

Universidade Federal de São Carlos
Centro de Educação e Ciências Humanas
Programa de Pós-Graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade

Inovação em serviços públicos: o caso Poupatempo

Livia de Carvalho Gutierrez Teciano

São Carlos – SP
2014

LIVIA DE CARVALHO GUTIERREZ TECIANO

Inovação em serviços públicos: o caso Poupatempo

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade, do Centro de Educação e Ciências Humanas, da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Ciência, Tecnologia e Sociedade.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Teresa Miceli Kerbauy

São Carlos – SP
2014

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

T255is Teciano, Livia de Carvalho Gutierrez.
 Inovação em serviços públicos : o caso Poupatempo /
 Livia de Carvalho Gutierrez Teciano. -- São Carlos :
 UFSCar, 2014.
 137 f.

 Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São
 Carlos, 2014.

 1. Inovação. 2. Serviços públicos. 3. Reforma do estado.
 4. Programa Poupatempo. I. Título.

CDD: 658.5 (20^a)



**BANCA EXAMINADORA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE
LIVIA DE CARVALHO GUTERREZ TECIANO**

Prof. Dra. Maria Teresa Miceli Kerbauy
Orientadora e Presidente
UFSCar

Prof. Dr. Oswaldo Gonçalves Junior
Membro externo
UNESP/Ar

Prof. Dr. Thales Haddad Novaes de Andrade
Membro interno
DCS/UFSCar

Submetida a defesa pública em sessão realizada em: 24/02/2014.
Homologada na 72ª reunião ordinária da CPG do PPGCTS, realizada em
10/03/2014.

Prof. Dra. Maria Cristina Piumbato Innocentini Hayashi
Coordenadora do PPGCTS

Fomento:

defesa de nº 99

Dedico este trabalho aos meus pais, Elias e Rosely.
Com amor e respeito.

Agradecimentos

Este é um trabalho em equipe. Não que outras pessoas tenham atuado diretamente em sua pesquisa e elaboração, mas foram imprescindíveis, pois forneceram um suporte essencial, técnico e emocional, e sem elas, nada teria sido possível. Por isso, quero agradecê-las:

À minha orientadora, Profa. Dra. Maria Teresa Miceli Kerbauy, por seus esclarecimentos e direcionamentos, por ter aceitado minha proposta de pesquisa para o mestrado e também para o doutorado, por seu entendimento quanto a minha condição de pesquisadora e profissional no mercado de trabalho. E, especialmente, por sua forma assertiva e delicada de realizar as colocações.

Aos professores da banca de qualificação, Prof. Dr. Marcelo Coutinho Vargas e Prof. Dr. Thales Haddad Novaes de Andrade, cujas contribuições foram importantíssimas e iluminadoras na etapa de finalização do trabalho. E ao Prof. Dr. Oswaldo Gonçalves Junior, que gentilmente aceitou o convite para participar da banca de defesa.

À coordenadora e ao secretário do PPGCTS, Profa. Dra. Maria Cristina Piumbato Innocentini Hayashi e Paulo Augusto Lazaretti, pela disposição em esclarecer e apoiar em todos os procedimentos obrigatórios.

Ao Prof. Dr. Sérgio Azevedo Fonseca, que foi o primeiro a refletir comigo sobre as possibilidades de discussão científica que o Programa Poupatempo me ofereceria.

Aos líderes do Consórcio TTBS, especialmente aos Srs. Euripedes Ferreira Brasil Junior, Antonio Guerra, César Aparecido Gabriel, Marco Antonio e Peterson de Moraes, pelo apoio para que eu pudesse conciliar as atividades profissionais com a pesquisa científica.

À equipe do Programa Poupatempo, especialmente a toda assessoria de comunicação e a superintendente de operações, Sra. Tânia Vírgina de Souza Andrade, pela disponibilização das informações que foram apresentadas e analisadas na parte empírica deste trabalho.

Às minhas colegas de turma, especialmente à Brunella Orlandi, Daniela Salgado, Juliana Santicioli e Nayara Bessi, pelo ambiente agradável das aulas e pelas reflexões “para o bem da ciência”.

Aos meus pais, Elias e Rosely, grandes responsáveis por minha formação e minha concepção de que os estudos são portas abertas para entendimento de vida.

Ao meu esposo, Fernando, que com seu amor, apoio e compreensão, faz-me caminhar com passos firmes e tranquilos.

A Deus, por cada oportunidade que me é dada.

Resumo

Este trabalho contribui para os estudos de Ciência, Tecnologia e Sociedade à medida que analisa a inovação nos serviços públicos, através da aplicação de conceitos de burocracia e inovação às instituições públicas. Para tanto, realiza-se uma discussão do processo de evolução da ciência na sociedade, apresentando o conceito de burocracia de Weber correlacionado ao conceito de Schumpeter chamado “destruição criadora”. A partir deste contexto, discorre-se sobre como a concorrência leva a um processo de construção e desconstrução de novos produtos e processos, criando novas tecnologias e metodologias que se sobrepõem às anteriores, em um processo contínuo de desenvolvimento. A análise se detém sobre como, no contexto da reforma do Estado, as instituições públicas têm de se inovar constantemente, buscando novas formas de provisão de serviços, para garantir a satisfação dos cidadãos e, conseqüentemente, a legitimidade de seus atores políticos. Finalmente, analisa-se o conceito de burocracia e “destruição criadora” aplicado às instituições públicas, através de breve explanação sobre o processo de reformas no setor público no mundo e mais detalhadamente no Brasil. Para exemplificar as ações inovadoras das instituições públicas, é apresentado o caso do Programa Poupatempo, do Governo do Estado de São Paulo, expondo com detalhes sua concepção, estruturação e ferramentas tecnológicas.

Palavras-chave: Inovação. Serviços Públicos. Reforma do Estado. Poupatempo.

Abstract

This paper contributes to the study of Science, Technology and Society meanwhile analyses the innovation in public services, by applying concepts of bureaucracy and innovation to public institutions. For this, the study presents a discussion of the evolution process of science in society, presenting the concept of Weber's bureaucracy correlated to the concept of Schumpeter called "creative destruction." From this context, it is shown how competition leads to a process of construction and deconstruction of new products and processes, creating new technologies and methodologies that overlap the previous ones, in a continuous process of development. It also demonstrates how, in the context of the renovation of the State, public organizations need to be constantly innovating and seeking new ways of service delivery, to ensure citizens' satisfaction and, consequently, the legitimacy of its political actors. Finally, it is analyzed the concept of bureaucracy and "creative destruction" applied to public institutions through a brief explanation of the process of reforms in the public sector in the world and in more detail in Brazil. As an example of the innovative actions of public institutions, the case of Poupatempo Program of the Government of the State of São Paulo, showing in details its conception, structure and technological tools.

Key-words: Innovation. Public Services. State Reform. Poupatempo.

Lista de Ilustrações

- Figura 01 – Distribuição dos Postos Poupatempo na Grande São Paulo.
- Figura 02 – Distribuição dos Postos Poupatempo no Interior.
- Figura 03 – Organograma Geral do Programa Poupatempo.
- Figura 04 – Modelo de organograma local dos Postos Poupatempo.
- Figura 05 – Modelo de leiaute de Posto Poupatempo.
- Figura 06 – Parceria público-privada nos Postos Poupatempo.
- Figura 07 – Sistema Poupafila (Fila de Atendimento).
- Figura 08 – Sistema Poupafila (Status das Mesas de Atendimento).
- Figura 09 – Avaliação de Satisfação pelo Sistema Sintonia.
- Figura 10 – Sistema de Agendamento Presencial.
- Figura 11 – Sistema de Agendamento pela Internet.
- Figura 12 – Guia de Informações sobre Serviços Públicos.
- Figura 13 – Sistema de Gestão da Manifestação do Cidadão.
- Figura 14 – Portal do Cidadão Online.

Lista de Quadros e Gráficos

- Quadro 01 – Quantidade de Atendimentos.
- Quadro 02 – Aprovação de Usuários.
- Quadro 03 – Modelo de Estatística Diária de Atendimentos.
- Quadro 04 – Modelo de Monitoramento de Contingência.
- Quadro 05 – Total Mensal de Dispensados.
- Gráfico 01 – Comparativo entre Número de Atendimento e Avaliação dos Cidadãos
- Gráfico 02 – Pontos Ativos e Tempo Médio de Espera.
- Gráfico 03 – Modelo de Acompanhamento de Tempo Médio de Atendimento.
- Gráfico 04 – Modelo de Acompanhamento de Pesquisa de Satisfação Interna.
- Gráfico 05 – Tipologia das Manifestações.
- Gráfico 06 – Prazo de Respostas das Manifestações.
- Gráfico 07 – Comparativo do TMA da CTPS entre Postos.
- Gráfico 08 – Comparativo da Pesquisa de Satisfação entre Postos.

Lista de Abreviaturas e Siglas

- AAC – Atestado de Antecedentes Criminais
- CAP – Centro de Atendimento à População
- CAT – Coordenação de Administração Tributária
- CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
- Ciretran – Circunscrição Regional de Trânsito
- CLT – Consolidação das Leis do Trabalho
- CMS – Central de Monitoramento de Sistemas
- CNH – Carteira Nacional de Habilitação
- CPF – Certificado de Pessoa Física
- CRLV – Certificado de Registro e Licenciamento de Veículos
- CTPS – Carteira de Trabalho e Previdência Social
- CTS – Ciência, Tecnologia e Sociedade
- DASP – Departamento de Administração do Serviço Público
- DEA – Desfibrilador Externo Automático
- Denatran – Departamento Nacional de Trânsito
- Detran – Departamento Estadual de Trânsito
- EUA – Estados Unidos da América
- FUNDAP – Fundação do Desenvolvimento Administrativo de São Paulo
- GDAP – Gratificação por Desempenho de Atividades no Poupatempo
- IIRGD – Instituto de Identificação “Ricardo Gumbleton Daunt”
- IMO – Intermediação de Mão de Obra
- MARE – Ministério da Administração e Reforma do Estado
- MTE – Ministério do Trabalho e Emprego
- N&P – Normas e Procedimentos
- PA – Ponto Ativo
- PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
- PIB – Produto Interno Bruto
- PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
- PRODESP – Companhia de Processamento de Dados de São Paulo
- RG – Registro Civil (ou Carteira de Identidade)

- SAC – Serviço de Atendimento ao Cidadão
- SEESMT – Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho
- SEPLAN – Secretaria de Planejamento da Presidência da República
- SERT – Secretaria de Emprego e Relações do Trabalho
- SGGE – Secretaria do Governo e Gestão Estratégica
- SGMC – Sistema de Gestão da Manifestação do Cidadão
- SLA – Acordo de Nível de Serviço
- TAA – Tempo de Atendimento Atual
- TMA – Tempo Médio de Atendimento
- TME – Tempo Médio de Espera

Sumário

INTRODUÇÃO	14
2. CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS	21
2.1 WEBER: CIÊNCIA, DOMINAÇÃO E BUROCRACIA	23
2.2 SCHUMPETER: A “DESTRUIÇÃO CRIADORA” E A INOVAÇÃO	26
2.3 BUROCRACIA E INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS	31
3. UM NOVO ESTADO, NOVOS SERVIÇOS PÚBLICOS	35
3.1 A CRISE E REFORMA DO ESTADO NO CONTEXTO INTERNACIONAL	35
3.2 REFORMAS ADMINISTRATIVAS NO BRASIL.....	39
3.2.1 A REDUÇÃO DO ESTADO E REGULAÇÃO DOS SERVIÇOS	46
3.2.2 UM ESTADO PARA A SOCIEDADE CIVIL	47
3.2.3 TECNOLOGIA APLICADA À GESTÃO PÚBLICA	49
4. PROGRAMA POUPEMPO	51
4.1 O CAMINHO PERCORRIDO	51
4.2 LEGISLAÇÃO	57
4.3 POSTOS E ABRANGÊNCIA.....	60
4.4 ORGANOGRAMA	62
4.5 PRINCIPAIS SERVIÇOS OFERECIDOS	67
4.6 PRINCÍPIOS E DIRETRIZES	69
4.7 NORMAS E PROCEDIMENTOS	72
5. MODELO INOVADOR DE GESTÃO.....	76
5.1 CONTRATAÇÃO, QUALIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO.....	76
5.2 MODELO ATUAL: TERCEIRIZAÇÃO DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS. 79	
5.3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO APLICADA	80
5.4 INDICADORES DE DESEMPENHO.....	89
5.5 INCENTIVO À CIDADANIA E RESPOSTA DA SOCIEDADE.....	98
5.6 NO CAMINHO NA INTERNET: O E-POUPATEMPO	100
5.7 RELAÇÕES INTERNAS: O CASO POUPEMPO SÃO CARLOS.....	102
5.8 ANÁLISE CRÍTICA: PARA ONDE O POUPEMPO CAMINHA?.....	103
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	108
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	110
ANEXO I (CRONOLOGIA)	116
ANEXO II (MODELO RELATÓRIO DE GESTÃO).....	118
ANEXO III (MODELO DE RELATÓRIO DE RI)	129
ANEXO IV (MANIFESTAÇÕES DE CIDADÃOS).....	134

INTRODUÇÃO

A intensificação dos estudos das ciências sociais, econômicas e humanas, que objetivava analisar as influências da tecnologia na sociedade, contou com visões favoráveis ao avanço da tecnologia e análises mais críticas, sobretudo do ponto de vista ético. Exemplo desta polêmica foi a análise de Marx, que questionava a alienação gerada a partir da evolução tecnológica, mas também destacava as transformações sociais trazidas pelas mudanças nas técnicas de produção.

Para Marx e Engels (2002, p. 48), no manifesto comunista de 1848, a burguesia devia existir como condição de revolucionar os instrumentos de produção, as relações de produção e, conseqüentemente, todas as relações sociais. Percebe-se, contudo, que Marx analisa a evolução tecnológica sobre aspectos positivos e negativos: negativamente, ao afirmar que a racionalização do trabalho gerada pela tecnologia alienava o trabalhador e, positivamente, ao expor que a tecnologia seria favorável ao desenvolvimento da humanidade. Para Marx, uma tecnologia efetivamente saudável deveria ser controlada e conduzida por estes trabalhadores.

Weber também contribuiu com uma visão mais favorável com relação à tecnologia. Para ele (2002, p. 30-52), a ciência e a técnica criam métodos de pensamento, em um processo contínuo de intelectualização e racionalização, em que os conhecimentos tradicionais são substituídos por uma nova razão, rompendo noções locais em nome de um conhecimento universal mais eficiente. Ele levanta a discussão sobre o progresso e o avanço serem uma nova forma de pensar o mundo, racionalista e desencantada, que rompe com o conhecimento tradicional e foca no universal, facilitando o entendimento do avanço material da sociedade capitalista.

O forte avanço da ciência e da tecnologia no século XX promoveu prosperidade e melhorou a qualidade de vida da sociedade, melhoria esta que atingiu inúmeros setores, como saúde, habitação, alimentação, energia, transportes; tornando recursos escassos mais acessíveis à população. Neste processo, a discussão das barreiras colocadas às oportunidades da ciência e tecnologia deve ser aprofundada, já que ao mesmo tempo em que a ciência e tecnologia progredem, surgem conseqüências éticas, ambientais e de segurança, que devem ser consideradas na construção do futuro da humanidade.

“(…) uma ciência exercida visando à glória ou ao poder do próprio país é algo de moralmente menos nobre do que uma ciência que se põe ao serviço da humanidade inteira.”
(ROSSI, 2001, p. 13).

Rossi (2001) afirma que a ciência moderna nasceu fora da universidade, muitas vezes até mesmo em polêmica com ela – remetendo ao objeto, este também foi criado nos órgãos públicos e, hoje, é apresentado e refletido em pesquisas acadêmicas. E, a partir do século XVII, a ciência se tornou uma atividade social capaz de criar suas próprias instituições. Ao ponto que, em dado momento histórico, o cientista chegou a se considerar independente da sociedade (MERTON, 1970), vendo a atividade científica como uma empresa que justificaria por si mesmo sua existência e que, embora estivesse na sociedade, estaria acima dela. Foi necessário um ataque contra a autonomia da ciência, para transformar tal “isolacionismo otimista” em participação realista junto à sociedade.

Conforme Merton (1970, p. 652), “os ataques incipientes e reais à integridade da ciência têm levado os cientistas a reconhecerem sua dependência de certos tipos de estrutura social. Manifestos e declarações de associações científicas são dedicados às relações entre a ciência e a sociedade”, pois “os cientistas se veem obrigados a justificar os caminhos da ciência para os homens” (MERTON, 1970, p. 652). E, assim, os cientistas começaram a entender sua interação com a sociedade como uma ação fundamental para sobrevivência e desenvolvimento da própria ciência.

Ainda de acordo com Merton (1970), tornou-se importante estudar o “ethos” da ciência moderna, ou seja, estudar comparativamente sua estrutura institucional, a fim de entender sua composição e seu papel de interação com a sociedade. Para ele, o “ethos” da ciência moderna, assim como na perspectiva weberiana, possui quatro imperativos institucionais: universalismo, comunismo, desinteresse e ceticismo organizado.

O imperativo do universalismo pressupõe critérios impessoais preestabelecidos, ou seja, que a aceitação ou rejeição de pedidos de ingressos na vida científica devam ser independentes de atributos pessoais ou sociais. Ao mesmo tempo, o comunismo supõe que as descobertas da ciência são produtos da colaboração social e estão destinadas à própria sociedade, daí a preocupação com a comunicação dos resultados, em ampla publicidade, que comprovem o cumprimento das metas institucionais de ampliação de fronteiras e incentivo à credibilidade.

Já o desinteresse, considera que os cientistas trabalham por sua paixão pelo saber e pelo benefício da humanidade. Pressupõe-se ainda que o exemplo da ausência de fraudes em anais de ciência, o que parece excepcional quando comparada com outras esferas de atividade, foi atribuída às qualidades pessoais dos cientistas. E, por último, o ceticismo

organizado, que representa a ação de suspensão de julgamentos e crenças até que haja fatos comprovados, refletindo em um exame imparcial, baseado em critérios empíricos e lógicos.

Assim, na medida em que sociedade avança no sentido da democracia e participação social, favorecerá as oportunidades para o exercício dos imperativos científicos apresentados, trazendo a ciência mais próxima da realidade social, e conseqüentemente, reforçando a articulação importante e necessária entre progresso científico e sociedade. Exemplo destes avanços na sociedade foi a reforma do Estado brasileira que tomou impulso nos anos 90.

No contexto de reforma do Estado e interações entre ciência, tecnologia e sociedade, esta pesquisa se propôs a investigar como foram construídas as inovações de instituições públicas no Brasil e mais especificamente no estado de São Paulo, identificando o papel da ciência e da tecnologia nas reformas do setor público e na melhoria dos serviços prestados aos cidadãos. Assim, esta pesquisa teve como objeto de estudo o Programa Poupatempo e analisou as estratégias utilizadas pelo Governo do Estado de São Paulo para a inovação dos serviços públicos.

O Programa Poupatempo é apresentado para a sociedade como um modelo de inovação institucional, pois ganhou visibilidade e espaço nas políticas públicas do Governo no Estado de São Paulo. Esta também é a instituição na qual esta pesquisadora¹ tem acesso a uma ampla quantidade de informações. A pesquisadora, graduada em administração pública, teve uma trajetória de cinco anos de atuação junto a unidades do Poupatempo. Esta experiência, por um lado, permitiu um conhecimento profundo de sua concepção e funcionamento, enriquecendo a apresentação empírica deste trabalho e, por outro lado, exigiu um exercício contínuo de distanciamento do objeto, a fim de se manter uma postura de análise imparcial, que remetesse à perspectiva científica weberiana.

No contexto apresentado e diante do objeto proposto, os questionamentos que esta pesquisa se propõe a resolver foram: O Programa Poupatempo pode realmente ser considerado um modelo de prestação de serviços inovador? Quais os conceitos e procedimentos utilizados pelo Poupatempo que podem ser considerados diferenciados e são passíveis de replicação? Em que contexto estas novas formas de prestação de serviços públicos surgem? Quais as influências que recebem? Como são utilizadas e vistas pela sociedade?

¹ A pesquisadora atuou durante cinco anos junto ao Programa Poupatempo como funcionária do Consórcio TTBS, empresa terceirizada responsável por contratos de operação de unidades. Nos anos 2009 e 2010, atuou como coordenadora de atendimento e recursos internos no Poupatempo São José do Rio Preto e, entre 2011 e 2013, como administradora responsável pelo Poupatempo São Carlos. Em fevereiro de 2014, transferiu-se para o Vitória/ES, a serviço do mesmo grupo empresarial, assumindo como superintendente da concessionária responsável pela expansão do Programa Faça Fácil pelo Estado do Espírito Santo.

Ou seja, num contexto em que há uma ampliação das relações entre ciência e sociedade, em um processo em que a sociedade influencia e participa mais ativamente do desenvolvimento das pesquisas científicas, assim como os cientistas estão mais atentos às necessidades e movimentações da sociedade, tornou-se importante identificar quais foram as inovações institucionais emergentes e, neste trabalho, com enfoque na administração pública, já que também se observa o processo de reforma do Estado brasileiro.

O objetivo geral desta pesquisa foi avaliar o estilo de processo de inovação institucional representado pela concepção, implementação e operação do Programa Poupatempo no Estado de São Paulo, aplicado ao contexto de reforma do Estado e às teorias de burocracia e inovação. Os objetivos específicos foram:

- Contextualizar o tema administração pública aos estudos de Ciência, Tecnologia e Sociedade, apresentando suas interações;
- Resgatar o contexto histórico de crise e reforma do Estado, sobretudo no Brasil, apresentando os fatos geradores e as mudanças realizadas;
- Pesquisar conceitos teóricos sobre inovação, sobretudo as inovações institucional e tecnológica, identificando reflexos na gestão pública e na sociedade;
- Resgatar o histórico do Programa Poupatempo, sua expansão, consolidação e inserção como política pública do Governo do Estado de São Paulo;
- Levantar conceitos, processos, tecnologias e ferramentas tidas como inovadoras pelo Poupatempo, bem como suas contribuições para a administração pública.

Da perspectiva de procedimento este trabalho, fundamentalmente, teve como metodologia de pesquisa o paradigma fenomenológico, que permite a inserção do homem no objeto de estudo, considerando-o socialmente construído e com significado devido. O termo “inserção do homem no objeto” foi uma situação real, pois a pesquisadora esteve inserida diariamente no objeto de estudo. Trata-se de um estudo de caso, profundo e amplo, já que o objeto em questão – Programa Poupatempo – foi exaustivamente detalhado, pensando na possibilidade de sua replicação. O ambiente de estudo foi o órgão público e o trabalho buscou associar o objeto ao contexto e às teorias apresentadas, em um método de abordagem indutivo.

A tarefa da pesquisadora foi a realização de pesquisas históricas e bibliográficas, comparando-as com informações empíricas e estatísticas, formulando construções e associando teoria à sua visão de mundo, a fim de responder a pergunta de pesquisa. Para concretizar os objetivos apresentados, foram utilizados cinco métodos de trabalho: pesquisa bibliográfica, pesquisa histórica, análise documental, análise de dados e observação.

- 1) Pesquisa bibliográfica: leituras sobre a evolução de temas como CTS, reforma do Estado, burocracia e inovação tecnológica;
- 2) Pesquisa histórica: levantamento histórico do processo de formulação e implantação do Programa Poupatempo, assim como seus atores, dificuldades, contribuições e melhorias;
- 3) Análise documental: análise dos documentos de criação e consolidação do Programa Poupatempo, como leis, decretos, contratos e relatórios internos;
- 4) Análise e sistematização de dados: de dados quantitativos, que apresentaram a evolução da quantidade e qualidade dos serviços em dados numéricos, e de dados qualitativos, através da análise de indicadores e apresentação de manifestações dos cidadãos usuários;
- 5) Observação: acompanhamento diário da realidade do objeto de estudo, com funcionária responsável pela operação do Poupatempo São Carlos.

Para tentar responder aos questionamentos apresentados, inicialmente, estabeleceu-se a relação entre o tema inovação em serviços públicos e os estudos de ciência, tecnologia e sociedade. Para tanto, foram pesquisados conceitos teóricos sobre burocracia e inovação, identificando como o movimento das inovações gerado pela competição capitalista também influenciou inovações no setor público e modificou a organização burocrática.

Posteriormente, contextualiza-se o histórico de crise e reforma do Estado com as reformas administrativas no Brasil, que incentivaram serviços públicos mais pautados nos resultados obtidos do que nos processos utilizados. E, finalmente, para exemplificar as inovações no setor público, apresenta-se o Programa Poupatempo, expondo conceitos, processos, tecnologias e ferramentas, e realizando uma análise crítica sobre seus pontos fortes e oportunidades, além de mapear suas contribuições para a prestação de serviços públicos inovadores no Brasil e no mundo.

Na seção seguinte, são apresentadas as teorias de Weber e Schumpeter que embasarão a análise teórica do objeto. Em Weber, apresentam-se suas contribuições para ciência, economia e sociologia, e é na sociologia que o debate é focado, já que suas reflexões sobre dominação e burocracia são essenciais para se pensar as organizações na atualidade. Em Schumpeter, o tema principal é a inovação, com sua teoria do desenvolvimento, que apresenta o conceito de “destruição criadora” e defende o processo contínuo de inovações nas organizações como fundamental para promoção de desenvolvimento.

Finalmente, estes dois autores são correlacionados para embasarem o processo de inovação das instituições públicas que vem ocorrendo no contexto de reforma do Estado. Discorre-se sobre o tema inovação, institucional e tecnológica, bem como suas implicações no setor público. A inovação é apresentada como propulsora de desenvolvimento, aplicando

o conceito de “destruição criadora”, defendido por Schumpeter, às organizações burocráticas weberianas. Acredita-se, pois, que assim como no mundo empresarial, a concorrência obriga os governos a adotarem inovações e a realizarem aprimoração, como forma de garantir a sobrevivência política.

A terceira seção é dedicada à crise e reforma do Estado, e à formulação de uma nova administração pública, já que é neste contexto que se inicia a implantação do objeto de pesquisa. Para isso, é apresentado o contexto histórico internacional de crise do Estado, que culminou em um processo de concepção e implementação de reformas no setor público e caminhou de um Estado Social-Burocrático para um Estado reduzido. Posteriormente, é focado o caso brasileiro, apresentando as três reformas administrativas do século XX – Reforma Burocrática, Reforma Desenvolvimentista e Reforma Gerencial. Também são descritas as bases da concepção deste novo Estado e se detalha a chamada “reforma gerencial”, momento este em que são apresentados temas como a redução do Estado e a regulação dos serviços públicos, a participação cidadã e o uso de tecnologia da informação pelos governos.

As quarta e quinta seções são dedicadas ao Programa Poupatempo, pois se parte do pressuposto de que este seja um modelo governamental inovador de prestação de serviços públicos. O caso Poupatempo é detalhado, apresentando seu histórico, sua concepção, a legislação envolvida e seu modelo organizacional. São apresentados os caminhos percorridos para implantação, desde a primeira unidade até sua expansão para 32, mencionando a legislação que embasou sua introdução e sua abrangência atual.

Para descrever a forma de organização e gestão do Programa Poupatempo são apresentados seus organogramas, os atores e instituições envolvidos, os principais serviços oferecidos, seus princípios e diretrizes, orientações de atuação e as formas de contratação, qualificação e avaliação dos servidores públicos. Também é debatido o modelo de terceirização dos serviços prestados, descrevendo a forma de implantação da terceirização e as responsabilidades de cada ator.

Ainda nesta última seção, é realizada uma apresentação das principais tecnologias utilizadas pelo Programa Poupatempo, bem como suas funcionalidades. São também apresentados os indicadores utilizados gerencialmente e quais informações estes indicadores pretendem disponibilizar e acompanhar; relatado como a participação do usuário é estimulada, como forma promover e incentivar a cidadania; e quais estão sendo as alternativas utilizadas para disponibilizar os serviços públicos na internet. Por fim, é realizada uma análise crítica sobre o Programa Poupatempo, com exposição dos pontos fortes e

oportunidades de melhoria, suas implicações em termos de relações institucionais e conceitos criados.

Acredita-se que, ao final deste trabalho, será possível avaliar se o Programa Poupatempo é realmente um modelo inovador de instituição prestadora de serviços públicos e detalhar suas propostas e ferramentas, a fim de que sejam replicados para outros órgãos públicos e outras esferas governamentais.

2. Ciência, tecnologia e inovação em serviços públicos

No contexto apresentado na introdução, percebe-se que nas últimas décadas houve uma evolução da visão da ciência, que considerou as seguintes possibilidades: ciência como promotora de progresso, ciência como causa e solução de problemas, ciência como fonte de oportunidade estratégica e ciência para o bem estar da sociedade (VELHO, 2011). Após a Segunda Guerra, em que ciência e tecnologia tiveram um papel fundamental na construção do aparato militar, o debate dos reflexos da ciência em relação à sociedade tomou força.

Na discussão sobre as externalidades positivas e negativas do avanço da ciência, começaram a ser ponderadas suas possibilidades de gerar e solucionar problemas. Iniciou-se uma fase de reflexão sobre o papel da própria ciência, com a atuação de pesquisadores de diversas áreas e com a colaboração dos setores público e privado. Segundo Velho (2011), o paradigma que ainda continua em construção é a ciência para o bem estar da sociedade, que reconhece a participação de múltiplos atores no desenvolvimento e no estudo da ciência e tecnologia, assim como a preocupação com a avaliação de impactos.

Na política dos governos, a ciência desempenhou um papel estratégico, pois a introdução de novas tecnologias nas instituições públicas gerou reflexos nas sociedades e na cidadania. “A ciência passou, assim, a desempenhar, no nível ideológico, um papel estratégico como força produtiva, merecendo um lugar na política dos governos, que começaram a buscar formas de dirigir os efeitos da pesquisa a objetivos comuns” (VELHO, 2011, p. 129-130).

Para Schwartzman (2008), se a tecnologia não pôde resolver os problemas da humanidade, a investigação científica aplicada à sociedade talvez possa contribuir para sua resolução. Acredita-se que a eliminação de “mitos tecnocráticos” juntamente com a pesquisa de desenvolvimento dos serviços públicos, pode exemplificar a contribuição que a ciência e a tecnologia trazem para a sociedade e o desenvolvimento da administração pública. Não é possível pensar nenhuma melhoria na investigação sobre educação tecnológica sem estudos que relacionem ciência, tecnologia e sociedade, utilizando-as como referência aos futuros cidadãos (BAZZO et al, 1997).

Conforme Latour (2000), a ciência por si só não garante sua sobrevivência. Enquanto alguns cientistas trabalham em inovações, outros precisam promover articulações, comprovar a utilidade das pesquisas para sociedade e captar recursos para o financiamento de tais pesquisas. E ainda, conforme Bourdieu (2008, p. 108), “o estratagema da razão científica

consiste em criar pressupostos a partir da contingência e do acaso, e em converter necessidade social em virtude científica”.

Para sobrevivência da pesquisa científica, são fundamentais associações, que atendam às necessidades de inovações da sociedade e, ao mesmo tempo, comprovem a utilidade do investimento em ciência e tecnologia. É exatamente isso que se pretende com este trabalho científico, utilizar a pesquisa para analisar e mapear um modelo institucional que possa contribuir para sociedade e governos.

Conforme Latour (2000), os leigos, distantes da prática da ciência, não têm ideia da versatilidade das alianças que os cientistas estão dispostos a fazer.

“Como em ‘O príncipe’, de Maquiavel, a construção progressiva de um império é uma série de decisões quanto a alianças: com quem posso colaborar? Quem devo excluir? Como posso obter fidelidade deste? E aquele, será confiável? Esse porta-voz é digno de crédito? Mas o que ocorreu com Maquiavel é que essas alianças podem transcender os limites existentes entre seres humanos e “coisas”. Sempre que um aliado é abandonado, é preciso recrutar substitutos; sempre que um elo forte rompe uma aliança que seria útil, devem ser introduzidos novos elementos dissociados. Essas estratégias ‘maquiavélicas’ se tornam mais visíveis quando acompanhamos cientistas e engenheiros. Ou melhor, chamamos de cientistas e engenheiros aqueles que são suficientemente sutis para incluir no mesmo repertório de manobras recursos humanos e não humanos, aumentando assim sua margem de negociação”. (LATOUR, 2000, p. 206)

As associações são favoráveis tanto à sociedade como aos cientistas, pois ao mesmo tempo em que favorecem o desenvolvimento de novas ferramentas e tecnologias para empresas, governos e cidadãos, garantem a sobrevivência das pesquisas e dos pesquisadores. Segundo Velho (2011), a relação entre ciência, tecnologia e inovação continua a ser descrita por modelos interativos, com vínculos internos e externos e sobre a influência de múltiplos atores. A organização não é o único foco das escolhas tecnológicas, devem ser consideradas as escolhas e interesses da sociedade.

Conforme Bourdieu (2008), a autonomia nunca é total, as estratégias são inseparavelmente científicas e sociais, o campo científico possui dois tipos de capital: “um capital de autoridade propriamente científica e um capital de poder sobre o mundo científico, que pode ser acumulado por vias que não são puramente científicas” (BOURDIEU, 2008, p. 82). Ou seja, além de pensar na pesquisa propriamente dita, os cientistas devem desenvolver formas de articulá-la com as necessidades da sociedade, fortalecendo-a e garantindo sua manutenção.

De acordo com Andrade (2005), os conceitos de contexto tecnológico e de ambientes de inovação permitem entender que a inovação ocorre em determinadas circunstâncias políticas, como, por exemplo, a reforma do Estado e as novas práticas institucionais. O processo de reforma do Estado brasileiro, sobretudo a reforma administrativa, caminhou e continua caminhando sustentado por novas tecnologias, introduzidas nos processos gerenciais e nos serviços públicos oferecidos. Nota-se que a interação entre ciência, tecnologia, administração pública e sociedade, cria um contexto favorável à inovação em serviços públicos e novas formas de promoção de cidadania.

2.1 Weber: ciência, dominação e burocracia

Max Weber foi intelectual alemão, jurista, sociólogo e economista, e é considerado um dos fundadores da sociologia. Ele propunha a unificação das ciências humanas, integrando compreensão e explicação em uma visão única da ciência. Esta visão também colocava em questão o valor objetivo da ciência, pois reconhecia que o ponto de partida de toda pesquisa seria um valor subjetivo – o valor do pesquisador. Contudo, ele entendia que esta subjetividade inicial não destruiria a objetividade da ciência à medida que a pesquisa fosse controlada por métodos sistematizados e padronizados de trabalho. Mesmo que o ponto de partida fosse subjetivo, o ponto de chegada seria rigorosamente objetivo.

Weber também destacou a importância da vocação científica, que exigiria dedicação e especialização, somada a uma dose de paixão, para obtenção de sucesso e resultados que contribuíssem realmente para a ciência. Do ponto de vista sociológico, defendeu que a ciência faz parte de um processo histórico de racionalização e intelectualização da vida, pois ofereceria ao indivíduo meios práticos de domínio da realidade. É sobre esta perspectiva que a presente pesquisa se norteou, ao mesmo tempo em que o fator motivador foi pessoal – atuação profissional - buscou-se analisá-la de maneira metódica e impessoal.

Sob o olhar da economia, Weber (2004) também dedicou estudos e apresentava o capitalismo como um fenômeno modelo, atrelando sua existência a uma “ética protestante”, que racionalizava cultura e sociedade e defendia que a busca pelo lucro poderia ser observada desde as sociedades primitivas. Apresentava como núcleo da atividade capitalista a empresa, defendendo a separação da esfera individual da esfera impessoal para racionalização da organização do trabalho e destacava, para tanto, que tal processo da atividade econômica

envolveria uma passagem da racionalidade material, submetida a valores de ordem ética e política, para uma formal, focada na lógica impessoal das atividades organizacionais.

Weber (1971) também desenvolveu um importante trabalho em sociologia política, destacando-se pela reflexão sobre os tipos de dominação e autoridade. Neste estudo, ele definiu três tipos de dominação: a autoridade “tradicional”, dada por tradição ou crença de santidade, que considerava qualquer tipo de violação como um afronta à legitimidade da autoridade e era estabelecida sobre relação de dependência dos dominados; a autoridade “carismática”, situação em que a dominação ocorria pelo carisma, ou seja, pelas qualidades do dominador que conquistavam os dominados, conquista esta, que poderia ser volúvel; e a autoridade “racional-legal”, cuja dominação está vinculada à aceitação de normas e regras pré-estabelecidas e torna o poder impessoal e burocrático.

Este poder impessoal nos remete ao conceito de burocracia, também apresentado por Weber, e que surge a partir da década de 1920. Este conceito buscava solucionar problemas administrativos vivenciados pelas organizações daquele período, dentre eles o crescente tamanho e complexidade das organizações e a falta de controle das rotinas desenvolvidas pelas empresas. Quanto à etimologia, o termo burocracia tem seus componentes na língua francesa, *bureau* (escritório), e na língua grega, *krátos* (poder), transmitindo, pois, a ideia de exercício de poder através dos escritórios e das organizações públicas.

Max Weber abordava a vertente da organização formal com objetivo de rotinizar a administração, através de formas de organização que enfatizassem a precisão, a rapidez, a clareza, a regularidade, a confiabilidade e a eficiência atingidas através da divisão de tarefas, supervisão hierárquica, regras detalhadas e regulamento. O tópico central da burocracia era autoridade e dominação, sendo que a autoridade burocrática se apresentava como a melhor opção ao gestor, uma vez que a tradicional não considera a atualidade da situação e a carismática não encaminhava sucessão, dada sua personalização.

A burocracia tem como um dos principais fatores a autoridade, que implica em atividades distribuídas de forma fixa e estabelecidas por normas e medidas metódicas de regulação dos deveres. Além disso, prevê a diferenciação entre equipamentos e propriedades públicos e privados e o treinamento especializado e completo. O servidor público, ou até mesmo o político, deveria realizar suas atividades como profissão, sentindo a natureza de um dever com a sociedade. Conforme expôs:

“O caráter impessoal do trabalho burocrático, com sua separação entre a esfera privativa e a esfera oficial do cargo, facilita a integração do funcionário nas condições funcionais objetivas.” (WEBER, 1971, p. 243).

Assim, o trabalho realizado na organização burocrática necessita que haja uma separação entre o campo pessoal, particularmente intrínseco ao indivíduo, e sua esfera profissional, o que facilita o entendimento de seu papel de funcionário de maneira assertiva e direcionada aos objetivos da organização. A burocratização de uma administração trata do desenvolvimento específico das tarefas administrativas, com precisão, velocidade, clareza, conhecimento dos arquivos, continuidade, discricção, unidade, subordinação rigorosa, redução de atrito e dos custos de material. Através dela são estimuladas tarefas individualistas atribuídas aos funcionários que têm treinamentos especializados e, pela prática, aprendem cada vez mais.

Neste ponto, a burocracia revela seu lado negativo, pois busca aumentar a superioridade dos que são profissionalmente informados, mantendo secretos seu conhecimento e intenções. Os governados não podem dispensar ou substituir o aparato burocrático da autoridade, pois essa burocracia se baseia no treinamento especializado, uma especialização funcional do trabalho e uma atitude fixada no domínio habitual e virtuoso de funções única e metodicamente integradas. Se o funcionário deixa de trabalhar, ou se o trabalho é interrompido pela força, resulta no caos, sendo difícil improvisar substituições entre governados que são incapazes de dominar tal caos.

A marcha burocrática destrói estruturas de domínio que não tenham caráter racional, tornando impossível dissociar as características do modelo burocrático de administração ao correto funcionamento das operações internas dessas organizações. Questões como a legalidade dos regulamentos, a racionalidade na divisão do trabalho, formalidade nas comunicações, hierarquia, autoridade e procedimentos padronizados parecem ser imprescindíveis ao próprio funcionamento na organização. A ideia de eliminar organizações se torna cada vez mais utópica e a democracia reage precisamente contra o inevitável caráter estamental da burocracia, procurando substituir a nomeação de funcionários pela eleição para curtos mandatos, ou seja, procurando substituir um processo regulamentando de disciplina pela substituição de funcionários pela eleição.

A burocracia, aplicada às instituições públicas, também atua com o objetivo de combater a rede de clientelismo, que procura brechas em normas e regulamentos, através de contatos e posições sociais, para facilitar acessos e obter vantagens em relação aos demais

cidadãos. O clientelismo, conforme Nunes (2003), repousa num conjunto de redes personalistas através de pirâmides de relações que vão atravessando a sociedade do alto para baixo. Estas vantagens vão desde a criação de empregos até o favorecimento em licitações, sem falar em meios indiretos com linhas de crédito e escolha das regiões para obras públicas. O clientelismo acaba sendo utilizado como meio de fortalecimento e sobrevivência política.

As gramáticas políticas, universalismo de procedimento e insulamento burocrático, de acordo com Nunes (2003), além de organização administrativa, surgem também como formas apropriadas de contrabalancear o clientelismo, e conseqüentemente, combater a corrupção. O universalismo de procedimentos é baseado em normas de impessoalismo e direitos iguais. Já o insulamento burocrático pode ser considerado uma estratégia para contornar o clientelismo através da criação de “ilhas de racionalidade e especialização técnica” (NUNES, 2003). Assim, na administração pública, o insulamento burocrático se torna um processo de proteção do núcleo técnico do Estado contra a interferência da orientação do público e de atores políticos. Esse exercício, de insulamento burocrático para proteção do núcleo técnico, é profundamente realizado no objeto de pesquisa, na medida em que para proteger gestores locais, são proibidas situações que remetem a privilégios de ordem política, econômica ou social.

Para o senso comum, a ideia de burocracia nos órgãos públicos é associada a filas e ao excesso de papéis, formulários e documentos circulando num determinado processo (GASPAR, 2007). Esta é uma distorção do entendimento da burocracia, já que em sua essência a burocracia é uma ferramenta administrativa – filas e papelada em excesso são disfunções oriundas da aplicação equivocada da burocracia nas organizações. Conclui-se, pois, que é impossível operacionalizar uma organização sem uso de controles e regras, a burocracia pode viabilizar a previsibilidade operacional e efetivar ações básicas cotidianas. Ela não é boa nem ruim em si mesma, é o seu uso que pode definir resultados positivos ou negativos e boas práticas em relação à sua aplicação nos processos de trabalho. Conforme Gaspar (2007), “qualquer organização é burocrática, em maior ou menor grau”.

2.2 Schumpeter: a “destruição criadora” e a inovação

Ao analisarmos o sistema capitalista, devemos entendê-lo, por natureza, como uma forma ou método de transformação econômica e não uma forma estacionária de economia. E este fato não apenas é devido ao meio natural e social em que se apresenta, pois, conforme

Schumpeter (1961, p. 105), “o impulso fundamental que põe e mantém em funcionamento a máquina capitalista procede dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados e das novas formas de organização industrial criada pela empresa capitalista”.

Josef Schumpeter (1883-1950) foi um jurista e economista austríaco cuja teoria dos ciclos econômicos foi fundamental para a ciência econômica atual. Nela, o autor descrevia a importância da saída do estado de equilíbrio para que surgissem inovações e a introdução destas inovações no sistema econômico, chamada por Schumpeter de “ato empreendedor”, que garantiria competitividade regional e global. Ainda de acordo com Schumpeter (1961), ao tratarmos de capitalismo, tratamos de um processo evolutivo. Assim, a abertura de novos mercados e a organização da produção (da oficina do artesão às firmas) servem como exemplo do processo de mutação industrial que revoluciona constantemente a estrutura econômica a partir de dentro, destruindo o antigo e criando elementos novos, em um processo de “destruição criadora”. Esse processo de destruição criadora é fundamental para o entendimento do capitalismo; é dele que o capitalismo se constitui e a ele toda empresa deve se adaptar, para sobreviver.

Para Schumpeter (1961), “o problema usualmente estudado é o da maneira como o capitalismo administra a estrutura existente, ao passo que o problema crucial é saber como ele a cria e destrói”. O que contará na realidade capitalista, diferentemente do que se conta nos manuais costumeiros, não será a concorrência pelo preço, mas sim a concorrência por novas mercadorias, novas técnicas, novas fontes de suprimentos, novos processos e novos tipos de organização. Esta nova concorrência é o que determina a superioridade na qualidade e nas margens de lucros, sendo mais eficaz que os mecanismos considerados anteriormente. Além disso, a ameaça da concorrência é o que impulsiona o desenvolvimento das empresas, em uma necessidade constante de adaptação para sobrevivência. No setor público e também no objeto desta pesquisa, esta análise também se aplica, pois, mais do que ampliar a abrangência dos serviços oferecidos, é necessário inová-los, garantindo diferenciação com relação a outras instituições.

Conforme indicou Whitehead (apud ROSENBERG, 2006, p. 11), “a maior invenção do século XIX foi a invenção do método da invenção”. E, a partir do século XX, o processo de concepção se tornou fortemente institucionalizado e sistemático. Neste século, mais de 85% do crescimento da economia resultou predominantemente da extração de mais produto de cada unidade de insumo na atividade econômica, ao invés de mero uso de mais insumos. A principal candidata a ser responsabilizada pela ocorrência desse resíduo foi a mudança

tecnológica (ROSENBERG, 2006, p. 14), pois embora um tempo considerável seja necessário para que os efeitos da inovação tecnológica sejam percebidos, tais efeitos serão profundos. A maioria das novas tecnologias entra no fluxo econômico como uma decisão financeira e a mudança tecnológica influenciará novos investimentos em capital físico e humano, produzindo uma ampla oferta de novos produtos e novos processos de produção.

Assim, o elemento central da evolução de todas as economias industrializadas durante esse século, de acordo com Rosenberg (2006), foi a transformação da estrutura e da organização do processo de inovação, “a invenção da arte de inventar”. As empresas não se preocupam apenas com a criação de novas tecnologias, mas também monitoram o desenvolvimento tecnológico de outros ambientes, aconselhando seus administradores na aquisição de tecnologias desenvolvidas externamente. Exemplo deste monitoramento quanto aos serviços oferecidos pelo objeto, é a implantação por outros Estados e instituições que seguem o seu modelo de organização.

Schumpeter (1982) explica ainda que o produtor, ou empreendedor, inicia a mudança econômica e os consumidores acabam sendo “educados” com as novas opções, ou seja, são ensinados a gostar de novidades, querendo sempre coisas diferentes daquelas que já possuem o hábito de consumir. À medida que as inovações tecnológicas ou modificações sejam introduzidas em produtos antigos, serão absorvidas pelo mercado e seu consumo generalizado, tendo início uma recessão, com redução da taxa de crescimento, até que haja novamente inovações realizadas sobre as inovações anteriores. Haverá, portanto, períodos de alternância entre prosperidade e recessão, descontinuando o aumento da produção, e exigindo inovações contínuas para estimular a competitividade e o desenvolvimento econômico.

Andrade (2011) expõe, indicando Schumpeter, que o empresário moderno representa a síntese entre iniciativa organizacional e busca por novos conhecimentos. Esta problemática de autonomia e burocratização das atividades é controversa, pois à medida que ocorre o avanço científico, tornam-se mais comuns as inovações tecnológicas, não havendo espaço para incertezas. A institucionalização dos processos de renovação estabelece meta aos empresários, que precisam inovar sempre. Este cenário estimula também os pesquisadores a se tornarem empreendedores, “os agentes tecnológicos precisam incorporar uma dimensão gerencial e administrativa que viabilize os arranjos empresariais” (ANDRADE, 2011, p. 71).

Assim, um dos poucos consensos estabelecidos no intenso debate que procura entender o atual processo de globalização, encontra-se no fato de que inovação é um dos principais fatores que definem competitividade de nações, regiões, organizações e indivíduos.

“A globalização tem acirrado a concorrência que cada vez mais está baseada em conhecimento e na organização dos processos de aprendizado. Observa-se a crescente importância de outros fatores que não os relacionados diretamente a preços na concorrência entre as empresas. As capacitações das empresas, em termos de produções e o uso do conhecimento, têm cada vez mais um papel central, na sua competitividade.” (CASSIOLATO et al, 2000, p. 237).

A palavra inovação é variante do verbo inovar, do latim *innovare*, que significa renovar ou introduzir novidades. Já no contexto organizacional, sua definição é mais complexa e requer uma reflexão mais profunda, pois pode ocorrer no produto, no processo, na gestão ou no modelo de negócio. Inovação em produto remete à introdução de um novo item/serviço ou uma mudança substancial em um já existente. Inovação no processo está relacionada ao procedimento de confecção do produto/serviço, através da utilização de um novo ou da mudança significativa de um existente. Ambas as inovações, produto e processo, vêm acompanhadas da introdução de novas tecnologias, ou seja, um conhecimento científico e empírico empregado em determinado ramo de atividade (TALES, 2007).

Conforme Sanidas (2004), a inovação não trata apenas de questões tecnológicas em ferramentas técnicas, trata também de novidades institucionais. E ambas as inovações não precisam ser analisadas separadamente, já que fazem parte de um mesmo processo de crescimento e suas interações geram resultados positivos para a sociedade e economia. A inovação, que é um processo contínuo de busca e aprendizado, depende de interações e é fortemente influenciada por determinados formatos institucionais e organizacionais.

A inovação tecnológica, que se relaciona às inovações do produto e do processo, vem despertando atenção dos estudiosos há muito tempo. Conforme Tales (2007), Adam Smith apontava no século XVIII a relação entre acumulação de capital e tecnologia, destacando conceitos ligados à mudança tecnológica, divisão do trabalho, crescimento da produção e competição. No século XIX, List (apud TALES, 2007) foi pioneiro ao afirmar que o desenvolvimento de um país resulta de novas descobertas, invenções e melhorias.

Mas, foi no século XX, com Schumpeter, que a tecnologia foi analisada com maior enfoque e com base na teoria do desenvolvimento econômico. Schumpeter mencionou cinco tipos de inovação: de um novo bem, de um novo método de produção, de um novo mercado, de uma nova fonte de matéria-prima e de uma nova estrutura de organização. Segundo ele, o processo de “destruição criadora” incentiva empresas inovadoras, ao mesmo tempo em que fecha empresas que não respondem às mudanças de mercado. Ele orienta, assim, os agentes econômicos para novas tecnologias, eliminando antigos postos de trabalho e criando novos.

Nesta elucidação, o empresário inovador é capaz de empreender um novo negócio sem necessariamente ser o dono do capital. As capacidades de empreender e inovar estão relacionadas ao indivíduo, seu modelo de pensar e agir, bem como seus valores. Os empreendedores promovem o rompimento da economia em fluxo circular para uma economia dinâmica, competitiva e geradora de novas oportunidades. O dinamismo do capitalismo promove um permanente estado de inovação, mudanças, substituição e criação, de hábitos, processos e produtos.

Para Schumpeter (1985), o empreendedor é aquele ser iluminado que é capaz de aproveitar as chances de mudanças tecnológicas para introduzir inovações no mercado – como ocorreu com os atores que atuaram na implantação do objeto, que aproveitaram o movimento global de mudanças no Estado. Este empreendedo precisa ter um espírito livre, aventureiro, capaz de gerar inovações tecnológicas e superar a concorrência, assumindo os riscos de um novo empreendimento. É um agente transformador, ele é quem move o lucro. Suas verdadeiras motivações devem ser o desejo de conquistar, de se mostrar melhor que os demais. Ele criará contextos para realização de novos projetos, ampliando relacionamentos e adotando postura de aprendizagem constante; ele utilizará as inovações tecnológicas como ferramentas que auxiliam a inovação institucional, e esta inovação “institucional”, mais abrangente e duradoura que a tecnológica, é que pode promover e manter desenvolvimento contínuo na economia.

Por outro lado, alguns críticos de Schumpeter afirmam que o autor foi muito abrangente e, entre eles, Dosi (1994 apud TALES, 2007, p. 07) destacou que inovação está ligada essencialmente à descoberta, experimentação e desenvolvimento, sendo que a tecnologia deve ser considerada como uma forma de competitividade estrutural e, conseqüentemente, fator propulsor do crescimento. Outras críticas relatam que esta “destruição criadora” é bem mais cruel que propulsora de desenvolvimento, pois elimina do mercado as empresas que não conseguirem manter o mesmo ritmo de inovação. E, por fim, Schumpeter deixa de mencionar sobre a cooperação entre as empresas, que também pode ser fator de desenvolvimento e crescimento mútuo.

Observa-se uma aceleração na mudança tecnológica nas últimas décadas, e esta situação é estimulada pela redução do tempo entre a produção e a comercialização de um produto, bem como a redução dos ciclos de vidas dos itens. Conforme Cassiolato e Lastres (2000, p. 238), “a flexibilidade, interdisciplinaridade e fertilização cruzada de ideias ao nível administrativo e laboratorial são importantes elementos do sucesso competitivo das empresas”.

Quando trazemos a discussão de “inovação tecnológica” à realidade brasileira, notamos que o processo de industrialização é recente quando comparado a países desenvolvidos, pois se iniciou após a Primeira Guerra Mundial. Devido ao processo de industrialização, o empresário brasileiro procurou no exterior novas tecnologias para garantir o funcionamento e a competitividade de suas empresas. As novas tecnologias foram adquiridas por meio de acordos de assistência técnica internacional, já que o campo de pesquisa no Brasil era muito pouco incentivado. Somente a partir de 1960, o governo passou a se preocupar de maneira mais explícita com o desenvolvimento científico e tecnológico.

Em uma economia globalizada, num cenário de pressões externas e internas, é fundamental que o Brasil se torne um país competitivo e intensifique suas exportações, desenvolvendo inovações contínuas. Neste caminho, a parceria entre empresa e ciência é muito valiosa, pois além de impulsionar o avanço das empresas, promove oportunidades dos cientistas devolverem à sociedade os investimentos realizados em suas pesquisas. Vale destacar, porém, que esta ainda é uma relação delicada e controversa, pois se deve entender que essas duas instituições possuem culturas distintas e, por isso, a relação deve ser administrada com cuidado e habilidade, a fim de ser realmente uma relação de ganho mútuo.

No setor público, as inovações também são cada vez mais necessárias, sobretudo no contexto de crise do Estado e reformas administrativas, que exigem dos gestores públicos novas formas de provisão de serviços, com vistas a tornar os governos mais fortes e capazes de lidar com uma economia globalizada e com uma sociedade mais participativa e exigente. Ademais, ao setor público também são necessárias e imprescindíveis parcerias que tragam inovações na forma de gestão e novas ferramentas organizacionais.

2.3 Burocracia e inovação em serviços públicos

Desde o início da década de 80, observa-se nascer em todo mundo uma onda global de reforma do setor público. “Praticamente, todos os governos têm empreendido esforços para modernizar e agilizar a administração pública” (KETTL, 2006, p. 75). Estes governos têm lutado muito para melhorar a organização burocrática e incrementar os serviços públicos, promovendo maior eficácia, maior eficiência e redução de custos. O compromisso comum entre a maioria dos países é com a ideia de reduzir o tamanho do Estado, organizando governos que funcionem melhor e custem menos.

“Os reformadores da administração pública tem tentado criar um Estado mais barato e mais eficiente. Na prática, porém, é difícil para os reformadores contemplar, ao mesmo tempo, economias de curto prazo e bons resultados futuros; dedicar-se a mudanças radicais e imediatas e ao processo contínuo de reforma; implementar decisões extremamente duras e táticas que visem a motivar os funcionários. Para se ter uma reforma efetiva e duradoura, é preciso encontrar mecanismos que conciliem interesses políticos, imperativos de curto prazo e metas de longo prazo.” (KETTL, 2006, p. 77).

A maioria das ações inovadoras se preocupou em aparar os contornos da administração pública se valendo dos seguintes mecanismos: limitação das dimensões do setor público, privatização, comercialização ou corporatização de órgãos públicos, descentralização para governos subnacionais, uso de mecanismos típicos de mercado, novas atribuições aos órgãos da administração central, reestruturação e racionalização.

A atividade das organizações governamentais deve se atentar às necessidades dos cidadãos e não à conveniência dos servidores públicos e atores político. Em todo mundo, os cidadãos reclamam de filas intermináveis, de atendimento descortês, de regras arbitrárias, da papelada, de questionários invasivos e até, ocasionalmente, de ter de subornar um funcionário para receber serviços aos quais tem pleno direito. Assim, todas as reformas levam à maior e mais importante questão: buscar meios que aperfeiçoem a organização burocrática e ao que assegurem a *res publica*, ou seja, o uso do Estado para promover interesse público (KETTL, 2006, p. 79) sem o rompimento da impessoalidade indicada por Weber. Os reformadores do Estado, assim como no mundo empresarial, passam a copiar ideias e buscar inovações que lhes parecem interessantes, promovendo um processo de desenvolvimento para o setor público, semelhante ao apresentado por Schumpeter para o setor privado.

O contexto de reforma do Estado brasileiro, ainda em andamento, levou e tem levado os governos a uma busca contínua por inovações, que efetivem uma administração pública gerencial, focada em resultados, num processo que nos remete ao conceito da “destruição criadora”, citada por Schumpeter. Conforme exposto anteriormente, segundo este conceito, a concorrência no mercado obriga as empresas a inovarem com frequência e romperem com velhas estruturas, substituindo-as por novas que conduzam a economia a níveis mais elevados de renda e bem estar social. E, enquanto no capitalismo a inovação é motivada pelo desejo de se antecipar aos concorrentes, pressupõe-se que no sistema político a inovação seja motivada pela pressão social, ou seja, pela necessidade de apresentar respostas à sociedade no que tange a uma administração pública com resultados efetivos aos cidadãos. Tanto para

empresas como governos, percebe-se que a inovação tem como alicerce a necessidade de sobrevivência, econômica ou política.

A inovação tecnológica é a grande responsável por gerar impulsos novos na economia, ampliando a concorrência e incentivando outras inovações. Neste sentido, como um “ciclo virtuoso”, a introdução de inovações em serviços públicos também pode provocar desequilíbrios no sistema político, pois obriga as administrações públicas a adotarem as mesmas inovações ou a procurarem outras, a fim de justificar o poder que lhes foi confiado e criar diferenciação entre os atores políticos.

Percebe-se, pois, que nas últimas décadas, os governos brasileiros – federal, estadual e municipal – têm experimentado novas formas de provisão de serviços, que modernizem a administração pública e promovam redução de gastos públicos, melhorando os resultados apresentados aos cidadãos. Este caminho reforça como o conceito de “destruição criadora”, defendido por Schumpeter para a organização capitalista, também pode ser aplicado às organizações burocráticas públicas, estimulando uma “concorrência” entre elas.

Os gestores públicos procuram, cada vez mais, ações empreendedoras e inovadoras, que façam com que saiam na frente em relação aos seus concorrentes políticos, no que tange a prestação de serviços públicos que atendam aos anseios dos cidadãos. Além disso, observadas ideias que gerem resultados positivos, outros governos não hesitam em copiá-las, adequando-as para as realidades de sua localidade.

Uma conquista inovadora para o Estado brasileiro foi a Emenda Constitucional nº. 19, em 4 de junho de 1998, que incluiu no ordenamento jurídico brasileiro, de forma expressa na Constituição Federal, o princípio da eficiência administrativa. O artigo 2º da Lei 9.874, que trata do processo administrativo no âmbito federal, também inseriu a eficiência como um dos princípios norteadores da administração pública, juntamente com os da legalidade, da motivação, da finalidade, da moralidade, da proporcionalidade, da razoabilidade, do interesse público, entre outros. Estes princípios são ideias centrais de um sistema administrativo, os quais lhe dão um sentido lógico e racional, permitindo a compreensão do modo de organizar a administração pública e o Estado brasileiro.

Esta inclusão nos remete que, além de pensar os meios da organização burocrática pública, é imprescindível cuidar dos fins, ou seja, cuidar para que os serviços públicos sejam realmente eficazes. Daí a ideia de uma gestão pública efetiva que, ao mesmo tempo em que é eficiente, ou seja, procura reduzir seus custos, é eficaz, quer dizer, atinge realmente os objetivos que lhe compete.

Um exemplo destas ações inspiradas em outros governos e da busca por aplicação do princípio da eficiência da administração pública foi a mudança na forma da aplicação dos recursos em pesquisas acadêmicas. Assim como em outros países, os financiamentos estatais para pesquisas não podem mais ser realizados à revelia da necessidade da população. Os governos passaram a direcionar as pesquisas para as necessidades do país e da população, bem como acompanhar seu andamento e monitorar seus resultados.

“A perspectiva de reforma do Estado, levou à crescente necessidade de justificação do apoio às atividades de pesquisas e de instrumentos de legitimação e priorização orçamentária. Este contexto e as orientações vindas de mecanismos internacionais favoreceram uma atitude crescentemente avaliativa pelo Estado. As atividades de avaliação foram, a partir daí e cada vez mais, vistas como instrumentos fundamentais para obtenção de um maior controle político da orientação a ser impressa (sic) ao progresso científico e tecnológico do país.” (BAUMGARTEN, 2008, p. 1634).

Outras inovações das organizações públicas, as quais serão discutidas neste trabalho são as escolas de governo, a profissionalização dos administradores públicos e os processos de inovação institucional, como o Programa Poupatempo e Novo Detran/SP. Estas duas instituições – Poupatempo e Detran – são mais dois exemplos das inovações, com resultados positivos e satisfação dos cidadãos, que foram e estão sendo replicadas. O Poupatempo, por exemplo, criado em 1994, já possui 32 unidades em todo Estado de São Paulo, e é copiado por outros estados e países, que criam centrais de atendimento em moldes semelhantes e com nomes diversos. O Detran, por sua vez, iniciou em 2012 um processo de reestruturação, baseado no chamado “padrão Poupatempo”, com o intuito de eliminar a corrupção, aumentar a transparência e melhorar a qualidade dos serviços prestados.

Este “ciclo virtuoso” gera um processo contínuo de construção e desconstrução de formas de gerir a noção pública e promove o desenvolvimento constante da administração, apoiada em novas tecnologias, seja de produtos finais (serviços públicos) ou processos (formas de prestação destes serviços). Além disso, esta “concorrência” entre governos e partidos políticos permite aos cidadãos comparar os resultados, facilitando a escolha daqueles que desejam obter ou mander, assim como acontece com um produto lançado no mercado capitalista. Sobreviverão os governos que forem empreendedores, inovadores e atenderem às necessidades daqueles que os legitimam – os cidadãos.

3. Um novo Estado, novos serviços públicos

Nesta seção, analisaremos o contexto histórico de crise e reforma do Estado, pois se entende que este contexto é cenário das transformações na administração pública que modernizaram a prestação de serviços públicos, gerando modelos institucionais inovadores como o objeto desta pesquisa.

A transformação do Estado é um movimento constante na evolução da civilização, e nas últimas décadas as mudanças estão ocorrendo com maior frequência e transformação, levando a um novo conceito de Estado, cujo papel é de incentivador da prosperidade econômica e promotor de justiça social. As tendências mundiais de globalização, de progressos em tecnologia e ascensão da sociedade civil organizada são alguns dos principais fatores que fortalecem a construção de um novo Estado. O setor público passa de produtor de serviços públicos para regulador de desenvolvimento, aumentando os mecanismos de gestão pública inovadores e mais participativos.

Para efetivar este papel, mostra-se necessário reformar o Estado e seu aparelho, com ações que articulem as forças do mercado, da comunidade e do próprio Estado. Somente o mercado não pode promover prosperidade econômica e justiça social; somente a ação estatal não consegue evitar o corporativismo e a ineficiência; e somente a sociedade civil organizada não é capaz de enfrentar os desafios da globalização e do avanço do capitalismo. O novo governo deve assumir seu papel de promotor de políticas sociais e regulador da economia, de maneira eficiente e pautada em resultados reais para os cidadãos, sem perder a perspectiva organizacional weberiana.

3.1 A crise e reforma do Estado no contexto internacional

Com a primeira Revolução Industrial houve uma grande urbanização causada, sobretudo, pelo êxodo rural. As cidades não estavam preparadas para abrigar tamanhas multidões e assim as pessoas viviam nos arredores urbanos em condições subumanas, dormindo em acomodações precárias onde as condições de higiene eram péssimas e geravam proliferação de doenças e mortes (HOBBSAWN, 1997). Além da urbanização, a industrialização levou a um crescimento populacional exponencial, que não contou com a orientação e respaldo do Estado.

O contexto de péssimas condições de vida incitou as ideias revolucionárias, estimulando as greves e alimentando um consenso global: era necessária a ampliação da participação política da população, especialmente dos trabalhadores. A partir daí, houve um aumento na preocupação do governo com as condições de vida da população, o que estimulou o aumento do gasto público em busca de promover distribuição de renda e crescimento econômico.

No período entre guerras, os EUA, por exemplo, já era a maior força econômica do mundo, porém, este crescimento do processo econômico gerou um *boom* especulativo, ou seja, a movimentação das bolsas de valores aumentou, o que significava dinheiro gerando dinheiro, sem intercâmbio de mercadorias. Com isso, o desemprego aumentou significativamente. Neste período, ocorreu o “Cash de 1929”, causado principalmente pelo excesso de oferta e a falta de demanda. A economia capitalista pareceu desmoronar; durante esta grande depressão (1927-1933) os empréstimos internacionais caíram mais de 90%.

Cada Estado fazia o possível para proteger suas economias de ameaças externas, de uma economia mundial que estava visivelmente em apuros. Para os agricultores dependentes do mercado, sobretudo da exportação, a crise significou a ruína, a menos que retornassem a uma produção de subsistência. O Brasil, por exemplo, tornou-se um símbolo do desperdício do capitalismo e da seriedade da depressão, pois seus cafeicultores tentaram em desespero impedir um colapso dos preços queimando o café. Para aqueles que não tinham controle ou acesso aos meios de produção, os assalariados, a consequência básica da crise foi o desemprego em escala inimaginável.

A crise quase significou a destruição do liberalismo, pois com ela, o Estado liberal também foi questionado. Ganharam força as ideias do Estado de Bem-Estar Social, nos países desenvolvidos, do Estado Protecionista e Desenvolvimentista, nos países em desenvolvimento e do Estado Soviético, na Rússia. Alguns países abandonaram por muito tempo o capitalismo, como foi o caso da União Soviética, uma representação máxima da distorção gerada por esta dicotomia, que dividiu o mundo entre países capitalistas e países socialistas. Além disso, a crise promoveu o nascimento das doutrinas nazifascistas, que representavam bombas prestes a explodir.

A única forma de solucionar a crise seria o aumento da carga tributária, o que era inviável para o momento; daí nascera a Teoria de Keynes, que sugeria o endividamento do governo em prol da recuperação econômica do país. Após esta grande crise, compreendeu-se que uma economia não pode ser unicamente liberalista e que os governos deveriam ter certo

grau de interferência. Assim, muitos países deram uma guinada à esquerda, intensificando a preocupação com a economia e a sociedade.

Entre as décadas de 30 e 70, observou-se um período de prosperidade e aumento nos padrões de vida como nunca havia sido observado anteriormente, ascensão esta que foi resultado, sobretudo, de um Estado focado no desenvolvimento econômico e social. Este novo modelo, chamado Estado Social-Burocrático, realizava diretamente ações de promoção de serviços sociais, ao mesmo tempo em que promovia a coordenação da economia.

Porém, a partir dos anos 70, devido a um crescimento sem planejamento e à globalização da economia, o Estado entrou em crise e se transformou na principal causa da redução das taxas de crescimento. Este “Estado social” se tornava burocrático na medida em que contratava diretamente servidores públicos para planejar e implantar suas políticas – burocracia esta estabelecida no molde racional-legal conceituado por Weber com impessoalidade e padronização de procedimentos. Este modelo era mais rígido e trouxe problemas relacionados ao desempenho da gestão pública, pois ao ampliar o papel e atuação do Estado, promoveu-se a contratação de funcionários públicos com enfoque em controle de processos e não no controle de resultados (PIMENTA, 1998).

Este Estado Burocrático é que entra em crise nos anos 80, principalmente devido ao seu alto custo de operação. Para manter a estrutura administrativa e os serviços públicos assumidos pelo Estado, aumentou-se o gasto público, acréscimo este que foi repassado aos cidadãos através da ampliação da arrecadação que, conforme Bresser Pereira (1997), passou de 5 a 10 por cento para 30 a 60 por cento.

Assim, a administração pública burocrática, que inicialmente era efetiva contra a corrupção, tornava-se ineficiente, lenta e incapaz de atender com qualidade às demandas sociais. Conforme Bresser Pereira (1997), a crise de Estado dos anos 80 pode ser analisada por três aspectos: a crise fiscal, a crise do modo de intervenção econômico-social e a crise na forma burocrática de administrar o Estado (BRESSER-PEREIRA, 1997). Esta nova crise reduziu as taxas de crescimento econômico e levou os cidadãos a terem suas rendas estagnadas por anos.

Tornava-se imprescindível a substituição da administração pública burocrática por uma administração pública gerencial, pautada em resultados efetivos com baixos custos. Surgiram, então, propostas conservadoras de reforma econômica como resposta à crise que chegaram a recomendar um Estado mínimo. Esta proposta foi posteriormente apresentada como inviável, já que a principal necessidade seria a reconstrução do Estado, criando um

novo que realizasse seu papel regulador ao mesmo tempo em que garantisse direitos sociais. O Estado e o mercado não podiam mais ser vistos como alternativas polares.

Conforme Bresser Pereira (1997), a reforma do Estado, que surgiu nos anos 90, teve quatro desafios: a delimitação de seu tamanho, reduzindo-o com ações como privatizações, terceirizações e publicizações; a redefinição de seu papel regulador, com a redução da interferência do Estado através de programa de regulação que favorecessem a capacidade para competição em nível internacional ao invés de fechar o país para a economia externa; a recuperação da capacidade financeira e administrativa, com ajuste fiscal e aumento da capacidade de tornar efetivas as decisões do governo; e o aumento da capacidade política do governo, com ampliação da democracia representativa e abertura de espaço para controle social e participação cidadã. Para todos os casos, o objetivo foi fortalecer o Estado neste novo contexto mundial, globalizado e dinâmico, que representava uma ameaça aos mais fracos e oportunidade aos mais eficientes.

De acordo com Pimenta (1998), “este processo é intensificado com o progresso da tecnologia da informação, que favorece o comércio internacional e interliga cidadãos de diversas nacionalidades”. E com os fluxos de informações mais ágeis e dinâmicos, aumenta-se a participação da sociedade na formulação de políticas públicas, a definição dos gastos públicos e a regulamentação dos processos decisórios jurídicos e legislativos. Esta participação aproxima o cidadão do Estado, intensificando as cobranças da sociedade e obrigando-o a respondê-las.

As reformas no setor público pelo mundo foram respostas ao processo de globalização, que caminhou para a redução da autonomia dos Estados na concretização de políticas e também para crise dos Estados, que ocorreu em todo mundo nos anos 70 e 80. Assim, desde início dos anos 80, os muitos governos pelo mundo começaram a realizar esforços para modernizar e agilizar a administração pública, reduzindo seus tamanhos. Estados com grandes aparelhos administrativos deram início à redução, assim como os que já possuíam um setor governamental menor.

A reforma do Estado se tornou um processo adotado por vários países, que caminhou no sentido da criação de uma administração pública gerencial, com ferramentas semelhantes à administração empresarial, pautada no uso eficiente dos recursos públicos e na busca por resultados efetivos. Contudo, conforme expôs Matias-Pereira (2003), a existência de uma profunda diversidade cultural, regimes políticos e formações históricas entre os países, imprimem a cada um deles um formato único de gestão pública e seus próprios objetivos. Ao

contrário, na administração empresarial, os modelos e objetivos são universalmente válidos, focados na busca por resultados e retornos.

Embora, de acordo com Pollitt e Bouckaert (2001), comparar as formas de gestão pública em todo mundo é tarefa quase impossível, pois até mesmos os países que foram profundamente afetados pela ideia de uma nova administração, tenderam a adaptá-la a fim de chegar a objetivos nacionais diversos. Uma maneira de comparar os esforços dos países está ligada a quatro principais ações estratégicas: manter a máquina administrativa como está, ajustando e equilibrando, quando possível; modernizar, realizando mudanças fundamentais nas estruturas e processos, alterando o processo orçamentário, criando novos tipos de organização e modificando contrato com servidores públicos; mercantilizar, introduzindo mecanismos de mercado no setor público, acreditando que estes gerarão mais eficiência e melhor desempenho; e minimizar, reduzindo o setor estatal, fazendo uso de privatizações e contratações externas, oferecendo ao setor privado atividades antes desempenhadas por servidores públicos.

As reformas administrativas começam a ser difundidas na maioria dos países pelo mundo, em especial nos países latino-americanos em desenvolvimento, e o Banco Mundial (1997) ressaltava a importância da capacidade de aprimoramento do Estado, através de um aparelho burocrático menos lento e mais resolutivo.

No Brasil, a reforma do aparelho do Estado caminhou no sentido das três últimas estratégias: modernizar, mercantilizar e minimizar. Modernização no sentido de estimular as agências executivas, as organizações sociais e revisar o regime jurídico dos serviços públicos. Mercantilização ao introduzir mecanismos como avaliação de desempenho, escolas de governo e acompanhamento por indicadores. E, minimizar, ao incentivar a terceirização de mão de obra, concessão de serviços públicos e privatização de empresas públicas.

3.2 Reformas administrativas no Brasil

O Brasil contou com três reformas em seu aparelho de Estado que foram fundamentais para a formação do modelo gerencial atual: a Reforma Burocrática, instituída a partir de 1936 e respaldada pelo Departamento de Administração do Serviço Público; a Reforma Desenvolvimentista, instituída a partir do Decreto-lei nº 200 de 1967; e a Reforma Gerencial, iniciada em 1995 através do Ministério da Administração e Reforma do Estado. Nesta subseção, embora também discorramos sobre as primeiras duas reformas, dedicaremos

maior espaço à terceira, já que entendemos que foi ela que exerceu maior influência sobre o objeto de pesquisa.

A primeira reforma foi elaborada e implementada no primeiro governo de Vargas (1930-1945) e objetivava a substituição de uma administração pública patrimonial por uma administração pública burocrática. Foi elaborada e implementada adotando modelos prescritos nas teorias administrativas então predominantes nos países mais desenvolvidos, “sua concepção teórica estava inspirada nas melhores fontes disponíveis na época” (BRESSER PEREIRA, 1998). Iniciou-se em 1936, com a criação do Conselho Federal do Serviço Público, e se consolidou com sua transformação em DASP (Departamento de Administração do Serviço Público).

Em 10 de novembro de 1937 o então presidente, Getúlio Vargas, proclamou o início do Estado Novo, sob a justificativa de que o aparelho governamental instituído até o momento não se ajustava às exigências da vida nacional, dificultando-lhe a expansão e inibindo-lhe os movimentos. Além disso, o rendimento do aparelho do Estado ficara reduzido ao mínimo e sua eficiência sofrera danos irreparáveis, tendo o Poder Legislativo inoperante e elaboração orçamentária nunca ultimada. Coerente a este pensamento, a nova Constituição, outorgada à nação na mesma data da proclamação, mudava significativamente a organização administrativa do país, promovendo o aperfeiçoamento do aparelho estatal.

Uma das grandes novidades instituídas foi a criação do DASP ao qual competia, fundamentalmente, o estudo pormenorizado das repartições, departamentos e estabelecimentos públicos; a organização anual da proposta orçamentária que era enviada à Câmara dos Deputados; a seleção de candidatos aos cargos públicos federais; a promoção da adaptação dos funcionários públicos; a criação de padrões e regulamentações para os serviços públicos; o auxílio ao presidente da República no exame de projetos de lei; a inspeção dos serviços públicos e finalmente, a apresentação ao presidente da República de relatórios anuais de trabalhos realizados e em andamento.

Após um ano de seu funcionamento, o DASP foi ao presidente da República salientar sua importância, mostrando a conveniência de um órgão apropriado, centralizador ou orientador dos planos e programas de construção de prédios para os serviços do Governo. Neste momento, criavam-se também os cursos de administração e a carreira de técnico em administração, além de outras carreiras diferenciadas, que já vislumbravam a uma nova reforma administrativa que teria como órgão executor o DASP, que a revestiria de um caráter orgânico, permitindo-lhe homogeneidade e ação.

De acordo Warhlich (1983), que dedicou um estudo à reforma administrativa da Era Vargas, a atividade ainda defenderia que um técnico em administração, idôneo e eficiente, seria aquele que soubesse unir teoria e prática, com a ciência e arte de coordenar homens e coisas, de modo que, no serviço público, os esforços despendidos e os recursos empregados se casassem e se transformassem em bens coletivos, eficientemente produzidos.

Em 1942, ocorreu a expedição do regimento do DASP, no qual foram detalhadas e consolidadas as várias modificações introduzidas em sua organização e competência. No decorrer dos anos seguintes novas mudanças foram estabelecidas, como a criação de novos órgãos colegiados e atribuição de novas competências, por exemplo a instalação da Divisão de Orçamento. “Deste modo, sete anos após sua criação, o DASP assumia formalmente as atribuições que constituíam o cerne de suas finalidades, tais como definidas sumariamente no art.67 da Constituição de 1937” (WARHLICH, 1983).

Nesta reforma administrativa, percebeu-se claramente a influência da burocracia de Weber e, por isso, ficou conhecida como Reforma Burocrática. Ela propunha a hierarquização e a racionalidade da autoridade, a divisão do trabalho, a autoridade limitada do cargo e regida por normas explícitas, a remuneração fixa e de acordo com a hierarquia, a competência técnica dos funcionários, a separação entre propriedade do funcionário e propriedade da administração e a ênfase em regras gerais escritas. Tudo acentuado nos princípios de impessoalidade, imparcialidade e neutralidade do funcionário.

Como aspectos positivos desta reforma, vale destacar a difusão de ideias e práticas modernizadoras da administração e atenção às pesquisas e modelos apresentados como modernos para época, contribuindo para o fortalecimento das ciências administrativas (BRESSER PEREIRA, 1998). Além disso, houve introdução de inovações na administração pública, tais como o sistema de mérito e promoção para servidores públicos, o treinamento e aperfeiçoamento dos servidores públicos, a concepção de orçamento como plano de trabalho, a adoção de padronização e racionalização de procedimentos administrativos, e em 1938, o primeiro sinal de administração pública gerencial, com a criação da primeira autarquia.

Imediatamente em seguida ao fim do Estado Novo e à deposição de Getúlio Vargas, em 1945, Luiz Simões Lopes, prevendo os futuros acontecimentos, exonerou-se da presidência do DASP, cargo que exercia desde a instalação do órgão e, para lhe suceder, foi nomeado o Dr. Moacir Ribeiro Briggs, anteriormente diretor de divisão do departamento. Contudo, a tendência de fortalecimento do órgão foi abruptamente interrompida, passando por uma profunda reforma que lhe restringiu as finalidades e compactou sua organização interna. A situação se tornou tão grave que, em 8 de dezembro de 1945, o presidente do

DASP, bem como todos os seus diretores e chefes de seção pediram a exoneração do cargo. Neste mesmo dia, o presidente da República assinava um decreto, reorganizando o órgão. O DASP, então, deixava de ser um órgão normativo e fiscalizador, bem como de atuar na área material, para ser um órgão exclusivamente assessor, de estudo e orientação da administração do serviço civil.

A segunda importante reforma administrativa no Brasil foi a Reforma Desenvolvimentista de 1967. Desde o início dos anos 60, percebeu-se que a administração burocrática com seus princípios rígidos representava um entrave ao desenvolvimento e, com o Decreto-Lei nº 200, aprovado em 1967, procurou-se substituir a burocrática por uma administração para o desenvolvimento. Esta reforma procurou desvencilhar amarras burocráticas, defendendo que o serviço público deveria ser competente, dotado de autonomia e, entre outras propostas, indicava-se a reorganização das atividades de governo, ampliação do sistema de mérito, novas normas de aquisição de materiais e aumento da autonomia para as autarquias, fundações e empresas estatais.

No Decreto-Lei nº 200, também conhecido com Lei da Reforma Administrativa, estabeleciam-se princípios fundamentais da reforma, tais como planejamento, descentralização, delegação de competência, coordenação e controle; planejamento para desenvolvimento, com a expansão da autonomia administrativa de órgãos indiretos; e fortalecimento do sistema de mérito. Um dos aspectos mais marcantes desta reforma foi a descentralização para administração indireta, pois promovia grande autonomia aos serviços sociais e científicos do Estado, o que acelerava o desenvolvimento.

Da edição do Decreto-lei até 1979, esta reforma foi conduzida pela SEPLAN (Secretaria de Planejamento da Presidência da República) e pelo DASP, embora o segundo, ainda preso aos princípios de reforma burocrática, focou suas ações na elaboração e aprovação de um novo plano de cargos e salários. A partir de 1979, os esforços desta reforma administrativa se focaram em programas de desburocratização e desestatização. Esta reforma seria um primeiro movimento para uma administração pública gerencial.

Com o passar dos anos, ficou evidente o fracasso do modelo político e econômico adotado pelo regime militar (COTRIM, 1999). O Brasil se encontrava em uma crise econômica jamais vista, que se refletia nas elevadas taxas de inflação, no enorme endividamento externo e no déficit público das empresas estatais. Diante deste cenário, diversos atores da sociedade, como partidos políticos, associações científicas, imprensa, igreja, entre outros, passaram a reivindicar mudanças nos rumos do país, questionando o regime vigente. Esta crescente onda de descontentamento popular foi canalizada pelas

lideranças políticas de oposição, que promoveram a campanha por eleições diretas para presidente da república. Contrariando a vontade popular, realizaram-se eleições indiretas para a sucessão presidencial.

O presidente eleito, Tancredo Neves, tinha como proposta a realização de um governo de transição democrática, porém, atingido por uma enfermidade pouco antes de tomar posse, ele não conseguiu assumir o poder, vindo a falecer. Diante da situação, José Sarney, o vice-presidente, assumiu o comando da nação e a oposição se viu desanimada pelo currículo político do novo presidente, não acreditando que ele seria capaz de dar início a uma nova república.

Em 1986, o governo instituiu o Plano Cruzado e, em seguida, o Plano Cruzado II, duas tentativas frustradas de estabilização econômica. Ao final do governo José Sarney, a crise econômica continuava extremamente grave e o governo não conseguia resolver nenhum dos três grandes problemas da economia: inflação elevada, dívida externa e dívida interna do governo. No plano político, foi preciso revisar os exageros jurídico-institucionais, que favoreciam o autoritarismo e eram legados do governo militar, e uma série de providências foi tomada no sentido de promover a redemocratização. A principal delas foi a instituição da Assembleia Nacional Constituinte em 1987 e, vinte meses depois, a promulgação da Constituição Federal de 1988, que consagrou o estado democrático de direito, a forma de governo como republicana e a forma de Estado como federalista.

Conforme Bresser Pereira (1998), por ter sido iniciativa do regime militar e por lhe faltar alguns conceitos de gerencialismo, esta reforma fora anulada pelo novo regime democrático de 1988. Em 1988, com promulgação da Constituição Federal, houve o que Bresser Pereira (1998) chama de “contra-reforma”, por representar retomada da concentração burocrática ao mesmo tempo em que descentralizava ações sociais aos estados e municípios. Por outro lado, a eleição de Fernando Collor de Melo e seu respectivo impeachment ajudaram a fortalecer a democracia e a gerar esperança de um país realmente democrático.

A partir de 1993, com a indicação de Fernando Henrique Cardoso para o Ministério da Fazenda, do governo de Itamar Franco, começa a nascer o plano de estabilização econômica do país que fortaleceu as bases do Governo Federal no cenário externo e a melhoria das condições das contas públicas federais (ABRUCIO, 2004, p.55). A estabilidade monetária foi garantida pelo estabelecimento do Plano Real que possibilitou a utilização da âncora cambial como variável chave no combate à inflação. A legitimidade deste plano garantiu a eleição e a reeleição de Fernando Henrique Cardoso para presidente da República.

As ações de estabilização do governo de Fernando Henrique Cardoso também permitiram ações bem sucedidas no campo de coordenação administrativa. A experiência do MARE (Ministério da Administração e Reforma do Estado) foi uma inovação, pois permitiu a institucionalização de uma terceira reforma administrativa que juntou colaboração vertical com estímulos ao associativismo intergovernamental. E é neste ponto que esta pesquisa dedica maior debate, pois se acredita que a terceira reforma do aparelho do Estado brasileiro foi um exemplo típico das influências da ciência e tecnologia na administração pública, respondendo às mudanças globais e às pressões sociais locais.

Segundo Bresser Pereira (1999), pode-se entender as reformas administrativas como um conjunto de procedimentos administrativos específicos, sistemas de pessoal e programas locais de mudança, ajustes estruturais do setor público, programas de capacitação, programas de mudanças temáticas na esfera pública e importantes reformas constitucionais do Estado. No caso da reforma administrativa do governo Fernando Henrique Cardoso, o principal objetivo foi reduzir os gastos públicos e flexibilizar a administração, a fim de tornar possível a modernização da gestão de órgãos públicos, com a criação de novas formas de provisão de serviços, acompanhando consequentemente, as tendências internacionais apresentadas anteriormente.

“A administração pública gerencial emergiu na segunda metade deste século como resposta à crise do Estado, como modo de enfrentar a crise fiscal, como estratégia para reduzir o custo e tornar mais eficiente a administração dos imensos serviços que cabiam ao Estado e como um instrumento de proteção do patrimônio público contra os interesses do rent-seeking ou da corrupção aberta” (BRESSER PEREIRA, 1999, p.28).

Cabe salientar que esta reforma administrativa do Brasil ficou conhecida Reforma Gerencial e, diferentemente das anteriores, que canalizaram ações para a centralização ou para a descentralização, o foco da reforma gerencial dos anos 90 foi o fortalecimento da competência administrativa e promoção resultados efetivos à sociedade. A reforma gerencial no Brasil esteve acompanhada de um conjunto de medidas de estabilidade econômica e esta estratégia foi necessária, pois conforme Cardoso (apud BRESSER PEREIRA, 1998), nenhuma reforma desse tipo poderia ter êxito se não estivesse lastreada na articulação de políticas estáveis, capazes de assegurar a execução consistente das mudanças e capazes de promover a transformação de toda uma cultura burocrática sedimentada ao longo do tempo.

Esta reforma gerencial, que teve início em 1995, esteve voltada para afirmação da cidadania no Brasil, por meio da adoção de modernas formas de gestão, que possibilitassem

atender de forma democrática e eficiente às demandas da sociedade. O documento básico deste processo foi o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (MARE, 1995), elaborado em setembro de 1995, através do qual o governo procurou definir instituições e diretrizes para implantação de uma administração pública gerencial, que implicou e implica, sobretudo, em uma mudança na cultura administrativa.

Bresser Pereira, autor do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995), afirmou que o grande objetivo deste documento e da reforma contida e sistematizada por ele era ampliar a governança e a governabilidade do aparelho do Estado. Para tanto, ele define governabilidade e governança:

“A governabilidade e a governança são conceitos mal definidos, frequentemente confundidos. Para mim, governabilidade é uma capacidade política de governar derivada da relação de legitimidade do Estado e do seu governo com a sociedade; governança é a capacidade financeira e administrativa, em sentido amplo, de um governo implementar políticas”. (BRESSER PEREIRA, p. 33, 1998).

Para ele, o governo brasileiro carecia menos de “governabilidade”, ou seja, de capacidade conferida pela sociedade civil para governar, dada a sua legitimidade democrática advinda da consagração eleitoral e do apoio que recebe. Ele carecia muito, contudo, ampliar sua governança, pois a sua capacidade de formular e implementar as políticas públicas era limitada pela rigidez e ineficiência do aparelho burocrático do Estado. Vale destacar que essas duas variáveis mantêm entre si uma relação muito forte, cabendo a separação somente para fins analíticos, pois elas constituem duas faces de uma mesma realidade, havendo uma diferenciação apenas pela sua natureza e ligação com a temática central.

Pode-se ainda afirmar a transição de um regime autoritário para o democrático como parte de um processo de fortalecimento da governabilidade por meio da consolidação e institucionalização da democracia, e a reforma gerencial como parte do fortalecimento da governança, que gerará resposta à sociedade no que tange as políticas públicas mais eficazes. Assim, a governabilidade e a governança se relacionam à sustentabilidade política. Segundo Diniz e Azevedo (1997), para repensar a reforma do Estado, é necessário utilizar as categorias de governabilidade e governança como auxiliares. Trata-se, portanto, de aspectos distintos, mas complementares que configuram a ação e a existência do Estado.

Neste processo, de reforma gerencial do aparelho do Estado, com fortalecimento da governança e governabilidade, cabe destacar três ações estratégicas importantes: 1) a redução do Estado e regulação dos serviços; 2) a instituição de um Estado voltado para sociedade

civil; e 3) a introdução de tecnologias de informação e modernas formas de gestão na administração pública.

3.2.1 A redução do Estado e regulação dos serviços

A história nos mostra uma evolução do Estado, tanto em países desenvolvidos como nos países em desenvolvimento, no sentido de aumentar seu tamanho. O Estado caminhava para um Estado Social-Burocrático, na medida em que, para promover bem-estar social e o desenvolvimento econômico, contratava diretamente funcionários públicos, professores, médicos, etc. Mais recentemente, é que se iniciou a discussão sobre a importância de transferir ênfase da quantidade para qualidade dos governos.

A reforma proposta por Bresser Pereira (1998) transitou de um Estado que promovia diretamente o desenvolvimento econômico e social para um Estado que atuasse como regulador e facilitador. Conforme expôs Przeworski (1996), em muitas propostas apresentadas durante os anos 90, a reforma do Estado deveria ser concebida de maneira que os governos controlarem o comportamento de agentes econômicos privados e, ao mesmo tempo, dos cidadãos controlarem os governos. O questionamento sobre a superioridade do Estado neoliberal em relação ao intervencionista não permite uma resposta simples, já que as consequências sociais da intervenção dependem de modelos institucionais e condições econômicas específicas.

Neste contexto, a delegação e a responsabilização passam a ser duas vertentes de tensão não resolvidas nas sociedades democráticas contemporâneas, pois os países em que surgem agências reguladoras exigem uma autonomia decisória nestas instituições para um funcionamento efetivo, o que coloca em questionamento a participação da sociedade nestas decisões, bem como a responsabilização dos governos. Segundo Melo (2000), a crítica fundamental ao modelo de regulação independente baseia-se, essencialmente, no seu déficit democrático.

O tema da responsabilização de governos tem se tornado central nas agendas públicas dos países, sobretudo na América Latina, onde episódios constantes de corrupção expuseram a fragilidade das instituições e a deficiência de mecanismos de controle da sociedade. Assim, “as questões relativas ao desempenho das instituições – novas e velhas – e a responsabilização e controle de seus dirigentes adquirem grande importância política e analítica” (MELO, 2001).

Fadul (2007), ao analisar os serviços públicos especificamente, explica que estes procuravam, tradicionalmente, corrigir deficiências, carências e inaptidões do mercado e, acima de tudo, buscavam minimizar desigualdades, atenuar tensões relacionadas às diferenças econômicas e sociais, gerando resultados positivos, integrando a sociedade e buscando satisfazer objetivos de solidariedade. Assim, parecia natural e óbvio que esses serviços fossem garantidos pelo Estado, contribuindo para redução da exclusão social, de maneira a serem vistos como um direito de todos e um dever do Estado.

Ainda conforme Fadul (2007), nos dias atuais, quando se defende a regulação dos serviços públicos, essa noção vem fortemente relacionada à crise do Estado e os processos de reforma que permearam as agendas de governo nas últimas três décadas. A crise do Estado intervencionista circundou as decisões e ações governamentais, permeando também as análises de pesquisadores.

“As discussões que se processam, acerca da regulação e das transformações operadas nos serviços públicos, são resultantes desses eventos – crise e reforma do Estado – que no Brasil estiveram associados às privatizações de empresas e serviços públicos nos diversos setores da infraestrutura (entre outros). Como o discurso da prestação de um melhor serviço ao cidadão, através da redução da rigidez da racionalidade burocrática, a reforma de 1995 opôs sistematicamente a suposta inflexibilidade do Estado protecionista e redistribuidor de virtudes do mercado. Na perspectiva dos governos brasileiros, ao longo da década de 90, reformar o Estado significou, antes de tudo, reduzir seu tamanho, privatizando bens e serviços coletivos até então produzidos (apenas) no setor público.” (FADUL, 2007, p. 15).

É preciso, pois, criar dispositivos que reforcem o controle de usuários sobre os prestadores privados de serviços públicos. Governos, sociedades e empresas devem se preocupar com uma agenda governamental de regulação efetiva de serviços públicos, pautada pelos princípios da justiça social, equidade, da universalidade e da eficiência, e que esteja de acordo com as necessidades de crescimento e desenvolvimento do país, ou seja, um governo que produza resultados eficazes sem excluir seu caráter democrático.

3.2.2 Um Estado para a sociedade civil

O processo de redemocratização, que iniciou com o final da ditadura, deve ser entendido como desigual em seus avanços e retrocessos, o que permite explicar a construção

da democracia como um processo de disputas entre distintos projetos no interior da sociedade civil e do Estado (DAGNINO, 2002). Com a nova ordem constitucional, a sociedade teve a possibilidade de invocar a cidadania para cobrar a qualidade no serviço público e, para tanto, foram criados diversos mecanismos que permitissem a inserção da sociedade na administração pública, como a ação civil pública e os conselhos participativos.

Além disso, o cidadão começou a ter consciência de que paga tributos, inclusive uma das cargas tributárias mais onerosas do mundo, e pôde opinar sobre as ações governamentais, não apenas no momento eleitoral. O cidadão tem direito a serviços públicos de qualidade, remetendo ao princípio da dignidade da pessoa humana, garantido pela Constituição Federal.

Segundo Tenório e Rozenberg (1997), a participação pública reflete o direito dos indivíduos de construir democraticamente seu destino e assim, organizar-se coletivamente, realizando discussões na comunidade, elaborando estratégias, definindo prioridades e estabelecendo um diálogo com o poder público. Para eles, a legitimidade da participação está na conscientização, na negociação de espaços e estabelecimento de regras aceitas democraticamente; processo este que deve ser aperfeiçoado e atualizado a todo momento.

A legitimidade também é dada pela iniciativa voluntária de participação, ou seja, a participação espontânea, sem obrigatoriedade, comprovando que os cidadãos acreditam que as soluções podem nascer da própria comunidade, usando a criatividade e observando a realidade. Assim, a cidadania só se consolida com a participação efetiva da sociedade enquanto “exercício consciente, voluntário e conquistado” (TENÓRIO et al, ,1997) e esta participação política da população deve estar associada à diminuição das desigualdades econômicas.

As transformações das instituições políticas e a ampliação de canais de representatividade dos órgãos públicos, enquanto conquista da organização da sociedade civil, mostram a capacidade de construção de uma sociedade identificada e com objetivos comuns na transformação da gestão pública. O incentivo à participação em alguns governos tem levado à efetiva “democratização da democracia”, tornando-se um meio fundamental de institucionalizar relações mais diretas, flexíveis e transparentes que reconheçam os direitos dos cidadãos, assim como os laços de solidariedade, num contexto de pressão social e polarização política na direção de uma cidadania ativa.

Além disso, como observam Abrúcio e Soares (2001, p.28), a participação da população obriga os governantes mais próximos a melhorar seu desempenho administrativo, criando condições para que os cidadãos atuem de forma mais democrática e eficaz diante da gestão pública principalmente local.

E, segundo Marco Aurélio Nogueira:

“(…) a continuidade e o alargamento do processo de democratização levará a sociedade (e particularmente a sociedade civil) a exigir sempre mais participação e presença ativa no próprio teatro em que são tomadas as decisões. Aumentam, assim, os espaços em que os cidadãos (os grupos, as associações) exercem algum poder de voto ou de veto, com o que se altera o peso relativo da representação política” (NOGUEIRA, 2004, p. 135).

Ainda de acordo com Nogueira (2004), a participação política progrediu de forma a promover uma espécie de evolução do Estado pela sociedade (sic). No entanto, à medida que uma participação por meio de entidades organizadas se coloca em busca de um direito específico, pode-se comprometer a própria democratização, cabendo aos gestores públicos utilizar a participação cidadã de forma equilibrada. E assim, conforme o alargamento da participação, a administração pública deve se reconfigurar, tomando novos rumos num universo gerencial-participativo.

Deve-se pensar o Estado como aberto e acessível aos cidadãos e a introdução de tecnologias pode facilitar esta ação à medida que leva com mais agilidade as ações dos governos ao conhecimento da sociedade e permite uma interação com ela, sobretudo através dos canais modernos de comunicação, como a internet. O novo desafio para as organizações públicas é de se inserir realidade, cerceada de inovações tecnológicas, buscando assim prover a sociedade com a prestação de seus serviços através de canais eletrônicos de atendimento virtual. Deve haver um redimensionamento e adequação das características burocráticas necessárias ao funcionamento da organização para que esta possa promover seus processos através destes novos canais de atendimento.

3.2.3 Tecnologia aplicada à gestão pública

Para que a Reforma Gerencial fosse efetivada se tornou imprescindível a modernização da máquina administrativa, com a introdução de novas tecnologias e novas formas de gestão. Conforme Saur (1996), para tanto, três novos paradigmas foram fundamentais: a excelência nos serviços públicos com publicidade das informações, a liberdade de emprego de sistemas e equipamentos de uso abertos, e as novas ferramentas organizacionais.

No que tange a publicidade, todas as informações deveriam ser públicas e acessíveis, utilizando as modernas ferramentas, como a internet. Deveriam ser preservadas apenas

informações sigilosas, como por exemplo, as relativas aos indivíduos, como informações médicas e fiscais. Quanto aos sistemas e equipamentos, dever-se-iam priorizar opções abertas, como softwares livres, que não escravizassem as instituições públicas a uma determinada marca. Por fim, e com enorme relevância, a utilização das novas ferramentas organizacionais para modernizar a máquina administrativa com novas opções tecnológicas de controle e gestão pública, como softwares administrativos, sítios na internet, bancos de dados, pregões eletrônicos, etc. E, para desenvolvimento destas ferramentas, tornou-se importante o apoio a empresas públicas de tecnologias, modernas, autônomas e de alto padrão profissional.

Estas empresas, como expôs Saur (1996) também têm papel fundamental quanto à segurança das informações, dispondo de mecanismos inovadores de processamento e proteção das informações. E, precisam manter atualizadas, contando com um quadro altamente capacitado e sempre vinculado às tecnologias recentemente desenvolvidas, sobretudo, oriundas das pesquisas científicas.

Este cenário de modernização da máquina administrativa estimulará inovações constantes que impulsionarão outros governos a também se modernizarem, criando um ciclo de inovações tecnológicas aplicadas aos serviços. Efetivada e expandida esta visão, a sociedade ganhará, porque contará sempre com serviços mais acessíveis e de melhor qualidade, pautados em resultados e alto desempenho.

4. Programa Poupatempo

Esta seção se debruça sobre o objeto de pesquisa deste trabalho. Aqui, o Programa Poupatempo ganha espaço e serão apresentadas sua história, concepção, atores e diretrizes.

Acredita-se, pois, que o Programa Poupatempo se tornou um modelo organizacional inovador no setor público; modelo este, que surge no contexto internacional e nacional de reformas administrativas em resposta à crise do Estado e que aplica na gestão pública as inovações tecnológicas oriundas das pesquisas científicas. É, portanto, um exemplo da influência e reflexo da ciência e tecnologia na administração pública e, conseqüentemente, na vida em sociedade.

4.1 O caminho percorrido

Normalmente, quando pensamos em repartição pública, nos vem à mente a ideia de aborrecimento, demora e descaso. Pensamos em “termos” de nos dirigir a tais órgãos, porque somos obrigados, ou seja, se tivéssemos alguma opção, não iríamos.

Com esta visão em foco, em 1996, o então governador Mário Covas instalou um Comitê Executivo cujo objetivo principal era reverter a imagem negativa do serviço público. E, para dar início a este projeto, o Comitê Executivo construiu um ideário em que as noções da *res publica* pudessem ser colocadas em prática de maneira consistente, de maneira que se criasse uma ruptura entre o “antes” e o “depois” do projeto.

“Num edifício na região central da cidade de São Paulo, meia dúzia de funcionários do governo do Estado tinha uma meta: revolucionar a prestação de serviços públicos no Estado de São Paulo. Chamaram-nos de sonhadores; disseram que, se conseguíssemos implementar o que estávamos propondo, não seria possível mantê-lo por muito tempo. Ao mesmo tempo em que recebíamos críticas e sorrisos irônicos, recebíamos também apoio das mais variadas pessoas. Funcionários anônimos com espírito público, que entendiam nossa proposta e nos ajudavam, apostando naquilo que poderia ser uma obra coletiva, na qual todos os servidores do Estado se reconhecessem.” (ANNENBERG apud GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2006).

Assim, juntos definiram os princípios e diretrizes do que seria o “Programa Poupatempo”. Por exemplo, para o problema de privilégios nos serviços públicos, criou-se o princípio da “igualdade sem limite”, sendo que todos os cidadãos, de diferentes classes sociais, raças ou condições socioeconômicas, seriam considerados “cidadãos comuns”, e receberiam o mesmo tipo de tratamento e respeito. Este princípio também tentava colocar em

prática o Art.5º da Constituição Federal, “todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza”. E outros princípios também foram estabelecidos, entre eles a busca de melhoria contínua dos procedimentos e redução da burocracia, evitando a mera aceitação dos procedimentos, sem uma reflexão com olhar na eficiência.

Transparência, também foi colocada entre os princípios: “ambientes abertos e sem segredos. Cores vivas, alegres, contrapondo-se ao cinza das repartições públicas” (GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2006, p. 27). O cidadão deveria enxergar todas as áreas, todos os funcionários, todos os equipamentos e todo o mobiliário; deveria ver onde seu dinheiro foi investido. A transparência também foi efetivada ao tornar públicos todos os procedimentos a serem utilizados por meio de um Guia de Serviços, ao se manterem aberta as portas das administrações, e ao se garantir a resposta personalizada em todos os canais de manifestação.

“A equipe que elaborou e implementou o projeto sempre se pautou pelo perfeccionismo (...) Se, por um lado, tentávamos recuperar a autoestima dos funcionários públicos, por outro nos colocávamos no lugar dos cidadãos, pensando e agindo como se estivéssemos à procura de informações e serviços.” (ANNENBERG apud GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2006, p. 23).

As primeiras indicações que deram origem ao projeto da central de atendimento para o Estado de São Paulo constavam do plano de governo de Mário Covas nas eleições de 1994. Neste documento, Mário Covas propôs que a administração pública passasse por três reformas: moral, com a restauração da ética e da racionalidade na administração pública; administrativa, com a utilização de novas ferramentas tecnológicas e gerenciais; e produtiva, com recuperação do planejamento estratégico e acompanhamento de resultados e metas.

O projeto inicial do Poupatempo sofreu grande influência da experiência do Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC) do Governo da Bahia. Assim, é importante destacar que o embrião do Poupatempo, não nasce de uma experiência paulista ou de qualquer outro estado tido como “mais desenvolvido” e sim da experiência baiana. O Serviço de Atendimento ao Cidadão, criado pelo Governo do Estado da Bahia em 1995, foi uma iniciativa pioneira que revolucionou a prestação de serviços públicos e propôs a reunião em um mesmo ambiente de órgãos das esferas federal, estadual e municipal, bem como instituições privadas de prestação de serviços públicos.

Atualmente, o SAC conta com 30 unidades fixas, 2 unidades móveis que visitam as cidades do interior e 14 pontos cidadãos, postos avançados montados em parcerias com as

prefeituras municipais. Ele também trabalha com a inclusão de inovações tecnológicas e, além do atendimento presencial, oferece serviços como teleatendimento, informações pela internet e aplicativo para celulares. O projeto paulista sofreu muitas adaptações e contou com mais recursos que a experiência baiana, mas preservou a ideia de união de serviços públicos em um mesmo espaço, como uma central de atendimento, e utilizando ferramentas semelhantes de organização e comunicação com a população.

Outra forte influência do Poupatempo foi Rua da Cidadania em Curitiba, no Paraná. A primeira Rua da Cidadania foi criada no bairro Boqueirão, em 1995. Ela é uma instituição criada e gerida pela Prefeitura Municipal com o objetivo de descentralizar órgãos públicos, facilitando o acesso da população a diversos serviços, nas áreas de saúde, justiça, policiamento, educação, esporte, habitação, meio ambiente, urbanismo, serviço social e abastecimento, entre outras. Nela, também existem espaços destinados a pequenos estabelecimentos comerciais e lanchonetes. Além disso, diversas unidades funcionam em anexo aos movimentados terminais de transporte coletivo para os quais converge um grande número de linhas de ônibus.

Logo que Mário Covas assumiu o Governo do Estado de São Paulo, em janeiro de 1995, foi criada a Unidade de Gestão Estratégica, vinculada à Secretaria de Governo e Gestão Estratégica, cujas principais atribuições eram a melhoria da qualidade da gestão, a modernização da máquina administrativa, a valorização dos funcionários e o aprimoramento da provisão de serviços públicos. Somente após um ano da criação desta unidade, começou-se a elaborar o projeto da Central de Atendimento à População (CAP). E, com o projeto elaborado, este foi apresentado a toda equipe de governo de Mário Covas, sendo aprovado unanimemente e considerado um “projeto de cidadania” com prioridade absoluta naquele governo.

“É importante destacar que o sucesso do Programa deveu-se ao apoio político que tivemos desde sua implementação”. (ANNENBERG apud GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2006, p. 23).

O projeto ganhou força e foi transformado em um “programa de governo”, o que fez com que tivesse ainda mais apoio e atenção das secretarias e outros órgãos estaduais, facilitando a articulação entre eles. A ordem era clara: o projeto precisava sair do papel e virar uma nova realidade de cidadania. E, realmente, todo este envolvimento e,

posteriormente, os resultados obtidos, tornaram o Poupatempo um paradigma nacional e internacional.

“Já há um ‘Padrão Poupatempo’ de excelência, que significa prioridade absoluta ao cidadão, com atendimento profissional, cortês, ágil e eficiente”. (ALCKMIN apud GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2006, p. 17).

“Em 10 anos, o Poupatempo conseguiu uma façanha: melhorar a qualidade do serviço público e, conseqüentemente, a sua imagem perante a população”. (MADEIRA apud GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2006, p. 19).

Somente a opinião de atores políticos, conforme apresentado nos depoimentos anteriores, não legitimaria a afirmação quanto à aceitação e aprovação do Programa Poupatempo pelos usuários. Porém, a quantidade de atendimentos realizados (Quadro 01), e a aprovação dos usuários (Quadro 02) observada em pesquisas realizadas por empresas especializadas, confirmam este resultado positivo:

Quadro 01 – Quantidade de Atendimentos.

Quantidade de Atendimentos	Total Anual	Média Diária ²
1997	285.428	1.077,08
1998	3.942.966	14.879,12
1999	8.781.810	33.138,91
2000	10.286.666	38.817,61
2001	14.731.112	55.589,10
2002	19.344.562	72.998,35
2003	21.831.584	82.383,34
2004	23.583.833	88.995,60
2005	25.574.341	96.506,95
2006	25.921.730	97.817,85
2007	27.854.360	105.110,80
2008	28.085.345	105.982,40
2009	29.899.446	112.828,10
2010	32.028.634	120.862,80
2011	34.900.329	131.699,40
2012	33.017.861	124.595,70
Total (1997-2012)	340.571.445	80.205,19

Fonte: Relatórios de Estatística. Disponível em: www.poupatempo.sp.gov.br

No Quadro 01 e Gráfico 01, nota-se o crescimento significativo do número de atendimentos realizados pelos Postos Poupatempo, o que foi uma consequência da ampliação das unidades e dos serviços oferecidos, tornando-os mais acessíveis à população.

² Total anual dividido por 265 dias úteis (em média).

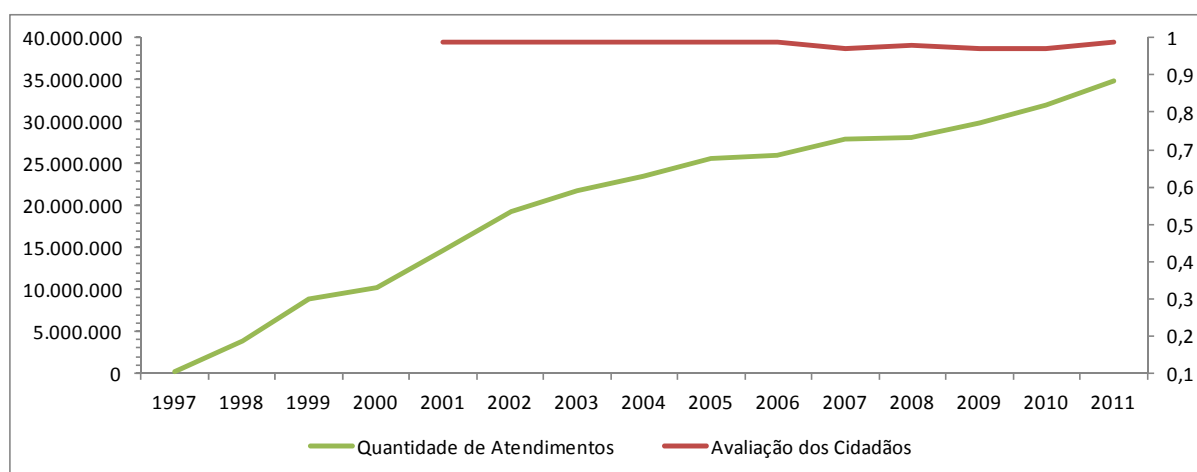
Quadro 02 – Aprovação de Usuários.

Pesquisa Externa	O Sr. aprova o Poupatempo?	O Poupatempo respeita o cidadão?
2001	99% positivo	97% positivo
2002	99% positivo	98% positivo
2003	99% positivo	98% positivo
2004	99% positivo	97% positivo
2005	99% positivo	94% positivo
2006	99% positivo	99% positivo
2007	97% positivo	94% positivo
2008	98% positivo	96% positivo
2009	97% positivo	95% positivo
2010	97% positivo	94% positivo
2011	99% positivo	98% positivo

Fonte: Relatórios Ibope e Voxpopuli. Disponível: www.poupatempo.sp.gov.br

Ao mesmo tempo, o Quadro 02 mostra que não houve perda de qualidade nesta expansão e, que ao longo dos anos, os cidadãos permaneceram avaliando positivamente o programa. O Gráfico 01 realiza um comparativo entre número de atendimento e avaliação de cidadãos no decorrer dos anos, comprovando a ampliação do acesso com manutenção da qualidade. De 1997 a 2001, não foi realizada a pesquisa de satisfação.

Gráfico 01 – Comparativo entre Número de Atendimento e Avaliação dos Cidadãos



Fonte: Controles internos do Poupatempo São Carlos.

Além do forte apoio político do então governador Mário Covas, que era determinante para aceitação e envolvimento dos servidores públicos e demais atores políticos da época, o projeto contou com a influência e dedicação de muitos atores, entre eles, alguns merecem destaque, principalmente, pois suas ações repercutem até a atualidade:

- Antonio Angarita, cientista jurídico e professor fundador da Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. Durante o governo Mário Covas, foi secretário de governo e gestão estratégica, sendo um dos responsáveis pela reforma administrativa e institucional no Estado de São Paulo.
- Dalmo do Valle Nogueira Filho, cientista jurídico, com pós-graduação em direito econômico internacional, em direito dos contratos internacionais, em sociologia do desenvolvimento e em administração pública. Professor de Fundação Getúlio Vargas, foi secretário adjunto da Secretaria de Estado do Governador e Gestão Estratégica do Estado de São Paulo e Diretor Executivo da FUNDAP – Fundação do Desenvolvimento Administrativo de São Paulo.
- Daniel Annenberg, administrador público e sociólogo, trabalhou na Escola Nacional de Administração Pública, entre 1993 e 1994, e na Secretaria de Administração Federal, em 1993, além de ser assessor da Secretaria de Administração e da Secretaria Especial da Reforma Administrativa da Prefeitura Municipal de São Paulo, entre 1990 e 1992. Participou da concepção e implantação do projeto e, de 1999 a 2006, foi superintendente do Programa Poupatempo, quando exerceu uma gestão voltada para transparência e modernização administrativa. Durante os cinco anos posteriores atuou junto à *Res Publica*, uma empresa de consultoria que implantou centrais de atendimento pelo país. Atualmente, é coordenador do Detran/SP e responsável pelo projeto de reforma que o órgão vem passando, inclusive com sua transformação em autarquia estadual.
- Julio Semeghini, deputado federal, na ocasião presidente da PRODESP, empresa de tecnologia do Governo de Estado de São Paulo, foi responsável pela implantação de sistemas e aplicativos que foram base do governo eletrônico, alinhando tecnologia da informação e comunicação com as prioridades de governo. Hoje, é Secretário Estadual de Planejamento, secretaria que tem sob sua responsabilidade a nova autarquia do Detran, bem como seu processo de reforma.
- Vera Tokairim, mestra em sociologia, foi corresponsável pela concepção e implantação do Programa Poupatempo, consultora da UNESCO em Moçambique e coordenadora do Programa de Informação do Governo do Estado de São Paulo. Atualmente, é consultora da *Res Publica* e participa da implantação de centrais de atendimento em diversos Estados e municípios brasileiros. Colaboradores antigos do Poupatempo relatam que ela sempre valorizou cidadãos, a ponto de, em

alguns momentos, passar-se por usuária para avaliar os serviços que eram oferecidos pelas unidades.

- Yoshiaki Nakano, administrador pela Fundação Getúlio Vargas, mestre e doutor pela Cornell University, dos Estados Unidos. Era secretário de finanças do Governo do Estado de São Paulo e, considerando seu forte perfil acadêmico com pesquisas em ciências econômicas, bem como seu envolvimento com a Escola Nacional de Administração Pública, trouxe para o Poupatempo influências de inovações tecnológicas e ferramentas de gestão da iniciativa privada.

4.2 Legislação

Em 02 de setembro de 1996, através da Resolução SGGE-21, foi publicado o decreto que constituiu, junto à Secretaria do Governo e Gestão Estratégica, o Comitê Executivo com a finalidade de desenvolver estudos e apresentar projeto visando à implantação da Central de Atendimento à População, na cidade de São Paulo.

Em 30 de abril de 1997, através do Decreto nº 41.761, o então governador Mário Covas incumbiu a Secretaria do Governo e Gestão Estratégica, atualmente Secretaria de Gestão Pública, de coordenar e gerenciar o Projeto “Centrais de Atendimento à População – CAPs”. Este decreto também estabeleceu os objetivos das centrais que seriam instaladas, sendo eles (parágrafo 2º, Decreto nº 41.761): “concentrar em um único espaço físico, a prestação de diversos serviços públicos; dar atendimento, proporcionando diminuição de tempo e de custos para o cidadão; propiciar ao cidadão, alto padrão de atendimento, com qualidade e eficiência; acolher, orientar e informar a população sobre os procedimentos necessários para o acesso aos serviços disponíveis”.

Ainda através deste decreto, estabeleceu-se que os serviços disponibilizados em cada central de atendimento seriam prestados diretamente pelos órgãos e entidades competentes. Também foi aberta a possibilidade de inauguração de postos conforme necessidade da população e, em seu quarto e último parágrafo, indicou que as centrais de atendimento poderiam contar com servidores públicos estaduais selecionados e convocados.

Em 08 de maio de 1997, o Governo do Estado de São Paulo publicou edital de convocação para servidores estaduais da administração direta, interessados e compromissados com a qualidade dos serviços públicos prestados à população a se inscreverem no processo de seleção para desempenho das atividades na Central de

Atendimento à População. Vale destacar que a expressão “interessados e compromissados com a qualidade dos serviços públicos prestados à população”, foi integralmente usada no edital de convocação, o que expõe a preocupação em se constituir uma equipe realmente envolvida e comprometida com o projeto e o objetivo de estabelecer um novo modelo de prestação de serviços públicos.

Entre as atividades a serem desenvolvidas e listadas neste edital, estão o atendimento ao público em geral, ou seja, recepção, informação, orientação e encaminhamento, preenchimento de formulários, digitação, emissão de documentos e outras atividades correlatas; a enfermagem para primeiros socorros e administração e controle de medicamentos; e a medicina para efetuar exames médicos em condutores de veículos.

O edital também definiu o perfil procurado, indicando que o candidato deveria ter desembaraço no trato com o público, flexibilidade e discernimento para lidar com diferentes segmentos sociais, capacidade de administrar conflitos e situações inusitadas, facilidade na compreensão e análise das questões formuladas pelo cidadão, objetividade e equilíbrio emocional, criatividade, iniciativa, paciência, dinamismo e perseverança, boa dicção, fluência verbal e domínio da língua portuguesa. Além dos seguintes requisitos necessários:

- Ser servidor público estatutário (Lei nº 10.261, de 28 de outubro de 1968), ou admitido nos termos do inciso I do artigo 1º da Lei nº 500/74 ou ainda, extranumerário. Não poderiam se inscrever os servidores integrantes da Polícia Militar, do Quadro do Magistério, bem como os integrantes das classes de Agente de Segurança Penitenciária.
- Não estar respondendo a processo administrativo ou sindicância.
- Possuir noções básicas de informática (digitação, operação de terminais, microcomputadores e impressoras).
- Disponibilidade para trabalhar aos sábados.
- Ter concluído curso superior de medicina para as atividades relacionadas à medicina.

Diante do perfil e pré-requisitos apresentados, percebe-se que os gestores da nova central de atendimento buscaram “garimpar”, entre os servidores públicos, profissionais que se interessassem em lidar com o público, equilibrados, disponíveis ao projeto e com histórico limpo no serviço público.

Em 16 de julho de 1997, a Resolução SGGE-11 alterou a Resolução SGGE-21 de 02 de setembro de 1996, agregando o nome “Poupatempo” ao projeto de Centrais de Atendimento à População. E, através do Decreto nº 41.973, de 17 de julho de 1997, o

governador Mário Covas altera o nome do Projeto para “Poupatempo – Centrais de Atendimento ao Cidadão”.

Demonstrando uma preocupação com o atendimento direto à população sem a interferência de intermediários, em 13 de outubro de 1997, o Decreto nº 42.334 determina que o atendimento nos Postos Poupatempo seja individual e direto ao cidadão, sendo que os despachantes continuariam a ser atendidos pelos diversos órgãos e entidades da administração direta e indireta de maneira alternativa.

Em 26 de fevereiro de 1998, o Decreto nº 42.886, dispõe sobre a implantação, a operacionalização e a administração do “Poupatempo – Centrais de Atendimento ao Cidadão”. Neste documento, o governador passa a responsabilidade de administração deste Projeto para a PRODESP – Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo, determinando responsabilidades e estabelecendo diretrizes gerais para operacionalização dos Postos, tais como elaboração de normas e procedimentos, celebração de contratos, gestão financeira, planos de expansão, desenvolvimento tecnológico, estabelecimento de metodologias, definição de parcerias, formação de equipes, entre outros.

Quanto à formação de equipes, este decreto previu a criação de uma Superintendência do Poupatempo, bem como a definição de gerentes para cada Posto Poupatempo. Sobre a gestão financeira, definiu que caberia a cada órgão público da administração direta e indireta, que prestasse serviço em um Posto Poupatempo, o rateio das despesas do local, como um condomínio, de maneira proporcional à área ocupada em metros quadrados. Todo relacionamento com órgãos prestadores de serviços seria estabelecido através de convênio entre a PRODESP e o órgão competente.

Em 16 de julho de 1998, é promulgada a Lei Complementar nº 847, que instituiu o Programa Poupatempo. Nesta lei, bem como em suas alterações, ficou instituído o Poupatempo como um programa do Governo do Estado de São Paulo, caracterizado pela inovação nas maneiras de atender ao cidadão, na busca de transformações essenciais à qualidade dos serviços prestados pelos diversos órgãos e entidades públicos. Observa-se aqui o uso do termo “inovação”, como expectativa de uma nova forma de provimento de atendimento ao cidadão.

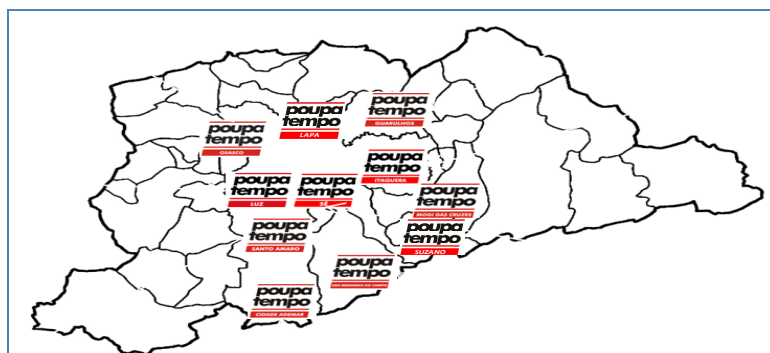
Ainda nesta lei, são estabelecidas as diretrizes gerais de operacionalização e administração do Programa Poupatempo, assim como responsabilidades dos órgãos e atores envolvidos. Estabelece-se também uma gratificação aos servidores públicos que forem selecionados e deslocados para atuar no Poupatempo, a fim de valorizá-los e incentivá-los.

4.3 Postos e Abrangência

O Programa Poupatempo está espalhado por todo o Estado de São Paulo, sendo que a escolha da cidade que receberá um Posto Poupatempo depende da importância e influência desta na microrregião. Depende também do empenho dos atores políticos locais, que articulam junto ao governo estadual a implantação do Posto, facilitando as condições necessárias para este processo.

Atualmente, o Programa Poupatempo conta com 32 unidades, sendo que os nomes das unidades estão relacionados às suas localizações. Na Grande São Paulo, são 11 unidades distribuídas territorialmente conforme Figura 01, apresentada abaixo, sendo as seguintes unidades: Capital (Sé, Luz, Itaquera, Cidade Ademar, Santo Amaro e Lapa), São Bernardo do Campo, Guarulhos, Osasco, Mogi das Cruzes e Suzano.

Figura 01 – Distribuição dos Postos Poupatempo na Grande São Paulo.



Fonte: Controles internos da Superintendência do Poupatempo.

Já no interior, são 21 unidades, também distribuídas territorialmente e implantadas conforme relevância e articulação política. Como apresenta a Figura 02, as unidades são: Ribeirão Preto, São José dos Campos, duas unidades em Campinas (Centro e Shopping), Bauru, Santos, São José do Rio Preto, Jundiaí, Taubaté, Piracicaba, Franca, Marília, Araçatuba, Presidente Prudente, Tatuí, Sorocaba, Araraquara, São Carlos, Rio Claro, Caraguatatuba e Botucatu.

Figura 02 – Distribuição dos Postos Poupatempo no Interior.



Fonte: Controles internos da Superintendência do Poupatempo.

Cabe destacar que as unidades apresentadas consideram como referência o mês de julho de 2013, pois o Governo do Estado anunciou mais um plano de expansão, que planeja a implantação de aproximadamente mais 30 unidades nos próximos dois anos, também espalhadas pelo o território estadual. Estas unidades serão repensadas e adaptadas para municípios e espaços físicos menores.

Com relação às formas de administração, as 10 primeiras unidades implantadas (Sé, Luz, Itaquera, Santo Amaro, São Bernardo do Campo, Guarulhos, Ribeirão Preto, Campinas Centro, Campinas Shopping e São José dos Campos) são chamadas de “administração direta”, pois embora possuam terceirização para serviços operacionais, a equipe de administração é formada por funcionários ligados diretamente a PRODESP – Companhia de Processamento de Dados de São Paulo ou a outros órgãos da administração pública estadual.

Já as demais 22 unidades, foram implantadas e são operadas por empresas privadas, licitadas e contratadas nos termos da Lei Federal nº 8666/93, e também possuem outros contratos terceirizados para serviços operacionais (limpeza, vigilância e copa). Nestes Postos, compete ao Governo do Estado a gestão destes contratos, o estabelecimento de diretrizes gerais e orientações técnicas, e o acompanhamento dos indicadores.

4.4 Organograma

Atualmente, para operação e novas implantações do Programa Poupatempo, existem dois níveis de estrutura organizacional: um organograma geral e os organogramas locais. Quanto ao organograma geral (Figura 03), trata-se uma estrutura de apoio à operação dos Postos Poupatempo, bem como implantação de novos Postos e novas tecnologias. Esta estrutura organizacional está vinculada à Secretaria de Gestão Pública do Estado de São Paulo, antiga Secretaria de Governo e Gestão Estratégica.

O Programa Poupatempo funciona como um “condomínio” de serviços públicos, em que os órgãos interessados rateiam as despesas proporcionalmente ao metro quadrado ocupado, submetendo-se também às regras de operação e atendimento ao público. A responsável pela administração deste “condomínio” é a PRODESP – Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo, empresa de tecnologia da informação que desenvolve os principais sistemas administrativos utilizados nos órgãos públicos estatuais, bem como promove a guarda e segurança das informações constantes nos bancos de dados gerados. Dentro da PRODESP, o setor que se responsabiliza pelo Poupatempo é a Diretoria de Serviços aos Cidadãos, uma diretoria cujo principal objetivo é o gerenciamento das tecnologias voltadas ao cidadão. Vinculadas à Diretoria de Serviços aos Cidadãos estão duas superintendências: de Operações e de Novos Projetos.

À Superintendência de Operações compete a administração e apoio aos Postos Poupatempo já instalados, através da administração do quadro de servidores públicos deslocados para atuação no Poupatempo e do acompanhamento dos contratos estabelecidos com as empresas terceirizadas.

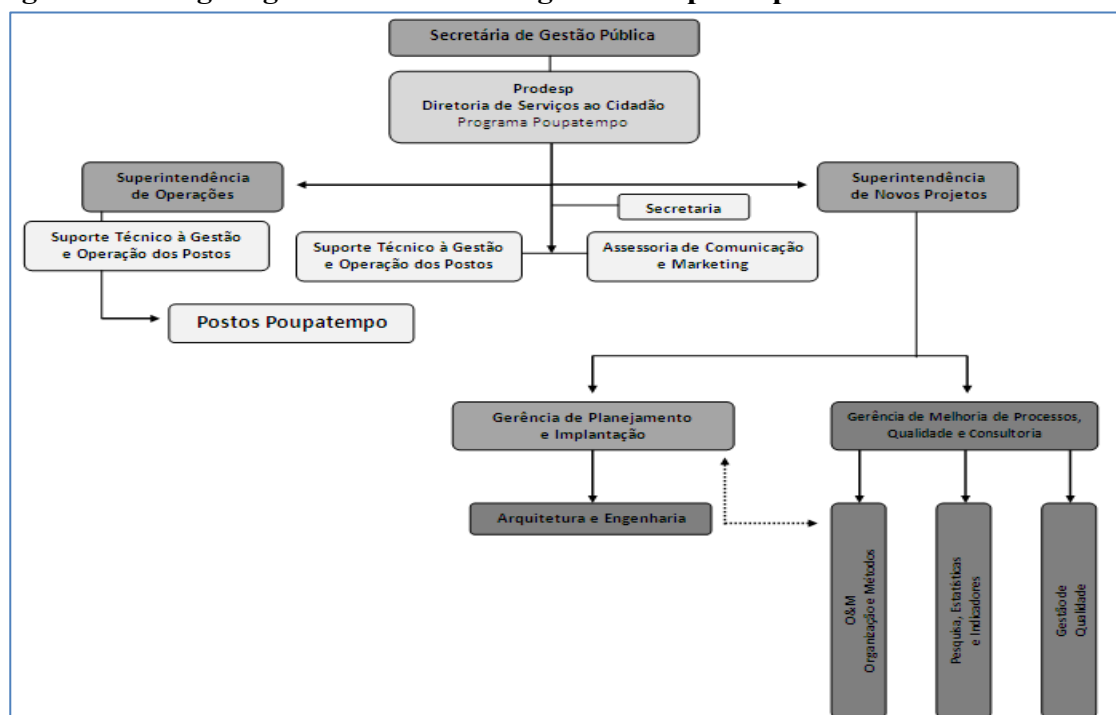
São basicamente cinco contratos: com uma empresa de implantação e operação, com uma empresa de limpeza, com uma empresa de vigilância, com uma empresa de serviços de copa e os contratos com médicos permissionários. Todos os contratos estão de acordo com a Lei Federal nº 8666/93, podendo variar de Posto para Posto, não sofrendo grandes alterações. Eles serão detalhados no tópico destinado às parcerias entre público e privado, constante deste trabalho.

Dez Postos Poupatempo possuem terceirização somente para serviços operacionais, como orientação, limpeza, vigilância e copa; os demais Postos, além de possuírem os serviços operacionais terceirizados, também contam com sua administração realizada por empresas terceirizadas, cabendo ao Governo do Estado o estabelecimento de diretrizes, a gestão do contrato e o acompanhamento dos indicadores.

À Superintendência de Novos Projetos, como o próprio nome remete, compete a coordenação de novos projetos, seja para implantação de novas tecnologias nos postos em funcionamento, seja para implantação completa de novos postos. A ela se vincula uma equipe de planejadores, arquitetos, especialistas em organização e métodos, estatísticos e gestores por indicadores.

Apoiando ambas as superintendências, existe uma equipe de suporte técnico, secretariado e assessoria de comunicação: a equipe de suporte técnico realiza instruções da área de gestão pública e questões jurídicas; à assessoria de comunicação cabe o apoio de demandas da imprensa, orientações sobre reportagens, estratégias de publicidade e atendimento às demandas das redes sociais; e, por fim, as secretárias realizam o apoio burocrático às superintendências, sobretudo com relação a ofícios e malotes com os postos.

Figura 03 – Organograma Geral do Programa Poupatempo.



Fonte: Controles internos da Superintendência do Poupatempo.

Pensando localmente, os postos são organizados semelhantemente à Figura 04. O termo “semelhantemente” é usado, pois os postos possuem peculiaridades e suas estruturas organizacionais variam conforme o tipo de administração (direta ou indireta) e conforme o tamanho do Posto. Exemplo disso é que, nos postos de administração direta, o gestor local é chamado de “Gerente” e, nos postos de administração indireta, ele é chamado de “Administrador”. Outra diferença é a quantidade de funcionários para cada cargo

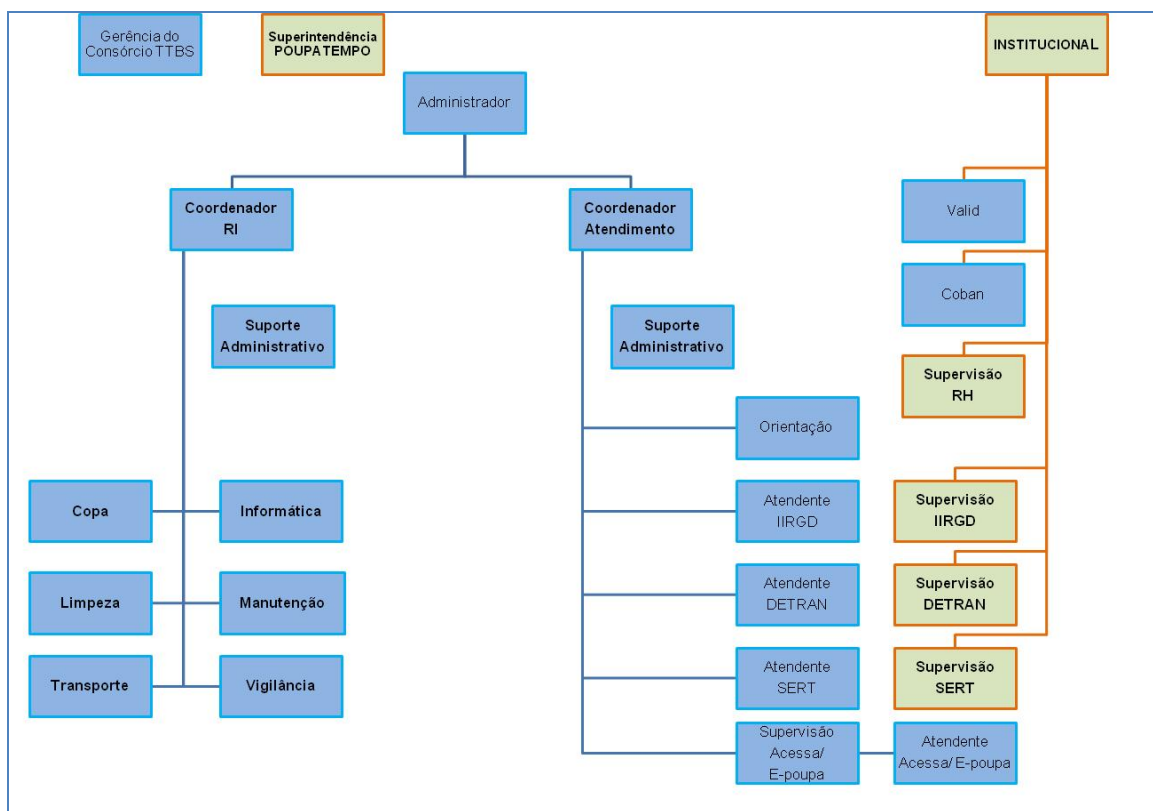
(coordenadores, técnicos, suportes, supervisores, atendentes e orientadores), que varia conforme tamanho e capacidade de atendimento da unidade. O que há em comum em todas as unidades é que suas gestões são divididas em duas grandes áreas: atendimento e recursos internos.

À área de atendimento cabem todos os assuntos relacionados aos “fins” da unidade, ou seja, o atendimento ao cidadão. Conforme cadernos de especificações técnicas do contrato PRO.00.5853 – contrato este que, embora semelhante aos demais, é específico para São Carlos – algumas de suas funções são: acompanhamento das atividades de atendimento ao cidadão; dar subsídios para a definição de metodologia de análise, acompanhamento e elaboração de indicadores de desempenho e qualidade do atendimento; acompanhamento direto da operacionalização do atendimento, identificando problemas e apresentando soluções; participação da avaliação do nível de satisfação do atendimento prestado quanto à qualidade, tempo de espera e tempo de atendimento; elaboração de relatórios de ocorrências; acompanhamento do processo de seleção de pessoal para a contratação dos integrantes da equipe; execução do programa de treinamento, conforme diretrizes definidas pelo Programa Poupatempo para garantir o padrão de qualidade no atendimento; e análise de relatórios estatísticos.

Já a área de recursos internos compete todos os assuntos relacionados aos “meios” da unidade, ou seja, sua estrutura física e humana. Também conforme cadernos de especificações técnicas do contrato PRO.00.5853, suas principais atribuições são: acompanhamento das atividades de recursos humanos e departamento pessoal; acompanhamento dos contratos de vigilância e segurança patrimonial; desenvolvimento de manutenções internas, preventivas e corretivas; acompanhamento dos contratos de limpeza e copa; desenvolvimento e manutenção da estrutura de informática e telefonia; organização de transportes e malotes; oferecimento de serviços de apoio como lanchonete e fotocopiadora, podendo para tanto, subcontratá-los; controle de estoque, almoxarifado e reposição de insumos; organização dos processos de seleção de pessoal; promoção dos treinamentos relativos à segurança do trabalho conforme legislação vigente; e elaboração de relatórios de ocorrências.

Com relação à distribuição das funções nas unidades, atuam, sobretudo, os seguintes profissionais: gerente/administrador, coordenadores, supervisores e responsáveis técnicos; suportes/técnicos administrativos, técnicos de informática, atendentes, orientadores, vigilantes, copeiros e auxiliares de limpeza. Para exemplificar esta organização, na Figura 04, é o utilizado o exemplo do Poupatempo São Carlos.

Figura 04 – Modelo de organograma local dos Postos Poupatempo.



Fonte: Controles internos do Poupatempo São Carlos.

O gerente/administrador realiza a articulação entre as áreas (atendimento e recursos internos) e é “ponte” entre superintendências e postos, e representa e responde localmente pela unidade. No caso dos postos administrados por empresas terceirizadas, o administrador também é a “ponte” com a estrutura organizacional central destas empresas, realizando, com as instruções e o apoio de suas matrizes, a administração dos recursos financeiros e a gestão dos vínculos trabalhistas.

Os coordenadores são responsáveis pela implementação e transformações em ações das diretrizes do Programa Poupatempo, pela aplicação da legislação cabível às suas áreas, pela articulação entre os órgãos e liderança da equipe de funcionários. No caso da coordenação de recursos internos, dos postos de administração indireta, compete também a comunicação com as áreas de apoio da empresa terceirizada, como departamento de pessoal, segurança do trabalho e contas a pagar. E, no caso da coordenação de atendimento de todos os postos (administração direta ou indireta), cabe também a articulação com outros

coordenadores e representantes da superintendência, a fim de manter um padrão de procedimentos e atendimento único em todas as unidades.

Por outro lado, os supervisores são os responsáveis técnicos dos órgãos públicos que compõem o “condomínio” de serviços públicos. Na maioria dos casos, eles mantêm um vínculo de servidor público e foram concursados no órgão de origem, sendo deslocados para atuação dentro dos postos Poupatempo como representantes destes órgãos. São eles que orientam, tecnicamente, como o serviço público ou a emissão do documento deve ser realizada, prestando contas aos representantes institucionais de cada órgão.

Os profissionais das áreas de limpeza, copa, vigilância, informática e manutenção executam as funções cabíveis às suas respectivas áreas, executando o que foi planejado e organizado.

Por fim, há um destaque para as funções de atendentes e orientadores, pois são eles que operacionalizam o atendimento, orientam e acolhem os cidadãos, conforme padrões e diretrizes estabelecidas pelo Programa Poupatempo. Cada vez mais, estes profissionais são contratados como atendentes multitarefas, sendo que esta nomenclatura remete a uma função mais ampla, que não se restringe a uma única área de atuação. Assim, estes profissionais são contratados com uma nomenclatura única – atendente multitarefa – para atuarem em diversas áreas e com amplo leque de atribuições. A opção de “multitarefa” quebra a especialização indicada por Weber, pois o conhecimento não é detido a uma pessoa e sim à função, que é distribuída a vários funcionários, facilitando as necessidades de substituição sem desequilibrar a organização.

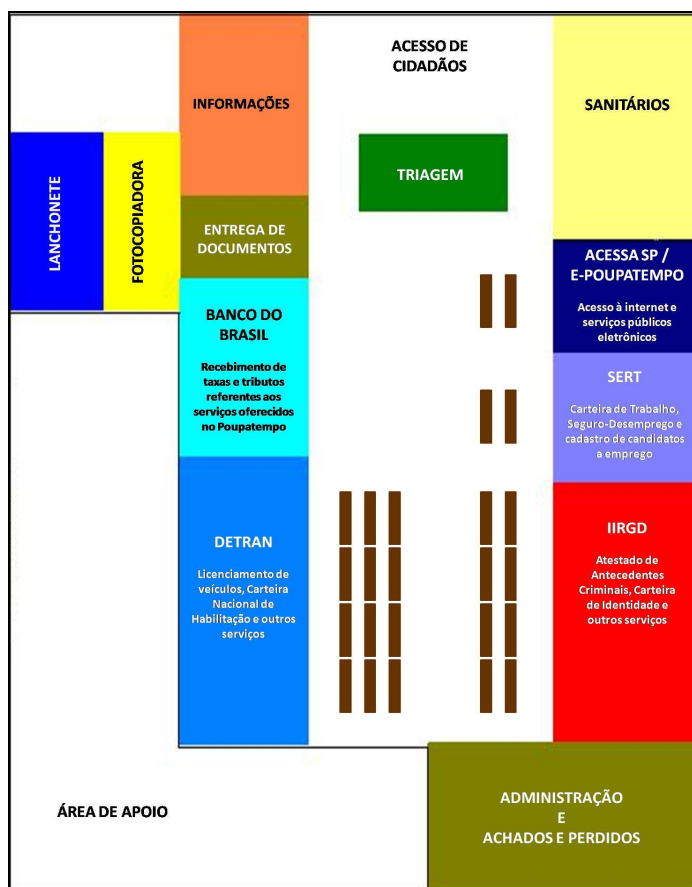
Esta estratégia facilita a gestão do posto, que desloca estes profissionais entre os órgãos do “condomínio”, conforme necessidade e demanda de atendimento. Por outro lado, dificulta a absorção de informações, pois estes profissionais recebem uma quantidade de informações enorme, no que tange a todos os serviços oferecidos pela unidade, e são acompanhados quanto ao tempos de atendimento e satisfação individual – indicadores estes que serão apresentados adiante.

Outro ponto a se destacar são os vínculos. Na Figura 04, que usa como modelo o Poupatempo São Carlos, existem dois principais vínculos trabalhistas: funcionários terceirizados e servidores públicos estaduais. Os profissionais destacados na cor bege são servidores públicos, que mantêm vínculos com seus órgãos de origem e recebem uma gratificação intitulada GDAP para atuarem nos Postos Poupatempo. Já os profissionais destacados na cor azul são profissionais contratados em regime de CLT, através das empresas privadas que mantêm contrato com o Governo do Estado de São Paulo.

4.5 Principais serviços oferecidos

Os Postos Poupatempo oferecem um amplo leque de serviços públicos, que variam conforme unidade, incluindo parcerias com prefeitura municipais, empresas públicas e órgãos públicos estaduais e federais. Lembrando, como citado anteriormente, que estes órgãos se alocam dentro da unidade, submetendo-se a diretrizes e normas de atendimento do Poupatempo. Há, contudo, seis órgãos que estão presentes em todas as unidades, e são eles: IIRGD, SERT, Detran, Banco do Brasil, ACESSA SP e e-poupatempo. Na Figura 05, utiliza-se como modelo o leiaute do Poupatempo São Carlos.

Figura 05 – Modelo de leiaute de Posto Poupatempo.



Fonte: Controles internos do Poupatempo São Carlos.

O IIRGD, Instituto de Identificação “Ricardo Gumbleton Daunt”, trata-se de um órgão público estadual que é responsável pela identificação de pessoas no Estado de São Paulo. Nos Postos Poupatempo, o IIRGD é responsável pela emissão dos documentos

Carteira de Identidade e Attestados de Antecedentes Criminais. As carteiras de identidade são classificadas basicamente em três categorias: primeira via para menores de 18 anos, primeira vias para maiores de 18 anos e segunda via para menores ou maiores de 18 anos. Já os atestados de antecedentes criminais, são classificados em duas categorias: numeral ou nominal. O AAC numeral trata da pesquisa de antecedentes criminais realizada por numeração, ou seja, para carteiras de identidade emitidas no Estado de São Paulo; já o AAC nominal trata da pesquisa de antecedentes criminais realizada por nome, ou seja, para carteiras de identidade emitida por outros estados.

Aqui cabe destacar que, atualmente, cada Estado da federação mantém seu instituto de identificação, sendo que um mesmo cidadão pode se identificar em cada um deles, solicitando carteiras de identidade a vários Estados e recebendo numerações diferentes. Estes institutos de identificação têm intensificado suas articulações entre si, com a unificação das bases de dados, mas ainda estão longe de chegar a um único modelo de identificação civil no Brasil.

A SERT, Secretaria de Emprego e Relações do Trabalho, é a secretaria estadual a qual compete a promoção de emprego e seguridade social no que tange o desemprego. Por ela, são oferecidos serviços como cadastro de emprego, inclusão de deficientes físicos, emissão de carteira de trabalho e requerimento de entrada no seguro desemprego. Quanto ao seguro desemprego, este é centralizado e organizado pelo Ministério do Trabalho e Emprego, que estabelece convênios com estados e municípios para realização do atendimento ao público. Nos Postos Poupatempo, o seguro desemprego é realizado através do convênio SERT-MTE.

O Detran, Departamento Estadual de Trânsito, é o órgão ao qual compete a normatização do trânsito no Estado de São Paulo, está articulado em base de dados e procedimentos com o Denatran, Departamento Nacional de Trânsito, e segue as determinações previstas no Código Brasileiro de Trânsito. Através dele, são oferecidos serviços relativos à Carteira Nacional de Habilitação (certidão de prontuário, cadastro de primeira via, segunda via, adição de categoria, mudança de categoria, renovação, transferência, substituição da permissão, entre outros) e serviços relativos aos veículos como CRLV (renovação, 2ª via e outra via original), pesquisas veiculares, comunicados de vendas, alterações de endereço, entre outras.

O Banco do Brasil, presente nas unidades Poupatempo, é um posto de recebimento de taxas e tributos, que são operacionalizados por correspondentes bancários. Considerando que muitos serviços prestados preveem a cobrança de taxas oficiais, o Banco do Brasil do Poupatempo recebe taxas e tributos gerados exclusivamente dentro da unidade, não aceitando

outros tipos de recebimentos. É uma alternativa para facilitar a conclusão dos serviços oferecidos pelos outros órgãos.

O ACESSA SP é um programa estadual com espaço de acesso livre à internet. Através dele é permitido acesso livre à rede durante 30 minutos, para pesquisas escolares, acessos de e-mail, canais de bate-papo e rede sociais. Neste órgão, não são permitidos acessos a sítios de pornografia e apologia a crimes.

Por fim, no e-poupatempo, também chamado de “Poupatempo do futuro”, são oferecidos mais de 1.000 serviços públicos disponíveis na internet, como por exemplo, segunda via de CPF, agendamento para passaporte, preenchimento de formulários para transferência de veículos, cadastro em programas de incentivos fiscais, segunda via de contas, entre outros. Neste órgão, atendentes treinados auxiliam os cidadãos a utilizarem serviços públicos que são oferecidos pela internet por inúmeros órgãos públicos municipais, estaduais e federais. Nos Postos Poupatempo tidos com de pequeno e médio porte, os órgãos ACESSA SP e e-poupatempo dividem o mesmo espaço físico, desta forma são conhecidos como salas híbridas.

Para organizar o atendimento e instruir os cidadãos, há também uma equipe de orientação, que os direciona dentro da unidade e presta esclarecimento sobre pré-requisitos necessários e formas de atendimento. Em algumas unidades, esta equipe também é responsável pela triagem de documentos, processo anterior ao atendimento propriamente dito, e pela entrega final dos documentos emitidos.

4.6 Princípios e diretrizes

Como forma de romper as estruturas burocráticas vigentes até então, o Programa Poupatempo criou um conjunto de princípios e diretrizes, que devem ser seguidos por todos os Postos, e que valorizam o atendimento público cidadão. Estes princípios foram concebidos na ocasião de implantação do primeiro Posto (Sé), conforme exposto no tópico inicial sobre o Poupatempo, e são mantidos nas novas unidades. Cabe discorrer um pouco sobre eles, pois são determinantes para a manutenção desta nova forma de gestão de serviços públicos.

O primeiro princípio diz respeito ao universalismo de procedimentos e ao atendimento igual a todos os cidadãos, conforme previsto no art. 5ª da Constituição Federal de 1988. Por ele, devem-se adotar os mesmos procedimentos para um determinado serviço para todos. Por exemplo, não é possível aceitar determinado pré-requisito para um cidadão A que realiza da

renovação da CNH e não aceitá-lo para o cidadão B, se ele também estiver realizando a renovação da CNH.

O segundo princípio é sobre a ordem de chegada. Considerando que os serviços públicos são muito procurados, foi necessário estabelecer uma regra para ordem de atendimento, e esta foi a ordem de chegada, pois se entende que seria a mais justa. Assim, os cidadãos que chegam primeiro são atendidos primeiro, exceto nos casos preferenciais que trataremos a seguir. Assim, para organizar este atendimento são utilizados tipos de senhas, divididos por serviço e perfil do cidadão, que são gerenciados por um sistema, desenvolvido pela PRODESP intitulado Sistema Poupafila. Discorreremos sobre este sistema com mais detalhes em tópico futuro.

O terceiro princípio diz respeito ao não recebimento de favores ou presentes, em nenhuma situação, nem mesmo por bom atendimento prestado. Este princípio objetiva eliminar tentativas de subornos a funcionários e também estimular o bom atendimento desinteressado. Assim, os funcionários não podem receber favores ou presentes dos cidadãos, em hipótese alguma. Este princípio pode parecer radical, mas é necessário, pois, estimulados por nossa cultura histórica de clientelismo e “jeitinho brasileiro”, muitos cidadãos tentam agradar os funcionários para obter vantagens em troca. Além disso, outros cidadãos ficam tão gratos pelo atendimento recebido, que querem retribuir de alguma maneira, dispendo, muitas vezes, dos poucos recursos que detêm, quando na verdade, o atendimento de qualidade seria um direito.

O quarto princípio reforça o primeiro, quando determina que não seja permitido, em hipótese nenhuma, favorecer o atendimento para os parentes ou indicações de autoridades. É mais uma forte barreira contra o “jeitinho brasileiro”, e um recado direto aos funcionários, que não poderão se utilizar do chamado “tráfico de influências”.

O quinto princípio define que nenhum cidadão pode sair do posto sem orientação ou informação. O Poupatempo acaba se tornando referência para serviços públicos, e muitas vezes, os cidadãos procuram serviços que não são oferecidos no posto. Assim, por meio deste princípio, são reunidas as principais informações de outros órgãos públicos (endereço, telefone, horário de funcionamento), que são repassadas aos cidadãos que precisam saber onde um serviço público é prestado. Este princípio também é aplicado em casos de contingências, ou seja, situações atípicas que impossibilitam o atendimento; casos estes, em que o cidadão deve ser plenamente esclarecido sobre a ocorrência e previsão de retomada do atendimento.

O sexto princípio orienta o atendimento aos procuradores e intermediários. Através dele, determina-se que os procuradores e os intermediários, munidos de instrumento legal, devem representar apenas um cidadão de cada vez, haja vista que um dos objetivos do Poupatempo é a prestação de serviços aos cidadãos, de maneira direta. Assim, este princípio pretende romper com o corporativismo, em que determinados grupos “monopolizam” a prestação dos serviços públicos, obrigando inclusive, os cidadãos a recorrerem a eles para obterem facilidade, e gerando custos extras. No cenário criado com este princípio, se um advogado ou um despachante, por exemplo, representar vários cidadãos, ele terá que representá-los um a um, ou seja, no caso do atendimento por ordem de chegada, deverá pegar senha para o atendimento representativo de um cidadão e aguardar o atendimento; depois de concluído o atendimento, ele retorna para pegar outra e aguarda novamente, assim sucessivamente.

O sétimo princípio remete às considerações legais do atendimento aos preferenciais. Durante todas as etapas do atendimento no Poupatempo, deverão ser respeitados os direitos de atendimento prioritário estabelecidos pela Lei Federal nº 10.048/2000. Assim, serão atendidas preferencialmente, as pessoas com mais de 60 anos, as mulheres grávidas, as mulheres que amamentam, as pessoas com deficiência, as pessoas com criança de colo e, quando a legislação do município prevê, os doadores de sangue mediante comprovação.

Neste item, cabe destacar que alguns termos, como “idosos”, “gestantes” e “lactantes”, usados rotineiramente na sociedade, são evitados no Poupatempo, já que com a evolução da qualidade de vida, as pessoas com mais de 60 anos muitas vezes não se sentem “idosas”, e nos casos dos termos “gestantes” e “lactantes”, podem gerar confusão de interpretação por parte da população com menor escolaridade. Outro item a destacar é que, para pessoas com crianças de colo, a legislação não prevê a idade de tais crianças, assim normas internas limitam para idade de 3 anos (2 anos, 11 meses e 29 dias).

Por fim, e ainda sobre o sétimo princípio, os cidadãos não são questionados com relação a sua condição de preferencial. Por exemplo, se uma mulher disser que está grávida, será tratada como tal, não sendo necessário solicitar a comprovação por meio de exame médico.

Outras diretrizes disciplinares reforçam e orientam os funcionários quanto aos princípios apresentados. São elas a não permissão para os funcionários de:

- Divulgar quaisquer informações ou procedimentos a que tenham acesso em virtude das atividades executadas, inclusive em redes sociais ou canais de comunicação da internet;

- Valer-se da atividade desempenhada de modo a beneficiar determinado cidadão (parentes, conhecidos) em prejuízo de outro ou em benefício próprio;
- Executar serviços (emissão de documentos/consulta a sistemas confidenciais), para amigos ou parentes;
- Dar atendimento preferencial, com privilégio, a cidadãos, que não os previstos na legislação;
- Constituir-se procurador de outro e ele próprio emitir documento ou executar serviço, valendo-se de sua atividade no Poupatempo;
- Atender despachantes, exceto quando houver o instrumento de procuração;
- Vender ou promover a venda de senhas, ou reservá-las;
- Receber valores ou objetos com a finalidade de facilitação no atendimento;
- Criar dificuldades inexistentes na prestação de serviços, para obter vantagens monetárias.

Estes princípios e diretrizes, bem como a concepção e a organização do Programa Poupatempo são apresentados aos funcionários no primeiro dia de trabalho, a fim de garantir a ciência dos mesmos e torná-los efetivamente aplicados durante a operação.

Observe-se que, diferentemente de outros órgãos públicos, não são utilizados os termos usuário, contribuinte ou munícipe. O termo “cidadão” é utilizado ao usuário dos serviços públicos oferecidos pelo Poupatempo, como forma de remeter à cidadania, em que todos detêm um conjunto de direitos e deveres.

4.7 Normas e procedimentos

Para alinhamento e padronização entre os Postos Poupatempo foi elaborado um caderno de normas e procedimentos, produzidos por grupos técnicos da Superintendência do Poupatempo, que descrevem detalhadamente procedimentos a serem adotados e orientam a conduta dos coordenadores em determinadas situações. Estas normas e procedimentos foram elaboradas por grupos de trabalho, que discutiram situações do dia-a-dia e as revisam sempre que há necessidade. Neste tópico, descreveremos sucintamente cada uma delas.

- **N&P 001 – Senha Padrão:** estabelece os procedimentos para emissão de senhas padrão, considerando situações diferenciadas. Exemplos destas situações são o atendimento a procuradores, conforme exposto anteriormente, o atendimento a cidadãos alcoolizados, o atendimento a grupos familiares (pais e filhos), o atendimento a pessoas jurídicas (empresas),

atendimento a celebridades que podem tumultuar o ambiente, casos de solicitação de urgência na emissão de documento, perda e reinserção de senhas para atendimento.

- **N&P 002 – Senha Preferencial:** orienta o atendimento dos cidadãos preferenciais conforme a lei e aqueles que se encontram em situação temporária de atendimento preferencial. São descritos procedimentos para atendimento de acompanhantes de cidadãos preferenciais, cidadãos com doenças crônicas ou temporárias, cidadãos com doenças infectocontagiosas, casos de mal súbito, apoio aos cidadãos deficientes, com atendimento em cadeira de rodas ou linguagem dos sinais. Descreve-se também como deve ser realizada a identificação dos cidadãos preferenciais, sempre prioritariamente pela observação, e as formas de abordagem e tratamento.

- **N&P 003 – Senha de Retorno e Manual:** descreve o atendimento com senhas de retorno após casos específicos, como indisponibilidade de sistemas. Nestes casos, os cidadãos que não puderam ser atendidos em um dia, por motivo alheio à vontade dos funcionários e aos procedimentos do Poupatempo, recebem senhas de retorno, o que garante o atendimento em modalidade eventual no retorno. Chama-se modalidade eventual, pois, em seu retorno, o cidadão terá um atendimento diferenciado, com agilidade, entre os cidadãos preferenciais e os cidadãos padrões. Destaca-se que, para evitar a utilização desta alternativa como forma de privilégios, as senhas eventuais são emitidas somente em contrapartida a uma senha de retorno, a qual constará o nome do cidadão, número do documento, serviços, motivo da impossibilidade de atendimento anterior e nome do funcionário que a emitiu.

- **N&P 004 – Cidadãos encaminhados ao Distrito Policial:** esta norma orienta os procedimentos a serem adotados nos casos de cidadãos que, por algum apontamento dos sistemas civis, foram encaminhados ao Distrito Policial.

- **N&P 005 – Eventos Externos:** nesta norma, descrevem-se as condições para a participação do Poupatempo em eventos fora do Posto, através da prestação de serviços em ações sociais, escolas, feiras, etc. Nestes casos, basicamente, a participação só é permitida para eventos públicos, abertos e acessíveis, desvinculado de partidos e de religiões. Para realização do evento, devem ser mantidos os mesmos princípios e organização de atendimento do posto.

- **N&P 006 – Livro de Informações:** orienta a elaboração do livro de informações sobre os serviços públicos, que conterá informações sobre outros órgãos públicos, com endereço, telefone, horário de funcionamento e etc.

- **N&P 007 – Problemas Operacionais:** orienta os procedimentos para os casos de indisponibilidade de sistemas ou quedas de energia, descrevendo a conduta dos

coordenadores e dos técnicos de informática, bem como a importância de manter os cidadãos atualizados sobre o problema.

▪ **N&P 008 – Capacidade de Atendimento Esgotada:** embora funcione por um determinado expediente, os Postos Poupatempo atender por capacidade de atendimento. Entende-se por capacidade de atendimento a quantidade de cidadãos que o posto tem dimensionamento para atender em um determinado dia. Em casos em que for observado encerramento de capacidade de atendimento, os cidadãos excedentes deixam de ser atendidos naquele dia e são orientados a procurar os serviços em outro dia. Apenas nos casos de cidadãos preferenciais, os encerramentos de senhas são evitados ao máximo, pois se considera que estes têm algum tipo de dificuldade de acesso até o posto. Uma alternativa para minimizar estes casos, foi a implantação do sistema de agendamento de horário, que será detalhado em tópico futuro.

▪ **N&P 009 – Abertura e Reabertura em dias atípicos:** realiza orientações sobre planejamento e conduta para abertura do posto em dias de maior movimento, como dias de pagamento salarial, dias após feriados, etc. Orienta também como proceder a reabertura do posto, caso seja necessário seu fechamento inesperado, por motivo de força maior.

▪ **N&P 010 – Comunicado de Ocorrências ao Teleatendimento:** o Poupatempo conta com suporte de um teleatendimento (*call center*), que será detalhado futuramente. Esta norma orienta como comunicar as ocorrências do posto ao Disque Poupatempo, a fim de que todos os cidadãos que ligarem possam obter informações precisas quanto à situação de cada posto em cada momento.

▪ **N&P 011 – Uso dos Uniformes:** disciplina o uso dos uniformes pelos funcionários, com regras de fornecimento e combinações possíveis, bem como orienta sobre a conservação dos mesmos.

▪ **N&P 012 – Uso dos Crachás:** disciplina o uso dos crachás, destacando sua importância como forma do cidadão identificar cada funcionário.

▪ **N&P 013 – Imprensa:** orienta sobre os casos de atendimento a demandas da imprensa, bem como orientações sobre abordagens de repórteres.

▪ **N&P 014 – Campanha de Publicidade e Material Impresso:** orienta sobre as regras para campanhas publicitárias e elaboração de materiais impressos para os cidadãos, destacando a importância da comunicação clara, simples e objetiva,

▪ **N&P 015 – Critérios de Fixação de Cartazes:** orienta sobre critérios para fixação de cartazes nas unidades, bem como padronização da elaboração dos mesmos.

▪ **N&P 016 – Comunicação de Programações Culturais e Sociais:** determina como serão realizadas as comunicações de ações culturais e sociais, internas e externas à unidade.

▪ **N&P 017 – Atualização das Informações do Guia de Serviços Públicos:** as unidades Poupatempo contam com o apoio de um Guia de Serviços Públicos, acessível na internet, e que será detalhado futuramente. Esta norma orienta sobre como atualizá-lo.

▪ **N&P 018 – Fichas de Manifestação:** aborda a forma de tratamento e respostas das manifestações (elogios, críticas, sugestões e outros) realizadas pelos cidadãos nos postos Poupatempo. O assunto manifestações ainda será abordado com mais detalhes.

▪ **N&P 019 – Manifestações pelo Disque Poupatempo:** aborda a forma de tratamento e o prazo de resposta para manifestações de cidadãos realizadas através do teleatendimento.

▪ **N&P 020 – Manifestações pelo Sítio do Poupatempo:** aborda a forma de tratamento e o prazo de respostas para manifestações de cidadãos realizadas através da internet (ouvidoria).

▪ **N&P 021 – Avaliação de Serviços de Apoio:** estabelece critérios para realizar as avaliações dos serviços de apoio oferecido, como lanchonete e fotocopiados.

▪ **N&P 022 – Uso do desfibrilador:** relembra aos funcionários treinados em primeiros socorros e desfibrilador externo automático, sobre como agir em caso de cidadãos que passam mal e necessitam de atuação imediata.

▪ **N&P 023 – Achados e Perdidos:** disciplina a organização, o tratamento e o encaminhamento de objetos e documentos perdidos dentro das unidades do Poupatempo.

Como se pode observar, estas normas conduzem gerentes, administradores e coordenadores a tomarem determinadas atitudes em situação que possam gerar dúvidas, padronizando os Postos Poupatempo e sendo determinantes para o esclarecimento do que se chama “Padrão Poupatempo”.

5. MODELO INOVADOR DE GESTÃO

Nesta última seção, o modelo de gestão do Poupatempo é detalhado através da explanação de suas formas de contratação, ferramentas, indicadores, relatórios e relações. O objetivo deste detalhamento é torna-lo acessível e desmistificado para aqueles que pretenderem replicá-lo, em todo ou parcialmente.

Sempre que houve necessidade de especificar as informações para facilitar a explanação, foram utilizadas informações do Poupatempo São Carlos, sobretudo, devido ao acesso às informações deste Posto pela pesquisadora. As telas de sistemas, gráficos e quadros de informações apresentados também foram obtidos de maneira fiel a realidade de São Carlos. Cabe destacar que tais informações se referem aos anos de 2013 e 2014.

5.1 Contratação, qualificação e avaliação

Conforme mencionado anteriormente, os funcionários dos Postos Poupatempo possuem diversos vínculos trabalhistas, sendo os principais: servidores públicos estaduais, funcionários terceirizados e permissionários.

Os servidores públicos estaduais são servidores que ingressaram no serviço público por meio de concurso em seu órgão de origem (por exemplo, IIRGD, Detran ou SERT), ou em outros órgãos públicos estaduais, sendo designados para atuação do Poupatempo, com inclusão salarial de uma gratificação. Estes servidores ficam submetidos aos princípios disciplinares do Programa Poupatempo e, caso eles não se adaptem a esta realidade, seja por análise própria ou das administrações das unidades, podem voltar para suas origens, abrindo mão da gratificação, sem perder o cargo público.

Estes profissionais garantem as orientações técnicas dos Postos Poupatempo e, considerando a possibilidade de retorno ao seu órgão de origem, procuram desempenhar da melhor maneira suas funções. Esta forma de vinculação, ao mesmo tempo em que estimula o servidor a desenvolver com empenho suas atribuições, “balança” a segurança oriunda da estabilidade prevista aos servidores públicos pela Constituição Federal. Eles não perdem seus cargos públicos, mas podem perder a nomeação para atuação nos Postos Poupatempo.

Quanto aos profissionais com vínculo trabalhista a empresas contratadas pelo Governo de Estado, estes são chamados de profissionais terceirizados, e cada vez mais ganham espaço nas unidades do Poupatempo. Este vínculo disponibiliza para a prestação de

serviços públicos os profissionais que antes atuavam no mercado de trabalho privado, sendo selecionados mediante avaliação de currículos e recrutamento.

Eles trazem consigo o ritmo de trabalho das empresas privadas e possuem perfis que vão ao encontro dos novos métodos de administração por indicadores. Contudo, não possuem estabilidade alguma e estão sujeitos apenas à CLT, que prevê inclusive a dispensa sem justa causa. Por um lado, este tipo de contratação não onera tantos os cofres públicos, pois não cria vínculos diretos, e permite rápida reposição de funcionários em caso de demissões ou aposentadorias. Por outro lado, elimina os concursos públicos, que possuem critérios objetivos e imparciais de admissão e, conseqüentemente, elimina a estabilidade, instituída como forma de proteção dos servidores públicos em relação às oscilações políticas.

Por fim, os profissionais com vínculos permissionários, são os médicos, que firmam um contrato com a PRODESP, chamado Termo de Permissão de Uso, no sentido de utilizarem o espaço das salas médicas para realização dos exames periciais do Detran. Todos estes médicos devem ser previamente credenciados nas Ciretrans da região onde o Poupatempo está inserido e se apresentam para firmar contrato após divulgação de chamamento público em diário oficial. Estes médicos recebem diretamente dos cidadãos, através de boleto bancário, o pagamento pelo exame médico realizado, em valor padronizado, estabelecido pela Tabela CAT, publicada no Diário Oficial do Estado anualmente. Mensalmente, eles realizam o repasse à PRODESP, proporcional ao número de exames médicos realizados. Olhando criticamente, é equivalente a um “aluguel” de espaço calculado por faturamento.

Todos os ocupantes dos postos de trabalhos no Poupatempo passam por qualificação, a fim de conhecerem os preceitos do Programa Poupatempo e ampliarem seus conhecimentos sobre atendimento público e a prestação de serviços públicos. Para efetivação desta qualificação, são promovidos obrigatoriamente quatro treinamentos: treinamento conceitual, treinamento técnico, treinamento comportamental e educação continuada.

No treinamento conceitual, são abordados temas como histórico do Poupatempo, princípios, diretrizes, normas e procedimentos, principais serviços e regras de conduta para os funcionários. O objetivo é apresentar, logo no primeiro dia de trabalho, o funcionamento do Programa Poupatempo, evitando condutas distorcidas e esclarecendo dúvidas sobre as funções a serem desempenhadas.

No treinamento técnico, que dura aproximadamente quinze dias, o novo colaborador é orientado sobre a prestação do serviço propriamente dita. Neste período, ele recebe informações técnicas sobre a emissão do documento, realiza os primeiros acessos aos

softwares de apoio e suas respectivas bases de dados. Durante todo o período, ele é acompanhado por um supervisor, que vai, aos poucos, liberando-o para que realize os serviços sozinho.

No treinamento comportamental, normalmente ministrado por empresa especializada com notória qualidade, são abordados assuntos relativos à postura profissional e de atendimento ao público. Neste treinamento, através de dinâmicas e filmes, são trabalhados temas como cenário e valores da prestação de serviços, perfil e expectativas dos cidadãos, melhores práticas de atendimento ao público, formas de comunicação, administração de conflitos, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal e conceitos de produtividade e indicadores. Para os líderes, este treinamento recebe um complemento, abordando temas como estratégias de liderança, motivação, *feedback*, gestão por competências, gestão da produtividade e indicadores, tomada de decisão e outros temas relacionados à função de gestor.

Como forma de reforçar os treinamentos apresentados, a equipe definida para a inauguração de Posto, visita outros postos, acompanha o dia-a-dia e “sente” a realidade do ambiente Poupatempo. Os treinamentos iniciam, aproximadamente, dois meses antes da inauguração, juntamente com o período de obras e adequação do prédio.

Quanto à educação continuada, trata-se de uma reciclagem anual, também ministrada por empresa de notório conhecimento no ramo, e que aborda temas comportamentais, aqueles citados no parágrafo anterior e outros temas que sejam importantes para aquela equipe naquele momento. Além desses, outros treinamentos são ministrados, como primeiros socorros e DEA (desfibrilador externo automático), reuniões periódicas e dinâmicas em equipe.

No que tange o exame de desempenho, servidores públicos e funcionários terceirizados são constantemente avaliados, tanto por meios de critérios genéricos como por meio de específicos. Menciono como “avaliações genéricas” aquelas realizadas sobre o posto como um todo, tais como fichas de manifestação, pesquisas de satisfação e avaliações em mesa de atendimento; estas avaliações serão tratadas com detalhes em tópico posterior.

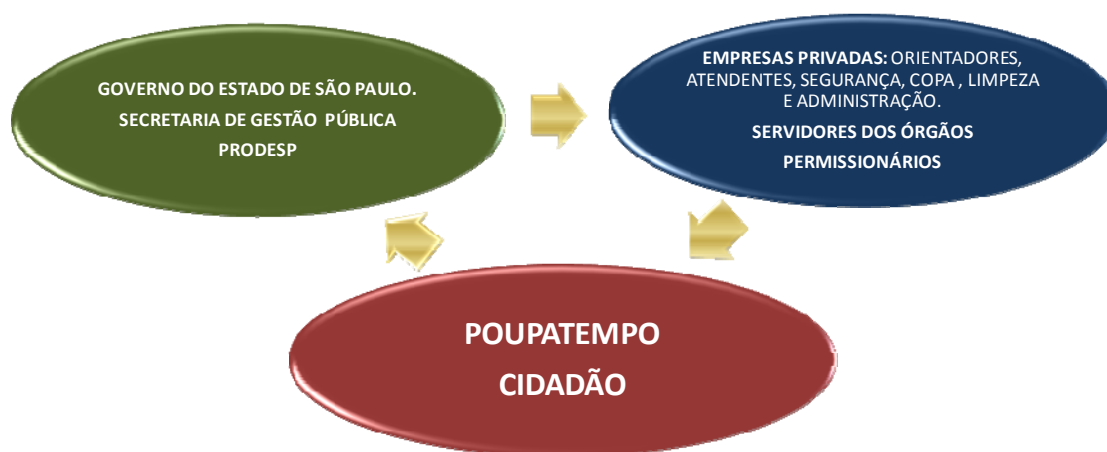
Quanto às avaliações específicas, os servidores públicos são examinados anualmente conforme Decreto Estadual nº 57.780/2012, já os funcionários terceirizados, conforme metodologia que varia em cada empresa. Sobretudo, são quesitos comuns nestas avaliações: assiduidade, compromisso, comunicação, eficiência e relacionamento.

5.2 Modelo atual: terceirização da prestação de serviços

Todos os Postos Poupatempo possuem algum tipo de serviço prestado por meio de empresas terceirizadas, contudo, os Postos Poupatempo inaugurados após 2006 passam a contar, além dos serviços básicos (limpeza e vigilância), com empresas que também administram sua operação. Esta parceria entre público e privado foi instituída através de licitação, nos termos da Lei Federal nº 8666/93, e norteada pelos princípios de Reforma Gerencial do Estado. Entre seus motivadores estão a escassez de recursos públicos, a agilidade para expandir novos postos e a redução da burocracia dos procedimentos.

Conforme apresentado na Figura 06, estas parcerias pressupõem o Governo do Estado de São Paulo como contratante das empresas terceirizadas, que se tornam responsáveis pela operacionalização do Posto Poupatempo e pela prestação de serviços aos cidadãos. E serão os cidadãos usuários os melhores termômetros de atuação das empresas, fornecendo retornos contínuos ao Governo do Estado, através dos canais de comunicação, que serão apresentados ainda neste trabalho.

Figura 06 – Parceria público-privada nos Postos Poupatempo.



Fonte: Controles Internos do Poupatempo São Carlos.

Cada Posto possui suas especificidades no que se refere à gestão de contratos e, para apresentação deste trabalho, serão detalhados como modelo os procedimentos aplicados no Poupatempo São Carlos, haja vista o vínculo da pesquisadora com esta instituição.

Em São Carlos, o contrato com a empresa de implantação e operação prevê, além da adequação do prédio e fornecimento de mobiliário e equipamentos, a operação da unidade do

Poupatempo durante um período de cinco anos. Nesta gestão operacional, estão inclusas tarefas como contratação de funcionários administrativos e de atendimento ao público, treinamento dos funcionários com todos os vínculos, administração de bens patrimoniais, fornecimento de insumos diversos, fornecimento de uniformes, manutenção predial, acompanhamento das equipes de limpeza, vigilância e copa também terceirizadas, contratação de serviços de apoio como lanchonete e fotocopiadora, apoio de informática e segurança de informação, logísticas de transporte e malote, elaboração de relatórios gerenciais quantitativos e qualitativos, operacionalização do atendimento ao cidadão, articulação entre os órgãos internos do Posto Poupatempo e articulação com outras instituições do município.

Quanto aos demais contratos: ao contrato de limpeza, compete a manutenção da limpeza predial interna e externa; ao contrato de vigilância, compete o fornecimento de equipe qualificada para realização da segurança diurna e noturna; ao contrato de copa, compete o fornecimento de café e chá em todos os órgãos durante o dia; e, por fim, aos médicos permissionários compete a realização dos exames periciais de condutores de veículos, conforme legislação específica de trânsito.

Este modelo de gestão, ao mesmo tempo em que melhora a qualidade dos serviços públicos, devido à facilidade de contratação e processo de gestão menos burocrático, coloca em discussão o tema da redução do tamanho do Estado e repasse de suas funções para empresas privadas.

5.3 Tecnologia da informação aplicada

Neste espaço, detalharemos as principais ferramentas tecnológicas utilizadas para facilitar a gestão dos Postos Poupatempo. Serão descritos os softwares administrativos utilizados para gestão do atendimento, desenvolvidos pela PRODESP – Processamento de Dados do Estado São Paulo, e que podem ser considerados exemplos da tecnologia da informação aplicada às organizações públicas.

O primeiro sistema descrito é o chamado Poupafila e está representado parcialmente nas Figuras 07 e 08. Trata-se de uma ferramenta de auxílio ao atendimento e gerenciamento das informações levantadas em tempo real. Ele auxilia na tomada de decisões quanto ao direcionamento dos fluxos de atendimento, à medida que fornece informações imediatas

quanto ao número de cidadãos em espera, status dos pontos de atendimento, TME (tempo médio de espera), TMA (tempo médio de atendimento) e inúmeros relatórios.

Para entender melhor este sistema, nos cabe detalhar os conceitos de atendimento e fila. O primeiro é a realização de uma fase do serviço por um ponto de atendimento, ou seja, por um funcionário. E fila é a ordenação virtual de senhas a espera de atendimento para obtenção de um serviço. Todo atendimento no Poupatempo é realizado por meio de filas presenciais ou filas virtuais, as virtuais são organizadas por senhas, que podem ser padrões, preferenciais ou eventuais, conforme apresentado anteriormente. Assim, as filas virtuais se organizaram conforme o tipo de atendimento e perfil do cidadão (padrão, preferencial ou eventual).

Na Figura 07, observa-se esta organização dos cidadãos por atendimento e perfil. O órgão de exemplo é o IIRGD e, nesta figura, na primeira coluna, são representados os serviços oferecidos (AAC, RG, Pendência de RG e Pendências de Atestado); na segunda, os perfis de cidadãos (padrão, preferencial ou eventual); na terceira coluna, o número de cidadãos em espera para cada fila; na quarta, os números de ponto de atendimento disponíveis para cada fila; nas quinta e sexta colunas, são apresentados os TME e TMA, que serão apresentados com mais detalhes a seguir; e, por último na sétima coluna é apresentada a quantidade de atendimentos realizados no dia para aquela fila.

Na Figura 08, são exemplificados os status de cada ponto de atendimento. Na primeira coluna, é identificado o órgão e a mesa de atendimento; na segunda, o nome do atendente; na terceira coluna, seu status – esperando senha, em atendimento ou chamando senhas; na quarta, a prioridade de sua mesa; na quinta coluna, o TAA (Tempo do Atendimento Atual); na sexta, a hora livre, ou seja, desde que hora o atendente está atendendo sem parar; e a última coluna, qual a senha que está sendo atendida ou chamada no momento. Como prioridade, se entende a definição de quais tipos de serviços e perfis de cidadãos serão chamados em cada mesa. Quem realiza esta administração de prioridades, é a coordenação de atendimento ou supervisão, o que varia entre os postos.

Outra ferramenta importante para a gestão do atendimento é o Sistema Sintonia, que funciona na mesma base de dados e de maneira interligada com o Sistema Poupafila. Os atendentes alimentam as informações apenas uma vez, mas a coordenação de atendimento poderá visualizá-las de duas formas, pelo Poupafila ou pelo Sintonia.

Figura 07 – Sistema Poupafila (Fila de Atendimento).

The screenshot displays the 'Poupafila' web application interface. At the top, there is a navigation bar with the title 'Poupafila' and 'POUPATEMPO SÃO CARLOS'. Below this, a menu contains icons for 'Atendimento', 'Monitoramento', 'Gerenciamento', 'Parametrização', 'Usuário', 'Relatório', 'Sair', and 'Ajuda'. The user's name 'Livia de Carvalho Gutierrez Teciano' and a link to 'Alterar Senha' are visible. The main content area is titled 'Gerenciamento' and includes a 'IIRGD' section with a 'Consultar Senha' button and a checked 'Atualização Automática' option. Below this, there are three tabs: 'Dados das Filas', 'Ponto de Atendimento', and 'Ponto de Recepção'. The 'Dados das Filas' tab is active, showing a table with the following data:

Fila	Tipo Senha	Cli. Esp.	Pt. Abertos	TME	TMA	Cli. Atend.
AAC	Eventual	0	5	--	--	0
AAC	Padrao	0	5	00:02:59	00:04:34	16
AAC	Preferencial	0	5	--	--	0
Agendamento RG	Eventual	0	5	--	--	0
Agendamento RG	Padrao	0	5	00:05:12	00:09:58	69
Agendamento RG	Preferencial	0	5	00:01:49	00:09:54	12
Pendência de Atestado	Eventual	0	1	--	--	0
Pendência de Atestado	Padrao	0	1	00:02:28	00:01:57	6
Pendência de Atestado	Preferencial	0	1	00:00:23	00:00:57	1
Pendência de RG	Eventual	0	1	--	--	0
Pendência de RG	Padrao	0	1	00:02:47	00:08:50	6
Pendência de RG	Preferencial	0	1	00:00:52	00:04:39	2
Totais	--	0	6	--	--	112

Fonte: Sistema Poupafila, desenvolvido pela PRODESP.

Figura 08 – Sistema Poupafila (Status das Mesas de Atendimento).

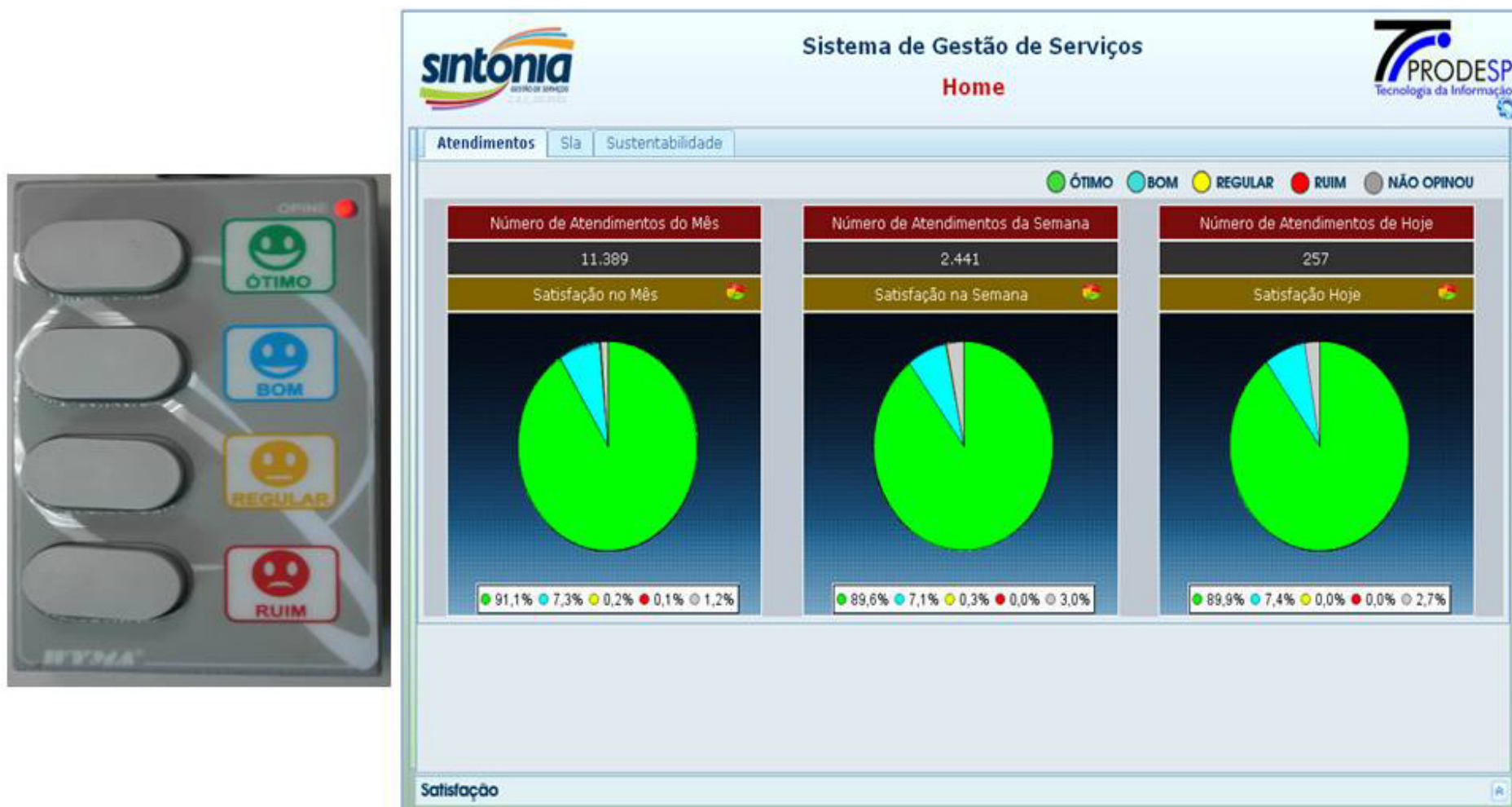
The screenshot shows the 'Poupafila' web application interface. At the top, there is a navigation bar with the title 'Poupafila' and 'POUPATEMPO SÃO CARLOS'. Below this is a menu with icons for 'Atendimento', 'Monitoramento', 'Gerenciamento', 'Parametrização', 'Usuário', 'Relatório', 'Sair', and 'Ajuda'. The user 'Livia de Carvalho Gutierrez Teciano' is logged in, with a link to 'Alterar Senha'. The main content area is titled 'Gerenciamento' and shows 'IIRGD' with a 'Consultar Senha' button and a checked 'Atualização Automática' option. Below this are tabs for 'Dados das Filas', 'Ponto de Atendimento', and 'Ponto de Recepção'. The 'Ponto de Atendimento' tab is active, displaying a table with the following data:

Ponto de Atendimento	Usuário	Estado	Prioridade	TAA	Hora Livre	Senha Atual
1 -IIRGD - Mesa 01	Jaqueline de Jesus Santos	ESPERANDO SENHA	Agendamento RG / AAC - Pr. Ev. Pa.	--	14:03:05	
2 -IIRGD - Mesa 02	Ana Carolina Benedito Martins	EM ATENDIMENTO	Agendamento RG / AAC - FIFO	00:04:15	13:49:40	B3076
3 -IIRGD - Mesa 03	Cátia Cristina Marques	CHAMANDO SENHA	Agendamento RG / AAC - FIFO	--	13:53:07	B3078
4 -IIRGD - Mesa 04	Aline Grazielle Araujo	CHAMANDO SENHA	Serviços AAC Todos / RG Todos	--	13:52:43	B3077
5 -IIRGD - Mesa 05	Felipe Gonçalves Fabres	EM ATENDIMENTO	Serviços AAC Todos / RG Todos	00:07:10	13:44:18	B3075
6 -IIRGD - Mesa 06	Deise Rodrigues Aiello	EM ATENDIMENTO	Pendência de RG / AAC - Todos	00:00:19	13:20:40	G7003

At the bottom of the table, there are buttons for 'Atribuir Prioridade', 'Fechar Ponto', 'Selecionar Todos', and 'Voltar'.

Fonte: Sistema Poupafila, desenvolvido pela PRODESP.

Figura 09 – Avaliação de Satisfação pelo Sistema Sintonia



Fonte: Sistema Sintonia, desenvolvido pela PRODESP.

A Figura 09 representa a avaliação de satisfação. Em cada atendimento, os cidadãos são convidados a analisar o desempenho do atendente como ótimo, bom, regular ou ruim, através de um teclado de opinião. Em tempo real, a coordenação de atendimento acompanha a satisfação, podendo realizar ações imediatas caso haja necessidade.

Este sistema, além da avaliação de satisfação, permite o acompanhamento dos tempos de cada atendimento, identificando e justificando casos acima do esperado. Por fim, permite identificar a situação de cada estação de trabalho, se está ligada, ociosa ou desligada, bem como informações do atendente e do microcomputador.

Um terceiro sistema para gestão é o Sistema de Agendamento de horário para atendimento. Considerando que os serviços prestados nos Postos Poupatempo são muito demandados pela população, o que, em alguns momentos, gera picos de atendimento e, conseqüentemente, aumenta o tempo de espera, este sistema objetiva distribuir melhor a procura pelos serviços ao longo dos dias e horários da semana.

Conforme Figura 10 e Figura 11, através desta tecnologia, é possível escolher serviço, data e horário para o atendimento. Este agendamento pode ser realizado presencialmente nas unidades do Poupatempo, como exemplo na Figura 10, ou através da internet.

Para realizar o agendamento pela internet, o cidadão precisa ter um e-mail e realizar um cadastro prévio. Posteriormente, é direcionado para uma página em que escolhe serviço, data e horário, conforme elucida a Figura 11. Ambas as opções são ligadas à mesma base de dados, que é visualizada pela coordenação de atendimento, pois é ela quem planeja quantos horários serão disponibilizados para cada serviço, conforme capacidade de atendimento da unidade.

Esta opção facilita muito os gestores ao organizar a quantidade de cidadãos que procurarão os principais serviços (RG, CNH e AAC) ao longo dia, e também beneficia o cidadão à medida que reduz o tempo médio de espera e garante o atendimento, evitando os encerramentos de senhas por capacidade de atendimento esgotada e dispensas de cidadãos. Porém, é também uma ferramenta que prorroga o atendimento dias à frente, não ampliando a capacidade de atendimento diária. Assim, com aumento de procura em períodos específicos com as férias, a estrutura da unidade não é revisada para absorver o aumento, o que faz com que os cidadãos, muitas vezes, precisem aguardar mais dias por um horário.

Figura 10 – Sistema de Agendamento Presencial.

Sistema de Agendamento Poupatempo

Usuário: Livia De Carvalho Gutierrez Teciano

Agendamento | Preparação | Recepção | Adm | Agenda | Usuário | Relatório | Ajuda | Sair

Agendar Cidadão

Órgão: IIRGD
 Serviço: CARTEIRA DE IDENTIDADE 2ª VIA
 Local: POUPATEMPO SÃO CARLOS

Dia: 01/08/2013 - Quinta
 02/08/2013 - Sexta
 03/08/2013 - Sábado
 05/08/2013 - Segunda
 06/08/2013 - Terça
 07/08/2013 - Quarta
 08/08/2013 - Quinta
 09/08/2013 - Sexta

Agendar Cidadão

CADASTRAR INSUCESSO

Hora	Disponíveis	Reservar / Agendar	Liberar Horário	Usuário Reservou
Dia => 02/08/2013 - Sexta				
09:00:00	2	RESERVAR		
09:15:00	5	RESERVAR		
09:30:00	5	RESERVAR		
09:45:00	5	RESERVAR		
10:00:00	5	RESERVAR		
10:15:00	5	RESERVAR		

Fonte: Sistema de Agendamento, desenvolvido pela PRODESP.

Figura 11 – Sistema de Agendamento pela Internet.

Portal do Governo Cidadão.SP Investe SP Destaques: [v] [OK]

poupa tempo GOVERNO DO ESTADO SÃO PAULO

e-agendamento

Olá, Livia Soares de Carvalho Gutierrez Início Cadastro **Agendamento** Alterar Senha X Sair

Novo Agendamento

Para agendar um serviço selecione corretamente os campos abaixo:

Orgão* [DETRAN - POUPATEMPO v]

Posto* [POUPATEMPO SÃO CARLOS DETRAN v]

Serviço* [2ª via de CNH, Troca da permissão para dirigir pela CNH definitiva v]

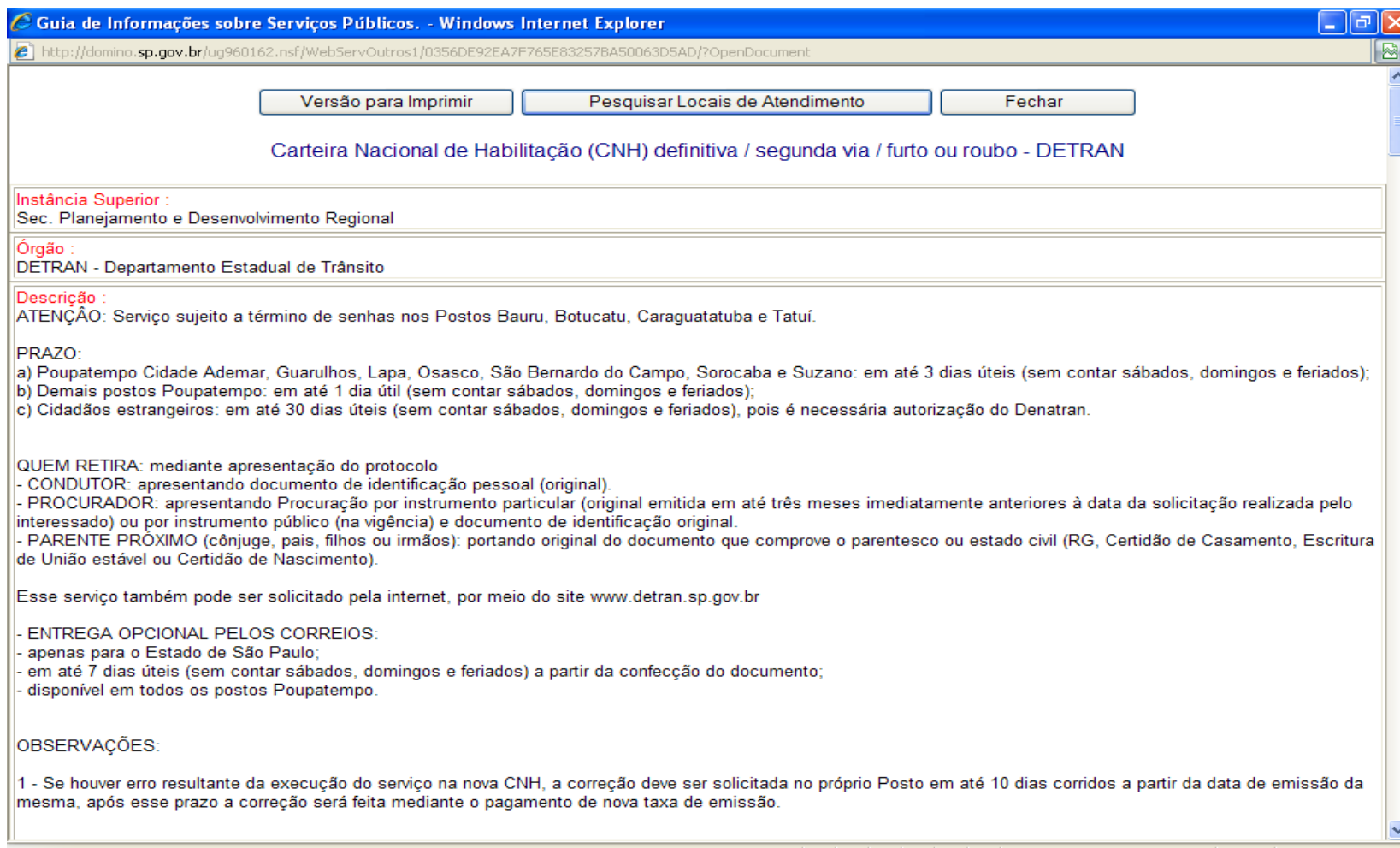
[Clique aqui para ver os documentos necessários.](#)

Data* [31/7/2013] [calendar icon]

Hora * [09:20 v]
09:40
09:50
10:10
10:20
10:30
10:40
10:50
11:10
11:30 v]

Fonte: Sistema de Agendamento, desenvolvido pela PRODESP.

Figura 12 – Guia de Informações sobre Serviços Públicos.



Fonte: Sítio do Poupatempo (www.poupatempo.sp.gov.br)

Uma quarta e importante ferramenta é a o Guia de Informações sobre os Serviços Públicos, disponível na internet através do sítio do Programa Poupatempo e através de teleatendimento chamado Disque Poupatempo. Este Guia de Serviços, representado na Figura 12, detalha cada serviço oferecido pelas unidades, informando os nomes como são conhecidos, prazos de entrega, eventuais taxas, pré-requisitos, documentos e formulários necessários. Podem ser encontrados por várias formas de procura, como serviços mais procurados, por Posto, por órgão ou nome, e criam uma padronização na forma de realizar o atendimento, evitando privilégios e clientelismos.

Para aqueles que não possuem acesso à internet ou até mesmo têm dúvidas sobre as ferramentas virtuais, um teleatendimento oferece todas as informações solicitadas. Vale destacar que as ligações do Disque Poupatempo são gravadas, assim se, eventualmente, algum atendente cometer um erro de informação, o cidadão poderá identificar e solicitar os reparos por eventuais danos materiais gerados a partir do erro. Este Disque Poupatempo também tem sua operação realizada por uma empresa terceirizada, contratada pelo Governo do Estado nos termos da Lei Federal nº 8666/93.

Outras tecnologias de informação também são usadas para operação dos Postos Poupatempo, tais como: sistemas de coleta biométrica de impressões digitais e coleta digital de fotos no Detran, realizados também por empresa terceirizada; pagamento de taxas e tributos com cartão de débito de todas as bandeiras; e monitoramento do atendimento por câmeras espalhadas por todos os pontos de cada posto.

5.4 Indicadores de Desempenho

Para acompanhamento da operação dos Postos, a equipe de gestão da Superintendência desenvolveu indicadores, que além de observar o desempenho do Posto de maneira individual e comparada, facilita a tomada de decisões, buscando melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados. Os principais indicadores serão apresentados a seguir.

1) Estatísticas de Atendimento

Coleta de dados diária sobre o número de atendimentos realizados hora a hora, em cada órgão e em cada serviço. Os dados são coletados diariamente através do registro individual de cada serviço pelo Sistema Poupafila, são validados pelo supervisor da área e,

finalmente, conferidos e publicados em biblioteca interna pelo coordenador de atendimento. No Quadro 03, exemplifica-se o total de atendimentos realizados no dia 26 de julho de 2013 no Poupatempo São Carlos.

Quadro 03 – Modelo de Estatística Diária de Atendimentos.

POUPATEMPO		São Carlos															
Consolidado		26/jul/13															
ÓRGÃOS		7-8	8-9	9-10	10-11	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16	16-17	17-18	18-19	19-20	TOTAL do Dia	%	
ESTADUAIS / FEDERAL	ACESSA SÃO PAULO			1	8	4	3		1	7					24	2,2%	
	BANCO			51	44	43	55	52	51	36	74				406	37,6%	
	DETRAN		1	37	43	36	30	26	51	24	43				291	26,9%	
	e-poupatempo			9	16	18	15	19	18	35	9	1			140	13,0%	
	IIRGD			24	19	18	22	20	23	7	7	2			142	13,1%	
	SERT		1	6	8	11	13	12	12	8	6				77	7,1%	
	TOTAL (ESTADUAIS)		2	128	138	130	138	129	156	117	139	3			1.080	100,0%	
	TOTAL		2	128	138	130	138	129	156	117	139	3			1.080	100,0%	
	ATEND. TELEFÔNICO-SERT																
	TOTAL GERAL		2	128	138	130	138	129	156	117	139	3			1.080	100%	
OBS: Início da Pré-Operação em 13/12/2010; POSTO INAUGURADO em 14/12/2010.																	
DISPENSADOS		7-8	8-9	9-10	10-11	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16	16-17	17-18	18-19	19-20	TOTAL do Dia	%	
Excesso de Demanda																	
Queda de Sistema										12	2				14	100,0%	
Outros Motivos																	
TOTAL DISPENSADOS										12	2			14	100%		
POUPATEMPO		São Carlos															
Serviços Executados		julho / 2013															
ÓRGÃOS		7-8	8-9	9-10	10-11	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16	16-17	17-18	18-19	19-20	TOTAL do Dia	%	
ESTADUAIS / FEDERAL	ACESSA SÃO PAULO			1	8	4	3		1	7					24	2,2%	
	BANCO			51	44	43	55	52	51	36	74				406	37,6%	
	DETRAN		1	35	39	34	28	23	49	23	39				271	25,1%	
	e-poupatempo			7	15	14	14	18	16	28	9	1			122	11,3%	
	IIRGD			24	19	18	22	20	23	7	7	2			142	13,1%	
	SERT		1	6	8	11	13	12	12	8	6				77	7,1%	
	TOTAL (ESTADUAIS)		2	124	133	124	135	125	152	109	135	3			1.042	96,5%	
	TOTAL		2	124	133	124	135	125	152	109	135	3			1.042	96,5%	
	POUPATEMPO		São Carlos														
Informações/Consultas		julho / 2013															
ÓRGÃOS		7-8	8-9	9-10	10-11	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16	16-17	17-18	18-19	19-20	TOTAL do Dia	%	
ESTADUAIS / FEDERAL	ACESSA SÃO PAULO																
	BANCO																
	DETRAN			2	4	2	2	3	2	1	4				20	1,9%	
	e-poupatempo			2	1	4	1	1	2	7					18	1,7%	
	IIRGD																
	SERT																
TOTAL (ESTADUAIS)			4	5	6	3	4	4	8	4				38	3,5%		
TOTAL			4	5	6	3	4	4	8	4				38	3,5%		

Fonte: Controles internos do Poupatempo São Carlos. Modelo definido pela área de Estatística do Programa Poupatempo.

2) Tempo Médio de Espera (TME) e Pontos Ativos

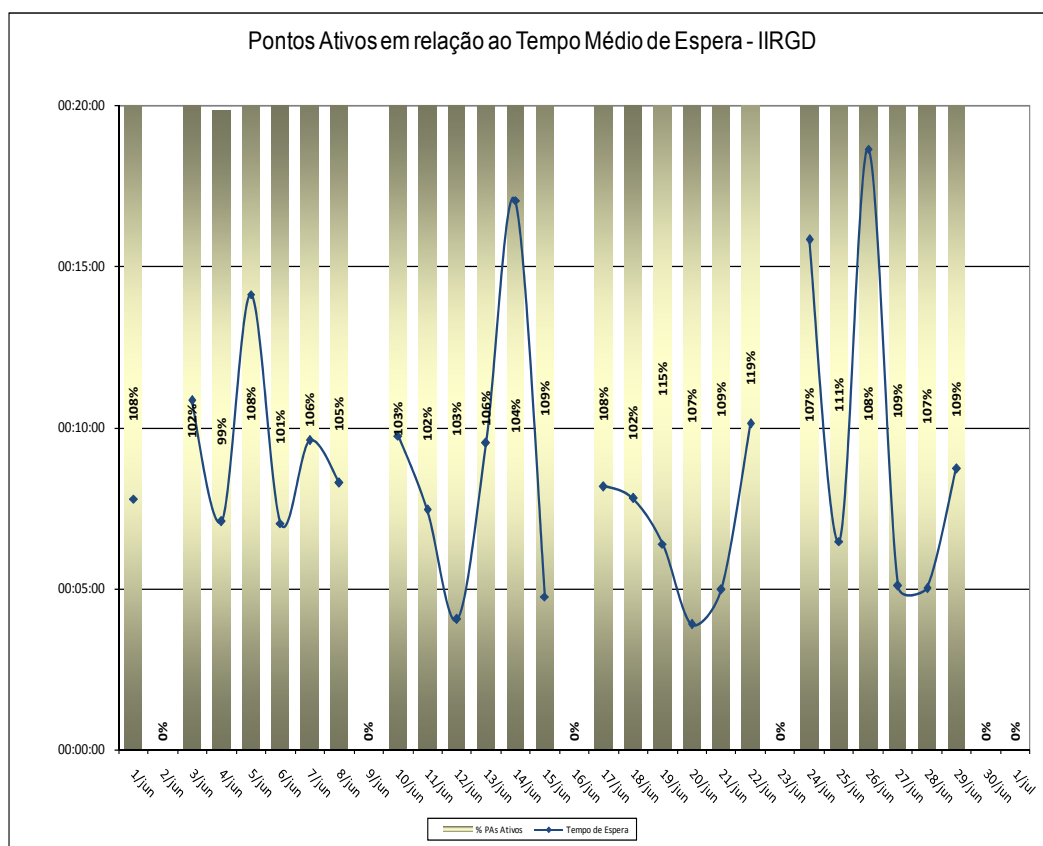
Tempo médio de espera, ou TME, é a média de espera em minutos dos cidadãos para um determinado serviço. É contabilizado através dos Sistemas Poupafila e Sintonia, considerando como marco inicial a emissão da senha e marco final a chamada para o atendimento. Para cada serviço, existem TME máximos previstos, que são comparados ao percentual de pontos ativos. Pontos ativos é o termo dado ao tempo total em que as mesas ficam disponíveis para o atendimento, são contabilizadas em horas e avaliadas em percentual de produtividade.

Por exemplo, se para o órgão IIRGD estarão previstos quatro pontos ativos, ou seja, quatro mesas de atendimento plenamente ativas durante todo o horário de expediente, das 9:00 às 17:00, essas mesas somadas devem permanecer 32 horas disponíveis ao atendimento

(4 mesas x 8 horas cada), com equipamento em boas condições e funcionários qualificados para realizar o atendimento. Se, por ventura, estas mesas somarem 20 horas disponíveis em um dia, significa que tiveram somente 62,5% de produtividade, ou seja, naquele dia se trabalhou somente com 62,5% dos pontos ativos. Este comparativo (TME e Pontos Ativos) é realizado, pois se entende que o total de mesas abertas influencia diretamente o tempo de espera dos cidadãos. O Gráfico 01, a seguir, exemplifica a análise do TME e Pontos Ativos do órgão IIRGD do Poupatempo São Carlos, dia a dia, no mês de junho de 2013.

Cabe salientar também que, nos contratos de operação dos Postos Poupatempo, o indicador TME x Pontos Ativos é considerado fator relevante, por isso, o não cumprimento das metas de produtividade estabelecidas pelo Governo do Estado gera multa contratual para as empresas terceirizadas.

Gráfico 02 – Pontos Ativos e Tempo Médio de Espera.

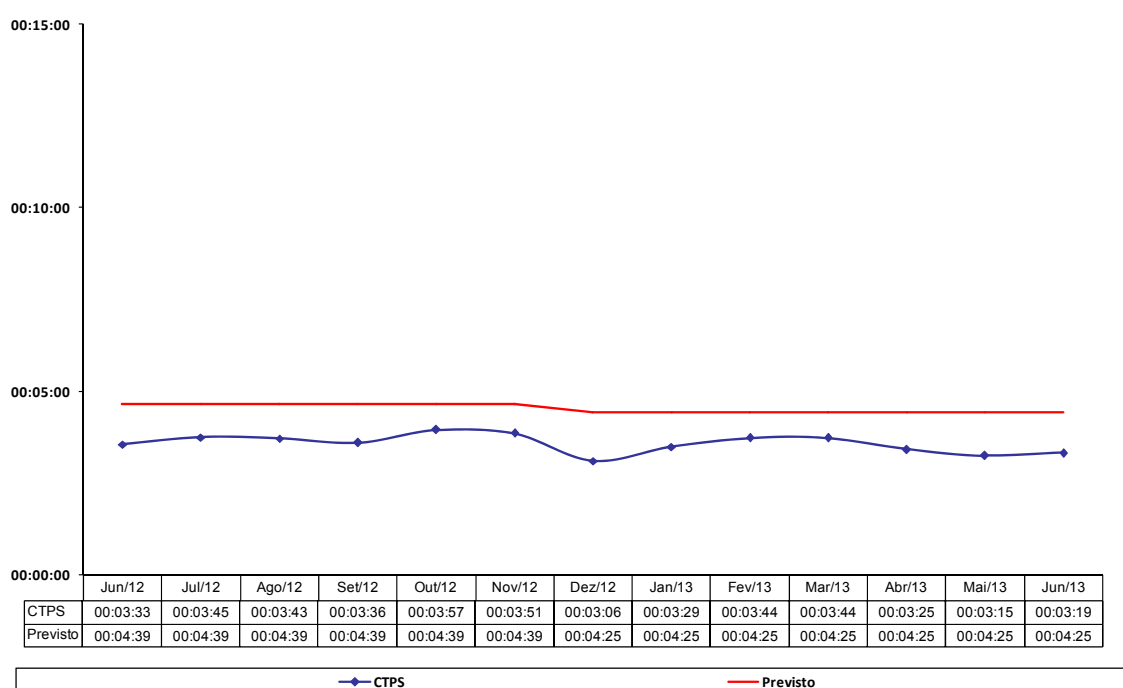


Fonte: Controles internos do Poupatempo São Carlos, padrão definido pela área de Indicadores do Programa Poupatempo.

3) Tempo Médio de Atendimento (TMA)

É a contabilização do tempo, em minutos, que foi despendido para realizar cada atendimento. É registrado através dos Sistemas Poupafila e Sintonia, e é contado do momento em que o atendente inicia o atendimento ao momento em que ele o encerra. Para cada tipo de serviço, são estabelecidas metas, previstas e inaceitáveis, que servem como acompanhamento do desempenho dos atendentes. O Gráfico 02 exemplifica o este indicador, mostrando o caso do TMA para o serviço de CTPS (Carteira de Trabalho) durante o ano de 2012/2013 no Poupatempo São Carlos.

Gráfico 03 – Modelo de Acompanhamento de Tempo Médio de Atendimento.



Fonte: Controles internos do Poupatempo São Carlos, padrão definido pela área de Indicadores do Programa Poupatempo.

Entende-se que o TMA influencia diretamente na espera dos cidadãos, por isso é considerado relevante, e o não cumprimento de suas metas, gera multa contratual para as empresas terceirizadas. Contudo, é importante frisar que este indicador obriga os funcionários a realizar o atendimento com mais agilidade, o que pode incorrer em erros e aumentar a cobrança sobre os mesmos.

4) Satisfação dos cidadãos

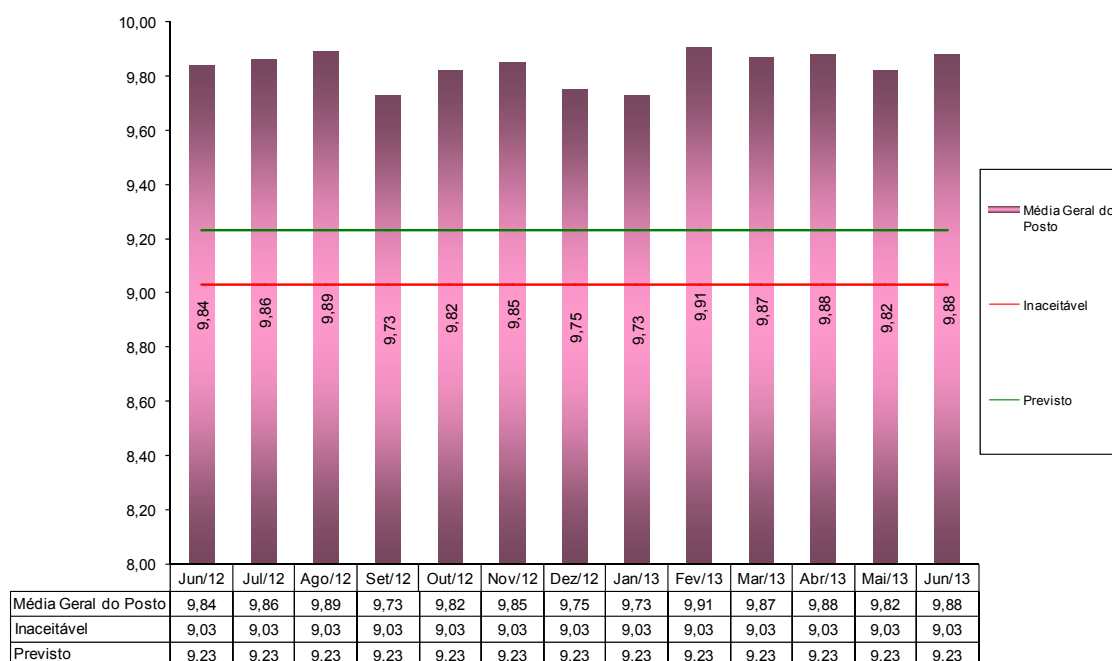
A satisfação dos cidadãos é mensurada de quatro maneiras; através de pesquisas de satisfação aplicadas diariamente pela administração dos Postos; por meio dos teclados de

opinião em cada mesa de atendimento; mediante pesquisas anuais contratadas pelo Governo do Estado; e, por fim, através das manifestações de cidadãos.

Os teclados de opinião e as pesquisas de satisfação são entendidos como investigações provocadas, ou seja, o cidadão é convidado a avaliar o atendimento do posto. Já as manifestações são consideradas avaliações espontâneas, pois os cidadãos se direcionam voluntariamente aos balcões de fichas de manifestação, descrevendo suas opiniões.

Os teclados de opinião alimentam o Sistema Sintonia, conforme apresentado anteriormente, e os dados de satisfação são obtidos em cada atendimento, quando ao término do atendimento, o atendente convida o cidadão a avaliar seu atendimento. As pesquisas de autoavaliação são aplicadas diariamente, por funcionários do próprio Posto, conforme cronograma de aplicação determinado por área específica da Superintendência do Poupatempo. Elas consideram fatores como qualidade do serviço, qualidade da informação, tempo de espera, cordialidade, respeito, limpeza, segurança e localização, sendo aplicadas aos cidadãos presentes, que podem avaliar com notas de 0 a 10. A partir dos questionários, as informações são tabuladas e é contabilizada uma média ponderada, que é a nota do Posto para aquele mês. O Gráfico 03 mostra a nota do Poupatempo São Carlos, mês a mês, ao longo do ano de 2012/2013.

Gráfico 04 – Modelo de Acompanhamento de Pesquisa de Satisfação Interna.



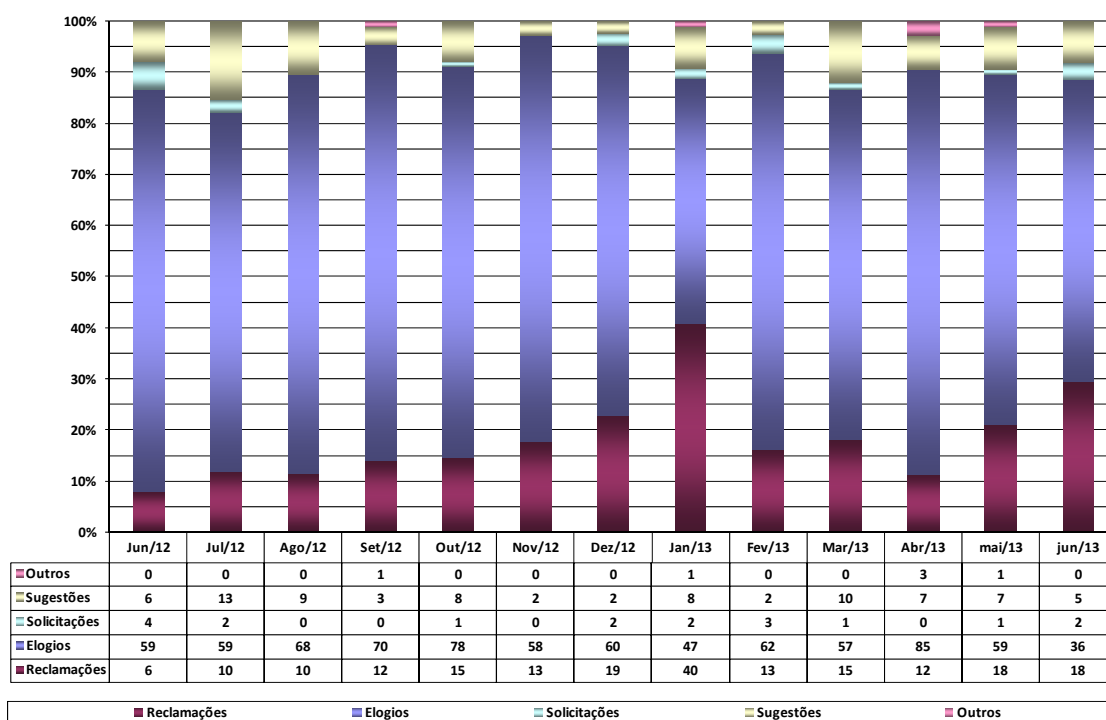
Fonte: Controles internos do Poupatempo São Carlos, padrão definido pela área de Indicadores do Programa Poupatempo.

As pesquisas de satisfação interna também são consideradas relevantes e podem gerar muitas às empresas responsáveis pela operação dos Postos. Contudo, neste ponto se observa uma falha de procedimento, pois como a aplicação das pesquisas é realizada de maneira analógica pelos próprios gestores terceirizados, podem ser manipuladas, cabendo somente como garantia da informação a integridade e moralidade dos gestores. Assim, é necessário se pensar novas tecnologias para esta avaliação, que assegurem a informação verídica de avaliação em todos os Postos Poupatempo.

Quanto às pesquisas de satisfação externa, são aplicadas anualmente por uma empresa contratada pelo Governo do Estado, com vasta experiência no ramo. Utilizam-se dos mesmos critérios das pesquisas internas, somados a perguntas mais descritivas, que procuram mapear o perfil dos cidadãos que procuram as unidades, seus motivos e os principais serviços utilizados.

Por fim, as manifestações, são fichas preenchidas por escrito e registram as opiniões espontâneas dos cidadãos, podendo se tratar de elogios, críticas ou sugestões. Serão tratadas com maior detalhe no próximo tópico. Por hora, cabe apenas informar que são monitoradas em tipologia e em tempo de resposta, conforme esclarecem os Gráficos 04 e 05 apresentados.

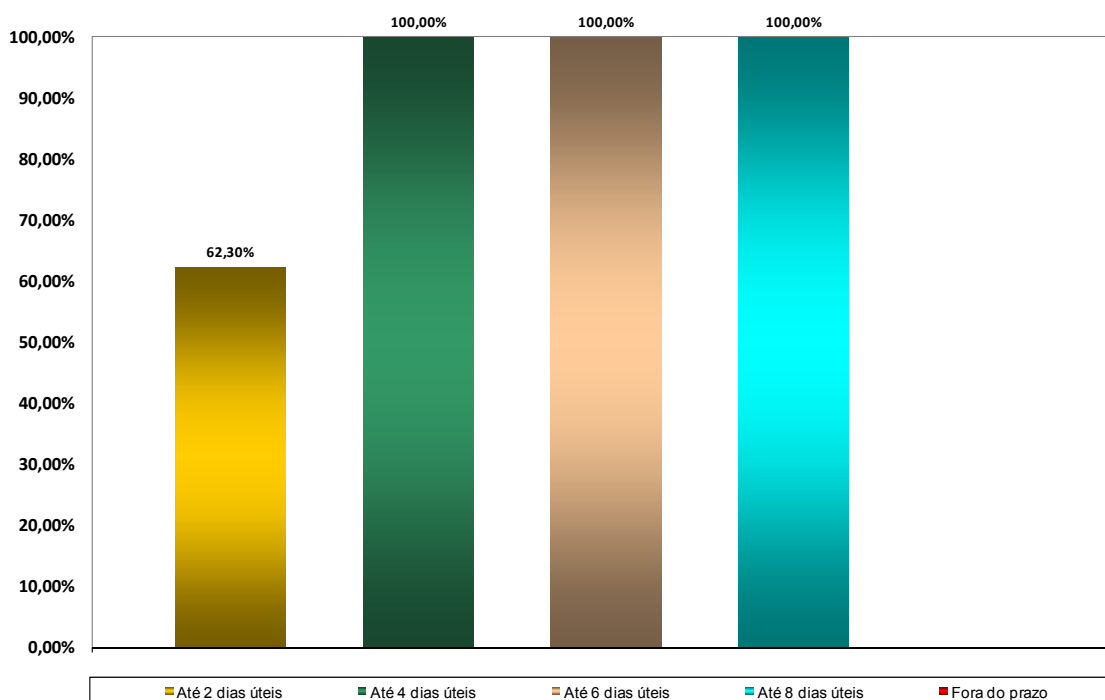
Gráfico 05 – Tipologia das Manifestações.



Fonte: Controles internos do Poupatempo São Carlos, padrão definido pela área de Indicadores do Programa Poupatempo.

No Gráfico 04, são apresentados os tipos de manifestações recebidas mês a mês. Também são controlados, paralelamente, os principais motivos de reclamações, conforme Anexo II, a fim de torná-los indicadores dos pontos que precisam ser melhorados.

Gráfico 06 – Prazo de Respostas das Manifestações.



Fonte: Controles internos do Poupatempo São Carlos, padrão definido pela área de Indicadores do Programa Poupatempo.

O Gráfico 05 apresenta o tempo de resposta para manifestações, pois conforme a valorização de cidadania, entende-se que todas as manifestações devem ser respondidas ao cidadão no prazo máximo de oito dias. No gráfico acima, 62,30% foram respondidas em até dois dias úteis e 100% das manifestações foram respondidas em até quatro dias úteis. Ainda neste trabalho, discorreremos sobre a concepção e forma de tratamento das manifestações dos cidadãos.

5) *Gestão de Contingências*

As contingências, ou seja, as situações inesperadas de atendimento, também são monitoradas, como forma de acompanhar seus impactos e os procedimentos adotados. Para cada ocorrência, é elaborada uma planilha (Quadro 04), que descreve detalhadamente as atitudes tomadas durante ocorrência e qual foi seu impacto.

Quadro 04 – Modelo de Monitoramento de Contingência.

Data: 07/06/2013	
Tipo: Queda de Sistema / Detran / Todos os Serviços	
Cidadão em atendimento foi informado?	<i>Sim</i>
Houve possibilidade de deslocamento do cidadão para outro ponto de atendimento? Se sim, ele foi deslocado?	<i>Não</i>
A equipe de atendimento foi informada?	<i>Sim</i>
A(s) supervisão(ões) foi(foram) informada(s)?	<i>Sim</i>
Foi oferecida senha de retorno?	<i>Sim</i>
O Disque foi informado?	<i>Sim</i>
Os pontos de atendimento foram aumentados? Quais e quantos?	<i>Não</i>
Funcionários multitarefas foram realocados?	<i>Não</i>
O início do serviço foi antecipado?	<i>Não</i>
O tempo de espera foi informado sistematicamente ao cidadão? Se sim, com que periodicidade?	<i>Sim, a cada 15 minutos</i>
Foi esclarecido o horário de menor demanda?	<i>Sim</i>
As senhas para o serviço foram encerradas? Se sim, que horas?	<i>Sim, às 10:35 hs</i>
O público foi informado da previsão?	<i>Sim</i>
Descreva o impacto no atendimento.	<i>Cidadãos dispensados: 14</i>
Houve um comunicado aos cidadãos?	<i>“O sistema do Detran para todos os serviços encontra-se indisponível no momento. Favor ligar novamente para o Disque Poupatempo antes de se dirigir ao Posto.”</i>
Outras observações.	

Fonte: Controles internos do Poupatempo São Carlos, padrão definido pela área de Indicadores do Programa Poupatempo.

E, conforme Quadro 05 a seguir, mensalmente são consolidados os totais de dispensados, ou seja, cidadãos que não puderam ser atendidos, como forma de entender qual o foi o real impacto das ocorrências sobre os usuários. São considerados dispensados todos os cidadãos que estavam aptos a serem atendidos, ou seja, de posse dos documentos necessários e com o agendamento realizado, mas não puderam ser atendidos devido à ocorrência.

Quadro 05 – Total Mensal de Dispensados.

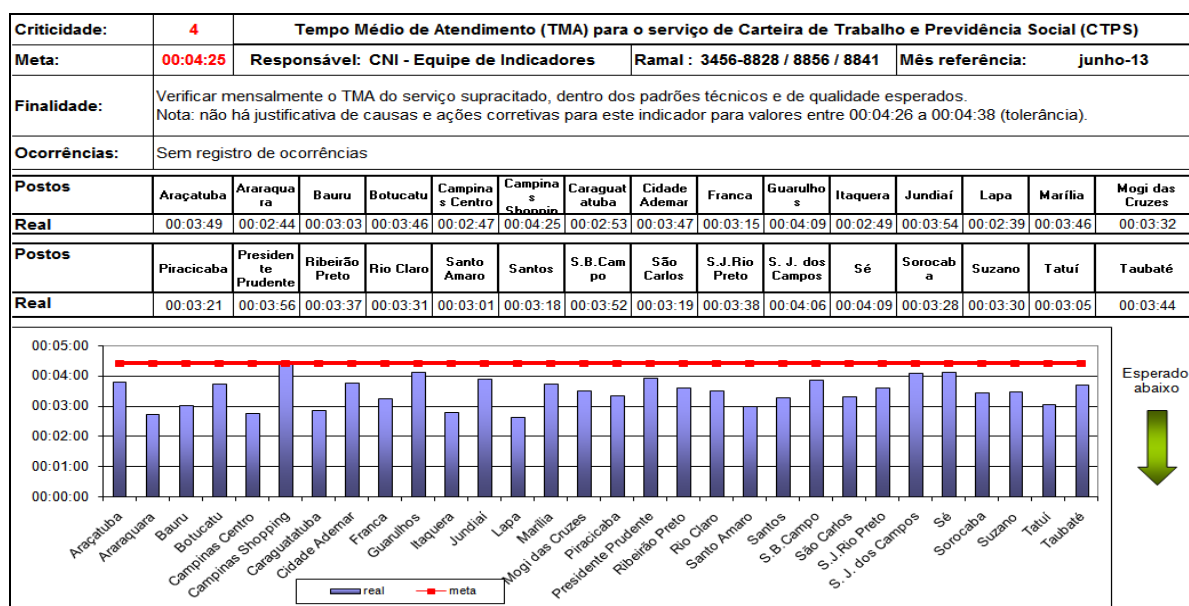
Órgão	Excesso de Demanda	Queda de Sistema	Outros Motivos	Total de Dispensados	Quantidade de dias em que ocorreram dispensas	Total de Atendimentos do Órgão	% de Dispensados
BANCO DO BRASIL		107		107	1	9.746	1,1%
DETRAN		38		38	3	7.342	0,5%
SERT		3		3	2	1.918	0,2%
E-POUPATEMPO		9		9	1	4.075	0,2%

Fonte: Controles internos do Poupatempo São Carlos, padrão definido pela área de Indicadores do Programa Poupatempo.

6) Gestão Comparada

Para acompanhar o desempenho dos Postos Poupatempo, uma área de Indicadores, vinculada a Superintendência do Poupatempo, realiza uma análise comparada entre as unidades, conforme exemplificam os Gráficos 06 e 07.

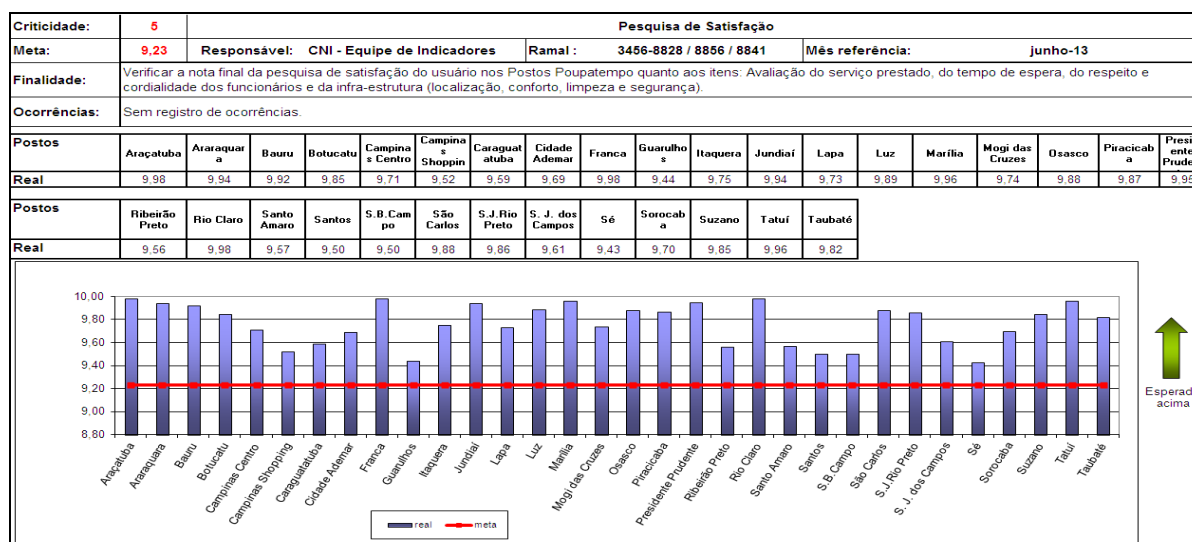
Gráfico 07– Comparativo do TMA da CTPS entre Postos.



Fonte: Relatório de Indicadores do Programa Poupatempo – Junho/2013.

No Gráfico 06 é comparado, entre todos os Postos, o indicador de TMA da CTPS, indicando sua finalidade, suas ocorrências e eventuais providências adotadas. Já no Gráfico 07 é comparada a satisfação dos cidadãos mensurados por pesquisas internas, também indicando sua finalidade, ocorrências e providências.

Gráfico 08 – Comparativo da Pesquisa de Satisfação entre Postos.



Fonte: Relatório de Indicadores do Programa Poupatempo – Junho/2013.

Esta Gestão Comparada, além de permitir o acompanhamento do Padrão Poupatempo, também promove uma “competição paramétrica” entre os postos, pois seus gestores

observam os resultados dos demais e conseguem analisar suas ações e resultados, usando troca de informações e experiências, quando necessário.

Por fim, outros acompanhamentos são realizados através de relatórios periódicos. O Relatório de Gestão, constante do Anexo II, é um relatório mensal por posto, que consolida todos os dados de atendimento e, nos casos dos postos de operação terceirizada, é utilizado para embasar os pagamentos mensais às empresas terceirizadas, conforme contratos firmados. Indicadores que não tiverem suas metas atingidas poderão ocasionar multas no pagamento mensal à empresa contratada. Outro relatório relevante é o Relatório de Acompanhamento de Recursos Internos, modelo constante no Anexo III, que analisa se os postos realizam adequadamente manutenções preventivas, treinamentos e seguem a legislação relativa à segurança do trabalho.

5.5 Incentivo à cidadania e resposta da sociedade

O Programa Poupatempo procura incentivar a participação e a avaliação cidadã em suas gestões, assim recebe e, obrigatoriamente, responde manifestações dos cidadãos realizadas diariamente, promove interação através das redes sociais e realiza ações sociais e culturais internas e externas.

Para o Poupatempo, as manifestações, sejam elas elogios, críticas ou sugestões, são entendidas como expressões de opiniões ou sentimentos, sendo por isso válidas e representativas de um exercício de cidadania. Elas propiciam um canal de comunicação direto entre o Poupatempo e os cidadãos usuários, sendo um instrumento de apoio à gestão da qualidade dos serviços prestados.

Para respondê-las, o Poupatempo procura utilizar respostas simples e esclarecedoras, que se posicionem sobre a questão e ou resolvam o problema, não devendo ter caráter burocrático ou justificativo. As respostas precisam ser claras, com linguagem apropriada aos cidadãos (do mais simples ao mais letrado) e devem ser realizadas no prazo máximo de 8 dias. Para administrá-las, tanto quanto à classificação, como ao prazo de respostas, é utilizado um sistema chamado SGMC (Sistema de Gestão da Manifestação do Cidadão), conforme exemplifica a Figura 13.

Figura 13 – Sistema de Gestão da Manifestação do Cidadão.

SGMC - Sistema de Gestão da Manifestação do Cidadão

Sistema de Gestão da Manifestação do Cidadão

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

Perguntas e Respostas Links Ajuda

Manifestações Respondidas

Encerradas

- Respondidas
- Respondidas - Órgão
- Sem Endereçamento
- Encaminhadas a outro administrador
- Inconsistentes / Excluídas

Menu Principal Saída

<< Anterior 1 / 4 Próxima >>

Data Manifestação	Data da Resposta	Nº Protocolo	Nome	Detalhes
26/7/2013	29/7/2013	0306420130700076	IVAN SOUZA DAMASCENO	
25/7/2013	26/7/2013	0306420130700075	SEM DADOS	
24/7/2013	25/7/2013	0401120130700391	MARIA AUGUSTA SILVA	
24/7/2013	26/7/2013	0306420130700074	EDUARDO BANDEIRA M. R. GERMANO	
24/7/2013	26/7/2013	0306420130700073	SEM DADOS	
24/7/2013	25/7/2013	0306420130700072	DIRCEU	
24/7/2013	26/7/2013	0306420130700071	EDUARDO BANDEIRA MOREIRA RUERA GERMANO	
23/7/2013	25/7/2013	0306420130700070	SEM DADOS	
23/7/2013	25/7/2013	0306420130700069	EDNILSON BOLINI	
22/7/2013	25/7/2013	0306420130700068	SEM DADOS	

<< Anterior 1 / 4 Próxima >>

Voltar

Fonte: SGMC, sistema desenvolvido pela PRODESP.

Estas manifestações são recebidas por meio de quatro formas: fichas presenciais nas unidades Poupatempo, ligações para o Disque Poupatempo, preenchimento de formulário no sítio do Poupatempo e, a mais recente delas, postagens na página institucional do Poupatempo em rede social conhecida.

Nestas manifestações, a crítica é interpretada com uma oportunidade de corrigir falhas e melhorar os serviços, pois a opinião do cidadão é considerada a percepção que os usuários têm sobre os serviços oferecidos. No Anexo IV, apresentaremos alguns exemplos destas manifestações como forma de destacar a amplitude dos assuntos abordados pelos usuários.

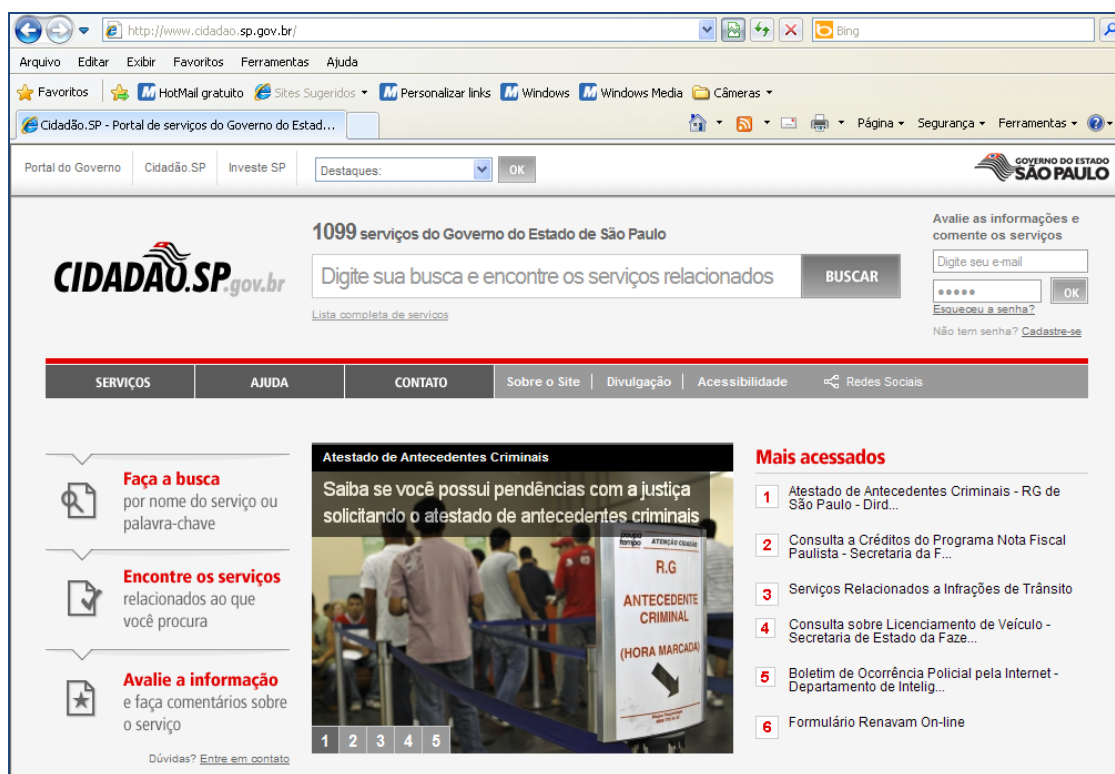
Outras formas de interação com a sociedade são a internet e as redes sociais. Através dela, a Assessoria de Comunicação do Programa Poupatempo divulga novidades, inovações, informações sobre os serviços e eventos que ocorrem nos Postos Poupatempo. Ao realizar estas divulgações, também ocorrem sugestões, críticas e elogios virtuais, que realmente acontecem e são tratados da mesma maneira que as demais manifestações.

Por fim, outra relevante interação com a sociedade são os eventos internos ou externos, que não estão previstos em contratos, mas fazem parte da cultura do programa. Os eventos internos são realizados dentro dos Postos Poupatempo e abordam temas culturais ou de utilidade pública, como apresentações de corais, músicos, exposições, campanhas de doação de sangue, campanhas de saúde, entre outros. Já os eventos externos são aqueles em que parte da equipe do Poupatempo se desloca para outro ambiente, prestando alguns serviços pelas unidades. Todos estes eventos são realizados em parcerias com outras instituições, preferencialmente públicas, e devem ser abertos, acessíveis a todo público, e sem vínculo partidário ou religioso.

5.6 No caminho na internet: o e-poupatempo

O e-poupatempo é a “versão” virtual do Programa Poupatempo, pois através de um portal da internet (vide Figura 14) são reunidos serviços públicos de inúmeros órgãos que estão disponíveis na internet. Serviços públicos, como por exemplo, segunda via do CPF, boletim de ocorrência eletrônico, agendamento para passaporte, pesquisas de multas e débitos veiculares, pesquisas de pontuação de CNH, licenciamento eletrônico de veículos, consulta de débitos da casa própria, extratos da previdência social, entre outros.

Figura 14 – Portal do Cidadão.



Fonte: Portal do Cidadão (www.cidadao.sp.gov.br)

O portal procura ser bem organizado e explicativo, mas como muitos cidadãos ainda sentem dificuldades em acessá-lo, os Postos Poupatempo possuem espaços presenciais, também chamados de e-poupatempo, onde atendentes auxiliam na realização dos serviços virtuais. O objetivo destas salas é aproximar os cidadãos dos serviços públicos virtuais, promovendo a inclusão digital, assim, não é o atendente que realiza o serviço e sim o próprio cidadão, sendo orientado pelo atendente.

E outro diferencial tecnológico do e-poupatempo são os terminais adaptados, que possibilitam que pessoas com diferentes deficiências realizarem o acesso aos serviços. Porém, esta opção está disponível para alguns postos apenas, pois requerem altos investimentos, e este é um assunto que parece não receber a devida importância pelos órgãos governamentais, mesmo quando discursam tanto pela democracia e participação cidadã.

Percebe-se, pois, que o e-poupatempo caminha no ritmo da globalização, pois cada vez mais as pessoas realizam compras e interações sociais sem sair de casa, e não seria diferente com os serviços públicos. É necessário, porém, dispensar maior atenção e credibilidade a esta opção, pois a internet já está em muitas casas, o que representaria uma acessibilidade importante dos cidadãos aos serviços públicos.

5.7 Relações internas: o caso Poupatempo São Carlos

Percebe-se pela explanação anterior que o Poupatempo é claramente uma organização burocrática, não pela interpretação do senso comum, e sim no sentido weberiano do termo, pois é norteado por normas, regras e controles, bem como de ações de impessoalidade e racionalidade. Toda essa organização interna, que reúne profissionais de diferentes vínculos, oriundos de culturas organizacionais distintas e atuando em um espaço comum, requer boa administração das relações humanas internas, tanto para promover o bom relacionamento entre a equipe como para conduzi-la ao cumprimento dos objetivos da organização.

Exemplos destas diferenças culturais são profissionais dos órgãos IIRGD e Detran. O primeiro é vinculado à Polícia Civil e possui supervisores de carreira policial, originários de uma estrutura organizacional rígida, lideradas por delegados, e com ordens claras e inquestionáveis. Este perfil de origem se reflete no estilo de liderança realizado pelos próprios supervisores. O segundo, por sua vez, vem de uma estrutura que inicialmente era também vinculada a Polícia Civil³, mas com profissionais da carreira administrativa, que norteiam suas ações pela legislação de trânsito. Analisando conforme preceitos de dominação weberiana, o primeiro se destaca pelo tipo de dominação tradicional e o segundo pelo tipo de dominação racional-legal, e, colocados em um mesmo ambiente, sobre a coordenação de uma administração (no caso alguns Postos oriunda da iniciativa privada) geram, inevitavelmente conflitos, que precisam ser resolvidos com foco no objetivo comum – o atendimento de qualidade ao cidadão.

O modelo estabelecido pelo Programa Poupatempo, e válido para todo o Estado, prevê todos os elementos apresentados anteriormente, como princípios, diretrizes, normas, procedimentos, contratos e indicadores, mas quanto às relações humanas não há padronização, a orientação essencial é que sejam estabelecidas relações de parceria e ganho mútuo entre todos os profissionais, o que não é tão simples na prática. Institucionalmente, o que é realizado para auxiliar tal conduta são as constantes trocas de experiência entre os postos e o respaldo orientativo da superintendência.

No Poupatempo São Carlos, toda a relação humana e orientação de equipe remetem ao entendimento sobre o objetivo maior do programa: a promoção de serviços públicos diferenciados, que ofereçam qualidade e agilidade aos cidadãos. Outras referências são

³ Em 2012, passou para Secretaria de Planejamento.

constantemente adotadas, tais como a valorização da cidadania, o estímulo à participação, o atendimento cortês em todas as situações e a melhoria contínua dos serviços oferecidos.

No que tange à melhoria contínua, os indicadores e resultados são apresentados à equipe de supervisores mensalmente e a toda equipe periodicamente. O objetivo é envolvê-los nos resultados que serão alcançados, esclarecendo os motivos de tais metas e ouvindo ideias que possam auxiliar neste alcance. Também são apresentadas todas as mudanças à equipe, tanto as mudanças de informações, que são quase diárias, como as tecnológicas e de procedimentos, que são frequentes.

Mas, quando se trabalha com pessoas, os resultados são imprevisíveis, e alguns profissionais não se adaptam a este modelo de “burocracia inovadora”, ou seja, uma organização com regras e procedimentos claros, mas que permite que tais determinações sejam constantemente revistas para promover melhoria. Esta não adaptação ocorre por ambos os lados: pela rigidez, ou seja, pela dificuldade de se adaptar à exigência e ao acompanhamento das regras estabelecidas; e plena flexibilidade, ou seja, pela dificuldade de se adaptar às quebras de paradigmas constantes. De maneira geral, há grande aceitação dos funcionários pela introdução das inovações, sobretudo, pois “inovar” é um valor que já está intrínseco na cultura desta organização.

5.8 Análise crítica: para onde o Poupatempo caminha?

Após realizarmos uma explanação detalhada sobre a concepção, organização e gestão do Programa Poupatempo, pretende-se neste espaço refletir sobre seus encaminhamentos, identificando lacunas em sua operacionalização e oportunidades de aprimoramento.

O primeiro ponto a elencar é que o Poupatempo, embora bem estruturado, reúne em suas unidades órgãos que são, principalmente, emissores de documentos, não atendendo serviços públicos essenciais, como saúde, educação e promoção social. Estes serviços, dos quais a sociedade carece com frequência e urgência, ainda necessitam de muitas inovações, sobretudo, na forma de realização do atendimento ao público e disponibilização de recursos tecnológicos.

Outro apontamento diz respeito à própria tecnologia utilizada nas unidades do Poupatempo. Embora alocados dentro de um mesmo ambiente, os órgãos públicos poucos conversam e interagem entre si; dois exemplos destas ausências são os sistemas biométricos e os bancos de dados. Por exemplo, enquanto o Detran dispõe de inovações na coleta de

imagem e de biometria dos cidadãos, o IIRGD ainda utiliza mecanismos analógicos, como a foto impressa e coleta de impressão digital por meio de coletores do tipo “tinteiro”.

Quanto ao banco de dados, os órgãos das unidades, embora na maioria das vezes pertencentes ao Governo do Estado de São Paulo, e com suas bases de dados alocadas na Prodesp, também pouco interagem. Se um cidadão necessitar atualizar seus dados no IIRGD, ele precisará fazê-lo também no Detran, pois a atualização não é automática. Entende-se que o ideal seria a criação de um banco de dados multifinalitário, em que dados básicos como nome, número de documentos e endereços, fossem alimentados simultaneamente em todas as bases, reservando a cada órgão apenas os dados específicos de suas finalidades.

Esta falta de integração tecnológica reflete, por sua vez, uma dificuldade de articulação institucional. Como cada órgão, embora pertencente a uma esfera governamental, possui sua forma de arranjo e sua cultura, as tentativas de articulação, sobre todos os aspectos ainda são muito demoradas e travadas, necessitando de inúmeras discussões e negociações para se chegar a um consenso.

Outra consideração se relaciona à discussão, em termos de concepção e linha de pensamento, sobre sua organização administrativa. Percebe-se que, com a mudança de governos, algumas diretrizes são alteradas, sobretudo, quanto à terceirização dos serviços públicos. Nota-se que, embora o Governo do Estado de São Paulo seja conduzido por um mesmo partido há quase vinte anos, a essência da organização administrativa dependerá da linha de pensamento de seus atores políticos. Assim, em determinada gestão, as terceirizações são estimuladas, incluindo empresas privadas na execução de serviços não somente operacionais. E, em outras a gestões, iniciam-se movimentos reversos, no sentido de “desterceirizar” aos serviços e devolvê-los à administração direta. As opções de gestão coexistem: alguns Postos Poupatempo são administrados diretamente, com algumas terceirizações, outros Postos Poupatempo possuem terceirização inclusive para administração de sua operação. Em alguns momentos, o governo caminha para aumentar as contratações de empresas privadas e, em outros momentos, caminha no sentido de resgatar seu papel de executor.

Cabe destacar que, para áreas de Superintendência, a terceirização das administrações em alguns postos não representa a administração das atribuições gerenciais, pois as diretrizes e padrões são estabelecidos e orientados pela própria Superintendência. Um exemplo disso é a diferenciação dos nomes dos gestores locais: em postos de administração direta, são chamados de “gerentes”, e em postos de administração indireta, são chamados de “administradores”. Contudo, no enfoque local são estas administrações que conduzem o dia a

dia dos Postos, tomando decisões e adotando estratégias sobre situações inesperadas e relacionamento em equipe.

Outro exemplo é uma “competição velada”, que ocorre entre Postos de administração direta e indireta, quanto aos resultados obtidos e divulgados, tanto em aspectos quantitativos, como em qualitativos. Nos últimos anos, os dados dos relatórios estatísticos e relatórios de satisfação comprovam que os postos de administração direta são mais procurados, ou seja, atendem a mais cidadãos diariamente, enquanto os postos de administração indireta obtêm melhores notas de avaliação. No caso das administrações diretas, a maior procura se deve, principalmente, à localização dos Postos, mais estratégica e de maior volume populacional. Já a melhor avaliação para administrações indiretas, deve-se ao próprio modelo administrativo que, sendo privado, é mais dinâmico e fica sujeito às penalidades contratuais.

Neste contexto, a redução do Estado e seu papel como regulador, não é extinta, mas não é implantada como um todo, o que reflete a oscilação que ainda ocorre nas discussões teórico-acadêmicas e a indecisão que também ocorre em outros órgãos públicos, entre Estado regulador ou Estado executor. Vale destacar aqui que alguns Estados já arriscam novas modalidades de parceria público-privada para expansão e operação das centrais de atendimento, como no caso do Espírito Santo, cuja expansão será realizada por meio de contrato de concessão de médio prazo ao setor privado. Na concessão, o Estado repassa toda a responsabilidade de gestão à empresa, assumindo realmente seu papel de regulador.

Os planos de expansão também são estratégias a serem analisadas. Do ano de 2007 até hoje, o Programa Poupatempo triplicou o número de unidades espalhadas para o Estado e, em 2013, foram anunciadas mais de 30 unidades. Ao final deste segundo plano de expansão, o Poupatempo contará com mais de 60 unidades espalhadas por todo Estado de São Paulo. Esta ampliação é facilitada pela inserção das empresas terceirizadas na sua implantação, pois elas agilizam os procedimentos burocráticos de instalação, de construção do prédio e contratação de equipe de funcionários.

Contudo, estas expansões estão mais focadas em ganhar território do que em continuar inovando. Nota-se uma preocupação em levar os serviços oferecidos pelo Poupatempo para o maior número de municípios possível, ao invés de realizar estudos e análises profundas para a implantação de inovações realmente “inovadoras”, que promovam a inserção de tecnologias de última geração na operacionalização das unidades. Esta postura é também influenciada pelos interesses políticos, já que os apoios políticos regionais pressionam os representantes estaduais para a implantação de unidades Poupatempo.

Nesta realidade, criam-se duas vertentes de tensão: expandir ou inovar? Perecebe-se que o Poupatempo assumiu nos últimos anos a opção de maior expansão com menos inovações, preocupando-se com o oferecimento dos serviços a uma quantidade maior de cidadãos. Outras centrais de atendimento estadual, como Oca no Acre e Faça Fácil no Espírito Santo, têm buscado a opção da inovação atrelada a uma expansão mais lenta.

Aqui cabe uma nova correlação com Schumpeter, que em sua teoria explica os períodos de recessão econômica, em que o desenvolvimento é estagnado quando as inovações são difundidas, cabendo então, outras novas tecnologias que realimentem o ciclo de desenvolvimento. Tal análise pode ser claramente aplicada às instituições públicas, pois se determinado modelo institucional público não for constantemente repensado, com inovações profundas em sua estrutura e em suas ferramentas, com o tempo se tornará obsoleto e deixará de atender às necessidades dos cidadãos, que cada vez são mais exigentes. Esta situação é tão real que as gerações nascidas após 1997, ano de inauguração da primeira unidade Poupatempo, não conheceram as dificuldades de atendimento anterior e entendem a forma do Poupatempo como muito lenta e complicada.

Por outro lado, é necessário reforçar que o Poupatempo continua sendo considerado um modelo de serviços públicos, pois é estudado por outros órgãos e governos, com o objetivo de replicá-lo. Os Postos Poupatempo já receberam visitas institucionais tanto de outros Estados da federação, como de governos de países dos diferentes continentes.

Um exemplo recente desta replicação é o novo Detran. O Governo do Estado São Paulo atualmente foca recursos e apoio político buscando reestruturar o Detran, com vistas a eliminar a corrupção e modernizar os serviços de trânsito oferecidos no Estado. Para tanto, os primeiros passos foram a desvinculação do Detran da Secretaria de Segurança Pública e a criação da autarquia estadual. A partir daí, foram inauguradas unidades nos moldes “Poupatempo”, com padrão de atendimento cordial, modernas ferramentas de gestão e espaços organizados e climatizados.

Outra inovação do Detran é o direcionamento dos serviços públicos para a internet, quando, através de um portal, são oferecidas a maioria dos serviços deste órgão. Este direcionamento para a internet, além de agilizar e facilitar a realização dos serviços públicos pelos cidadãos, incentiva um atendimento impessoal e igualitário, evitando as redes de relacionamento e facilidades que tinham se estabelecido e ganhado força neste órgão. Curiosidade a destacar é que boa parte da equipe que tem implantado o novo Detran, fez parte do quadro de funcionários do Programa Poupatempo, e entre eles, os líderes políticos Julio Semeghini e Daniel Annemberg.

Por fim, acredita que, mesmo necessitando de mais inovações, o “Padrão Poupatempo” é um modelo que pode e deve ser levado para outras entidades federativas, principalmente, para os municípios. Poderia se implantar uma central de atendimento municipal, através da desburocratização dos procedimentos e a criação de espaços específicos para o atendimento ao público com qualidade também para as áreas de política social. Através de levantamento de fluxogramas seria possível promover formas de simplificação dos serviços oferecidos, sem ferir a legislação vigente, centralizando o atendimento ao cidadão em um único local. Esta central pode ainda utilizar como ferramenta fundamental um banco de dados multifinalitário e modernos sistemas de administração de gestão e prestação de serviços, sem perder de vista os preceitos desenhados pelo Poupatempo, tais como a promoção de igualdade entre os cidadãos, o resgate da cidadania e transparência, a participação dos usuários e a valorização do servidor público por meio dos programas de qualificação.

A criação de novas formas de prestação de serviços públicos no município é um tema a ser aprofundado, pois envolve o fortalecimento do mesmo como unidade federativa no Brasil, bem como o aumento das responsabilidades repassadas às prefeituras municipais após a Constituição de 1988. Portanto, é um assunto que será debatido por esta pesquisadora durante o doutorado.

6. Considerações finais

Ao longo dos últimos três séculos, a ciência evoluiu e suas contribuições tiveram grandes influências na sociedade, levantando a debates críticos sobre questões éticas e consequências trazidas pela inserção de novas tecnologias no processo produtivo. Além disso, nas últimas décadas, intensificou-se a globalização da economia, o que acirrou a concorrência e estimulou as empresas a buscarem inovações como forma de conquistar novos mercados.

Este processo também gerou reflexos no setor público, pois o Estado Social-Burocrático, que assumia muitas atribuições como promotor de políticas sociais, ao mesmo tempo intervinha diretamente na economia. Isto resultou em uma crise de Estado e houve a necessidade de se repensar os governos. Esta onda de reforma chegou ao Brasil, principalmente impulsionada por pressões internacionais, e então, o Brasil iniciou na década de 90 um caminho de reforma do Estado e reforma administrativa, com objetivo de tornar o governo mais gerencial e inovador, que utilizava funcionalidades das administrações empresariais e que pauta suas ações mais em resultados do que em processos.

Enquanto no mercado a inovação é motivada pelo desejo de se antecipar aos concorrentes, pressupõe-se que no sistema político a inovação é motivada pela pressão social, ou seja, pela necessidade de apresentar respostas à sociedade no que tange a uma gestão com resultados efetivos. Em ambos os casos, contudo, percebe-se que a inovação tem como alicerce a necessidade de sobrevivência, econômica ou política.

Assim, como resultado desta pesquisa, foi possível relacionar ciência, tecnologia e administração pública, usando como contexto o processo de reforma do Estado brasileiro e tendo como exemplo de política pública inovadora, o Programa Poupatempo, no Governo do Estado de São Paulo. Acredita-se que, ao se discorrer sobre a evolução do Programa Poupatempo, bem como suas ferramentas e tecnologias, além do incentivo à participação do cidadão, apresentou-se um modelo novo de instituição prestadora de serviços públicos, que aplica ao setor público os conceitos da “teoria do desenvolvimento” e que responde às pressões sociais por serviços mais efetivos no contexto de reforma do Estado.

É imprescindível destacar que a inovação deve ser contínua, remetendo ao processo de construção e desconstrução citado por Schumpeter. Os cidadãos, assim como os clientes das empresas, estão cada vez mais conscientes, exigentes e participativos, por isso, as

instituições públicas devem continuamente buscar novas tecnologias e metodologias, em interação permanente com a ciência.

Conclui-se, respondendo à problemática levada inicialmente, que o Programa Poupatempo é sim um modelo inovador de prestação de serviços públicos, que surgiu no contexto de reforma do Estado brasileiro e trouxe para o setor público influências da administração gerencial, até então, aplicadas somente nas empresas. Esta inovação é concluída, sobretudo, por ser um programa de governo que torna efetivo alguns direitos cidadãos já estabelecidos constitucionalmente, como por exemplo, o direito aos serviços públicos de qualidade, ao acesso a informação e a participação no órgão público.

Embora tenha recebido várias influências de atores e órgãos públicos, tornou-se uma referência única de qualidade no serviço. Seus conceitos, suas ferramentas e suas tecnologias buscam resultados efetivos, que possam refletir positivamente na sociedade, valorizando a cidadania e legitimando governantes.

Vale destacar, por fim, que a inovação deve ser contínua, novas tecnologias devem se somar à expansão deste programa, a fim de torná-lo acessível e moderno, mantendo-o como um modelo institucional realmente inovador em serviços públicos. Modelo este que pode e deve ser pensado também para outras esferas governamentais, como os municípios.

Referências Bibliográficas

- ABRÚCIO, F. L.; SOARES, M. *Redes Federativas no Brasil: cooperação intermunicipal no Grande ABC*. São Paulo: Oficina Municipal, 2001.
- ABRÚCIO, F. L. Descentralização e coordenação federativa no Brasil: lições dos anos FHC. In: *Curso de aperfeiçoamento para a carreira de especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental*. Brasília: ENAP, 2004.
- ANDRADE, T. Inovação e ciências sociais: em busca de novos referenciais. In: *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, vol. 20, n. 58, jun-2005. São Carlos: UFSCar, 2005.
- ANDRADE, T. *Tendências da inovação: estudo sociológico sobre o gerenciamento de tecnologias*. São Carlos: Pedro & João Editores, 2011.
- ANNENBERG, D. Diretrizes e estratégias para a implantação e manutenção de um padrão de qualidade na prestação de serviços públicos: a experiência paulista do Poupatempo. In: *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Lisboa, Portugal, 2002.
- ARRETICHE, M. *Estado federativo e políticas sociais: determinantes da descentralização*. Rio de Janeiro: Revan, 2000.
- BANCO MUNDIAL. Relatório sobre o desenvolvimento mundial 1997. *O estado num mundo em transformação*. Washington, BIRD/Osford University, 1997.
- BAUMGARTEN, M. *Políticas de ciência, tecnologia e inovação no Brasil contemporâneo*. Porto Alegre: Sulina, 2008.
- BAZZO, W.A.; LINSINGEN, I. ; PEREIRA, L.T.V. *O que são e para que servem os estudos de CTS*. Disponível em: <http://www.nepet.ufsc.br/Documentos/310.pdf>.
- BOURDIEU, P. *Por uma sociologia da ciência*. Lisboa: Edições 70, 2008.
- BRESSER PEREIRA, L. C; GRAU, N. C. (Orgs.). *O público não-estatal na reforma do Estado*. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (Orgs.) *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. 3ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- BRESSER PEREIRA, L. C. A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. In: *Lua Nova*, n. 45. Rio de Janeiro, 1998.
- BRESSER PEREIRA, L. C. *Reforma do Estado para cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. São Paulo: Ed. 34, 1998.

- CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. Sistemas de Inovação: Políticas e Perspectivas. In: *Parcerias Estratégicas*, n. 8. 2000.
- CGEE – CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS. *Ciência, tecnologia e sociedade: novos modelos de governança*. Brasília: CGEE, 2005.
- COTRIM, G. *História e Consciência do Brasil*. 7ªed. São Paulo: Saraiva, 1999.
- DAGNINO, E. (Org.). *Sociedad civil, espacios públicos y democratización*. México: Fondo de Cultura Económica, 2002.
- DINIZ, E.; AZEVEDO, S. *Reforma do Estado e democracia no Brasil*. Brasília: Editora UnB/ENAP, 1997.
- FADUL, E. Dinâmicas contemporâneas na regulação de serviços públicos. In: PECCI, A. (Org.). *Regulação no Brasil: desenho, governança e avaliação*. São Paulo: Atlas, 2007.
- GASPAR, M. A. A Burocracia no contexto atual: aplicações em organizações públicas do govenro paulista. *Trabalho final da disciplina Modelos de Administração nas Organizações*. Programa de Pós-graduação em Administração. São Paulo: FEA-USP, 2007.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 8ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. *Reconstruindo valores públicos: Padrão Poupatempo*. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2006.
- HOBBSBAWN, E. *A era dos extremos*. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.
- KETTL, D. F. A revolução global: reforma da administração do setor público. In: PEREIRA, L. C. B; SPINK, P. *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. 7ª edição. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas. 2006.
- LATOUR, B. *Ciência em Ação*. São Paulo: UNESP, 2000.
- LOUREIRO, M. R.; ABRUCIO, F. L.; PACHECO, R. S. (Orgs.). *Burocracia e política no Brasil: desafios para ordem democrática no século XXI*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.
- MARE. *Plano diretor da reforma do aparelho do Estado*. Documento da Presidência da República: Câmara da Reforma do Estado. Versão 9.8.95. Brasília: 1995.
- MARX, K; ENGELS, F. *O manifesto do partido comunista*. São Paulo: Martin Claret, 2002.
- MATIAS-PEREIRA, J. Reforma do Estado e controle da corrupção no Brasil. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 4, n. 1, p. 39-58. São Paulo: Mackenzie, 2003.
- MELO, M. A. A política da ação regulatória: responsabilização, credibilidade e delegação. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. v.1., n. 46. São Carlos: UFSCar, 2001.

- MELO, M. A. Política regulatória: uma revisão da literatura. *Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais*. N. 50. São Carlos: UFSCar, 2000.
- MERTON, R. *Sociologia: teoria e estrutura*. São Paulo: Mestre Jou, 1970.
- NOGUEIRA, M. A. *Um Estado para a sociedade civil: temas éticos e políticos da gestão democrática*. São Paulo: Cortez, 2004.
- NUNES, E. *A gramática política do Brasil: clientelismo e insulamento burocrático*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.
- PIMENTA, C.C. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. *Revista de Administração Pública*. v.32, n.5. São Paulo: FGV, 1998.
- PIMENTA, C.C. Descentralização com integração a gestão de políticas públicas em um contexto descentralizado: o caso brasileiro. *III Congresso Internacional do CLAD (Conselho Latinoamericano para o desenvolvimento sobre a reforma do Estado e da administração pública)*. Madrid, 1998.
- POLLIT, C.; BOUCKAERT, G. Avaliando reformas da gestão pública: uma perspectiva internacional. In: *Avaliando a nova gestão pública no mundo (Anais)*. Rio de Janeiro, 13 e 14 set. 2001.
- PRZEWORSKI, A. Reforma do Estado: responsabilidade política e intervenção econômica. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. n. 32, ano.11. São Carlos: UFSCar, 1996.
- ROSENBERG, N. *Por dentro da caixa preta – tecnologia e economia*. Campinas: Editora UNICAMP, 2006.
- ROSSI, P. *O nascimento da ciência moderna na Europa*. Bauru: Edusc, 2001.
- SANIDAS, E. Technology, technical and organizational innovations, economic and societal growth. *Technology in society*, v. 26, n.01. Wollongong: Elsevier, 2004.
- SAUR, R. A. C. A Tecnologia da Informação na Reforma do Estado: considerações sobre a prestação de serviços de informática na área pública. *Textos para Discussão*. n.6. Brasília: ENAP, 1996.
- SCHUMPETER, J. A. *Capitalismo, socialismo e democracia*. Campinas: Fundo de Cultura, 1961.
- SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico*. Trad. Maria Silva Possas, Coleção Os economistas. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SCHWARTZMAN, S. *Ciência, universidade e ideologia: a política do conhecimento*. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2008. (Capítulo 01 a 03). Disponível em: <<http://www.schwartzman.org.br/simon/polcon.pdf>>

- TALES, A. *Gestão da inovação tecnológica*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- TENÓRIO, F. G.; ROZENBERG, J. E. Gestão pública e cidadania: metodologias participativas em ação. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*. Vol. 7. São Paulo: FGV, 1997.
- VELHO, L. Conceitos de tecnologia e a política científica, tecnologia e de inovação. *Sociologias*, v. 13, n. 26, p. 128-153, jan/abr 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/soc/n13v26/06.pdf>>
- WARHLICH, B.M.S. *A reforma administrativa na era de Vargas*. Rio de Janeiro: FGV, 1983.
- WEBER, M. *Ciência e política: duas vocações*. São Paulo: Cultrix, 2002.
- WEBER, M. *Ensaio de sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1971.
- WEBER, M. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

Obras Consultadas

- ABRÚCIO, F. L.; COSTA, V. M. F. *A reforma do Estado e o contexto federativo brasileiro*. São Paulo: Oficina Municipal, 1998.
- ABRUCIO, F. L.; COUTO, C. G. A Redefinição do Papel do Estado no Âmbito Local. *São Paulo em Perspectiva*, vol.10, n. 3, p. 40-47, jul-set. São Paulo: Fundação SEADE, 1996.
- ARAÚJO, V. C. *A Conceituação de Governabilidade e Governança, da sua Relação entre si e com o Conjunto da Reforma do Estado e do seu Aparelho*. DHIAL, 2003.
- ARRETCHE, M. Mitos da descentralização: mais democracia e eficiência nas políticas públicas? In: *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, n.31, pp.44-66. São Carlos: UFSCar, 1996.
- CAPELLA, A. C. N. A reforma do Estado no Brasil e o modelo pós-burocrático de administração. *Dissertação de Mestrado*. São Carlos: UFSCar, 2000.
- MATIAS-PEREIRA, J. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. *Revista de Administração Pública*. p.61-82. Jan/Fev.2008. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
- MOWERY, D; ROSENBERG, N. *Trajatórias da inovação*. Campinas: Editora UNICAMP, 2005.

PALLEROSI, G. G. Trajetória tecnológica ambiental: o caso da tecnologia de reuso da água no Polo Petroquímico do ABC. *Dissertação de Mestrado*. Programa de Pós-graduação em ciência, tecnologia e sociedade. São Carlos: UFSCar, 2010.

SILVA, R. T. A regulação e o controle público da infra-estrutura e dos serviços urbanos no Brasil. In: DEAK, C.; SCHIFFER, S. (Orgs.). *O processo de urbanização no Brasil*. FUPAM/EDUSP: São Paulo, 1999.

Legislação e Documentos Oficiais

BRASIL. *Constituição Federal de 1988*.

BRASIL. *Lei Federal nº 10.048/2000*. Dá prioridade de atendimento às pessoas que específica, e dá outras providências.

BRASIL. *Lei Federal nº 8666/93*. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.

SÃO PAULO. *Contrato PRODESP PRO.00.5853 e Anexos*. Contrato para implantação e operação do Poupatempo São Carlos firmado entre PRODESP – Companhia de Processamento de Dados de São Paulo e Consórcio TTBS São Carlos.

SÃO PAULO. *Decreto Estadual nº 41.761/1997*. Dispõe sobre a coordenação e o gerenciamento do Projeto "Centrais de Atendimento à População - CAPs" e dá providências correlatas.

SÃO PAULO. *Decreto Estadual nº 41.973/1997*. Altera a denominação do Projeto "Centrais de Atendimento à População - CAPs", a que se refere o Decreto nº 41.761 de 30 de abril de 1997.

SÃO PAULO. *Decreto Estadual nº 42.334/1997*. Dispõe sobre o atendimento ao cidadão nos Postos de Serviços do Projeto "POUPATEMPO - Centrais de Atendimento ao Cidadão".

SÃO PAULO. *Decreto Estadual nº 42.886/1998*. Dispõe sobre a implantação, a operacionalização e a administração do "Poupatempo - centrais de atendimento ao cidadão".

SÃO PAULO. *Decreto Estadual nº 57.782/2012*. Estabelece os procedimentos e critérios relativos à progressão aos servidores integrantes das classes abrangidas pela Lei Complementar nº 1.080, de 17 de dezembro de 2008.

SÃO PAULO. *Lei Complementar nº 1.195/2013*. Transforma o Departamento Estadual de Trânsito – DETRAN em autarquia, e dá providências correlatas.

SÃO PAULO. *Lei Complementar nº 847/1998*. Institui o POUPATEMPO - Centrais de Atendimento ao Cidadão - Programa do Governo do Estado de São Paulo e dá providências correlata.

SÃO PAULO. *Lei Estadual nº 10.261/1968*. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado.

SÃO PAULO. *Lei Estadual nº 500/1974*. Institui o regime jurídico dos servidores admitidos em caráter temporário e dá providências correlatas.

SÃO PAULO. *Resolução SGGE-11/1997*. Altera a redação do artigo 1º da Resolução SGGE-21, de 2-9-96, que constituiu o Comitê Executivo para implantação da Central de Atendimento à População

SÃO PAULO. *Resolução SGGE-21/1996*. Constitui o Comitê Executivo para implantação da Central de Atendimento à População

Sítios na Internet Consultados

- Assembléia Legislativa do Estado de São Paulo – www.al.sp.gov.br
- Detran.SP – www.detran.sp.gov.br
- Faça Fácil – www.facaafacil.es.gov.br
- Programa Poupatempo – www.poupatempo.sp.gov.br
- Portal do Cidadão – www.cidadao.sp.gov.br
- Prefeitura Municipal de Curitiba – www.curitiba.pr.gov.br
- PRODESP – www.prodesp.sp.gov.br
- SAC – www.sac.ba.gov.br

Anexo I (Cronologia)

- 02 de setembro de 1996 – publicado decreto que constitui o Comitê Executivo (Resolução SGGE-21, de 2-9-96).
- 30 de abril de 1997 – publicado de decreto que incumbiu a Secretaria o Governo e Gestão Estratégica da coordenação do Projeto “Centrais de Atendimento à População – CAPs”.
- 08 de maio de 1997 – edital de convocação de servidores públicos.
- 16 de julho de 1997 – alteração da Resolução SGGE-21 de 02 de setembro de 1996, agregando o nome “Poupatempo” ao projeto de Centrais de Atendimento a População. (Resolução SGGE-11).
- 17 de julho de 1997 – definição do nome “Poupatempo – Centrais de Atendimento ao Cidadão” (Decreto nº 41.973).
- 13 de outubro de 1997 – definição do atendimento direto aos cidadãos (Decreto nº 42.334).
- 20 de outubro de 1997 – Inauguração do Posto Sé.
- 26 de fevereiro de 1998 – disposição sobre a implantação, a operacionalização e a administração do “Poupatempo – Centrais de Atendimento ao Cidadão” (Decreto nº 42.886).
- 09 de junho de 1998 – Inauguração do Posto Luz.
- 16 de julho de 1998 – promulgação da Lei Complementar nº 847, que instituiu o Programa Poupatempo.
- 28 de agosto de 1998 – Inauguração do Posto Campinas Centro.
- 31 de agosto de 1998 – Inauguração do Posto Santo Amaro.
- 15 de setembro de 1998 – Inauguração do Posto São José dos Campos.
- 18 de novembro de 2000 – Inauguração do Posto Itaquera.
- 23 de junho de 2001 – Inauguração do Posto São Bernardo do Campo.
- 08 de setembro de 2002 – Inauguração do Posto Guarulhos.
- 05 de dezembro de 2003 – Inauguração do Posto Ribeirão Preto.
- 17 de setembro de 2004 – Inauguração do Posto Campinas Shopping.
- 23 de setembro de 2006 – Inauguração do Posto Bauru.
- 15 de julho de 2008 – Inauguração do Posto Osasco.
- 09 de outubro de 2008 – Inauguração do Posto Santos.

- 13 de fevereiro de 2009 – Inauguração do Posto São José do Rio Preto.
- 23 de outubro de 2009 – Inauguração do Posto Jundiáí.
- 10 de janeiro de 2010 – Inauguração do Posto Taubaté.
- 12 de março de 2010 – Inauguração do Posto Piracicaba.
- 28 de outubro de 2010 – Inauguração do Posto Caraguatatuba.
- 29 de outubro de 2010 – Inauguração do Posto Araraquara.
- 29 de novembro de 2010 – Inauguração do Posto Cidade Ademar.
- 07 de dezembro de 2010 – Inauguração do Posto Presidente Prudente.
- 14 de dezembro de 2010 – Inauguração do Posto São Carlos.
- 20 de dezembro de 2010 – Inauguração do Posto Tatuí.
- 22 de dezembro de 2010 – Inauguração do Posto Rio Claro.
- 28 de dezembro de 2010 – Inauguração do Posto Franca.
- 21 de janeiro de 2011 – Inauguração do Posto Botucatu.
- 19 de fevereiro de 2011 – Inauguração do Posto Araçatuba.
- 19 de fevereiro de 2011 – Inauguração do Posto Marília.
- 20 de outubro de 2011 – Inauguração do Posto Mogi das Cruzes.
- 23 de novembro de 2011 – Inauguração do Posto Sorocaba.
- 03 de abril de 2012 – Inauguração do Posto Lapa.
- 07 de janeiro de 2013 – Inauguração do Posto Suzano.

Anexo II (Modelo Relatório de Gestão)

RELATÓRIO DE GESTÃO – POUPATEMPO SÃO CARLOS – JUNHO/2013

MÉDIA DE DEMANDA DIÁRIA

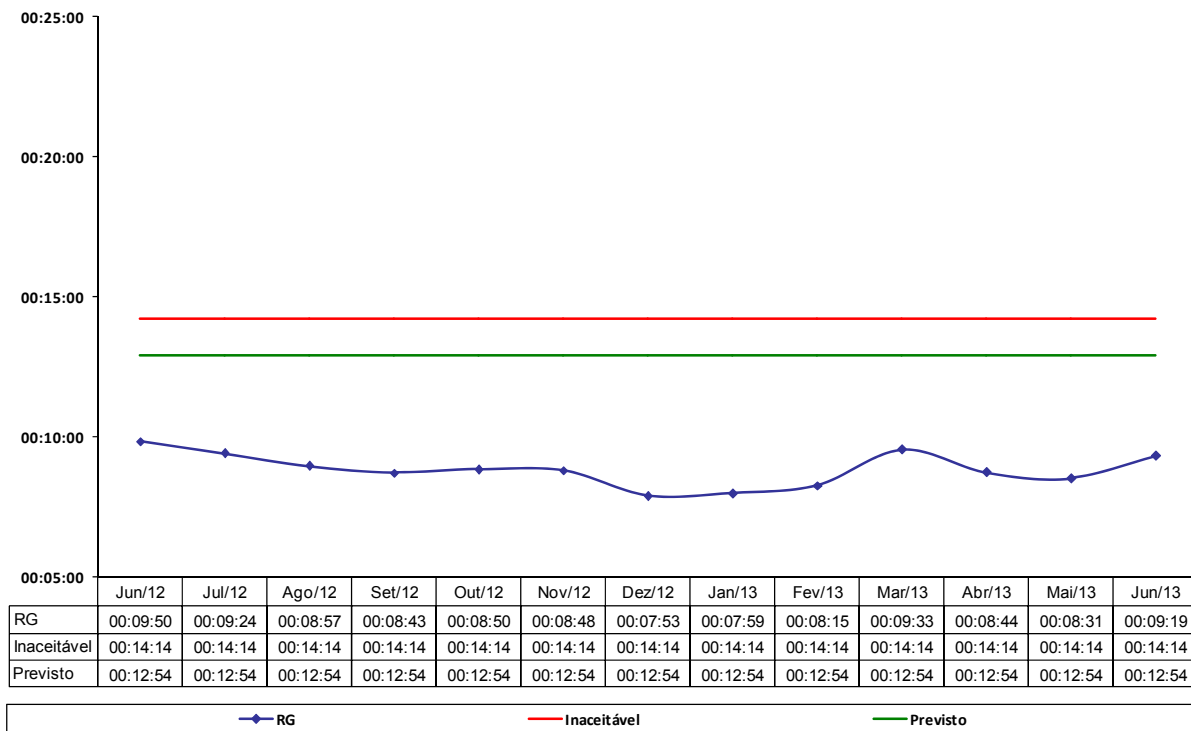
Em **Junho/2013** foram realizados **27.333 atendimentos**, com uma média diária de **1.215 atendimentos** dentro de **22,5 dias úteis**. Esta média (**1.215**), comparada com o mesmo período do ano anterior (**1.216**), representou um **decréscimo de 0,1%** no atendimento.

Órgão	Mês de Referência	Mês Anterior	Variação % (Mês Anterior - Mês Ref.)	Mesmo Mês no Ano Anterior	Variação % (Mês Ref. - Mês no Ano Anterior)
	junho / 2013	maio / 2013		junho / 2012	
Detran	326	312	4,5%	333	-2,0%
IIRGD	167	170	-1,8%	164	1,8%
Sert	85	81	5,6%	83	2,2%
Banco do Brasil	433	457	-5,2%	475	-8,8%
Acessa SP	22	24	-7,8%	25	-8,7%
e-Poupatempo	181	194	-6,6%	137	32,5%
Média de Demanda Diária	1.215	1.238	-1,9%	1.216	-0,1%

Fonte: Planilhas de estatística.

TMA - TEMPO MÉDIO DE ATENDIMENTO

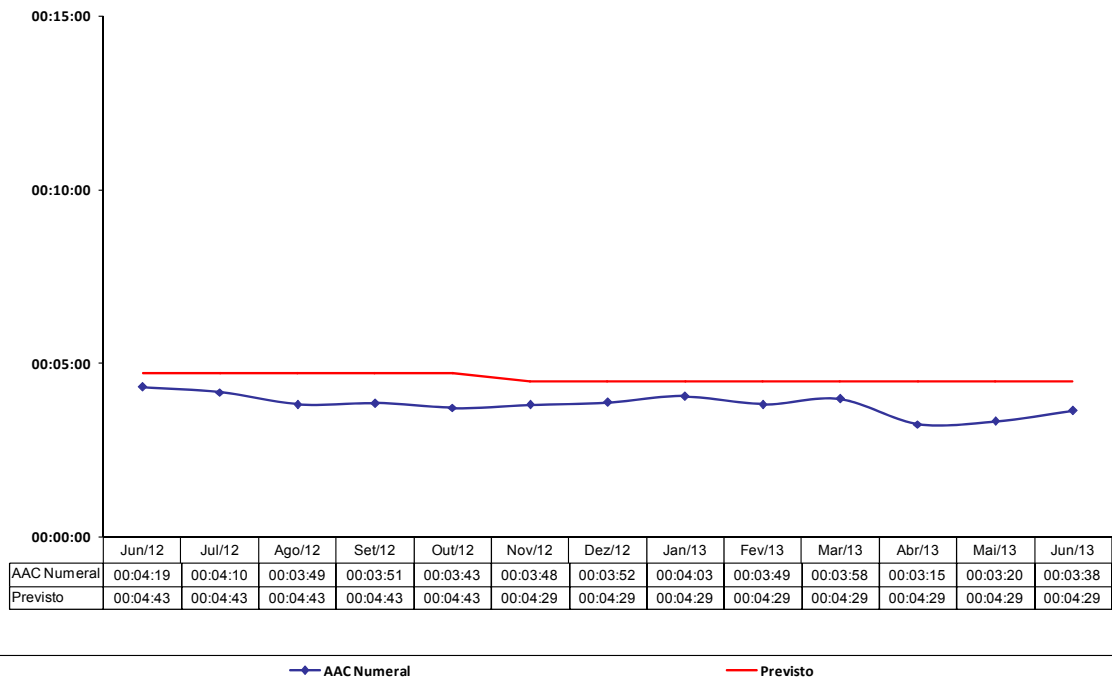
O SLA de RG ficou de acordo com o previsto atingindo **00:09:19**.



Fonte: Poupafila.

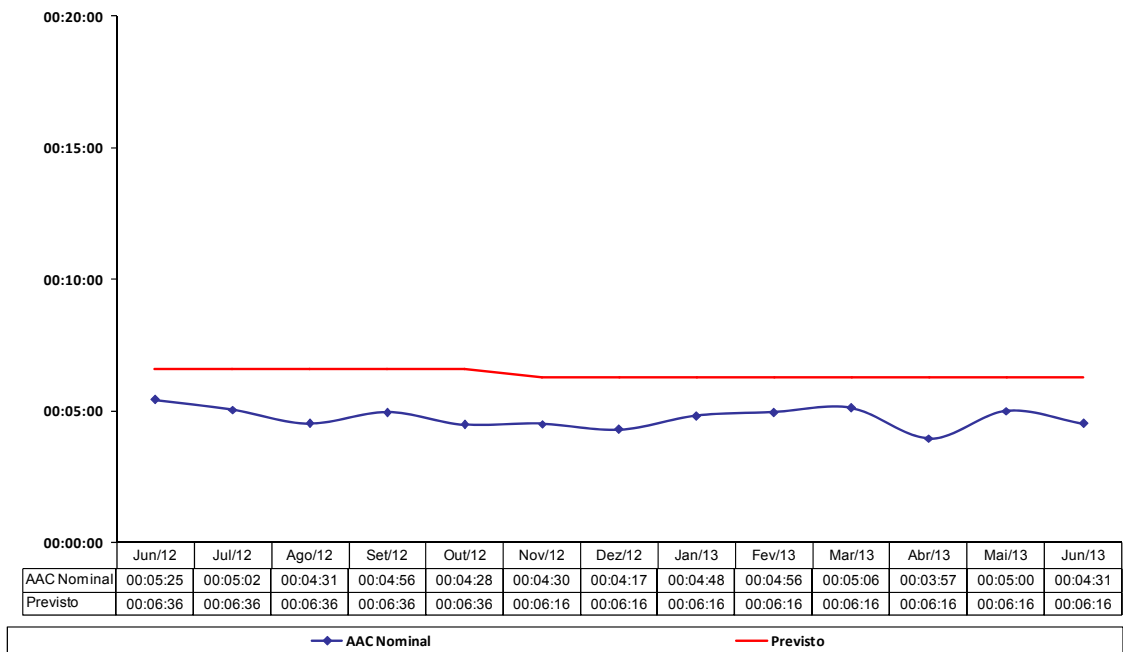
Referência: SLA de RG previsto em 00:12:54, conforme Contrato PRO.00.5853 III -3.2A).

O TMA de AAC Numeral ficou **de acordo** com o previsto atingindo **00:03:38**.



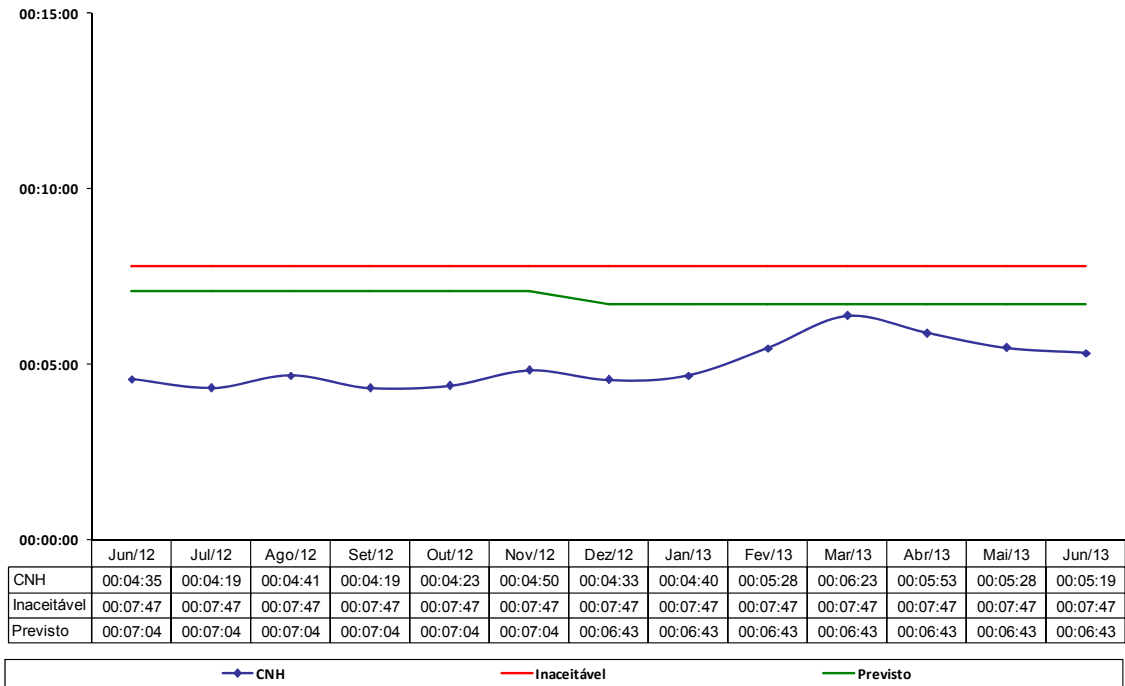
Fonte: Poupafila. **Referência:** TMA de AAC Numeral previsto em 00:04:29, conforme Contrato PRO.00.5853 Anexo I item 11.1.4.

O TMA de AAC Nominal ficou **de acordo** com o previsto atingindo **00:04:31**.



Fonte: Poupafila. **Referência:** TMA de AAC Nominal previsto em 00:06:16, conforme Contrato PRO.00.5853 Anexo I item 11.1.4..

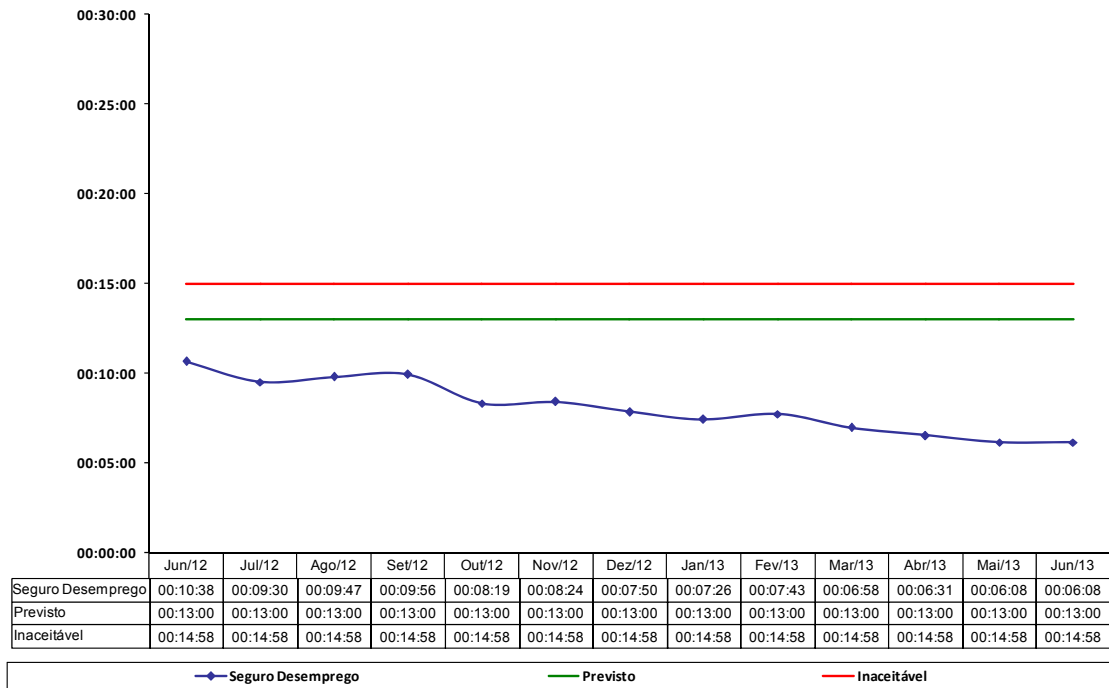
O SLA de CNH ficou de acordo com o previsto atingindo 00:05:19.



Fonte: Poupafila.

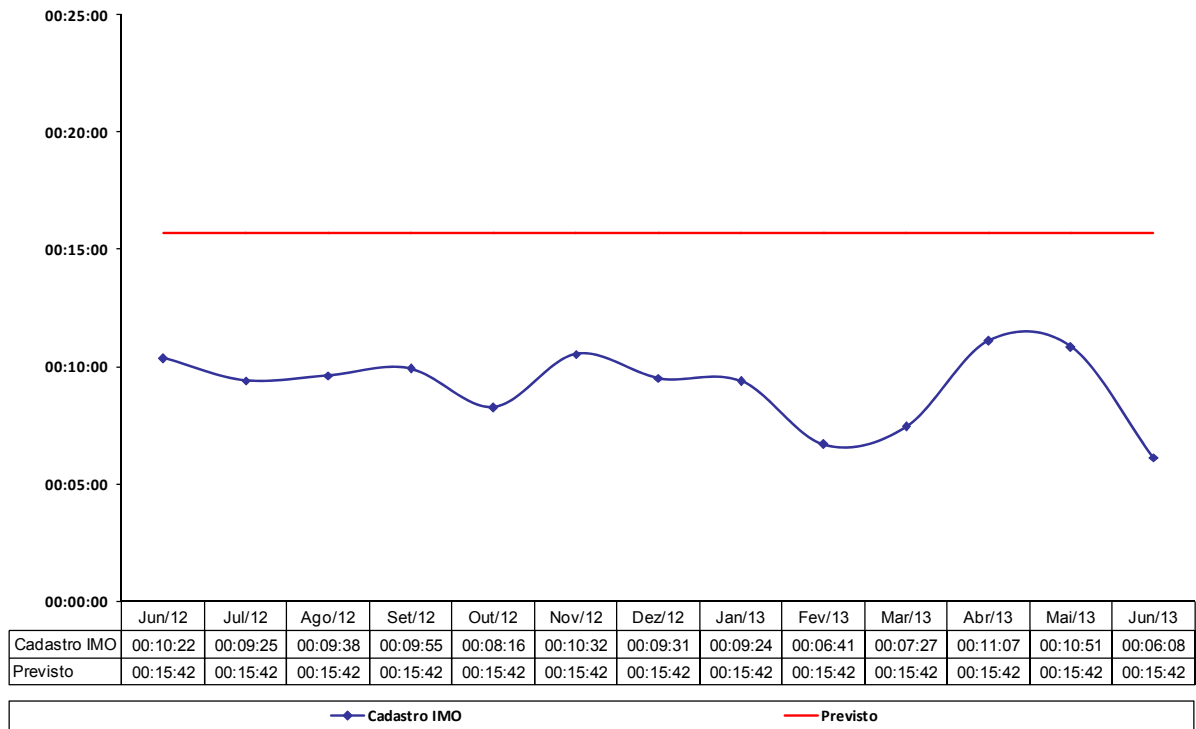
Referência: SLA de CNH previsto em 00:06:43, Contrato PRO.00.5853 III -3.2.5 A).

O TMA de Seguro Desemprego atingiu 00:06:08.



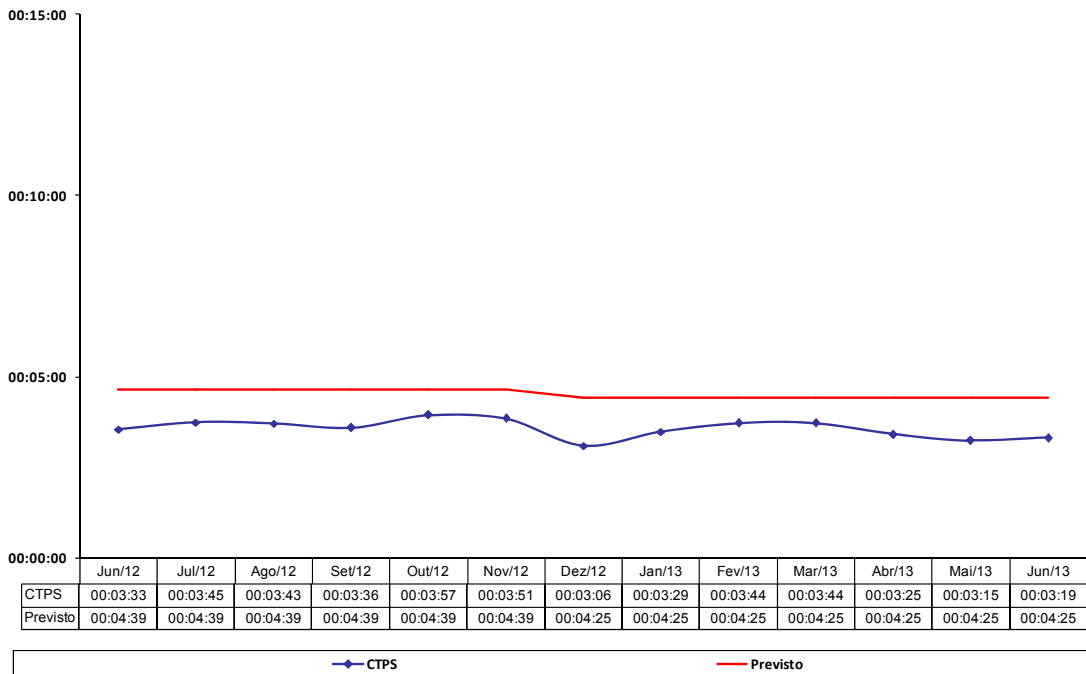
Fonte: Poupafila Referência: TMA de Seguro Desemprego – referência em estudo.

O TMA de Cadastro IMO atingiu 00:06:08.



Fonte: Poupafila. Referência: TMA de Cadastro IMO – referência em estudo.

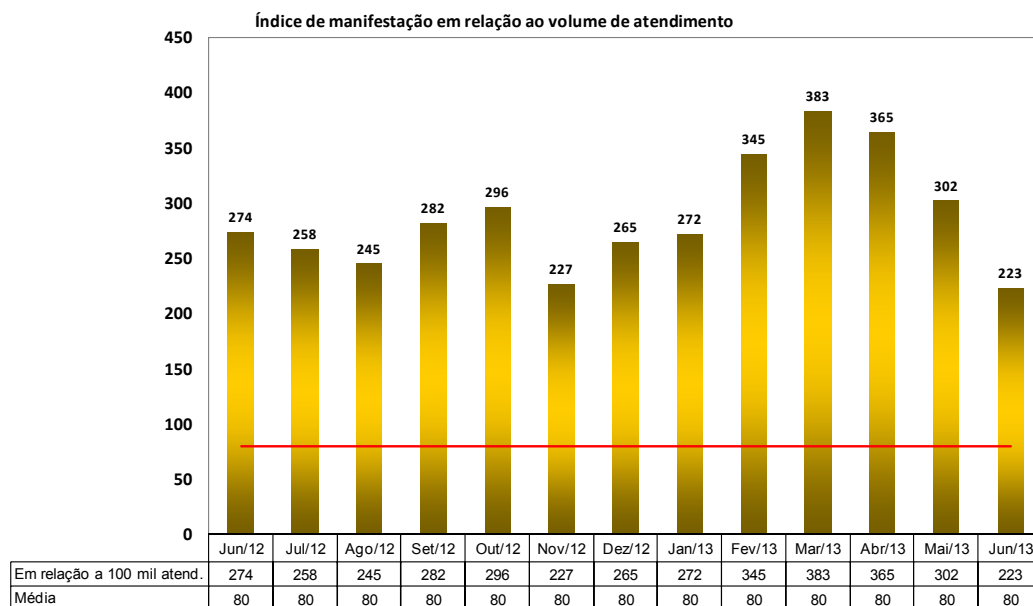
O TMA de CTPS ficou de acordo com o previsto atingindo 00:03:19.



Fonte: Poupafila. Referência: TMA de CTPS previsto em 00:04:25, conforme Contrato PRO.00.5853 Anexo I item 11.1.4.

MANIFESTAÇÃO DO CIDADÃO EM RELAÇÃO AO VOLUME DE ATENDIMENTO

Neste mês o Posto obteve uma média de **223** manifestações por 100 mil atendimentos, ou seja, aproximadamente **178,75 % acima** da referência geral dos Postos.

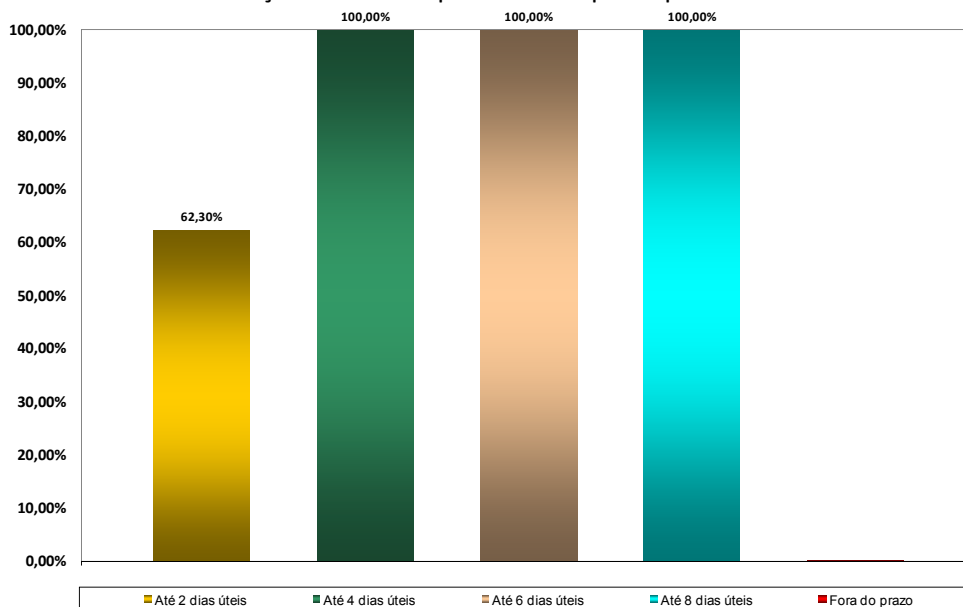


Fonte: SGMC (Ficha de Manifestação e Ficha de Ocorrência Diária).

Referência: Média de 80 manifestações a cada 100 mil atendimentos.

PRAZO DE RESPOSTA DAS MANIFESTAÇÕES

Neste mês **100%** das manifestações foram respondidas no prazo permitido de até **8 dias úteis**.



Fonte: SGMC (Ficha de Manifestação e Ficha de Ocorrência Diária).

Referência: Prazo máximo de oito dias úteis conforme N&P OP01.

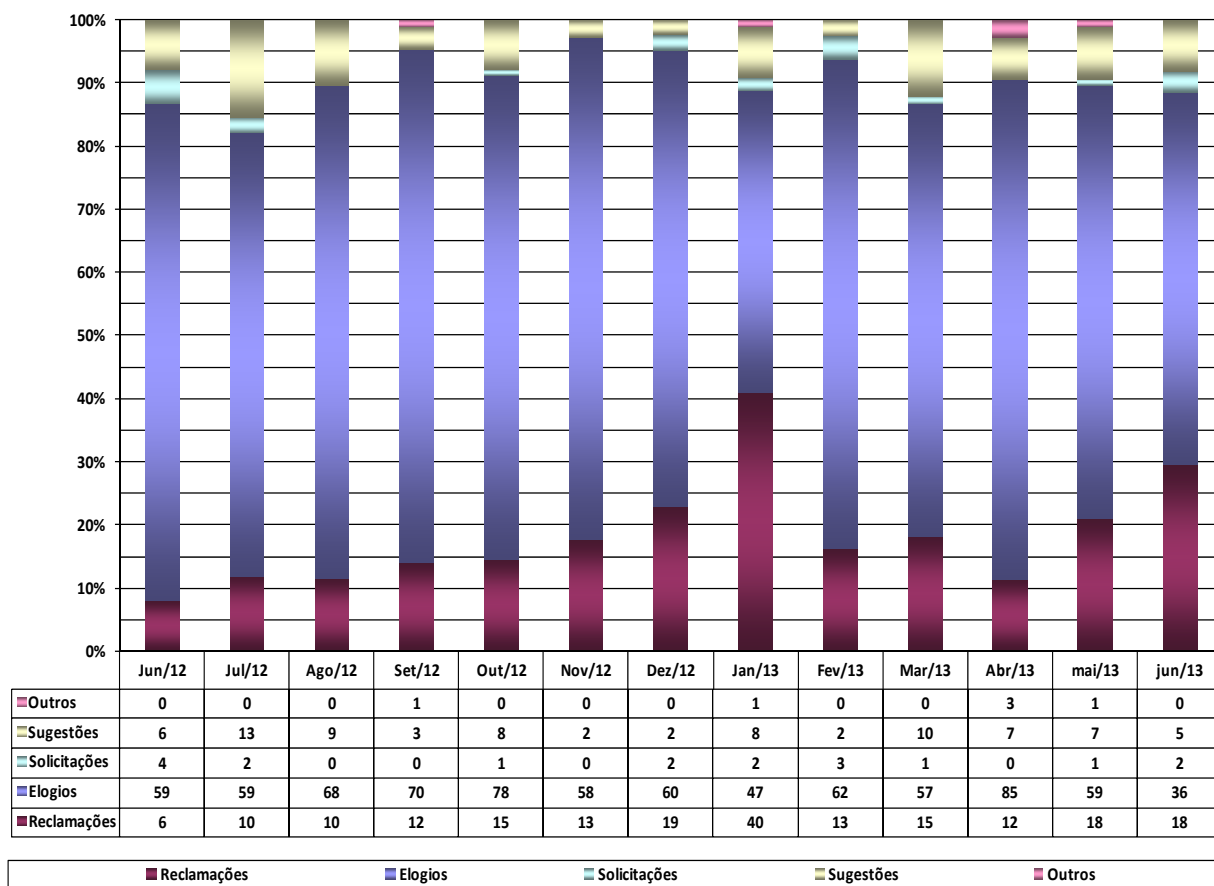
TIPOLOGIA DAS MANIFESTAÇÕES

Foram totalizadas 61 manifestações de usuários, sendo 59,02% de Elogios e 29,51% de Reclamações.

Tipo de Manifestação	Número de Manifestações	%	Comentários mais citados nas manifestações
Elogios	36	59,02%	Qualidade / Funcionário / Serviço
Reclamações	18	29,51%	Tempo de Espera / Agendamento / Prazo
Sugestões	5	8,20%	Fluxos e Procedimentos / Agendamento / Outras
Solicitações	2	3,28%	Entrega em Domicílio / Achados e Perdidos
Outros	0	0,00%	
TOTAL	61	100,00%	

Fonte: SGMC (Ficha de Manifestação e Ficha de Ocorrência Diária).

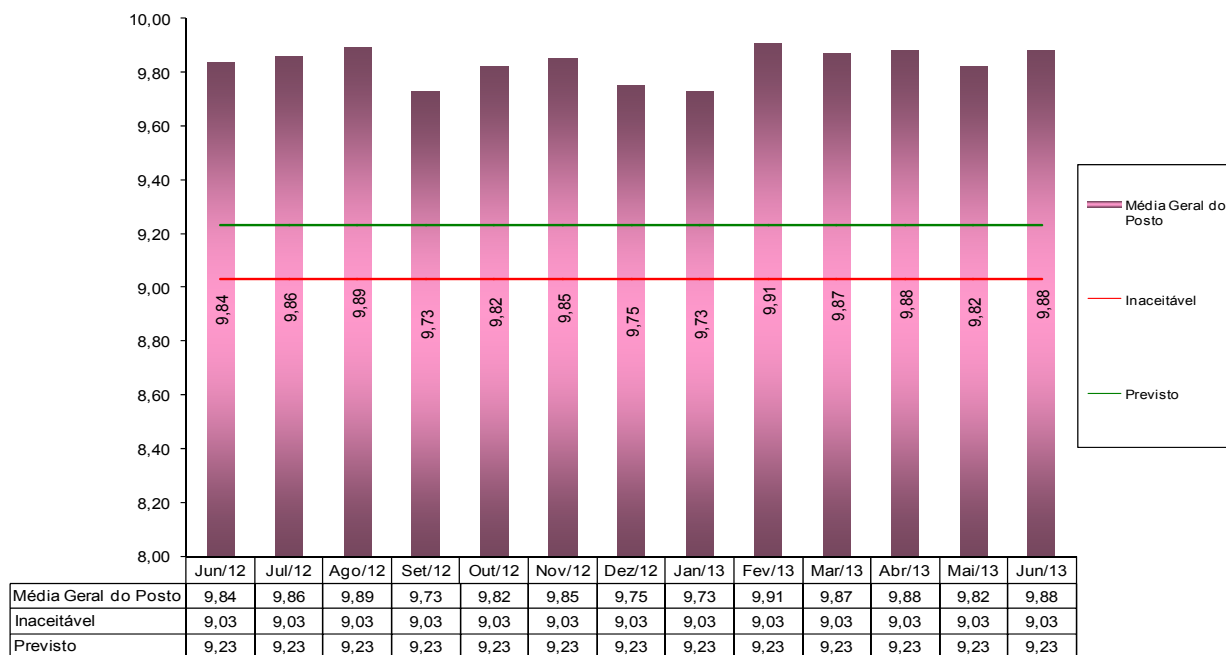
HISTÓRICO DAS TIPOLOGIAS



Fonte: SGMC (Ficha de Manifestação e Ficha de Ocorrência Diária).

PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Neste mês a **avaliação geral do Posto** ficou **de acordo** com o previsto com **9,88**, nota **0,6% maior** em relação ao mês anterior e **0,4% maior** em relação ao mesmo mês do ano anterior.



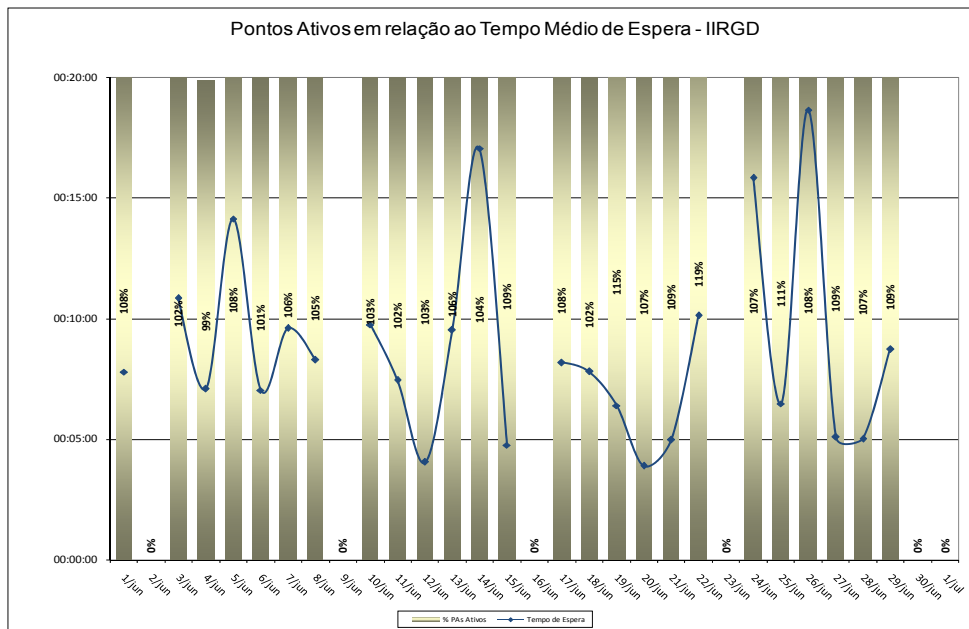
Fonte: Pesquisa Mensal de Satisfação.

Referência: Média Geral do Posto previsto em 9,23, conforme Contrato PRO.00.5853 Item III -3.2.5 B).

PA_s ATIVOS - PONTOS DE ATENDIMENTO ATIVOS

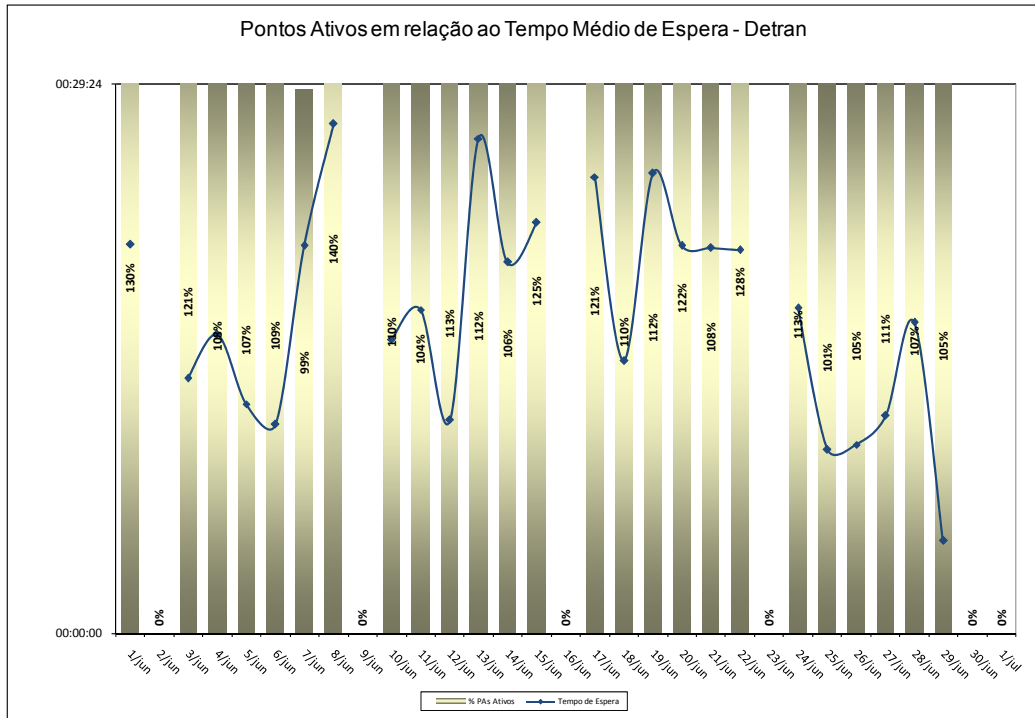
Seguem as informações do mês, dividida por órgãos, conforme gráficos abaixo:

IIRGD



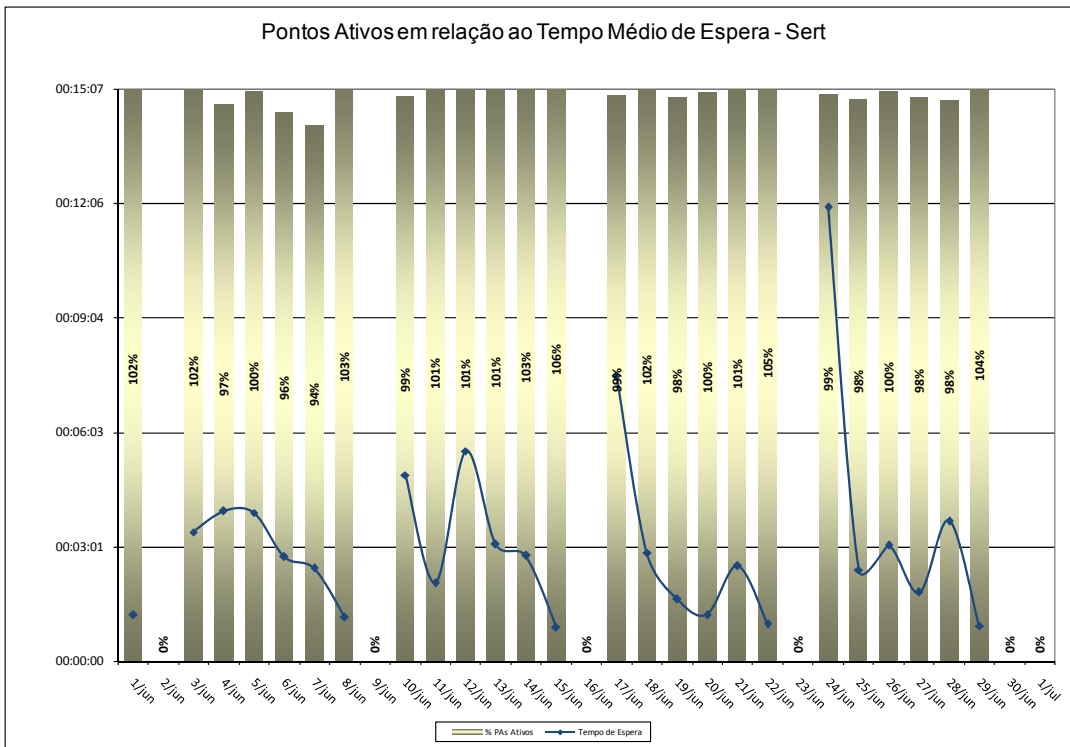
Fonte: Controles internos e Poupafile.

DETRAN



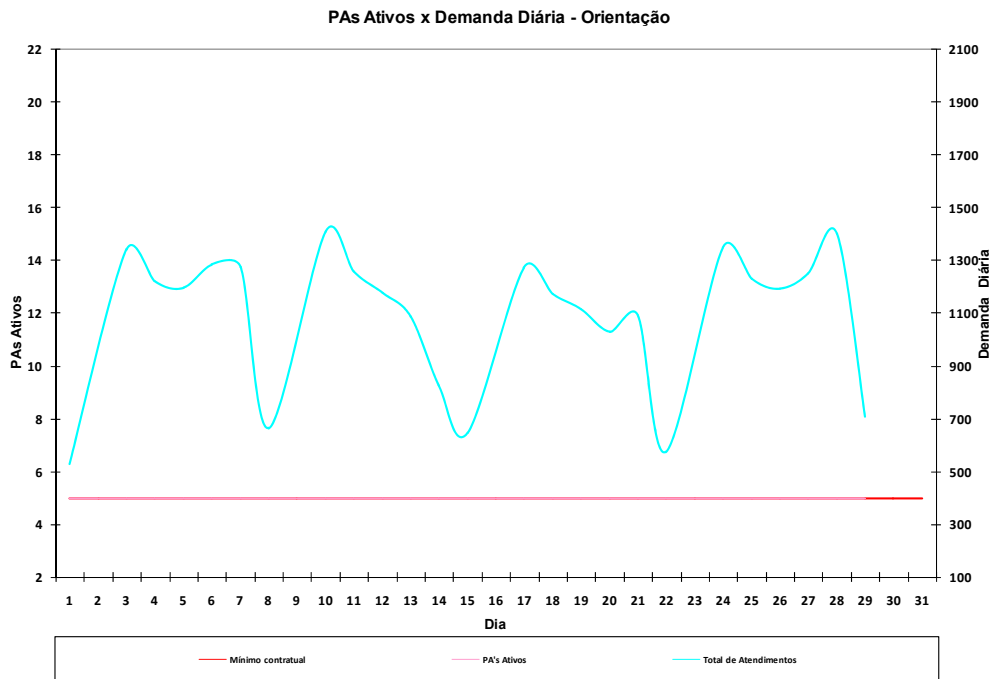
Fonte: Controles internos e Poupafila.

SERT



Fonte: Controles internos e Poupafila.

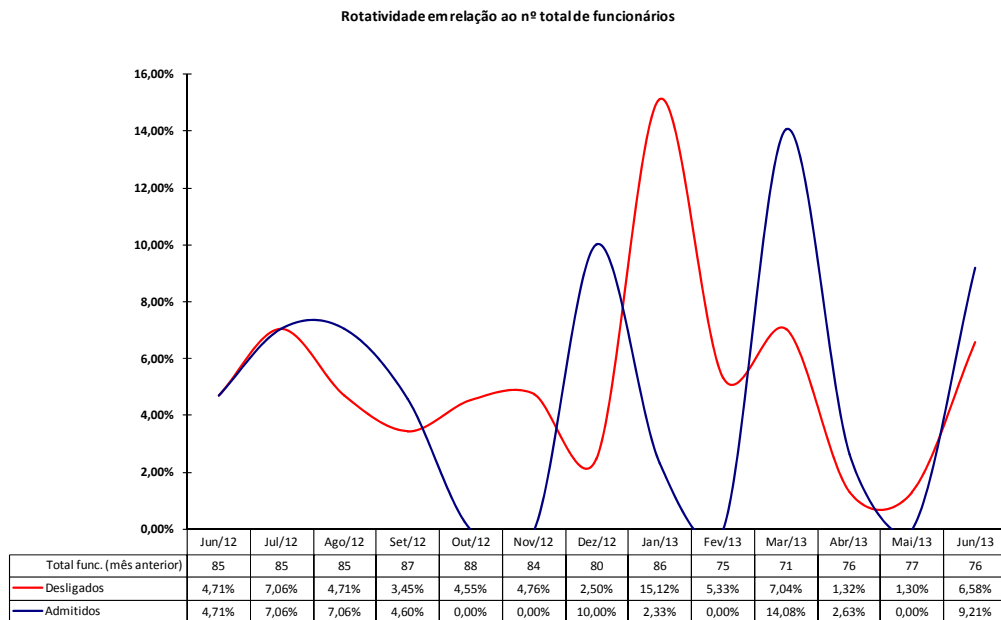
ORIENTAÇÃO



Fonte: Controles internos e Poupafile. **Referência:** PAs mínimos até 700 atendimentos/dia: 5 .PAs mínimos acima de 700 atendimentos/dia: 8.

ÍNDICE DE ROTATIVIDADE

Neste mês tivemos **7 funcionários admitidos** e **5 desligados**, representando **9,21%** e **6,58%** respectivamente.



Fonte: Controles internos.

Anexo III (Modelo de Relatório de RI)

RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DE RI

Contrato:	PRO.00.5853
Posto:	São Carlos
Mês do relatório:	Junho/2013
Meses de referência:	Mar/13 a Mai/13

<u>Assunto:</u> Elétrica	<u>Atividade:</u> Manutenção Preventiva dos Quadros Elétricos
Data ou período da atividade: Mensal	
Empresa que executou o serviço: Oficial Manutenção do Posto	
Descrição das atividades realizadas: Inspeção, limpeza e reaperto dos conectores.	

<u>Assunto:</u> Elétrica	<u>Atividade:</u> Verificação das Luminárias de Emergência
Data ou período da atividade: Mensal	
Empresa que executou o serviço: Oficial Manutenção do Posto	
Descrição das atividades realizadas: Testes das luminárias de emergência.	

<u>Assunto:</u> Civil	<u>Atividade:</u> Verificação e Manutenção preventiva do telhado, cobertura, calhas e condutores
Data ou período da atividade: Mensal	
Empresa que executou o serviço: Oficial Manutenção do Posto	
Descrição das atividades realizadas: Inspeção, limpeza e reparos quando necessário.	

<u>Assunto:</u> Sistema de Combate a Incêndio	<u>Atividade:</u> Manutenção preventiva parcial (medição e testes) e limpeza do sistema de detecção e alarme de incêndio
Data ou período da atividade: Mensal	
Empresa que executou o serviço: Oficial Manutenção do Posto e Brigadistas	
Descrição das atividades realizadas: Limpeza e testes dos detectores de fumaça e dos hidrantes. Inspeção dos extintores, hidrantes, bomba d'água, mangueiras e engates.	

<u>Assunto:</u> Ar-condicionado	<u>Atividade:</u> Manutenção preventiva geral
Data ou período da atividade: Mensal	
Empresa que executou o serviço: Speedy Ar condicionado	
Descrição das atividades realizadas: Inspeção, testes e higienização de todos Splints, máquina central e sistema de ventilação.	

<u>Assunto:</u> Treinamentos	<u>Atividade:</u> Treinamento de Integração
Data ou período da atividade: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceitual – 04/03, 03/04 e 09/04 ▪ Técnico – 01, 02, 03, 04 e 05/04 ▪ Comportamental – 25, 26, 27 e 28/03 ▪ Continuado – 14, 15 e 16/05 	
Quantidade de treinamentos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceitual: 03 ▪ Técnico: 05 ▪ Comportamental: 01 ▪ Continuado: 01 	Carga horária por treinamento: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceitual: 4 horas ▪ Técnico: 1 hora ▪ Comportamental: 16 horas ▪ Continuado: 2 horas
Quantidade de funcionários treinados: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceitual: 05 ▪ Técnico: 09 ▪ Comportamental: 09 ▪ Continuado: 70 	

<u>Assunto:</u> Uniformes	<u>Atividade:</u> Fornecimento do kit
Quantidade de kits entregues: 11	Quantidade de reposições (peças): 17
Quantidade de kits substituídos após 1 ano de uso: 05	
Observações:	

<u>Assunto:</u> Informática	<u>Atividade:</u> Manutenção preventiva da telefonia
Data ou período da atividade: Mensal	
Empresa que executou o serviço: Técnicos de Informática do Posto	
Descrição das atividades realizadas: Acompanhamento do sistema, verificação dos cabos de rede, telefonia e terminais.	

<u>Assunto:</u> Informática	<u>Atividade:</u> Manutenção preventiva de rede e nobreak
Data ou período da atividade: Mensal	
Empresa que executou o serviço: Oficial Manutenção e Técnicos de Informática do Posto	
Descrição das atividades realizadas: Monitoramento contínuo dos equipamentos; estão funcionando normalmente.	

<u>Assunto:</u> Informática	<u>Atividade:</u> Manutenção preventiva de micros e impressoras
Data ou período da atividade: Mensal	
Empresa que executou o serviço: Técnicos de Informática do Posto	
Descrição das atividades realizadas: Limpeza das impressoras, micros e leitores biométricos, atualização de plugins, softwares, antivírus e backups.	

<u>Assunto:</u> Diversos	<u>Atividade:</u> Disponibilidade de crachás
Quantidade de crachás entregues: 11	
Quantidade de crachás repostos: 2	
Observações:	

Contrato:	PRO.00.5853
Posto:	São Carlos
Mês do relatório:	Junho/2013
Meses de referência:	Dez/12 a Mai/13

Assunto: Elétrica	Atividade: Manutenção preventiva da cabine de alta tensão/rebaixadora de tensão
Data ou período da atividade: Mensal	
Empresa que executou o serviço: Oficial Manutenção do Posto	
Descrição das atividades realizadas: Monitoramento contínuo dos equipamentos; estão funcionando normalmente.	

Assunto: Hidráulico	Atividade: Limpeza completa, troca dos filtros dos bebedouros e limpeza dos reservatórios de água
Data ou período da atividade: Março/13	
Empresa que executou o serviço: São Judas Dedetizadora e Of. Manutenção do Posto	
Descrição das atividades realizadas: Trocas dos filtros dos bebedouros, higienização e desinfecção dos reservatórios.	

Assunto: Hidráulico	Atividade: Laudo de qualidade da água potável de consumo no Posto
Data ou período da atividade: Abril/13	
Empresa que executou o serviço: Inst. Int. de Ecologia e Gerenciamento Ambiental	
Descrição das atividades realizadas: Coleta e análise da água	
Laudo anexo.	

Assunto: Hidráulico	Atividade: Limpeza de caixa de esgoto, águas pluviais e de gordura
Data ou período da atividade: Mensal	
Empresa que executou o serviço: Oficial de Manutenção do Posto	
Descrição das atividades realizadas: Inspeção e limpeza de todas as caixas.	

Assunto: Ar-condicionado	Atividade: Análise da qualidade do ar
Data ou período da atividade: Fevereiro/13	
Empresa que executou o serviço: Bio Elementos Análise e Consultorias Ambientais	
Descrição das atividades realizadas: Coleta de ar para análise laboratorial.	
Laudo anexo.	

Assunto: Ar-condicionado	Atividade: Limpeza dos dutos
Data ou período da atividade: Trimestral	
Empresa que executou o serviço: TJ Serviços e Oficial de Manutenção do Posto	
Descrição das atividades realizadas: Limpeza externa dos dutos de ar condicionado.	

Assunto: Sistema de combate a incêndio	Atividade: Verificação dos extintores de CO ₂ (carga nominal) e recarga (se necessário)
Data ou período da atividade: Abril/13	
Empresa que executou o serviço: Nacional Extintores	
Descrição das atividades realizadas: Recarga dos extintores de Pó ABC Pressurizados.	

Assunto: Sistema de combate a incêndio	Atividade: Testes e manutenção dos hidrantes e mangueiras
Data ou período da atividade: Mensal	
Empresa que executou o serviço: Oficial de Manutenção do Posto	
Descrição das atividades realizadas: Inspeção, limpeza e testes de todos os equipamentos de combate a incêndio.	

Contrato:	PRO.00.5853
Posto:	São Carlos
Mês do relatório:	Junho/2013
Meses de referência:	Jun/12 a Mai/13

Assunto: Elétrica	Atividade: Laudo do para-raios
Data ou período da atividade: Agosto/12	
Empresa que executou o serviço: Motz Engenharia Elétrica	
Descrição das atividades realizadas: Laudo sobre sistema de proteção contra descargas elétricas.	
Laudo anexo.	

Assunto: Treinamentos	Atividade: Educação Continuada
Data ou período da atividade: 11, 12, 13, 14, 15, 18, 21 e 22 de Junho/2012	
Empresa que executou o serviço: Geotrain Treinamento & Consultoria Ltda.	
Carga horária do treinamento: 16 horas	Quantidade de turmas realizadas: 04
Quantidade de funcionários treinados: 63 atendentes e 16 líderes	
Escopo do treinamento:	
CONTEÚDO PROGRAMÁTICO – ATENDIMENTO – EQUIPE MULTITAREFA (16 horas)	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cenário e valores na Prestação de Serviços; ▪ Perfil e Expectativas atuais do Cidadão (cliente); ▪ Conceito e Técnicas das Melhores Práticas do Atendimento: atitudes indispensáveis; o atendimento como diferencial de relacionamento com o cidadão; ▪ Motivação no atendimento; como lidar com os vários tipos de usuários; ▪ Qualidade e Padrão: é diferente do atendimento “robotizado”; ▪ O processo de comunicação no atendimento: linguagem verbal e não verbal, percepção, assertividade; ▪ Gerenciamento de emoções e como lidar com situações de conflito; ▪ Competências e perfil do profissional de atendimento; ▪ Relacionamento Interpessoal; ▪ Cliente Interno; ▪ Trabalho em equipe; 	
CONTEÚDO PROGRAMÁTICO – COORDENAÇÃO / GERÊNCIA (16 horas)	
Além dos conteúdos ministrados acima, serão abordados:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnicas de Chefia e Liderança 	

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solução de Conflitos ▪ Trabalho em Equipe ▪ Como gerenciar as diversas gerações ▪ Administração do Tempo
Atestados de capacidade técnica anexos.

Assunto: Treinamentos	Atividade: DEA – Desfibrilador Externo Automático
Data ou período da atividade: Previsto para Agosto/13	
Empresa que executou o serviço:	
Carga horária do treinamento:	Quantidade de turmas realizadas:
Quantidade de funcionários treinados:	
Anexar Certificado de Realização.	

Assunto: Diversos	Atividade: Apólice de Seguro
Vigência: 28/12/2012 a 27/12/2013	Seguradora: Porto Seguro Cia de Seguros Gerais
Número da Apólice: 0118.47.21.781-5	
Descrição das coberturas: incêndio, explosão e fumaça; danos elétricos; vendaval, perda de aluguel; subtração de bens; responsabilidade civil e quebra de vidros.	

Assunto: Diversos	Atividade: PCMSO/PPRA/CIPA/SEESMT/Brigada de Incêndio/Plano de Ação Emergencial
A legislação técnica e normas regulamentadoras relativas à engenharia de segurança, medicina e meio-ambiente do trabalho estão sendo cumpridas na execução e desenvolvimento deste contrato?	
<input checked="" type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não

São Carlos, 19 de julho de 2013

Livia de Carvalho Gutierrez Teciano
Administradora do Poupatempo São Carlos

Anexo IV (Manifestações de Cidadãos)

<p>SGMC : 0306420130200030 FUI BEM RECEBIDA PELAS ATENDENTES DO POUPATEMPO AO PROCURAR O SERVIÇO PARA CADASTRAMENTO DE DOADORES DE MEDÚLA ÓSSEA. PARABENIZO A ORGANIZAÇÃO COM QUE TUDO FOI FEITO E A INICIATIVA DE FAZE-LO. SAIO SATISFEITA E IREI INDICAR O LOCAL PARA OUTRAS PESSOAS.</p>
<p>SGMC: 0306420120600004 O POUPATEMPO TEM BASTANTE PESSOAS RAPIDAS E OBSERVEI QUE TINHA QUE TER MAIS PESSOAS TRABALHANDO E MAIS EDUCADOS.</p>
<p>SGMC: 0306420120300014 GOSTEI DO SERVIÇO PRESTADO DE ORIENTAÇÃO COM OS ADVOGADOS NO POUPATEMPO. POIS MUITAS PESSOAS TÊM DUVIDAS SOBRE COISAS E ACHAM QUE TUDO É COBRADO PELOS ADVOGADOS, POIS GOSTARIA QUE HOUVESSE MAIS DISSO EM OUTROS DIAS.</p>
<p>SGMC: 0306420110900019 PERGUNTA: POR QUE ESSE POUPATEMPO, SENDO MAIS NOVO QUE OS OUTROS NÃO TÊM OS MESMOS SERVIÇOS QUE POUPE TEMPOS MAIS ANTIGOS? NECESSIDADE: CAIXA ELETRÔNICO PELO MENOS DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, BANCO DO BRASIL, BRADESCO E ITAÚ. REDUZIR O TEMPO DE ENTREGA DE DOCUMENTOS, AFINAL AS PESSOAS JÁ VEM EM BUSCA DOS SERVIÇOS AQUI PORQUE RAPIDEZ POUPATEMPO.</p>
<p>SGMC: 0306420120200012 PRECISA MELHORAR E AGILIZAR O ATENDIMENTO, MUITA BUROCRACIA. PEGA-SE FILA PARA VER O QUE PRECISA, DEPOIS VAI E TIRA XEROX, APÓS VOLTA PARA PEGAR SENHA. É PRECISO AGILIZAR TUDO ISSO.</p>
<p>SGMC: 0306420110800019 PODERIAM ENSINAR O PESSOAL A USAR O LINUX (KDE) E NÃO MASCARÁ-LOS COM A INTERFACE DO WINDOWS. MAS JÁ É UM INÍCIO, MELHOR QUE PAGAR OS R\$400,00 DA LICENÇA DO WINDOWS. TODOS OS SERVIÇOS DEVERIAM SER COMO O POUPATEMPO =)</p>
<p>SGMC: 0306420120400019 GOSTEI MUITO DE TODOS OS SERVIÇOS, FUI MUITO BEM ATENDIDO, ESTOU MUITO GRATO. SÓ PODERIA TER O EXAME PSICOTÉCNICO.</p>
<p>SGMC: 0306420111100057 O ATENDIMENTO ESTÁ DE PARABÉNS! DESDE A ENTRADA ATÉ O AGUARDANDO PARA O EXAME MÉDICO. NESTE, DAS INFORMAÇÕES QUE OBTIVE, TEVE UM PROBLEMA NA SALA DO MÉDICO, TIPO SENHA OU CARTÃO, ALGO ASSIM. PORÉM NÃO CONCORDO QUE ESTOU DESDE AS 10:32 AGUARDANDO E UM RAPAZ QUE VEIO ACOMPANHADO DA ESPOSA E CRIANÇA DE COLO, PASSE NA MINHA FRENTE, POIS ELE CHEGOU 12:30 E FOI ATENDIDO. ACHO QUE ESTE TIPO DE ATENDIMENTO TEM QUE SER PRIORITÁRIO PARA QUEM ESTIVER DIRETAMENTE COM ESTA CRIANÇA NO COLO. TENHO UM BEBÊ DE 04 MESES, QUE NÃO VEIO COMIGO E NEM POR ISSO SOLICITEI QUALQUER</p>

PRIORIDADE POR MEU LEITE ESCORRENDO.
IDOSOS: TENHO PAIS ACIMA DE 65 ANOS, ACHO CORRETO, PORÉM TEM QUE TER UM DISCERNIMENTO PARA PRIORIDADES... SEM MAIS, SÃO 12:40, CONTINUO AGUARDANDO, MAS VOCÊS ESTÃO DE PARABÉNS! OBRIGADA.

SGMC: 0306420110700051

GOSTEI MUITO DO ATENDIMENTO, AGILIDADE DO PESSOAL QUE ME ATENDEU.
GOSTARIA DE DAR UMA SUGESTÃO: POR QUE VOCÊS NÃO DISPONIBILIZAM UM ATENDIMENTO VIRTUAL? NA MINHA OPINIÃO, NO MUNDO DE HOJE, SERIA MUITO PRÁTICO.

SGMC: 0306420120100006

SENDO EU, USUÁRIO DO POUPEMPO E FREQUENTADOR DA ÁREA DE ALIMENTAÇÃO, NOTEI UMA FALHA NA SALA DE SERVIÇO, POIS A MESMA NÃO DISPÕE DE GRADE DE PROTEÇÃO SENDO QUE FICA MUITO EXPOSTO A PERIGO DE PESSOAS OU CRIANÇAS NÃO PRESTAR ATENÇÃO E CAIR.

SGMC: 0306420110300022

LANCHONETE COM PREÇOS POPULARES CONTROLADA PELO GOVERNO DO ESTADO, INCLUSIVE PARA PESSOAS DESEMPREGADAS E CARENTES SOCIECONÔMICAS ISENTO DE PAGAMENTOS. EX. PÃO COM MANTEIGA E CAFÉ
OBS.: GOSTARIA QUE ESTA SUGESTÃO FOSSE ANALIZADA E NO CASO DE APROVAÇÃO SER INSTALADA EM TODAS AS REPARTIÇÕES DO POUPEMPO DO ESTADO DE SÃO PAULO.
MUITO OBRIGADO

SGMC: 0306420120200039

ACHO QUE A TOMADA DE DIGITAIS DEVERIA SER "DIGITAL", AINDA MAIS PARA RG, POIS FACILITARIA O TRABALHO DA POLICIA EM NÍVEL NACIONAL E ESTADUAL.
AINDA MAIS SABENDO QUE O SISTEMA DIGITAL JÁ FUNCIONA EM ASSUNTOS LIGADOS AO DETRAN.
POUPEMPO SÃO CARLOS = EXCELENTE ATENDIMENTO.
0800 = MUITO CHIADO E DIFÍCIL CONSULTA, TALVEZ TROCAR FITA.
PORTAL (HOMEPAGE) = DIFÍCIL OU NÃO, ENCONTREI INFORMAÇÕES ADEQUADAS DE COMO RETIRAR 2ª VIA DO RG EM SÃO CARLOS.
SÃO CARLOS OFERECE UNIDADE MÓVEL; ATUALIZAR PARA FACILITAR ACESSO A SERVIÇOS DISPONÍVEIS

SGMC: 0306420110600005

O ATENDIMENTO DO POUPEMPO DE SÃO CARLOS É EXCELENTE. OS FUNCIONÁRIOS SÃO MUITO BEM TREINADOS E EDUCADOS. PARABÉNS! FOMOS ATENDIDAS PELO JOÃO, ELE É ÓTIMO, MUITO EDUCADO.
AINDA BEM QUE SÃO CARLOS PODE CONTAR COM ESSE SERVIÇO.
APENAS SUGIRO A COLOCAÇÃO DE ALMOFADAS NOS BANCOS.

SGMC: 0306420110600004

EU OS PARABENIZO PELO EXCELENTÍSSIMO ATENDIMENTO, PESSOAS MUITO SIMPÁTICAS E EDUCADAS, POUCO TEMPO DE ESPERA. ÓTIMO MESMO!
SUGIRO A UNIFICAÇÃO DOS DOCUMENTOS EM UM SÓ E AUMENTO DE SALÁRIO PARA TÃO BONS FUNCIONÁRIOS.

SGMC: 0306420111200031

SUGIRO QUE O ESTACIONAMENTO SEJA AMPLIADO, TALVEZ ONDE É O JARDIM, UMA PENA TER QUE PENSAR EM TIRAR A ÁREA VERDE, MAS É UMA SOLUÇÃO QUE VEJO.
EU ESTIVE DOIS DIAS SEGUIDOS E NÃO TINHA LUGAR PARA ESTACIONAR. HOJE FIQUEI NA PORTA POR

UNS 20 MINUTOS AGUARDANDO UMA VAGA. A ÚNICA CRÍTICA CONSTRUTIVA QUE TENHO, POIS TODO RESTANTE É EXCELENTE.

SGMC: 0306420130500056

ÓTIMO ATENDIMENTO, MAS O EXAME DEMORA MUITO, ACHO PRUDENTE MAIS UM ATENDENDO. ESPEREI POR 2 HORAS E 10 MINUTOS PELO ANTEDIMENTO MÉDICO.

SGMC: 0306420120100042

A LANCHONETE DEVERIA DAR OPÇÕES DE BEBIDAS E NÃO OBRIGAR AOS CLIENTES CONSUMIR SÓ PRODUTOS DA COCA-COLA.
COMO FICA QUEM NÃO GOSTA DE COCA-COLA, SEU GUARANÁ E SEUS OUTROS PRODUTOS?
TODO MONOPÓLIO, DA PIOR QUALIDADE, É PERVERSO.

SGMC: 0306420130700084

VOCÊS ESTÃO DE PARABÉNS. 100% PERFEITO. ESTÁ ÓTIMO O ATENDIMENTO

SGMC: 0306420130700065

AO APERTAR O BOTÃO QUE INDICA SE O FUNCIONÁRIO ME ATENDEU BEM, APERTEI O BOTÃO ERRADO. APERTEI O RUIM, MAS ERA PARA APERTAR O ÓTIMO. PARA FUNCIONÁRIA SUZI. OBRIGADO.

SGMC: 0306420130700062

O ATENDIMENTO DAS MENINAS DA PORTARIA É ÓTIMO, SOMOS BEM TRATADAS COM UMA EXCELENTE ATENÇÃO E RESPEITO. OBRIGADA POR TUDO, POIS É MUITO IMPORTANTE O QUE TODOS VOCÊS FAZEM PELAS PESSOAS.

SGMC: 0306420130700052

SEMPRE FUI UM ADMIRADOR DO POUPATEMPO, E NA MINHA ÚLTIMA VISITA, NOVAMENTE NE SURPREENDI. ENQUANTO AGUARDAVA OS PROCEDIMENTOS PARA REVALIDAÇÃO DA MINHA CNH, UM USUÁRIO OFERECEU UMA CAIXA DE BOMBONS PARA DETERMINADO FUNCIONÁRIO E A MOÇA DA ADMINISTRAÇÃO VEIO ATÉ O PÚBLICO QUE TAMBÉM AGUARDAVA COMO EU E OFERECEU A NÓS OS BOMBONS, ALEGANDO QUE O BOM ATENDIMENTO É UMA OBRIGAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS E QUE NÃO PODERIAM ACEITAR NENHUM TIPO DE GRATIFICAÇÃO POR ISSO.

ACHEI UMA ATITUDE DE 1º MUNDO, COMO REALMENTE SOMOS. PARABÉNS AOS FUNCIONÁRIOS DO POUPATEMPO.

PS: ME CONSIDERO UMA PESSOA COM ALGUM TIPO DE CONHECIMENTO EM BONS ATENDIMENTOS, POIS JÁ ESTIVE NA ARGENTINA, URUGUAI, PARAGUAI, ESTADOS UNIDOS (2X) E ITÁLIA, PRA MINHAS VIAGENS PARA O SUL E SUDESTE DO NOSSO BRASIL.

“A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original.”

(Albert Einstein)