

**RESERVA ESPECIAL**  
TEMPORÁRIA



**FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS**

**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**ADEQUAÇÃO DO MODELO ORGANIZACIONAL  
DO SENADO FEDERAL**

**RELATÓRIO FINAL DO CONTRATO FIRMADO  
COM A FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**

**VOLUME V**

**PROJETOS ESPECIAIS**

**MAIO DE 1996**

**RIO DE JANEIRO-BRASIL**

## SUMÁRIO EXECUTIVO

Os materiais incluídos neste volume consolidam uma série de projetos que respondem às exigências do Ato n.8 da Comissão Diretora, mas que, por sua especificidade, não foram incluídos nos projetos integrados expostos nos volumes anteriores.

Esta série de projetos compreende, segundo a ordem estabelecida pela Assessoria de Modernização, os seguintes itens: projeto para simplificar procedimentos administrativos e exigências burocráticas; projetos referentes à delegação de competência e descentralização administrativa; projeto para disciplinar a distribuição e a venda das publicações do SENADO FEDERAL; projeto para disciplinar a distribuição e a venda dos serviços e atividades do SENADO FEDERAL e projeto para disciplinar as relações do SENADO com o público externo.

### **1. Projeto para simplificar procedimentos administrativos e exigências burocráticas.**

Neste item estão compreendidos tanto a formulação de projetos para a modernização e agilização dos setores de compras e patrimônio, como a descrição de alguns projetos já implantados, decorrentes da consultoria de processo prevista na proposta técnica anexa ao contrato firmado entre as duas Instituições.

Os projetos compreendem a formulação de conteúdos para cursos de aperfeiçoamento do pessoal nestes setores, o desenvolvimento de sistemas de informação e informática aplicada e a criação de um sistema de informações gerenciais de suprimentos. Os projetos incluem ainda uma proposta global de reformulação organizacional, refletida no projeto de estrutura constante no VOLUME II deste Relatório Final, e as linhas de ação para o estabelecimento de bases de dados sobre preços e para o sistema de classificação de material e patrimônio.

### **2. Projetos referentes à delegação de competência e descentralização administrativa.**

Neste item estão relacionados projetos de implementação imediata visando a modernização e agilizações dos procedimentos administrativos da Diretoria Geral. Os projetos abordam a criação de um sistema de avaliação de desempenho para os órgãos subordinados à Diretoria Geral, a criação de uma central de atendimento ao usuário para racionalizar o fluxo da demanda de serviços que atinge a Diretoria Geral, a constituição de uma central de contratos, voltada para a administração dos contratos de serviços terceirizados, e o estabelecimento de um sistemas de alçadas, para a decisão administrativa, e de identidade visual, para o fluxo de documentos.

311.2531  
A232  
AM2  
V.5  
2



**3. Projeto para disciplinar a distribuição e a venda das publicações do SENADO FEDERAL.**

O projeto propõe uma completa reorganização da atividade editorial do SENADO FEDERAL. Prevê a criação de uma Editora, traça algumas linhas editoriais, especificando seus produtos, responsabiliza-a pela edição da *Revista de Informação Legislativa* e fixa seu relacionamento com o Conselho Editorial do SENADO FEDERAL.

Estabelece procedimentos para a venda e distribuição de publicações, propondo a criação de um único ponto de venda no SENADO e procedimentos comerciais para a distribuição dos produtos da Editora.

**4. Projeto para disciplinar a distribuição e a venda dos serviços e atividades do SENADO FEDERAL e projeto para disciplinar as relações do SENADO com o público externo.**

Os projetos compreendem a fixação de normas para a provisão dos serviços do SENADO a usuários externos e internos. Estas normas tem como fundamento o estabelecimento de critérios de prioridade no atendimento, com destaque para o acesso preferencial de congressistas, e imposição de limitações à gratuidade na provisão destes serviços, para diminuir o desperdício e fomentar o uso responsável de recursos públicos.

## ÍNDICE

SUMÁRIO EXECUTIVO .....	2
1. PROJETOS PARA SIMPLIFICAR PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS E EXIGÊNCIAS BUROCRÁTICAS .....	6
FUNÇÕES ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAL, PATRIMÔNIO E COMPRAS .....	7
RELATÓRIO FINAL .....	7
1. APRESENTAÇÃO .....	7
2. METODOLOGIA .....	7
3. UNIVERSO DE ANÁLISE .....	8
4. ANÁLISE DAS FUNÇÕES .....	9
4.1. Aquisição de Material e Contratação de Serviços .....	9
4.2. Administração de Material e de Patrimônio .....	11
5. COMENTÁRIOS DE NATUREZA GERAL .....	13
6. ANÁLISE MODULAR .....	14
6.1. Recursos Humanos .....	14
6.2. Informações .....	15
6.3. Organização estrutural-funcional .....	16
6.4. Normas e Procedimentos .....	17
7. RECOMENDAÇÕES .....	17
7.1 Recursos Humanos .....	17
7.2. Informações .....	24
7.3. Organização estrutural-funcional .....	25
SUBSECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO MATERIAL E DE PATRIMÔNIO -SSAMP .....	26
SUBSECRETARIA DE COMPRAS E CONTRATAÇÕES DE SERVIÇOS .....	29
7.4. Normas e Procedimentos .....	33
8. CONSULTORIA DE PROCESSO .....	36
8.1. Descrições Padronizadas .....	36
8.2. Nova Rotina de Requisição .....	36
8.3. Código de Barras .....	36
8.4. Cotas de Fornecimento .....	36
8.5. Sistema de Controle de Requisições - SCR .....	36
8.6. Sistema de Controle de Contratos - SCC .....	37
9. CONCLUSÃO .....	37
2. PROJETOS REFERENTES À DELEGAÇÃO DE COMPETÊNCIA E DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA .....	38
PROJETOS PARA APERFEIÇOAMENTO OPERACIONAL DAS ATIVIDADES DA DIRETORIA GERAL .....	39
SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	41
CENTRAL DE ATENDIMENTO .....	44
GERENTES DE CONTA .....	47
CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO .....	49



SISTEMA DE ALÇADAS PARA DECISÃO ..... 53

IDENTIDADE VISUAL..... 57

3. PROJETO PARA DISCIPLINAR A DISTRIBUIÇÃO E A VENDA DAS  
PUBLICAÇÕES DO SENADO FEDERAL..... 60

4. PROJETO PARA DISCIPLINAR A UTILIZAÇÃO DOS SERVIÇOS E ATIVIDADES  
DO SENADO FEDERAL..... 64

5. PROJETO PARA DISCIPLINAR AS RELAÇÕES DO SENADO COM O PÚBLICO  
EXTERNO..... 64



**1. PROJETOS PARA SIMPLIFICAR PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS E EXIGÊNCIAS BUROCRÁTICAS**

## **FUNÇÕES ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAL, PATRIMÔNIO E COMPRAS**

### **Relatório Final**

#### **1. Apresentação**

A administração do SENADO FEDERAL, no ano de 1995, foi colocada diante da necessidade de transformações significativas em termos de gestão. A essas necessidades latentes foram adicionadas outras variáveis, como por exemplo, o início da nova Legislatura, a posse da Comissão Diretora e mudanças na direção administrativa da Casa, assumindo, recentemente, novo Diretor Geral.

Houve, em consequência, um certa descontinuidade nas rotinas de gestão dos estoques, no controle patrimonial e, com efeitos mais significativos, na realização das licitações e no fornecimento de materiais e serviços.

Diante desses e de outros desafios identificados pelo próprio SENADO FEDERAL, foi iniciado um processo de modernização administrativa, tornado programa prioritário a partir do Ato nº 2 da Comissão Diretora, de 1995, que criou o Grupo de Trabalho de Reforma e Modernização do SENADO FEDERAL. Daí resultou um Relatório apresentado ao Plenário, em 25 de abril de 1995, através de discurso pronunciado pelo Senador Renan Calheiros.

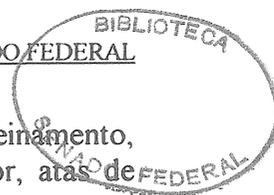
O Relatório do GT destaca, entre outros, o tópico "Compras e Obras", arguindo a necessidade de melhor programação das compras. Destaca, também, a excessiva centralização do processo decisório e o baixo grau de responsabilidade durante o mesmo. A outra ponta do processo aquisitivo (cliente), corporificada pelos gabinetes dos senadores, também é objeto de análise e recomendações. Finalmente, o segmento serviços de engenharia é igualmente analisado e tem suas disfunções identificadas, com as respectivas recomendações para saneamento.

Neste relatório final estamos considerando, entre outros elementos de análise, o Relatório do GT de Reforma e Modernização, como hipótese referencial. Além disso, contamos com a participação e colaboração dos integrantes da Assessoria de Modernização.

#### **2. Metodologia**

Para a realização do trabalho foram utilizados os seguintes instrumentos:

- Entrevistas com integrantes de todos os níveis administrativos, inclusive gabinetes de senadores. Foram realizadas 53 entrevistas;
- Participação em reuniões internas e externas (8 reuniões);



- Levantamento de dados objetivos (lotação, nível de treinamento, estatísticas de compras e de fornecimento de material, relatórios de computador, atas de reunião etc.);
- Análise de documentos normativos. Foram analisados 36 documentos, entre atos, portarias e ofícios-circulares;

### 3. Universo de análise

No SENADO FEDERAL, o universo logístico compreendido pela identificação da necessidade, especificação, licitação, contratação e fornecimento de bens e serviços inclui:

- (1) Usuário, representado, principalmente, por 81 Senadores da República e respectivas infra-estruturas funcional (Gabinete) e pessoal (Residência);
- (2) Diretoria Geral do SENADO, representada, em termos de execução, pelos seguintes órgãos:
  - Subsecretaria de Administração de Material e Patrimônio - SSAMP;
  - Comissão Permanente de Licitação - COPELI;
  - Secretaria de Administração de Compras, Contratações e Alienações - SSACCA;
  - Subsecretaria de Engenharia - SSENG;
  - Subsecretaria Técnica e Eletrônica - SSTEEL
  - Subsecretaria de Serviços Gerais - SSGER
- (3) Órgãos supervisionados (PRODASEN e CEGRAF);
- (4) Mercado supridor de materiais e de serviços;
- (5) Instrumentos legais (Leis, Decretos, Medidas Provisórias, Portarias, Atos e outros) que regem as relações entre os atores do processo logístico.

A relação entre os quatro primeiros é de cliente / provedor, ficando muito claro, para nós, que [1] é o grande cliente, para o qual devem convergir a missão e os objetivos de [2], [3] e [4], com vistas à plena satisfação do mesmo, respeitadas as limitações e restrições impostas por [5].

Entrevistas realizadas com alguns chefes de gabinete, acrescidas de dados objetivos (prazos de atendimento, por exemplo), levam-nos a inferir que o cliente (Senador) não parece estar satisfeito com os serviços que lhe são prestados por [2] e [3]. Há consciência clara, por parte deste último, de que os serviços de sua responsabilidade, por razões as mais diversas (lentidão excessiva do processo aquisitivo, indisponibilidade de informações, por exemplo), não estão atendendo às suas próprias expectativas.

Em síntese, nenhum dos dois extremos, cliente/provedor, está satisfeito. Existem queixas recíprocas, algumas delas fundamentadas, como por exemplo: (i) sob a ótica do cliente há excesso de burocracia e de formalismo, pouca ou nenhuma informação sobre o andamento das requisições feitas; (ii) do lado do provedor, há queixas sobre a falta de planejamento de necessidades e sobre o desperdício praticados pelo cliente

Identificamos, portanto, a necessidade de aproximação entre clientes (demandas) e provedores, a fim de alcançar o interesse comum que é, em última análise, proporcionar aos senadores as melhores condições para o exercício de suas atribuições. Esse é o universo a ser considerado no processo de modernização das funções de compras, administração de material e patrimônio.

#### **4. Análise das funções**

##### **4.1. Aquisição de Material e Contratação de Serviços**

4.1.1. O processo de aquisição, nas etapas de requisição, preparação das especificações e licitação, está, no momento, sob a ação de alguns fatores que o tornam ineficaz. Os prazos de execução são muito grandes, de tal forma que, atualmente, uma Tomada de Preços exige de quatro a seis meses, em média, para sua finalização, a partir da definição da necessidade de aquisição de um bem ou serviço. Em função da demanda e da multiplicidade de requisições existentes, consideramos que 164 licitações (136 Convites, 24 Tomadas de Preços e 4 Concorrências) até outubro de 1995, é um número modesto, embora tenhamos verificado que a ação da COPELI é eficiente. Identificamos, entre outros, os seguintes fatores, que contribuem, a nosso ver para o retardo da maior parte do processo de aquisição:

- Formalização dos pedidos - cada solicitação de compra de material ou de realização de serviço é iniciada por um documento formal, tipo ofício, que dá entrada no Protocolo Geral e passa a constituir um processo. A partir desse ponto, o documento começa a receber um tratamento extremamente burocrático, acumulando tempo de execução considerável diante de qualquer necessidade de esclarecimento. A quantidade de pequenos

processos é muito grande, ocasionando um acúmulo de processos na carteira de atendimento da SSACCA;

- Preparo das especificações - o usuário requisita materiais e serviços com descrição insuficiente quanto ao seu escopo, demandando uma série de retornos do processo para esclarecimentos, até que o Serviço de Apoio Técnico - SEATEC possa finalizar e encaminhar o requisitado para a COPELI. Há dificuldades na elaboração de Editais, mesmo nos casos em que, aparentemente, já existem dados técnicos. No caso da licitação para a reforma do prédio do Anexo I, houve excessiva perda de tempo na preparação das especificações que permitissem a realização da concorrência, mesmo com os recursos orçamentários disponibilizados. Nos casos de especificações mais simples, materiais de mercado, por exemplo, faltam editais padronizados, mesmos para os casos mais simples.
- Consolidação de Pedidos - os órgãos responsáveis pela aquisição de materiais procuram, sistematicamente, evitar o fracionamento de quantidades a serem adquiridas. Com isso, acreditam que não terão problemas com o Tribunal de Contas da União, no que se refere aos dispositivos da Lei nº 8.666. Essa consolidação, por não obedecer a um planejamento integrado com os usuários, processa-se de forma casuística, acumulando mais tempo para a realização do processo aquisitivo;
- Pesquisa de Preços - os atos nº 344 e nº 345, do Presidente do SENADO FEDERAL, ambos de 31 de julho de 1995, determinam que os órgãos envolvidos com a aquisição de material e contratação de serviços deverão realizar pesquisas de preços com vistas a: (i) verificar se as propostas apresentadas pelos licitantes vencedores estão compatíveis com os preços de mercado; e (ii) estabelecer valores estimados, a serem incluídos no Edital de Licitação, a fim de obter propostas para a execução de obras e serviços compatíveis com os preços praticados no mercado. A pesquisa de preços, na forma como está sendo executada, é um dos maiores fatores de retardo no processo de aquisição. Exige-se do mercado a mesma formalização burocrática que é praticada internamente. Com efeito, o pesquisador é levado a solicitar da empresa contatada informações sobre preços, identificando-se e exigindo do pesquisado a aposição de assinatura como forma de autenticar a informação de preço fornecida. Isso é pouco prático e acaba por mascarar os preços fornecidos, eis que, quando o pesquisador identifica-se, os preços sofrem alteração imediata. Acredita-se que haja preços de mercado em geral e preços de mercado para o SENADO.

4.1.2. Outro fator a ser destacado na área de Aquisição, é o reduzido nível de informação tratada, isto é, aquela que seja facilmente armazenada, recuperada e atualizada. Com exceção do Cadastro de Fornecedores, que é simples e pouco flexível, nada mais há em termos de informação tratada. Esse é um fator adicional a contribuir para o retardo do

processo aquisitivo, por inibir a administração quanto à tomada de decisões em bases objetivas. Qualquer levantamento mais simples, do tipo " número e origem de processos em andamento", "valores dos processos versus órgão requisitante", "localização e status dos processos em andamento", consome muito tempo, no mínimo uma semana, para ser obtido. Essa é, a nosso ver, uma carência muito séria da área de administração de compras, contratações e alienações;

4.1.3. O Calendário de Compras, instituído pelo Ato nº 10, do Primeiro-Secretário, de 03.08.95, institui o Calendário de Aquisições e Contratações no âmbito do SENADO FEDERAL. Consideramos que esse mecanismo de planejamento e avaliação é válido e pertinente para atender às necessidades da Casa. Constatamos, na prática, que o mencionado instrumento ainda não atingiu seus objetivos. Acreditamos que duas condições, não atendidas na preparação e na divulgação do documento, contribuíram para isso: primeiro, o Calendário deve ser o produto final de um processo que envolva, de forma intensiva, provedores e clientes; segundo, sua implantação efetiva deve ser precedida de divulgação ampla, com tempo de maturação, em geral no ano anterior. O Calendário, por envolver solicitantes (clientes), supridores (provedores e clientes) e SSACCA (provedor), exige menos procedimentos formais e muito mais negociações entre os atores do processo.

#### **4.2. Administração de Material e de Patrimônio**

4.2.1. Essa área, por ser a responsável pela ponta física do processo (almoxarifado) e, pelo planejamento e controle do suprimento, recebe, sistematicamente, a maior quantidade de críticas por parte do usuário. É, também, a que tem melhores condições de avaliar o desempenho do mesmo. Os materiais estocados no Almoxarifado Central compreendem cerca de 300 itens de uso comum nos gabinetes dos senadores. Apesar desse almoxarifado não ser o maior de todo o SENADO (se consideramos o do CEGRAF) é o mais crítico por atender diretamente aos gabinetes dos senadores. A relação entre clientes e provedores, nesse caso, é tortuosa. Há, do lado dos gabinetes falta de planejamento do próprio consumo e, também, um aparente e sistemático desperdício de material. Uma tentativa de neutralizá-lo, a nosso ver inócua, foi o estabelecimento de cotas para cada item de material que é fornecido pelo Almoxarifado. Assim, por exemplo, podem ser requisitadas até sete resmas de papel cópia por mês/gabinete.

A prática de cotas tem gerado conflitos de interpretação quanto à quantidade estabelecida por cota, igual para todos os senadores. Como as atividades legislativa, administrativa e política, são diferentes, entre os parlamentares, as respectivas demandas também o são. Daí, é comum que cotas sejam ultrapassadas através de solicitações formais dos senadores, sempre atendidas. Assim, por exemplo, podem ser requisitadas até sete resmas de papel cópia por mês/gabinete.

Os freqüentes desencontros quanto às quantidades por cota, levou a Diretoria Geral a criar um Grupo de Trabalho que deveria propor novos valores, depois de efetuadas pesquisas, tanto em organizações congêneres, como junto aos usuários. No momento, o

assunto está estacionado, tendo sido feitas as pesquisas externas e minuta de questionário para pesquisa junto aos gabinetes. Na nossa opinião, o problema não está na quantidade de material por cota e sim no sistema como um todo, que deverá ser visto à luz de outras variáveis, a principal delas a satisfação do cliente.

4.2.2. O planejamento e o controle dos estoques são funções da gestão de material, responsável, entre outras coisas, pelo atendimento das demandas dos usuários, com base em técnicas de previsão e acompanhamento da execução das compras. Apesar de previstas tais atribuições no âmbito da SSACCA, tem havido dificuldades no exercício das mesmas. Assim, constatamos que muito pouco tem sido feito, de forma eficaz, para que os níveis dos estoques sejam mantidos compatíveis com as necessidades.

Todo o esforço de previsão está concentrado no Almoxarifado que, por não ter orientação específica, trabalha de forma casuística no planejamento dos estoques. Aparentemente, o problema está muito mais no treinamento, necessário para a manipulação de dados de previsão e controle de estoques, do que na infra-estrutura disponível. As instalações do Almoxarifado atendem aos requisitos mínimos para a guarda e preservação dos materiais que abriga e o sistema computadorizado (SAMP - Módulo Almoxarifado) permite a execução de previsão e controle com razoável confiabilidade.

4.2.3. A administração do patrimônio ressenete-se de um instrumento que permita o tombamento e controle eficazes dos bens existentes. Há três anos não é realizado inventário físico, o que nos leva a admitir que já deve haver algum tipo de descontrole sobre o patrimônio existente. O SAMP - Módulo Patrimônio, parcialmente implantado, não atende às necessidades, entre outras, pelas seguintes razões:

- impossibilidade física (falta de pessoal) para a entrada de dados;
- pequena quantidade de itens identificados e codificados no sistema;
- duplicidade excessiva de códigos.

Por essas razões, entre outras, decidiu-se abandonar o sistema atual e adotar metodologia mais moderna, com o emprego de códigos de barras (CB) para controle da movimentação. Foi contratada a empresa Link Informática e Serviços para implantar tecnologia baseada em CB. O contrato celebrado prevê a implantação do novo sistema, inclusive com o fornecimento de equipamentos de leitura e de *software* específico. A pretensão é implantar cerca de 50.000 itens patrimoniais. Lembramos que o problema da identificação e codificação persiste e é anterior, em termos de processo, à aplicação do código patrimonial. Conforme pudemos depreender da implantação, a LINK vai elaborar a

base de dados (código, descrição e outras informações armazenadas no coletor de CB) em texto (ASCII) e descarregá-la no computador 486 da SSAMP, em ambiente DOS. É o que efetivamente está sendo feito, já tendo sido realizado mais de 20% da tarefa total. Os dados de leitura coletados pela LINK estão sendo transferidos do microcomputador 486 da SSAMP para o SAMP-Módulo Patrimônio, mantido pelo PRODASEN. Na prática, a única grande mudança foi a coleta e a entrada dos dados, realizados via CB. A interface com o principal usuário (SSAMP) ou seja, telas, relatórios, consultas etc, continuará sendo a atualmente existente, pouco flexível, dentro do ponto de vista do usuário.

Com relação ao assunto acima, após negociações envolvendo SSAMP e PRODASEN, foi acertado que será mantido o procedimento atualmente em implantação. Posteriormente, a base de dados obtida e mantida via CB poderá migrar para um sistema de informações mais moderno (oferecido pela LINK) que funcione em ambiente *Windows*, sendo, por essas e por outras razões mais flexível para obtenção de consultas diversificadas.

## 5. Comentários de natureza geral

5.1. Há um reduzido grau de relacionamento e integração funcionais entre as Áreas de Administração de Compras e de Administração de Material e Patrimônio, havendo, inclusive, superposição de tarefas (que deveriam ser executadas). É o caso, por exemplo, da administração do fornecimento (diligenciamento de compras e administração de contratos).

5.2. Identificamos, ao longo do tempo de contato com pessoas participantes do processo logístico, uma espécie de diluição coletiva e consensual de responsabilidades. grupos de trabalho são invocados com extrema facilidade para a "solução" de problemas, muitos deles de competência originária dos órgãos proponentes de GT. A falta de pessoal, principalmente daquele treinado e especializado, pode ser uma das razões da proliferação dos grupos de trabalho. Também observamos que o risco parece não estar inserido no contexto de boa parte dos gerentes do mencionado processo logístico. Por observação, pudemos inferir que a razão disso está no fato de não haver cobertura institucional para eventuais falhas, ocorrente, naturalmente, na atividade gerencial, mesmo em se tratando de administração pública. Pudemos perceber uma verdadeira "síndrome da sindicância", um receio, na maior parte dos casos, infundado de que uma decisão não se constitua em "ato jurídico perfeito e acabado" e, em conseqüência, transforme-se em processo contra seu autor. Isso transforma o processo administrativo do SENADO algo levemente "kafkiano".

5.3. A estrutura está muito verticalizada, com aparente excesso de chefias e deficiência quantitativa de técnicos. Atribuições tornam-se superpostas e responsabilidades ficam diluídas, com trânsito de documentação redundante, sem nada acrescentar para o produto final. Poucos compreendem com exatidão os objetivos do órgão que dirige, haja vista a pulverização das missões atribuídas.

5.4. O treinamento especializado oferecido ao pessoal envolvido com o processo logístico é muito reduzido, comprometendo o resultado que se espera das pessoas responsáveis pelas diversas áreas de compras, contratação de serviços, administração de material e de patrimônio.

5.5. A quantidade e a qualidade da informação tratada e disponível para os componentes do processo logístico (requisitantes, compras, contratação de serviços, administração de material e de patrimônio, usuários e outros) são extremamente deficientes, exigindo identificação e conceituação imediatas das necessidades. A carência de informações permeia toda a estrutura do SENADO. Há computadores disponíveis (*hardware*). Faltam sistemas (*software*) e pessoas (*peopleware*) treinadas para operá-los.

5.6. A síntese que pudemos perceber é o reduzido grau de compreensão sobre quem é cliente de quem e, principalmente, quem é o principal deles, no caso o senador e seu gabinete. Esse entendimento coletivo não nos parece agregado ao comportamento funcional da maioria dos servidores. Aparentemente, o SENADO FEDERAL, enquanto Instituição, é o cliente. Ocorre que, a nosso ver, o que dá vida e substância à instituição são os seus integrantes parlamentares com responsabilidade legislativa. Esses, no seu conjunto, representam a clientela para os serviços que a estrutura administrativa da Casa deve prestar com a máxima eficiência e eficácia.

## **6. Análise modular**

Com base nos levantamentos, entrevistas, observações, análise das funções e nos trabalhos realizados em conjunto com as áreas envolvidas com o objeto deste Relatório, estabelecemos o critério modular para elaborar análise mais específica e propor ações que possam interferir positivamente no processo de modernização administrativa, ora levada a curso no SENADO FEDERAL.

Identificamos quatro módulos que consideramos prioritários para a implementação de novos processos e procedimentos que serão recomendados: (1) Recursos Humanos; (2) Informações; (3) Organização estrutural-funcional; e (4) Normas e procedimentos.

### **6.1. Recursos Humanos**

Os recursos humanos alocados às duas Subsecretarias que respondem pela gestão de compras, contratações, alienações, material e patrimônio são suficientes, em termos numéricos, para atender às demandas existentes. A formação básica do grupo, no geral, é

boa, com 48% declarando possuir curso superior, principalmente em Administração e Economia (18%) e Direito (16%). Os demais com curso superior completo (14%) declararam formação em Letras, Psicologia, Geografia e Estudos Sociais.

Dentre outros aspectos, destacamos dois como preponderantes para o baixo rendimento alcançado pelo pessoal como um todo: (i) a carência de treinamento gerencial para os que exercem cargos de chefia, principalmente no que se refere a processo decisório; (ii) quase nenhum treinamento especializado para aqueles que exercem funções específicas, de natureza técnico-legal, nas suas áreas de trabalho; e (iii) elevado grau de rotatividade (*turnover*).

Em face disso, consideramos que o processo de modernização nas áreas mencionadas, deve, necessariamente, incluir, dentre suas prioridades, educação e treinamento intensivos, diferenciados e continuados para todos os integrantes das duas Subsecretarias. O treinamento especializado, voltado para os aspectos operacionais, deverá ser realizado concomitantemente com a implantação de processos e procedimentos de modernização.

## **6.2. Informações**

Em todos os níveis avaliados pudemos constatar que a qualidade e a quantidade de informações são deficiências marcantes nos processos de gestão de compras, materiais e patrimônio. Muitas dessas deficiências, decorrem, principalmente, da idéia de que informação depende de processamento eletrônico de dados e que assunto de computador é com o PRODASEN. Este, por seu lado, considera que é sua atribuição indelegável tratar desses assuntos. O processo histórico de conflito de interesses, habitualmente existente nas organizações em relação a esse assunto, continua instalado no SENADO, o que inibe, a nosso ver, a assunção das responsabilidades sobre o assunto por parte dos executivos responsáveis pelas atividades envolvidas. A título de exemplo, citamos fato ocorrido em recente reunião envolvendo pessoal de material/patrimônio e PRODASEN. Quando fizemos indagações específicas sobre a matriz de classificação de materiais e bens patrimoniais do SENADO, assunto primeiro de qualquer gestão de materiais, foi solicitado que o analista do PRODASEN nos respondesse, o que foi feito, de forma não satisfatória, do ponto de vista técnico.

Alguns processos, como a tramitação de requisições para compra e o controle de contratos, exigem, de imediato, tratamento pontual, com base em processamento eletrônico de dados, para que a eficiência das funções correspondentes aumente. Esse tipo de trabalho, a começar por sua conceituação, deve ser desenvolvido pela área responsável por sua execução. Se possível, o PRODASEN deverá continuar o processo, projetando, elaborando sistemas e implantando-os. Na hipótese disso não ser viável em curto prazo, não vemos razão que impeçam a área executiva responsável de tomar a si o encargo de obter a ferramenta necessária ao bom cumprimento das suas atribuições funcionais. Por isso mesmo a consultoria de processo aqui relatada, desenvolveu, como programa-piloto, dois sistemas que contemplam aquelas necessidades.

Entretanto, o problema de informações nas áreas de compras/material/patrimônio exige um processo de análise em base zero. Essa análise deve ser feita, com o objetivo primordial de atender aos requisitos do cliente, independentemente dos recursos em *hardware* ou *software* existentes. O uso de sistemas de computador seria decorrente disso e voltado especificamente para as necessidades definidas.

Por conta das justificativas acima apresentadas, consideramos que:

(a) As necessidades em informações para as áreas de compras, contratações, alienações, material e patrimônio devem ser estabelecidas entre os gestores destas áreas e seus clientes, devendo os primeiros, se considerado necessário, ser assessorados por técnicos externos;

(b) O relacionamento entre o PRODASEN e as áreas funcionais deverá ser revisto, em conjunto, a fim de:

- definir sistemas de computador, que, porventura sejam identificados como prioritários. A revisão do relacionamento recomendado, inclui, o *status* do módulo atualmente implantado no *mainframe* (SAMP - Sistema de Administração de Material e Patrimônio) e do módulo Tombamento (implantado parcialmente).

- estabelecer, no âmbito do objeto deste relatório, a política de informática a ser implantada, preferencialmente, aquela voltada para o usuário, dentro de um processo de descentralização de desenvolvimento dos sistemas que forem definidos.

### 6.3. Organização estrutural-funcional

As áreas de compras e material/patrimônio têm uma estrutura bastante verticalizada (três níveis, a partir das subsecretarias) com atribuições atomizadas e, em alguns casos, redundantes. Há, em termos médios, 2,7 funcionários por órgão. São duas subsecretarias, cinco serviços e 14 seções. Dentre outras disfunções, esse tipo estrutura é responsável por grande parte do emperramento da máquina burocrática, eis que as responsabilidades são divididas e o andamento dos processos depende de elevado número de despachos, a maioria sem agregar valor.

Nosso ponto de vista é de que deverão ser consolidadas as funções para dois níveis apenas: subsecretarias e serviços. Isso, aliado a um vigoroso programa de desenvolvimento de recursos humanos poderia tornar o processo decisório mais eficiente e, em consequência, melhor o nível de atendimento aos clientes.

#### 6.4. Normas e Procedimentos

Essa é uma área extremamente crítica para o processo de modernização do SENADO FEDERAL. No aspecto mais geral, torna-se imperativo definir competências para estabelecer normas e procedimentos administrativos. Atualmente esse processo é dividido entre o Primeiro Secretário da Mesa Diretora e o Diretor Geral do SENADO. Em nossa opinião, é necessário profissionalizar o processo de gerenciamento do SENADO FEDERAL o que seria alcançado com a unificação dos “poderes” de administrar as atividades de suporte. Em princípio, tais poderes, deveriam ser exercidos, pelo Diretor Geral, em consonância com políticas e diretrizes emanadas pelo poder maior da Casa a Comissão Diretora.

Em termos mais específicos e para atender a uma necessidade estabelecida pelo Ato nº 17 da Comissão Diretora, isto é a unificação das licitações, propomos como princípio a adoção de Comissões Especiais de Licitação, coordenadas pela Diretoria Geral do SENADO, sem a extinção da Comissão Permanente de Licitação - COPELI. Atualmente, esta já funciona como um órgão regular de compras, composto de 13 funcionários. Poderia assim continuar, vinculada, porém sem subordinação, à Subsecretaria de Compras, Alienações e Contratações, atendendo os casos de rotina, mesmo que envolvendo grande volume de recursos. Aquisições e Contratações de Serviços especiais ou aqueles, no momento, derivados do PRODASEN e da CEGRAF seriam atribuídos às comissões especiais dentro dos requisitos determinados pela Lei nº 8.666, de 21.06.93.

Finalmente, como princípio de gestão das aquisições de modo geral, deveria ser adotado o regime de registro de preços, tal qual disposto na legislação em vigor, para todos os casos de fornecimento regular de materiais onde fosse possível aplicar, respeitadas as limitações de mercado.

### 7. Recomendações

Com base nos módulos descritos apresentaremos as recomendações que julgamos adequadas para atender às necessidades de modernização da gestão de compras, contratação de serviços e administração de material e de patrimônio no âmbito do SENADO FEDERAL. Algumas das recomendações já estão em plena fase de projeto e de execução através da consultoria de processo.

#### 7.1 Recursos Humanos

Este módulo é, certamente, o que exige prioridade absoluta por parte da administração diante do desafio imposto pelo processo de modernização. Referimo-nos particularmente à área de desenvolvimento de recursos humanos. Recomendamos a execução de um amplo programa de educação gerencial a ser aplicado em paralelo ao

processo de modernização nos demais módulos considerados. Esse programa está dividido em três níveis: Gerencial, Especialização e Operacional.

O nível gerencial contempla conteúdos voltados para o conhecimento global e estratégico das funções envolvidas. É igualmente realçado o desenvolvimento das competências de relacionamento interpessoal e intergrupala.

O nível de especialização está voltado para o cognitivo, para a formação de quadros técnicos das funções envolvidas. No entanto, dada a natureza do SENADO FEDERAL, a orientação geral é que sejam igualmente atendidos requisitos mínimos de desenvolvimento de competências valorativas e atitudinais.

O nível operacional refere-se a treinamento dirigido ao processo de capacitação específica para a resolução de tarefas peculiares a determinadas atribuições.

**Programa de Desenvolvimento Gerencial para o pessoal das áreas de Compras, Contratações, Administração de Material e Patrimônio.**

- **Nível Gerencial**

**Projeto 01 - Programa intensivo em Gestão de Organizações Públicas**

Clientela: Diretores, Chefes de Serviço e seus substitutos eventuais

Objetivo: Capacitar o participante a identificar, conceituar e aplicar instrumentos gerenciais no âmbito das instituições públicas.

Estrutura curricular mínima: Teoria das Organizações e relações interorganizacionais; Informação e decisão gerencial; Técnicas de negociação; Finanças e orçamento público; Gestão estratégica; Gestão de recursos humanos; Gestão de recursos materiais; Direito administrativo aplicado à gestão de compras no setor público.

Carga horária mínima: 160 horas-aula, distribuídas ao longo de 3 meses

Metodologia: Leitura prévia de textos selecionados, com exposição correspondente que estimule a participação dos treinandos. O uso de filmes e de técnicas de simulação e de estudo de casos é essencial.

Local de realização: Brasília, DF

Execução: imediata

### **Projeto 02 - Introdução à Licitação no Setor Público**

Clientela: Diretores, Chefes de Serviço e aspirantes a integrar as Comissões de Licitação

Objetivo: Capacitar o participante a compreender o processo licitatório e interpretar a jurisprudência existente.

Conteúdo programático mínimo: A lei 8.666, de 21.06.93 e leis complementares.

Carga horária mínima: 20 horas-aula, distribuídas ao longo de uma semana.

Metodologia: Exposição, análise e discussão de casos oriundos da própria experiência do SENADO, obtidos através da Comissão Permanente de Licitação.

Local de realização: Brasília, DF.

### **Nível de Especialização Gerencial**

#### **Projeto 03 - Licitações e contratos administrativos**

Clientela: Chefes de Serviço relacionados ao processo de licitação e integrantes de Comissões de Licitação.

Objetivo: Capacitar o participante a executar um processo de licitação em todas as suas etapas, inclusive a formação e formalização do contrato.

Conteúdo programático mínimo: A lei 8.666, de 21.06.93, leis e decretos complementares, inclusive os de natureza específica para determinados tipos de aquisição.

Carga horária mínima: 30 horas-aula, distribuídas ao longo de duas semanas.

Metodologia: Exposição, análise e discussão de casos oriundos da própria experiência do SENADO, obtidos através da Comissão Permanente de Licitação.

Local de realização: Brasília, DF

#### **Projeto 04 - Gestão de Compras, Estoques e Almoxarifados**

Clientela: Chefes de Serviço e funcionários atuantes em áreas relacionados à aquisição de materiais, planejamento, programação, controle de estoques e armazenagem de materiais.

**Objetivo:** Capacitar o participante a interpretar e utilizar as técnicas de gestão relacionadas ao planejamento, programação, obtenção e controle dos materiais necessários às atividades do SENADO FEDERAL..

**Conteúdo programático mínimo:** O contexto gerencial de Compras e estoques; Classificação de material; planejamento e programação de estoques. Sistemas de controle de estoques; Inventário dos estoques; A informação na gestão dos estoques; O mercado supridor de materiais; Pesquisa de mercado aplicada a fornecedores; Licitação; Análise, negociação, formação e formalização de instrumentos contratuais; Planejamento e organização de almoxarifados; espaço e lay-out; Técnicas de localização de materiais. Guarda e preservação de materiais. Segurança nos almoxarifados.

**Carga horária mínima:** 40 horas-aula, distribuídas ao longo de duas semanas.

**Metodologia:** Aulas expositivas, com atividades práticas, exibição e análise crítica de filmes especializados, exercícios, estudo de casos, simulações, painéis, seminários e uso de microcomputadores para a realização de trabalhos práticos.

**Local de realização:** Brasília, DF

#### • **Nível Operacional**

##### **Projeto 05 - Gestão de Bens Patrimoniais**

**Clientela:** Funcionários atuantes nas áreas de identificação, codificação, tombamento e controle de bens patrimoniais do SENADO FEDERAL.

**Objetivo:** Capacitar o participante a utilizar técnicas e os recursos de gestão, incluindo o uso da informática na coleta, tratamento e produção de informações sobre os bens patrimoniais, sua destinação e localização.

**Conteúdo programático mínimo:** Classificação de bens patrimoniais no SENADO FEDERAL; identificação e codificação relacionada à matriz de classificação de material; tombamento; identificação no campo e coleta de informações; o uso de equipamentos de coleta por meio de código de barras; transferência de dados para o sistema de informações; controle da localização de bens patrimoniais; inventário físico; produção de informações sobre bens patrimoniais; levantamento, análise e destinação de bens patrimoniais inservíveis.

**Carga horária mínima:** 30 horas-aula, distribuídas ao longo de duas semanas.

**Metodologia:** Aulas expositivas, com atividades práticas, exibição de filmes especializados, simulações, uso de microcomputadores para a realização de trabalhos práticos.

**Local de realização:** Brasília, DF

### **Projeto 06 - Comunicações e relações interpessoais**

**Clientela:** Funcionários atuantes nas áreas de contato com os públicos interno (basicamente Gabinetes e residências funcionais) e externo.

**Objetivo:** Desenvolver no participante competências adequadas para o atendimento das necessidades dos usuários (público interno) e obtenção de resultados do interesse do SENADO FEDERAL no trato com o público externo.

**Conteúdo programático mínimo:** Comunicação como instrumento indispensável para as relações humanas no trabalho; O relacionamento cliente x provedor de serviços; Relações interpessoais e intergrupais de conflito, troca, cooperação, intersubjetividade. Impactos nas decisões e ações institucionais. A qualidade como parte do processo de atendimento ao usuário; Desenvolvimento de padrões de comportamento voltados para a solução de problemas e obtenção de resultados. Técnicas de negociação interpessoal.

**Carga horária mínima:** 30 horas-aula, distribuídas ao longo de duas semanas.

**Metodologia:** Aulas expositivas, com atividades práticas, exibição de filmes especializados, simulações, uso de técnicas de *feedback* com o uso de filmagens em vídeo.

**Local de realização:** Brasília, DF

### **Projeto 07 - Técnicas de materiais**

**Clientela:** Funcionários atuantes nas áreas de especificação e recebimento de materiais nos almoxarifados.

**Objetivo:** Capacitar o participante a interpretar de forma técnica adequada os materiais de uso e do interesse do SENADO FEDERAL, nos seus aspectos dimensionais e de composição.

**Conteúdo programático mínimo:** Conceito de qualidade de materiais em geral, resistência e compatibilidade; O sistema internacional de medidas e sua aplicação aos materiais de interesse do SENADO FEDERAL; Especificação dos principais tipos de materiais; Desenvolvimento de padrões de descrição de materiais; Cuidados fundamentais relacionados a materiais elétricos (energizados), materiais químicos e radioativos. Uso de instrumentos aplicáveis no recebimento de materiais (balanças, paquímetros, densímetros, micrômetros, dinamômetros e outros); Cuidados mínimos na preservação de materiais estocados.

**Carga horária mínima:** 30 horas-aula, distribuídas ao longo de duas semanas.

**Metodologia:** Aulas expositivas, com atividades práticas, exibição de filmes especializados, simulações, uso de instrumentos utilizados na verificação da qualidade de materiais.

Local de realização: Brasília, DF

### **Projeto 08 - Técnicas e procedimentos de importação**

Clientela: Funcionários atuantes nas áreas de aquisição de materiais e de serviços.

Objetivo: Capacitar o participante a aplicar técnicas e a utilizar os procedimentos formais necessários à obtenção de materiais no exterior, respeitada a legislação aplicável.

Conteúdo programático mínimo: Seleção de fontes de fornecimento de materiais e de serviços no exterior. Obtenção de proforma *invoices*; Procedimentos para obtenção de guias de importação; Casos de dispensa de guias de importação; Contratação de agentes de embarque no exterior; Desembarço alfandegário; Armazéns alfandegados - quando usá-los. Emprego da Internet para obtenção de dados para a importação de bens e de serviços. Legislação tributária aplicada às importações.

Carga horária mínima: 30 horas-aula, distribuídas ao longo de duas semanas.

Metodologia: Aulas expositivas, com atividades práticas baseadas nos procedimentos oficiais vigentes, na legislação aplicável; acesso à Internet.

Local de realização: Brasília, DF

### **Projeto 09 - Sistemas de Informação e Informática aplicada**

Clientela: Diretores, Chefes de Serviço e funcionários que atuem em áreas relacionadas ao tópico do projeto..

Objetivo: Desenvolver no participante competência para identificar o papel da informação no desempenho gerencial e capacitá-lo no emprego de microcomputadores.

Conteúdo programático mínimo: A função informação: estratégia, tecnologia da informação e processos gerenciais; Sistemas de Informação como ferramenta gerencial. Centralização versus descentralização na produção de informações; O computador: capacidades e limitações das diferentes configurações; O uso dos principais aplicativos (*software*); Redes locais como instrumento gerencial; Internet: como acessá-la e empregá-la para uso gerencial.

Carga horária mínima: 40 horas-aula, distribuídas ao longo de quatro semanas.

Metodologia: Aulas expositivas, com atividades práticas, exibição de filmes, realização de painéis e seminários, treinamento básico em computadores e acesso à Internet.

Local de realização: Brasília, DF

### **Projeto 10 - Treinamento em serviço**

**Clientela:** Chefes de Serviço e funcionários envolvidos com procedimentos específicos em implantação..

**Objetivo:** Capacitar o treinando a aplicar os procedimentos aprovados para implantação e a orientar aos usuários sobre as rotinas correspondentes.

**Conteúdo programático mínimo:** O procedimento específico que estiver sendo implantado.

**Carga horária mínima:** Compatível com a complexidade do procedimento implantado.

**Metodologia:** Simulações e orientações práticas na própria implantação..

**Local de realização:** Brasília, DF

### **Projeto 11 - Treinamento fora de serviço (estágios, visitas técnicas, encontros profissionais)**

**Clientela:** Diretores, Chefes de Serviço e funcionários com competência multiplicadora de conhecimentos

**Objetivo:** Atualizar o treinando em conceitos, técnicas e procedimentos aplicáveis à realidade do SENADO FEDERAL, visando a utilização da técnica de *benchmarking*, principalmente no caso de estágios..

**Conteúdo programático mínimo:** Não aplicável.

**Carga horária mínima:** Compatível com o tipo do evento. No caso de estágios, a duração deverá ser, no máximo, de uma semana, em tempo integral, de acordo com a complexidade do assunto identificado para treinamento.

**Metodologia:** Compatível com o evento.

**Local de realização:** De acordo com o evento.

A programação relativa a este projeto deverá ser compatível com o conteúdo do processo de modernização do SENADO FEDERAL.

## 7.2. Informações

### Projeto 12 - Sistema de Informações Gerenciais de Suprimentos

**Objetivo:** Conceituar um Sistema de Informações que contemple, de forma integrada, sob o ponto de vista de informações e não de informática, as atividades de Compras, Contratações, Administração de Material e de Patrimônio.

**Produto:** Plano estratégico que defina o conjunto de informações gerenciais diferenciadas para os diversos níveis organizacionais. O novo sistema será desenvolvido por meio de amplas discussões entre os gerentes das áreas definidas no objetivo, em conjunto com a área de informação do SENADO FEDERAL e, eventualmente por meio de assessoria especializada externa.

### Projeto 13 - Aplicações de processamento de dados para atendimento de necessidades de informações específicas

Criação de sistemas de informação, baseado em banco de dados relacionais, destinado a apoiar atividades de controles específicos.

- Sistema de Controle de Requisições - SCR

**Objetivo:** Fornecer meios para controlar, via computador, a emissão e atendimento de requisições para compras e contratações de serviços em função de nova rotina a ser implantada.

**Produto:** Sistema de informações sobre requisições e providências para o seu atendimento, com base em *software* amigável, destinado basicamente para o usuário final.

Obs.- Este sistema já está desenvolvido em modelo-piloto, estando em fase de teste finais para implantação. Ver capítulo sobre consultoria de processo para maiores detalhes.

- Sistema de Controle de Contratos - SCC

**Objetivo:** Proporcionar condições de controlar, via computador, os contratos de compra e de prestação de serviços celebrados pelo SENADO FEDERAL.

**Produto:** Sistema de informações sobre contratos vigentes, contratos encerrados, emissão de empenhos, saldos de empenhos etc.

Obs.- Este sistema já está desenvolvido em modelo-piloto, estando em fase de teste finais para implantação. Ver capítulo sobre consultoria de processo para maiores detalhes.



Quanto às atribuições para os órgãos da estrutura projetada para as unidades responsáveis pela administração de materiais e de patrimônio e pela aquisição de materiais e contratações de serviços, apresentamos a proposta a seguir descrita:

### ***SUBSECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO MATERIAL E DE PATRIMÔNIO - SSAMP***

Responsável pela gestão dos recursos materiais necessários ao funcionamento de todas as unidades do SENADO FEDERAL e pela administração dos bens patrimoniais móveis da Casa.

As atribuições da SSAMP serão exercidas através dos seguintes Serviços subordinados:

Serviço de Controle da Qualidade - SEQUAL

Serviço de Planejamento e Controle de Material - SEPLAM

Serviço de Almoxarifados - SEALM

Serviço de Administração do Patrimônio - SERPAT

Ao SEQUAL compete:

- especificar e produzir descrições padronizadas para todos os itens de material necessários ao SENADO Federal, independentemente de sua destinação e uso;
- controlar a atribuição de códigos de material, mantendo atualizada a matriz de classificação de material;
- realizar estudos de padronização de materiais e de bens patrimoniais;
- realizar, em conjunto com unidade especializada da SSACCA, estudos de desenvolvimento de fornecedores;
- pesquisar alternativas de atendimento às necessidades dos usuários, inclusive com o emprego do processo de terceirização;
- estabelecer critérios e procedimentos a serem executados pelo SEALM na inspeção de materiais recebidos;
- desenvolver processos de qualidade total para atendimento dos usuários;



- executar outras tarefas que lhe forem atribuídas pela SSAMP.

Ao SEPLAN compete:

- realizar estudos de consumo de material, produzindo elementos de planejamento e dados estatísticos correspondentes;
- determinar a política de ressuprimento dos estoques, incluindo níveis máximos, pontos de reposição, estoques de segurança etc.;
- elaborar a programação das necessidades de material (Calendário de compras) em conjunto com unidade especializada da SSACCA;
- executar o controle físico e financeiro dos estoques;
- planejar a realização dos inventários físicos de material;
- realizar levantamentos e estudos necessários ao saneamento dos estoques de materiais inativos, em excesso, obsoletos, inservíveis etc, tomando as providências iniciais para sua alienação;
- integrar, em conjunto com pessoal da SSACCA, o Núcleo de Atendimento ao Usuário, particularmente no que se refere ao atendimento das solicitações de bens patrimoniais;
- executar outras tarefas que lhe forem atribuídas pela SSAMP.

Ao SEALM compete:

- receber, conferir, guardar e controlar a distribuição dos materiais adquiridos;
- executar a inspeção de materiais recebidos, de acordo com os procedimentos estabelecidos pelo SEQUAL
- executar a preservação dos materiais estocados;
- participar da execução dos inventários físicos de material;
- controlar as instalações e os equipamentos de prevenção a incêndios;
- desenvolver estudos para a recuperação e reutilização de materiais necessários às atividades do SENADO FEDERAL;
- supervisionar as atividades dos almoxarifados descentralizados;
- executar outras tarefas que lhe forem atribuídas pela SSAMP.

Ao SERPAT compete:

- descrever, codificar e catalogar os bens patrimoniais do SENADO FEDERAL;
- realizar o controle de tombamento dos bens patrimoniais, inclusive a identificação visual dos bens (plaquetas), a localização e o estado de conservação dos mesmos;
- controlar a existência, a localização e a movimentação dos bens patrimoniais, inclusive a responsabilidade dos titulares da guarda dos mesmos;
- realizar inventários periódicos dos bens, de forma discriminada, com maior frequência para os de maior valor;
- propor soluções para os bens que forem considerados inservíveis, propondo sua recuperação ser for economicamente justificável ou sua alienação;
- providenciar e controlar o atendimento dos serviços de assistência técnica para os equipamentos de escritório.
- executar outras tarefas que lhe forem atribuídas pela SSAMP



## **SUBSECRETARIA DE COMPRAS E CONTRATAÇÕES DE SERVIÇOS**

Responsável pela aquisição de materiais, pela contratação de serviços e pela administração dos fornecimentos e serviços contratados.

As atribuições da SSACCA serão exercidas através dos seguintes Serviços subordinados:

Serviço de Planejamento e Controle de Compras e de Contratações -  
SEPLAC

Serviço de Apoio Técnico a Compras - SEATEC

Serviço de Execução de Compras - SECOMP

Serviço de Contratação de Serviços - SECONT

Ao SEPLAC compete:

- efetuar a habilitação de fornecedores, mantendo um Cadastro atualizado;
- elaborar, controlar e manter atualizada a matriz de classificação de serviços;
- pesquisar fontes alternativas de suprimento de materiais e de prestação de serviços;
- participar do processo de desenvolvimento de fornecedores, em conjunto com órgão especializado da SSAMP;
- realizar pesquisas de mercado e outras necessárias para a definição dos preços estimados de materiais e de serviços;
- levantar dados de mercado que orientem os órgãos responsáveis pela elaboração da política de aquisição de materiais, de bens patrimoniais móveis e de contratação de obras e de serviços para o SENADO FEDERAL;
- integrar, em conjunto com pessoal da SSAMP, o Núcleo de Atendimento ao Usuário, particularmente no que se refere ao andamento e execução dos processos de compra e de contratação de serviços;
- executar outras tarefas que lhe forem atribuídas pela SSACCA.



Ao SEATEC compete:

- elaborar minutas de atos convocatórios (editais) , de contratos e de aditamentos contratuais;
- elaborar pareceres técnicos e exposição de motivos sobre julgamentos de processos licitatórios;
- prestar apoio técnico-jurídico à Comissão Permanente de Licitação - COPELI e às Comissões Especiais de Licitação;
- tomar as providências necessárias para executar as contratações processadas pela COPELI e pelas Comissões Especiais de Licitação;
- administrar os contratos decorrentes de contratações processadas pela COPELI e pelas Comissões Especiais de Licitação;
- orientar a execução de compras e contratações de serviços através de importações;
- executar outras tarefas que lhe forem atribuídas pela SSACCA.

Ao SECOMP compete:

- processar as licitações na modalidade Convite, de acordo com as disposições legais vigentes;
- processar as aquisições de materiais, com dispensa ou com inexigibilidade de licitação, de acordo com as disposições legais vigentes;
- formalizar as contratações das aquisições de sua responsabilidade, emitindo os documentos contratuais correspondentes;
- administrar o fornecimento relativo às aquisições de sua responsabilidade, até o cumprimento da última cláusula contratual vigente;
- tomar as medidas necessárias ao processamento do pagamento dos materiais adquiridos;
- executar outras tarefas que lhe forem atribuídas pela SSACCA.

Ao SECONT compete:

- processar as licitações na modalidade Convite, para contratação de obras e de serviços, de acordo com as disposições legais vigentes;



- processar as contratações de obras e de serviços, com dispensa ou com inexigibilidade de licitação, de acordo com as disposições legais vigentes;
- formalizar as contratações de sua responsabilidade, emitindo os documentos contratuais correspondentes;
- administrar os contratos de serviços de sua responsabilidade, até o cumprimento da última cláusula contratual vigente;
- tomar as medidas necessárias ao processamento do pagamento dos contratos sob sua administração adquiridos;
- executar outras tarefas que lhe forem atribuídas pela SSACCA.

A Comissão Permanente de Licitação - COPELI ficará vinculada à SSACCA apenas para efeito de troca de informações técnicas e administrativas, e obtenção de facilidades logísticas. Sua atuação é independente, subordinando-se aos atos legais e administrativos que regem seu funcionamento.

À COPELI compete:

Realizar o processamento e julgamento das licitações para a aquisição de materiais e contratação de obras e serviços nas modalidades Tomada de Preços e Concorrência, praticando todos os demais atos referentes às suas atividades peculiares, de acordo com a legislação específica. Cabe igualmente à COPELI julgar os recursos administrativos interpostos por licitantes, em primeira instância e julgar, definitivamente, os processos de inscrição no Cadastro de Fornecedores do SENADO FEDERAL. Para exercer suas atribuições, a COPELI deverá receber o apoio técnico e administrativo da SSACCA.

A Comissão Especial de Licitação ficará vinculada à Diretoria Geral apenas para efeito orientação técnica e administrativa, e obtenção de facilidades logísticas. Sua atuação é independente, subordinando-se aos atos legais e administrativos que regem seu funcionamento.

É um tipo de Comissão, definida pelo inciso XVI do artigo 6º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que tem a função de receber, examinar e julgar todos os documentos e procedimentos relativos às licitações e ao cadastramento de licitantes de licitação específica em termos de objeto, para a aquisição de materiais, contratação de obras e de serviços, alienação e realização de concurso. A Comissão Especial será empregada nas licitações de maior complexidade técnica ou de vulto e, também, para unificar, em uma primeira etapa, as licitações do PRODASEN e do CEGRAF, tal como está estabelecido no Ato nº 17 da Comissão Diretora do SENADO FEDERAL. A composição de cada Comissão Especial será variável, com um mínimo de 3 (três) participantes, de acordo com o tipo de licitação a ser executado. Após a homologação da licitação, a Comissão Especial será automaticamente dissolvida, devendo as fases posteriores do processo aquisitivo serem executadas por órgão especializado da SSACCA.

### Projeto 15 - Criação da Central de Atendimento ao Usuário

Um dos principais problemas da administração do SENADO FEDERAL é a produção de informações que atendam às necessidades de sua principal clientela: o senador.

Assim sendo, junto com a nova estrutura das áreas de compras, contratações de serviços e material/patrimônio, estamos propondo uma forma de trabalho conjunto entre os atores logísticos (os principais são a SSACCA e a SSAMP) para atender da melhor forma possível à mencionada clientela.

A Central de Atendimento ao Usuário - (ou outro nome, a critério da direção do SENADO) trabalharia como uma "força-tarefa" sem constituir-se necessariamente em parte formal da estrutura. Os integrantes da Central seriam recrutados de qualquer órgão, basicamente da SSACCA e da SSAMP, dentre aqueles de mostrassem potencial para receberem treinamento especializado voltado para a tarefa de atender com qualidade ao usuário e resolver "casos", isto é, dar solução ou seguimento objetivo para os problemas que surgissem quanto às demandas de serviços das áreas de compras e de materiais.

O posicionamento formal da Central poderia ser junto à Secretaria Administrativa ou mesmo junto à Diretoria Geral. De qualquer forma, sua atuação não estaria subordinada a qualquer limitação burocrática. Seu campo de atuação, dentro das limitações de suas atribuições, como solucionadora de problemas e produtora de soluções, seria amplamente relacional, isto é, buscaria informações e soluções onde quer que estivessem, sem a dependência de qualquer tipo de autorização ou despacho burocrático.

Numa primeira etapa de atuação, a Central seria um agente de implantação do novo procedimento para requisição de compras e de serviços. Posteriormente, à medida que aumentasse sua "curva de aprendizagem", novos serviços de atendimento ao usuário poderiam ser incluídos no seu portfólio de trabalho.

Assim sendo, propomos para a Central de Atendimento ao Usuário dos serviços de compras, de serviços e de materiais, as seguintes atribuições básicas:

- (1) Informar ao usuário, sempre que solicitado, sobre os procedimentos necessários à inicialização dos processos de requisição de material, diretamente ao Almoxarifado ou através de requisição para compra;
- (2) Informar ao usuário, sempre que solicitado, sobre os procedimentos necessários para a contratação de serviços;
- (3) Receber as requisições para compra/contratação de serviços e verificar a qualidade das mesmas para efeito de execução por parte da SSACCA;
- (4) Corrigir, após contato com o usuário, as descrições constantes das requisições recebidas;

(5) Implantar no sistema de controle de requisições (em computador) as requisições recebidas, para serem acompanhadas sistematicamente até seu pleno atendimento;

(6) Encaminhar ao órgão técnico competente as requisições que demandem maior grau de detalhamento nas suas descrições ou correções de maior complexidade. Após o encaminhamento, o usuário deverá ser claramente notificado, por via expedita, dessa providência.

(7) Informar ao usuário, sempre que solicitado, do andamento das requisições recebidas e encaminhadas para providências;

(8) Encaminhar à SSACCA as requisições que atendam integralmente os requisitos para efeito de seu atendimento;

(9) Emitir relatórios gerenciais internos e externos, necessários para a tomada de providências externas aos órgãos da SSACCA/SSAMP;

(10) Executar qualquer tarefa que tenha por objetivo atender ao usuário quanto a informações e providências relativas aos serviços solicitados.

A Central de Atendimento ao Usuário terá número ilimitado de componentes, dependendo da demanda dos serviços que prestar.

A coordenação da Central será feita por um dos seus membros, cabendo-lhe, além das tarefas comuns a cada um dos mesmos, o papel de orientador, definidor de prioridades e de responsável pela manutenção da qualidade dos serviços prestados.

#### **7.4. Normas e Procedimentos**

**Projeto 16 - Revisão dos procedimentos para requisição de compras ou de serviços.**

**Objetivo:** Reduzir o tempo de processamento das requisições

**Produto:** Novos procedimentos, inclusive a criação de formulário padronizado de requisição com tramitação simplificada, indo direto, do requisitante ao órgão executor da compra ou da contratação.

Obs.- Os procedimentos mencionados já estão em fase final de elaboração, em conjunto com a SSACCA. Ver capítulo sobre consultoria de processo, a seguir, para maiores detalhes.

**Projeto 17 - Edital Padronizado**

**Objetivo:** Reduzir o tempo total das licitações, a partir de uma especificação mais precisa do objeto, das condições comerciais, da formação e formalização contratuais.

**Produto:** Padrões para Edital de Licitação e Contratos, elaborados de acordo com as características da Licitação executada no SENADO FEDERAL e com referências de outras organizações públicas, das administrações diretas e indiretas, com a utilização das técnicas de *benchmarking*.

#### **Projeto 18 - Pesquisa de Preços**

**Objetivo:** Realizar pesquisas de mercado e junto a outros bancos de dados, com vistas à obtenção de estimativas de preços competitivas para efeito de licitações.

**Produto:** Banco de dados com os preços dos materiais em uso corrente no SENADO. Essa base de dados seria conceituada e desenvolvida em conjunto com o PRODASEN, com o emprego de *software* voltado para usuários finais.

#### **Projeto 19 - Calendário de Aquisições e Contratações para 1996**

**Objetivo:** Com base nos procedimentos estabelecidos no Ato nº 10, de 03.08.95, executar a implantação do mencionado calendário.

**Produto:** Revisão dos procedimentos, principalmente no que se refere a serviços e orientar, sob a forma de treinamento em serviço, o pessoal envolvido na atividade (unidades solicitantes, unidades supridoras e SSACCA).

Obs.- Esse projeto já está em fase final de execução juntamente com o novo procedimento para requisição de compras e contratação de serviços. Ver capítulo sobre consultoria de processo para maiores detalhes.

#### **Projeto 20 - Cotas de Fornecimento de Material aos Gabinetes dos Senadores**

**Objetivo:** Realizar estudos, pesquisas de opinião e negociações com as chefias dos Gabinetes, com vistas ao atendimento das necessidades deste em termos de materiais.

**Produto:** Estabelecer novos critérios para o fornecimento de materiais. Em princípio, será abandonado o critério de cotas por todos os itens. No máximo se poderia fixar alguns limites para os itens críticos em relação ao mercado supridor. A tendência é a de se estabelecer uma espécie de orçamento operacional, em base mensal, e fixado em valor monetário global.

### **Projeto 21 - Sistema de Classificação de Material e de Patrimônio**

**Objetivo:** Rever a atual estrutura do Sistema de Classificação, adequando-a às necessidades relacionadas à pesquisa de preços e ao controle patrimonial.

**Produto:** Nova matriz de classificação, com base na atual e definição de novo código, com possível ampliação do mesmo. Os códigos de material implantados serão revistos para a eliminação de duplicidade. Também deverá ser feita a unificação dos códigos utilizados pelo SENADO FEDERAL e pelos dois órgãos supervisionados. O produto mais significativo será a obtenção da descrição completa dos materiais. Como prioridade, deverão ser descritos cerca de 220 itens necessários, de imediato, para a realização de pesquisa de preços no âmbito da SSACCA (Merceologia). As descrições completas dos materiais serão obtidas com base em padrões de descrição.

Obs.- A descrição de 281 itens foi concluída e entregue. Ver capítulo sobre consultoria de processo para maiores detalhes.

### **Projeto 22 - Sistema de Registro de Preços**

**Objetivo:** Agilizar as compras, com a redução ou eliminação de licitações sucessivas.

**Produto:** Banco de Dados, criado a partir de quadro geral de preços, de acordo com os dispositivos previstos na Lei nº 8.666, em seu artigo 15. Com a aplicação do parágrafo 3º desse artigo, as compras poderão ser efetuadas diretamente aos fornecedores já habilitados por licitação de preços. Trata-se de uma espécie de compra em aberto, com o controle dos preços sendo realizado sistematicamente, através de pesquisa de mercado. Essa forma de licitação para materiais de demanda conhecida é um recurso eficaz para executar compras com tempo de processamento muito menor que o habitual, através de licitações individuais.

Em todos os projetos, a metodologia que recomendamos é a execução conjunta, com pessoal da FGV e do SENADO, na proporção adequada e possível para cada tipo de projeto. Essa é a forma mais conveniente para se transferir experiência e tecnologia, seja através do próprio trabalho realizado em conjunto, como por meio de treinamentos específicos.

## 8. Consultoria de processo

### 8.1. Descrições Padronizadas

Concluída a identificação de 281 itens de material para atender às necessidades de pesquisa de preços no âmbito da SSACCA. Os trabalhos foram realizados diretamente nos almoxarifados central(SSAMP), de transportes (SETRAN), de medicamentos (SSAMS) e de telecomunicações (SSTEL).

### 8.2. Nova Rotina de Requisição

Os procedimentos, inclusive o formulário de requisição estão em fase de revisão final para implantação. Juntamente com essa rotina, será reimplantado o Calendário de Compras e Contratações de Serviços. Para que isso fosse possível, foi elaborada uma classificação de serviços, semelhante a que existe para os materiais. Com base na classe de serviços, os usuários deverão planejar a execução dos serviços rotineiros, necessários ao SENADO FEDERAL.

### 8.3. Código de Barras

Está em implantação, com a aplicação das etiquetas com código de barras nos equipamentos. Ao mesmo tempo está sendo executada a leitura dos códigos e feita a transferência para o banco de dados mantido pelo PRODASEN. Até uma próxima etapa, será mantido o sistema atual (SAMP) que roda no *mainframe*. No futuro, caso seja considerado adequado pela direção do SENADO, a mesma base de dados poderá ser utilizada para a implantação de um sistema mais moderno, ágil e flexível, em microcomputadores tipo PC.

### 8.4. Cotas de Fornecimento

Foi concluída a fase de levantamento de dados. A classificação ABC (método de Pareto) demonstrou que poucos itens são responsáveis pela maior carga, em valor, do fornecimento de materiais aos gabinetes dos senadores. Por exemplo, um único item (papel para reprografia) responde por 25% do valor total fornecido mensalmente. Cerca de 15 itens, do total de 138 que são controlados individualmente, respondem por 80% do valor consumido. Com isso, é claramente oneroso e inútil o controle por cotas de fornecimento para cada item. Estamos sugerindo que, com base nos levantamentos efetuados, seja estabelecida uma cota em valor mensal para cada gabinete, podendo os requisitantes utilizá-la para qualquer tipo de material.

### 8.5. Sistema de Controle de Requisições - SCR

Concluída a versão piloto do sistema, executada em MS Access 2.0. O produto poderá ser convertido em módulo *runtime* para efeito de distribuição. Será implantada juntamente com os novos procedimentos para requisição de compras e contratação de serviços. Inicialmente, o sistema operará em rede interna, disponível apenas para

SSACCA/SSAMP/Central de Atendimento ao Usuário. Posteriormente, de acordo com os ajustes que forem feitos com o PRODASEN, consultas poderão ser estendidas aos usuários em geral.

#### **8.6. Sistema de Controle de Contratos - SCC**

Concluída a versão piloto do sistema, executada em MS Access 2.0. Será implantada apenas na SSAMP. Posteriormente, de acordo com os ajustes que forem feitos com o PRODASEN, consultas poderão ser estendidas aos usuários em geral.

### **9. Conclusão**

A consultoria de processo contemplou os projetos considerados prioritários pela Diretoria Geral do SENADO FEDERAL. Considerando-se a complexidade de alguns desses projetos, principalmente os que envolvem a implantação de sistemas de informação, consideramos que esse trabalho deva ser continuado. Por meio das comunicações disponíveis, principalmente comunicação de dados (via modem) fax e Internet (e-mail), esse trabalho poderá ser realizado com redução de viagens a Brasília.

Com relação aos demais projetos propostos na área de material, compras e patrimônio consideramos que os do módulo recursos humanos são altamente prioritários e devem ser executados de imediato. Os demais projetos deverão ser implementados em paralelo ao processo de desenvolvimento de pessoal, dentro dos mesmos procedimentos de negociação que têm sido utilizados na consultoria de processo.

Concluimos, portanto, que a consultoria de processo deverá ser mantida, através da FGV ou de outra instituição, a critério do SENADO FEDERAL, de modo a que os projetos propostos e em andamento sejam implementados, concluídos, implantados e ajustados.

## **2. PROJETOS REFERENTES À DELEGAÇÃO DE COMPETÊNCIA E DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA**

## **PROJETOS PARA APERFEIÇOAMENTO OPERACIONAL DAS ATIVIDADES DA DIRETORIA GERAL**

### **ANTECEDENTES**

O conjunto de projetos apresentados a seguir teve como objetivo identificar entraves e propor soluções para dificuldades pontuais no aperfeiçoamento do modelo operacional da Diretoria Geral do SENADO FEDERAL. A formulação dos projetos deriva de solicitação específica do Diretor Geral para o atendimento de “questões tópicas, que pudessem ser encaminhadas sem prejuízo do objetivo principal do Contrato”.

Foram desenvolvidos um total de doze projetos, dos quais cinco, bem como uma série de ações que, direta ou indiretamente, dependiam dos projetos de reformulação estrutural, foram incorporados ao corpo principal das atividades do Contrato. Os restantes projetos são apresentados a seguir sob forma de indicações para desenvolvimento, uma vez que dependem, para sua formulação final e implantação, da eleição, dentre as alternativas propostas, dos novos modelos organizacional e operacional de administração do SENADO.

### **PLANO DE TRABALHO**

O plano de trabalho compreendeu 4 etapas, a saber:

1. levantamento do quadro situacional dos principais entraves às atividades a cargo da DG, mediante entrevistas realizadas junto:
  - aos titulares das diversas Secretarias que compõem a Diretoria Geral e,
  - aos “clientes” dos serviços prestados por essas Secretarias, considerados como tal uma amostragem composta por Chefes de Gabinete.
2. indicação de alternativas para solução dos problemas críticos identificados dentre as sugeridas pelos entrevistados e aventadas pela equipe de consultoria;
3. compatibilização com as demais atividades desenvolvidas no âmbito do Contrato, etapa em que uma série de ante-projetos foram incorporados aos estudos sobre a estrutura organizacional da Diretoria Geral.
4. apresentação da série de alternativas propostas à Diretoria Geral sob a forma de versão preliminar.

## CONTEÚDO

Os projetos acima mencionados aventam as possibilidades de intervenção em dois níveis:

- indicações precisas para intervenção tópica imediata sobre sistemas existentes (modelo operacional);
- indicações para alteração localizada em fluxos e atividades (modelo organizacional) dos sistemas a cargo da DG.

Os temas são complementares às demais linhas de trabalho desenvolvidas no âmbito do Acordo SENADO/FGV, relativos ao corpo principal do trabalho, ou seja ao modelo organizacional vigente e , como constante nos demais VOLUMES deste Relatório Final

A seguir são apresentados os resumos dos ante-projetos referentes à:

- sistemas de avaliação de desempenho organizacional;
- constituição de central de atendimentos;
- implantação de sistemas de atendimento tipo “gerente de conta”;
- contratos de terceirização;
- levantamentos para ajustes de competência conflitante entre a Diretoria Geral e a 1ª Secretaria da Mesa;
- sistema de alçadas para decisão;
- sistema editorial;
- identidade visual;



## SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

### *AÇÃO SUGERIDA*

O presente projeto propõe a criação de sistema de avaliação do desempenho dos diversos órgãos que compõem a Diretoria Geral, como instrumento que permita um acompanhamento e avaliação científica e quantitativa das atividades desenvolvidas pelos diversos órgãos da DG. Essa medida, na avaliação previamente feita é de extremo interesse para qualquer iniciativa que objetive melhorar a qualidade e agilizar os serviços prestados pela Diretoria Geral, uma vez que, através do acompanhamento “pari passu” das ações de todo e cada órgão do SENADO, será possível visualizar com maior clareza os principais pontos de estrangulamento da estrutura, ao mesmo tempo que permitirá que a DG concentre suas ações de melhoria naqueles setores mais necessitados e que avalie os seus resultados.

### *RESPONSÁVEL*

O desenvolvimento e implantação desse sistema de avaliação deverá ser coordenado pela Diretoria Geral, mas exigirá a participação de todas as suas unidades no processo.

### *CLIENTES*

O principal cliente desse sistema de avaliação será a própria Diretoria Geral que passará a ser detentora de uma metodologia acurada de avaliação permanente da qualidade dos serviços que presta.

### *BENEFICIÁRIOS*

Todos os usuários dos serviços prestados pela Diretoria Geral se beneficiarão da implantação desse sistema de avaliação uma vez que ele permitirá que se institua um sistema de melhoria continuada nos serviços da DG. Por outro lado, os próprios órgãos da DG serão beneficiárias desse sistema uma vez que a sua implementação permitirá uma avaliação estritamente técnica de seu desempenho, valorizando os setores e serviços que melhor atendam a clientela.

### *REGULADORES*

A Mesa Diretora do SENADO FEDERAL atuará como regulador desse sistema, uma vez que, a proposta é que todos os órgãos da Diretoria Geral, inclusive ela própria estejam sujeitas a esse sistema de avaliação permanente.

## *PARCEIROS*

A implantação de um sistema de avaliação do desempenho operacional das diversas unidades da Diretoria Geral, e sua possível expansão para demais unidades do SENADO FEDERAL vai exigir a participação de todos os órgãos de Diretoria (Secretaria Legislativa, Secretaria de Serviços Especiais, Secretaria Administrativa e Secretaria de Documentação e Informação) bem como de sua clientela no SENADO FEDERAL.

## *FORMA DE IMPLANTAÇÃO*

A implantação do projeto será feita inicialmente a partir da definição de padrões de desempenho esperado, segundo indicadores de eficiência, qualidade, eficácia e produtividade que serão escolhidos e avaliados em um trabalho conjunto com as unidades da Diretoria Geral e de sua clientela.

A partir da definição desses instrumentos de avaliação, bem como sua sistemática de operação, passar-se-á a implantação do sistema de aferição de desempenho

## *OPERACIONALIZAÇÃO*

A operacionalização desse projeto será implementada de acordo com o cronograma de atividades a seguir apresentado:

- 1) Realização de seminário interno para discussão dos padrões de desempenho e dos indicadores correspondentes;
- 2) Montagem de proposta de sistema formal de aferição de resultados;
- 3) Implantação de um projeto-piloto em segmento ou segmentos da Diretoria Geral.

## *FUNDAMENTAÇÃO*

Nas entrevistas realizadas junto às chefias de gabinete, ficou clara a informalidade nos processos para “obtenção” dos serviços prestados no âmbito da Diretoria Geral e conseqüentemente a falta de qualquer sistemática de avaliação do desempenho e da qualidade dos serviços prestados pela Diretoria Geral.

A implantação de um sistema formal de avaliação de desempenho visa restringir essa informalidade via distribuição equitativa dos serviços (independentemente de relações pessoais entre os funcionários da Diretoria Geral e aqueles lotados nos gabinetes) e ao mesmo tempo estabelecer as bases de um instrumento de permanente avaliação da qualidade dos serviços prestados pela Diretoria Geral e seus órgãos.

Somam-se às informações obtidas nas entrevistas já citadas a análise do Relatório do Grupo de Trabalho de Reforma e Modernização do SENADO FEDERAL permitiram concluir a validade e a necessidade de um projeto com essas características, uma vez que a própria conclusão do documento já se inicia com a constatação da “baixa produtividade do SENADO”, embora não apresente qualquer dado científico que valide essa informação.



Além disso, entre as recomendações apresentadas pelo Grupo de Trabalho nesse mesmo documento está proposta a “adoção de um sistema informatizado que permita acompanhar as ações e despesas efetuadas para fins de controle e avaliação dos resultados (atingimento de metas setoriais). Ou seja, independente da informatização, é fundamental a estruturação desse sistema de avaliação de desempenho das diversas unidades do SENADO FEDERAL.

Entenda-se que o sistema aqui descrito é tentativo, devendo, ser objeto de aperfeiçoamentos e de harmonização ao quadro geral do modelo organizacional a ser proposto. Contudo, é fundamental o seu desenvolvimento o mais urgentemente possível, até como alternativa para se avaliar os próprios resultados do novo modelo organizacional, comparativamente com o desempenho do modelo anterior.

#### ***PRAZO ESTIMADO***

3 meses, para implantação do projeto-piloto

#### **POSSÍVEIS INCONVENIENTES**

Resistências naturais aos processos de avaliação, uma vez que as pessoas tendem a considerar que as avaliações têm por finalidade indicar apenas os erros e não funcionar como instrumento que venha a permitir um processo de melhoria contínua. As pessoas não gostam muito de ser avaliadas.

Resistências ente o corpo funcional do SENADO, uma vez que sistemas anteriores de avaliação, segundo informações obtidas junto a Secretaria Administrativa, não foram bem sucedidos.



## CENTRAL DE ATENDIMENTO

### **ACÇÃO SUGERIDA**

Criação de uma unidade de atendimento (ou qualquer outro nome, especificado no projeto de estrutura organizacional) na Diretoria Geral responsável pelo recebimento, encaminhamento, acompanhamento e prestação de informações de todos os processos apresentados pelos senadores junto à Diretoria Geral.

### **RESPONSÁVEL**

A estruturação dessa unidade de atendimento específico aos senadores será de responsabilidade da Diretoria Geral em conjunto com todas as suas unidades.

### **CLIENTES**

Basicamente a clientela dessa nova unidade a ser criada na Diretoria Geral serão os senadores e seus gabinetes.

### **BENEFICIÁRIOS**

Como beneficiários desse projeto, podem ser identificados os senadores e seus gabinetes, que através da implantação dessa Central de Atendimento centralizarão todas as suas consultas e solicitações referentes aos diversos serviços e interesses junto à Diretoria Geral também e beneficiária a própria Diretoria Geral, uma vez que com a centralização das demandas em uma única unidade, minimizará as demandas e pressões nos demais órgãos.

### **REGULADORES**

A Comissão Diretora do SENADO FEDERAL e a própria Diretoria Geral do SENADO serão os reguladores do funcionamento dessa Central de Atendimento.

### **ALTERNATIVA**

Uma alternativa a esse projeto é a implantação do Projeto Gerente de Contas que está especificados nesse documento.

## *PARCEIROS*

A abrangência das ações e atribuições propostas para a Central de Atendimento exigirá um bem elaborado esquema de parceria com todas as unidades da Diretoria Geral do SENADO FEDERAL e possivelmente com outros órgãos e unidades da Instituição onde os senadores têm interesses.

## *FORMA DE IMPLANTAÇÃO*

A Estruturação da Central de Atendimento, através de norma específica exarada pela Diretoria Geral, com a designação de funcionários e da definição de um sistema de Gerenciamento dos Processos encaminhados através da Central de Atendimento, o que exigirá uma ótima articulação com o Setor de Protocolo da Diretoria.

## *FUNDAMENTAÇÃO*

De acordo com os levantamentos feitos nos processos administrativos que tramitaram junto a Diretoria Geral no ano de 1995, pôde-se verificar que, depois dos próprios órgãos da Diretoria Geral, os senadores, normalmente através dos seus gabinetes, são os principais clientes da Diretoria Geral, respondendo por 24,04% dos processos que ali tramitaram no período.

Além do grande volume de processos, aproximadamente 150 por mês, que já tumultuam o fluxo de processos e serviços na Diretoria Geral, a frequente falta de conhecimento de a quem recorrer acaba gerando processos que são encaminhados de forma incorreta, retardando o seu trâmite e aumentando o prazo de resposta/solução dos pleitos.

Por sua vez, o relatório do Grupo de Trabalho de Reforma e Modernização do SENADO FEDERAL, quando da avaliação dos gabinetes dos senadores, constatou “uma enorme insatisfação dos Gabinetes quanto aos serviços que demandam e quando ao transporte dos Senadores”.

Ainda segundo a avaliação do Grupo de Trabalho “é da maior relevância desenvolver estudos para desburocratizar o atendimento aos Gabinetes”, recomendando a adoção de medidas que descentralize as decisões a respeito dos Gabinetes.

Conseqüentemente, a adoção de uma central de atendimentos, além de concentrar o foco da demanda, permitirá uma maior orientação aos gabinetes dos senadores, na forma e no mérito de cada processo, agilizando os mesmos e desburocratizando os serviços prestados pela Diretoria Geral.



***PRAZO ESTIMADO***

3 meses

**POSSÍVEIS INCONVENIENTES**

Maior centralização das demandas dos senadores na já sobrecarregada Diretoria Geral.



## GERENTES DE CONTA

### **AÇÃO SUGERIDA**

O presente ante-projeto tem por objetivo a criação da função de apoio dirigido aos Gabinetes, nos moldes dos “Gerentes de Contas” do PRODASEN, que funcionaria com alternativa à proposta da Central de Atendimento e/ou de forma complementar àquele projeto.

### **RESPONSÁVEL**

A estruturação dessa unidade de atendimento específico aos senadores será de responsabilidade da Diretoria Geral em conjunto com todas as suas unidades.

### **CLIENTES**

Basicamente a clientela dessa nova unidade a ser criada na Diretoria Geral serão os senadores e seus gabinetes.

### **BENEFICIÁRIOS**

São beneficiários desse projeto, os senadores e seus gabinetes, que através da implantação do sistema de gerentes de conta terão as suas consultas e solicitações referentes aos diversos serviços e interesses junto à Diretoria Geral atendidas por um funcionário designado.

### **REGULADORES**

A Comissão Diretora do SENADO FEDERAL e a própria Diretoria Geral do SENADO serão os reguladores do funcionamento dessa Central de Atendimento.

### **ALTERNATIVA**

Uma alternativa para esse projeto é a implantação do Projeto “CENTRAL DE ATENDIMENTO” da Diretoria Geral, que tem a mesma finalidade do presente projeto, ou



seja agilizar e personalizar o atendimento das solicitações e interesses dos senadores e de seus gabinetes através da designação de um ponto único de contato dos gabinetes com a Diretoria Geral.

## CONDIÇÕES

### *FORMA DE IMPLANTAÇÃO*

A implantação desse projeto passa, inicialmente pela seleção de funcionários da Diretoria Geral ou de qualquer de suas unidades que possam ser realocados na função de “Gerente de Contas”, vinculados aos Gabinetes, seguida pela elaboração de sistema operacional de atendimento aos Senadores e Gabinetes, pelo esclarecimento dos Gabinetes sobre sistema operacional.

### *OPERACIONALIZAÇÃO*

Para operacionalizar esse projeto, a metodologia proposta segue os seguintes passos:

- a) Chamada de funcionários da Diretoria Geral para candidaturas às novas funções;
- b) Capacitação dos selecionados para desenvolver os serviços da “gerência”;
- c) Treinamento dos funcionários da Diretoria e dos usuários, nos Gabinetes dos Senadores no atendimento e forma de acesso dos serviços (“contas”) oferecidos pela Diretoria Geral;
- d) Implantação dos serviços e ações corretivas pertinentes.

### *PRAZO ESTIMADO*

3 meses

### *POSSÍVEIS INCONVENIENTES*

- a) Tradição centralizadora para solicitação de serviços;
- b) Indefinição dos limites dos serviços prestados pela Direção Geral;



c) Desinteresse dos funcionários em assumirem o tipo de tarefa proposta.

Como alternativa ao Projeto Central de Atendimento a fundamentação desse projeto tem a mesma base da fundamentação ali apresentada.

## **. CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO**

### **AÇÃO SUGERIDA**

O presente ante-projeto tem por finalidade a instalação e estruturação de uma “Central de Contratos” exclusivamente para administrar os serviços terceirizados pela Diretoria Geral através de suas Secretarias.

A estruturação dessa Central não necessariamente implicaria na criação de um órgão ou unidade nova no âmbito da Secretaria Administrativa da Diretoria Geral, uma vez que a estrutura dessa Subsecretaria já conta com uma Subsecretaria de Administração de Compras, Contratações e Aliações que possui tal atribuição.

Na realidade, de acordo com o Regulamento Administrativo do SENADO FEDERAL, essa Subsecretaria dispõe de uma Seção de Programação e Controle que tem como atribuição “acompanhar e controlar o cumprimento de obrigações assumidas pelos fornecedores”.

Alternativamente, a Diretoria Geral poderia recorrer à contratação de uma empresa especializada na gestão de contratos terceirizados, as chamadas empresas de “Quarteirização”, que também poderiam desempenhar essa atribuição.

### ***RESPONSÁVEL***

A implementação desse projeto, depois de definida a melhor alternativa a ser adotada, seria de responsabilidade da própria Secretaria Administrativa da Diretoria Geral.



## *CLIENTES*

Seriam clientes desse novo serviço, todas as unidades do SENADO FEDERAL que se utilizam de serviços terceirizados, bem como as empresas prestadoras desses serviços.

## *BENEFICIÁRIOS*

Entre os beneficiários desse projeto podem ser identificados: as unidades do SENADO que utilizam serviços terceirizados que se beneficiariam de um serviço de permanente controle e avaliação dos serviços prestados; a própria Diretoria Geral, que teria maiores instrumentos de controle de seus fornecedores de serviços; e, todos os demais clientes do SENADO que se utilizam desses serviços, que passariam a receber um serviço de melhor qualidade.

## *REGULADORES*

A Diretoria Geral e a Comissão Diretora do SENADO FEDERAL serão os reguladores desse novo serviço de administração de contratos terceirizados.

## *PARCEIROS*

São parceiros da Secretaria Administrativa na implantação desse projeto a Subsecretaria de Administração de Compras, Contratos e Aliações e os demais órgãos e unidades da Diretoria Geral e do próprio SENADO que recorrem à terceirização de serviços.

## *CONDIÇÕES*

### *FORMA DE IMPLANTAÇÃO*

A implantação desse ante-projeto passa, necessariamente, pela capacitação dos funcionários da Secretaria Administrativa e das unidades que terceirizam serviços em administração de contratos, pela reordenação organizacional e, conseqüentemente, pela alteração nas normas organizacionais cabíveis.



## **OPERACIONALIZAÇÃO**

A operacionalização desse projeto está assentada nas seguintes etapas de trabalho:

- a) Elaboração e realização de Curso de Administração de Contratos, com ênfase na situação específica do SENADO FEDERAL e nas normas vigentes para terceirização no setor público
- b) Elaboração de normas definindo competências e atribuições.
- c) Elaboração de procedimentos para administração de contratos.

Alternativamente, no caso da opção pela contratação de uma empresa de quarteirização, além do cumprimento dos processos licitatórios conforme estabelecido em lei, continuaria sendo necessária a capacitação dos funcionários das diversas unidades que terceirizam serviços para a gestão dos contratos de terceirização, de forma a viabilizar os sistemas de gestão que precisarão ser implementados.

Além dessas ações, será necessário a elaboração de normas definindo competências e atribuições das partes envolvidas, a implantação de um sistema de auditoria administrativa e financeira específica para contratos administrados e a elaboração e formalização de normas de regulação de contrato de administração terceirizada.

## **FUNDAMENTAÇÃO**

De acordo com levantamentos feitos junto a Secretaria Administrativa o crescimento da demanda pelos serviços prestados por unidades da Diretoria Geral, principalmente daquelas vinculadas a Secretaria de Serviços Especiais e pela inviabilidade de se ampliar o quadro de funcionários permanentes do SENADO FEDERAL, tornou-se necessário recorrer a empresas terceirizadoras de serviços para garantir o atendimento dessa demanda.

Contudo, ainda de acordo com avaliação da Secretaria, as unidades que têm terceirizado seus serviços, não estão capacitadas para gerenciar contratos, uma vez que seus quadros eram e ainda são, basicamente, operacionais.

Essa dificuldade pôde ser confirmada no relatório do Grupo de Trabalho de Reforma e Modernização do SENADO FEDERAL onde fica claramente caracterizada a inexistência de uma “fiscalização adequada da prestação dos serviços contratados” e mais ainda, que “a gestão dos contratos limita-se, muitas vezes, a uma verificação de faturas” o que reforça a necessidade identificada de uma sistemática que permita o gerenciamento e avaliação dos serviços contratados, notadamente aqueles terceirizados.

Ainda no relatório, o Grupo de Trabalho, além de reconhecer a inexorabilidade de uma cada vez maior terceirização de serviços prestados pela Diretoria Geral, no caso



específico dos serviços de Engenharia, alerta, corretamente, para “a falta de normas claras com validade para todos e a ausência de planejamento e programação das atividades” vinculadas a essas terceirizações. Confirmando a urgente necessidade de implantar esse projeto.

### ***PRAZO ESTIMADO***

O prazo para a realização desse projeto está estimado em 4 (quatro) meses no caso de se optar pela estruturação da Subsecretaria de Administração de Compras ou pela montagem de uma outra estrutura dentro da Secretaria Administrativa com essa finalidade, ou, alternativamente, em 2 (dois) meses no caso da contratação da empresa quarteirizadora, dependendo das normas e procedimentos de contratação serviços de terceiros vigentes.

### **POSSÍVEIS INCONVENIENTES**

- a) Resistências dos setores que utilizam as facilidades terceirizadas como mão-de-obra indireta.
- b) Dificuldades na alteração das normas organizacionais vigentes
- c) Dificuldades para alteração de normas institucionais vigentes
- d) Dificuldades para remanejamento dos recursos humanos excedentes



## SISTEMA DE ALÇADAS PARA DECISÃO

### **AÇÃO SUGERIDA**

O presente projeto preconiza o estabelecimento de um sistema de alçadas de decisão para todas as unidades da Diretoria Geral. Os nós de decisão, identificados a partir dos níveis hierárquicos dos seus segmentos, seriam escalonados segundo critérios de valor financeiro, nível da decisão (estratégico ou rotineiro), e velocidade de resposta requerida (situação emergencial, por exemplo) permitindo a estruturação de uma matriz de alçadas que permitiria que se acelerasse o funcionamento dos diversos serviços prestados pela Diretoria Geral.

### **RESPONSÁVEL**

Todos os níveis de decisão da Diretoria Geral deverão participar da implementação desse projeto, contudo, ficará sob a responsabilidade direta da Diretoria Geral a sua execução.

### **BENEFICIÁRIOS**

O fato de a morosidade nos processos administrativos, uma das principais reclamações da clientela da Diretoria Geral, estar diretamente associada à falta de níveis específicos de alçada de decisão nas diversas unidades administrativas, acaba por permitir que processos simples e, às vezes emergenciais, tenham que cumprir todo o rito processualístico até chegar a Diretoria Geral para a decisão. Como consequência, a definição desses níveis de alçada certamente beneficiará todos os usuários dos serviços da Diretoria Geral, inclusive, suas próprias unidades, que conforme levantamentos realizados, respondem por quase 40% (quarenta por cento) de todos os processos que tramitam na Diretoria.

### **REGULADORES**

O estabelecimento de um sistema de alçada de decisão, antes de se consistir em uma efetiva reformulação das atribuições e responsabilidades da estrutura organizacional depende, prioritariamente, da decisão política de delegar poder de decisão, sobre competências regimentalmente definidas, para níveis subalternos. Como consequência, deverão regular esta medida os atuais níveis que hoje detêm poder de decisão, ou seja, a diretoria geral e a comissão diretora do SENADO FEDERAL.

## CONDIÇÕES

### *FORMA DE IMPLANTAÇÃO*

A implementação desse projeto, que deverá contar com o apoio e a participação de todas as unidades administrativas da Diretoria Geral deverá ser desenvolvida seguindo a metodologia a seguir apresentada:

- A primeira etapa consiste de um detalhado mapeamento dos tipos de decisões (rotineiras, estratégicas, emergenciais, etc) e dos valores envolvidos nessas decisões que são da competência da Diretoria Geral, bem como da definição dos seus órgãos por onde os processos devem tramitar.

- De posse dessas informações passa-se ao estabelecimento de critérios institucionais, operacionais, e administrativos para distribuição de responsabilidades. É a etapa política do projeto, onde, na verdade a Diretoria Geral e/ou a Comissão Diretora estabelecem os níveis de alçada e os tipos de decisões que ela está disposta a delegar para os níveis hierárquicos subalternos.

- A partir da decisão política, e em confrontação com as normas legais em vigor, procede-se a elaboração e a emissão de normas operacionais desse novo sistema de alçadas, redefinindo as responsabilidades de decisão.

- Paralelamente, proceder-se-á a elaboração e emissão de normas de responsabilização pela operacionalização do sistema, de regulação e de sanções.

### *OPERACIONALIZAÇÃO*

Do ponto de vista operacional, a metodologia de desenvolvimento do presente projeto seguirá as seguintes etapas:

a) Levantamento do tipo de decisões da Diretoria Geral a partir dos serviços identificados;

b) Elaboração de árvore de decisões, estabelecendo a ordem e relação entre as decisões;

c) Elaboração de proposta de critérios institucionais, operacionais, e administrativos para distribuição de responsabilidades entre os diversos níveis de poder dentro da Diretoria Geral;

d) Discussão e aprovação dos critérios de delegação de responsabilidades em conjunto com a Diretoria Geral e a Comissão Diretora;



- e) Elaboração de proposta de normas administrativas e operacionais a serem modificadas/implantadas;
- f) Discussão com a Diretoria Geral e aprovação das normas propostas;
- g) Divulgação e implantação das normas.

## *FUNDAMENTAÇÃO*

Nas diversas entrevistas realizadas junto a órgãos da Diretoria Geral e sua clientela no SENADO FEDERAL, uma das maiores queixas foi que a maior parte dos chefes de setores e diretores tem como única atribuição remeter os processos que ali chegam ao seu superior hierárquico. Essa característica da estrutura administrativa do SENADO FEDERAL é, na visão da maioria dos entrevistados, a principal causa da morosidade no andamento dos processos à nível de Diretoria Geral.

Uma avaliação breve do Regulamento Administrativo do SENADO FEDERAL permite que se verifique que ele é muito vago na determinação dos responsáveis pelas decisões e da alçada de decisão de cada uma das unidades. Assim, estabelece-se uma sistemática que obriga a que praticamente todas as decisões, por mais simples que possam ser, tenham que ser tomadas pelo Diretor Geral ou pelo 1º Secretário, uma vez que nenhum dos seus subordinados se sentem competentes para fazê-lo.

Já no Relatório do Grupo de Trabalho de Reforma e Modernização do SENADO FEDERAL, quando da análise do tópico “COMPRAS E OBRAS”, ficou evidenciado que “a correção do problema (*necessidade de atendimento das demandas dos Gabinetes dos Senadores*) passa pela racionalização das rotinas e redefinição dos níveis decisórios, em todo o processo”. (*o grifo é nosso*)

Nesse mesmo relatório, quando da avaliação dos gabinetes dos senadores o Grupo de Trabalho recomenda, como alternativa para desburocratizar o atendimento das demandas dessa clientela, a revisão de “determinados Atos normativos que sujeitaram a uma centralização excessiva a aprovação de solicitações necessárias ao funcionamento dos Gabinetes”.

Em outras palavras, a melhoria dos serviços prestados pela Diretoria Geral aos senadores e seus gabinetes, passa, independentemente de qualquer reformulação da estrutura organizacional do SENADO, por um processo de delegação de competências, conforme recomendado pelo Grupo de Trabalho que propõe a “definição clara e exigência de cumprimento das atribuições gerenciais, de tal forma que os gerentes tenham aumentada sua capacidade decisória, como também, o “incentivo à delegação de responsabilidades na cadeia hierárquica”.

***PRAZO ESTIMADO DE IMPLANTAÇÃO***

2 meses

**POSSÍVEIS INCONVENIENTES**

- Resistências à responsabilização por decisões.
- Tendência centralizadora do atual sistema administrativo/operacional do SENADO FEDERAL que remete à Diretoria Geral e/ou à Mesa todas as decisões.



## **IDENTIDADE VISUAL**

### **AÇÃO SUGERIDA**

O ante-projeto ora apresentado objetiva a elaboração do sistema de identidade visual da documentação do SENADO FEDERAL

### **RESPONSÁVEL**

A responsabilidade pela implantação desse projeto será da Diretoria Geral.

### **CLIENTES**

Serão clientes desse projeto todos os usuários dos serviços da Diretoria Geral, uma vez que, com uma padronização e identidade visual facilitar-se-á o fluxo de documentos e sua localização.

### **BENEFICIÁRIOS**

São beneficiários desse projeto todos os Órgãos da SENADO FEDERAL, bem como os senadores e seus gabinetes além dos demais usuários de serviços do SENADO.

### **REGULADORES**

A própria Diretoria Geral atuará como reguladora desse projeto.

### **PARCEIROS**

Além das Secretarias da Diretoria Geral, um parceiro fundamental nesse projeto é o CEGRAF.

## CONDIÇÕES

### *FORMA DE IMPLANTAÇÃO*

A implantação desse projeto prevê duas formas alternativas de realização, sendo a primeira, talvez a mais rápida, a realização de licitação, conforme a legislação em vigor, para contratação de empresa especializada que ficaria responsável pela elaboração do projeto de identidade visual do SENADO, o qual ficaria sujeito a aprovação da Diretoria Geral.

A proposta alternativa para sua implantação seria a realização de um concurso nacional, junto a diversas escolas e institutos de *design*, para que apresentassem propostas de identificação visual para o SENADO. O projeto vencedor passaria a ser adotado pelo SENADO FEDERAL. Esse segundo modelo, apesar de mais moroso, tem por vantagem, promover um maior envolvimento da comunidade acadêmica em um projeto de modernização da Instituição.

### *OPERACIONALIZAÇÃO*

A operacionalização desse projeto dependerá da alternativa de implantação que vier a ser selecionada. Assim, em se selecionando a primeira alternativa, a contratação da empresa especializada, bastará definir os critérios de julgamento e abrir a licitação de acordo com a legislação em vigor.

No caso de se optar pela segunda alternativa, ou seja, a do concurso, a operacionalização do projeto deverá respeitar a metodologia proposta a seguir:

- a) Identificação das escolas e institutos participantes, a partir da definição das exigências para participação do concurso;
- b) Estabelecimento dos prêmios a serem oferecidos aos ganhadores do Concurso;
- c) Escolha e nomeação do Comissão Julgadora do Concurso, que sendo necessário poderá ser contratado externamente;
- d) Divulgação do concurso e da forma de participação;
- e) Recepção, ordenamento e julgamento dos pré-projetos;
- f) Escolha dos vencedores;

g) Premiação;

h) Edição gráfica do material de papelaria de acordo com o padrão vencedor.

### **FUNDAMENTAÇÃO**

As entrevistas e os levantamentos realizados vieram a indicar a necessidade de identificação interna da documentação gerada ou em trânsito no SENADO. Há evidente confusão entre informações legislativas, informações administrativas e dessas com informações oriundas de outros órgãos da administração pública, como o Executivo e a Câmara dos Deputados. A identificação visual, além de facilitar a classificação e trânsito de documentos, auxilia na criação de uma imagem interna de eficiência, fator decisivo no aumento da eficácia pretendida pela administração do SENADO FEDERAL.

O próprio relatório do Grupo de Trabalho de Reforma e Modernização do SENADO FEDERAL, quando da avaliação do item EDITORAÇÃO constata que “a falta de padronização dos produtos gráficos,..., acarreta um substancial aumento nos custos” desses produtos para o SENADO FEDERAL.

Como consequência, entre as suas recomendações, o Grupo de Trabalho sugere que o Conselho Editorial, a ser criado, “promova uma padronização dos impressos, que barateie os custos e sirva como referência para a definição das cotas dos parlamentares” para o consumo dos impressos.

A implantação do presente projeto visa dar uma resposta a todas essas necessidade e deficiências nos impressos em uso pelo SENADO FEDERAL.

### **PRAZO ESTIMADO**

Para a realização do projeto, estima-se um prazo de 4 (quatro) meses de execução no caso da contratação de uma empresa especializada ou de 6 (seis) meses no caso do concurso.

### **POSSÍVEIS INCONVENIENTES**

a) Possibilidade de aumento de custo do material gráfico em uso no SENADO FEDERAL.

b) Durante certo período estarão em uso simultaneamente, dois padrões gráficos nos impressos do SENADO FEDERAL.



**3. PROJETO PARA DISCIPLINAR A DISTRIBUIÇÃO E A VENDA  
DAS PUBLICAÇÕES DO SENADO FEDERAL**

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'G' followed by a vertical line and a small flourish at the bottom.

### **Situação Atual**

A responsabilidade pela elaboração, execução, distribuição e venda das publicações do SENADO FEDERAL cabe à Subsecretaria de Edições Técnicas subordinada à Secretaria de Documentação e Informação. Concretamente, a Subsecretaria tem cumprido as seguintes tarefas: elaboração e edição da *Revista de Informação Legislativa*; edição de obras técnico-jurídicas de interesse dos trabalhos legislativos; distribuição e comercialização direta dessas publicações; tradução e a versão de textos de audiências feitos pelos tradutores/intérpretes vinculados à subsecretaria.

A análise do funcionamento dessa Subsecretaria indica que a realização dessas tarefas encontra dificuldades de toda ordem. Em primeiro lugar, inexistente planejamento anual das atividades editoriais que contemple tanto a *Revista de Informação Legislativa*, como as demais publicações. Em segundo lugar, observa-se a falta de uma estrutura adequada de distribuição e comercialização das publicações. Faltam também os critérios de distribuição gratuita e de fixação de preços. Contando com divulgação deficiente, suas atividades são pouco conhecidas pelo público que poderia estar interessado na sua produção.

Além disso, existe evidente duplicação de tarefas entre a Subsecretaria de Edições Técnicas e o Centro Gráfico do SENADO FEDERAL. Como prevalece nas atividades da Subsecretaria o caráter de editoração, antes do que de planejamento editorial, confunde-se seu trabalho com o CEGRAF, que está habilitado, com muito maior disponibilidade de meios, para a preparação de originais de livros, revisão e diagramação, mantendo um corpo de funcionários dedicado a essas tarefas.

O mesmo problema ocorre com outros serviços da própria Secretaria de Documentação e Informação. Assim, a Subsecretaria de Arquivo publica as biografias dos senadores, e a Subsecretaria de Biblioteca publica a Bibliografia de Direito, não havendo nenhum entrosamento entre esses diversos setores. Esses são alguns exemplos que indicam a necessidade de uma racionalização do serviço da Subsecretaria de Edições Técnicas, o que permitiria economia de custos e maior eficiência.

### **Recomendações**

1) Criação de uma Editora, junto ao CEGRAF (ou qualquer outro órgão que eventualmente incorpore as atividades-fim do CEGRAF). A Editora substituiria a Subsecretaria de Edições Técnicas, que seria extinta, e acumularia todas as funções que hoje são desempenhadas de forma dispersa por vários órgãos da estrutura do SENADO. A Editora receberia a orientação do Conselho Editorial, criado pela Comissão Diretora.

2) A Editora do SENADO FEDERAL teria como atribuições:

a) preparar a *Revista de Informação Legislativa*, organizar e padronizar todas as publicações do SENADO, excluídas apenas os materiais concernentes ao processo legislativo e aqueles incluídos nas cotas pessoais dos parlamentares;



b) enviar aos membros do Conselho Editorial, para consideração, todos os textos que lhe forem apresentados para publicação. Para a preservação da qualidade intelectual das publicações, é indispensável um exame preliminar de todos os textos recebidos. Essa avaliação será feita por especialistas da área de conhecimento a que se referir o texto a ser publicado através de parecer formal. Em caso de dúvida quanto ao parecer, poderá ser consultado mais de um especialista.

c) entregar os originais ao CEGRAF (ou qualquer outro órgão que eventualmente incorpore as atividades-fim do CEGRAF), cabendo a esta a preparação e a impressão do material enviado pela Editora;

d) ser responsável pela elaboração de uma política de distribuição e divulgação da sua própria produção, com ampla autonomia e padrões profissionais de atuação;

e) conduzir a gerência do ponto de venda instalado no SENADO FEDERAL;

f) dispor de um orçamento próprio que lhe permitiria uma previsão e um planejamento anual.

3) A Editora deve ter seus trabalhos conduzidos e coordenados por um Editor, profissionalmente capacitado na área.

4) A Editora do SENADO deverá orientar as suas publicações no sentido de proporcionar aos congressistas condições para um melhor desempenho de suas atividades e divulgar para a sociedade a atuação do Congresso brasileiro, não só sua ação no presente mas também o seu passado, como forma de preservar a história da nação.

5) Recomenda-se a revitalização das linhas de atuação existentes hoje, como:

-*Consolidação Jurídica*. - Trabalhos de referência e consolidação da legislação brasileira, sempre que possível acompanhada de tratamento especializado da informação e de análise de especialistas.

-*Perfis Parlamentares* - Seleção dos trabalhos parlamentares de senadores e deputados que tiveram uma destacada atuação no Congresso e na vida nacional. Somente os falecidos devem merecer esse tipo de estudo, sempre que possível acompanhados de tratamento especializado da informação e de ensaio analítico introdutório, elaborado por especialistas.

- *Biografias de parlamentares*. Nesse caso indica-se a publicação de pequenas biografias no início de cada legislatura e a publicação de um trabalho de maior profundidade ao final de cada legislatura, com a atuação específica de cada parlamentar.

- *Discursos parlamentares*. A publicação dos mais significativos discursos em cada legislatura;

- *História do Congresso* - Elaboração de um série de textos sobre o Poder Legislativo no Brasil.;

- *Resultados eleitorais* - Sistematização e consolidação dos resultados eleitorais.

- *Outras Publicações*: - Reedição de obras nacionais ou estrangeiras que são consideradas como referência para determinados temas ligados ao trabalho legislativo ou de destacado valor histórico..

6) Essas publicações poderão ser preparadas por especialistas ou técnicos do Congresso, mas recomenda-se que sempre que possível sejam contratados especialistas externos para a elaboração desses estudos, proporcionando à sociedade maior contato com as atividades e valores do Poder Legislativo.

7) Todas as publicações da Editora deverão ter uma distribuição comercial, através de livrarias de todo o país.

8) A distribuição gratuita deverá ser bastante limitada, sendo especificada suas condições por decisão expressa do Conselho Editorial.



4. PROJETO PARA DISCIPLINAR A UTILIZAÇÃO DOS SERVIÇOS E ATIVIDADES DO SENADO FEDERAL
5. PROJETO PARA DISCIPLINAR AS RELAÇÕES DO SENADO COM O PÚBLICO EXTERNO.

### **Situação Atual**

Hoje os serviços e produtos oferecidos pela estrutura administrativa do SENADO ao público externo e interno compreendem basicamente: publicações e informações associadas ao processo legislativo (Diário do Congresso, Avulsos, Ordem do Dia, Anais, publicações das Edições Técnicas, informações sobre tramitação de projetos, etc); Biblioteca do SENADO; e reprografia de atos e documentos legais na Biblioteca e na Subsecretaria de Análise.

Os usuários destes serviços e produtos do SENADO podem ser divididos em três grupos: público interno (senadores, gabinetes e a Administração do SENADO); público externo oficial (Câmara dos Deputados, Poder Executivo, Poder Legislativo, Empresas Estatais, Governos Estaduais e Municipais, etc) e público externo em geral (sindicatos, pessoas físicas, estudantes, profissionais, etc)

A universalidade do acesso, imprescindível aos atos de natureza legislativa e fiscalizadora do SENADO FEDERAL, tem sido estendida, com sérios inconvenientes, à toda uma gama de serviços de informação e material gráfico, produtos da estrutura administrativa do SENADO FEDERAL. Dentre tais inconvenientes, pode-se citar, em primeiro lugar, a multiplicidade dos pontos de atendimento, com desperdício de recursos humanos e de espaço físico e a diluição da responsabilidade pelo atendimento ao público. Em segundo lugar, quase como decorrência, nota-se a ausência de um sistema de prioridades no atendimento aos diversos públicos do SENADO. Demandas de serviço por parte de senadores podem ser postergadas em função de outras, demandas oficiais de várias naturezas. Por último, a gratuidade indiscriminada na provisão de cópias e de material impresso e o livre acesso a instalações tem contribuído para o desperdício de recursos e dificuldades no fornecimento de serviços e produtos aos clientes internos.

### **Recomendações**

1) A política de atendimento ao público do SENADO deve obedecer aos seguintes princípios: unificação de atendimento segundo os serviços; limitação da gratuidade e do acesso; e fixação de uma escala geral de prioridades de atendimento.

2) Os serviços de consulta a publicações e reprografia abertos ao público externo - oficial e em geral - deverão ser concentrados em apenas uma dependência do SENADO, preferencialmente a Biblioteca, sendo ela capacitada com os meios necessários para a função.

3) A Diretoria Geral deverá fixar um preço pela prestação destes serviços, podendo isentar apenas, em casos especiais, o público externo oficial. Os recursos provenientes destes serviços serão destinados à manutenção e ampliação do acervo da Biblioteca.

4) Os gabinetes dos senadores e deputados, órgãos da administração do SENADO, da Câmara e dos outros poderes continuarão podendo requisitar livremente materiais desta



natureza no SENADO, mas sua gratuidade deve ser extinta para todo tipo de demanda não relacionada ao processo legislativo.

5) O uso dos serviços de Biblioteca - inclusive reprografia - deverá reconhecer a prioridade para o atendimento de senadores, deputados e funcionários do Poder Legislativo e dos demais Poderes.

6) As informações sobre processo legislativo devem continuar concentradas no Serviço de Informação Legislativa e disponibilizadas de maneira universal e gratuita.

7) O material produzido pelo CEGRAF (ou qualquer que seja a denominação do órgão responsável pela produção gráfica do SENADO) terá sua distribuição gratuita reduzida ao mínimo cabível. A Diretoria Geral deverá fixar um preço para a venda destes materiais, podendo isentar apenas, em casos especiais, o público externo oficial. Os gabinetes dos senadores e deputados, órgãos da administração de SENADO, da Câmara continuarão podendo requisitar livremente materiais desta natureza no SENADO, nos locais hoje a este fim destinados.

8) A venda de todo o material gráfico e das publicações técnicas deverá ser concentrada em apenas uma dependência do SENADO, destinada a este fim e a política de fixação de preços deverá ser estabelecida pelo Conselho Editorial do SENADO, ouvido o órgão responsável pela publicação.