

ANEXO II

Liste os objetivos e especifique as metas mais importantes do programa, projeto ou atividade, por ordem de prioridade.

O Programa de Modernização Administrativa tem como objetivo propiciar uma resposta à crise atual do setor público, que, apesar dos fatores de cunho nacional, afeta duramente as administrações municipais, pois, ao ser a ponta do Estado mais próxima da demanda da população, ela é mais exigida no que se refere à melhoria da prestação dos serviços públicos.

O programa tem como base o repensar do modelo de gestão vigente de modo a construir um novo modelo de gestão cujas diretrizes básicas são: abordagem voltada para o usuário; descentralização e desconcentração de atribuições, com a cobrança de responsabilidade das chefias; horizontalização das estruturas, com ênfase em ações matriciais; controle e melhoria dos processos de trabalho; participação dos servidores na concepção, produção e avaliação do serviço; capacitação dos servidores para a gestão pública e adoção de novas tecnologias de informação.

Espera-se com o programa que toda a Prefeitura se empenhe na constante melhoria da qualidade e da produtividade, visando uma melhor utilização dos recursos tanto humanos quanto financeiros, baseando-se principalmente na mudança efetiva do pensar e do agir.

As metas mais importantes do Programa de Modernização Administrativa são:

1. **Melhoria da Qualidade do Trabalho**, que prevê a revisão dos principais processos de trabalho a partir da visão do usuário;
 - Avanços palpáveis no atendimento ao público
 - Introdução de indicadores de desempenho
 - Instituição do ombudsman municipal
2. **Valorização das Pessoas** a partir do desenvolvimento técnico e de habilidades dos servidores e da readequação da cultura organizacional;
 - Criar ambiente ético, de respeito e confiança
 - Estimular a participação dos servidores
 - Estabelecer mecanismo de reconhecimento e os critérios de aplicação para quem trabalha bem e de quem inova
2. **Utilização da Tecnologia de Informação**, no apoio à revisão dos processos e à atividade gerencial e como canal de comunicação para informação e aprendizagem;
3. **Melhoria do Ambiente de Trabalho** através da intervenção nas condições de trabalho, transformando a Prefeitura num local bom para trabalhar.
 - Criação de espaços de convivência e aprendizagem dos servidores em seus locais de trabalho
 - Melhorias nas condições de trabalho: equipamentos, lay-out, etc.
4. **Descentralização de Atividades de Apoio**
5. **Descentralização do Atendimento ao Público**

Descreva como o programa, projeto ou atividade é concretamente operacionalizado. Qual(is) a(s) sua(s) frente(s) de ação? Caso haja interface com outro(s) projeto(s) ou atividade(s), individualmente ou dentro de um programa maior, indique-o(s), apresentando como se dá esta integração.

Para atingir suas metas, o Programa de Modernização Administrativa foi estrategicamente dividido em duas grandes linhas de ação: a primeira delas refere-se à **estrutura organizacional**, cuja proposta, dentre outras, é a descentralização de atividades de apoio - como licitações e gerenciamento de Recursos Humanos - e de atendimento ao público - através da implantação de postos de atendimento em regiões estratégicas da cidade.

A segunda linha refere-se ao **desenvolvimento organizacional**, envolvendo todas as áreas da Prefeitura, que aborda quatro aspectos:

1. **Melhoria da qualidade do trabalho**, que prevê a melhoria dos processos de trabalho
2. **Valorização das pessoas**, a partir do desenvolvimento técnico e de habilidades dos servidores e da readequação da cultura organizacional;
3. **Utilização da Tecnologia da Informação** no apoio à revisão dos processos e à atividade gerencial e como canal de comunicação para informação e aprendizagem, e
4. **Melhoria do ambiente de trabalho** através da intervenção nas condições de trabalho, transformando a Prefeitura num "local bom para trabalhar".

O Programa é operacionalizado a partir de quatro instâncias criadas especificamente para seu desenvolvimento:

- Comitê de Modernização Administrativa, responsável pelas definições estratégicas do programa e composto pelo Prefeito, Vice-Prefeito e Secretários mais diretamente vinculados;
- Núcleo de Modernização Administrativa, responsável pela coordenação e implementação do Programa, no âmbito da Secretaria de Administração e composto por uma pequena equipe dedicada integralmente a essa tarefa;
- Grupos de Trabalho matriciais para cada um dos quatro aspectos mencionadas, com envolvimento de vários Departamentos (Informática, Recursos Humanos, Apoio Administrativo, Manutenção de Equipamentos urbanos, etc);
- Todas as secretarias assumiram compromissos e metas para cada um dos quatro aspectos e foram criados grupos de trabalho em cada secretaria para dar conta deles, contando para isso com apoio da equipe do Núcleo de Modernização e dos grupos de Trabalho matriciais.

Identifique o público-alvo. Quantos são, no momento, os diretamente beneficiados? Que percentual da clientela potencial isto representa? Como é feita a seleção dos beneficiados e como eles participam do programa, projeto ou atividade?

As frentes de trabalho Descentralização das Atividades de Apoio, Valorização das Pessoas e Melhoria do Ambiente de Trabalho tem como público-alvo fundamental os servidores municipais (6000 da administração direta e 2000 na indireta).

As frentes de trabalho de Descentralização do Atendimento, Melhoria da Qualidade do Trabalho e Tecnologia de Informação são fundamentalmente voltada ao conjunto dos andreeenses (650 mil).

Se considerarmos os processos de trabalho revisitos na primeira etapa temos 86,5 mil usuários diretos, distribuídos como segue:

- Atendimento ao Público no Paço Municipal – 40 mil usuários/mês
- Atendimento no Pronto Socorro Municipal – 21 mil usuários/mês
- Atendimento ao público no Plantão Social; 1,5 mil usuários/mês
- Atendimento ao público na rede de Bibliotecas: 23 mil usuários/mês
- Atendimento do serviço de Assistência Judiciária e Defesa do Consumidor : 1 mil usuários/mês

Qual é o gasto orçamentário anual do programa, projeto ou atividade? Quais são as fontes de recurso financeiro (locais, estaduais, federais, privadas)? Que percentual dos recursos financeiros anuais é derivado de cada uma dessas fontes? Que percentual da receita orçamentária total do nível de governo (estadual, municipal etc.) a que pertence o órgão responsável pela inscrição, é efetivamente utilizado pelo programa, projeto ou atividade?

Ano	Gastos do programa	% Orçamento Municipal
1997	250.000,00	0,6
1998	278.000,00	1, %
1999	298.000,00	0,9

Quantas pessoas estão diretamente envolvidas na operação de seu programa, projeto ou atividade?

Considerando todas as frentes de trabalho há 20 servidores que conduzem as tarefas de coordenação do Programa e 180 pessoas dos grupos de trabalho das áreas.

Indique todas as organizações (públicas e privadas) participantes, descrevendo o papel de cada uma. Explique como estas organizações interagem e de que modo suas ações individuais são coordenadas.

Para o desenvolvimento da lógica geral do programa e o acompanhamento estratégico dele a Prefeitura tem contado com o apoio do Núcleo de Excelência do Grupo Rhodia, órgão responsável por apoiar as diversas unidades do grupo na melhoria de seu desempenho. Esse trabalho conjunto permitiu ao mesmo tempo compatibilizar uma experiência bastante consolidada no setor privado (mais de 20 anos) com as necessidades específicas da área pública. Essa parceria foi possível graças a uma postura mais geral dessa empresa de participar da vida da comunidade onde ela tem unidades implantadas. No caso de Santo André essa relação é ainda mais forte visto que a primeira unidade do grupo se instalou na cidade na década de 20 e foi a primeira do grupo no Brasil.

Se seu programa, projeto ou atividade envolve a participação da comunidade e do público-alvo, descreva como esta participação concretiza-se (explique os mecanismos de participação).

A participação da comunidade como um todo até o momento restringiu-se às pesquisas quantitativas de desempenho do governo municipal. A partir do segundo semestre, com a implantação do ombudsman independente escolhido pela sociedade civil e somente podendo ser desstituído por ela, será possível ter um mecanismo mais efetivo de participação do cidadão que apontará as deficiências mais significativas da Prefeitura, sobre as quais o programa deverá ser debruçar.

O programa tem como público-alvo tanto a população como o conjunto dos servidores municipais. Naquelas frentes de trabalho em que a população é o público-alvo (por exemplo, na reformulação do atendimento na rede de bibliotecas) os usuários dos serviços foram ouvidos antes da revisão do processo de trabalho para que fossem levadas em conta as suas necessidades (foco no usuário). Após a implantação do redesenho de cada processo de trabalho é feita uma nova avaliação para medir os resultados. Em relação aos servidores

municipais, temos utilizado vários mecanismos de consulta aos servidores para buscar quais são suas maiores necessidades

Quando e como foi originalmente concebido o programa, projeto ou atividade? Houve inspiração em iniciativa(s) anterior(es)? Qual(is)?

O Programa de Modernização Administrativa é uma das cinco marcas de governo (prioridades) da administração municipal juntamente com Desenvolvimento Econômico Sustentado com Geração de Emprego e Renda, Combate à Exclusão Social, Participação Popular e Cidade Agradável. Por essa razão, ele teve bastante destaque na elaboração do Programa de Governo da atual gestão, a partir de iniciativas pontuais realizadas durante a administração anterior do atual prefeito (1989-1992) (segue anexo a parte do Programa de Governo relativa ao tema)

Identifique as etapas-chaves de implementação e como isto evoluiu e se modificou ao longo do tempo. Que incrementos foram sendo realizados desde o início de operação do programa, projeto ou atividade?

O Programa desenvolveu-se, até o momento, através de dois momentos distintos, porém complementares. No primeiro deles, correspondente ao ano de 1998, houve uma orientação global a ser seguida por todas as áreas. Dessa forma, todas as áreas escolheram um processo-chave (entendido como um processo cuja melhoria tivesse alto impacto para o usuário) de sua área a ser revisito; todas chefias passaram pelo Programa de Desenvolvimento Gerencial, os servidores passaram pelo Programa de Cultura Organizacional e pelos cursos básicos da EFAP-Escola de formação em Administração Pública Paulo Freire, escolheram-se quais processos deveriam ser informatizados e que setores fariam melhoria no ambiente. No segundo momento, correspondente ao ano de 1999, cada área em conjunto com o Núcleo de Modernização, a partir dos avanços obtidos, estabeleceu um conjunto de ações dentro de suas necessidades específicas. O único eixo comum a ser seguido em todas as áreas é o da instituição de indicadores de desempenho para os diversos serviços prestados à população, que será fundamental para a atuação do ombudsman e para que as chefias comecem a introduzir a gestão por resultados.

A partir das deflagração do programa em dezembro de 1997 obteve-se os seguintes resultados

- Instituição da Praça de Atendimento ao Público no Paço Municipal, com completa reformulação do ambiente, treinamento de servidores escolhidos exclusivamente para essa tarefa, informatização de uma série de serviços e revisão de 180 processos de trabalho diferentes;
- Reformulação do Atendimento no Pronto Socorro Municipal; já implantado
- Reformulação do atendimento ao público no Plantão Social; implantação parcial já realizada
- Reformulação do atendimento ao público na rede de Bibliotecas: redesenho já realizado está em fase de definição de lay-out para implantação completa;
- Reformulação do atendimento do serviço de Assistência Judiciária e Defesa do Consumidor – já implantado
- Gerenciamento da demanda, programação e controle dos serviços da Secretaria de Serviços de Municipais- redesenho e sistema informatizado já em funcionamento em um dos quatro departamentos nos quais será implantado;
- Reestruturação da metodologia dos serviços de manutenção da cidade para o aumento da produtividade: já implantado a mudança de jornada diária que propiciou ganhos de produtividade e de custos;
- Reformulação do sistema de protocolo: diagnóstico efetuado e software adquirido está em fase de redesenho;
- Reformulação do sistema de distribuição da frota: já implantado no Paço Municipal.

- Informatização da rede do ensino municipal; já realizada com rede interligando todas as escolas e creches e está em andamento a implantação dos laboratórios nas escolas para a utilização da informática como suporte pedagógico de ensino;
- Instalação da Intranet nas diversas unidades da prefeitura, tornando a comunicação interna mais ágil;
- Informatização do Hospital Municipal; já realizada
- Informatização da rede básica de saúde: software adquirido e implantação em andamento.
- Elaboração de Plano Diretor do Paço Municipal, visando a recuperação e melhoria física das instalações e condições de trabalho;
- Criação da EFAP-Escola de Formação em Administração Pública-Paulo Freire – responsável por todas as atividades de formação dos servidores municipais. Em 1998, 1256 servidores passaram pelos cursos regulares (informática, língua portuguesa, atendimento ao público, etc), correspondente a 20% do total de servidores.
- Programa de Cultura Organizacional pelo qual passaram 4057 servidores (65% do total de servidores), que durante um dia refletiram sobre o seu papel de servidor público e apontaram necessidades para seu trabalho, entre elas atividades de formação e de lazer.
- Criação do Espaço de Convivência do Servidor, onde são realizadas atividades de cultura, esporte e lazer para os servidores.
- Descentralização das atividades de licitação que se concentravam numa única secretaria;
- Descentralização do gerenciamento de pessoal: piloto já em andamento no Hospital Municipal;
- Criação do SIM - Serviço Integrado Municipal – posto de atendimento descentralizado em pontos estratégicos da cidade: dois implantados e um em construção;
- Site na internet onde além de informações é possível fazer solicitações de serviços sem ter que se locomover até a Prefeitura.

Descreva os principais obstáculos enfrentados até o momento. Como se lidou com tais obstáculos? Quais deles ainda persistem?

Passado o momento de concepção do programa, o primeiro obstáculo enfrentado foi o de garantir a adesão a ele. Isso exigiu um esforço grande de esclarecimento da concepção do programa para a equipe de governo, para as chefias intermediárias e para o conjunto dos servidores. Isso era essencial pois, sem essa adesão não seria possível desenvolver o programa com sucesso, visto que isso só ocorreria a partir do compromisso com as metas estabelecidas dentro de suas áreas. O primeiro momento de entrada em cada uma das áreas foi diferenciado, alguns com muita expectativa e outros esperando para ver se o programa era para valer. Foi essencial então a figura do multiplicador, um servidor indicado por cada secretário para acompanhar as ações de modernização na sua área, que, em conjunto com a equipe do NMA foi contornando as dificuldades. Essa função foi especialmente importante para o trabalho de revisão de processos de trabalho, mas progressivamente o multiplicador foi assumindo esse papel nas outras três frentes de trabalho.

Um segundo obstáculo que surgiu durante a implementação foi a dificuldade de compatibilizar dentro de cada área as ações das quatro frentes de trabalho (processos, pessoal, informática e ambiente). Era muito comum, no início, que numa mesma área se fizessem diversas reuniões para discutir cada uma das frentes de trabalho acarretando sobrecarga para as pessoas e a não consolidação de uma visão geral das ações do programa na área. A partir disso, consolidamos uma forma de funcionamento da equipe mais diretamente envolvida com a condução do programa (cerca de 20 pessoas) que permitiu além de uma troca de informações sobre o andamento das diversas frentes de trabalho em cada área uma melhor coordenação delas.

A principal dificuldade para o desenvolvimento do programa é inerente a ele, ou seja, a dificuldade que quem conduz a máquina pública, sejam os servidores de carreira seja os da equipe de governo, tem de se deltar no seu dia a dia e perceber que é possível melhorar. As resistências decorrentes da cultura organizacional vigente de que o serviço sempre foi realizado de uma maneira e para quê mudar, aliada à amplitude do programa (todos órgãos estão nas quatro frentes de trabalho) e sua característica de apresentar resultados mais globais no médio e longo prazos compõe o quadro de maior dificuldade que temos enfrentado. As atividades relacionadas à valorização das pessoas (formação e programa de cultura organizacional), a vinculação permanente de qualquer ação com a logomarca do programa

(sinais claros da mudança) e as ações concretas nas áreas tem minimizado, mas não resolvido essa situação. Já é possível perceber nos setores mais atingidos pelas ações do programa uma clara mudança de postura.

Que mecanismos de avaliação estão sendo utilizados para medir o sucesso do programa, projeto ou atividade? Forneça os resultados (quantitativos e qualitativos) do último ano de operação do programa, projeto ou atividade.

Em relação às revisões de processo temos utilizado as medições com os usuários anteriores à revisão e posteriores à implantação de seus redesenhos.

Em relação às atividades de formação as avaliações após cada uma delas. E está prevista uma pesquisa qualitativa para avaliar o entendimento e a avaliação dos servidores em relação ao programa.

As pesquisas de desempenho do governo municipal também abordam questões relacionadas ao programa.

Em relação aos resultados remeter-se ao relatório das realizações expresso na questão sobre etapas do processo e incrementos.

Qual é a mais importante conquista de seu programa, projeto ou atividade até o momento (cite apenas uma: aquela que, na sua opinião, é a mais importante)?

Os avanços significativos já identificados são aqueles referentes à melhoria do atendimento ao público e da prestação de serviços. Cabe destacar, que apesar de ainda localizado nas áreas onde se concentraram as atividades desenvolvidas até aqui, os servidores envolvidos ganharam em motivação e a cultura organizacional começa a mudar.

Em que aspectos seu programa, projeto ou atividade inovou em relação a práticas anteriores? Procure explicar bem em que consiste a inovação.

A grande contribuição do programa é enfrentar uma situação que é normalmente deixada completamente de lado pelos gestores públicos a partir de uma avaliação de que seus resultados não aparecem e portanto não geram dividendos políticos. O desenvolvimento do programa combate essa visão equivocada, que desconsidera o direito do cidadão ter uma prestação de serviços de qualidade.

O modelo tradicional dos órgãos governamentais é marcado pela fragmentação e pela falta de conexão ágil e racional entre os diversos serviços e informações. Os vícios burocráticos e comportamentais foram se acumulando ao longo dos anos, transformando cada setor da máquina pública em algo com início e fim em si mesmo. Dessa forma, os serviços oferecidos não se apresentam como soluções aos problemas dos cidadãos e, sim, como soluções administrativas internas aos próprios setores.

Para romper com isso, o programa precisou dar conta dos vários elementos necessários para enfrentar essa situação: processos de trabalho, valorização das pessoas, informatização e ambiente; caso contrário, apenas parte do problema estaria sendo atacado.

Mesmo que seu programa, projeto ou atividade não focalize especificamente a questão da pobreza, como você avalia seu impacto sobre esta questão?

Considerando que a partir das ações desenvolvidas no programa foi possível ter ganhos de produtividade e de melhor utilização dos recursos humanos e financeiros, é possível afirmar que estamos realizando mais com menos num momento que a crise do país provoca um aumento das demandas sociais, especialmente das camadas mais pobres, por parte dos diversos serviços prestados pelo município. Dessa forma, está sendo possível atender melhor e ampliar a prestação de serviços.

Qual o impacto de seu programa, projeto ou atividade sobre a cidadania (por exemplo, em questões de direitos, gênero, raça ou etnia)?

O programa tem grande importância no que se refere aos direitos do cidadão de ser bem atendido pelo servidor público e ter garantida a prestação dos serviços que cabem ao município com qualidade. Esses direitos como já apontado acima tem sido tradicionalmente deixados de lado pela área pública.

Caso seu programa, projeto ou atividade já tenha participado do PROGRAMA GESTÃO PÚBLICA E CIDADANIA anteriormente, qual a diferença que ele apresenta neste ano em relação aos outros anos?

Não participou anteriormente

Qual é a mais significativa deficiência do programa, projeto ou atividade?

Dada a amplitude do programa que exige grande capacidade de articulação matricial a maior deficiência localiza-se na disponibilidade de recursos técnicos e financeiros para dar conta das várias frentes de trabalho. As limitações de recursos técnicos nos permitiria ampliar o leque de ações que vem sendo desenvolvidas. As limitações financeiras orçadas da precaríssima situação financeira do município limitam a possibilidade de implementar alguns incentivos relacionados aos servidores que poderiam funcionar como sinais de mudança que alavancariam a adesão ao programa.