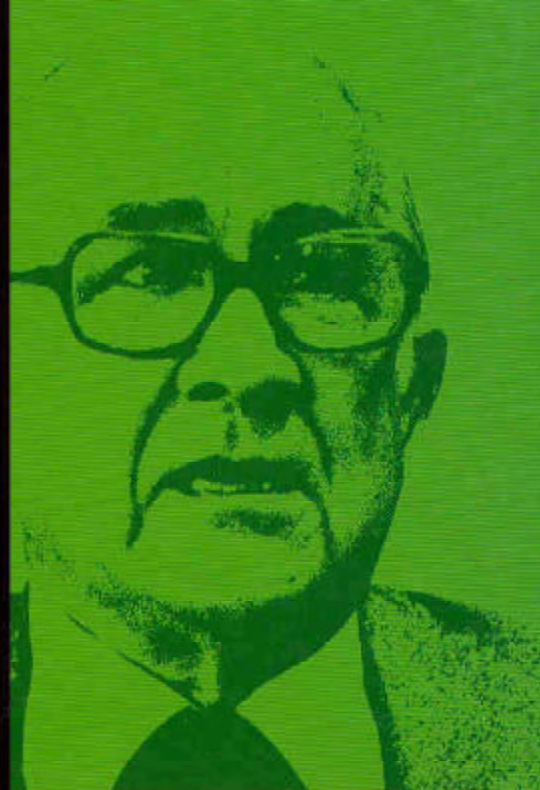


Ações premiadas no  
4º Concurso de  
Inovações na Gestão  
Pública Federal  
*Prêmio Helio Beltrão*  
**1999**



Vera Lúcia Petrucci &  
Lícia Maria Umbelino  
*Organizadoras*

**ENAP**



Ações premiadas  
no 4º Concurso  
de Inovações  
na Gestão  
Pública Federal  
1999

*Vera Lúcia Petrucci &  
Lícia Maria Umbelino,  
organizadoras*



MINISTÉRIO DO  
PLANEJAMENTO



ENAP Escola Nacional de Administração Pública  
SAIS — Área 2-A  
70610-900 — Brasília — DF  
Telefone: (0XX61) 445-7110 — Fax: (0XX61) 245-5987  
*e-mail*: concursogestao@enap.gov.br

*Editora*

Vera Lúcia Petrucci

*Coordenação editorial*

Isabella Madeira Marconini

*Revisão*

Juliana Girão de Moraes

*Projeto gráfico*

Francisco Inácio Homem de Melo

*Editoração eletrônica*

Ana Carla Gualberto Cardoso

© ENAP, 2000

Tiragem: 500 exemplares

---

Ações premiadas no 4º Concurso de Inovações na Gestão Pública Federal — 1999. Vera Lúcia Petrucci, Lícia Maria Umbelino (Orgs.). — Brasília: ENAP, 2000. 251p.

ISBN 85-256-0044-X

1. Administração Pública - Experiências de Gestão 2. Nova Gestão Pública 3. Gestão da Informação 4. Gerenciamento de Custos 5. Gestão Participativa 6. Gestão de Recursos Humanos 7. Capacitação Profissional 8. Atendimento ao Usuário 9. Procedimentos Administrativos - Modernização I. Petrucci, Vera Lúcia II. Umbelino, Lícia Maria III. Título.

CDD 350.81

---

# Sumário

**Apresentação** 9

**Biografia de Helio Beltrão** 11

*Ações premiadas em 1999*

**Banco de oportunidades para acesso às  
funções gerenciais** 15

*Ministério da Fazenda*

*Caixa Econômica Federal*

**Banco de Preços Praticados na Área Hospitalar BPPH** 29

*Ministério da Saúde*

*Secretaria de Gestão de*

*Investimentos em Saúde SIS*

**Cidadão: uma nova realidade** 43

*Ministério da Previdência e Assistência Social*

*Instituto Nacional do Seguro Social INSS*

*Superintendência Estadual do Rio Grande do Sul*

*Gerência Regional do Seguro Social de Pelotas*

**Construção: Construindo segurança 53**

*Ministério do Trabalho e Emprego  
Subdelegacia do Trabalho e Emprego de  
Novo Hamburgo/Rio Grande do Sul*

**Emissão de certidão negativa de débitos de tributos  
e contribuições federais, via Internet 63**

*Ministério da Fazenda  
Secretaria da Receita Federal SRF*

**Estrada-Piloto 73**

*Ministério da Educação e do Desporto  
Escola Técnica Federal do Ceará CEFET/CE*

**Farol do Desenvolvimento 81**

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

**Gerenciamento pela Qualidade Total GQT no INSS 99**

*Ministério da Previdência e Assistência Social  
Instituto Nacional do Seguro Social INSS  
Superintendência Estadual do Rio Grande do Sul*

**Gestão da Informação 115**

*Ministério da Saúde  
Fundação Oswaldo Cruz  
Diretoria de Administração do Campus*

**Kit DETRAN 135**

*Ministério da Comunicações  
Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos  
Diretoria Regional de Minas Gerais*

- Negociação Tripartite: uma nova metodologia para normalização** 145  
*Ministério do Trabalho e Emprego*  
*Secretaria de Inspeção do Trabalho*  
*Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho*
- Oficinas Itinerantes: Ações pró-ativas em favor das atividades fins da UFPA** 155  
*Ministério da Educação e do Desporto*  
*Universidade Federal do Pará UFPA*
- Política de Materiais** 169  
*Ministério da Saúde*  
*Grupo Hospitalar Conceição*  
*Hospital Nossa Senhora da Conceição S.A.*
- Programa de crédito produtivo popular Crediamigo** 183  
*Ministério da Fazenda*  
*Banco do Nordeste do Brasil S.A.*
- Sistema de Cálculo de Acréscimos Legais SICALC** 203  
*Ministério da Fazenda*  
*Secretaria da Receita Federal SRF*
- Sistema Integrado de Comunicação Visual SICV** 217  
*Ministério da Educação e do Desporto*  
*Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná*  
*Diretoria de Administração*
- Sistema matricial de atividades** 227  
*Ministério da Justiça*  
*Conselho Administrativo de Defesa Econômica CADE*

**Sistema OMPS Organizações Militares**  
**Prestadoras de Serviços 239**  
*Marinha do Brasil*  
*Secretaria-Geral da Marinha*



## Apresentação

**O**s 18 projetos apresentados nesta publicação foram premiados pelo 4º Concurso de Inovações na Gestão Pública Federal — Prêmio Helio Beltrão, promovido pela ENAP Escola Nacional de Administração Pública em conjunto com o MP Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão em 1999.

Identificar, premiar e divulgar iniciativas bem sucedidas de inovação na gestão pública desenvolvidas por organizações pertencentes ao Poder Executivo Federal são objetivos do Concurso, assim como valorizar os servidores por meio do reconhecimento de sua iniciativa e desempenho.

O 4º Concurso foi divulgado em junho de 1999 e as inscrições foram encerradas em 3 de setembro do mesmo ano. O Comitê Julgador<sup>1</sup> compôs-se de um júri de 12 pessoas escolhidas entre autoridades brasileiras na área de administração pública. O Comitê selecionou 18 iniciativas que introduziram mudanças em relação a práticas anteriores, causaram impacto na qualidade do serviço prestado, apresentaram criatividade administrativa e gerencial, utilizaram recursos de forma responsável e tiveram como foco o cidadão usuário.

Foram inscritos 78 projetos provenientes de todas as regiões do território nacional. Dos 78 inscritos, 28 vieram da região centro-oeste, 16 projetos da região sudeste, 16 da região nordeste, 15 da região sul e 3 da região norte.

As experiências desenvolvidas cobrem áreas temáticas variadas: umas enfocam a articulação de parcerias e outras direcionam seu foco ao gerenciamento de informações. Muitos projetos apresentam soluções simplificando e agilizando os procedimentos e vários deles buscam um melhor atendimento ao usuário.

Essas experiências estão implementadas e apresentam resultados qualitativos e quantitativos, constatando melhoria significativa de gestão em suas organizações.

As inovações introduzidas pelos projetos premiados no 4º Concurso apresentam um modelo de gestão mais empreendedor, eficiente e democrático refletindo as mudanças que vêm ocorrendo na atual administração federal.

Essa publicação reúne os projetos vencedores, na sua íntegra, e as principais informações sobre cada experiência, como o nome do responsável, dos integrantes da equipe e endereço para contato. Divulgando essas experiências inovadoras, esperamos contribuir para sua multiplicação estimulando a criatividade dos servidores em busca da implementação da melhoria contínua dos serviços oferecidos à sociedade e melhor atendimento ao cidadão.

<sup>1</sup> Integrantes do Comitê: Regina Silvia V. M. Pacheco, presidente da ENAP e do Comitê; Vera Lúcia Petrucci, diretora de Informação e Conhecimento em Gestão da ENAP; Cláudia Costin, secretária-geral do Instituto Helio Beltrão; Antonio Marcos Umbelino Lôbo, diretor do Instituto Helio Beltrão; Célio França, sócio fundador do Instituto Helio Beltrão; Heitor Chagas de Oliveira, diretor do Instituto Helio Beltrão; Nelson Luiz Aléssio, professor da FGV/SP; Caio Marini, assessor da diretoria do Serpro; Elisa Martins, diretora do programa de Desburocratização do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; Márcia Joppert, diretora do programa Gestão Pública Empreendedora do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; Paulo Daniel Barreto Lima, diretor do programa Melhoria da Qualidade dos Serviços Prestados ao Cidadão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; José Carlos Vaz, secretário-executivo do Instituto Pólis.

## Biografia de Helio Beltrão

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

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

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

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

contra a opressão burocrática”. Como Ministro da Desburocratização, tentou concretizar suas idéias com relação à modernização e à simplificação dos procedimentos burocráticos e dizia: “... o brasileiro é simples e confiante. A administração pública é que herdou do passado e entronizou em seus regulamentos a centralização, a desconfiança e a complicação. A presunção da desonestidade, além de absurda e injusta, atrasa e encarece a atividade privada e governamental.” Helio Beltrão foi um homem simples, dedicado à causa pública, sensível e preocupado com os cidadãos brasileiros vítimas da “complicação burocrática e do imenso papelório que os atormenta do berço ao túmulo, desde a certidão de nascimento até o atestado de óbito”.

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



*Experiência*

Banco de  
oportunidades  
para acesso às  
funções gerenciais

*Ministério da Fazenda  
Caixa Econômica Federal*





# Banco de oportunidades para acesso às funções gerenciais

*Ministério da Fazenda  
Caixa Econômica Federal*

Com a implantação do Programa de Racionalização e Competitividade (PRC), em outubro de 1995, o provimento das novas funções gerenciais efetuadas pela Caixa Econômica Federal (CEF) passou a ser realizado mediante processos seletivos internos, contemplando as etapas de prova de conhecimentos gerais e específicos: avaliação de perfil, participação em Comitê de Avaliação Gerencial (CAGE), para as funções mais estratégicas da Empresa e constituição de bancos de habilitados. Somente após indicados para o exercício da função, esses empregados passavam por um processo de desenvolvimento, com ênfase em conhecimentos específicos da respectiva área da atuação. Ou seja, efetuava-se primeiro o provimento da função para posteriormente desenvolver o empregado.

Com o crescimento da informatização e consolidação da nova cultura proposta pelo PRC, surgiu a necessidade de estruturação de cargos/funções mais genéricas e organização de equipes ou times orientados por líderes, com alto nível de competência e maturidade profissionais.

Nesse contexto, o desafio da área de recursos humanos foi criar um mecanismo capaz de acompanhar a intensidade e a velocidade

dessas mudanças, mantendo todo o corpo funcional, em especial o segmento gerencial, preparado para responder prontamente às demandas internas e às exigências de mercado.

Dentro dessa perspectiva, a nova filosofia proposta pelo Banco de Oportunidades (BO) foi a de desenvolver o empregado, qualitativa e tempestivamente, para prover com efetividade.

Considerando a extinção da função de gerente nos bancos de habilitados, existentes à época, surgiu a necessidade de desencadear ações que propiciassem o desenvolvimento contínuo dos empregados para o exercício dessa função, mediante a implementação de um processo consistente, que assegurasse o atendimento tempestivo ao provimento da função.

## **Descrição do projeto inovador**

Em outubro de 1997, numa iniciativa do gerente executivo de cargos e salários da CEF, deu-se início à formação de um grupo de trabalho, composto por uma equipe multidisciplinar, cuja finalidade era delinear o perfil do gerente, dentro da expectativa de atuação da área negocial, e colocá-lo em sintonia com os diversos segmentos da CEF.

Foram realizadas várias entrevistas com: gerentes de mercado, gerentes gerais, gerentes auditores, gerentes executivos e gerentes executivos operacionais, cargos ligados às atividades do segmento negocial, para levantamento de informações e conteúdo a serem contemplados nas etapas de avaliação que compõem o BO e Etapa de Preparação Básica.

Com vistas à absorção de tecnologia e ampliação dos conhecimentos sobre a matéria, foram realizadas visitas para *benchmarking*, às seguintes instituições: Bradesco, Banco Regional de Brasília, Banco Central, Banco Boa Vista e Banco do Brasil.

## **Objetivos da proposta**

### **Geral**

Identificar e indicar candidatos com vistas à constituição do BO para o provimento do primeiro nível de cargo comissionado gerencial no segmento negócios — gerente.

### **Específicos**

- Contribuir para o desenvolvimento do segmento gerencial da CEF, visando garantir níveis de excelência na gestão organizacional e, conseqüentemente, projetar a Empresa no mercado, com maior grau de competitividade;
- Imprimir uma forma de atuação coerente com o estilo requerido pelo sistema organizacional vigente, visando consolidar o modelo de gestão da CEF;
- Compartilhar com o corpo funcional a responsabilidade pelo desenvolvimento e aprimoramento de conhecimentos, habilidades e atitudes;
- Estimular o empregado a assumir a responsabilidade pelo autodesenvolvimento;
- Promover, estimular, direcionar e apoiar o processo de desenvolvimento dos empregados.

### **As premissas básicas do projeto que são consideradas inovadoras são:**

- Oportunidade de participação para todos os empregados da CEF;
- Co-responsabilidade das equipes no processo de gestão de pessoa;
- Autodesenvolvimento estimulado;
- Foco na capacitação direcionada aos interesses da Empresa;
- Provimento vinculado à uma sistemática que privilegie conhecimentos e habilidades, no sentido do desenvolvimento de

competências interpessoais, de negócios e de gestão importantes para o pleno exercício da função;

- Aproveitamento dos potenciais já existentes na Empresa.

### **Clientela visada**

O recrutamento é interno, no âmbito das unidades da CEF, podendo inscrever-se empregados das carreiras administrativa e profissional e do cargo de técnico bancário que possuam o 2º grau completo e um ano de efetivo exercício na CEF.

### **Estruturação do banco de oportunidades**

Para a constituição do BO foi definido um quantitativo de empregados, com base no índice de *turn over* do cargo comissionado de gerente, sendo a sua composição correspondente a 12% da Lotação Necessária de Pessoal (LNP) do cargo, em nível nacional. O dimensionamento do Banco, totaliza 537 empregados habilitados/ano.

O BO está estruturado em sete etapas distintas, a saber:

### **Cadastro de interesse**

Tem por objetivo oferecer ao empregado a oportunidade de manifestar-se quanto ao interesse, em participar do processo. A inscrição do empregado é feita mediante preenchimento do formulário de inscrição e entregue à chefia imediata.

### **Escolha pela equipe**

A chefia da unidade, de posse das inscrições realizadas, promove reunião com o objetivo de propiciar a participação e a corresponsabilidade da equipe de trabalho na indicação de candidatos para integrarem o BO, cabendo-lhe, ainda, no exercício da liderança educadora, clarificar e nivelar o entendimento do perfil desejado, que são: habilidades para gerir, motivar e liderar pessoas, capacidade

negocial, postura ética, capacidade de adaptação à mudança, espírito empreendedor, criatividade, comunicação e tomada de decisão.

Após o debate, a equipe escolhe, entre os empregados inscritos na unidade, aqueles que demonstrarem possuir habilidades, atitudes e potencialidades condizentes com o perfil gerencial básico e que dele mais se aproximem.

A indicação é formalizada em instrumento próprio e encaminhada a unidade de recursos humanos responsável pela coordenação.

### **Avaliação de conhecimentos**

Todos os empregados indicados participam dessa etapa, que tem por objetivo avaliar o grau de conhecimentos básicos do candidato. A prova tem caráter eliminatório e classificatório, constando de questões objetivas, que versam sobre o conteúdo específico divulgado 30 dias antes da realização da prova. É exigida, para aprovação, a nota mínima de 60 pontos.

### **Avaliação de perfil**

Somente participam dessa atividade os empregados aprovados na avaliação de conhecimentos, observada a ordem de classificação. Essa etapa tem por objetivo identificar o perfil dos empregados, em termos de características, habilidades e atitudes necessárias ao adequado desempenho de cargo em comissão gerencial. A avaliação de perfil tem caráter eliminatório e é realizada mediante a aplicação de instrumentos específicos.

### **Curso de preparação básica para gerente**

Os empregados habilitados na etapa anterior, participam do curso que tem por objetivo propiciar o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes para o exercício do cargo em comissão de gerente. O curso é desenvolvido com carga horária de 120 horas, sendo 40 horas destinadas ao treinamento à distância e 80 horas destinadas ao treinamento presencial em sala de aula. A atividade é

ministrada por um instrutor interno, que deverá orientar o empregado para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) e o Plano de Estágio. Durante o treinamento em sala de aula, o candidato é orientado e estimulado a desenvolver os conhecimentos por meio de atividades propostas, bem como adotar postura profissional e a integrar-se com o grupo, de forma a ser capaz de avaliar o nível de seu desempenho ao longo do curso.

Ao término dessa etapa será constituído um banco de habilitados, pelos empregados aprovados em todas as etapas do processo, para ser consultado pelos gestores, quando da necessidade de provimento do cargo.

### **Comitê de Avaliação Gerencial (CAGE)**

Quando do surgimento da vaga a ser provida para o exercício do cargo, o gestor divulga a realização do CAGE, que tem por objetivo analisar o dossiê do empregado, avaliar conhecimentos e habilidades compatíveis com as características da vaga objeto de provimento. O Comitê deverá apresentar o resultado da avaliação posicionando-se quanto ao aproveitamento, permanência ou exclusão do empregado no Banco.

### **Estágio supervisionado**

O empregado indicado pelo CAGE para o exercício do cargo irá realizar essa etapa na unidade detentora da vaga a ser provida. O estágio tem por objetivo propiciar ao empregado o exercício das atividades inerentes ao cargo comissionado, oportunizando a prática em situações de trabalho das habilidades e atitudes requeridas pelo cargo. A duração do estágio é de 90 dias, com carga horária de 8 horas. O estágio deve ser avaliado, continuamente, em conjunto com o empregado, propiciando uma reflexão mediante *feedback* sobre o seu desempenho durante o período e acerca do cumprimento do seu Plano de Estágio.

O estágio está direcionado para que o empregado atue em todos os segmentos da unidade, ajustando a carga horária para que seja atendido os pontos a desenvolver, indicados no Plano de Desenvolvimento Individual que é elaborado na etapa anterior.

O resultado dessa etapa é apresentado conforme abaixo:

- apto para designação imediata;
- não apto, no momento, para designação.

O empregado não apto deverá participar de uma avaliação por um Comitê Especial de Avaliação Gerencial, que deverá posicionar-se quanto a permanência do candidato no Banco.

No caso de permanência, o empregado deverá participar de novo Comitê de Avaliação Gerencial e, conseqüentemente, de um novo estágio supervisionado. Uma nova avaliação como não apto, excluirá o empregado do Banco.

## **Obstáculos encontrados**

O fato de o projeto causar uma profunda mudança cultural no que se refere a maneira como eram realizados os processos seletivos na CEF, provocou muitas pressões, principalmente, por parte das associações dos empregados com o intuito de forçar a participação de todos os empregados inscritos na sistemática, sem passar pela etapa de escolha pela equipe.

Outra pressão, foi pela redução da nota mínima para aprovação na prova de conhecimentos específicos que permanece 60 pontos.

Procuraram minimizar essas pressões por meio de várias palestras de sensibilização, participação em reuniões e em treinamento diversos, onde valendo-se de fatos e de argumentos favoráveis justificaram o porque de cada etapa e a sua importância no processo como um todo.

Para sensibilizar e manter os empregados bem informados em relação a importância dessas etapas para o Banco, utilizamos também o correio eletrônico e o jornal da CEF.

O grau de credibilidade hoje, chega perto dos 100%, evidenciado pelo número de inscritos no novo processo, deflagrado em junho de 1999, quando foi constatada a ausência das pressões acima citadas, o que denota uma aceitação mais favorável por parte dos empregados em relação à nova sistemática de processo seletivo.

## **Recursos utilizados**

### **Humanos**

- Equipe multidisciplinar composta de analistas, psicólogo, assistente, gerente de mercado, gerente geral e superintendente de negócios;
- Equipe de empregados da GEARU/GEPES;
- Equipe dos coordenadores do projeto;
- Equipe técnica responsável pela elaboração das questões da prova de conhecimentos específicos;
- Equipe da empresa contratada para revisão, confecção e apuração dos resultados da prova de conhecimentos específicos;
- Equipe de coordenadores e fiscais de prova;
- Equipe da empresa contratada, responsável pela aplicação e apuração do instrumento da etapa de avaliação de perfil;
- Equipes de instrutores internos da CEF;
- Equipe de apoio logístico das áreas de recursos humanos da CEF;
- Gestor da unidade detentora da vaga onde será realizado o estágio supervisionado.

### **Materiais**

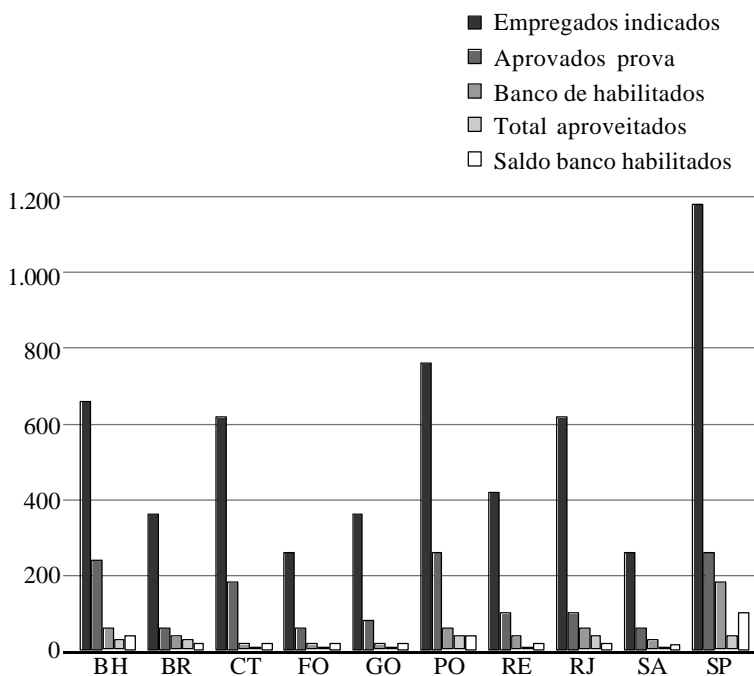
- Equipamentos de informática;
- Dotação orçamentária de R\$1.800.000,00/ano;
- Recursos instrucionais (vídeo/TV, som, datashow, flip chart, retroprojeter etc.);
- Material didático (livros, apostilas, pastas etc.);



- Caderno de prova;
- Instrumento de avaliação de perfil.

## Relato da situação atual

Conforme demonstramos abaixo, os dados relativos à implementação do BO permite-nos observar o nível de aceitação e participação dos empregados nas diversas etapas do processo.



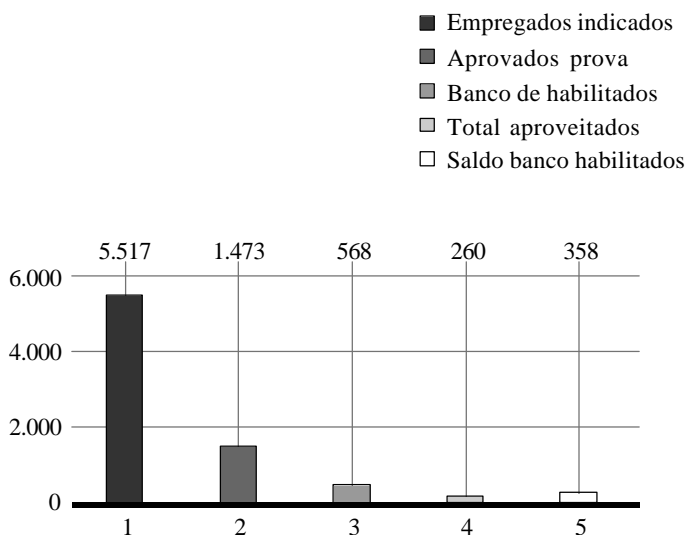
O gráfico acima apresenta o quantitativo de participantes do processo por Gerência de Filial do Processo Prover (GIPRO), após a etapa de escolha pela equipe.

A participação dos empregados, na etapa de manifestação de interesse, representa um universo de 15.115 candidatos, em nível nacional.

Observa-se que nos grandes centros (SP, RJ, PO, BH e CT) o índice de participação foi maior, embora o nível de aproveitamento na prova tenha sido diferenciado, sendo que PO, SP e BH apresentaram a melhor performance.

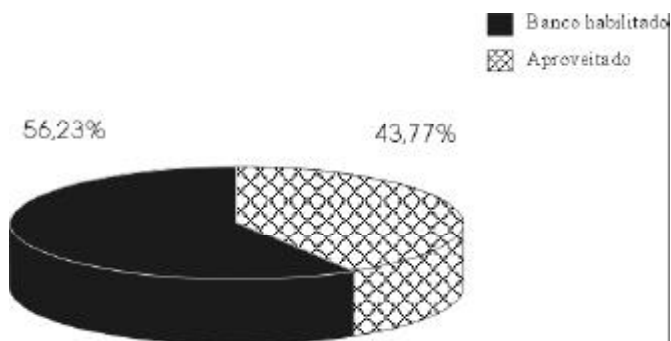
O Banco de Habilitados está restrito ao dimensionamento de vagas propostas no normativo, tendo por base o *turn over* no cargo de gerente, no período de um ano, equivalente a 1% ao mês.

O gráfico a seguir representa, de forma sintética, os números do banco, em nível nacional.



De um total de 568 empregados habilitados, considerando as designações já efetuadas e aquelas previstas para os próximos 60 dias — perspectiva de CAGE, o quantitativo de 260 empregados representa um elevado índice de aproveitamento do BO.

## Aproveitamento banco de habilitados



As primeiras turmas do BO foram constituídas a partir do mês de dez/98, considerando o cumprimento de todas as etapas, inclusive o treinamento em serviço. Assim, o índice de 43,77% de aproveitamento está compreendido no período de janeiro a junho/99.

Os impactos de melhoria no provimento podem ser observados pelo grau de satisfação dos gestores, em relação ao aproveitamento dos empregados habilitados. Outro fator preponderante de sucesso é o grau de motivação dos empregados com o processo, mobilizando-os para o autodesenvolvimento constante e desempenho dentro do perfil desejado pela CEF. Essa situação hoje, está evidenciada pelos resultados positivos alcançados pelas unidades, após o aproveitamento dos empregados desenvolvidos e treinados. Outro ponto importante é que os ocupantes do cargo de gerente, não oriundos do processo BO, estão sendo estimulados a buscar o autodesenvolvimento, para nivelamento das competências necessárias.

Ministério da Fazenda  
Caixa Econômica Federal

*Responsável:*

Orlando de Angelis Filho

*Equipe:*

João Carlos Monteiro; Joseanne Lopes Reis; Márcia Maria Martins  
Lopes; Norma de Fátima de Lorenzi; Vânia Lúcia Santa Rosa Bitencourt;  
Ricardo Baiocchi de Macedo; José Donizetti de Melo, Evaldo José  
Bazéggio

SBS Qd. 04 Lote 3/4 14º andar  
Brasília, DF — CEP: 70092-900  
Telefone/Fax: (0XX61) 414-9124 / 414-9228  
E-mail: joseanne.reis@caixa.gov.br

*Data de início da implementação da experiência:*

15 de junho de 1998

*Experiência*

Banco de Preços  
Praticados na  
Área Hospitalar  
BPPH

*Ministério da Saúde  
Secretaria de Gestão de  
Investimentos em Saúde*



# Banco de Preços Praticados na Área Hospitalar BPPH

*Ministério da Saúde  
Secretaria de Gestão de  
Investimentos em Saúde*

A transparência na gestão pública é uma das metas de um governo que tem por princípio servir ao povo. Além disso, a ampla divulgação da maneira como são gastos os recursos públicos é uma forma de fortalecimento de um Estado comprometido com o cidadão. Assim, depois de uma fase experimental nos meses de julho, agosto e setembro/98, o Ministério da Saúde (MS) em ato do ministro José Serra realizado em 28 de setembro de 1998 colocou em operação definitiva o Banco de Preços Praticados na Área Hospitalar (BPPH) referente a preços de medicamentos, materiais, insumos e serviços utilizados em hospitais da rede pública.

O BPPH foi idealizado e concebido pelo ministro José Serra no início de sua gestão em abril de 1998, como um dos instrumentos de sua política de transparência na utilização dos recursos públicos, sendo o autor desse trabalho o responsável de dirigir o desenvolvimento e implantação do referido sistema. Também é necessário destacar a participação pioneira e corajosa das seguintes instituições: Grupo Hospitalar Conceição (GHC) de Porto Alegre (federal), Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade

de São Paulo (estadual e universitário), Hospital Geral de Fortaleza (estadual) e Hospital de Clínicas de Curitiba da Universidade Federal do Paraná (federal e universitário) que, sob a coordenação do Grupo Executivo de Ação Estratégica na Área Hospitalar da Assessoria Especial do Gabinete Ministro de Estado da Saúde, foram os fundadores do BPPH.

Até então, os itens relacionados no BPPH eram adquiridos sem a possibilidade de uma análise comparativa de preços mais abrangente entre as instituições de saúde localizadas na mesma cidade, no mesmo Estado e nas várias unidades da federação.

O MS, com o BPPH na Internet, pretende estimular e fortalecer mais um instrumento regulador de mercado. Esse sistema funcionará como um potencial estabilizador do custo de produtos em razão da divulgação dos resultados dos processos licitatórios. Esses aspectos permitirão aumentar o leque de fornecedores nacionais e internacionais que deverão interagir junto aos hospitais públicos, filantrópicos e privados.

Esse sistema deverá apoiar os instrumentos de gestão nas unidades de saúde de um Estado efetivamente parceiro do cidadão, além de representar uma evolução expressiva na transparência das ações e informações da área pública do SUS. As informações do BPPH são atualizadas, diretamente, pelas Unidades Hospitalares ou Secretarias de Estado credenciadas, sendo o resultado disponibilizado, via Internet no endereço da home page do MS que é: [www.saude.gov.br](http://www.saude.gov.br).

## **Simplicidade da consulta pública na Internet**

- O sistema é de fácil manipulação pelo cidadão comum. Após a seleção do grupo medicamento por item, o sistema mostra a lista dos 105 medicamentos em ordem alfabética para que o usuário selecione um determinado medicamento — um exemplo de parte dessa



lista é mostrada a seguir para que o leitor possa verificar que o cidadão normal jamais iria identificar o nome de certos medicamentos pois são altamente específicos.

<b>Medicamento (ordem alfabética)</b>	
Atracurio solução injetável concentração 10mg/ml	Ampola 2,5ml
Atracurio solução injetável concentração 10mg/ml	Ampola 5ml
Azatioprina 50mg	Comprimido
Benzilpenicilina potássica (Penic.G)	Frasco
Solução injetável 5.000.000 Ui	--
Bleomicina solução injetável 15mg	Ampola 5ml
Bupivacaina 100mg sol. injetável 0,5% + epinefrina	Frasco 20ml

• Comparativo de preços da compra mais recente: uma vez selecionado o medicamento o sistema apresenta a lista dos hospitais, ordenados de menor a maior preço unitário com o comparativo percentual desses preços. O menor preço apresenta o percentual comparativo igual a zero, conforme ilustrado abaixo para o medicamento Azatioprina:

### **Medicamento — Azatioprina 50mg (comprimido)**

<b>Hospital/Instituição</b>	<b>Data</b>	<b>Compra mais recente</b>		
		<b>Qtde.</b>	<b>Preço unitário</b>	<b>% Comparativo</b>
HC de São Paulo Medicina USP	1/2/99	625.572	0,42	0,0
Hosp. Geral de Fortaleza	8/9/98	8.501	0,62	47,6
Hosp. Servidores do Estado (HSE)*	30/12/97	1.200	0,69	64,3
Hosp. Geral do Bonsucesso*	20/5/98	600	0,73	73,8
Hosp. Geral da Lagoa*	16/9/98	1.400	0,73	73,8
Instituto Nacional do Câncer (INCA)*	27/7/98	1.800	0,77	83,3

Hospital/Instituição	Data	Compra mais recente		
		Qtde.	Preço unitário	% Comparativo
HC de Ribeirão Preto Medicina USP	8/4/99	2.200	0,78	85,7
HC de Curitiba (MEC)	5/8/98	300	0,83	97,6
Secretaria de Estado da Saúde do Pará	20/4/99	12.000	0,88	109,5
Hosp. São Paulo (SPDM)	16/11/98	600	1,04	147,6
Hosp. Geral de Ipanema*	5/11/98	1.600	1,09	159,5

(\*) Unidades hospitalares próprias do Ministério da Saúde no Rio de Janeiro.

• **Dados completos das compras:** As informações ilustradas acima se constituem em uma saída do sistema adaptadas para esse trabalho (os dados mostrados são reais), mostrando os principais dados de uma compra. O BPPH apresenta os dados completos de uma compra: data, quantidade, preço unitário, % comparativo, marca, modalidade de licitação, país de procedência da compra, número de nota fiscal, número da licitação, CGC e nome do fornecedor, período em meses a que se refere a quantidade comprada, nome e país do fabricante. Uma compra pode ter como país de procedência o Chile porém o fabricante estar localizado na Alemanha.

## **Sistema pioneiro no conteúdo e na tecnologia**

### **No conteúdo**

O sistema do BPPH é inédito no seu conteúdo, por divulgar ao público, via Internet, informações comparativas de preços praticados em instituições hospitalares das três esferas administrativas: federal, estadual e municipal, bem como permitir a participação de instituições filantrópicas e privadas. Não temos conhecimento de sistema similar no seu conteúdo comparativo e com participação de

diferentes esferas governamentais até pelo fato dessa última característica ser muito específica do Sistema Único de Saúde(SUS).

O comparativo percentual estabelece um *ranking* dos participantes e dessa forma gera uma necessidade de melhorar a gestão de compras porque fornece uma informação que de outro modo não seria disponível: um determinado item, do mesmo fornecedor, da mesma marca é fornecido com diferenças que variam de 50 a 300% nos hospitais de uma mesma cidade.

Outro aspecto que merece ser destacado é o fornecimento de informação inédita às instituições de regiões remotas do país que de outra forma ficariam na dependência dos fornecedores ou de um único fornecedor da região. O sistema é útil também para incentivar fornecedores a ampliarem seu mercado na medida que lhes permite verificar os preços que estão sendo praticado por seus concorrentes.

A participação no BPPH está gerando uma troca de informações e experiências entre os participantes em outras áreas da gestão hospitalar, contribuindo dessa forma indiretamente para produzir resultados em outras áreas.

O sistema trabalha com um conjunto pequeno de itens que constituem aproximadamente 80% dos gastos dentro do respectivo grupo (medicamentos, material médico-hospitalar, insumos e serviços). O número total de itens é de 189, permitindo que a recuperação de informação no sistema seja realizada com bastante facilidade e por qualquer cidadão, não exigindo conhecimento dos nomes sofisticados de medicamentos.

## **Na tecnologia**

Desde o início de operação definitiva em 28 de setembro de 1998, o BPPH, em maio de 1999, se constituiu e se constitui ainda hoje, no primeiro sistema do MS a utilizar a tecnologia Web (Internet) para a atualização do banco de dados, localizado nos equipamentos do Ministério em Brasília. Todos os dados, atualmente existentes, foram atualizados diretamente pelos participantes desde sua localidade,

indo do Amazonas ao Rio Grande do Sul, permitindo assim que a responsabilidade da informação seja totalmente da instituição participante. Isso somente foi viável devido a estarmos utilizando a tecnologia Web para a atualização do banco de dados.

Essa arquitetura tecnológica está permitindo a fácil e rápida expansão do sistema, pois qualquer instituição com acesso à Internet estará, automaticamente, habilitada para alimentar o BPPH de qualquer parte do país. A grande rede é a rede utilizada para alimentar o BPPH ao custo de uma ligação telefônica local.

## **Histórico do desenvolvimento e institucionalização do sistema**

O sistema teve sua origem por solicitação direta do ministro José Serra logo após sua posse de 31 de março de 1998. A primeira versão, que apresentava somente data, quantidade e preço unitário das compras e percentual comparativo do preço unitário, foi colocada em operação em caráter experimental na metade de julho de 1998.

Em agosto de 1998, foi dado o primeiro passo na institucionalização do sistema: Portaria Ministerial nº 3.505 constituiu a Câmara Técnica Consultiva do BPPH, subordinada ao grupo executivo de ação estratégica na área hospitalar do gabinete do ministro da Saúde com a participação das seguintes instituições: MS, GHC de Porto Alegre (três hospitais), Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, Hospital Geral de Fortaleza e Hospital de Clínicas de Curitiba da Universidade Federal do Paraná.

No final de setembro de 1998, foi colocada em operação a versão com dados completos de uma compra e com a atualização do banco de dados via Web.

Em janeiro de 1999, a Portaria Ministerial de nº 74 determinou a obrigatoriedade de publicar suas compras no BPPH para todas as unidades hospitalares públicas com mais de 320 leitos. Essa portaria significou um passo importante na institucionalização do sistema

e implicou na incorporação de 58 novas unidades hospitalares ao mesmo.

De outubro de 98 a maio de 99, o processo de implantação ocorreu paralelamente à introdução permanente de novas características para atender as necessidades que foram sendo identificadas durante o processo de implantação e para atender às recomendações da Câmara Técnica do BPPH.

Em 19 de Abril de 99, foi publicada a Portaria nº 481 transferindo a subordinação da Câmara Técnica do BPPH e, por consequência, a gestão do sistema para a Secretaria de Gestão de Investimentos em Saúde (SIS), sendo esse um novo e importante passo para institucionalizar o BPPH como instrumento de gestão dentro da estrutura do MS.

## **Nível atual de implantação e meta para 1999**

A tabela abaixo mostra o nível de implantação realizada de agosto de 98 a abril de 99 com base no estado e tipo da instituição, indicando também a abrangência (número de hospitais) das compras centralizadas pelas Secretarias Estaduais de Saúde.

Estado	Secretarias estaduais de saúde	Nº hospitais cobertos pelas compras das secretarias	Hospitais participando diretamente	Total de unidades hospitalares
AM	1	7	1	8
CE	—	—	1	1
MG	—	—	1	1
PA	1	40	1	41
PR	—	—	1	1

Estado	Secretarias estaduais de saúde	Nº hospitais cobertos pelas compras das secretarias	Hospitais participando diretamente	Total de unidades hospitalares
RJ	—	—	15	15
RS	—	—	3	3
SC	1	12	0	12
SE	1	3	1	4
SP	1	38	8	46
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>	<b>32</b>	<b>132</b>

A tabela acima mostra que temos um total de 32 hospitais e 5 Secretarias Estaduais que realizam compras para um total de 100 hospitais o que nos dá uma abrangência total de compras para 132 unidade hospitalares. A concentração no Rio de Janeiro é devido à existência de 15 hospitais do MS nesse Estado.

A Portaria 74 de janeiro de 99 define a obrigatoriedade de publicar os preços no BPPH para os hospitais maiores de 320 leitos, isso significa um total de 57 hospitais adicionais aos 32 participantes atuais. O Ministério também está convidando as Secretarias Estaduais de Saúde que realizam compras ou licitações centralizadas de itens de uso hospitalar para participarem do BPPH. Considerando que teremos a participação voluntária de metade das 27 Secretarias Estaduais de Saúde, a tabela abaixo mostra por tipo de instituição a meta e o nível de implantação atual. A meta é implantar o sistema em todas as 104 instituições até o final de 99, sendo que pode-se observar que o sistema encontra-se implantado em 35,5% para unidades hospitalares públicas e 38,5% para as Secretarias Estaduais de Saúde.

Tipo de Instituição	Meta BPPH	Implantado	% Implantado
Hospitais públicos	88	31	35,2
Hospitais filantrópicos e outros(*)	3	1	33,3
Secretarias Estaduais de Saúde	13	5	38,5
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>37</b>	<b>35,5</b>

(\*) o valor da meta é estimado, pois a participação é voluntária.

## Resultados estimados do uso do sistema em 5 hospitais — R\$ 650.000,00

Aplicamos a seguinte metodologia para calcular o benefício ou prejuízo entre os itens com histórico de compras e utilizando somente as duas últimas compras:

$$\text{Resultado} = \sum (\text{quantidade atual}) \times (\text{preço da compra anterior} - \text{preço atual})$$

Dessa forma, se o preço atual é menor que o preço anterior o resultado é positivo e portanto gera um benefício. Se o preço atual é maior que o anterior o resultado é negativo. A tabela abaixo mostra o número de itens com histórico para cada hospital e o percentual que esses itens representam com relação ao total de itens — devido a diferentes períodos de compras nem todos os itens possuem histórico. Realizando a somatória para todos os itens com histórico de compras temos os seguintes resultados:

Hospital	Benefício em R\$	Itens com histórico		Total de itens
		Número	% do Total	
Hosp. das Clínicas de São Paulo	765.025,00	70	50,0	140
GHC — Hosp. Cristo Redentor	131.597,00	39	45,9	85

Hospital	Benefício em R\$	Itens com histórico		Total de itens
		Número	% do Total	
GHC — Hosp. N.S. Conceição	419.306,00	81	63,3	128
GHC — Hosp. Fêmeina	53.334,00	43	44,8	96
Hosp. de Clínicas de Curitiba	4.425,00	16	12,2	131
<b>Total</b>	<b>1.373.687,00</b>	<b>249</b>	<b>42,9</b>	<b>580</b>

Convém destacar que o resultado está tomando por base um período de 9 meses (julho de 98 a março de 99). A tabela indica que o maior resultado é do HC de São Paulo e do Hospital N.S. Conceição (GHC) que, além de serem hospitais do mesmo porte, apresentam o maior número de itens com histórico. Não podemos atribuir 100% do resultado acima ao BPPH mas podemos sim atribuir 50% desse resultado ao adequado uso do sistema. Utilizamos somente os hospitais acima especificados devido serem os fundadores do BPPH e aqueles que desde o início estão utilizando o sistema como uma forma de aprimorar os seus processos de compra.

Outros resultados do sistema, difíceis de mensurar mas que com certeza existem, são aqueles derivados de instituições que não participam do BPPH mas sim, o utilizam para otimizar seus preços.

## **Facilidade de reprodução**

O sistema opera utilizando o gerenciador de banco de dados Oracle Enterprise Edition versão 7.33 ou Oracle 8, linguagem de programação PL/SQL do Oracle e Java Script e Oracle Web Server 2.0. Dessa forma, a reprodução do sistema fica condicionada à disponibilidade dessa plataforma, cabendo destacar que por ser um sistema totalmente operando via Web o referido ambiente pode ser alugado de algum prestador de serviço.



O sistema está totalmente parametrizado podendo ser utilizado para uma lista diferente de medicamentos e com a incorporação de novos grupos de itens. Encontra-se dentro dos planos futuros do BPPH a replicação do sistema em nível estadual com outras listas de itens padronizadas daquele estado permitindo, dessa forma, ampliar o leque de abrangência do sistema. É importante destacar que a padronização dos itens que serão trabalhados é talvez o aspecto mais difícil da reprodução do que o ambiente computacional requerido pelo sistema.

Ministério da Saúde  
Secretaria de Gestão de Investimentos em Saúde — SIS

*Responsável:*

Valter Stevanato Vuolo

*Equipe:*

Rogério Dalfollo Pires; Silvio Paulo C. A. Rocha; Dénoyer de Freitas Asenção; Ricardo Faria; Neusa Maria Viapiana; Mônica Samrsla; Aitia Rita Melo de Souza; Luciano Augusto Alves Valadares.

Esplanada dos Ministérios  
Bloco G Edifício Anexo Sala 106-B  
Brasília, DF — CEP: 70058-900  
Fax : (0XX61) 315-2605  
Telefones: (0XX61) 315-2310/225-8137  
E-mail: vuolo@saude.gov.br

*Data de início da implementação da experiência:*  
1 de julho de 1998



*Experiência*

# Cidadão: uma nova realidade

*Ministério da Previdência e  
Assistência Social  
Superintendência Estadual do  
Rio Grande do Sul  
Gerência Regional do Seguro  
Social de Pelotas*



# Cidadão: uma nova realidade

*Ministério da Previdência e  
Assistência Social  
Superintendência Estadual do  
Rio Grande do Sul  
Gerência Regional do Seguro  
Social de Pelotas*

**P**ara relatarmos a situação anterior ao projeto de inovação, é necessário caracterizar a Gerência Regional do Seguro Social de Pelotas (GRSSP), onde o mesmo encontra-se inserido.

A Gerência está localizada no extremo sul do país, composta por oito postos do Seguro Social, com área de abrangência de 22 municípios, com uma população de 1.150.000 habitantes, 180.463 benefícios em manutenção, num custo de R\$ 41.533.736,36 mensais.

Na estrutura da GRSSP está localizado o Núcleo de Reabilitação Profissional (NRP), o qual foi criado em 1980 como experiência-piloto no país, com o objetivo de interiorizar a reabilitação profissional.

Hoje, essa unidade é composta por dois médicos, três assistentes sociais e dois funcionários administrativos, atingindo toda a área de abrangência da GRSSP que ocupa a área do andar térreo do posto de benefício do INSS.

Desde o início, a meta do NRP foi desenvolver suas ações, utilizando os recursos disponíveis na comunidade, de empresas, instituições, sindicatos, órgãos públicos, objetivando proporcionar meios de reabilitar profissionalmente o nosso usuário, de forma rápida,

eficiente e eficaz, proporcionando assim, o retorno ao trabalho em função compatível com a incapacidade ocasionada pelo acidente do trabalho ou doença.

Dentre suas atribuições o NRP realiza:

- avaliação da capacidade laborativa pela equipe técnica, para a partir daí, traçarmos junto com o segurado o programa de reabilitação profissional a seguir;

- por meio de visitas a empresas (comércio e indústria) conseguimos que os mesmos proporcionassem avaliação na mesma função ou treinamento em função diversa, independentemente de ser o segurado vinculado a ela;

- levantamento de cursos na região, oportunizando readaptação profissional aos reabilitandos;

- desde 1993, atendemos por intermédio de equipes-volante nos postos com maior número de encaminhamentos, evitando problemas sociais com o afastamento do segurado de seu meio, agilizando o programa e diminuindo custos.

Para colocarmos em prática essas ações, procuramos estabelecer parceria com empresas, instituições e sindicatos, como por exemplo, o Sindicato da Construção Civil e Moveleira, que ministra cursos, oferece avaliação e treinamento nos ramos de atividade da construção civil.

O NRP constatou que o analfabetismo e a baixa escolaridade de muitos reabilitandos tornava-se obstáculo ao objetivo pretendido, ou seja, sua profissionalização. A falta de escolaridade é um dos fatores mais excludentes dentro do mercado de trabalho. Criamos, então, um projeto que visasse dirimir essa situação, ou seja, alfabetizar e reforçar a escolaridade dos usuários do programa de reabilitação profissional.

## **Descrição do projeto inovador**

A partir da constatação que o analfabetismo e a falta de comprovação da escolaridade eram empecilhos para a recondução do

nosso usuário ao mercado de trabalho, a equipe do NRP, com o apoio da GRSSP, viabilizou esse projeto.

Estabeleceu-se, então, parceria com a Secretaria Municipal de Educação que após conhecer o projeto e sua fundamental importância, colocou à disposição, sem ônus para a Previdência, uma profissional da área de educação que veio para a referida Unidade, ministrar aulas, cumprindo, assim, os seguintes objetivos:

- proporcionar alfabetização e reforço escolar aos reabilitados;
- socializar as experiências vividas, desenvolvendo as trocas;
- resgatar a auto-estima, que estavam comprometidas pelas seqüelas do acidente ou doença geradora do benefício;
- proporcionar o exercício de seus direitos, criando vivências para o alcance da consciência cidadã, transformando-a em instrumento para superação da incapacidade;
- reflexão em grupo, oportunizando o resgate de sua cidadania;
- proporcionar conhecimento para que, após o desligamento do programa, dêem seqüência ao processo de aprendizagem.

O projeto foi desenvolvido com o cumprimento dos objetivos acima propostos.

Sabe-se que o período ocioso que acompanha a recuperação do segurado, muitas vezes é geradora de vícios, idéias de desvalia e sensação de incapacidade. Observa-se que trazer o segurado diariamente ao NRP para receber instrução, torna-o mais sociável em função da convivência em grupo, e ao mesmo tempo ele melhora sua escolaridade e conhecimentos gerais.

A operacionalização desse projeto deu-se por meio dos seguintes passos:

- os reabilitandos são encaminhados, primeiramente, para avaliação de escolaridade. Nesse momento são aplicadas provas de 1ª à 8ª série para verificar sua real escolaridade. Geralmente, esta é sempre abaixo da referida;
- após essa avaliação inicial, os reabilitandos analfabetos, são encaminhados para alfabetização. Aqueles com escolaridade inferior

à 4ª série vão para o ensino integrado e os com escolaridade acima da referida série, quando necessário, vão para o reforço de escolaridade;

- no ensino integrado o aprendizado é por objetivos, não havendo um prazo pré-estabelecido que se dará de acordo com a capacidade de cada um;

- vencida todas as etapas, com a carga mínima exigida, recebe o certificado de conclusão da 4ª série, que é fornecido pela Secretaria Municipal de Educação (Projeto de Educação de Jovens ou Adultos — PEJA);

- a partir daí o segurado estará habilitado a continuar seus estudos na escola regular ou supletivo;

- caso o segurado retorne ao trabalho antes de ter concluído esse programa, poderá continuar seus estudos em qualquer escola da rede municipal, que existem em todos os bairros, funcionando no turno da noite. Para tal, recebe a orientação dos técnicos e da professora quanto a escola mais próxima de seu domicílio;

- quando o segurado frequenta curso profissionalizante poderá receber o reforço nas áreas que o mesmo apresenta dificuldade, visando um aproveitamento satisfatório;

- na troca de função para o segurado e se essa função exige algum conhecimento específico, o ensino também é dirigido nesse sentido;

- os segurados sequelados em membros superiores, são treinados também, para desenvolver a capacidade de escrita com o membro contra-lateral.

## **Obstáculos encontrados**

Foi oportunizado pela gerência local uma sala com 32m<sup>2</sup>, com boa iluminação e ventilação e com instalações sanitárias próximas.

Havia necessidade de cadeiras escolares, pois utilizá-va-se escrivaninhas em desuso no posto. A Gerência e a Superintendência sempre deram apoio ao projeto, recebeu-se classes escolares que



vieram trazer uma situação confortável para os segurados desenvolverem suas atividades.

Ainda existe um obstáculo a vencer que se constitui num desafio: impossibilidade de segurados domiciliados em outras cidades da GRSSP, distante desse NRP, também usufruírem dos benefícios desse projeto.

## **Recursos utilizados**

- Instalações físicas: uma sala na área física do NRP;
- Recursos humanos: uma professora vinculada à Secretaria Municipal de Educação sem ônus para o INSS;
- Recursos materiais: o material didático de uso permanente é fornecido pela Secretaria Municipal de Educação sem custos ao INSS.

O material de consumo como lápis, cadernos, borracha, folhas, matrizes é adquirido ao custo por segurado/ano de R\$ 3,00. A despesa com o pagamento de auxílio-transporte tem um custo segurado/ano de R\$ 102,00.

## **Relato da situação atual**

### **Mudanças efetivamente ocorridas**

Melhoria significativa no grau de satisfação dos segurados quanto à escolaridade. Tem-se constatado crescimento no grau de sociabilidade, cidadania, auto-estima e auto-imagem.

Diminuição da ansiedade e insegurança gerados pela doença ou acidente no momento em que os segurados têm o apoio da equipe do NRP, que atua nas áreas biopsico, social e educativa, sentindo-se capacitados para retornar ao trabalho;

Satisfação com o serviço prestado pela previdência social, pois segurados e empresas mostram-se surpresos quando ficam conhecendo o trabalho desenvolvido e os resultados obtidos.

## **Índice de aproveitamento da clientela participante do projeto**

período: julho/98 a junho/99

Reabilitandos	Clientela encaminhada	Grau de aproveitamento			
		Alfabetizado	Elevação de escolaridade	Reforço de escolaridade	Troca de dominância
Analfabetos	7	5	—	—	—
1ª à 4ª série	35	—	29	—	—
5ª à 8ª série	20	—	—	20	—
Reforço de escolaridade (curso ou treinamento)	12	—	—	12	—
Troca de dominância	10	—	—	—	10
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>5</b>	<b>29</b>	<b>32</b>	<b>10</b>

Em um primeiro momento pode nos parecer subjetiva a avaliação relatada, os índices de aproveitamento que alcançamos nesse último ano, imprimem um caráter racional ao trabalho realizado. Segurados e parceiros, de forma nem racional, nem subjetiva, manifestam com sincera objetividade, seus sentimentos em relação a esse serviço oferecido pela Previdência Social, conforme depoimentos espontâneos, transcritos a seguir:

Da Santa Casa de Misericórdia de Pelotas:

“...São projetos dessa natureza que devolvem ao acidentado estímulo para retornar ao trabalho...”(ofício ao gerente regional do Seguro Social INSS/RS — Pelotas).

De Josapar — Joaquim Oliveira S.A.:

“...Destacamos entre as atividades a de melhoria do nível de escolaridade, pois hoje temos funcionários que quando

acidentados trabalhavam na função de serviços gerais, ao retornarem para a Empresa passaram para as funções de maior qualificação, vindo posteriormente a serem promovidos inclusive para encarregados...”.

“...Valorizamos tanto, que hoje também temos um Programa de Educação nas dependências da Empresa para melhorar o nível de escolaridade dos nossos colaboradores...”(ofício ao gerente regional do Seguro Social INSS/RS — Pelotas).

De Bertoldi Becker S.A. — Ind. e Com:

“...o segurado adquire um melhor nível intelectual, sendo avaliado e elevando sua escolaridade, proporcionando assim uma melhor satisfação pessoal ao empregado e conseqüentemente um melhor rendimento ao empregador, que terá em sua empresa alguém mais qualificado e com potencial para desenvolver-se em outra função que exija uma maior escolaridade...” (ofício ao gerente regional do Seguro Social INSS/RS — Pelotas).

Da Professora cedida pela prefeitura municipal de Pelotas:

“...é gratificante trabalhar no projeto. Eu vejo o interesse dos alunos e sua ânsia de saber, já que não tiveram oportunidade de estudar quando jovens, pois sua prioridade era trabalhar para ajudar a família...”(professora Ivone Andrade Costa — Em entrevista ao Jornal Cristaleira).

Do segurado Geraldo Barros Barbosa:

“...Durante 20 dias Barbosa fez o curso de eletrônica básica e, atualmente, investe em eletricidade predial. A nova profissão, contudo, exige maiores conhecimentos de matemática. Para prosseguir participa das aulas da professora Ivone Andrade Costa e tenta recuperar o tempo perdido. Ele estudou até a 5ª série...” (em entrevista publicada no Jornal Diário Popular).

Finalmente, com a execução desse projeto, concluímos que o fator excludente afasta-se do nosso reabilitando, que o mesmo adquire condições de competir e inserir-se no mercado de trabalho, alcançando assim a sua plena cidadania, trazendo-lhe satisfação pessoal e profissional.

Ministério da Previdência e Assistência Social  
INSS/Superintendência Estadual do Rio Grande do Sul  
Gerência Regional do Seguro Social de Pelotas

*Responsáveis:*

Tomaz Soares Vieira; Milord Fernandes Ribas; Vera Lúcia Portella Kratz

*Equipe:*

Heloisa Helena Azambuja Brião; Carla Al-Alam Iorio Konngen; Eva Pereira Galleriano; Vera Lúcia Portella Kratz; Lia Terezinha Braga Luz; Ivone Andrade Costa; Mônica Cabañas; Sinara Aparecida Pastório; Leda Maria Chiattonne Martins; Mário César Martins Fernandez; Carmem Ferreira de S. Ribeiro; Rosaura Martimbianco de Assis

Rua Barão de Butuy, 316 — Centro  
Pelotas,RS — CEP: 96010-330  
Telefax: (0XX532) 22-3015

*Data de início da implementação da experiência:*

Março de 1993

*Experiência*

**Construção:**  
**construindo segurança**

*Ministério do Trabalho e Emprego  
Subdelegacia do Trabalho e Emprego  
de Novo Hamburgo/Rio Grande do Sul*



# Construção: construindo segurança

*Ministério do Trabalho e Emprego  
Subdelegacia do Trabalho e Emprego  
de Novo Hamburgo/Rio Grande do Sul*

**A** Subdelegacia do Trabalho e Emprego (SDTE) de Novo Hamburgo conta com apenas 6 fiscais para atender mais de 50.000 estabelecimentos industriais, comerciais e de serviços, numa região que abrange 19 municípios. Caso resolvessem fiscalizar todas as empresas, só fariam uma segunda visita após 20 anos.

Dessas atividades a que mais nos preocupava era a da construção civil:

- pelo número de acidentes fatais nelas verificados ou pelas seqüelas deixadas nos trabalhadores;
- pela falta de instrução que impedia, aos trabalhadores acidentados com seqüelas, o acesso a outras atividades, não lhes restando outra alternativa, que a de engrossar o já enorme contingente de desempregados;
- pelo elevado risco de acidentes;
- pelo descumprimento sistemático das normas de saúde e segurança no trabalho (NR 18 da Port. 3214/78), falta de higiene, equipamentos de proteção tanto coletivos como individuais etc;
- Pela grande rotatividade de empregados que na maioria das vezes não chegavam a cumprir o contrato de experiência quando registrados, ou trabalhando na informalidade.

Para a Unidade restava o transtorno das inúmeras investigações de acidentes que precisavam ser realizados, encaminhamentos à Procuradoria do Trabalho ou a Promotoria Pública, que depois de alguns tramites e envio à justiça, geralmente se transformavam em ações cíveis indenizatórias ou mesmo criminais, o que também demandava uma série de solicitações dos juízes para o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) fornecer laudos, processos, documentos, informações etc.

Considerando que a construção civil é dinâmica, ágil e realizada em etapas, por exemplo: a preparação do terreno, fundação, estaqueamento, início e término da estrutura, alvenaria e acabamento e a cada etapa devem ser observados itens diferenciados da NR18, necessitando de verificação fiscal constante, o que com o número reduzido de fiscais tornara-se impossível.

## **Descrição do projeto inovador**

### **Objetivos a que se propôs: resultados visados**

- Eliminar ou reduzir os acidentes fatais e incapacitantes permanentes, reduzindo ao mínimo as ocorrências acidentárias;
- Diminuir os custos para a União e empresas, melhorando a segurança e saúde dos trabalhadores;
- Diminuir a rotatividade de empregados da construção civil, por meio da qualificação profissional dos mesmos;
- Conscientizar os empresários sobre vantagens no cumprimento das normas de segurança, bem como dos investimentos em tecnologia e das preocupações quanto a contratação de subempreiteiros;

### **O que é considerado como inovação?**

- A participação tripartite no planejamento e execução do programa (SDTE, Sinduscon e Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias da Construção Civil e do Mobiliário — STICCM);



- Engajamento dos empregadores e empregados na vigilância das condições de segurança;
- Treinamento dos empregados no próprio local de trabalho, para fixação de mão-de-obra na empresa, evitando assim a rotatividade e a ocorrência de acidentes;
- Busca da modernização de máquinas e equipamentos, com redução drástica de acidentes;
- Redução significativa de denúncias nessa área, o que possibilitou também a redução do número de visitas dos fiscais, liberando-os para outras atividades.

### **Concepção da experiência e etapas de implementação**

A idéia surgiu de um grupo de fiscais dentro da instituição, preocupados em conseguir atender a demanda de denúncias diárias diretas, encaminhadas pelo STICCM, pela constatação dos fiscais da situação de risco *in loco* e a verificação ainda do interesse dos empresários em resolver o problema.

### **Etapas de implementação**

- Reunião com o Sinduscon para avaliar o problema;
- Elaboração de metas juntamente com o Sinduscon, STICCM e um grupo de empresas selecionadas para realizar a experiência e servir de exemplo para conseguir que as demais empresas se agregassem;
- Avaliação de custos pelas empresas na contratação de técnicos extras e investimentos em tecnologia;
- Elaboração do programa a ser desenvolvido nas empresas.

### **Clientela visada**

- Trabalhadores e empregadores da construção civil.

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

- Quadro de fiscais da SDTE/NH, técnicos do Sinduscon e STICCM e do Mobiliário, técnicos especificamente contratados para viabilizar o programa via Sinduscon.

### **Mecanismos de transparência, responsabilização e *accountability***

- Intercâmbio dos procedimentos entre integrantes do projeto com a respectiva responsabilização dos atos praticados;
- Tem chamado também a atenção das universidades por meio das faculdades de engenharia que periodicamente visitam empresas do programa, para colher conhecimentos sobre o desempenho do programa.

### **Obstáculos encontrados**

Descrição dos principais obstáculos encontrados durante a implementação e das soluções para superá-los.

#### **Obstáculos**

- Relutância dos empregadores em investir na segurança, pois são valores normalmente não projetados nos custos da obra pelo concorrente, o que ocasiona diferenças de preço e desvantagem no resultado final da concorrência;
- Resistência dos trabalhadores em aceitar as regras de segurança e de capacitação, fatos detectados pela própria fiscalização, negativa ao uso de equipamentos de proteção individual como calçados de segurança, capacetes, luvas etc;
- Redução da capacidade financeira das empresas ocasionadas pela diminuição da demanda das obras em virtude da crise;
- Acirramento da concorrência.

## **Soluções**

- Conscientização do empresário que perdia credibilidade face aos constantes acidentes e conseqüente paralisação das obras;
- Análise custo-benefício: conscientização do empresário pelos riscos que corria e do custo de possíveis indenizações posteriores;
- Para o trabalhador, a conscientização de preservar a saúde e possibilidade de progressão funcional com o programa de capacitação.

## **Recursos utilizados**

### **Recursos financeiros, humanos e materiais envolvidos**

- Financeiro: recursos utilizados no programa foram alocados pelo Sinduscon e empresas participantes;
- Humanos: fiscais do SDTE/NH, técnicos do Sinduscon e salientando que as empresas contrataram profissionais técnicos além do exigido legalmente;
- Materiais: aquisição de materiais e equipamentos para execução do programa.

### **Adequação dos gastos: os custos foram medidos? Houve redução dos mesmos?**

Os custos foram se adequando de conformidade com o desempenho do programa.

### **Relato da situação atual: mudanças efetivamente ocorridas**

Resultados quantitativos e qualitativos concretamente atingidos.

#### **Quantitativos**

Da União pelo INSS e Empresas do programa.

Economia pela redução do número de trabalhadores em gozo de benefício e pensão por morte aos dependentes, exemplificando a

partir dos acidentes ocorridos de 96 a 99, calculados de conformidade com o Decreto 3.048 de 6 de maio 1999, usando o piso da categoria do profissional de R\$ 323,40 e do servente de obra (55 % — R\$ 255,20).

Ano	Acidentes fatais	Acidentes graves	Desembolso mensal—INSS R\$	Desembolso total — INSS R\$	Custo indireto empresa R\$
1996	10	—	3.234,00	1.746.360,00	36.000,00
	—	56	7.860,16	47.160,96	67.200,00
1997	5	—	1.617,00	873.180,00	18.000,00
	—	43	6.035,48	36.212,88	51.600,00
1998	3	—	970,20	523.908,00	10.800,00
	—	28	3.930,08	23.580,48	33.600,00
1999	0	—	—	—	—
	—	0	—	—	—

### **Custo indireto dos acidentes leves — empresa (em R\$)**

1996 acidentados/ custo		1997 acidentados/ custo		1998 acidentados/ custo		1999 acidentados/ custo	
103	32.033,00	84	26.124,00	54	17.416,00	33	10.263,00

### **Qualitativos**

- Melhoria do ambiente de trabalho;
- Redução da rotatividade;
- Elevação do conceito do trabalhador da construção civil;
- Demonstração da validade do programa em relação à sua aplicabilidade em outras atividades.

### **Para a SDTE**

- Resultado altamente significativo sem necessidade da ação coercitiva pelos fiscais;
- Efeito multiplicador da ação fiscalizatória.

## **Articulação de novos parceiros**

Está sendo formada uma Comissão Municipal de Segurança e Saúde, com a participação da prefeitura municipal de Novo Hamburgo, por meio da secretaria de obras e do Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura (CREA) que é o responsável pela fiscalização de obras.

A idéia é atingir o universo das empresas, tanto construtoras, quanto prestadoras de serviços, em especial a pequena, com possibilidade de alteração no código de obras do município.

## **Mecanismos de avaliação de resultados e indicadores utilizados**

### **Mecanismos de Avaliação**

- *Check list* aplicado nas empresas bimestralmente, pelo Sinduscon e SDTE/NH.

### **Qualitativos**

Atribuição de notas a cada item de acordo com sua importância:

- Ordem e limpeza nos locais de trabalho e no uso dos equipamentos coletivos;
- Modernização e adequação dos guinchos e andaimes suspensos;
- Fornecimento de alimentação balanceada aos trabalhadores;
- Uso de vestuário adequado;
- Cumprimento total das normas de segurança e saúde;
- Eliminação total dos trabalhadores sem CTPS assinada.

## **Impacto observado na melhoria do ambiente de trabalho e na qualidade dos serviços prestados**

Melhorias significativas em todos itens do *Check List* (no grupo de empresas que possui o programa), inclusive melhoria no

cumprimento das normas de segurança pelas subempreiteiras por exigência dos contratantes.

### **Para a SDTE**

Redução da necessidade das visitas, pela inversão, já que as empresas procuram o órgão para integrarem o programa.

Atualmente, está sendo criado, com apoio financeiro do Sinduscon, um programa específico para pequenas e micro empresas que subempreitam serviços e fazem manutenção de prédios.

Ministério do Trabalho e Emprego  
Subdelegacia do Trabalho e Emprego de Novo Hamburgo/RS

#### *Responsável:*

Susana Maria Marques

#### *Equipe:*

Maria Regina Blume; Jorge Luiz Albé; Iara Antonieta Valente  
Hudson; Rafael Jassen Gazzolla Aires de Araújo

Rua Marcílio Dias, 1059 — Centro  
Novo Hamburgo, RS — CEP: 93310-110  
Fax: (0XX51) 593-8044  
Telefone: (0XX51) 593-2227

#### *Data de início da implementação da experiência:*

Agosto de 1995

*Experiência*

**Emissão de certidão  
negativa de débitos  
de tributos e  
contribuições  
federais, via Internet**

*Ministério da Fazenda  
Secretaria da Receita Federal SRF*





# Emissão de certidão negativa de débitos de tributos e contribuições federais, via Internet

*Ministério da Fazenda  
Secretaria da Receita Federal SRF*

**O**btter uma certidão negativa de débitos de tributos e contribuições federais (CND) da pessoa jurídica, até dezembro de 1997, implicava na presença do contribuinte em uma delegacia da Receita Federal. Após a implantação do sistema de certidão negativa na Internet surgiram mudanças; o projeto foi desenvolvido, objetivando permitir que o contribuinte obtenha a CND sem a necessidade de deslocamento, propiciando-lhe maior conforto e economia financeira, conseqüentemente, diminuindo o fluxo de contribuintes às unidades da SRF.

Caso o contribuinte esteja em dia com suas obrigações tributárias, é possível emití-la via Internet, no site da SRF.

A CND é imprescindível para que as empresas participem de licitações, vendam imóveis ou obtenham crédito bancário. Pode ficar a cargo da entidade que exige a certidão, verificar a situação fiscal do contribuinte na Internet.

## **Relato da situação anterior à introdução da inovação**

Não havia, na Internet, nenhuma funcionalidade que permitisse a emissão de CND.

As unidades da SRF utilizavam aplicativos desenvolvidos na plataforma *mainframe*, o que exigia grande trabalho para a emissão de certidões negativas, além de enorme esforço na recuperação de informações em cada um dos sistemas envolvidos, impactando diretamente o tempo de atendimento ao contribuinte. Esse trabalho realizado pela SRF não era compreendido pelos contribuintes, criando uma imagem de ineficiência e inoperância de órgão público, que se estendia às outras instituições do Governo Federal, prejudicando-o como um todo.

## **Descrição do projeto inovador**

### **Objetivos**

- Diminuir o fluxo de cidadãos às unidades da SRF, permitindo que a informação fiscal de contribuintes regulares possa ser obtida sem necessidade de deslocamento;
- Desburocratizar a exigência da apresentação da CND para as empresas que participam de licitações, vendem imóveis, precisam de créditos em bancos oficiais ou gozam de incentivos fiscais;
- Autenticar a veracidade das informações de situação fiscal do contribuinte perante a SRF, minimizando a possibilidade de apresentação de certidões falsas;
- Emitir e controlar, eletronicamente, certidões negativas para contribuintes pessoa jurídica;
- Detectar a situação fiscal do contribuinte determinando se o mesmo está, ou não, apto a receber a certidão;
- Agilizar o processo de fiscalização e controle dos débitos para os contribuintes.

### **Inovação**

Visando a melhoria da eficiência nos serviços prestados pela administração pública federal, optou-se pela utilização da tecnologia WEB, tornando-se o primeiro sistema interativo da SRF com o contribuinte, via Internet.

Em função desse novo serviço oferecido pela SRF para as pessoas jurídicas, observou-se mudança de comportamento na aceitação das informações do contribuinte, visto que a entidade que exige a CND tem a opção de obtê-la pelo acesso via Internet.

### **Concepção da experiência**

A concepção do sistema CND via Internet, foi gerada pela SRF, em 23 de outubro de 1997, com a publicação da IN80/97, que estabeleceu os critérios que deveriam ser adotados para sua emissão.

Para atender a determinação da IN80/97, houve um grande esforço, por parte das equipes do SERPRO, para alcançar o desafio de disponibilizar a aplicação a partir de 1 de janeiro 1998.

### **Clientela visada**

A clientela visada é o contribuinte pessoa jurídica.

### **Os obstáculos encontrados**

A definição do conceito de regularidade fiscal, prevista na IN80/97 para a emissão de CND, exigiu um estudo das particularidades de cada um dos sistemas que tratam das obrigações fiscais, principais e acessórias, dos contribuintes.

Integrar e consolidar as informações dos vários sistemas de forma a identificar a existência, ou não, dos impedimentos para a emissão da CND.

Considerando o volume do trabalho a ser realizado, quantidade de informações a serem tratadas e as interações entre os vários sistemas envolvidos, o prazo de dois meses para a realização da tarefa foi considerado mais um obstáculo a ser vencido.

Para transpor esses obstáculos, o trabalho foi dividido entre grupos-tarefa, com a grande dedicação por parte das equipes de desenvolvimento do SERPRO.

## **Os recursos utilizados**

Todos os recursos utilizados para a implementação do sistema foram efetivamente medidos e adequados aos custos programados.

Entre os recursos utilizados destacam-se:

- Análise de sistemas: 600 h/d;
- Programação: 366 h/d;
- Apoio técnico: 22 h/d;
- Consultoria técnica: 158 h/d;
- Armazenamento de dados: 10.000 Gb;
- Processamento em GP: 3.000 MSU.

## **Relato da situação atual: mudanças efetivamente ocorridas**

### **Impactos observados**

- Desburocratizou os procedimentos de solicitação da CND;
- A apresentação do diagnóstico da situação fiscal do contribuinte racionalizou a rotina diária de trabalho nas unidades da SRF;
- Permitiu ao contribuinte conhecer sua situação fiscal;
- Diminuiu a quantidade de contribuintes atendidos nas unidades da SRF, com maior rapidez na obtenção da CND;
- Apresentou ganho financeiro e de tempo dos 178.000 contribuintes em 1998, evitando que esses se deslocassem até as unidades da SRF para requererem e obterem a CND;
- Destacou os serviços prestados pela instituição pública perante a sociedade, aumentando a credibilidade da mesma.

Em 1997, foram emitidas 650.000 CND (sem o uso da Internet) e em 1998 foram emitidas 1.100.000, das quais 16% pela Internet. Foram obtidos relatos de aumento de procura de contribuintes à SRF, após ter sido disponibilizado o acesso pela Internet para emissão de CND, uma vez que muitos contribuintes buscaram regularizar sua situação fiscal.

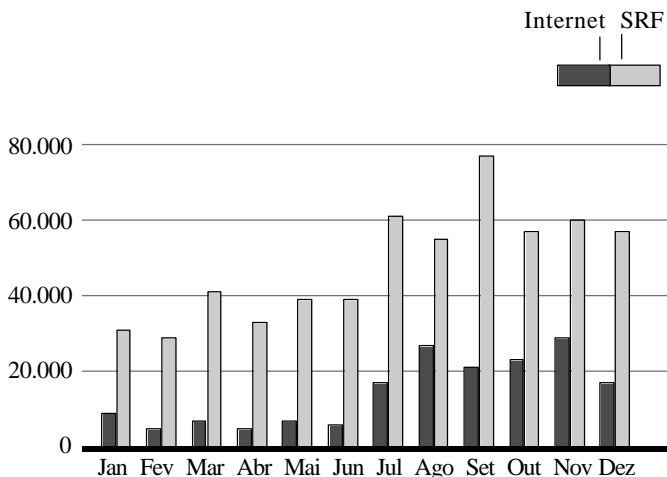
As funcionalidades que permitem a visão integrada do contribuinte na identificação da sua situação fiscal e para emissão de CND, agilizaram os trabalhos realizados nas centrais de atendimento, permitindo a liberação de funcionários para outras atividades.

Considerando que o tempo médio para emissão de uma CND era de uma hora, uma vez que os levantamentos eram feitos em cada sistema, economizou-se o equivalente a 84 funcionários por ano dedicados integralmente a essa atividade.

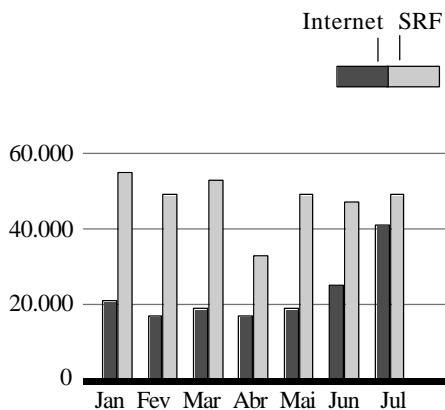
No ano de 1999, até julho, 155.000 contribuintes já obtiveram a CND pela Internet, número muito próximo do ocorrido durante todo o ano de 1998.

Os gráficos comparativos, a seguir, mostram que a tendência é a diminuição do trabalho nas unidades da SRF em função da emissão da CND, via Internet.

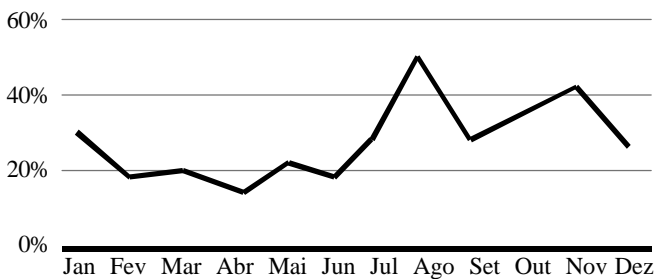
### **Certidões emitidas, via Internet e nas unidades da SRF, no ano de 1998**



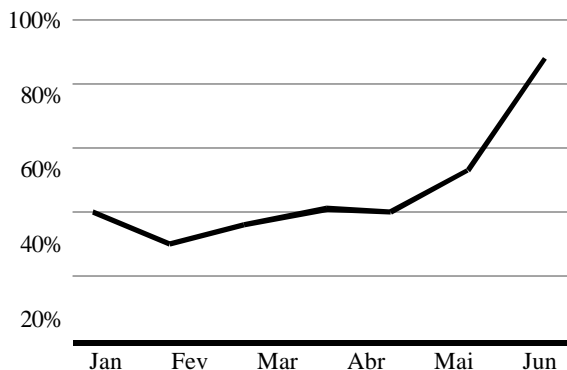
**Certidões emitidas, via Internet e nas unidades da SRF, no ano de 1999**



**Certidões emitidas via Internet em relação às emitidas nas unidades da SRF no ano de 1998**



## **Certidões emitidas via Internet em relação às emitidas nas unidades da SRF no ano de 1999**



Ministério da Fazenda  
Secretaria da Receita Federal SRF

*Responsável:*  
Genilmar Fontenelle Rodrigues

*Equipe:*  
Ariovaldo César Domingues; Cláudia Oliveira Calvo Cominese;  
Heleno Alves dos Santos; José Alberto Carneiro da Cunha Cadais;  
Maria de Fatima Resende Rios; Maria Silva Pagan; Paulo Roberto Nacaratto; Youssef Chehade Mohamad

Esplanada dos Ministérios  
Edifício Anexo ao Ministério da Fazenda  
Ala "B" — 2ª andar, sala 224  
Brasília, DF — CEP: 70048-900  
Fax: (0XX61) 412-3246  
Telefone: (0XX61) 412-3237  
E-mail: genilmar@fazenda.gov.br

*Data de início da implementação da experiência:*  
Janeiro de 1998





*Experiência*

# Estrada-Piloto

*Ministério da Educação e do Desporto  
Escola Técnica Federal do Ceará  
CEFET/CE*



# Estrada-Piloto

*Ministério da Educação e do Desporto  
Escola Técnica Federal do Ceará  
CEFET/CE*

**H**istoricamente, as aulas práticas no curso de Estradas da Escola Técnica Federal do Ceará (CEFET/CE), sempre demandaram grandes dificuldades, em razão dos custos, datas, locais etc. A programação das visitas às obras sempre foi comprometida por todos esses fatores, além do que, as visitas isoladas e sem continuidade nos serviços, deixavam sempre lacunas no conhecimento dos alunos prejudicando o aprendizado.

A idéia da execução, no semestre final de cada turma, de um projeto completo de uma obra, veio amenizar bastante essa situação, trazendo empolgação aos alunos e dando-lhes a confiança necessária para posteriormente encararem o mercado de trabalho. Além disso, o fato desse projeto ser útil, e mesmo necessário a uma prefeitura, veio trazer um sentido de realização muito grande aos alunos e professores envolvidos.

## **Descrição do projeto inovador**

### **Objetivos**

- Propiciar aos alunos, do curso de Estradas do CEFET/CE, todo o aprendizado prático necessário ao bom desempenho de suas funções como técnicos de nível médio.

- Criar parcerias com as prefeituras do interior, para que a Escola, dentro de suas novas funções de ser uma agência articuladora na sociedade, possa cumprir uma função social de auxiliar essas prefeituras com projetos de obras necessárias às suas comunidades.

## **A inovação**

Os alunos deixaram de ser meramente espectadores em suas aulas práticas, e passaram a ser, juntamente com seus professores, executores de projetos de estradas, barragens, praças públicas etc., obras essas, extremamente úteis às prefeituras e suas comunidades.

## **Concepção do projeto**

A idéia de que era necessário, que os alunos de Estradas no final do curso, tivessem um projeto onde pudessem experimentar e aplicar os conhecimentos adquiridos, sempre existiu entre os professores. A viabilidade porém era muito difícil, pois a Escola não podia arcar com todas as despesas necessárias para tal.

No final do ano de 97, foi sugerido ao grupo a idéia da parceria com as prefeituras. Elas ajudariam nas despesas de hospedagem e alimentação, e em contrapartida, ganhariam um projeto pronto para ser executado. Além disso, os professores concordaram que nada mais, a título de serviço técnico, seria cobrado às prefeituras.

O projeto foi apresentado à direção da Escola onde teve o respaldo necessário para a execução do mesmo. No semestre seguinte em abril de 98, depois de tudo planejado, ele foi colocado em prática.

## **Clientela visada**

As pessoas beneficiadas com esse projeto serão sempre os alunos do último semestre do curso de Estradas, e as prefeituras do interior cearense, bem como suas comunidades.

## **Participação da clientela**

Os alunos orientados pelos seus professores são os próprios executores dos projetos. Nas prefeituras, o secretário de obras sempre acompanha os trabalhos, e destaca alguns serventes para abertura das “picadas”.

## **Da responsabilidade**

Os professores, técnicos na área de Estradas, assinam e se responsabilizam por todos os projetos entregues às prefeituras.

## **Obstáculos encontrados**

Haviam muitas incertezas para o primeiro projeto, pois a dificuldade de conciliar aulas, horários de professores, idas a campo, período de execução etc., criavam obstáculos difíceis de serem superados. E mais, não se sabia qual seria a reação dos alunos, pois o tipo de trabalho a ser executado iria requerer muita responsabilidade, compromisso e persistência.

Por isso, em decisão conjunta, ficou resolvido que para esse primeiro projeto não se deveria assumir nenhum compromisso oficial com a prefeitura. Seria feito um projeto-piloto, o qual nos daria a experiência necessária para realização dos convênios.

Quanto as datas, decidimos que os trabalhos de campo seriam realizados nos finais de semana, para que não prejudicassem as aulas, e os professores se revezariam nas idas a campo. Durante a semana os trabalhos teriam continuidade nos laboratórios da Escola.

## **O Projeto Estrada-Piloto**

O projeto em si, foi a execução de um projeto de estrada de 1,3km de extensão, ligando a estrada da Vargínia a entrada da Fazenda

São João, encurtando a passagem para centenas de pessoas. Localizada no município de Ibaretama/CE à 120km de Fortaleza. O projeto contou com as seguintes etapas:

- reconhecimento do local para definição da diretriz do projeto a ser executado;
- reconhecimento e exploração de aproximadamente 2km, com desmatamento da diretriz, amarração dos pontos de referência, nivelamento do eixo da diretriz, utilizando-se estacas de 20 em 20m;
- elaboração do projeto rodoviário composto de:
  - cálculo das curvas de nível do eixo e seções transversais;
  - desenho da poligonal e cálculo das curvas horizontais;
  - desenho do perfil longitudinal;
  - lançamento dos greides;
  - cálculo do quadro de cubação;
- locação da obra com verificação *in loco* dos greides lançados no projeto;
- demarcação e piquetamento de todo trecho;
- coleta e estudo geotécnico dos materiais.

## **Recursos utilizados**

Os recursos que seriam utilizados para as aulas práticas (visitas às obras), foram alocados na execução do projeto, e ficaram assim distribuídos:

- diárias para professores (18): R\$ 48,00 x 18 = 864,00;
- diárias para alunos (120): R\$ 8,00 x 98 = 784,00;
- total: R\$ 1.648,00.

## **Situação atual: mudanças efetivamente ocorridas**

Como resultado, temos hoje a disciplina de Prática de Construção de Estradas no currículo do curso, onde no último semestre de cada turma, é desenvolvido um projeto em parceria com uma

prefeitura do interior cearense. A prefeitura entra com a hospedagem e alimentação dos envolvidos e a Escola fica com todo o trabalho técnico necessário à execução do projeto. No final, a prefeitura recebe um projeto pronto para ser implementado, e os alunos aplicam durante a execução do mesmo quase todos os conhecimentos adquiridos durante o curso.

Já foi executado um segundo projeto em Itapipoca/CE a 100km de Fortaleza e que constou do seguinte:

Execução do projeto de uma estrada de 2,5km de extensão, ligando o parque de exposições de Itapipoca até a estrada que dá acesso a Fortaleza, projeto esse executado no período de janeiro a maio de 1999.

## **Conclusão**

Um terceiro projeto será executado em parceria com a prefeitura de Trairi e a motivação dos alunos é muito grande. Encontramos uma maneira de beneficiar prefeituras carentes e suas comunidades e levamos os nossos alunos a executarem todos os passos do projeto de uma estrada.

Ministério da Educação e do Desporto  
Escola Técnica Federal do Ceará CEFET/CE

*Responsável:*

Francisco Wagner de Oliveira Lopes

*Equipe:*

Marcelo Lima Macedo; Francisco Erivan Martins Parente; Aldenor Pereira Pontes; Francisco Aldenor Bessa de Queirós; José Orlando Medeiros; Francisco Soares das Chagas; Francisco Ramirez Lima Porto; Dalmo Vasconcelos Barreto; Sintia Correa Castro; Lidiana Viana dos Santos; Eliza Pinho Rodrigues; José Ivanildo Alves Rodrigues; José Maria Carvalho; Gerardo Fernandes dos Reis; Anatolis France Magalhães da Silva; André Gonçalves Viana; Francisco Pascoal Melo Sabóia; Patrícia Germano da Silva; Francisco Evangelista Junior

End. Av. 13 de Maio 2081 Benfica

Fortaleza, Ce — CEP: 60040-53

Fax : (0XX85) 288-37 11

Tel: (0XX85) 288-36 66

E-mail: gdg@etfce.br

*Data de início da implementação da experiência:*

Abril de 1998



*Experiência*

# Farol do desenvolvimento

*Ministério da Fazenda*

*Banco do Nordeste do Brasil S.A.*



# Farol do desenvolvimento

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

**N**a condição de principal agente fomentador do desenvolvimento local sustentável em toda a Região Nordeste, além do norte de Minas Gerais e norte do Espírito Santo, o Banco do Nordeste (BN) detém profundo conhecimento da realidade sócio-econômica e territorial de todos os municípios sob sua área de atuação.

Colocando essa base de conhecimento a serviço de um dos focos estratégicos da empresa — a articulação sócio-político-institucional — o BN deliberou, em junho de 1996, potencializar os espaços de interlocução com a sociedade, lideranças e instituições locais, tornando mais abrangentes e sistêmicas as suas ações nas comunidades.

Essa decisão empresarial tem buscado unir parcerias, promover qualificação profissional e mobilizar as comunidades em torno de questões empresariais locais, criando uma ambiência favorável à ação creditícia iniciada pelo Banco.

Em tempos de recursos escassos e concorrência global, a seletividade operacional é necessária para que os financiamentos concedidos retornem ao Banco — garantindo sua performance

empresarial — e estimulem, de forma auto-sustentável, o desenvolvimento dos municípios nordestinos, assegurando o cumprimento da missão institucional.

Essa estratégia visa enfrentar a realidade, até então verificada na maioria desses municípios, que apontava para a necessidade de implantação de um fórum de debates e de deliberações em que o eixo das discussões privilegiasse os já citados conceitos de empresariamento, de parceria e de comprometimento, essenciais para as realizações das ações de interesse comunitário.

Para compartilhar desse desafio, foram chamados a participar e contribuir com as suas idéias e força de trabalho os representantes de todos os segmentos da sociedade, buscando-se assim a sinergia para a implementação de novas práticas, comportamentos e processos, visando obter resultados mais rápidos e duradouros.

Concomitante ao esforço de implantação desses novos conceitos, verificou-se também a necessidade de valorização da cultura e do potencial humano locais, a intensificação da articulação político-institucional, a transformação das vocações econômicas em práticas empresarias, o desenvolvimento da habilidade e da postura negocial dos agentes produtivos e, em decorrência, o melhor aproveitamento dos recursos financeiros alocados pelo BN.

Assim, o Banco assume a coordenação do programa Farol do Desenvolvimento BN, disponibilizando metodologia e instrumentos de tecnologia de gestão inovadores, muitos deles desenvolvidos para alicerçar o processo de reestruturação da própria empresa e atualmente a ela incorporados como práticas de trabalho.

## **Descrição do projeto inovador**

### **Objetivos a que se propôs: resultados visados**

- Ampliar as possibilidades de solução de problemas de infraestrutura social e produtiva, por meio da articulação com diversas

esferas de governo, sociedade civil organizada, ONG's, e iniciativa privada;

- Impulsionar a inserção da economia do município no contexto da competitividade global;
- Induzir a formação de redes de negócios e o fortalecimento das cadeias produtivas em nível local, valendo-se da articulação entre os diversos segmentos econômicos;
- Organizar as demandas da comunidade, possibilitando a atuação convergente das diversas instituições presentes no município;
- Integrar, de forma efetiva, as intervenções do BN no âmbito do crédito, capacitação, captação e serviços financeiros;
- Dar visibilidade à ação ampliada do BN no município, consolidando sua posição de liderança na articulação do processo de desenvolvimento local e abrindo-se à avaliação da sociedade por suas ações;
- Contribuir com a geração de políticas e estratégias integradas de desenvolvimento;
- Disponibilizar metodologia e tecnologia de gestão para facilitar o processo de desenvolvimento das comunidades.

### **O que é considerado como inovação?**

- Mobilização dos atores locais, visando a participação e legitimidade do fórum;
- Articulação político-institucional com outras instâncias;
- Sistematização de reuniões com metodologias que facilitam a geração de idéias e soluções pela equipe participante;
- Prática do planejamento estratégico compartilhado como mecanismo de gestão participativa;
- Encaminhar aporte de conhecimentos teórico-conceituais para melhor qualificação e priorização de projetos, bem como o exercício da cooperação para estimular a parceria do grupo;
- Disponibilização de base de informações sobre a realidade local, mercado e cenários;

- Existência de regimento interno, contendo definição de objetivos, periodicidade, participantes e demais normas de funcionamento, com registro em cartório;
- Aprendizagem coletiva com salto educativo dos participantes representantes das comunidades de todos os municípios da área de atuação do BN;
- Modelo de gerenciamento com enfoque na democratização e descentralização das informações e convergência de ações do BN e parceiros;
- Monitoração de ações e resultados programados pelo aporte de instrumentos de gerenciamento: registro de atas e agenda de compromissos em sistema computadorizado; estabelecimento de agenda de compromissos para permitir ações conseqüentes e articuladas, envolvendo todos os parceiros; e monitoração das ações e resultados face aos objetivos e metas planejadas.

### **Concepção da experiência e as etapas da implementação**

O Farol do Desenvolvimento foi concebido pelo presidente da empresa, face à necessidade de promover novos avanços na atuação do Banco junto às comunidades, incrementando o trabalho realizado pelos agentes de desenvolvimento, por meio da construção de uma ação orgânica e sistematizada promotora do desenvolvimento local sustentável e sua inserção no contexto regional, nacional e global.

Vale ressaltar que a realização do Farol do Desenvolvimento tornou-se possível graças a cuidadosa criação de uma base de serviços, produtos e instrumentos, que ao longo dos últimos anos tem aproximado o Banco de seu público-alvo, o agente produtivo regional, garantido a presença da empresa em todos os municípios de sua área de atuação.

O marco inicial do programa foi uma reunião do presidente com todos os gestores da direção geral e alguns técnicos, para exposição da idéia, estímulo à postura pró-ativa e definição de liderança do Banco no processo.

A isso seguiu-se a discussão da estratégia de implementação e criação de uma estrutura de condução e gestão compartilhada, envolvendo toda a empresa.

Para implantação do novo fórum decidiu-se optar pela potencialização dos comitês do PROGER, existentes em todos os municípios, concretizando-se como um espaço de caráter empresarial, desvinculado de qualquer conotação político-partidária e respeitando os demais comitês locais.

### **Etapas da implementação**

Os trabalhos tiveram início com implantação dos comitês do Programa de Geração de Emprego e Renda (PROGER), criados pelo BN, como instâncias consultivas para concessão de crédito às organizações associativas que operassem com visão de desenvolvimento sustentável.

Esses comitês foram incrementados baseando-se na ampliação e no revigoramento da ação dos agentes de desenvolvimento, criando a ambiência propícia para que o Banco assumisse a liderança do processo de desenvolvimento local, com a implementação da estratégia Farol do Desenvolvimento Banco do Nordeste, em todos os municípios de sua área de atuação.

A implantação contou com as seguintes fases:

- implantação dos comitês do PROGER em todos os municípios da área de atuação do Banco. Concluída em julho de 98;
- gerenciamento dos comitês do PROGER. Concluído em março de 99;
- potencialização do comitê do PROGER com estruturação do programa Farol do Desenvolvimento em nove componentes, com a definição dos respectivos coordenadores, a saber: modelo de gerenciamento, base formal dos fóruns, estratégia de lançamento e promoção, capacitação dos participantes, mobilização interna e externa, base de dados do município, identificação de oportunidades de negócios para o Banco e a comunidade, tecnologia da informação,

integração dos instrumentos internos e das intervenções. Concluída em fevereiro de 99;

- elaboração de diagnósticos do comitê do PROGER quanto a composição, forma de funcionamento, representatividade dos participantes, logística, natureza dos assuntos abordados nas reuniões, gerenciamento das reuniões e resultados alcançados. Concluída em março de 99;

- classificação dos comitês municipais em três grupos: os bem estruturados, os que registravam atuação mediana e os desestruturados, para definição do cronograma de implantação do Programa. Concluída em março de 99;

- formação de 30 multiplicadores para disseminação da metodologia do processo. Concluída em março de 99;

- reuniões de mobilização e nivelamento das lideranças das Agências, realizadas em toda área de atuação do Banco, com a presença de todos os gerentes e agentes de desenvolvimento. Concluída em abril de 99;

- desenvolvimento de sistema computadorizado para registro e gerenciamento de atas e agendas de compromissos gerados nas reuniões do Farol, aferição dos resultados alcançados, bem como o acompanhamento do processo. Concluído a 1ª versão em maio de 99;

- aprimoramento do sistema de informações sócio-econômicas dos municípios, compondo uma nova base de dados mais interativa e enriquecida com recursos visuais. Concluído a 1ª versão em maio de 99;

- articulação e mobilização das lideranças locais, para realização da 1ª reunião nos municípios com a concepção ampliada. Concluída em maio de 99;

- realização da 1ª reunião: oficina de potencialização dos comitês, para construção pelos participantes dos objetivos do comitê e acordo de cooperação, tendo como fundamentação textos sobre desenvolvimento local. Concluída em maio de 99;

- solenidade de lançamento oficial dessa fase do programa, com reuniões simultâneas nas sedes das cinco Superintendências



Regionais do Banco em Brasília, pelo sistema de videoconferência, com transmissão por circuito interno para todas as agências, contando com a presença de prefeitos, governadores, parlamentares, ministros de estado, lideranças da comunidade e funcionários, num total de 8.800 pessoas. Realizada em 7 de maio de 99; e

- construção das oficinas temáticas, como instrumentos de apoio à continuidade e ao avanço do processo, investindo-se na capacitação dos participantes para criação de uma visão compartilhada de desenvolvimento local e de uma prática de programação e efetivação de ações integradas. Até o momento os temas são: cadeias produtivas, alianças estratégicas, visão de futuro e desenvolvimento social. Conclusão da estruturação do modelo em maio de 99.

### **Clientela visada**

Participam das reuniões do Farol do Desenvolvimento todos os segmentos da sociedade, sejam eles grandes ou pequenos empresários e produtores, organizações associativas e cooperativas, instituições públicas e privadas, ONG's, representantes do clero, universidades e centros de ensino, membros de instituições que tenham interesse no desenvolvimento local como o PNUD e demais atores que de alguma forma possam alavancar potencialidades e transformá-las em ações.

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

Por se tratar de um Programa corporativo, que envolve integralmente a área de atuação da empresa e que demanda recursos das mais diversas ordens, todos os funcionários do BN estão direta ou indiretamente envolvidos com o Programa.

São 3.938 profissionais, de diretoria, superintendências, gerências, assessoria, das áreas técnicas e pessoal de apoio, que já internalizaram a importância do programa Farol do Desenvolvimento para a empresa realizar a promoção do desenvolvimento sustentáveis da Região.

No que diz respeito ao envolvimento da clientela e dos parceiros, deve-se destacar que a principal característica do Programa é a participação da comunidade, uma vez que os benefícios advindos da sua operacionalização são revertidos diretamente em seu favor.

Durante o processo de implantação do Programa, foram realizadas reuniões de potencialização em todos os comitês municipais da região Nordeste e norte de Minas Gerais. Posteriormente, com o início das atividades do BN no norte do Espírito Santo foi realizada essa mesma ação nos municípios dessa região, totalizando 1.955 municípios visitados.

### **Mecanismos de transparência, responsabilização e *accountability***

No contexto interno as discussões para implementação do programa Farol do Desenvolvimento BN foram caracterizadas por ampla participação de profissionais de todas as áreas, que opinaram mediante a formulação de críticas e sugestões, desde a concepção até a construção do modelo implantado.

Para acompanhar as atividades desenvolvidas em todos os municípios, os funcionários contam com instrumentos de comunicação que disponibilizam informações atualizadas em tempo real, podendo colaborar com o processo a qualquer momento.

O Programa conta com um site na Intranet do Banco de onde é possível acompanhar todos os procedimentos e ações que estão sendo desenvolvidos em qualquer um dos 1.955 municípios.

Na ambiência externa, ressalta-se a articulação e a mobilização dos atores locais, e a interlocução com as autoridades estaduais e federais e das lideranças empresariais, que nos propiciaram amadurecimento e consistência para a formulação do Programa.

O lançamento oficial do Farol do Desenvolvimento foi realizado por meio de um evento amplamente divulgado pela imprensa, reunindo o ministro da Fazenda, o ministro interino do Desenvolvimento, o presidente do Congresso Nacional e outras autoridades do

Governo Federal. Também participaram da solenidade os governadores e autoridades dos estados do Nordeste, empresários e representantes de entidades de classe da Região. O evento foi transmitido ao vivo por sistema de teleconferência e os participantes puderam acompanhar, em todas as agências do Banco, os pronunciamentos dos governadores que se encontravam em seus estados.

Para disseminar a idéia do Programa junto à sociedade, o Banco tem lançado mão de todos os canais da mídia, quais sejam: inserção de mensagens promocionais em televisão, revistas, jornais e rádios locais. É possível também obter informações do Programa acessando a home page do Banco na Internet e pelo serviço de orientação por telefone, cliente consulta.

Considerando o formato gerencial do Programa, onde todos os compromissos assumidos são registrados e repassados a cada reunião, pode-se concluir que um dos principais fundamentos da sua vitoriosa filosofia reside no sentimento de empresariamento exigido de cada participante do Farol do Desenvolvimento. Dessa forma, analisando os resultados efetivamente conseguidos até o momento, atestamos o elevado grau de responsabilidade de todos os participantes para com a promoção do desenvolvimento local sustentável.

## **Obstáculos encontrados**

### **Descrição dos principais obstáculos encontrados durante a implementação e das soluções para superá-los**

- Tentativa de utilização das reuniões do Farol, por parte de determinadas lideranças locais, como ambiência para demandas e discussões político-partidárias: o assunto foi tratado desde as primeiras reuniões de concepção do modelo, ficando decidido que a ação dos gerentes e agentes de desenvolvimento na condução das reuniões deveria sempre ser caracterizada pela adoção de uma postura empresarial, de tal forma que impedisse esse tipo de desvirtuamento;

- Baixa credibilidade por parte da população em experiências dessa natureza, uma vez que existem muitos fóruns e comitês que não geram externalidades: os gerentes e agentes de desenvolvimento se posicionaram de forma contundente, expressando uma postura de disposição e comprometimento com os objetivos do Farol, somada à experiência e à credibilidade do Banco na Região;

- Dificuldade de obtenção de dados e pesquisas sobre os aspectos sócio-econômicos e geográficos de todos os municípios: foram investigadas diversas bases de dados de fontes municipais, estaduais e de órgãos do Governo Federal. Muitas dessas informações necessitaram de tratamento e padronização, visando a formação de sistema computadorizado que viesse a permitir consultas diversificadas e interativas para adequação dos conteúdos do Programa. Essas informações inseriram-se à base de dados do Banco, disponibilizado pela sua unidade Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste (ETENE);

- Tentativa de utilização do Farol como balcão de demandas de propostas de crédito, por desconhecimento de sua amplitude quanto ao encaminhamento de projetos viabilizadores do desenvolvimento local sustentável:

- esclarecimento dos reais objetivos do Farol do Desenvolvimento às diversas lideranças que entendiam ser, o Programa, mais uma linha de crédito disponibilizada pelo BN;

- efetividade das reuniões e dos desdobramentos das agendas de compromisso; e

- desenvolvimento de um esforço adicional para internalização de uma nova prática, na qual as reuniões geram compromissos concretos e gerenciáveis, considerando a existência de outros fóruns municipais onde as questões da comunidade, por muitas vezes, não integram uma agenda de ações conseqüentes.

- Falta de um modelo para gerenciamento do processo: desenvolvimento de um sistema de registro de ações e gerenciamento de compromissos, mediante a utilização de recursos de banco de dados

que permitem consultas e obtenção de dados qualitativos quanto à performance;

- Diversidade de realidades em função do porte e características dos municípios: levantamento das particularidades dos municípios e desenvolvimento de metodologias adequadas às respectivas realidades para melhor condução do processo.

## **Recursos utilizados**

### **Os recursos financeiros, humanos e materiais envolvidos**

O BN vem adotando uma diretriz de compartilhamento de custos com os parceiros em atividades de interesse comum. No Farol do Desenvolvimento, os custos inerentes à realização das reuniões, o modelo de gerenciamento e as viagens efetuadas por conta do Programa são computados em despesas administrativas do BN. Muitos eventos são patrocinados pelos parceiros, que cedem locais para a realização das reuniões, promovem dias de campo, cedem profissionais para proferirem palestras ou ministrarem módulos de capacitação.

### **Adequação dos gastos**

Com o Farol do Desenvolvimento, o Banco amplia a dimensão de sua ação como agente de fomento, sem, no entanto, implicar em custos substanciais, uma vez que o processo basicamente se viabiliza mediante reuniões de trabalho com os parceiros e todo o suporte tecnológico colocado à disposição do Programa que tem por base uma tecnologia já desenvolvida pelo Banco, tendo sido realizadas adequações julgadas necessárias.

Assim, considerando que em nenhum momento os orçamentos destinados ao desenvolvimento dos sistemas demandados pelo Programa nem os gastos com pessoal foram extrapolados, conforme previsto no plano de dispêndio global da empresa, atestamos que há

equilíbrio na realização dos gastos quando comparados aos significativos resultados obtidos até o momento.

**Relato da situação atual: mudanças efetivamente ocorridas.**

Com o Farol do Desenvolvimento foi disponibilizado um espaço de encaminhamento de soluções para todas as questões relativas ao desenvolvimento dos municípios e de seus cidadãos, iniciando-se com o processo de estruturação das principais cadeias produtivas, desde a produção, infra-estrutura, comercialização e inserção em esferas maiores da economia — os mercados nacional e internacional.

Por meio da estrutura do Banco, os agentes produtivos de qualquer setor econômico, como os produtores rurais, microempresários ou artesãos de qualquer município, podem obter informações e apoio para o desenvolvimento de suas atividades em todo o ciclo produtivo, comercialização e exportação de seus produtos.

Concomitantemente ao impulso econômico, estão sendo discutidas e implementadas ações envolvendo questões sociais como educação, saúde, segurança, saneamento básico, infra-estrutura de estradas e de energia, promovendo a conscientização dos atores locais da necessidade de sua participação para a geração de soluções e reforçando os aspectos culturais locais.

Dessa forma, o Banco efetiva o compromisso com o social, partindo da transformação da base econômica de cada um dos 1.955 municípios do Nordeste, norte de Minas Gerais e norte do Espírito Santo para a promoção de melhores condições de vida.

Isso significa uma profunda contribuição para a concretização de ações que geram o desenvolvimento local sustentável e integrado, na medida em que a comunidade dispõe de um instrumento eficaz de comunicação, estruturação de suas demandas e de construção da cidadania.

## **Resultados quantitativos e qualitativos concretamente atingidos**

No exercício de 1998, o BN viabilizou projetos que proporcionaram a geração de 651.663 empregos diretos, pela aplicação de R\$3.265 bilhões na economia regional, incluído o atendimento de demandas oriundas de reuniões do Farol do Desenvolvimento. Foram efetivadas 517.445 operações de financiamento a atividades de maior impacto para o desenvolvimento de cada município. Dessas operações, cerca de 87,1%, foram direcionadas para o pequeno produtor ou microempresário, público predominante na área de atuação do Banco. Em relação à economia regional, o BN, em junho de 99, respondia por 76,2% de todos os financiamentos bancários concedidos na Região.

Entendendo que o crédito, *de per si*, não resolve os graves problemas culturais nordestinos, o Banco tem atuado de forma crescente na capacitação de agentes produtivos. Do início de 98 até junho de 99, o Banco já ofertou 2.112 eventos de capacitação, que envolveram 70.223 participantes.

Esse posicionamento, de aliar o crédito às ações de capacitação, tem atuado de forma decisiva na transformação do cenário local.

## **Mecanismos de avaliação de resultados e indicadores utilizados**

Todas as reuniões do Farol do Desenvolvimento são documentadas em atas descritivas, indicando-se as contribuições de cada participante. Os compromissos são acompanhados e os resultados divulgados para os participantes e para a sociedade local. A agenda de compromissos gerada em cada reunião do Farol contempla as ações acordadas entre os participantes. Dessa forma, os indicadores de eficiência e eficácia são mensurados mediante a concretização dos compromissos assumidos nos prazos especificados, que já somam mais de 11.000.

Novos indicadores quantitativos e qualitativos encontram-se em implantação, revelando os resultados da ação do Farol, de visibilidade para a sociedade.

### **Impacto observado na melhoria do ambiente de trabalho e na qualidade dos serviços prestados.**

Foram observadas, como melhorias advindas do Farol do Desenvolvimento, os seguintes aspectos:

- nas agências: ampliação do conhecimento da realidade dos municípios de sua jurisdição, de forma sistêmica; maior envolvimento com as questões locais, inclusive as de caráter social; sensibilização dos funcionários das unidades para adoção de postura de agente de desenvolvimento; reforço do sentimento de equipe face aos desafios que se apresentam; maior rapidez na identificação das demandas da sociedade e promoção das mudanças empresariais necessárias para elevar os seus níveis de satisfação;

- em nível institucional: maior visibilidade da missão do Banco junto às comunidades e consolidação de uma postura de principal agente transformador da realidade regional.

Essas melhorias têm contribuído para a elevação da qualidade dos serviços, à medida que os projetos e as ações de capacitação viabilizados pelo BN estão balizados por diretrizes construídas pelo Farol.

O impacto observado pelo programa Farol do Desenvolvimento tem sido acima das expectativas, representando mais uma porta aberta para incentivar a realização de negócios, a partir das vocações econômicas locais.

O Farol do Desenvolvimento tem se posicionado como a visão de futuro do desenvolvimento regional. E constitui-se no marco de um tempo vitorioso, caracterizado pelo sentimento de cidadania, participação, cumplicidade, doação, profissionalismo, humanismo e na adoção de padrões de elevada produtividade.



Ministério da Fazenda  
Banco do Nordeste do Brasil S/A

*Responsável:*

Valdemar Barros Filho

*Equipe:*

Maria Rita da Silva Valente; Marcelo Pelágio da Costa Bomfim; Francisco Carlos Cavalcanti; Alexandre Borges Cabral; Joaquim dos Santos Barros; Everaldo Nunes Maia; Paulo Roberto de Carvalho Nunes; Tarcízio Santos Murta; Ana Altina Teixeira Marciano; Evangelina Leonilda Aragão Matos; Ângela Arruda Câmara; Elizabeth Castelo Branco de Sousa; Antônio Carlos Rodrigues da Silva; Ildemar Vieira; Teobaldo José Cavalcante Leal; Izaías Matos Dantas; José Víctor Medeiros Filho; Lina Ângela Oliveira Sales; Luís Sérgio Farias Machado; José Lucenildo Pimentel; Everton Chaves Correia; Max Gondim Albuquerque; Celso Antônio de Leopoldino Filho; Maria José Augusto Chaves; Antônio Arnaldo de Menezes; Edilson Carlos Bartolomeu; Manoel Brandão Farias; Jair Araújo de Oliveira; Wilson dos Santos; Francisca Solange Azevedo Vasconcelos.

Av. Paranjana, 5700 — Passaré

Bloco B2-Superior

CEP: 60740-000 — Cx. Postal: 628

Fax: (0XX85) 299-3551

Telefone: (0XX85) 299-3081

E-mail: faroldodesenvolvimento@banconordeste.gov.br

*Data do início da implementação da experiência:*

Junho de 1996



*Experiência*  
Gerenciamento  
pela Qualidade  
Total no INSS

*Ministério da Previdência e  
Assistência Social  
Instituto Nacional do Seguro Social  
Superintendência Estadual do  
Rio Grande do Sul*



# Gerenciamento pela Qualidade Total no INSS

*Ministério da Previdência e  
Assistência Social  
Instituto Nacional do Seguro Social  
Superintendência Estadual do  
Rio Grande do Sul*

O projeto-piloto de Gerenciamento pela Qualidade Total (GQT), é na realidade, um laboratório para que se desenvolva o aprendizado de como implantar no serviço público, um modelo de administração gerencial. Esse projeto apoia-se, fundamentalmente, numa mudança de cultura da organização, alterando-se o antigo paradigma burocrático para uma nova visão gerencial voltada para resultados e o atendimento das necessidades dos usuários, que são a razão de ser da instituição. Para que isso ocorra é necessário sensibilizar e conquistar cada um dos servidores a fim de que entendam o novo processo e, dessa maneira, possam se comprometer e se engajar nos objetivos estratégicos da instituição.

Visando alcançar a mudança de cultura, precisamos ter em mente que essa só ocorrerá por intermédio das pessoas, as quais necessitam serem respeitadas, reconhecidas e valorizadas pelo seu trabalho e pelos resultados alcançados. Fica, então, evidente que é preciso construir um novo espaço dentro da instituição onde haja uma visão compartilhada e comum para todos os servidores acerca do papel da organização, dos valores fundamentais, dos resultados mais importantes a serem monitorados, dos objetivos a serem atingidos, da prática do

trabalho em equipe e do reconhecimento, inclusive financeiro, às metas obtidas.

Também fica evidente o papel decisivo das lideranças, dando o seu exemplo, como educadora, treinadora e motivadora na condução desse processo de mudança cultural.

Por fim, é necessário esclarecer, principalmente para aqueles incrédulos no potencial do serviço público brasileiro, que as sementes plantadas nesse projeto, já começam a mostrar seus primeiros resultados, agregando valor à instituição, mudando a cultura e modificando a imagem do INSS para a sociedade.

## **Objetivos gerais do projeto**

- Mudar a imagem do INSS perante a sociedade pela melhoria contínua da qualidade de seus serviços no que tange ao atendimento ágil, cortês e eficaz;
- Melhorar continuamente, o aproveitamento do potencial de arrecadação da Instituição;
- Buscar a redução contínua dos custos operacionais, mediante melhoria dos seus processos e eliminação dos desperdícios;
- Conquistar o comprometimento da grande maioria dos servidores, por meio do exemplo das lideranças, do trabalho em equipe, desenvolvido com metodologia voltada para os resultados, propiciando a auto-realização das pessoas pelo reconhecimento de seus esforços e pelos resultados alcançados, como também incentivando o crescimento do ser humano na Instituição;
- Viabilizar aos servidores o domínio da cultura que permite a gestão participativa, voltada para a melhoria contínua da Instituição;
- Demonstrar com fatos e dados, que é possível, no serviço público, atingir resultados que superem as expectativas da sociedade, estabelecendo um novo paradigma, de que nós como servidores públicos, atuando dentro de um modelo de gerenciamento que nos desafie, mas também nos reconheça e nos motive, temos condições

de obter resultados expressivos para a Instituição e para as pessoas que dela dependem.

## **Histórico**

- Uniformização de conceitos acerca da qualidade, com 10 servidores da primeira turma, chefias de divisão e procurador, na superintendência do INSS/RS, em conjunto com o superintendente, realizado em 8 encontros, de 3h, em janeiro de 1998;

Nesse período, o grupo trabalhou com alguns conceitos, tendo como base o livro Controle da Qualidade Total (CQT), de Vicente Falconi Campos, buscando um entendimento uniforme, tais como: sobrevivência, qualidade de serviços, agregar valor ao serviço e à Instituição, liderança, controles, motivação, trabalho em equipe, gerenciamento por resultados, metodologia para alcançar resultados etc.

- Aculturação da segunda turma, composta por 10 pessoas, indicados pela superintendência, que visava o mesmo entendimento de conceitos de qualidade, tal qual a primeira turma, em março e abril de 1998;

- Elaboração, por um grupo de seis servidores, do pré-projeto que visava à implantação do gerenciamento pela qualidade, em uma região-piloto (Caxias do Sul) em maio e junho de 1998;

- Elaboração de um estudo dirigido, com perguntas e respostas, que transformava em uma linguagem mais acessível os estudos feitos direto do livro do Falconi, mas adotando o mesmo método didático de participação de todos os envolvidos em sala de aula (cumbuca), no período de julho a agosto de 1998;

- Início da implantação do projeto na região-piloto de Caxias do Sul e Bento Gonçalves, com encontros de aculturação ministrado às pessoas de todas as linhas da região, ou seja, arrecadação, fiscalização, seguro social, procuradoria, perícia médica, Unidade de Administração Local (UAL), inclusive, estagiários, a partir de setembro de 1998;

- Essa etapa foi composta por 13 turmas, com 120 pessoas, numa seqüência de 9 encontros, de 3h, fazendo um esforço total de 3.240h, onde se realizou o estudo dirigido, que visava a uniformização de conhecimentos, de setembro a novembro de 1999;

- Implementação, nas regiões-piloto de Caxias do Sul e Bento Gonçalves, do placar de indicadores fundamentado nos quatro pilares básicos de satisfação do usuário, arrecadação, custos e produtividade do sistema, bem como dos fóruns mensais de avaliação, a partir de novembro de 1998;

- Criação de 25 times da qualidade, composto por todos os 120 servidores envolvidos nas duas regiões, voltados para a busca de resultados, por intermédio do trabalho em equipe, com a metodologia aprendida e comprometimento, onde se trabalha a busca constante de melhoria dos indicadores de qualidade da Região, a partir de fevereiro de 1999.

### **Objetivo principal do projeto-piloto**

Aprender a implementar o gerenciamento pela qualidade no INSS, identificando o que deve ser feito, evitado e melhorado.

### **Placar**

O placar é um quadro onde todos podem visualizar os objetivos (metas) e resultados alcançados em determinada região ou gerência. É a expressão numérica e visual do nível de desempenho da organização, à luz dos objetivos estabelecidos, relativo aos itens de controle selecionados como os mais representativos, na busca de satisfação do usuário-cidadão e clientes internos, e necessidades da instituição. O placar deve estar sempre acessível a todos, para que consultem-no a qualquer hora durante a realização dos serviços. É fundamental a medição dos resultados para saber se estamos atingindo o nosso objetivo. O GQT, está baseado nos resultados que devem ser atingidos pelas organizações. Baseia-se em fatos e dados, de uma



forma objetiva. Caso não haja fatos e dados concretos, não existe gerenciamento, a organização está à deriva, sem qualquer controle.

O critério de escolha dos itens de controle ou de desempenho não são aleatórios. Obedecem às diretrizes estabelecidas pela instituição, focadas na satisfação dos usuários, dos clientes internos, da sociedade e na garantia de nossa sobrevivência.

O placar deve ser confeccionado e atualizado, mensalmente, por pessoas da região ou gerência em que se está medindo o nível de excelência. Não quer dizer que a responsabilidade pelo placar deva ficar ligada, tão somente ao gerente da região. É desejável que essa responsabilidade seja compartilhada por todos, havendo uma divisão de tarefas para os vários grupos de pessoas. Assim, todos participam e comprometem-se com o processo.

As metas são estabelecidas sobre os itens de controle. São valores melhores que os atuais, os quais devemos atingir em um determinado período de tempo. As metas devem ser desafiadoras, mas possíveis de serem atingidas. É exatamente o atingimento das metas que irá mudar a instituição ao longo do tempo, satisfazendo aos seus usuários e a todas as pessoas que dela dependem, indo dessa maneira, ao encontro da sobrevivência.

Mas não basta estabelecer metas para a concretização dos objetivos. É preciso ir mais longe e aí começam as falhas de muitas organizações. Quem vai realizar precisa estar envolvido, treinado e motivado. As metas devem ser sistematicamente monitoradas, com frequência definida, com a presença dos envolvidos e com ambiente previamente organizado.

É necessário criar um fórum de avaliação dos resultados obtidos pelas equipes. Esses encontros devem ter um objetivo educacional, motivacional e de compartilhamento.

Um outro aspecto fundamental para o atingimento das metas, é o estabelecimento de pequenos projetos por equipe, voltados exatamente para o alcance dos desafios propostos. Esses pequenos projetos, realizados dentro da metodologia de análise e solução de

problemas é que darão sustentação aos resultados e que, pouco a pouco, mudarão a cultura e a imagem da instituição.

As lideranças, por sua vez, precisarão perceber a importância fundamental desses pequenos projetos, valorizando-os mediante encontros previamente programados com cada equipe, visando o seu acompanhamento e a motivação das pessoas.

Essas reuniões mensais, em que todos da Unidade Gerencial Básica (UGB) participam (seguro social, arrecadação, fiscalização, procuradoria, UAL, serviço social, perícia médica etc.), inclusive liderança imediatamente superior, tem o objetivo de formar a consciência única, a visão comum da Instituição e a busca constante de melhorias, ameaças e oportunidades. É também, mais uma oportunidade de entrosamento, de trocas, de enriquecimento humano e profissional, na qual todos estarão participando com o único objetivo, de garantir a sobrevivência cada vez mais sadia de nossa Instituição. Propicia o gerenciamento participativo, em que todos estarão visualizando nossa real situação econômico-financeira, e para onde pretende-se dirigir as ações de melhoria, cujas idéias partirão do trabalho metodológico elaborado pelos times da qualidade.

O papel da liderança, nessas reuniões, é fundamental, se não decisivo. O líder é um maestro que conduz a reunião com o objetivo maior de motivar as pessoas, para que alcancem os objetivos e metas propostas. Para isso, deverá mostrar que as metas são desafiadoras, mas possíveis de serem alcançadas. Deverá conclamar, seus parceiros, para a luta, apresentando uma visão clara dos objetivos e meios de se alcançar as metas.

O autêntico líder é respeitado pelo seu poder de referência, pelo seu exemplo de tenacidade e persistência, na condução e no monitoramento de seus objetivos e processos, bem como, no exercício diário de reforço positivo a seus comandados e quando for o caso, também na correção das condutas negativas. Nessa reunião aproveitará ainda, para educar e treinar as pessoas, além de reconhecer os bons resultados obtidos.

O sucesso das reuniões está diretamente ligado à atuação da liderança. O tratamento adequado dos recursos humanos é fator decisivo para a sobrevivência de qualquer organização. Essa missão é da liderança, de uma forma indelegável. Ressaltamos, por fim que quando se está falando em liderança não significa somente a figura do gerente. O gerente, sem dúvida nenhuma, é o centro da atenção, mas a atuação de seus subordinados diretos (líderes das diversas áreas) e líderes informais, é decisiva para o sucesso desse fórum.

## **Times da qualidade**

A visualização, por todos, das metas traçadas e dos resultados alcançados, é fundamental para que haja conscientização e comprometimento com as diretrizes propostas pelas lideranças e transparência no grau de excelência em que se encontra a unidade gerencial. É importante frisar que só isso, embora fundamental, não fará com que melhores resultados aconteçam e as metas sejam atingidas. Na realidade, a conscientização do nível de excelência é o fundamento para o início de ações concretas com o objetivo de buscar melhores resultados. Essas ações, para alcançarem sucesso, deverão estar concatenadas, seguindo um método, uma metodologia a ser executada por grupos de pessoas, em cada uma das áreas, chamados de times da qualidade.

A metodologia de trabalho é o Método de Análise e Solução de Problemas (MASP), adotada para melhorias na doutrina da qualidade. É somente com a participação e o comprometimento de todos que se consegue melhoria significativa e a manutenção dos resultados obtidos.

Dessa maneira, temos que os times da qualidade são a estruturação dos elementos humanos de uma UGB, em equipes afins ou não (interdisciplinares), como forma de se efetivar o processo de busca da qualidade total.

São formados por todos os níveis da organização, com flexibilidade de permuta de seus integrantes, conforme a necessidade do trabalho ou área de atuação.

Os times da qualidade realizam projetos de melhoria em relação aos indicadores constantes do placar de sua região, com metodologia, em encontros semanais, de no mínimo, uma hora. Devem ter: líder; relator; secretário; agenda de encontros semanais com hora e local preestabelecidos; e entre 4 e 6 participantes.

Para o desenvolvimento dos projetos, o grupo conta com um elenco de técnicas, ferramentas e métodos de análise e solução de problemas, que compõe a metodologia. Um projeto, quando eleito para estudo pelo grupo, deve ser abordado durante um determinado espaço de tempo, que deverá ser previamente planejado, com metas e prazos.

Várias são as funções dos times da qualidade, dentre elas registramos:

- aprendizado de trabalho em equipe;
- amadurecimento comportamental individual;
- busca de resultados, com visão geral e comum da Instituição;
- domínio da metodologia de análise e solução de problemas;
- comprometimento com a organização e melhoria de seu próprio trabalho;
- coleta de dados e resultados, para confecção do placar e conhecimento de suas realidades;
- apresentação desses dados nos fóruns;
- conhecimento da realidade contextual de sua organização;
- busca constante de melhorias;
- gerenciamento participativo, engajado na busca de sobrevivência de sua Instituição.

## **Aspectos motivacionais e de liderança**

Todas as pessoas têm necessidade de serem reconhecidas, prestigiadas e aceitas pelo que fazem e pelos resultados que conseguem atingir. Esse retorno positivo funciona como elemento motivador e estimulador de novos esforços, como aperfeiçoamento daqueles já desenvolvidos e, o que é mais importante, atua como elemento de confirmação do sentimento possuído pelas pessoas, de que elas são úteis, necessárias e capazes de realizações.

Em nossa cultura não tem havido muito espaço para o reconhecimento e para o elogio. As pessoas que conseguem resultados ou que realizam suas atividades com qualidade não têm sido alvo de manifestação de apoio, de incentivo e de reconhecimento. O que as pessoas mais desejam é serem honestamente valorizadas e reconhecidas. No reconhecimento, o mais importante é que todos fiquem sabendo das realizações daquelas pessoas e das contribuições que elas conseguiram gerar. Aqui reside um dos principais papéis das lideranças. Nem sempre bem exercido.

Quando analisamos a pirâmide das necessidades de Maslow, iremos verificar que, após satisfazermos as necessidades básicas, precisamos nos sentir integrados (ex: trabalhando em equipe), ter nossos resultados mensurados e nossas conquistas reconhecidas pelas lideranças e caminhar em busca de nossa auto-realização. Como é que esses fatores se concretizam em nossa casa? É mais ou menos óbvio que os aspectos motivacionais, em nossa Instituição, são muito pouco abrigados.

Primeiro, não existe uma visão comum (para todos) do que é realmente importante para a organização. Qual é o seu grande propósito? Além disso, os indicadores existentes, são muito localizados e de domínio de escassa minoria.

As lideranças necessitam construir essa visão e envolver, participativamente, todas as pessoas.

Em segundo lugar, o nível de integração entre as áreas e o trabalho em equipe é muito precário. Organizar grupo de pessoas para trabalhar em equipe, com objetivos claros e com metodologia, reconhecendo-se os resultados alcançados é, potencialmente, uma grande fonte de realização para as pessoas de suas necessidades superiores (pirâmide de Maslow), de associação, ego e auto-realização.

Levar as pessoas capazes e talentosas a contribuir com seus esforços é um dos maiores desafios enfrentados pelas instituições, especialmente se os servidores acabam de passar por duros processos de achatamento salarial e sem previsão de alternativas e mobilidade. Talvez o primeiro passo seja entender que os antigos estímulos já não servem e que é preciso trabalhar os fundamentos básicos do comportamento humano (Maslow).

Quer estejamos dispostos a admitir ou não, todos somos comandados internamente, pela seguinte questão:

“Qual o benefício de tudo isto para mim?”

A segurança no emprego está intimamente relacionada com uma das principais necessidades humanas, ou seja, a sobrevivência, além disso, o trabalho propicia a oportunidade de se fazer parte de um grupo, mas as lideranças de vanguarda, sabem que só isso não é suficiente para motivar as pessoas, que é preciso reuní-las em torno de uma visão comum dos propósitos da Instituição, de como materializar esses propósitos com trabalho associativo e reconhecer inclusive financeiramente os resultados alcançados pelas equipes.

O grande desafio dos líderes é conquistar o comprometimento das pessoas para conduzir as mudanças necessárias à sociedade, aos funcionários e à própria Instituição. O nível de excelência da liderança, pode ser mensurado pela forma como consegue concretizar esses desafios.

Uma organização, só se perpetua com o gerenciamento do crescimento do ser humano.

Esse conceito está associado ao conceito de rompimento e demanda da maneira de pensar e agir das pessoas. Uma organização deve ter um corpo de funcionários satisfeitos e bem treinados.

Quando alcança esse estado de bem-estar, o pessoal adquire uma postura de questionamento contínuo, de levantamento e solução de problemas.

A capacidade de pensar leva ao exercício, com um grau relativamente alto, de imaginação, raciocínio e criatividade, da prática de solução de problemas e tal capacidade é amplamente distribuída entre os envolvidos. O comprometimento com os objetivos de solução de problemas, é função das recompensas associadas com o seu atingimento (satisfação do ego e auto-realização).

A atitude gerencial tradicional deve ser rompida de modo a criar, agora, o clima que sustentará, em bom nível, a moral do pessoal para o exercício da solução de problemas e a satisfação em alcançá-lo.

Herzberg, observou que o homem sente fatores que trazem desconforto e fatores que confortam. Não é suficiente remover os fatores de desconforto, mas o gerenciamento de promover a agregação e busca de fatores de conforto.

A maioria dos fatores que causam desconforto tem forte ligação com a atuação do gerente. O modo pelo qual o gerente atua, afeta a moral do pessoal.

O verdadeiro líder produz com sua conduta, gestos que promovem motivação no pessoal ou cria o clima para tal.

A busca de prosperidade é antes de tudo uma questão de boa vontade íntima, é na alma de cada pessoa de uma organização que as crises são vencidas ou são perdidas. A motivação para tal busca é fortalecida pelas virtudes dos seus líderes e pela felicidade do seu pessoal.

Muitos gerentes criam missões que não falam ao coração das pessoas, apenas ao cérebro. Os funcionários podem até responder sim a perguntas como: Você acredita que seja necessário mudar? ou você julga importante a satisfação do segurado?, mas isso não significa nada para eles.

A gerência, muitas vezes, não entende que uma pessoa precisa estar emocionalmente envolvida e acreditar que também vai sair

ganhando para poder dar o melhor de si. Muitas vezes, temos em mente apenas o sucesso dos usuários ou dos administradores.

Uma organização não terá sucesso sem que seus funcionários tenham sucesso pessoal.

Portanto, precisamos definir nossas visões de sucesso, de tal forma que haja uma relação direta entre o sucesso da organização, o sucesso de cada equipe e o sucesso de cada pessoa.

Podemos perguntar então, de que forma nos sentimos estimulados a superar desafios?

A resposta é uma só: a auto-estima, a sensação de estar bem consigo mesmo, e qual o fator de reforço que se recebe.

Queremos nos sentir importantes e, se o trabalho que estivermos realizando for reconhecido, saberemos que ele é significativo e isso nos impulsionará a fazermos mais e melhor.

Caso isso venha a ser compreendido, os gerentes poderão criar um ambiente de trabalho em que as pessoas recebam atenção.

Existem organizações onde os funcionários fazem um bom trabalho e não há nenhuma repercussão, fazem um mau trabalho e o silêncio é total — reforços zero. Essa situação deve ser cuidadosamente evitada pelo novo líder, que deverá constantemente estar atento aos reforços que devem ser dados aos seus pares.

O líder deve ser um espelho muito limpo para refletir as qualidades de seus liderados.

Em uma autêntica situação de comprometimento, as pessoas devem ser donas dos sucessos e dos fracassos. É necessário que todos estejam unidos como num time; se ganharmos, ganharemos juntos; se perdermos, perderemos juntos e juntos teremos que encontrar o caminho para a recuperação.

Sabemos todos que, qualquer organização expressa o perfil de sua liderança. Portanto, para sairmos do formato burocrata para o formato gerencial de administração, centrado nas pessoas, é necessária uma mudança efetiva, de postura e comportamento das lideranças.



As ações das pessoas refletem a direção, o exemplo e a inspiração que recebem de suas lideranças. A tendência é copiar-lhes, portanto, valendo-se de suas posturas e não só do que dizem acreditar ou de seus discursos, eles estimularão seus parceiros a serem mais realizadores, a terem maior visão, a buscarem oportunidades e identificarão ameaças à sobrevivência de nossa Instituição.

## **Estágio atual do projeto em Caxias do Sul e Bento Gonçalves**

- Realização de reuniões mensais de avaliação do placar de indicadores, com a participação de todos os envolvidos;
- Vários projetos sendo realizados pelos times da qualidade, utilizando o MASP em vários indicadores. Aparecimento das primeiras perspectivas concretas de melhorias, como por exemplo: projetos de redução de custo da Dataprev, de energia elétrica, telefone, reprografia, redução em 50% do tempo médio de fila de atendimento ao usuário-cidadão, melhorias significativas no item de controle educação e cortesia, atingindo patamares acima de 95% de satisfação, mensurado sistematicamente por meio de votação realizada pelos usuários após o atendimento;
- Início do estabelecimento de uma visão comum acerca das funções principais da Instituição, identificação dos itens que precisam ser continuamente monitorados e melhorados e o conseqüente comprometimento das pessoas participantes do processo.

## **Conclusão**

A experiência, por nós vivenciada no projeto-piloto de GQT, reforça positivamente a nossa convicção de que é possível implementar essa mudança de cultura em nossa Instituição, expandindo o projeto, por etapas, em todo o país.

Que essa mudança centre-se nas pessoas e dependa fundamentalmente do estabelecimento de uma visão comum da Instituição, de uma liderança que conquiste o comprometimento dos servidores e que crie espaço para a valorização das pessoas e o reconhecimento aos resultados atingidos.

Ministério da Previdência e Assistência Social  
Instituto Nacional do Seguro Social  
Superintendência Estadual do Rio Grande do Sul

*Responsável:*

Mário César Martins Fernandez

*Equipe:*

Ana Lúcia Gabech Álvares; Eduardo Dias Porto; Inez Eggers;  
Jorge Luís Barnetche Barth; Délcio Black.

Rua Jerônimo Coelho, 127 10<sup>a</sup> andar  
Porto Alegre, RS — CEP: 90010-241  
Fax: (0XX51) 227-5471  
Telefone: (0XX51) 225-1068

*Data de início da implementação da experiência:*

Setembro de 1998

*Experiência*  
Gestão da  
Informação

*Ministério da Saúde  
Fundação Oswaldo Cruz FIOCRUZ  
Diretoria de Administração do  
Campus DIRAC*



# Gestão da Informação

*Ministério da Saúde  
Fundação Oswaldo Cruz FIOCRUZ  
Diretoria de Administração do  
Campus DIRAC*

Cada vez mais, a integração das partes componentes de um processo se impõe como vital, associada a necessidade de que as informações operacionais e gerenciais estejam disponíveis à tempo e à hora, para servirem de apoio a tomada de decisões gerenciais, com a eficácia e a velocidade que são exigidas nos dias de hoje.

Neste trabalho, valendo-se da integração dos processos, apoiados por um Sistema de Gestão da Informação, elimina-se trabalhos redundantes, facilita-se o preenchimento de documentos, aprimora-se o fluxo dos procedimentos, disponibilizando, em tempo real, informações sobre o andamento dos serviços.

Esse enfoque aplica-se a qualquer serviço que envolva diversas áreas por meio da integração dos processos distribuídos ou implantando novos procedimentos setoriais apoiados por um suporte informatizado específico.

Obedecendo as características particulares de cada área envolvida, os Sistemas integrados ou setoriais promovem um perfeito controle dos processos distribuídos.

A tomada de decisões é agilizada e tem perfeito embasamento nas informações que estão sempre disponíveis no momento em que se fizerem necessárias.

## **Relato da situação anterior à introdução da inovação**

A Diretoria de Administração do Campus (DIRAC) é responsável pela manutenção e ampliação da infra-estrutura física da FIOCRUZ valendo-se para tal de estar organizada em departamentos que prestam serviços nas áreas de manutenção (predial, instalações elétricas, hidráulicas, hidrosanitárias, pluviais e de equipamentos laboratoriais e de suporte à pesquisa, educação e fabricação de medicamentos), obras e serviços gerais (jardinagem, limpeza, zeladoria, segurança, transportes, controle de vetores e almoxarifado de materiais e peças de reposição).

A DIRAC possuía recursos que foram implantados sem atender a um planejamento globalizante adequado e além disso esforços de desenvolvimento dispersos pelos vários departamentos estavam criando ilhas de informação que não falavam como deveriam.

A falta de um planejamento adequado, com certeza, estava levando a DIRAC à ser um incômodo reduto de ineficiência e baixa qualidade.

Problemas comuns tais como falta de controle efetivo dos custos de manutenção e obras, inconsistência de informações, falta de indicadores de desempenho e ausência de controle do índice de falhas prejudicavam a ação da DIRAC no atendimento à FIOCRUZ.

Todas as áreas administrativas e técnicas da DIRAC utilizavam-se de métodos de trabalho não corporativo na qual cada departamento, serviço ou seção possuía suas próprias práticas, as quais, na maioria dos casos, não estavam atreladas ao processo produtivo do trabalho como um todo, preocupando-se apenas em realizar a sua tarefa, esquecendo-se da interdependência dos fenômenos das várias atividades.

O processo de gestão dos gastos com compras e serviços e sua execução era difícil, pois as áreas envolvidas trabalhavam de forma independente, tornando o fluxo de informações e documentos de difícil controle, impossibilitando o conhecimento e/ou informação de uma maneira fácil e imediata da situação de uma aquisição ou da execução de um serviço, além de não se ter controle sobre a demanda dos mesmos.

Outro importante aspecto à ser enfrentado consistia no fluxo de trabalho que era baseado nos departamentos executores da DIRAC (suas necessidades e apreensões), existência da prática de atendimento de balcão (onde quem chegava primeiro é que era atendido!), de clientelismo e ausência de foco no cliente.

A direção e os órgãos gestores ressentiam-se da ausência de uma sistemática capaz de dotar a DIRAC de mecanismos adequados de avaliação e apoio à ação gerencial. Fazia-se necessário portando, a revisão dos processos de planejamento, decisão e controle das ações que tinham origem em seu corpo diretivo. Igualmente importante era que a adoção de um sistema deveria provocar a reestruturação interna das entidades, focado na eliminação de duplicações de esforços, redução de custos e elevação da qualificação e da profissionalização dos seus quadros.

Os principais motivadores foram:

- fluxo de trabalho baseado em pessoas;
- informação confusa e dúbia;
- informação sem caráter indicativo;
- ausência de controle da informação;
- tentar sair do modelo balcão de atendimento para o de compromisso de agendamento;
- necessidade de programar e agendar serviços;
- melhoria na qualidade de atendimento aos clientes da DIRAC.

## **Descrição do projeto inovador**

### **Objetivos a que se propôs (resultados visados)**

Visava capacitar a DIRAC, frente às suas necessidades de gerir o trato das inúmeras informações gerenciais, buscando oferecer melhor qualidade de serviços prestados na área de infra-estrutura às diversas unidades da FIOCRUZ.

O principal objetivo residia na necessidade da Gestão da Informação, calcada na integração das áreas executoras de serviços prestados pela DIRAC (seus departamentos) e do foco nas necessidades do cliente.

A forma de se alcançar a situação desejada foi a de estabelecer um plano de gestão e informatização corporativo, baseado num projeto de ambientação que consistia num modelo de integração entre os diversos departamentos e num conjunto de padrões que orientasse a seleção dos aplicativos e equipamentos de informática, e ainda a implantação de sistemas informatizados (programas e aplicativos proprietários e específicos para cada atividade desenvolvida).

Tais sistemas deveriam ser capazes de tratar as solicitações de serviços, possuir ainda capacidade de serem alimentados por informações tabuladas em qualquer meio de comunicação, protocolando, direcionando, priorizando, supervisionando e mostrando a situação atual de qualquer demanda de serviços da DIRAC, além de gerar relatórios gerenciais.

Em síntese, deveriam fornecer tecnologia para gerenciamento global dos objetos de negócios da DIRAC, possibilitando uma postura moderna de controle e ação, pela utilização das ferramentas de Gestão da Informação que passariam a estar disponíveis.

E, por último, incrementar a prática de retorno da informação ao cliente.



## **O que é considerado como inovação**

- O envio de requisições de serviço, via Internet, telefone, correio eletrônico ou fax;
- Encaminhamento automático das requisições, via rede de dados aos departamentos executores da tarefa;
- Informações de retorno *feedback* ao cliente sobre o andamento da sua requisição junto ao executor responsável pela prestação do serviço;
- Fácil identificação do cliente e de suas necessidades;
- Implementar dois tipos de canais com o cliente: um por intermédio das operadoras do DOL — DIRAC *on line* e outro direto, pela disponibilização na Internet, que informam o andamento de uma requisição de serviço;
- A contabilização da eficiência dos serviços executados pela DIRAC;
- Armazenar e questionar informações sobre o nível de satisfação do cliente em relação ao atendimento de sua requisição;
- Fornecer informações de cunho gerencial, por relatórios de fácil visualização, com dados sobre a utilização dos serviços da DIRAC;
- Interface simples e intuitiva, tanto para os operadores dos sistemas, quanto para os usuários que utilizam o serviço diretamente pelo computador;
- Gerenciamento global dos processos de trabalho;
- Gestão global da Informação;
- Total retorno da informação ao cliente;
- Papel dos serviços que assumem uma atitude pró-ativa.

## **Concepção da experiência e etapas de implementação**

A adoção da proposta apresentada foi fruto da experiência na vivência diária com os problemas acumulados ao longo de três gestões de diretoria da DIRAC, onde o servidor Marco Antônio

Gomes da Costa pode acompanhar bem de perto tais situações, até que na 4ª gestão de diretoria, o mesmo apresentou seu projeto inicial, sendo acatado na íntegra pela direção e pela presidência da FIOCRUZ, à época ( hoje a DIRAC está na sua 5ª gestão de diretoria). Tal projeto, ao longo de seu transcurso foi recebendo idéias e contribuições de todos os integrantes da equipe, deixando de ser a proposta de uma única pessoa.

## **Diagnóstico**

A metodologia e etapas aplicadas para a implementação constituíram-se, basicamente de:

- inexistência de uma padronização de informações gerenciais;
- diversidade estrutural de ações;
- planejamento deficiente;
- isolamento das equipes de trabalho;
- incompatibilidade entre os softwares utilizados;
- durante o período que antecedeu a implantação desse projeto, o parque de equipamentos era representado por cinco micros 386, somente três desses com Windows 3.1, oito XTs e três impressoras;
- os aplicativos utilizados eram para DOS (Carta Certa, FW3, Lotus) e outros desenvolvidos em clipper.

## **Estruturação dos modelos de ação gerencial e de desenvolvimento das tarefas**

### **Modelo de Integração**

- Treinamento e capacitação da equipe diretamente envolvida na implantação dos sistemas e na sua manutenção;
- Testar a conectividade e interoperabilidade de componentes de hardware e software oriundos de vários fornecedores;
- Estabelecimento de cenários futuros intermediários (cenários de transição).

## Conjunto de padrões

Padronização do hardware, software e especificações.

## Iniciativas adotadas

- Padronização do hardware, software e especificações;
- Treinamento e capacitação da equipe diretamente envolvida na implantação dos sistemas e na sua manutenção.

## Plano de transição



- Estabelecimento de cenários futuros intermediários (cenários de transição);
- Testar a conectividade e interoperabilidade de componentes de hardware e software oriundos de vários fornecedores.

## Implantação dos sistemas informatizados

Visando um controle efetivo dos procedimentos e do fluxo de documentos e tarefas, bem como fornecer a qualquer momento informações gerenciais sobre a situação de cada atividade e sua operacionalização foi implementado o Sistema de Gestão da Informação (SGI). É um sistema informatizado integrado que visa ainda contribuir, significativamente, para o implemento de decisões administrativas da DIRAC.

Composto de procedimentos bem definidos, suportados por 17 sistemas informatizados proprietários que utilizam um banco de dados relacional e a arquitetura cliente/servidor, os quais permitem à DIRAC cadastrar objetivos e metas do Plano de Objetivos e Metas (POM) da FIOCRUZ, controlar todo o processo de compras e serviços prestados ao cliente desde a sua solicitação até a finalização.

O acesso ao conjunto de sistemas componentes e ao banco de dados relacional, é feito pela rede de dados e da Intranet da DIRAC e está disponível para outros usuários no campus da FIOCRUZ.

### **Treinamento e acompanhamento da implantação**

Atualmente, cerca de 85% dos servidores receberam treinamento em DOS, Windows 95, Word 5.0, Excel 6.0, Eudora 4.0, Internet Explorer 4.0, Netscape 4.0 e uso de rede de dados, numa parceria da informática com o recursos humanos da DIRAC.

Todos os operadores dos sistemas também receberam o treinamento inicial e estão em constante e contínuo processo de reciclagem a fim de que não se percam as características do Projeto.

### **Clientela visada**

São todos os clientes da DIRAC, em todas as áreas de atuação desta.

Suas necessidades não devem se restringir apenas à execução dos serviços, mas sobretudo ao direito à informação.

### **Participação dos quadros técnico-administrativos, da clientela ou de outros possíveis atores convidados**

Todos os departamentos da DIRAC participaram ativamente, do início até o fim, nas especificações de desenvolvimento da metodologia à ser empregada nos sistemas, tornado-se os principais atores envolvidos.

Outros participantes importantes foram os clientes, sem os quais o Projeto como um todo perderia o seu sentido, que foram ouvidos por meio de entrevistas realizadas periodicamente em todas as unidades da FIOCRUZ, durante um período de 10 meses.

E, por último, a equipe de desenvolvimento, composta por pessoal terceirizado, em conjunto com a supervisora técnica e o coordenador geral do projeto que tiveram papel marcante na medida em que o conhecimento das áreas envolvidas, muitas vezes levaram os servidores a repensar o seu fluxo de trabalho, passando a entender que o mesmo, em muitos casos era redundante, lento e burocrático.

### **Mecanismos de transparência, responsabilização e *accountability***

Todo os sistemas estão aptos a gerar e fornecer relatórios gerenciais que permitem quantificar a demanda de serviços e a satisfação do cliente.

Permitem também que, a qualquer momento, a informação sobre a situação de uma demanda esteja disponível para todos os usuários dos sistemas e clientes.

A responsabilização e o *accountability* (obrigação de prestar conta) ficam respaldados pelo próprio projeto de especificação dos sistemas, na qual as etapas concorrentes e interdependentes de uma tarefa estão interligadas ao seu fluxo de trabalho, sendo facilmente identificado onde uma determinada etapa está retida e a razão disso estar ocorrendo.

## **Obstáculos encontrados**

### **Resistência às mudanças**

A natural resistência humana às mudanças foi um fator já esperado.

### **Apego ao poder**

Em quase todos os departamentos envolvidos, o principal problema encontrado foi o apego ao poder caracterizado pela preocupação dos mesmos em perder o poder de decisão e ter seu nicho de poder invadido.

### **Dedo-duro**

Receio do servidor em ter sua posição comprometida em função da indicação nos sistemas onde está ocorrendo um gargalo em determinada atividade.

### **Ausência de foco no cliente**

A grande maioria dos departamentos não qualificavam os serviços prestados pelas necessidades do cliente, seus desejos e aspirações e o faziam pela demanda anterior executada, que é também um referencial, mas que perde a sua importância se não estivermos aptos à acompanhar os caminhos daqueles que anseiam e dependem de nossos serviços.

### **Soluções**

Todos os aspectos abordados foram enfrentados, primeiramente, com a noção clara e evidente de que as mudanças urgiam ser necessárias e que estávamos engajados, por crença e credibilidade, em fazê-las.

Foram aplicadas técnicas de abordagem dos problemas calcadas em muita dedicação, paciência, diálogo e troca de idéias por parte da equipe responsável pela supervisão e coordenação do projeto. Em apenas duas oportunidades é que se fez necessária a intervenção da diretoria para que as medidas fossem implementadas.

## Recursos utilizados

### Humanos (em horas, durante 3 anos)

Item	Tipo de serviço	Regime de trabalho	Quantidade (horas)
01	Coordenação-Geral	Quadro Efetivo	2.920
	<i>Subtotal</i>		2.920
02	Área de sistemas		
	Supervisão	Quadro Efetivo	2.920
	Especificações	Quadro Efetivo	2.920
	Especificações	Consultoria A	870
	Modelagem de dados	Consultoria E	730
	Análise de sistemas	Consultoria E	1.460
	Desenvolvimento de sistemas	Consultoria E	2.920
	Teste	Quadro Efetivo	2.160
	Produção (sistemas em operação)	Quadro Efetivo	1.460
	<i>Subtotal</i>		15.440
03	Área de Redes		
	Supervisão	Quadro Efetivo	2.920
	Estudo preliminar	Quadro Efetivo	250
	Anteprojeto	Quadro Efetivo	730
	Projeto básico	Quadro Efetivo	500
	Cabeamento	Quadro Efetivo	250
	Topologia	Quadro Efetivo	1.460
	Projeto final	Quadro Efetivo	500
	Execução física	Terceirização	1.460
	Configurações	Quadro Efetivo	1.460
	<i>Subtotal</i>		9.480
04	Área de Suporte		
	Supervisão	Quadro Efetivo	2.920
	Atendimento ao usuário		
	em Software	Bolsistas	1.000
	em Hardware	Bolsistas	1.460
	em Configurações	Bolsistas	2.160
	em Reparos	Terceirização	1.460
	em Rede	Quadro Efetivo	1.460
	<i>Subtotal</i>		10.460
05	Outros		
	Treinamento	Quadro Efetivo	250
	<i>Subtotal</i>		250
<b>06</b>	<b>Total</b>		<b>38.550</b>

**Materiais (em horas, durante 3 anos)**

Item	Tipo de material	Regime de aquisição	Quantidade (horas)
01	Software		
	Sistema operacional	Contrato Microsoft	127
	Redes	Compra Contrato Microsoft	04
	Banco de dados	Compra	01
	Desenvolvimento	Compra	02
	Aplicativos	Contrato Microsoft	254
	<i>Subtotal</i>		388
02	Hardware		
	Servidores de rede	Compra	04
	Switch e Hubs	Compra	09
	Microcomputadores	Compra	127
	Impressoras	Compra	72
	Plotter	Compra	01
	<i>Subtotal</i>		213
03	Diversos		
	Cabeamento	Compra	12.700
	Conectores	Compra	742
	Tomadas	Compra	127
	Tubulações	Compra	60
	Calhas	Compra	250
	Miudezas	Compra	88
	<i>Subtotal</i>		13.957
04	Outros		
	Linha telefônica	Compra	01
	Manutenção do Hardware	Contrato	01
	<i>Subtotal</i>		2
<b>05</b>	<b>TOTAL</b>		<b>14.560</b>



### Total geral (em horas, durante 3 anos)

Recursos humanos: 38.550 por ano

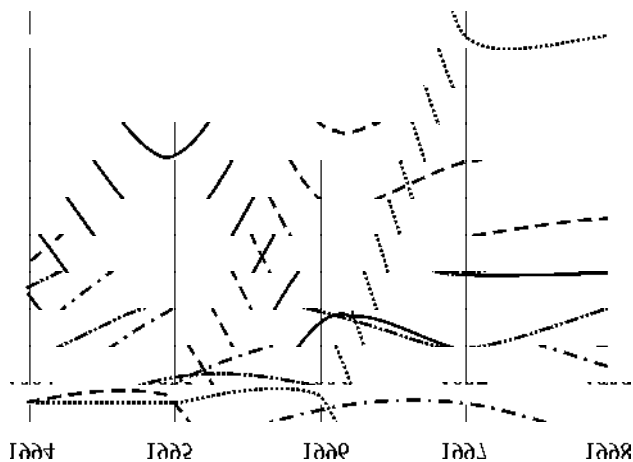
Recursos materiais: 14.560 por ano

Total: 53.110 por ano

### Financeiros

Oriundos do Tesouro, e acreditamos tê-los muito bem empregado, como pode ser comprovado no gráfico abaixo:

### Recursos financeiros empregados



Лето:	Курс:
—	Начало (Ремонт)
- - -	Законч (Состояние)
- - -	Состояние (Состояние)
.....	Применение (Ресурс Глобал)
---	Состояние (Состояние)

## **Adequação dos gastos**

Embora houvesse falta de meios e recursos, foi realizado o acompanhamento das despesas. Quanto a redução de custos, embora ainda esteja em fase de implementação de um centro de custos, instituído pela atual diretoria (em junho do corrente), ainda não podemos atestar, numericamente, os dados que comprovem a redução de custos já sensivelmente alcançada na:

- redução de papel empregado na solicitação de serviços, na supervisão das atividades de execução desses, nos registros de atividades, na aquisição de materiais diversos;
- conta telefônica;
- cultura do “faz de novo”, “pois o dinheiro não é meu mesmo, é do Governo” (citações populares).

## **Relato da situação atual ( mudanças efetivamente ocorridas )**

A proposta de informatizar todas as áreas de atuação da DIRAC pela utilização de sistemas proprietários (por atividade desenvolvida), que são interdependentes e interrelacionados à um banco de dados, trouxe de imediato, quando de sua implantação, um aumento de produtividade sensível, melhor desempenho dos trabalhos e o mais importante: controle gerencial que possibilitou aos gestores de cada área, tomadas de decisão rápidas balizadas por indicadores, apontando os canais de serviço que estão necessitando de intervenção em função de demandas acumuladas ou de necessidade de investimento, sempre com o foco no cliente.

Fazemos questão de ressaltar que esse Projeto tem sido apresentado à várias unidades da FIOCRUZ que não só o estão elogiando, como tem demonstrado interesse em adotar os procedimentos e sistemas contidos no mesmo.

## **Resultados quantitativos e qualitativos concretamente atingidos**

### **Quantitativos**

Já podemos sentir na prática do dia-a-dia que houve redução sensível, do tempo de atendimento de uma solicitação, do prazo de execução de serviços, não quantificados em Reais (R\$), mas sim por relatórios gerenciais dos sistemas.

### **Qualitativos**

- Mudança favorável do nível de satisfação do cliente, haja visto a queda no número de reclamações;
- Possibilidade em manter atualizados os níveis de satisfação dos clientes e perceber rapidamente por esse indicador, as áreas de carência de investimentos;
  - Possibilidade de melhor alocar os recursos materiais e humanos de acordo com a avaliação crítica de cada processo (como fazer melhor, mais rápido, mais barato e sem erros);
  - Racionalização das decisões e do controle de investimentos.
  - Agilidade na tomada de decisão;
  - Priorização e agilização da execução dos serviços dentro de critérios de risco, função e manutenabilidade;
  - Planejamento das atividades;
  - Possibilidade de informar, de forma privilegiada, o andamento do serviço a qualquer instante que o cliente desejar;
  - Geração de relatórios gerenciais padronizados de acompanhamento de serviços e de contratos com terceiros — tempo real de execução por atividades, densidade de solicitações, quantidade de serviços executados, pendências e respectivos motivos e custos envolvidos;
- Elaboração de bancos de dados que possibilitem a implementação de um plano anual de manutenção em um período máximo de dois anos;

- Flexibilidade para absorver a qualquer instante novos serviços e novos clientes;
- Fácil visualização das informações;
- Redução dos custos operacionais.

## **Mecanismos de avaliação de resultados**

- situação anterior x situação atual (simples comparação).

## **Indicadores utilizados**

- nível de satisfação do cliente;
- tempo de atendimento;
- prazo de execução.

## **Impacto observado na melhoria do ambiente de trabalho e na qualidade dos serviços prestados**

- Potencialização do acesso às informações das condições diárias da situação dos serviços no DIRAC;
- Valorização da função dos programadores de serviço de manutenção que têm a responsabilidade de definir as ações preventivas que deverão ser planejadas e programadas. Os programadores não ficam restritos às informações fornecidas pelos clientes;
- Vantagens para o cliente:
  - possuir prioritariamente uma porta de acesso via telefone, fax, e-mail ou Internet para solicitação de quaisquer serviços de responsabilidade da DIRAC;
  - entrada única das solicitações de serviço, independente do local de entrega das mesmas;
  - obter informações sobre o andamento dos serviços solicitados;
  - ser informado sobre as datas de início e término dos serviços;
  - ser consultado sobre o seu grau de satisfação ao término dos serviços;

- ser informado sobre o custo dos mesmos;
- facilidade de divulgação junto ao cliente (um único canal de acesso);
- poder acompanhar por relatórios mensais todos os serviços prestados a sua Unidade;
- garantir aos clientes o apoio, a tranquilidade, a confiança do atendimento pleno, personalizado, inteligente e principalmente moderno, possibilitando ainda as informações sobre o momento, agendamento e técnicos envolvidos nas solicitações.

## **Comentários finais**

Essa modalidade de atendimento substitui a atual em que o cliente interessado em obter informações e/ou solicitar serviços não sabe a quem procurar.

O controle das atividades, calcado em sistemas informatizados, é uma forma inteligente de oferecer um atendimento com qualidade e ágil, visando a satisfação plena do cliente.

“ é preferível arriscar coisas grandiosas, do que fazer fila junto aos pobres de espírito que não conhecem nem a vitória, nem a derrota!”

Eng<sup>o</sup> Agrônomo Paulo Ricardo Mendonça

Ministério da Saúde  
Fundação Oswaldo Cruz FIOCRUZ  
Diretoria de Administração do Campus DIRAC

*Responsáveis:*

Eloi de Souza Garcia; Francisco de Paula Bueno de Azevedo Neto;  
Fernando Speich

*Equipe:*

Marco Antonio Gomes da Costa; Maria Cecília da Silva Siconetto;  
Nelson da Silva Portugal; Walker Dutra de Carvalho; Pedro Junger  
Vidaurre Leite; Leticia Zambrano; Cyro Macedo Valente; Cesar de  
Aquino Lima; Pablo Barcellos Santiago; Marcio Belo Rodrigues da  
Silva; José Augusto Crispim; Att Informática Ltda.

Av. Brasil, 4.365 — Manguinhos/RJ

DIRAC, Sala nº 48

CEP: 21045-900

Fax: (0XX21) 598-4422

*Favor não esperar sinal de fax, remeter assim que atender!*

Telefone: (0XX21) 598-4272 — Ramal 117

E-mail: [gestao@dirac.fiocruz.br](mailto:gestao@dirac.fiocruz.br)

*Data de início da implementação da experiência:*

Junho de 1997

*Experiência*

# Kit DETRAN

*Ministério das Comunicações  
Empresa Brasileira de Correios e  
Telégrafos ECT  
Diretoria Regional de Minas Gerais*





# Kit DETRAN

*Ministério das Comunicações  
Empresa Brasileira de Correios e  
Telégrafos ECT  
Diretoria Regional de Minas Gerais*

**S**er atendido no Departamento de Trânsito (DETRAN) de Minas Gerais era uma verdadeira operação de guerra. A complexidade de tarefas, a descentralização dos serviços, o mau atendimento, o despreparo e a corrupção era um grande problema. A população era mal atendida, gastavam-se horas nas diversas filas, principalmente em Belo Horizonte, onde a demanda é maior. Os problemas relacionados com o atendimento no DETRAN ocupavam diariamente os noticiários de TV, rádios e jornais, constituindo-se numa constante preocupação do governo estadual e usuários principalmente.

O DETRAN atendia cerca de 270.000 pessoas por mês, com uma estrutura de 44 Circunscrição Regional de Trânsito (CIRETRANs) e 162 guichês de atendimento.

Com a entrada em vigor a partir de 23/01/98 do novo Código de Trânsito Brasileiro (CTB), instituído pela Lei nº 9.503 de 23 de setembro de 1997, a demanda pelos serviços e os problemas saumentariam, caso não se tomasse alguma medida para melhorar o atendimento ao público usuário, dentro da filosofia de comodidade ao cidadão.

## Descrição do projeto inovador

A concepção do projeto ocorreu com o novo CTB, à medida em que o DETRAN passou a necessitar de parcerias com objetivo de acelerar e otimizar o atendimento ao público usuário. O novo código prevê que na forma de sua aplicação seja utilizado o serviço postal (artigo 282 do CTB).

Diante dessa oportunidade de negócios, foi montado um grupo de trabalho nacional, para identificar os tipos de serviços e produtos que poderiam ser executados pelos Correios (ECT) e, no caso de Minas Gerais, foi desenvolvido o Kit DETRAN, aprovado pelo DETRAN/MG.

As mudanças no DETRAN eram necessárias para tornar o atendimento eficaz e satisfatório para os usuários, garantindo-lhes o cumprimento dos prazos, comodidade e dignidade.

A ECT/MG posicionou-se como agente facilitador para o DETRAN, valendo-se da sua vasta rede de agências no Estado (932 unidades) e uma capilaridade que nenhuma outra instituição possui, simplificando e agilizando o atendimento e as relações entre os cidadãos motoristas e o DETRAN, por meio do Kit DETRAN, que é oferecido em duas modalidades:

- Kit Jari — destinado ao cidadão que desejar entrar com recurso de multa junto à Junta Administrativa de Recursos de Infrações/DETRAN;

### *Exemplo de comunicação de recurso*

O motorista que não concordar com eventuais multas recebidas, pode adquirir o Kit e enviá-lo ao DETRAN e justificar sua reclamação. Após uma criteriosa avaliação, a multa pode ser cancelada. Caso a resposta do DETRAN seja negativa, o prazo de vencimento da multa é prorrogado e começa a contar a partir da data da resposta.

- Kit Comunicações — é destinado ao cidadão que desejar efetuar atualização de dados do condutor (CNH), efetuar atualização do cadastro de veículo (CRLV) residência do proprietário, comunicar o real infrator de multa e comunicar a transferência de veículo;

### *Exemplo de comunicação do real infrator*

Caso um motorista empreste seu carro a um amigo e esse cometa uma infração, a multa será enviada ao proprietário do veículo e não à pessoa que estava dirigindo o veículo no momento da infração, O DETRAN aceita a comunicação do real infrator em até 15 dias contados a partir do recebimento da notificação.

### *Exemplo de comunicação de transferência de veículos*

Quando uma pessoa vende o carro, o comprador tem até 30 dias, a contar da data da venda, para fazer a transferência. Caso a transferência não seja feita pelo comprador até o 29º dia, a pessoa que vendeu o carro envia ao DETRAN a comunicação de transferência do veículo.

O Kit é composto de um formulário, envelope pré-selado, recibo de postagem e aviso de recebimento. Pode ser postado em todas as agências dos Correios. No atendimento, o cidadão recebe o recibo de postagem comprovando a remessa do Kit ao DETRAN, esse recibo é importante nos casos em que há prazos previstos para entrada dos documentos.

## **Benefícios do Kit DETRAN**

- Possibilita maior controle da frota de veículos e de seus condutores;
- Facilita a comunicação entre o DETRAN e o proprietários de veículos e condutores, reduzindo a ação de intermediários (despachantes);
- Permite que maior número de pessoas tenham fácil acesso na aquisição do material e informações detalhadas quanto ao procedimento de preenchimento;
- Ampla rede de agências para postagem dos Kits;
- A remessa dos Kits tem tratamento prioritário na entrega e controle na tramitação.

## Obstáculos encontrados

- Alegação de que os documentos entregues diretamente pelo motorista ao DETRAN proporcionaria maior segurança ao sistema. Essa objeção foi sanada com a utilização de controle da postagem do Kit, mediante nº registro;

- Reconhecimento de demanda reprimida e receio por parte do DETRAN de que uma busca em massa pelos Kits geraria um acúmulo de documentos. No início, houve certa dificuldade, mas atualmente, o processamento dos Kits pelo DETRAN encontra-se dentro da normalidade;

- dificuldades do DETRAN para custear a remessa dos Kits, assim a solução foi cobrar o valor dos motoristas. A aceitação dos usuários foi positiva, pois o valor do Kit (R\$3,00) é irrisório, se comparado ao valor das multas e à comodidade e segurança que proporciona aos usuários.

## Recursos utilizados

Para elaboração do projeto foi montado um grupo de trabalho, que durante os meses de março a julho de 1998, fez os contatos com o DETRAN e formatou o Kit. Para confecção dos Kits foram contratadas, por meio de licitação, gráficas para imprimir os formulários:

- Junho/98 — 80.000 unidades, a um custo de R\$ 0,18/u. e total de R\$ 14.400,00;

- Março/99 — 50.000 unidades, a um custo de R\$ 0,23/u. e total de R\$ 11.500,00;

- Junho/99 — 20.000 unidades, a um custo de R\$ 0,21/u. e total de R\$ 4.200,00;

- Custo total de produção no período — R\$ 30.100,00;

- Custo do atendimento e remessa — aproximadamente R\$ 2,22/u.,  $68.438 \text{ Kits} \times \text{R\$ } 2,22 = 151.932,36$ ;

- Custo da produção + custo do serviço = R\$ 182.032,36 (período de ago/98 a jul/99).

## **Relato da situação atual: mudanças efetivamente ocorridas**

Cada Kit já franqueado custa apenas R\$3,00 e apresenta diversas vantagens para os motoristas. Facilidade e comodidade, já que os Correios contam com uma extensa rede de atendimento espalhada por todo o Estado (cerca de 800 agências) que funciona em horário bastante conveniente (comercial). Praticidade, uma vez que é de fácil preenchimento e pela certeza do serviço completo. Baixo preço, considerando que a multa mais barata gira em torno de R\$ 46,00 e a mais cara chega a R\$ 800,00. Isso sem contar que, além das multas, infrações de trânsito também representam perda de pontos para o motorista.

Cerca de 50% dos pedidos de recursos de infrações são encaminhados ao DETRAN por meio do Kit Jari e um terço de todas as outras solicitações estão sendo feitas pelo Kit Comunicação.

Segundo informações obtidas junto ao DETRAN, o Kit veio facilitar o atendimento interno, reduzindo-se as filas e agilizando o atendimento. O próprio DETRAN está direcionando o público para aquisição do Kit nos Correios.

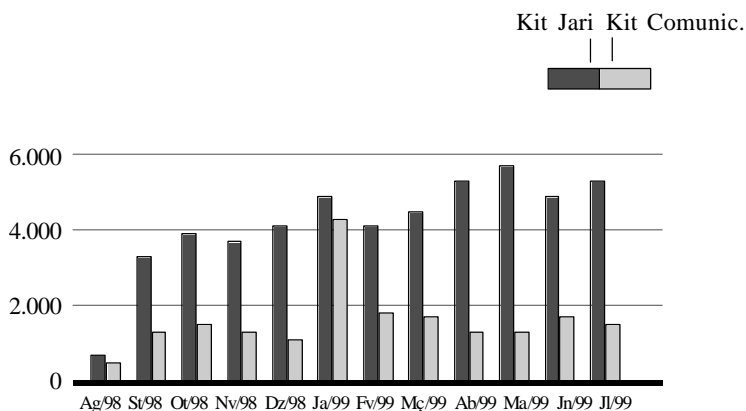
Estar em dia com o DETRAN sem precisar se deslocar até o posto mais próximo (às vezes até para atualizar pequenos detalhes na carteira, como a grafia incorreta do nome do motorista) é importante e com o Kit ficou mais fácil.

Para os Correios, participar de toda iniciativa que promova o bem-estar do cidadão é motivo de orgulho, afinal, isso faz parte do papel da empresa.

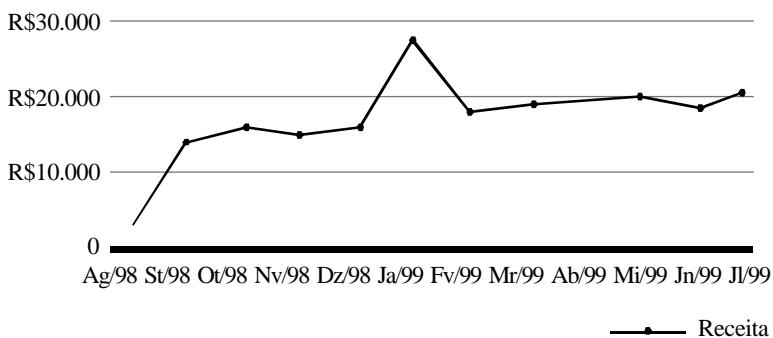
## Venda e postagem do Kit DETRAN nos Correios

Mês	Kit Jari (quant.)	Kit Comunic. (quant.)	Total (quant.)	Receita (R\$)
Ago/98	658	375	1.033	3.099,00
Set/98	3.327	1.170	4.497	13.491,00
Out/98	3.934	1.291	5.225	15.675,00
Nov/98	3.892	1.212	5.104	15.312,00
Dez/98	4.086	1.125	5.211	15.633,00
Jan/99	4.930	4.367	9.297	27.891,00
Fev/99	4.204	1.665	5.869	17.607,00
Mar/99	4.662	1.482	6.144	18.432,00
Abr/99	5.220	1.195	6.415	19.245,00
Mai/99	5.408	1.139	6.547	19.641,00
Jun/99	4.937	1.461	6.398	19.194,00
Jul/99	5.283	1.415	6.698	20.094,00
<b>Acumulado</b>	<b>50.541</b>	<b>17.897</b>	<b>68.438</b>	<b>205.314,00</b>

## Quantidade de Kit DETRAN postados



## Receita do Kit DETRAN



Ministério das Comunicações  
Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos  
Diretoria Regional de Minas Gerais

*Responsável:*

Célia Yuriko Pereira de Souza

*Equipe:*

Elmer Martins Ribeiro; Mauro Eustáquio Inácio; Wanderley Dumbá;  
Ronaldo Diniz Pereira

Rua Guajajaras, 40 – 21ª andar  
Belo Horizonte, MG — CEP 30180-100  
Telefone/Fax: (0XX31) 249-2127/249-2137  
E-mail: Celiaypsouza@correios.com.br

*Data do início da implementação da experiência:*  
17 de agosto de 1998





*Experiência*

**Negociação tripartite:  
uma nova  
metodologia  
para normalização**

*Ministério do Trabalho e Emprego  
Secretaria de Inspeção do Trabalho  
Departamento de Segurança e  
Saúde no Trabalho*



# Negociação tripartite: uma nova metodologia para normalização

*Ministério do Trabalho e Emprego  
Secretaria de Inspeção do Trabalho  
Departamento de Segurança e Saúde  
no Trabalho*

**A**té o início da década de 90 a regulamentação em segurança e saúde no trabalho era formulada considerando somente o saber técnico e a definição de prioridades para normalização. Levava em consideração definições de cunho estritamente político, sem levar em conta a expectativa dos representantes dos empregadores e dos trabalhadores.

Com isso, a regulamentação representava, geralmente, um grande avanço do ponto de vista do seu conteúdo, porém com dificuldades em sua aplicação, pois a mesma, apesar de tecnicamente perfeita, mostrava-se, na maior parte dos casos, inadequada ao momento político, social e econômico das empresas.

## **Descrição do projeto inovador**

### **Objetivos a que se propôs**

- Propiciar a participação de empregadores e trabalhadores no processo de elaboração/revisão de Normas Regulamentadoras (NR) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE);

- Aumentar o comprometimento de empregadores e trabalhadores com a implementação de melhorias das condições e ambientes de trabalho;
- Facilitar o estabelecimento de condições favoráveis à elaboração de NR consensadas;
- Contribuir para a consolidação de uma metodologia democrática e participativa de elaboração/revisão da legislação;
- Contribuir para consolidar uma relação sólida de parceria entre governo, empregadores e empregados;
- Facilitar a ação fiscal valendo-se da observação de normas claras e objetivas;
- Contribuir para a redução dos acidentes de trabalho e doenças ocupacionais.

### **O que é considerado como inovação?**

Consideramos como inovação a adoção de uma metodologia participativa para elaboração/revisão de NR do MTE. Essa nova metodologia tem garantido a participação de representantes do governo, empregadores e trabalhadores na Comissão Tripartite Paritária Permanente (CTPP), máxima instância para definição de temas e propostas para revisão ou elaboração de regulamentação na área de segurança e saúde no trabalho. A CTPP é um marco da gestão democrática no MTE.

### **Clientela visada**

- Empregados celetistas (com contrato de trabalho regido pela CLT);
- Empregadores;
- Governo Federal;
- Organização Internacional do Trabalho (OIT).

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

A participação dos atores sociais envolvidos é garantida por meio da CTPP, estabelecida na portaria MTb nº 393, de 9 de abril de 1996.

Constituída por cinco representantes indicados por cada categoria, cabe à CTPP manter, propor e acompanhar estudos para prevenção de doenças e acidentes do trabalho; acompanhar implementação e desenvolvimento de acordos; auxiliar o MTE nas ações que visem o cumprimento de dispositivos legais; conhecer, analisar e propor soluções para impasses no cumprimento de acordos e NR.

Atualmente, a CTPP conta com representantes da Confederação Nacional do Comércio, da Indústria, da Agricultura, do Transporte, das Instituições Financeiras, da Central Única dos Trabalhadores, Confederação Geral dos Trabalhadores e Força Sindical. Os trabalhos são coordenados pelo diretor do Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho, órgão do MTE. As reuniões ordinárias realizam-se bimestralmente, sendo as deliberações tomadas pelo princípio do consenso.

### **Concepção da experiência e etapas de implementação**

Reconhecida a necessidade de se elaborar regulamentação em segurança e saúde no trabalho que contemplasse o saber e o sentir dos representantes de trabalhadores e empregadores, foi elaborado projeto de regulamentação tripartite, e escolhido o setor de fabricação e importação de motosserras, por possuir pequeno número de fabricantes e importadores no país. O processo de trabalho deu-se pela discussão da introdução de novos dispositivos de segurança na referida máquina, redundando na criação do Anexo I da NR12 (Máquinas e Equipamentos).

A experiência demonstrou que o processo tripartite era exitoso, e poderia ser aplicado em outras situações, destacando-se a elaboração da NR18 (Condições e Meio Ambiente de Trabalho na Indústria da Construção).

Tais experiências culminaram com a publicação da portaria MTb nº 393/96, que estabeleceu nova metodologia de regulamentação na área de segurança e saúde no trabalho.

### **Mecanismos de transparência, responsabilização e *accountability***

- Participação tripartite paritária;
- Deliberação por consenso;
- Indicação de representantes por bancada, de forma autônoma;
- Publicação de propostas de regulamentação para consulta pública;
- Constituição de grupos de trabalho tripartites para permanente revisão das normas publicadas.

### **Obstáculos encontrados**

Antes da implantação da CTPP, as NR do MTE eram elaboradas pelo pessoal técnico da casa, com pouca ou nenhuma consulta à sociedade. Nesse modelo o governo selecionava os temas a serem regulamentados, designava os técnicos encarregados da elaboração dos textos e deliberava com ampla autonomia. Como o processo não era participativo, o tempo necessário para edição de uma norma era bastante reduzido — o poder estava centralizado nas mãos de poucos.

Nesse contexto foram publicadas 28 NR, o que contribuiu para criar uma cultura centralizadora quanto a forma de se elaborar/revisar a legislação. Essa cultura foi o principal obstáculo encontrado quando da implementação da nova metodologia. Temia-se um esvaziamento do poder do governo aliado a um processo bem mais moroso.

Tais obstáculos foram contornados a partir dos benefícios alcançados pela nova prática (relatados no item 6). Com o tempo as novas NR mostraram-se mais adequadas, e o comprometimento de trabalhadores e empregadores na elaboração facilitava a posterior implementação das mesmas. Diante dessas e outras vantagens, a resistência interna inicial foi e continua diminuindo.

## **Recursos utilizados**

Os recursos humanos utilizados pelo MTE permaneceram praticamente inalterados. Pode-se dizer que em relação aos recursos financeiros ocorreu um acréscimo considerável, uma vez que o processo negocial exige a realização de um número maior de reuniões que o processo anterior.

Também ocorreu acréscimo dos gastos com divulgação das normas e com a elaboração de manuais explicativos.

Como a sede das representações da maior parte da bancada dos empregadores e trabalhadores situa-se em São Paulo, a maior parte das reuniões ocorre nessa capital, com a conseqüente necessidade de viagens dos representantes do governo.

Todavia, entendemos que esse aumento nas despesas é amplamente compensado pela efetiva implementação das novas NR.

## **Relato da situação atual**

### **Resultados qualitativos, quantitativos concretamente atingidos**

- Consolidação da negociação tripartite como metodologia para elaboração/revisão de NR;
- Maior comprometimento dos atores sociais envolvidos com saúde e segurança do trabalho na implementação das NR;
- Elaboração das seguintes NR:
  - Anexo I da NR12 (Motosseras);
  - NR13 (Caldeiras e Vasos de Pressão);
  - NR7 (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional — revisão);
  - NR18 (Condições e Meio Ambiente de Trabalho na Indústria da Construção);
  - NR29 (Segurança e Saúde no Trabalho Portuário);
  - Anexo II da NR12 (Cilindros de Massa);

- NR5 (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes — CIPA);
- NR12 (Máquinas e Equipamentos — revisão em prensas injetoras de plástico);
- NR22 (Norma de Segurança e Saúde no Trabalho na Mineração — a publicar);
- Consolidação de parceria entre governo, empregadores e trabalhadores para melhoria nas condições e ambientes de trabalho;
- Redução dos acidentes do trabalho e doenças ocupacionais nos setores regulamentados pela nova metodologia;
- Redução do índice de irregularidades do conjunto das NR em 28,60%, e da NR18 em 32,09%, conforme tabela a seguir. A redução desse índice significa que estão sendo constatadas menos irregularidades nas inspeções das condições e ambientes de trabalho, o que traduz um maior comprometimento dos empregadores em implementar a legislação, e dos trabalhadores em reivindicar sua aplicação, mesmo antes da fiscalização.

### **Índice de irregularidades do conjunto das NR e da NR18**

<b>Descrição</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
Itens irregulares de todas as NR	22.234	26.000	22.598
Itens fiscalizados de todas as NR	444.902	576.186	633.379
<i>Índice de irregularidades do conjunto das NR</i>	<i>5,00%</i>	<i>4,51%</i>	<i>3,57%</i>
Itens irregulares da NR18	4.065	4.884	4.183
Itens fiscalizados da NR18	75.870	102.341	115.057
<i>Índice de irregularidades da NR18</i>	<i>5,36%</i>	<i>4,77%</i>	<i>3,64%</i>

Obs: O índice de irregularidade é obtido pela divisão do número de itens irregulares pelo número de itens fiscalizados.



Ministério do Trabalho e Emprego  
Secretaria de Inspeção do Trabalho  
Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho

Responsável:  
Juarez Correia Barros Júnior

Equipe:  
André Luiz Morais Cardoso; Cibele Guerese de Mello Osório; Ivone  
Maria Ramos; Ricardo Silveira da Rosa; Rui de Oliveira Magrini;  
Ulisses Cândido Brandão

Esplanada dos Ministérios, Bloco F  
Anexo, Ala B, Sala 147  
Brasília,DF — CEP: 70059-900  
Fax: (0XX61) 223-6276  
Telefone: (0XX61) 317-6625  
E-mail: ssst@mte.gov.br

*Data de início da implementação da experiência:*  
Janeiro de 1990



*Experiência*

Oficinas itinerantes,  
ações pró-ativas em  
favor das atividades  
fins da UFPA

*Ministério da Educação e do Desporto  
Universidade Federal do Pará UFPA*



# Oficinas itinerantes, ações pró-ativas em favor das atividades fins da UFPA

*Ministério da Educação e do Desporto  
Universidade Federal do Pará UFPA*

**I**dentificamos como problemas a serem resolvidos os seguintes aspectos:

- Apoio insuficiente da Universidade Federal do Pará (UFPA) aos Programas de Capacitação pelo Trabalho para Adolescentes (PCTA);
- Sub aproveitamento da potencialidade da oficina de carpintaria da UFPA, nos seus aspectos humano, material, financeiro e de infra-estrutura física;
- Inexistência de gerenciamento voltado para a eficiência e eficácia dos trabalhos, que não estavam direcionados, prioritariamente, para atender as demandas das atividades de ensino, pesquisa e extensão da instituição;

## **Descrição do projeto inovador**

### **Objetivos a que se propôs: resultados visados**

Ampliar a inserção da UFPA nas questões sociais, promovendo atividades de educação de capacitação pelo trabalho a adolescentes, bem como promover a Instituição por meio de uma ação de

redimensionamento do seu papel social, ampliando o reconhecimento da sociedade aos serviços prestados pela UFPA.

Objetivos Específicos:

- reestruturar as atividades meio, com vistas a apoiar as atividades de ensino, pesquisa e extensão, como também promover uma maior interação entre a unidade executora e os usuários da mesma;
- estabelecer convênios com instituições que disponham de PCTA, com a finalidade de contemplar o objetivo geral do programa;
- construir parcerias internas e externas em favor da Instituição e da comunidade carente;
- combater o desperdício dentro da Instituição, em todos os seus aspectos.

### **O que é considerado como inovação?**

- A Universidade disponibilizar sua infra-estrutura para apoiar a execução de PCTA, bem como procurar atender demandas da comunidade carente no que diz respeito a confecção e doação de peças do mobiliário com a finalidade de colaborar na estruturação de salas de aula, numa região de esquecidos como é a Norte, a qual dispõe de apenas 30% da população alfabetizada;

- A participação de alunos, professores e técnico-administrativos, os quais liderados por esse último (sem precedente na história da UFPA), estão demonstrando na prática que por intermédio do esforço concentrado da comunidade universitária muito pode ser feito em favor da Instituição e da comunidade carente, principalmente a que se encontra em seu entorno;

- O fato de que a grande maioria dos serviços estão acontecendo na oficina itinerante, (local do solicitante dos serviços) diminuindo, significativamente, o tempo e o esforço com transporte de material até a oficina fixa (oficina de carpintaria), numa clara ação pró-ativa (levar os serviços onde eles são necessários de forma mais otimizada possível);

- A construção de parcerias com centros, departamentos, núcleos, pró-reitorias, centros acadêmicos e outras unidades, em favor

da melhoria das salas de aula do Campus Universitário do Guamá, e em apoio as demais propostas definidas no Programa Oficinas Itinerantes. É importante salientar que parcerias externas estão sendo, construídas também;

- O fato do Programa estar sendo executado por uma unidade administrativa, numa concepção extensionista que oportuniza o engajamento de alunos de administração, ciências contábeis, ciências sociais, psicologia, sociologia, serviço social e de tantos outros cursos oferecidos pela Instituição, numa rica experiência de prática de estágio, onde o próprio aluno, enquanto cliente da Instituição, pode intervir na melhoria da infra-estrutura da UFPA, prioritariamente às salas de aula e ainda, enquanto cidadão, dar sua parcela de contribuição para as questões sociais, que tanto se fala mas muito pouco se faz.

### **Concepção da experiência**

A idéia surgiu dentro da Universidade, proveniente de um técnico-administrativo, cansado de conviver com o desperdício nas instituições públicas federais (o que não coaduna com carência de recursos financeiros), sendo então a idéia partilhada e ampliada com estagiários de ciências contábeis e administração, usuários insatisfeitos com as péssimas condições das salas de aula na UFPA e que também ficavam estarecidos com o volume significativo de mobiliários que eram normalmente vistos embaixo de escadas, espalhados pelos corredores dos centros e pavilhões de aula, numa clara demonstração de descaso com o bem público, o qual acabava contribuindo para gerar, também, uma aparência de abandono da Instituição.

No que diz respeito a implementação, foi construída inicialmente uma versão-piloto do projeto com o objetivo principal de estruturar o centro agropecuário que funcionava, anteriormente, fora do Campus Universitário do Guamá, e que precisava de peças de mobiliário, tais como: mesas, estantes, arquivos, cadeiras, carteiras de estudantes etc., e como a Instituição não dispunha de recursos na rubrica material permanente, acreditamos que a recuperação de

materiais era um caminho extremamente interessante de atender tais necessidades, além de dar uma demonstração de racionalização de recursos, e de que com esforço e criatividade os obstáculos tendem a ser superados. Em tal etapa, conseguimos uma pequena doação financeira junto a um professor estrangeiro que acreditou na proposta (e que como nós encontrava-se acanhadamente instalado por não ter mesa e cadeira para trabalhar) e com a contratação de mão-de-obra, uma vez que a oficina de carpintaria da UFPA, naquele momento, não se disponibilizou para atender as nossas demandas, passamos a recuperar todo o mobiliário necessário, retirando peças de mobiliário que fosse de utilidade para o centro agropecuário, do depósito do Departamento de Recursos Materiais (DEPAD), constituído de material considerado inútil pelo seus antigos proprietários. A partir dessa experiência, foi feita uma apresentação da versão preliminar do Projeto para os titulares da Pró-Reitoria de Administração (PROAD), do DEPAD, da prefeitura do campus universitário, do departamento de manutenção (onde a oficina de carpintaria é vinculada) e do Departamento de Meio Físico (DEMEF), para conhecerem o Projeto e constatar *in loco* o que tinha sido possível recuperar de material permanente da Instituição, numa clara ação de combate ao desperdício. Diante da reação positiva de tais pessoas percebemos que deveríamos prosseguir a experiência, ampliando a versão inicialmente proposta, criando um Programa envolvendo e interligando seis áreas de atuação, sendo elas: Recuperação de Materiais Permanentes, Jardinagem, Refrigeração, Eletro-Eletrônica, Hidráulica, Eletricidade, estas de competência da prefeitura do campus universitário, cuja a fase residual atenderia a Instituição, entretanto, o carro chefe da proposta seria disponibilizar os recursos institucionais em favor das questões sociais e da estruturação de salas de aula, numa região com fome de educação. Considerando que o centro agropecuário, enquanto unidade acadêmico-científica voltada para as questões das ciências agrárias, não poderia abrigar, definitivamente, o Projeto por estar fora do seu foco de atenção, a principal idealizadora



do Projeto optou por ser relotada na prefeitura do campus universitário, objetivando dispor das condições necessárias para dar prosseguimento ao que passou a ser intitulado programa Oficinas Itinerantes, ações pró-ativas em favor das atividades fins da UFPA, aprovado posteriormente como Projeto de Extensão junto ao Conselho Universitário de Ensino e Pesquisa (CONSEP), em março de 1999.

### **Clientela visada**

Jovens assistidos pelos PCTA, que têm como foco de ação, jovens em situação de risco social, docentes e discentes da UFPA, centros comunitários e/ou outras organizações comunitárias voltadas para a operacionalização da educação.

### **Participação dos quadros administrativos, da clientela e de outros possíveis atores envolvidos**

O quadro técnico-administrativo, participa do Projeto (1) Recuperação de Materiais Permanentes, mas, com a implementação das demais áreas de atuação, outros profissionais da UFPA serão engajados, bem como alunos de outros cursos oferecidos pela Instituição.

Com relação à clientela, representada pelo corpo discente, os mesmos participam ativamente do Programa Oficinas Itinerantes com os seguintes planos de trabalho:

- diagnóstico sobre as condições das salas de aula do Campus Universitário do Guamá — Acadêmica de Administração Cristina Camilo;
- reestruturação das oficinas de manutenção da UFPA — Acadêmico de Administração Jeancerico Lameira;
- otimização dos recursos humanos da UFPA — Acadêmico de Administração Alexandre Martins;
- estudo da viabilidade econômica na recuperação de materiais permanentes da UFPA — Acadêmica de Ciências Contábeis Patricia Lanhellas;

- inserção da UFPA junto aos PCTA — Acadêmico de Ciências Sociais Leonardo Malcher.

Estão em negociação o estabelecimento de convênios com a Escola Salesiana do Trabalho, Fundação da Criança e Adolescente do Pará (FUNCAP), Fundação Papa João XXIII (FUNPAPA) etc., os quais após assinados permitirão a inserção dos adolescentes.

### **Mecanismos de transparência, responsabilização e *accountability***

O programa não visa lucros, como também não se responsabiliza por comprar o material para a efetivação dos trabalhos. O centro/departamento interessado na recuperação de mobiliário, o qual damos prioridade para itens de sala de aula, entra em contato com os integrantes do programa e uma equipe de funcionários do departamento de manutenção da prefeitura do campus universitário e estagiários do Programa deslocam-se até a unidade do usuário que solicitou serviços para fazer o levantamento do que poderá ser feito para construir o planejamento das atividades e fazer o orçamento do material necessário para o trabalho. Apresenta-se uma planilha de custos ao requisitante dos serviços (baseada no método de custeio) e a partir daí, o interessado viabiliza a compra do material e repassa-o para a oficina de carpintaria para efetivar os trabalhos, o qual ocorre de acordo com a ordem de chegada do material de consumo. Convém ressaltar que tudo é feito sem a menor burocracia, o único documento emitido é uma ordem de serviço ao término dos trabalhos com detalhamento dos trabalhos que foram realizados, para controle dos envolvidos no processo.

### **Obstáculos encontrados**

Descrição dos principais obstáculos encontrados durante a implementação e das soluções para superá-los:

- conquistar o reconhecimento da Instituição de que a autoria do programa Oficinas Itinerantes pertence a um integrante do corpo

técnico-administrativo (solução: entramos com recurso junto a Procuradoria Geral da UFPA e obtivemos homologação favorável do Reitor da Instituição ao parecer emitido pela Procuradoria a qual reconhece o direito do Programa, garantindo ao mesmo, além da autoria a efetiva participação de três estagiários bolsistas de extensão, que haviam sido eliminados de processo seletivo para concessão de bolsas de estágio pelo fato da coordenação do Programa não ser Docente);

- resistência de alguns funcionários da UFPA à dinâmica adotada na consecução do programa (monitoramento, priorização das atividades, controle da produção e dos recursos materiais etc.)  
solução: melhorar as condições de trabalho e investir no combate a baixa responsabilidade;

- reação de fornecedores habituados a vender mobiliário para a Instituição, em combate as ações de uma Instituição que ao longo dos anos só fez comprar e que agora resolveu investir na recuperação (solução: ficar atento às possíveis armadilhas, trabalhar com o máximo de transparência, envolvendo a comunidade universitária nas ações do Programa);

- falta de computadores para agilizar as ações de implementação do Programa, inclusive com a informatização da oficina de carpintaria, bem como apoio financeiro para atender todas as demandas do programa (solução: construir parcerias).

## **Recursos utilizados**

- Recursos humanos (funcionários técnico-administrativos da prefeitura do campus universitários, dos departamentos DEMA e DEMEF e estagiários bolsistas do programa);

- Recursos financeiros, investimentos da pró-reitoria de administração, garantindo a aquisição de ferramentas de uso diário e aquisição de material de consumo para atender o pleno funcionamento da seção de estofamento, pintura e carpintaria, liberação de recursos para melhorar a infra-estrutura da oficina de carpintaria,

como também doações conseguidas por meio de parcerias com: Departamento de Apoio ao Vestibular (DAVES), Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PROEG), que doaram material de consumo criando a recuperação de mil carteiras de estudantes para atender o vestibular de 1999, bem como papel, filmes, pranchetas, revelação de fotografias etc; Fundação de Amparo ao Desenvolvimento da Pesquisa (FADESP), doou material de segurança para os funcionários da oficina de carpintaria; Serviço de Computação (SECOM), disponibilizou cursos para os integrantes do programa e abrirá turmas para os futuros jovens aprendizes participantes dos convênios; Centro Tecnológico, cedeu funcionário; Centro Sócio-Econômico, Filosofia e Ciências Humanas, participação de professores para colaborar na orientação dos discentes, bem como discutir as questões sociais, objetivo maior do Programa/Projeto.

### **Com relação a adequação dos gastos**

Baseando-se no monitoramento das atividades, torna-se mais difícil haver desperdício de material ou outros problemas, normalmente verificados em oficinas, visto que a cada trabalho o estoque de material é revisado e cada saída é anotada. Tudo é feito de forma bastante racional e o desperdício é coibido.

### **Relato da situação atual: mudanças efetivamente ocorridas**

#### **Resultados qualitativos e quantitativos, concretamente atingidos**

- Recuperação de mil carteiras de estudantes em 26 dias, para atender o vestibular de 1999. As estruturas de ferro estavam sendo destruídas pela ação do tempo e então foi deslanchada uma ação de recuperação feita exclusivamente por funcionários da Instituição, por intermédio de parcerias internas. Pela primeira vez, o compromisso assumido pelo setor junto ao DAVES que doou o material, foi

cumprido 11 dias antes do prazo definido. A Universidade despertou para o descaso com suas salas de aula, o qual não pode ser atribuído, exclusivamente, à falta de recursos financeiros;

- A oficina de carpintaria está em obras, objetivando adaptar as instalações para melhor atender as condições de trabalho dos funcionários e dos futuros adolescentes;

- Recuperação do mobiliário de oito salas de aula no ateliê de arquitetura, beneficiando 320 alunos e 32 professores dos cursos de arquitetura e engenharia civil, com a confecção de cestos de lixo, pranchetas, mesas e cadeiras de professor, quadros de aviso que encontravam-se em precárias condições, inclusive duas salas de aula estavam desativadas por falta de material em condições de uso;

- Tomando-se por base a implementação desse programa surgiram muitos pedidos de restauração de mobiliário por parte de diversos centros/departamentos, numa demonstração clara de mudança de mentalidade quanto a material inútil e passou a haver uma maior preocupação em buscar solução para melhorar as condições das salas de aula;

- Os funcionários da oficina de carpintaria da UFPA dispõem de material de segurança para desempenhar suas funções e estão tendo sua saúde pulmonar monitorada por pneumologista do Ministério da Saúde, um dos parceiros do Programa;

### **Mecanismos de avaliação de resultados e indicadores utilizados**

- Controle individual da produção dos funcionários da carpintaria, construção mensal do mapa de horas trabalhadas e resultados alcançados e construção de indicadores de desempenho;

- No local é feito um levantamento da quantidade de material a ser recuperado, e com base nesse trabalho verifica-se a quantidade de matéria prima a ser conseguida;

- Controle de qualidade dos serviços realizados, como também consulta aos usuários etc.

### **Impacto observado na melhoria do ambiente de trabalho e na qualidade dos serviços prestados**

- Com o investimento institucional na melhoria da infraestrutura física, bem como aquisição de equipamentos de segurança e de uso diário, muito da motivação pessoal de cada funcionário foi reativada. Os vários anos de condução inadequada na administração da oficina de carpintaria, com alguns vícios e descompromisso com a Instituição e com os usuários, significa que existe um longo caminho a percorrer, o qual será lento, gradual mas promete bons resultados. É importante salientar que estamos tentando investir na capacitação do pessoal, como também tentar fazê-los aumentar o nível de escolaridade que é muito baixo, o que acaba dificultando o entendimento de algumas questões;

- Os usuários do setor têm manifestado que está havendo uma melhoria significativa dos serviços prestados pela oficina de carpintaria da UFPA, e quantitativamente houve um aumento expressivo de usuários que passaram a ter suas demandas atendidas num menor tempo.

Ministério da Educação e do Desporto  
Universidade Federal do Pará UFPA  
Unidade Executora: Prefeitura do Campus Universitário  
Departamento de Manutenção DEMA  
Departamento de Meio Físico DEMEF

*Responsável:*

Gina Barbosa Calzavara

*Equipe:*

Jacob Negídio; Marco Antônio Bentes Costa; João dos Santos;  
Adriana Palmares; Lúcio Silva; Sylvia Góis; João Estumano; Helton  
Silva; Marinaldo Cunha; Jeancerico Lameira; Lauro Monteiro;  
Patrícia Lanhellas; João Souza; Cristina Camilo; Rui Salame;  
Alexandre Martins; Afonso Vidinha; Leonardo Malcher; Héber Lavor  
Moreira; Adelson Pedroso; Laura Ximenes; Antônio Monteiro; Íris  
Alfaia; Benedito Moia Fiel; Vera Cardoso; Eleotério Palheta; Lúcia  
Viana; Francisco de Assis

Prefeitura do Campus Universitário — PCU  
Rua Augusto Correa nº 1, Guamá  
Belém, PA — CEP: 66095-102  
Fax: (0XX91) 211-1610/246-2334  
Telefone: (0XX91) 211-1156  
E-mail: gina@amazon.com.br

*Data de início da implementação da experiência:*

Maio de 1998.





*Experiência*

# Política de materiais

*Ministério da Saúde  
Grupo Hospitalar Conceição  
Hospital Nossa Senhora da  
Conceição S.A.*



# Política de materiais

*Ministério da Saúde  
Grupo Hospitalar Conceição  
Hospital Nossa Senhora da  
Conceição S.A.*

O diagnóstico efetuado nos processos de aquisição, guarda e distribuição de materiais, adotados pelas unidades hospitalares do Grupo Hospitalar Conceição (GHC), em maio de 1997, apontou a necessidade de adoção de medidas reordenadoras de todo o sistema que resultou na implantação de uma Política de Materiais, visando basicamente o ajustamento dos estoques e controle de preços, além da criação de instrumentos de avaliação do consumo.

## **Diagnóstico inicial**

### **Área de aquisição**

Ficou constada a dificuldade de julgamento das propostas pela Comissão de Licitação por não existir nenhum sistema referencial de preços que permitisse a comparabilidade.

### **Área de guarda de materiais**

Por meio da utilização de instrumentos que permitiram mensurar a cobertura, movimentação e acuracidade dos estoques, identificou-se o cenário abaixo demonstrado:

Especificações	HNSC	HCR	HF
<i>1. Cobertura de Estoques</i>			
1 a 2 meses	33%	35%	32%
3 a 5 meses	28%	27%	23%
6 a 11 meses	18%	17%	19%
Mais de 12 meses	21%	21%	26%
<i>2. Movimentação de Estoques</i>			
S/ movimentação a menos de 6 meses	66%	80%	61%
S/ movimentação de 7 a 12 meses	21%	13%	26%
S/ movimentação a mais de 12 meses	13%	7%	13%
<i>3. Acuracidade</i>			
Farmácia do centro cirúrgico	25%	—	—
Farmácia do HCC	—	—	50%
Material médico hospitalar	23%	—	—
Quimioterápicos/Psicotrópicos	20%	—	—

onde: HNSC — Hospital Nossa Senhora da Conceição S.A.  
HCR — Hospital Cristo Redentor S.A.  
HF — Hospital Fêmina S.A.

## Área de distribuição de materiais

A análise do consumo de materiais necessários à operacionalização dos serviços que compõem a estrutura hospitalar, apontou a inexistência de critérios de distribuição, permitindo a formação de vários pontos de estoques sem controle de consumo, induzindo ao desperdício e ao aumento dos custos operacionais.

## Descrição do projeto

### Objetivos gerais

Criação de metodologia de planejamento da área de materiais visando:

- a racionalização das aquisições;
- a redução dos estoques;

- o controle dos preços de aquisição;
- a redução dos custos operacionais;
- o estabelecimento de padrões de consumo por patologia.

## **A inovação**

A inovação fica por conta da implantação de metodologia de gerenciamento da área de materiais, de maneira a permitir o perfeito controle das ações de aquisição e consumo para o ajustamento dos estoques, em níveis recomendáveis, racionalizando os gastos institucionais contribuindo para a transformação do orçamento em efetivo instrumento de planejamento e gerência.

## **Concepção da experiência**

A idéia partiu da Direção Administrativa e Financeira do Grupo Hospitalar Conceição na pessoa do seu diretor Delson Luiz Martini.

## **Etapas da implementação**

- Diagnóstico inicial (conforme descrição anterior);
- Área de aquisição;
- Controle de preços nos processos licitatórios.

Foram adotados indicadores gerenciais para avaliação dos preços ofertados em todas as modalidades de aquisição: convite, dispensa, tomada de preços, concorrências e processos de inexigibilidade.

A metodologia consiste na utilização de um sistema que permite comparar os preços praticados na última compra com os preços ofertados nos processos de nova aquisição para produtos de mesma natureza. A determinação de um percentual limitador de reajuste (12%), permite a revogação por preço excessivo das propostas. A utilização do sistema em todos os contratos realizados resultou na economia demonstrada nos quadros a seguir:

**Resumo dos demonstrativos de  
resultado nos processos licitatórios**

(Período de 1/01/98 a 31/12/98)

Mês	Aumento de preço	Redução de preço	Resultado
Janeiro/98	110.103,83	443.843,37	-333.739,54
Fevereiro/98	64.558,68	684.524,37	-619.965,69
Março/98	37.512,19	152.687,62	-115.175,43
Abril/98	34.315,88	390.353,35	-356.037,47
Mai/98	21.189,22	145.688,84	-124.499,62
Junho/98	77.266,85	1.091.903,03	-1.014.636,18
Julho/98	126.516,00	168.123,23	-41.607,23
Agosto/98	68.152,84	148.448,28	-80.295,44
Setembro/98	27.207,73	140.901,21	-113.693,48
Outubro/98	57.428,77	634.833,66	-577.404,89
Novembro/98	88.933,89	142.861,89	-53.928,00
Dezembro/98	25.666,10	125.456,39	-99.790,29
<b>Total</b>	<b>738.851,98</b>	<b>4.269.625,24</b>	<b>-3.530.773,26</b>

**Resumo dos demonstrativos de  
resultado nos processos licitatórios**

(Período de 1/01/99 a 30/06/99)

Mês	Aumento de preço	Redução de preço	Resultado
Janeiro/98	56.092,07	59.104,18	-3.012,11
Fevereiro/98	93.703,05	268.888,70	-175.185,65
Março/98	116.752,83	27.658,19	89.094,64
Abril/98	232.068,97	205.465,76	26.603,21
Mai/98	161.121,77	200.394,10	-39.272,33
Junho/98	75.369,66	45.193,35	30.176,31
<b>Total</b>	<b>735.108,35</b>	<b>806.704,28</b>	<b>-71.595,93</b>

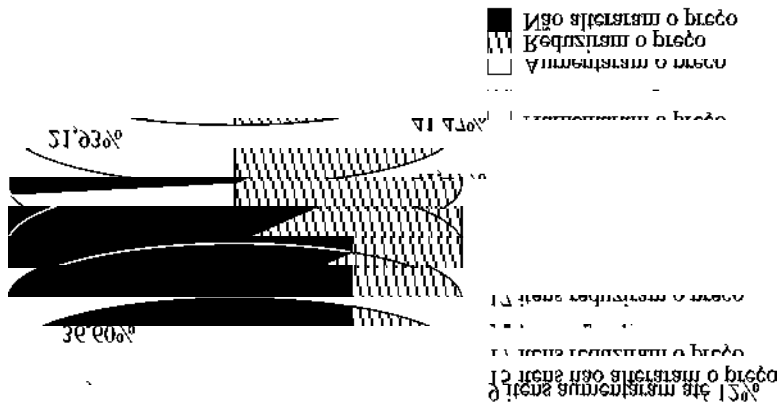
## Sistema de comparação de preços

A semelhança dos modelos assistenciais praticados no interior dos hospitais e o domínio de mercado da maioria das empresas fornecedoras de produtos hospitalares, permitiu a elaboração de um sistema de comparação de preços entre algumas instituições, inicialmente abrangendo os cinquenta primeiros itens da “Curva A”, que resultou em um maior poder de barganha e, conseqüentemente, na redução e uniformização dos preços praticados.

O quadro a seguir demonstra as comparações efetuadas e seus resultados:

### Evolução dos preços

(Outubro de 97 a maio de 98)



## Política de redução de estoques

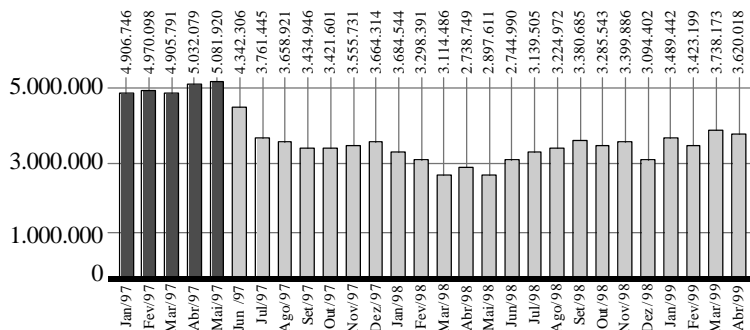
### Registro de preços

A modalidade de registro de preços é uma ferramenta do Sistema JIT (*Just in Time*) que evita o aumento dos níveis de estoques considerando que o produto só é requisitado no momento em que atingir o seu nível mínimo.

### Ações de reajustamento dos estoques

- Efetuado levantamento dos contratos de aquisição para a suspensão daqueles que se referiam a produtos sem movimentação a mais de seis meses ou com cobertura de até três meses;
- Redistribuição dos estoques excessivos entre as unidades hospitalares;
- Implementação do sistema de reposição de estoque por meio do Ponto de Pedido. As medidas adotadas refletiram em significativa economia cuja a evolução está demonstrada no gráfico a seguir:

### Redução dos estoques



### Indicador de avaliação da inflação interna

Foram adotados índices de mensuração da variabilidade dos contratos de aquisição considerando o efeito preço, quantidade e valor.



## Construção de índices

### Índice de Preço: Laspeyres

• Mede a variação de preços do contrato de aquisição em análise, em relação aos preços praticados no contrato anterior.

$$IP = \frac{\sum P_2 Q_1}{\sum P_1 Q_1} \times 100$$

### Índice de Quantidade: Paache

• Mede a variação das quantidades adquiridas no contrato em análise, em relação às quantidades adquiridas no contrato anterior.

$$IQ = \frac{\sum P_2 Q_2}{\sum P_2 Q_1} \times 100$$

### Índice de Valor

• Mede a variação conjunta de preços e quantidades acordados no contrato de aquisição em análise, em relação ao contrato de aquisição anterior.

$$IV = \frac{\sum P_2 Q_2}{\sum P_2 Q_1} \times \frac{\sum P_2 Q_1}{\sum P_1 Q_1} \times 100 \therefore \frac{\sum P_2 Q_1}{\sum P_1 Q_1} \times 100$$

### Onde:

P1 = Preços praticados no contrato anterior.

P2 = Preços praticados no contrato atual.

Q1 = Quantidades adquiridas no contrato anterior.

Q2 = Quantidades adquiridas no contrato atual.

## Resultados obtidos

10/98	11/98	12/98	01/99	02/99	03/99	04/99	05/99	06/99	07/99
<i>Índice de Valor Acumulado</i>									
-35,44%	-31,31%	-43,67%	-29,43%	-32,22%	-25,33%	-26,98%	-34,53%	-38,04%	-39,71%
<i>Índice de Preço Acumulado Anual</i>									
11,15%	16,56%	12,50%	7,01%	9,93%	5,41%	14,10%	15,82%	24,44%	17,60%
<i>Índice Quantidade Acumulado</i>									
-45,85%	-45,07%	-53,32%	-45,36%	-48,92%	-41,30%	-46,98%	-53,17%	-58,76%	-57,53%
<i>Inflação Mensal</i>									
0,44%	4,87%	-3,48%	7,01%	2,73%	-4,11%	8,25%	1,50%	7,46%	-5,49%

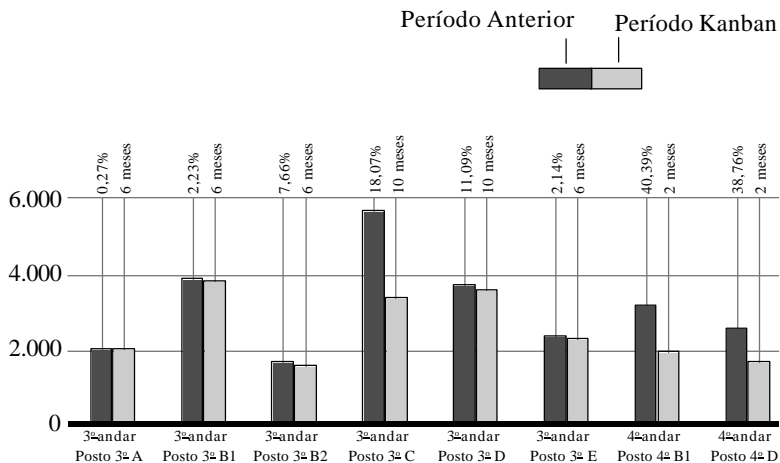
## Área de distribuição de materiais

A adoção do modelo Kanban (ferramenta JIT) para a distribuição do item material médico, objetivou regular os estoques, desburocratizar as solicitações e, principalmente, criar padrões de consumo por natureza de serviço reduzindo os desperdícios e consequentemente os custos operacionais.

Os resultados alcançados refletiram-se na redução de mão-de-obra da enfermagem (210h/mês) e da farmácia (105h/mês), na racionalização da área física. Também foram reduzidos os estoques formados nas unidades de internação e o consumo nas mesmas, resultando em economia de 9,84%, em relação ao método anterior.

O gráfico comparativo abaixo, demonstra o consumo no período de 12 meses anteriores a implantação do Sistema Kanban, e a redução com a adoção do novo método.

## Demonstrativo do consumo de materiais com a implantação do projeto de reposição automática — Kanban



### Clientela visada

- Cliente interno: funcionários das áreas de enfermagem, farmácia, almoxarifado;
- Cliente externo: usuários do Sistema Único de Saúde (SUS).

### Participação da equipe técnica

Participação da gerência de planejamento, gerência de informática, gerência de materiais e chefia de enfermagem.

### Obstáculos encontrados

Falta de pessoal para o desenvolvimento do processo, devido ao impedimento legal de contratação (Decreto 2.983 de março de 1999).

Solução: remanejamento de pessoal considerando a redução da necessidade de mão-de-obra da farmácia e enfermagem com a implantação do Sistema Kanban.

## **Recursos utilizados**

As adequações das áreas físicas necessárias foram efetuadas pelo próprio pessoal do hospital sem custos adicionais.

## **Situação atual**

- Os resultados quantitativos estão demonstrados nos itens descritivos das ações específicas desenvolvidas;
- Quanto aos resultados qualitativos, entendemos a liberação do pessoal de enfermagem para a atenção ao paciente devido a desburocratização das solicitações de materiais;
- Os indicadores utilizados para a mensuração dos resultados alcançados estão demonstrados no item Indicador de avaliação da inflação interna;
- O maior impacto está registrado na redução significativa dos custos em todas as áreas envolvidas do projeto.

Ministério da Saúde  
Grupo Hospitalar Conceição  
Hospital Nossa Senhora da Conceição S.A.

*Responsável:*

Delson Luiz Martini

*Equipe:*

Elise Marie Tasca; Marco Antônio Fisch; Ana Maria Del Lito  
Sturmhoebel

Rua Francisco Trein nº 596  
Bairro: Cristo Redentor  
Porto Alegre, RS — CEP: 91350-200  
Fax: (0XX51) 362-2562  
Telefone: (0XX51)341-1401/341-8122

E-mail: [mdelson@ghc.com.br](mailto:mdelson@ghc.com.br)

*Data início da implementação da experiência:*

Maio 1997



*Experiência*

Programa de Crédito  
Produtivo Popular  
Crediamigo

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





# Programa de Crédito Produtivo Popular Crediamigo

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

O processo de desenvolvimento brasileiro, em especial no Nordeste, tem se caracterizado pela coexistência de um segmento empresarial dinâmico ao lado de um grande número de pequenos empreendimentos informais não absorvidos pela economia formal estruturada.

Ao lado das estruturas comerciais globalizadas, funcionam circuitos de integração internos que têm como referência mais direta os mercados locais, principalmente, consumidores de baixa renda. São formas alternativas de geração de renda e ocupação que, apesar da sua relevância no mercado de trabalho, têm dentre suas principais fragilidades a falta de acesso ao crédito.

Estima-se que no Brasil, existam cerca de 9,4 milhões de microemprendimentos dessa natureza, 27% dos quais localizados no Nordeste (dados do IBGE, confirmados em pesquisa de mercado efetuada pela Universidade Federal do Ceará).

Desde o início da década de 90, observa-se o esgotamento das políticas tradicionais de combate à pobreza, baseadas em assistência direta do Estado ou em programas pontuais e de natureza compensatória, em geral, focalizados em públicos específicos.

A estratégia de atingir o segmento mais baixo da pirâmide empresarial via instrumento de crédito passa a ganhar importância no Brasil somente na segunda metade dos anos 90, à luz das experiências bem sucedidas na Ásia (Bangladesh e Indonésia), em alguns países da América Latina (Bolívia, Colômbia e Peru) e de tentativas do governo brasileiro de estruturar programas de crédito no Brasil voltados para as micro e pequenas empresas, a exemplo do Programa de Fomento à Geração de Emprego e Renda (PROGER), operado pelos bancos oficiais, com recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT).

O Banco do Nordeste (BN), na qualidade de principal agente financeiro de fomento na região Nordeste, passa por mudanças organizacionais profundas a partir de 1996, direcionando seu foco estratégico para o agente produtivo, em especial as micro e pequenas empresas, criando uma ambiência favorável para sua integração nos mercados cada vez mais competitivos. O Banco desenvolveu uma série de instrumentos de apoio às economias locais, tais como os agentes de desenvolvimento, as agências itinerantes, o serviço de orientação aos clientes atuais e potenciais, os fóruns de discussão em cada município chamados Farol do Desenvolvimento, os programas de capacitação que dão suporte e se integram à política de crédito do Banco cada vez mais orientada ao seu público preferencial.

Com o advento do Plano Real, de estabilização da moeda nacional, ampliaram-se as oportunidades para os pequenos negócios, a partir do ingresso de grande contingente da população nos circuitos de consumo. Esse quadro, aliado à movimentação da força de trabalho formal provocada pela necessidade de reestruturação das empresas em busca de competitividade, aumentou a relevância do setor informal no mercado de trabalho e na geração de renda no país.

De outra parte, a estabilização da economia provocou a reestruturação do sistema financeiro privado que, para sobreviver num ambiente não-inflacionário, passou por fusões, incorporações e especializações, focadas exclusivamente na sustentabilidade de curto

prazo, afastando-se, pelo menos temporariamente, do grande contingente de clientes potenciais que são as micros e pequenas empresas.

Assim, o BN, ciente de sua missão desenvolvimentista e à luz do seu novo direcionamento estratégico, assumiu o desafio de apoiar o setor microempresarial, mediante o desenvolvimento de tecnologia apropriada que resultou na criação do Crediamigo — Central de Microcrédito do Nordeste.

## **Descrição do projeto inovador**

### **Objetivos a que se propôs: resultados visados**

O Crediamigo tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento do setor microempresarial mediante a oferta de serviços financeiros e não-financeiros de forma sustentável, oportuna e de fácil acesso, fortalecendo e assegurando novas oportunidades de geração de ocupação e renda na região nordeste.

Os serviços podem remunerar os capitais investidos com regras do mercado e cobrir os custos de sua operacionalização independentemente de recursos de fontes oficiais. Torna-se oportuno e de fácil acesso, por implicar na adoção de tecnologia creditícia inovadora que permite o amplo acesso ao crédito por parte das camadas marginalizadas e a garantia do retorno dos capitais investidos. Tudo isso de forma duradoura e permanente no tempo e em grande escala.

O Crediamigo tem por estratégia atender necessidades financeiras imediatas (capital de giro e instrumento de trabalho) de forma simplificada, além de, paralelamente ao crédito, oferecer serviços de capacitação, visando a melhoria da qualificação técnico-gerencial dos clientes, por meio de treinamentos modulares e de curta duração.

Do ponto de vista do cliente:

- proporcionar uma melhor qualidade de vida para os microempreendedores da região;

- ensinar a obtenção de maiores lucros pelos microempreendedores, destinando-os ao crescimento das atividades;
- fortalecer os empregos atuais nos microempreendimentos financiados;
- criar novas fontes de emprego;
- aumentar a renda familiar e melhorar as condições de vida;
- liberar os microempreendedores da dependência do crédito agiotas e fornecedores que cobram custos exorbitantes.

### **O que é considerado como inovação?**

#### *Características do serviço Crediamigo*

- Atendimento ao cliente ativo e potencial no seu próprio empreendimento, levando-o às instalações do Banco o mínimo possível, clientes estes antes marginalizados do sistema financeiro formal;
- Tratamento personalizado, com trâmite ágil e oportuno, conscientização ao cliente da possibilidade de uma fonte permanente de financiamento, com condições de empréstimos e garantias adequadas ao seu tamanho, necessidade e capacidade de pagamento, além de um acompanhamento permanente após o empréstimo.

#### *A tecnologia creditícia*

O Banco optou por iniciar com a metodologia dos Grupos Solidários para concessão de capital de giro, como forma de atender os clientes da faixa mais baixa da pirâmide empresarial, os chamados empreendedores de subsistência e de acumulação simples.

A faixa de subsistência é um dos mercados principais do produto crédito solidário. Tem como características, a localização instável (na residência ou na rua) e mercado limitado, poucos ativos (inventários e ativos fixos) para desenvolver a atividade de maneira eficiente, sem capacidade de poupança e reinvestimento, pouca diversidade de produtos, sem divisão de trabalho entre empresário e funcionário, com mínima capacitação técnica e administrativa,

mínimos registros contábeis, capacidade de endividamento limitada (acesso ao agiota tradicional) e as receitas provenientes unicamente da microempresa.

A garantia solidária como instrumento adequado à maioria dos clientes que oferecem garantias insuficientes e têm como benefício o fomento da solidariedade e do compromisso da palavra. O próprio cliente escolhe os integrantes de seu grupo com base no conhecimento e confiança e na disposição de dar garantia solidária e incondicional, no processo de recebimento e pagamento das parcelas do empréstimo.

### *Auto-suficiência financeira*

Uma das premissas básicas adotadas pelo BN foi a de utilizar o conceito completo de auto-suficiência operativa no qual as rendas geradas pelos serviços oferecidos deverão cobrir todos os custos operativos, incluindo a depreciação de ativos fixos, provisão para perdas por empréstimos, risco operacional, custo financeiro dos recursos, permitindo a continuidade do Programa, independente de fontes subsidiadas, de orçamentos do governo ou de doações internacionais. A taxa de juros cobrada, considera o alto custo de se emprestar pequenos valores de curto prazo, com uma metodologia de crédito diferenciada, com investimentos em treinamento de recursos humanos especializados, já formados no mercado de trabalho.

### *Processo metodológico*

O processo metodológico possibilita o atendimento ao agente produtivo com a dispensa de garantias reais, utilizando-se da solidária, por ser adequada ao microempreendedor informal, minimizando os riscos de crédito.

As fases do processo metodológico compreendem:

### *Abertura dos trabalhos*

- Seleção da zona geográfica — selecionar a comunidade com maior potencial ou concentração de microempreendimentos;

- Pesquisa de mercado — subsidiar as decisões estratégicas de instalação do Crediamigo nas comunidades que apresentem as características mais favoráveis.

#### *Captação dos clientes*

- Abertura e divisão da zona de trabalho — estabelecer estratégias para iniciar a atuação do Crediamigo;
- Promoção — oferecer os produtos do Crediamigo de forma que o acesso seja massificado, aos clientes potenciais que se encontram trabalhando em seus microempreendimentos;
- Informação aos clientes — demonstrar os produtos do Crediamigo detalhando todos os requisitos do crédito, bem como sua funcionalidade e importância do estabelecimento da parceria com o Banco para o desenvolvimento do seu negócio.

#### *Venda do produto*

- Solicitação de crédito — colher informações sobre os clientes potenciais, visando consolidar a convicção de que farão negócios de êxito;
- Visita prévia ao negócio — conhecer os microempreendimentos em funcionamento que sejam de propriedade dos solicitantes do crédito;
- Sessão de consolidação e ata de constituição do grupo solidário — facilitar o fortalecimento e consolidação da garantia solidária e constituir formalmente o grupo;
- Visita de inspeção — compilar informações sobre o negócio e da parte financeira, elaborando demonstrativos que subsidiarão a análise e a determinação das condições do crédito;
- Definição e negociação das condições do crédito — estabelecer as condições do crédito de acordo com a necessidade de investimento do cliente e sua capacidade de pagamento e negociar com o cliente;
- Aprovação em comitê de crédito — apresentar a um grupo de pessoas responsáveis pela aprovação do crédito, a proposta do

cliente, a viabilidade da aplicação, as condições do cliente para desenvolver o negócio e sua capacidade de pagamento e aprovação ou indeferimento do crédito pelo Comitê;

- Desembolso — liberação dos recursos para os clientes.

### *Pós-venda*

- Verificação do investimento — verificar o destino real do empréstimo e se o cliente conhece a forma de aplicação dos demais companheiros;

- Acompanhamento ao cliente — visitar o cliente e mostrar que o Banco se encontra presente, fazer diagnóstico da situação do negócio, capacitando-o para o redirecionamento dos negócios e lembrá-lo sobre a importância da pontualidade e a administração eficiente do capital de trabalho;

- Renovação de novo crédito — identificar a necessidade de giro e o grau de desenvolvimento do microempreendimento e proceder a renovação do crédito.

As atividades do processo metodológico são desempenhadas pelo assessor de crédito, peça fundamental no processo. Esse profissional deve ter conhecimentos básicos numa das seguintes áreas: administração de empresas, administração financeira, economia, ciências contábeis e carreiras afins, de preferência com experiência em trabalhos comunitários. Deve ter também conhecimentos básicos de matemática financeira, contabilidade e custos; disposição para trabalhar com o setor informal; habilidades tais como poder de comunicação, facilidade de expressão para emitir conceitos lógicos e claros; capacidade de atenção e concentração para captar e registrar pequenos detalhes que poderão servir para reconhecer os microempreendedores ativos, inativos e potenciais; habilidades para identificar oportunidades de negócio e para a tomada de decisões.

Esse profissional passa por estágio probatório, treinamento básico na metodologia e treinamentos sucessivos complementares ao longo da carreira. Ademais, o Programa adota sistema de avaliação

sistemática dos recursos humanos atrelado ao sistema de remuneração variável, em função de indicadores de produtividade e retorno dos créditos.

*Serviço não financeiro: capacitação ao cliente*

Ciente de que a assistência creditícia é necessária, porém insuficiente para garantir o crescimento do setor microempresarial, o Banco introduziu, o serviço de capacitação aos clientes, utilizando a metodologia: Diálogo de Gestão. Trata-se de modelo de formação integral para empresários do setor informal desenvolvido pelo Centro *Accion* Empresarial de Bogotá, com apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), que realizaram ações de pesquisa, análise e discussão em busca da solução para os seguintes problemas identificados:

- quais são as necessidades de capacitação que permitem otimizar as ações do cliente?
- quais são os momentos críticos dentro do processo técnico da microempresa que se convertem em entraves tecnológicos, de organização, de gestão e que afetam a eficiência do empresário?
- quais são as características do aprendizado dos empresários do setor informal e como ensinar o que eles precisam aprender?

*A partir dos resultados dessa investigação, foram definidos os seguintes objetivos:*

1. Otimizar a gestão empresarial de maneira integral (tanto no âmbito administrativo como técnico), aumentando a capacidade de competitividade dos microempresários no mercado, de modo que lhes permita gerar maiores rendas, com a finalidade de melhorar suas condições sócio-econômicas de vida.

Tal objetivo pode ser alcançado pelo(a):

- reconhecimento de seus próprios saberes, práticas e experiências empresariais e de valorização de cada uma delas;



- construção e apresentação de conhecimentos, ferramentas conceituais e técnicas aplicáveis à microempresa;
- desenvolvimento do potencial de suas próprias habilidades empresariais;
- aquisição do conhecimento e da prática de novas habilidades dirigidas para desenvolver critérios empresariais.

2. Capacitar os microempresários para a tomada de atitudes que fortaleçam e enriqueçam suas relações empresariais, familiares e sociais, reconhecendo seu entorno e valorizando suas possibilidades de desenvolvimento enquanto indivíduos que passam a integrar camada economicamente produtiva da sociedade.

Os treinamentos, constituídos em módulos e em linguagem acessível, utilizam dinâmicas e materiais especialmente formatados pelo método construtivista.

São os seguintes os módulos:

- Redescobrir o entorno — possibilitar ao empreendedor reconhecer-se como participante de um contexto econômico e social de autodiagnóstico e identificar suas necessidades de capacitação.
- Otimizando a gerência — desenvolver habilidades para otimização de recursos e visão empresarial, proporcionando sua integração no mercado competitivo;
- Qualificando a produção — discutir questões técnicas relacionadas à produção de calçados, roupas, alimentos, padaria e carpintaria.

Em coerência com o princípio da sustentabilidade do Programa, o serviço de capacitação é auto-sustentável, vez que executa cobrança de tarifa compatível com os custos de sua execução e com a capacidade de pagamento dos microempresários. O serviço é executado diretamente pelos assessores de capacitação especialmente treinados na metodologia: Diálogo de Gestão.

Até o final de 1999, serão ofertadas 81.000 oportunidades de treinamento.

## **Concepção da experiência e as etapas da implementação**

O Crediamigo foi idealizado internamente na discussão do planejamento estratégico para 1996, dentro do foco agente produtivo, com a participação do presidente do Banco.

### **Etapas da implementação**

- Mobilização — onde foi definida a estrutura do projeto em termos de patrocinador, gerência, facilitadores, equipe e recursos;
- Avaliação — foi realizada pesquisa de mercado em sete cidades, viagens de estudo à Bolívia, Colômbia, Chile e Indonésia;
- Elaboração e validação do modelo operacional, sistema de informação e treinamento. Em 1997, o Banco desenhou o processo operacional do Crediamigo baseado na nova tecnologia, desenvolveu sistema informatizado e treinamento para os assessores de crédito, criando as pré-condições e a ambiência organizacional interna para iniciar o programa-piloto em cinco cidades (Fortaleza, Salvador, Aracaju, São Luís e Itabuna), a partir de novembro de 97.
- Implementação — em abril de 1998, foram instaladas mais 46 agências especializadas, totalizando 51 unidades operadoras em todo o Nordeste, cobrindo as médias e grandes cidades. O Banco optou por criar agências especializadas em microcrédito, funcionando ao lado de suas agências e aproveitando toda a estrutura logística já existente. Foi necessário, entretanto, adquirir mobiliário adicional e equipamentos de informática, além da adequação de *layout*.

### **Clientela visada**

A clientela do Crediamigo são os proprietários de micro-empresendimentos que atuam no setor informal da economia com a seguinte conformação:

- são pequenas unidades econômicas destinadas à produção e à comercialização de bens ou à prestação de serviços;

- nasceram, na sua grande maioria, da necessidade de criação de uma fonte de emprego e receita para seus proprietários e, por conseguinte, muitas delas não têm vida jurídica;
- em geral, nunca foram atendidas com crédito pelo BN ou em qualquer outro programa.

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

O microcrédito, por constituir-se num tema novo dentro do BN, começou como um projeto estruturante interno, tendo sido designada para gerente desse projeto a chefe do gabinete da presidência, que dispunha de credibilidade e liderança necessárias para introduzir as mudanças institucionais e culturais requeridas pelo projeto.

Na etapa de desenvolvimento e planejamento do Programa, o papel da equipe do projeto foi estruturar as ações para o Banco operar nesse novo modelo, utilizando-se para isso de toda a estrutura corporativa do Banco. Cumpre destacar que a equipe do projeto é multidisciplinar, composta por uma gerente geral, uma coordenação executiva e de técnicos egressos das áreas financeiras, recursos humanos, agências e contratados.

Antes de implementar o Crediamigo, o BN realizou: pesquisa de mercado, em parceria com o Banco Mundial (BM) e a Universidade Federal do Ceará; conheceu as experiências da Indonésia (Banco Rakyat), Chile (Banestado e Banco de Desarrollo), Colômbia (Finasol) e Bolívia (Banco Sol, PRODEM, Caja de Los Andes) e contratou assistência técnica especializada em microfinanças da *Accion International*.

A pesquisa de mercado teve por objetivo ouvir e avaliar o perfil dos microempreendedores de bens e serviços, tendo em vista identificar suas características econômicas e financeiras, bem como suas necessidades, condições e interesse pelo microcrédito.

### **Mecanismos de transparência, responsabilização e *accountability***

A partir da experiência acumulada, das sugestões de consultores externos e à luz da realidade institucional do próprio Banco, para garantir a especificidade e a natureza do Programa, como também a especialização em microfinanças, foi construído um modelo de gestão baseado na sustentabilidade, com assessores de crédito contratados no mercado, o que gerou uma estrutura de custos flexível.

Na direção geral do Banco, o Programa é coordenado por uma unidade executiva central, composta de nove profissionais que, em articulação com as diferentes áreas do Banco, exerce as funções de gestão financeira e operacional, gestão de risco, monitoração, gestão de sistemas e de recursos humanos.

A operacionalização do Programa está a cargo das agências do Crediamigo, com estrutura composta por assessores de crédito, um assessor administrativo, um assessor de capacitação e um assessor coordenador. Tais unidades são gerenciadas por gerentes regionais, funcionários do Banco, em média um para cada cinco unidades, os quais, por sua vez, são supervisionados pelos superintendentes regionais do Banco em cada estado.

Em junho de 1999, o Programa contava com 14 gerentes regionais, 51 assessores coordenadores de unidade, 230 assessores de crédito, 51 assessores administrativos e 50 assessores de capacitação. Até aquela data foram concedidas 1.100 oportunidades de treinamento, o que significa uma média de três eventos por profissional.

As informações sobre o projeto são divulgadas no balanço social do Banco, bem como apresentadas sistematicamente a autoridades e organismos de um modo geral, principalmente aos órgãos internacionais envolvidos com microfinanças.

## **Obstáculos encontrados**

### **Descrição dos principais obstáculos encontrados durante a implementação e das soluções para superá-los**

O BN integra o Sistema Financeiro Nacional e como um banco múltiplo que atua em diversos segmentos (comercial, fomento, investimento e serviços) está sujeito à supervisão bancária e a uma elevada carga tributária. Por outro lado, o marco legal e regulatório do país, além de não prever incentivos para o segmento de microfinanças e, por questões de política monetária, impõe regulamentações que impedem a introdução de serviços do tipo poupança popular (operações passivas). Até o momento, isso não tem constituído entrave ao crescimento do Programa, uma vez que o Banco dispõe de uma estrutura de captação institucional e de mercado que tem suprido as necessidades de *fundings* do programa, mesmo com as taxas de juros elevadas em função das políticas de estabilização.

O Banco tem realizado articulações político-institucionais no sentido de debater e provocar alterações no marco legal e regulatório de forma que a indústria de microfinanças no país possa se desenvolver. O Conselho Monetário Nacional (CMN), em julho de 99, divulgou resolução que dispõe sobre a constituição e o funcionamento de sociedades de crédito ao microempreendedor que não atendem às necessidades para o Banco operar em microfinanças. No entanto, o Banco já se reuniu com o grupo de trabalho, criado para regulamentar as operações de crédito popular, e apresentou proposta nesse sentido.

## **Recursos utilizados**

### **Os recursos financeiros, humanos e materiais envolvidos**

Os recursos financeiros investidos no projeto, no período de implantação (nov/97 até jul/99), correspondem a R\$ 546 mil,

envolvendo salários, treinamento, material de apoio, passagens e diárias com viagens dos membros da equipe e recursos logísticos.

### **Adequação dos gastos**

Para desenvolver o projeto o Banco firmou parcerias com BID, Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA) e Banco Internacional de Desenvolvimento (BIRD) no montante de US\$ 1.190 milhões, a título de doação para pesquisa de mercado, *benchmarking*, assistência técnica especializada, transferência/aquisição de tecnologia, desenvolvimento de sistemas e equipamentos.

Dessa forma, o Banco não despendeu quaisquer recursos adicionais, restringindo seus custos aos próprios recursos humanos e logísticos.

### **Relato da situação atual: mudanças efetivamente ocorridas**

#### **Resultados quantitativos e qualitativos concretamente atingidos**

Em pouco mais de um ano de funcionamento, o Crediamigo concedeu mais de 121 mil empréstimos movimentando R\$ 74,2 milhões, conforme tabela a seguir, sendo 55% para homens e 45% para mulheres. A inadimplência do Programa, gerenciada a partir de um dia de atraso, tem-se situado em torno de 3 a 4%.

#### **Valores acumulados Posição em 31/07/99**

Estados	Quantidade de empréstimos	Valor aplicado R\$ 1,00
Alagoas	8.244	5.425.760
Bahia	23.948	14.984.027
Ceará	17.003	8.906.470

Estados	Quantidade de empréstimos	Valor aplicado R\$ 1,00
Maranhão	16.711	11.717.492
Minas Gerais	4.242	2.654.151
Paraíba	10.495	6.184.671
Pernambuco	15.996	8.951.766
Piauí	10.819	7.426.789
Rio Grande do Norte	5.706	3.174.879
Sergipe	8.280	4.811.875
<b>Total</b>	<b>121.444</b>	<b>74.227.881</b>

O plano de negócios do Banco por meio do Crediamigo é conceder, em cinco anos, 680 mil financiamentos, girando cerca de R\$1 bilhão de reais, que atingirão em torno de 30% da demanda do mercado.

A estratégia do Banco para atingir essas metas consiste na consolidação da tecnologia creditícia, expansão de postos de atendimento nas capitais e da cobertura geográfica para novos municípios, lançamento de novos produtos, aperfeiçoamento dos instrumentos de gestão e capacitação permanente dos recursos humanos. Também estão previstas alianças estratégicas com organismos internacionais e investidores privados.

De acordo com Robert Peck Christen, consultor internacional especialista em microfinanças, contratado pelo BM em março de 98, comparando os resultados do Crediamigo com a média dos resultados de oito maiores instituições de microfinanças da América Latina, tendo como base o boletim do *Micro Banking* de dezembro de 96, constatou sobre o Crediamigo:

- alcançou um grande número de clientes relativamente pobres;
- praticando as melhorias continuadas, deverá crescer e se tornar o programa mais importante do continente nos próximos dois ou três anos.

## **Mecanismos de avaliação de resultados e indicadores utilizados**

A gestão da sustentabilidade do Programa consiste na avaliação da performance global, considerando os indicadores como:

- Satisfação do cliente: índice de evasão (mede a manutenção do cliente no Programa), crescimento no número de operações realizadas, pesquisa de satisfação e visita a clientes;
- Resultados financeiros: carteira ativa, empréstimos novos, renovações, valor médio e inadimplência;
- Resultado relativo às pessoas: sistema de remuneração variável e avaliação de desempenho. Para avaliar o desempenho dos recursos humanos o Crediamigo adota um modelo baseado em indicadores quantitativos e indicadores qualitativos, que traduzem visão, princípios e processos do Programa, estando plenamente sintonizado com o sistema de remuneração variável em prática para os colaboradores. A avaliação de desempenho orienta o desenvolvimento pessoal e profissional dentro de uma visão de equipe polivalente, integrada e focada em objetivos comuns, bem como onde predomine o autoconhecimento, a cooperação, o respeito ao outro e a qualidade nas relações interpessoais como forma de estabelecer uma base de sustentação para resultados duradouros.

## **Impacto observado na melhoria do ambiente de trabalho e na qualidade dos serviços prestados**

A experiência do BN com o programa Crediamigo tem revelado que é possível prestar serviços financeiros ao segmento microempresarial, de forma sustentável, independente de subsídios, rompendo alguns paradigmas ainda existentes no sistema financeiro, tais como:

- o setor microempresarial é inviável e não constitui um mercado atrativo;



- há incompatibilidade entre acesso ao crédito, massificação e rentabilidade;
- há dificuldades para um banco de desenvolvimento público prestar serviços financeiros sustentáveis no segmento de microfinanças.

Mesmo ciente de que o microcrédito não é uma panacéia para resolver o problema da pobreza, não há dúvidas quanto ao seu impacto positivo na geração de renda e ocupação, cujos resultados de impacto quantitativos e qualitativos, entretanto, merecem ser oportunamente avaliados.

No ambiente interno, o Crediamigo tem levado novas formas de fazer o processo de concessão de crédito, mediante o seu modelo metodológico e de gestão que inova no sentido de atender de forma ágil e sem burocracia as necessidades dos clientes, primando pelo retorno do crédito como forma de manter a auto-sustentabilidade e garantia do cumprimento da missão.

Ministério da Fazenda  
Banco do Nordeste do Brasil S.A.

*Responsável:*

Maria Rita da Silva Valente

*Equipe:*

Francisco de Assis Rodrigues de Vasconcelos; Isabella Oliveira Silva Otoch; Leda Maria Valente; Lúcia de Fátima Barbosa da Silva; Luíz César da Silva; Manoel Barbosa de Sousa Neto; Maria da Conceição Faheina; Rita Josino Marques Feitosa; Rosa Batista Pimentel; Altamir Mendes de Almeida G. Moura.

Gabinete da Presidência  
Av. Paranjana, 5.700 — Bloco C1  
Térreo — Passaré  
Fortaleza, CE — CEP 60740-000  
Fax: (0XX85) 299-3674  
Telefone: (0XX85) 299-3050  
E-mail: rvalente@banconordeste.gov.br

*Data de início da implementação da experiência:*

Novembro de 1998

*Experiência*

**Sistema de Cálculo  
de Acréscimos  
Legais SICALC**

*Ministério da Fazenda*

*Secretaria da Receita Federal SRF*



# Sistema de Cálculo de Acréscimos Legais SICALC

*Ministério da Fazenda  
Secretaria da Receita Federal SRF*

**E**fetuar o cálculo dos acréscimos legais para uma determinada data, mediante o fornecimento dos dados do crédito tributário e/ou apurar o valor devedor ou credor, saldo, resultante da associação de pagamentos e créditos tributários.

A aplicação visa facilitar e agilizar o atendimento ao público em geral e subsidiar os cálculos no acompanhamento de processos fiscais nas repartições da SRF.

Minimizar o fluxo de pessoas à SRF, permitindo que qualquer usuário que tenha tributos já vencidos ou a vencer (quotas), possa utilizar o sistema, bastando para isso, efetuar uma baixa dos programas da Internet e realizar os seus próprios cálculos, gerando automaticamente o Documento de Arrecadação Federal (DARF) para ser recolhido na rede arrecadora sem a necessidade de dirigir-se à SRF.

## **Situação anterior**

A tecnologia empregada não correspondia à atual do mercado e nem condizia com a plataforma empregada pela SRF. Os usuários não podiam armazenar os dados trabalhados no atendimento aos

contribuintes, ou seja, só podiam utilizá-los no momento em que eram digitados, conseqüentemente, não eram permitidas simulações e nem continuidade de trabalho de um dia para o outro. Somente os usuários habilitados pela SRF tinham acesso ao sistema.

## **Objetivo**

- Facilitar e agilizar o atendimento ao público em geral;
- Diminuir o fluxo de contribuintes às Centrais de Atendimento ao Contribuinte (CAC) da SRF, com objetivo de calcular os acréscimos legais, juros e multa e/ou a geração do DARF para pagamento na rede arrecadadora;
  - Abranger toda legislação de acréscimos legais;
  - Permitir o cálculo de acréscimos legais, imputação e consolidação, verificando a existência de saldos de créditos tributários ou pagamentos; (Anexo 1)
    - Efetuar diferentes simulações de imputação com base nos créditos tributários e pagamentos para um mesmo contribuinte, identificando a situação que mais lhe beneficie;
    - Guardar e armazenar as simulações;
    - Apoiar as atividades de geração de documentos oriundos do resultado dos cálculos;
    - Gerar o DARF, reduzindo a quantidade de pagamentos efetuados de forma incorreta em função da complexidade do cálculo, que envolve datas, legislação e tributos;
    - Permitir a utilização por usuários não-integrantes do quadro de pessoal da SRF.

## **Descrição**

O aplicativo é utilizado nas áreas que promovem atendimento direto ao público, por escritórios de contabilidade, por contribuintes de forma individual (pessoa física ou jurídica) e na montagem e auditoria de processos, quanto aos cálculos de acréscimos legais de juros e multas.

## **Versão — módulo completo e atendimento balcão**

O sistema permite, após a individualização/personalização de cada usuário que sejam cadastrados créditos tributários a partir do ano de 1964 e se for o caso, os pagamentos existentes.

Efetuada o cadastramento, pode-se obter o resultado de uma consolidação dos débitos, quando não há pagamentos, para a época desejada e na moeda vigente, ou a imputação, quando existem pagamentos, de acordo com a legislação. A imputação pode ser efetuada de forma manual: o usuário aloca, vincula os pagamentos aos créditos tributários a seu critério, ou de forma automática, onde os critérios de alocação utilizados são os já existentes no sistema. O usuário pode efetuar as associações e dissociações, débitos e pagamentos, quantas vezes quiser e de forma automática, até obter o resultado desejado, podendo inclusive alterar os critérios de ordenação de visualização.

Mediante o resultado obtido, o usuário pode imprimir o DARF utilizando os dados gerados, para pagamento na rede arrecadadora ou, imprimir e visualizar relatórios que reportam os cálculos efetuados e os resultados obtidos. As consolidações podem ser efetuadas para pagamento à vista ou parcelado.

Os dados informados pelo usuário podem, a seu critério, ser armazenados na base de dados para serem utilizados a qualquer época.

O aplicativo permite que a base de dados, bem como as tabelas, sejam exportadas e importadas para qualquer outro equipamento que se queira utilizar.

O sistema possui funções de consultas às tabelas de municípios, receitas, feriados em âmbito municipal, estadual e nacional e dos índices econômicos e help no formato hiper texto.

Pode ser utilizado também para cálculo dos créditos tributários cujo pagamento seja efetuado em cotas e geração do respectivo DARF.

Como fatos inovadores, pode-se mencionar em nível geral, que é um dos primeiros sistemas concebido sob a plataforma gráfica, Windows, contendo todas as regras de cálculo de acréscimos legais, instituídas pela legislação federal, permitindo a emissão do DARF de forma automática e gráfica, e facilitando o atendimento ao público em virtude do uso da interface gráfica.

Instituição do e-mail como ferramenta de comunicação com os usuários.

## **Versão — módulo auto-atendimento**

### *Operacionalização*

O aplicativo é disponibilizado no site (Internet) da Receita Federal permitindo ao contribuinte, em seu domicílio, efetuar o download para instalação em seu equipamento.

Mensalmente é distribuída uma atualização que visa implementar novas facilidades e/ou atualizar a base de dados, como exemplo, a atualização mensal da taxa de juros selic.

### *Funcionalidades*

Após a instalação, o usuário pode efetuar o cálculo de acréscimos legais para os créditos tributários que se encontram em atraso ou não, escolhendo o tributo ou contribuição, informando o valor e o período a que se refere o imposto.

Mediante o resultado obtido, o usuário pode imprimir o DARF para pagamento na rede arrecadadora ou, imprimir e visualizar relatórios que reportam os cálculos efetuados e os resultados obtidos.

O DARF pode ser gerado e emitido, automaticamente, para tributos em atraso ou não.

Mediante as informações fornecidas pelo contribuinte o sistema informa a data de vencimento para os tributos e contribuições cujo fato gerador tenha sido a partir do ano de 1995.

O sistema possui funções de consultas às tabelas de municípios, receitas, da taxa de juros selic e help no formato hiper texto.



Pode ser utilizado também para cálculo dos créditos tributários de tributos e contribuições, cujo pagamento seja efetuado em cotas, e geração do respectivo DARF.

### *Utilização*

Na edição de março de 99 da revista Info (Informática Exame), Editora Abril, foi classificado como um dos melhores softwares para download, além de ser gratuito.

### **Quantidade de download efetuado no período de agosto de 1998 a agosto de 1999**

<b>Mês/Ano</b>	<b>Completo (A)</b>	<b>Atualização (B)</b>	<b>Total ( A + B)</b>
08/98	16.336	—	16.336
09/98	15.791	12.852	28.463
10/98	11.051	13.800	24.851
11/98	8.896	13.468	22.364
12/98	5.640	10.699	16.339
01/99	6.688	11.205	17.893
02/99	12.709	17.676	30.385
03/99	16.942	23.983	40.925
04/99	16.458	22.705	39.163
05/99	20.019	27.671	47.690
06/99	19.425	31.055	50.480
07/99	20.397	35.465	55.862
08/99 *	15.443	46.079	61.522
<b>Total</b>	<b>185.795</b>	<b>266.658</b>	<b>452.453</b>

\* Dados Parciais

### *Implantação*

O sistema foi dividido em três módulos:

- Módulo Completo, abrangendo o atendimento e acompanhamento dos processos fiscais e atendimento ao público, permitindo o cadastramento de créditos tributários desde 1964 e, se o

usuário desejar, a parte de atendimento ao público a partir de 1995, que envolve uma legislação menor;

- Módulo de Atendimento Balcão que atende aos créditos tributários a partir de 1995 e pode ser instalada independente do Módulo Completo; e
- Módulo de Auto-Atendimento que é obtido por meio de download do site da Receita Federal por qualquer usuário e permite atender aos créditos tributários a partir de 1995.

A homologação do sistema foi efetuada com representantes de diversas regiões do país pertencentes ao quadro da SRF, sendo homologado também a logomarca e o kit de distribuição do aplicativo constituído de:

- cartazes informativos do sistema;
- folder informando as características gerais e técnicas do sistema;
- pad mouse com a logomarca do sistema;
- disquetes de instalação do sistema;
- pasta plástica acondicionando o material.

Foi efetuado treinamento e apresentação junto aos representantes de cada região fiscal da SRF e dos empregados do SERPRO responsáveis pelo atendimento técnico e sustentação também de cada região fiscal.

Os kits de distribuição foram encaminhados para cada delegacia da SRF e para cada área de atendimento do SERPRO. O sistema também foi colocado à disposição em rede local.

A divulgação foi efetuada por intermédio de informativos, boletins e correio eletrônico internos do SERPRO e da SRF.

Logo após a distribuição das primeiras versões, foi efetuada uma experiência no estado do Paraná, em Curitiba, onde a versão completa foi distribuída aos contadores, o que veio a fortalecer a decisão de disponibilizar um módulo na Internet.

As demais homologações, as alterações de versão decorrente de mudança de legislação e as novas implementações têm sido feitas remotamente. (homologação remota – Anexo II)

## **Obstáculos**

Os maiores obstáculos enfrentados foram a diversificação de configuração de equipamentos apresentada pela SRF, as diferenças de especificação e capacidade dos microcomputadores e impressoras, e a abrangência nacional do sistema, quantidade de usuários e distância geográfica. O sistema tinha que atender desde o Windows 3.1 até o windows 95, poder ser utilizado em um microcomputador do tipo 386 com 8 megabytes de memória até o mais atual, imprimir em modo texto e gráfico e utilizar as mais atuais ferramentas de desenvolvimento.

Para superar esses obstáculos foram utilizadas as seguintes ferramentas, que permitiram a construção de uma solução que se adequaria a qualquer configuração de equipamento encontrada:

- linguagem de manipulação do banco de dados e interface gráfica: Visual Basic versão 4.0 16 bits;
- sistema gerenciador do banco de dados: Access versão 2.0;
- software de instalação: Wise versão 5.0;
- help em formato hiper texto: Robohelp.

## **Situação atual**

Hoje o sistema é utilizado no âmbito da SRF em todo Brasil por mais de mil usuários, nas áreas de atendimento direto ao contribuinte e na de acompanhamento de processos fiscais, estando o cliente plenamente satisfeito com o resultado obtido.

O módulo do sistema esta disponível via Internet, no site da SRF, permitindo que qualquer usuário faça uso do sistema, minimizando consideravelmente o fluxo de contribuintes às áreas de atendimento da SRF, gerando economia aos mesmos e, conseqüentemente, disponibilizando funcionários da SRF para a realização de outras atividades. A menção efetuada na mídia especializada e a quantidade de download efetuado atestam a sua aceitação pelo público em geral.

## **Anexo I**

### **Glossário**

• **Acréscimos legais:** os acréscimos legais são devidos quando a obrigação tributária ou de contribuição não é cumprida no prazo estabelecido pela legislação. Para os que pagam fora de prazo, os valores devidos são acrescidos de juros, além de ser exigido o pagamento de multas, com o objetivo de desestimular essa prática;

A indexação de tributos e de contribuições foi extinta a partir de janeiro de 1995. A partir daí, os únicos acréscimos legais incidentes sobre pagamentos efetuados a destempo são a multa e os juros de mora.

Os acréscimos legais somente serão cobrados após o vencimento do crédito tributário, ou seja, o vencimento da receita é o ponto de partida para o cálculo e a cobrança dos acréscimos.

• **Consolidação:** consiste em calcular os acréscimos legais (atualização monetária, juros e multa de mora), dependendo do caso, para uma determinada data;

• **Imputação:** é a associação de um pagamento a um crédito tributário, verificando o saldo existente, credor e ou devedor;

• **Consolidação/ Imputação Manual:** nessa operação, o usuário procede à associação manual, vínculo entre os pagamentos e créditos tributários;

Como vínculo manual entende-se a associação de um ou mais pagamentos a um ou mais créditos tributários. Somente uma associação pode ser efetuada de cada vez.

O vínculo pode ser estabelecido imediatamente após o cadastramento de um, vários ou todos os pagamentos, desde que já existam créditos tributários cadastrados.

Enquanto existir saldo para o pagamento, esse pode ser associado a outros créditos tributários.

Enquanto existir saldo para o Crédito Tributário (CT) esse pode ser amortizado sendo associado a outros pagamentos.

Existindo saldo para o último CT vinculado, ele é considerado como o corrente, estando automaticamente selecionado para uma nova vinculação. O usuário pode alterar essa condição selecionando um novo CT.

O sistema tentará usar os saldos não utilizados na vinculação manual quando for executada a vinculação automática.

Associações de pagamentos e créditos tributários com códigos de receita diferentes e compensações são permitidas somente na vinculação manual.

- **Consolidação/Imputação Automática:** corresponde a selecionar para cada pagamento com data de arrecadação mais antiga, os CT que tenham saldo, mesmo código de receita e a data do vencimento mais antiga. Essa operação é efetuada até se esgotar o saldo do pagamento. Não é efetuada compensação.

A vinculação/imputação automática é realizada sempre que for solicitada a geração do demonstrativo de imputação.

As condições dos pagamentos e CT em que o usuário pode solicitar a geração do demonstrativo de imputação são:

- existindo associação manual, todos os saldos, quer sejam de pagamentos ou CT, serão utilizados juntamente com os demais valores cadastrados, em uma associação automática conforme as regras definidas;

- não existindo associação manual, todos os valores cadastrados, e obedecendo as regras definidas, serão vinculados automaticamente.

## **Anexo II**

### **Homologação remota**

De posse dos arquivos instaláveis do Sicalc, obtidos via FTP (*File Transfer Protocol*), o cliente instala o software e inicia os testes. A cada problema encontrado, o cliente cria um arquivo no MS Word (.doc), contendo inclusive cópias de telas do aplicativo, caso facilitem sua descrição.

Via FTP, então, o cliente coloca esse arquivo do MS Word no diretório definido para suas mensagens, que é recuperado pelo desenvolvedor, para que tome as providências necessárias. De acordo com o tipo de problema apresentado, temos três situações possíveis:

- uma simples resposta é dada, contendo a justificativa para o problema ou a explicação de que aquele não é um problema, mas alguma característica do sistema;
- juntamente com a resposta, parte do sistema é alterado, e somente os arquivos alterados são preparados para transmissão;
- juntamente com a resposta, todo o sistema é regenerado e um novo conjunto de arquivos instaláveis é preparado para o cliente.

Deve-se tomar o cuidado de, a cada alteração, criar um novo número de versão (Beta 1, Beta 2 etc.) para que não se perca o controle sobre qual versão o cliente está testando no momento de uma futura comunicação.

A seguir, os arquivos gerados são colocados, sempre via FTP, no diretório reservado às mensagens do desenvolvedor, para que sejam recuperados pelo cliente.

No caso de alterações que impliquem em redefinições, é solicitado ao cliente que envie um correio eletrônico descrevendo essas redefinições, para oficializar o processo.

Conforme constatado pela equipe de desenvolvimento e ratificado pelo cliente, a maior vantagem é que cada envolvido está em seu próprio ambiente de trabalho, agilizando tanto o processo de ajustes no sistema quanto a consulta por parte do cliente à legislação, documentação ou outros técnicos não envolvidos diretamente com a homologação.

Além disso, os demais serviços desenvolvidos não ficam parados, a espera do final da homologação para serem retomados. Se algum problema urgente aparece, de qualquer lado, pode-se interromper a homologação para resolvê-lo, sem grande prejuízo da mesma.

Outra grande vantagem constatada é a redução de custos com diárias, viagens e estacionamento, pois, mais uma vez, cada envolvido está situado em seu próprio ambiente de trabalho.

Ministério da Fazenda  
Secretária da Receita Federal SRF

*Responsável:*

Helder Luis Gondim Rocha

*Equipe:*

Edson Egydio de Oliveira; Paulo Eduardo Armiliato; Wagner Roberto  
Benedetti Filho; Walther Zoll; Davi Tadeo Dalben

Esplanada dos Ministérios  
Edifício Anexo ao Ministério da Fazenda  
Ala “B” — 2º andar, sala 202  
Brasília, DF — CEP: 70048-900  
Fax: (0XX61) 224-1838  
Telefone: (0XX61) 412-3217  
E-mail: helder@fazenda.gov.br

*Data de início da implementação da experiência:*

Maio de 1997.





*Experiência*

**Sistema Integrado  
de Comunicação  
Visual SICV**

*Ministério da Educação e do Desporto  
Centro Federal de Educação  
Tecnológica do Paraná  
Diretoria de Administração*



# Sistema Integrado de Comunicação Visual SICV

*Ministério da Educação e do Desporto  
Centro Federal de Educação  
Tecnológica do Paraná  
Diretoria de Administração*

**I**ntegrar e inserir o indivíduo numa área construída de 46 mil m<sup>2</sup> que contém salas de aula, laboratórios, banheiros, vestiários, teatro, miniauditório, bibliotecas, área de alimentação, áreas desportivas, posto bancário entre outros, composto de uma gama de setores, cada qual com sua destinação específica, sempre representou um grande desafio para a administração da Instituição, tanto ao nível de usuários internos, como e principalmente, ao nível de usuários externos, uma vez que registra-se um fluxo médio de entrada de aproximadamente 10.000 pessoas ao dia.

Por outro lado, o antigo sistema de comunicação visual não considerou os aspectos evolutivos da Instituição e seu caráter essencialmente dinâmico. Sem capacidade para absorver as frequentes alterações, tornou-se ultrapassado e sem condições de reaproveitamento, além de apresentar uma disposição numérica caótica, exclusiva para ambientes didáticos e inadequada às demais áreas da Instituição (administrativa, técnica e de manutenção).

O atual sistema também permite que a identificação dos ambientes seja de domínio de todos os usuários, enquanto que, anteriormente, apenas inspetores, funcionários da manutenção ou funcionários do setor específico detinham essas informações.

Com a implantação das Unidades de Ensino Descentralizadas do Sistema CEFET/PR a partir de 1991 (Medianeira, Cornélio Procópio, Ponta Grossa, Pato Branco e Campo Mourão), ficou clara a premente necessidade de conceber um projeto de comunicação visual melhor adaptado às características dinâmicas da instituição, mais flexível e eficiente, além dos múltiplos benefícios da padronização (uniformização, baixo custo, facilidade de manutenção, estética etc.).

### **A descrição do projeto inovador: em que consiste propriamente a inovação?**

O Sistema objetiva facilitar aos usuários, de forma ágil e descomplicada, a localização e a identificação de ambientes e/ou serviços internos.

Num enfoque contextual, a implantação do SICV beneficia e propicia a interação dos seguintes processos:

- eventos internos e externos;
- identificação de ambientes;
- mapa semestral de ensalamento;
- controle patrimonial;
- encaminhamento de materiais e equipamentos via almoxarifado;
- Sistema Informatizado de Controle de Portarias (INFOCEFET);
- relatório de ocorrências (vigilância);
- teste seletivo 2ª grau — ensalamento e encaminhamento;
- trâmite interno de procedimentos administrativos;
- concurso vestibular — ensalamento e encaminhamento;
- planejamento e execução dos serviços de manutenção, limpeza e conservação;
- comunicação externa;
- comunicação interna via rádio (vigilância, inspetoria e setor de ensino).

Sob a ótica funcional, a inovação consiste na implantação de um sistema geral de comunicação visual integrado a sistemas

existentes (planta geral padronizada, conjunto de siglas, código de identificação) ou em estudo (sistema geral de informações/recepção principal), com aplicação prática nas áreas de ensino, administração, técnica e de manutenção, no âmbito do Sistema CEFET/PR.

De concepção simples e de fácil assimilação, é capaz de absorver quaisquer alterações físico-funcionais sem tornar-se ultrapassado, como também agregar outros sistemas. Com relação a comunicação visual na sua concepção física, nas placas informativas da fase micro e nas de dimensões reduzidas, o aspecto inovador do projeto consiste no aproveitamento de sobras de chapas de revestimento — fórmica branca texturizada, utilizadas em mobiliários escolares e administrativos.

Os triângulos estruturais para sustentação interna também foram confeccionados com sobras e retalhos de compensados. Nessa condição foram confeccionadas 250 placas, cujos únicos custos de confecção resultam dos dispositivos de fixação, da cola de contato e dos caracteres alfa-numéricos (Letraset-card).

Outro aspecto inovador consiste na maneira como as placas de informação da fase micro foram concebidas: formato triangular, que permite sua visualização em ambas as faces. Dessa forma, o usuário tem acesso visual às placas em qualquer direção em que se encontre, além de ser possível, da extremidade de um corredor, a visualização de várias placas informativas concernentes aos respectivos ambientes, dispensando a necessidade do usuário postar-se defronte de cada um para sua identificação. Tradicionalmente, os ambientes são identificados com a fixação de placas informativas na sua face frontal, dificultando sua visualização e leitura em variados ângulos.

Identificadas as deficiências do antigo sistema e baseado na necessidade de implantação de um sistema centralizador (balizador, gerenciador), a diretoria de administração determinou estudos nesse sentido. Definida a proposta mais adequada (a que melhor integrava outros sistemas vigentes), a implantação ocorreu em três fases: micro, intermediária e macro.

*Fase micro*

- Projeto da estruturação e implantação da identificação de ambientes didáticos, administrativos, técnicos, de manutenção e ambientes diversos.

*Fase intermediária*

- Projeto da estruturação e implantação da comunicação visual de apoio, em pontos internos e externos estratégicos.

*Fase macro*

- Definição, estruturação e implantação do projeto de setorização por blocos;
- Readequação da recepção principal — novo *layout*, enfatizando a macrocirculação;
- Definição e implantação de sistema informatizado de integração (localização, informação) da recepção principal;
- Definição e implantação de sistema informatizado de auto-atendimento na recepção principal (em estudo);
- Colocação de dispositivos informativos de localização nos pátios externos e principais áreas de acesso e convergência, com ênfase à macrolocalização, no sentido horário, partindo do centro da Instituição (em implantação).

Uma vez definida previamente a fase macro e considerando sua característica balizadora e gerenciadora, as três fases podem ser trabalhadas simultaneamente.

O sistema foi concebido por funcionário da área técnica da Instituição, com base no levantamento das necessidades de um sistema de comunicação ágil e eficaz, capaz de acompanhar as características dinâmicas da Instituição.

Usuários internos (funcionários administrativos, professores, alunos) e externos, com sua multiplicidade de interesses a tratar na Instituição.

Pelas características conceptivas do Projeto, uma vez implantada, a experiência prevê plena participação dos agentes que interagem no ambiente institucional, uma vez que congrega interesses comuns.

## **Relato da situação atual**

Desde a sua implantação, o Sistema identificou:

- na fase micro: 60 salas de aula, 17 salas de desenho, 66 laboratórios, 2 oficinas, 17 sanitários, 88 áreas de serviço (auditório, miniauditório, depósito, biblioteca, grêmios estudantis, cantina/restaurante, ambientes desportivos, entre outros);

- na fase intermediária, em implantação: 19 unidades, estrategicamente dispostas em pontos internos e externos;

- na fase macro, em implantação: 23 blocos.

Pela própria concepção do Sistema, o principal resultado qualitativo visa uma sensível melhoria nos padrões de atendimento ao usuário.

Com a fase macro nas áreas em que o sistema não foi implantado percebe-se dificuldades quanto a uma locomoção ágil e corretamente orientada por parte de usuários que não estão familiarizados com a Instituição. No entanto, nos setores em que as três fases (macro, intermediária e micro) integram-se, é possível avaliar plenamente os benefícios do Sistema, permitindo, em bases comparativas, avaliar a grau de satisfação dos usuários.

De modo geral, a satisfação dos usuários, agora auto-suficientes, representa um eficiente mecanismo de avaliação dos resultados.

Em nenhum momento da implantação foram registrados resultados inesperados.

Satisfação do usuário, agilidade na identificação de ambientes e/ou serviços, qualidade estética.

Pelas características do SICV, sua aplicabilidade beneficia a todos os setores da Instituição e sua manutenção é de interesse geral, fazendo com que os próprios usuários tenham interesse em mantê-lo ativo e funcional.

## **Obstáculos encontrados**

- Resistência à inovações;
- Incapacidade em visualizar a importância, a abrangência e os desdobramentos de um sistema de comunicação integrado — para muitos persiste a errônea idéia de que se tratam de meras placas de informação;

- Escassez de recursos financeiros;

A escassez de recursos financeiros impede que o Projeto desenvolva-se com a necessária rapidez, postergando iniciativas em função de outras necessidades consideradas prioritárias.

- Limitação de recursos humanos;

O responsável pelo Projeto e respectivos estagiários dedicam-se também à concepção e supervisão de confecção de móveis e objetos com destinação específica e projetos de definição de *layout* para ambientes especiais.

Os obstáculos acima expostos são de ordem conjuntural, não existindo uma solução específica para sua resolução. A implantação do SICV, em bases bem estruturadas, só foi possível pela crença na viabilidade da iniciativa e pela persistência na busca de resultados, tendo sempre em vista benefícios coletivos.

## **Recursos utilizados**

### **Recursos financeiros (\*):**

- Custos com material (excluindo as sobras) — até a presente data: R\$ 2.430,00.

- Despesas com pessoal (\*\*):

Técnico responsável: R\$ 950,00/mês (salário bruto).

Estagiários (2 por semestre/20h semanais): R\$ 110,88/mês (cada estagiário).

(\*) recursos diretamente envolvidos.

(\*\*) a equipe não se dedica exclusivamente ao Projeto.



## **Recursos humanos**

Na fase conceitual estiveram envolvidos dois funcionários concursados da área técnica e duas estagiárias (contrato semestral/ 20h semanais); na fase executiva um funcionário e duas estagiárias (contrato semestral/ 20h semanais).

## **Recursos materiais**

Desde o início decidiu-se por utilizar, nas placas de dimensões reduzidas, sobras de materiais empregados na área de produção de mobiliário, visando a redução do custo final e o necessário aproveitamento de sobras de material plenamente útil, utilizados originariamente na confecção de mobiliário escolar e administrativo.

Além das sobras, são utilizadas chapas inteiras de fórmica branca texturizada para as placas de maior tamanho que compõem as fases intermediária e macro, bem como material complementar: cola, dispositivos para fixação, tinta preta para retoques, papel adesivo tipo Contact e cartelas com caracteres alfa-numéricos auto-adesivos — Letraset-card.

Recursos financeiros advindos da própria Instituição, desembolsados conforme disponibilidade.

A proposta básica do Projeto visa a redução de custos:

- concepção física — utilização de sobras de material na confecção das placas da fase micro e das placa de tamanho reduzido;
- placas reutilizáveis (basta retirar a informação fixada com papel Contact e caracteres auto-adesivos e compor novas informações) e de fácil manutenção;
- concepção da fase intermediária — informações dispostas em pontos estratégicos, com uma única placa conduzindo a diversos ambientes, resultando numa significativa redução na multiplicidade de placas informativas, com conseqüente redução de custos;
- padronização.

Ministério da Educação  
Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná  
Diretoria de Administração

*Responsável:*

Luiz Carlos Metz

*Equipe:*

Lóris Suckow; Eric Garcia Ribeiro; Amanda Gonzalez Stoppa;  
Graciana B. Soares; Letícia Cristine Skraba; Luanne Gastaldi Hostert;  
Luciana Chacorowski; Luciana Machado; Lucy Carla Bassetti;  
Patrícia Cardoso Dias; Patrícia Maestri; Renata Agostini Lima;  
Soraya Andreassa Neves; Tatiana Tamy Murakami; Dirlene Ruppel.

Av. Sete de Setembro, 3.165  
Curitiba, PR — CEP 80230-901  
Fax: (0XX41) 310-4460  
Telefone: (0XX41) 310-4446  
E-mail: pria@cg.cepro.cefetpr.br

*Data do início da implementação da experiência:*  
Outubro de 1993.

*Experiência*

# Sistema matricial de atividades

*Ministério da Justiça*

*Conselho Administrativo de Defesa*

*Econômica CADE*



## Sistema matricial de atividades

*Ministério da Justiça  
Conselho Administrativo de Defesa  
Econômica CADE*

**A** excelência técnica das decisões e a previsibilidade da jurisprudência administrativa associadas a agilidade e eficiência, constituem os pressupostos básicos da construção institucional do CADE. De fato, tais objetivos só serão concretizados se o CADE estiver bem estruturado e dispuser de quadros técnicos capacitados. Registre-se que o CADE conta com um quadro de pessoal reduzido, tanto na área técnica como na administrativa, em comparação à demanda crescente do número de processos administrativos e atos de concentração a serem apreciados pelo Colegiado. Por sua vez, essa condição exige notável esforço da área técnica para cumprir as metas de aumento de produtividade estabelecidas pela Autarquia.

Observe-se que o CADE, a exemplo de outros órgãos da administração pública, apresentava sérios problemas de compartimentalização das atividades, sem os benefícios da integração e com forte obstrução nos canais de informação. Note-se que os técnicos tinham suas atividades voltadas para a prestação de assessoria exclusiva a cada membro do Colegiado, sem contudo promover a troca de informações e debates sobre os temas relevantes. Ademais,

a frágil interação entre as áreas meio e fim vinha constituindo-se em obstáculos para a evolução do processo de operacionalização das atividades do CADE e com isso consolidar os avanços institucionais almejados.

Os problemas apontados acima mostraram-se particularmente intensos dado o aspecto peculiar do CADE em sua condição de tribunal administrativo. Essa circunstância impõe a independência dos membros do Plenário. Embora positiva e absolutamente necessária, tal independência pode acentuar o acesso de fragmentação, e mesmo “feudalização”, impedindo que a Autarquia organize-se de forma mais eficiente e racional. De fato, prevalecia no CADE uma tendência ao desperdício dos escassos recursos com duplicação das tarefas administrativas, destruição da memória institucional e inexistência de interação entre os servidores.

A organização de trabalho no CADE, desde 1996, tem sido caracterizada por uma lógica matricial, na qual se privilegia a racionalização administrativa dos parques recursos, visando atingir um planejamento mais preciso da distribuição, aos técnicos, dos processos em andamento no CADE e dos meios necessários a sua execução.

Para sanar tais deficiências, foram adotadas um conjunto de providências pelo CADE direcionadas à capacitação da Autarquia, destacando-se a criação de um Sistema Matricial de Atividades (SMA), cuja proposta de trabalho segue uma seqüência lógica, de forma esclarecer posições e uniformizar conceitos que balizam as análises dos processos sob apreciação, além de reforçar a organização matricial da Autarquia.

## **Descrição do projeto inovador**

Tendo como objetivo a implementação de mecanismos voltados ao aperfeiçoamento das decisões do CADE e à garantia de maior eficiência no cumprimento das atribuições legais previstas na Lei 8.884 de 94, introduziu-se na agenda de trabalho do CADE a criação

do SMA. As premissas básicas que norteiam os trabalhos são: garantir transparência das decisões, segurança jurídica, integração e racionalização da estrutura, bem como incremento de produtividade.

A inovação foi a criação de grupos de trabalhos interdisciplinares e formados por técnicos que atuam em diferentes áreas do CADE, ou seja, na assessoria dos conselheiros, do presidente e da procuradoria do CADE, sob a supervisão do presidente do CADE. Dessa forma, o CADE tem conseguido manter elevado o nível técnico das decisões e assegurar a memória institucional da Autarquia.

Note-se que a inserção dos técnicos em grupos de trabalhos, não impediu que cada conselheiro mantivesse sua equipe própria de assessores, mas esses passaram também a exercer outras atividades dentro do CADE, inclusive com outros conselheiros. Ao mesmo tempo, a equipe de assessores cuja atuação estava voltada para as atividades gerais da Autarquia, passou a ter suas atribuições alocadas de acordo com as necessidades de cada membro do Plenário, e do CADE como um todo. Essa estrutura ao mesmo tempo que deixa o membro do plenário continuamente atendido por assessores, evita excessiva compartimentalização, flexibilizando a troca de idéias e a sinergia entre as diversas equipes de trabalho da Autarquia.

A garantia de transparência das decisões e a segurança jurídica são cobertos por grupos distintos, encarregados de:

- avaliar e acompanhar as decisões do CADE;
- selecionar os temas importante a serem discutidos com maior aprofundamento técnico internamente e/ou com o público; e
- levantar os temas relevantes para formação da jurisprudência do CADE e elaboração do relatório anual.

Por sua vez, a racionalização da estrutura e o incremento de produtividade ficam a cargo de outros dois grupos, que têm como finalidade:

- elaborar as estatísticas sobre os processos em tramitação, além de gerar índices que avaliam a produtividade da Autarquia; e
- identificar as necessidades de assessoria de cada membro do Plenário, para distribuir entre os técnicos as matérias a serem

analisadas e as atividades gerais, como também, solicitar apoio jurídico à Procuradoria e registrar as atividades desenvolvidas pelas demais áreas do CADE.

A experiência, que resultou na criação do SMA, foi concebida pela equipe técnica do CADE, tendo sido colocada em prática a partir de setembro de 1996 e, a partir dessa época, aperfeiçoada até chegar aos moldes atuais. Registre-se que os debates e trabalhos desenvolvidos pelos grupos de trabalhos têm influenciado sobre a jurisprudência e posições adotadas pela Autarquia. Além disso, a forma matricial de organização do trabalho vem ampliando a eficiência interna e criando oportunidades dos técnicos inserirem-se nas discussões dos temas de maior interesse.

Os resultados da implementação do SMA são avaliados sistematicamente, em reuniões semanais, que leva o título de Reunião Operacional do Coletivo do CADE (ROC/CADE), com a presença de todo o corpo técnico, fazendo-se presente membros representantes da Procuradoria do CADE e da área administrativa, sob a coordenação do presidente do CADE. Note-se que a presença de representantes de todas as áreas é importante, pois evita a permanência de problemas por falta de informação e/ou integração da Autarquia. Vários problemas podem ser resolvidos (ou diagnosticados) de forma rápida, evitando uma série de memorandos e atividades sequenciais que tornavam o processo extremamente moroso.

Registre-se que a pauta da reunião segue uma seqüência lógica, sendo que para cada um dos pontos tem-se um responsável pela apresentação, podendo ser feito rodízio entre os membros participantes dos grupos de trabalho, criando assim oportunidades concretas de exposição pelo técnico ou procurador que contribuiu para a elaboração da análise ou da informação gerada. Ademais, é elaborado uma memória da reunião com intuito de registrar os resultados apresentados. Destaque-se, além disso, que a elaboração conjunta e divulgação da matriz de atividades e da agenda da Autarquia democratizam a informação na organização. Durante a ROC/CADE, além



das discussões relativas aos aspectos de natureza processual, o que inclui discutir as atas das sessões plenárias, visando garantir maior fidelidade ao debate ocorrido, é repassada a agenda semanal do CADE para aferição dos participantes se a mesma reflete todas as atividades a serem desenvolvidas, o que demonstra a preocupação com a transparência da Instituição e com a fiscalização do cumprimento das normas regimentais. De forma que a pauta da ROC/ CADE é composta dos seguintes temas:

- Comissão de Acompanhamento das Decisões do CADE (CAD/CADE ) (responsável Cynthia Araújo Nascimento);

- Agenda semanal (responsável Silvana Maria do Amaral Silveira);

- Previsão de pauta para as próximas sessões do colegiado (responsável Sílvia Damasceno Fernandes);

- Ata das sessões anteriores (responsável Carlos Jacques Vieira Gomes);

- Temas relevantes das sessões de Julgamento do CADE (TJ/ CADE) e relatório anual (responsáveis Adriano Stringhini, Bruno Dario Werneck, Carla Maria Naves Ferreira, Pedro Montenegro);

- Matriz de atividades (responsável Carla Maria Naves Ferreira);

- Procuradoria (responsável Amauri Serralvo);

- Centro de Informação e Documentação (CID/CADE) (responsável José Henrique Novais Campos);

- Fórum Permanente da Concorrência (FPC) (responsável Adriano Stringhini);

- Página do CADE na Internet (responsável Adriano Stringhini);

- Boletim Estatístico (BECADE) (responsável Douglas Pereira Pedra).

Durante a realização da ROC, dois outros servidores atuam como responsáveis pelas tarefas:

- acompanhamento do cumprimento da pauta e tempo decorrido com cada tema (Pedro Montenegro); e

- anotação dos dados para posterior elaboração da memória da reunião (Évelin de A. Celso Neto). Seguem, anexos, cópias do último calendário da CAD/CADE, referendado em sessão plenária; TJ CADE; Matriz de atividades e memória da ROC do CADE.

## **Obstáculos encontrados**

Os obstáculos encontrados durante a implementação do SMA podem ser resumidos em três pontos:

- detectar a forma adequada de alocação dos técnicos tendo em conta maior afinidade com área temática e as necessidades da Autarquia;
- desenvolvimento de critérios estatísticos para avaliação de índice de produtividade e como referencial para a distribuição das matérias sob exames aos técnicos; e
- aperfeiçoamento da pauta da ROC/CADE.

## **Recursos utilizados**

São utilizados recursos computadorizados (sistema datashow) para projeção das estatísticas, atas, previsão de pauta e matriz de atividades. Quando necessário são utilizadas transparências apresentando os resultados obtidos pelos grupos de trabalho. As memórias são enviadas por e-mail a todos os servidores e é feita distribuição do material relevante (matriz de atividades e agenda).

## **Relato da situação atual: mudanças efetivamente ocorridas**

Como resultado aparente, nota-se maior uniformização dos conceitos e rigor metodológico nas análises dos processos administrativos (práticas restritivas de mercado) e de atos de concentração, tornando as decisões do Colegiado mais consistentes. Nesse contexto, é importante registrar dois pontos positivos:

- a excelência técnica das decisões do CADE, decorrente também da qualidade das análises desenvolvidas pelos técnicos, viabilizou a prestação de cooperação com outras agências regulatórias, a exemplo do Programa de Intercâmbio Técnico com a ANATEL; e

- o número de julgados pelo CADE vêm crescendo expressivamente, note-se que no biênio 1996/1998 o número de processos apreciados pelo Colegiado mais que dobraram, evoluindo de 115 casos em 1996 para 337 em 1998.

No início da implantação do SMA, a organização do trabalho da Autarquia era voltado, exclusivamente, para análise processual. Atualmente, foram incluídos 13 novos quadros, de forma que a matriz expressa com maior clareza a programação semanal dos técnicos do CADE; demandas administrativas e de assessoria jurídica à Procuradoria Geral; além de ter sido aberto espaço para as demandas apresentadas pelas Secretaria de Direito Econômico (SDE) e Secretaria de Acompanhamento Econômico (SEAE), que atuam na etapa de instrução dos processos apreciados pelo Colegiado.

Pode-se afirmar que o objetivo de integrar as diversas áreas da Autarquia visado com a implantação do modelo matricial vem sendo alcançado, a evolução do número de notas técnicas preparadas pela Procuradoria do CADE, contribuindo para o debate interno e dirimindo dúvidas acerca de temas variados, apresenta um bom indicador: em 1996 foram elaboradas 40 notas técnicas, em 1997 um total de 109, com considerável acréscimo em 1998 que atingiu um total de 175 notas técnicas.

A criação da CAD/CADE é outro exemplo de experiência valiosa, pois viabilizou-se a fiscalização do cumprimento pelas empresas das decisões exaradas pelo Colegiado. Já foram elaborados estudos acerca dos critérios de aferição de razoabilidade na análise técnica dos relatórios encaminhados pelas empresas, garantindo assim, além da transparência das atividades realizadas, a maior consistência e, conseqüentemente, maior segurança jurídica nas decisões do Plenário do CADE.

Os estudos realizados pela CAD/CADE sinalizaram ao Conselho a necessidade de que as decisões sejam menos dependentes da conjuntura econômica do país, reforçando a noção, já refletida na jurisprudência recente do CADE, de que os compromissos de desempenho comportamentais, mais sensíveis aos movimentos de curto prazo da economia, devem ser utilizados com parcimônia. De fato, a partir de 1997, verificou-se uma incidência decrescente de compromissos de desempenho de natureza comportamental.

Ademais, a CAD/CADE elabora um calendário de cumprimento das decisões, dando uma previsibilidade, até o ano de 2004, das providências necessárias ao cumprimento das decisões do CADE. Esse calendário é apresentado para *referendum* do Plenário, toda última sessão de cada mês.

Finalmente, cabe destacar os resultados obtidos, recentemente, com a organização de dois novos grupos de trabalhos: Boletim Estatístico (BECADE) e TJ do CADE.

A produção de dados estatísticos e de indicadores de aferição do desempenho da Autarquia é crucial para orientar a adoção de um modelo de gestão mais eficiente e democrático, capaz de atender a crescente demanda da sociedade por melhores serviços. Visando cumprir esse objetivo criou-se um grupo de trabalho, cujos resultados já podem ser avaliados, tendo em conta encontrar-se a disposição do público interno vários indicadores medindo a produtividade da Autarquia, como por exemplo o número médio de julgados/mês; tempo médio para exame dos processos administrativos, atos de concentração e fluxo de estoque. Tal projeto encontrando-se, atualmente, em face de consolidação da elaboração de um boletim estatístico trimestral.

A Comissão responsável pelo levantamento dos TJ do CADE, criada em julho de 1999, já produziu sete informes ao Colegiado contendo a resenha de 36 casos julgados. Tal exercício tem uma dupla função: elaborar compilação de fácil consulta para uso interno e gerar material para estudos mais detalhados que permitam

identificar uma tendência jurisprudencial. O amadurecimento desse trabalho refletirá numa prestação de informações seguras, tanto aos agentes privados sujeitos da decisão final quanto para a coletividade, sobre os critérios de aplicação da Lei de defesa da concorrência, representando elemento importante de segurança jurídica

Ministério da Justiça  
Conselho Administrativo de Defesa Econômica CADE

*Responsável:*  
Gesner Oliveira

*Equipe:*  
Carla Maria Naves Ferreira; Adriano Candido Stringhini; Bruno Dario Werneck; Carlos Jacques Vieira Gomes; Cynthia Araújo Nascimento; Douglas Pereira Pedra; Évelin de Almeida Celso Neto; José Henrique Novais Campos; Pedro da Silveira Montenegro; Silvana Maria Amaral Silveira; Sílvia Damasceno Fernandes; Amauri Serralvo; Maria Abadia Alves; Edvaldo Vicente dos Santos Junior; Magda Maria Vilarouca Teixeira; Maria Lúcia Silva Pereira de Oliveria; Martha Maria Landim Cavalcanti Lemos

Esplanada dos Ministérios, Bloco “T”  
Anexo II do Ministério da Justiça, 2º andar  
Brasília, DF — CEP: 70064-900  
Fax: (0XX61) 321-1209  
Telefones: (0XX61) 225-1576 / 321-9248 / 218-3420  
E-mail: gesner@mj.gov.br  
carla.naves@mj.gov.br

*Data do início da implementação da experiência:*  
19 de setembro de 1996.



*Experiência*

Sistema OMPS

Organizações

Militares

Prestadoras

de Serviços

*Marinha do Brasil*

*Secretaria-Geral da Marinha*





# Sistema OMPS Organizações Militares Prestadoras de Serviços

*Marinha do Brasil  
Secretaria-Geral da Marinha*

**A**té 1994, era grande a preocupação da administração naval quanto a incapacidade de mensuração dos custos de suas organizações industriais e prestadoras de serviços. Essa visualização tinha origem nos seguintes aspectos principais:

- Os déficits financeiros dessas organizações;
- As distorções associadas a transferência de numerário entre organizações da Marinha e para extra-Marinha, ou seja, a dupla execução da despesa; e
- O desconhecimento de outras posições econômico-patrimoniais que possibilitassem a identificação e a correta avaliação das diversas atividades desenvolvidas nessas organizações.

A idéia de custo, por motivos vários, inclusive e principalmente pelo processo inflacionário vivido pelo país, não fazia parte de nossa cultura, quer em nível de país, quer em nossa Instituição, o que precisava ser modificado em função de dois fatores:

- O primeiro, técnico, determina que se não conseguimos elevar as nossas receitas, o que já acontecia naquele momento, quando os recursos alocados à Marinha decresciam continuamente,

precisávamos, para manter as nossas atividades, reduzir as nossas despesas, isto é, nossos custos.

- O segundo, interno à Marinha, é que a administração naval precisava conhecer os valores que estavam sendo gastos para manter uma determinada atividade e, em função disso, decidir pela sua continuidade ou pela sua extinção. É claro que a decisão não se basearia apenas nessa questão, pois, em boa parte das vezes precisávamos manter em funcionamento uma Organização Militar (OM), mesmo que deficitária, pois ela é importante e indispensável para o cumprimento da missão da Marinha (fator estratégico e de segurança da nação). Tal fato, não inibe que busquemos, sempre, executar nossas atividades com o menor custo possível, o que possibilitará que os recursos poupados possam ser aplicados em outros setores carentes dos mesmos.

## **Descrição do projeto inovador**

### **Objetivos a que se propôs: resultados visados**

O sistema OMPS (Organizações Militares Prestadoras de Serviços) foi criado, em 1994, com o propósito de instituir na Marinha uma mudança de cultura de gestão, pautada na apuração e apropriação de custos, por intermédio do Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) e de sistemas internos de informações gerenciais, que permita tornar essas OM mais flexíveis e adaptáveis as rápidas mudanças que a era da globalização exige. Na verdade, o que se pretendia nesse ambiente de constantes mutações era instituir organizações que produzissem bens e serviços com alta qualidade, ao menor custo possível, dirigidas ou comandadas por militares com criatividade e autonomia suficientes para reagir, rapidamente, as necessidades impostas pela conjuntura atual e que pudesse ser cobrado por resultados e não somente pelo cumprimento de normas e dispositivos legais.

A implantação dessa cultura gerencial, que hoje chamamos de Gestão Empreendedora, se resume em verificar o que está

acontecendo em função de dados históricos de momentos antecedentes e projetar um momento futuro que permita minimizar as intercorrências negativas e o grau de incerteza dos tomadores de decisão, em qualquer nível, relacionado a OMPS.

### **O que é considerado como inovação?**

Na verdade, uma das inovações, se é que assim podemos chamar, é o cumprimento, na esfera governamental, de preceitos legais dispostos na Lei 4.320 de 64, em especial nos art. 85 e 99, para que depois possamos atingir um estágio mais avançado que é o enfoque gerencial. Os dois artigos citados dispõem:

#### **Artigo 85**

Os serviços de contabilidade serão organizados de forma a permitir o acompanhamento da execução orçamentária, o conhecimento da composição patrimonial, a determinação dos custos dos serviços industriais, o levantamento dos balanços gerais, análise e a interpretação dos resultados econômicos e financeiros.

#### **Artigo 99**

Os serviços públicos industriais, ainda que não organizados como empresa pública ou autárquica, manterão contabilidade especial para determinação dos custos, ingressos e resultados, sem prejuízo da escrituração patrimonial e financeira comum.

Para o início da implantação da contabilidade de custos nas OMPS e, posteriormente, da gerencial, a Marinha resolveu pautar-se em três pilares básicos:

- Apuração do custo para mensuração do resultado e do patrimônio;
- Controle das operações dos custos;
- Análise dos custos para planejamento e tomada de decisões.

O primeiro pilar já era feito pela Marinha, por intermédio de comprovações para apurar o resultado e avaliar o patrimônio, em

especial os estoques. É a avaliação decorrente de um período anterior, sempre para o cumprimento de preceitos e normas, ou seja, voltada para o ambiente externo e não para melhoria de sua administração ou ambiente interno. Qualquer decisão, nesse ambiente, relativa a um tempo futuro incorrerá em um grau relevante de incerteza.

A inovação maior dentro desse contexto foi o uso do plano de contas do SIAFI para montagem da contabilidade de custos, como medida para contornar dois problemas já citados anteriormente: a dupla execução da despesa e o desconhecimento de outras posições econômico-patrimoniais. A Marinha e a secretaria do Tesouro Nacional, por meio de constantes negociações, conseguiram efetuar alterações/criações de contas contábeis e eventos do SIAFI, de modo a tornar factível a execução da contabilidade de custos nas OMPS. Dentre as inovações mais interessantes citam-se:

- A Fonte de Recursos Escritural (FRE), que pode ser chamada de uma moeda virtual, fato que possibilitou a Marinha efetuar operações internas, somente por meio escritural, e utilizar recursos reais, somente quando houvesse a necessidade de efetuar desembolsos para órgãos extra-Marinha. As FRE são operadas por intermédio de contas contábeis do grupo Compensado do SIAFI (1.9.2.4.7.XX. XX e 2.9.2.4.7.XX.XX);

- Banco Naval (BN), que é o sistema de controle de recursos financeiros das diversas contas das OMPS. As contas no BN poderão receber lançamentos a débito e a crédito referentes a:

- Folha de pagamento — que é o registro a débito do total líquido dos gastos com pessoal ligado à atividade prestadora de serviços ( mão-de-obra direta, indireta e despesas administrativas);

- Despesa paga — são os lançamentos, a débito, efetuados no saldo dos recursos escriturais das contas das OMPS no Banco Naval, correspondentes aos valores pagos, semanalmente, por intermédio da execução financeira no SIAFI em reais;

- Recebimento do serviço — são os lançamentos feitos, a crédito, pelas OMPS no BN, decorrentes de serviços executados ou produtos vendidos.

## **Concepção da experiência e etapas da implementação**

É importante ressaltar que a experiência é da Marinha e todos os participantes das diversas etapas do processo estão comprometidos e envolvidos com o sucesso dessa experiência inédita e imprescindível, pois não é somente uma inovação. A Secretaria-Geral da Marinha é o órgão que tem delegação de competência para normatização e estabelecimento de diretrizes, portanto, esse é o motivo pelo qual é a instituição que apresenta o presente trabalho.

A primeira etapa da experiência já foi citada no tópico anterior, sendo ela a implementação da contabilidade de custos. Nessa etapa foi importante, também, o desenvolvimento de sistemas de informações gerenciais, que funcionassem como condutos que recolhem dados em diversos pontos, processam-os e emitem, com base neles, relatórios que apresentem resultados para atender a necessidade específica das OMPS, havendo o cuidado de não generalizar como se todas fossem iguais. Os resultados atingidos somente com essas atitudes foram fantásticos, gerando decisões que se refletiram em importantes reestruturações e economias para a Marinha, que serão melhor descritas no tópico mudanças efetivamente ocorridas.

O passo subsequente foi a implantação da contabilidade gerencial, ou seja, o efetivo uso da informação contábil para fins gerenciais. Nesse estágio, o importante foi criar a consciência de que não se administra o uso da contabilidade pois ela existe em função da administração. A diferença do passo anterior reside na mudança de postura, no qual se fazem valer as informações contábeis para verificação do que está acontecendo numa determinada dimensão temporal, em função de dados históricos de momentos antecedentes, projetando-se um momento futuro que minimize as intercorrências negativas e o grau de incerteza das tomadas de decisões. É um momento em que cada qual precisa entender a sua necessidade e visualizar o que deve ser feito. É um momento que exige criatividade, voltado para o ambiente interno da OMPS, onde não há a necessidade de cumprimento de procedimentos externos, pois não existem

normas precisas para essas situações. Em suma, nessa etapa o uso da informação contábil para fins gerenciais passou a possibilitar ao Comandante da OMPS, em termos de planejamento, uma visualização de como deve se comportar aquela situação em um tempo futuro. O controle aparece nessa etapa acompanhando o que efetivamente ocorreu, desde o planejado até a execução, para efeito de comparação e fornecimento de dados para o estabelecimento de padrões de referência, orçamentos etc.

Para acompanhamento do desempenho econômico-financeiro das OMPS foram instituídos relatórios conhecidos como análises gerenciais das OMPS, cujo conteúdo advém da análise dos atos praticados pelos agentes das OMPS que estão consubstanciados nos registros contábeis do SIAFI e nos documentos comprobatórios encaminhados aos órgãos de controle. Esse relatório é submetido, trimestralmente, a apreciação da alta administração naval, para efeito de avaliação do quadro geral das OMPS, em termos de desempenho e produtividade, e tomada de decisões em cima de aspectos relevantes. Esses relatórios gerenciais foram o prenúncio da instituição dos indicadores de desempenho, pois passaram a abordar aspectos relevantes que fogem ao padrão de normalidade/desempenho desejado nas OMPS, considerando a representatividade de suas ações e o volume de recursos orçamentários que elas movimentam.

Baseando-se na instituição do enfoque gerencial tornou-se mais fácil o entendimento do que são variáveis controláveis e incontroláveis, para efeito de identificação do perfil do custo. As incontroláveis são aquelas que fogem ao escopo de controle da OMPS (Exemplo: vencimentos de um sargento especialista), portanto, não há como mudar ou alterar essa variável. Em relação a controlável, depende da capacidade da OMPS fazer valer a criatividade para o melhor uso da força de trabalho ou da matéria-prima, ou seja, aproveitar a experiência de militares mais graduados para desenvolver processos alternativos que possam minimizar os gastos de matéria-prima ou produzir com mais eficiência e, em consequência, reduzir

os custos. Além disso, com contabilização da mão-de-obra várias atitudes foram tomadas, principalmente, após a mensuração das atividades fim e meio, fazendo com que essas organizações se preocupassem em manter em suas tripulações o pessoal necessário ao cumprimento de sua missão, remanejando e reciclando profissionais para outras atividades e organizações, ou seja fazendo valer as variáveis controláveis.

Nesse ponto já é possível identificar que a clientela visada é a Marinha, seus meios, seus homens e a sociedade brasileira que é apoiadas pelas obras sociais realizadas como, por exemplo, o atendimento a população ribeirinha da Amazônia por intermédio de navios-hospitais, altamente aparelhados e dotados de helicópteros, para atendimento e remoção em locais de difícil acesso, além de inúmeras outras atividades. Dar segurança nacional, manter os meios operativos, desenvolver tecnologia, dar higidez ao pessoal, ajudar o país a crescer, produzindo mais e gastando melhor, é o escopo desse trabalho, que perdura há cinco anos. A análise do custo como fator de eficiência significa melhores condições de competitividade e permite um melhor aproveitamento dos recursos para o aprestamento da Marinha.

A transparência do sistema OMPS está no seu próprio instrumento de apuração de custos, ou seja, o SIAFI. Entretanto, visando ampliar a visualização pela sociedade brasileira de como a Marinha administra os recursos da nação para o seu aprestamento, foi promulgada a Lei 9.724 de 98 que institui, além do contrato de autonomia de gestão para as OMPS qualificadas, outros dispositivos que evidenciam os seguintes princípios da vida pública: interesse público, integridade, objetividade, *accountability* (mesmo não traduzida é uma prática antiga na Marinha), transparência, honestidade e liderança. A eficiência (ênfase nos processos), a eficácia (foco no cliente) e a efetividade (visão da Marinha) passaram a constar do cotidiano das OMPS com a implantação da mentalidade de gestão empreendedora. Dessa forma, pode-se afirmar que dentro do desafio de reformar a administração pública brasileira por meio de uma mudança de cultura

e de um novo aprendizado que temos que cumprir, a Marinha caminha lado a lado, fazendo valer o sistema OMPS como um modelo de desenvolvimento que permita a sociedade brasileira acreditar na perspectiva de um futuro melhor para o serviço público.

**A cronologia de implantação do sistema OMPS está descrita no quadro a seguir:**



Esses três tipos contabilizam mão-de-obra, material e serviços e são no total 27 OMPS. Entretanto, para efeito de autonomia de gestão foram selecionadas apenas 13 OMPS no decreto regulamentador, visando instituir um processo gradativo. Além dessas existem outros tipos de OMPS, que não contabilizam mão-de-obra, devido a baixa representatividade desse tipo de controle, ou melhor, a relação custo x benefício é muito alta: abastecimento e especiais. As atividades de cultura e educação, apesar de constantes da Lei 9.724 de 98, ainda se encontram em fase de estudos.

**Obstáculos encontrados**

O maior obstáculo encontrado para implantação do sistema OMPS foi a quebra de paradigmas, ou seja, a inserção e consolidação de uma cultura de custos e de gestão, logo após a saída do país de um longo processo inflacionário. A solução encontrada para minimizar o impacto dessas mudanças foi a normatização de procedimentos, a sensibilização quanto a necessidade de mudança e a capacitação de



pessoal para apuração/apropriação dos custos e, posteriormente, para análise dos resultados obtidos. Devido a especificidade dos procedimentos contábeis a Marinha teve que aumentar o ingresso de técnicos e contadores, além de, anualmente, enviar oficiais para o mestrado em contabilidade em uma universidade de renome no assunto.

## **Recursos utilizados**

Os recursos financeiros utilizados foram somente para o desenvolvimento de sistemas internos de informações gerenciais, visto que para o sistema de custos houve o dispêndio da capacidade dos recursos humanos, em especial de contabilidade, já existentes na Marinha. Cabe ressaltar que, a Marinha após 1997 padronizou a linguagem de programação (Delphi 3.0) e a plataforma de dados, que pode ser Paradox ou Oracle, dependendo da massa de dados a gerenciar.

## **Relato da situação atual: mudanças efetivamente ocorridas**

Os resultados atingidos até 1999, com a implantação do Sistema OMPS, são inúmeros:

- economia de milhões de reais, em custeio e investimento, com a extinção de atividades (exemplo: imprensa naval — gráfica) e reajuste de missões (exemplo: estação naval do Rio Negro — Manaus);
- reestruturação de setores hospitalares: criação de órgão de compras centralizadas para itens comuns, tipo gase, esparadrapo, luvas etc., visando economia em escala, redução de custos e distribuição para todo os hospitais do país; redução do posto de Direção de alguns hospitais, visando otimizar a relação entre as atividades meio e fim;
- mudanças nos cursos de especialização, capacitando melhor os militares para o exercício de funções administrativas e contábeis;

- conscientização de que a terceirização precisa ser uma relação de troca com o mercado, propiciando um crescimento mútuo em qualquer área. Essa mudança de mentalidade tem permitido o surgimento de importantes parcerias que estão trazendo em seu arcabouço inúmeras vantagens;

- a qualidade dos serviços prestados tem sido objeto de pesquisa de opinião e avaliação de desempenho, visando evitar o retrabalho e verificar o nível de satisfação interno e externo.

Marinha do Brasil  
Secretaria-Geral da Marinha

*Responsável:*

Almirante-de-Esquadra Carlos Edmundo de Lacerda Freire.

*Equipe:*

Capitão-de-Mar-e-Guerra (IM) Marcio Menezes Mendonça; Capitão-de-Mar-e-Guerra (IM) José Luiz Silva Soares; Capitão-de-Fragata (IM) Carlos Eduardo B. de Albuquerque Alves; Capitão-de-Corveta (IM) José Alceu de Oliveira Filho e Capitão-de-Corveta (IM) Luiz Carlos Faria Vieira.

Esplanada dos Ministérios, Bloco “N”, 6º andar

Brasília, DF — CEP 70055-900

Fax: (0XX61) 429-1138

Telefone: (0XX61) 429-1132

E-mail : [secom@sgm.mar.mil.br](mailto:secom@sgm.mar.mil.br)

*Data do início da implementação da experiência:*

Setembro de 1994.

