

DICAS

INSTITUTO PÓLIS

IDÉIAS PARA A AÇÃO MUNICIPAL

Nº 228

2005

CARTAS COMPROMISSO

Conhecer os procedimentos necessários para acessar os serviços prestados pela prefeitura é um direito da população e compromete a gestão ao ampliar os mecanismos de controle social.

As prefeituras são responsáveis pela prestação de uma série de serviços à população. Na maioria das vezes, no entanto, não há transparência quanto aos processos, prazos e procedimentos necessários para acessar estes serviços.

Esta falta de transparência pode tornar o acesso aos serviços públicos um produto valioso na mão de dirigentes e servidores sem compromisso ético. Quanto maior a transparência em relação aos procedimentos e prazos para se acessar os serviços, mais se garante o princípio da impessoalidade na administração pública. Para efetivar esta transparência, é preciso que os sistemas de atendimento e gerenciamento dos serviços sejam atualizados, incorporando recursos de registro de demanda, controle de ordem de atendimento e acompanhamento das decisões dos envolvidos na execução dos serviços. Também é importante que esses sistemas estejam disponíveis para consulta pelos cidadãos interessados.

As cartas compromisso são uma alternativa para garantir o direito da população à informação, bem como auxiliar a prefeitura a avaliar continuamente seus serviços. Também permitem melhorar a relação com os cidadãos, ao definir junto com a população e os servidores os compromissos da Administração Pública na prestação dos serviços.

■ O QUE SÃO

As cartas compromisso são documentos públicos por meio dos quais os órgãos públicos informam aos cidadãos os serviços que prestam e os compromissos de qualidade em sua prestação, além de informarem os direitos dos cidadãos em relação a esses serviços. As cartas objetivam explicitar procedimentos, locais, custos e padrões de qualidade que podem ser

esperados pela população, além de promover a melhoria contínua dos serviços públicos, na medida em que estes padrões também servem de referência para a gestão internamente.

■ IMPLANTAÇÃO

O processo de implantação de cartas compromisso deve ser uma diretriz da prefeitura para todas as áreas prestadoras de serviços à comunidade. Para tanto, deve-se designar uma equipe coordenadora que seja responsável pelas definições mais gerais e pelo acompanhamento da implantação das cartas. Esta equipe deve incorporar diferentes áreas da prefeitura, como recursos humanos, área de planejamento, área financeira, entre outras.

A primeira etapa para a construção da carta compromisso é envolver todos os funcionários da prefeitura para que colaborem com a construção da carta e, ao mesmo tempo, utilizem-na como padrão para melhoria de seus próprios serviços. Também é importante realizar uma sensibilização dos funcionários quanto à importância do serviço que desempenham e de como isso reverte em serviços e direitos para os cidadãos. Reuniões de sensibilização com a população também são interessantes para garantir a credibilidade das informações publicizadas.

Em seguida, a prefeitura deve mapear os serviços oferecidos e as demandas da população. Para realizar um mapeamento de quais os serviços e como são prestados, pode-se utilizar um sistema de consulta aos órgãos prestadores de serviço, no qual cada órgão será responsável por levantar os processos, recursos e resultados a ele relacionados. Este diagnóstico também é importante para a prefeitura conhecer suas capacidades e limites. Assim, por exemplo, pode-se verificar se há falta de funcionários, se são necessá-

rios treinamentos, se as áreas precisam de melhores equipamentos e recursos, entre outras mudanças.

Para conhecer as demandas da sociedade, a equipe pode se utilizar de diversos mecanismos, como as opiniões em ouvidorias, pesquisas com os beneficiários nas filas de espera, consultas a conselhos gestores e pesquisas junto aos funcionários envolvidos diretamente com os serviços e que sempre ouvem comentários dos cidadãos.

Após a realização dos diagnósticos de capacidades e demandas, deve ser realizada uma revisão dos processos adotados para que sejam melhorados e para estabelecer padrões de qualidade, procedimentos, tempo, recursos e resultados de cada um (*Veja DICAS Gerenciamento por Processos*). É importante que esta etapa conte com a participação dos funcionários diretamente envolvidos com a prestação dos serviços uma vez que, se a equipe estabelecer procedimentos inexecutáveis, a carta não atingirá seus objetivos.

Esta revisão pode, ainda, envolver um processo mais coletivo, com a participação dos cidadãos usuários do serviço. Na Prefeitura Municipal de **Santo André-SP** (648 mil hab.), por exemplo, para definir as cartas compromisso de cada unidade de saúde, a equipe organizou reuniões com funcionários, conselheiros e cidadãos usuários dos serviços para que, conjuntamente, pudessem negociar e estabelecer padrões mínimos de qualidade, bem como os compromissos de cada uma das partes com base nesses padrões. Esses compromissos são importantes para que os funcionários, os conselhos e a sociedade reconheçam seu papel e seus limites na melhoria dos serviços. A cada um dos padrões de qualidade foram estabelecidos indicadores de monitoramento e avaliação.

Para garantir que a carta não se limite ao estabelecimento de novos processos é importante avaliar periodicamente os serviços prestados, bem como os procedimentos a eles atrelados, com-

parando com os processos, recursos, padrões e resultados estabelecidos na carta. A equipe de Santo André-SP organizou um comitê em cada unidade do serviço, envolvendo gerente, representantes da população e dos conselhos, com reuniões mensais para analisar os resultados.

Se, a partir do monitoramento, perceber-se que os objetivos não estão sendo atingidos, a coordenação deve buscar entender quais os problemas relacionados ao serviço. Vale ressaltar que a lógica das cartas não é levar a punições, mas sim garantir a transparência e o controle das ações de forma contínua.

É interessante que a prefeitura desenvolva cursos de formação gerencial para que os administradores de cada unidade saibam como trabalhar com indicadores, avaliação e monitoramento, acompanhando melhor o andamento dos compromissos.

Após definir os serviços, os padrões de qualidade com os indicadores a eles associados e o sistema de monitoramento, pode-se realizar um evento público para a assinatura da carta. Este evento possibilitará tornar públicos os compromissos acordados.

A carta pode se transformar em um guia, cartilha ou catálogo de serviços, tanto gerais como por áreas da prefeitura, que contenham os serviços, padrões de qualidade – inclusive tempo para prestação – e quais os procedimentos que os cidadãos devem seguir para ter acesso aos ser-

viços – documentos necessários, locais, horário de atendimento, principais dúvidas, etc. Também pode ser estabelecido um serviço de consulta telefônica às informações.

Em geral as cartas apresentam como conteúdo:

- a) missão, conteúdo, características e formas de provisão dos serviços;
- b) formulários de pedidos de serviços;
- c) objetivos, padrões de qualidade e indicadores de desempenho;
- d) formas de encaminhamento de reclamações, sugestões e opiniões;
- e) sistema de avaliação de qualidade;
- f) dados de identificação do órgão ou entidade que presta o serviço (endereço, horário de atendimento, etc.).

É importante também estabelecer um sistema de ouvidoria (*Veja DICAS Ouvidoria Pública*) para que população e funcionários possam fazer reclamações e sugestões. Para tanto, pode-se criar canais de diálogo por telefone, internet, cartas ou até mesmo o conselho gestor do serviço.

RESULTADOS

A implantação de cartas compromisso garante o princípio da impessoalidade na prestação do serviço público, ao tornar transparentes os requisitos, procedimentos e prazos para acessá-los.

Além disso, permite criar um instrumento de gestão que conjugue a dimensão gerencial com a participação cidadã, possibilitando a democratização dos serviços. Ou seja, os funcionários passam a saber como agir e a sociedade passa a ter um instrumento de controle social.

As cartas também permitem criar uma base objetiva para o diálogo entre governo, trabalhadores e usuários a partir dos padrões básicos definidos conjuntamente. Elas exprimem a vontade de criar uma nova relação entre os cidadãos e governo, introduzindo parâmetros capazes de reorientar o serviço em direção à demanda.

Um sistema de informações sobre gestão e desempenho possibilita maior eficiência nos usos dos recursos físicos, humanos e monetários. Além disso, aumenta a autonomia e a responsabilidade dos gestores em tomar decisões com base em informações confiáveis. Para os funcionários, um sistema de planejamento e avaliação permite vincular as tarefas desempenhadas para se alcançar resultados, garantindo que vejam o impacto de suas ações.

Internamente, o estabelecimento de padrões ajuda a melhorar a gestão, avaliar o pessoal, medir resultados, guiar para replanejamento, monitorar os impactos das ações, definir método de análise e solução de problemas e contribuir para processo de tomada de decisão.

RESULTADOS

Em Santo André, a ideia das cartas surgiu em 2001, quando a gestão decidiu investir em canais amplos de participação e diálogo com a população. A ideia foi descentralizar a criação das cartas para que cada uma fosse relacionada à realidade dos serviços prestados. As primeiras cartas referiam-se às Unidades Básicas de Saúde.

Em cada local, foram realizadas reuniões, com a participação da Secretaria de Saúde, dos funcionários da unidade, dos conselheiros de saúde e das lideranças comunitárias.

Na primeira reunião foram apresentados os objetivos do projeto para os funcionários, buscando diminuir possíveis resistências e problemas de comunicação.

Além disso, foram identificados os serviços realizados, os pontos fortes e fracos de cada um deles. A segunda reunião teve o mesmo objetivo, voltada, no entanto, aos usuários e conselheiros de saúde. Na terceira reunião, que contou com a presença de todos os atores envolvidos, foram apresentados os resultados das reuniões anteriores, reunindo os serviços realizados e desejados tanto por funcionários como pela população. Com base nesses serviços foram

negociados e estabelecidos os padrões de qualidade.

Na quarta reunião foram definidos os compromissos de cada um dos atores, estabelecendo as responsabilidades da secretaria, dos funcionários, da população e do conselho de saúde. Na quinta reunião houve apresentação da carta para a equipe envolvida. O processo de implantação foi encerrado com um evento público para assinatura da carta. Depois da implantação, para o monitoramento, a equipe coordenadora estabeleceu

reuniões mensais para comparar os resultados atingidos com os acordados. Em reuniões trimestrais, envolvendo todos os atores, são apresentados os resultados do monitoramento, buscando readequar a carta às possibilidades e atuações monitoradas.

Paralelamente, a prefeitura desenvolveu cursos de formação gerencial para que os administradores da unidade pudessem trabalhar com indicadores, avaliação e monitoramento, acompanhando melhor o andamento dos compromissos. A prefeitura procura estar em contato com a população também por meio do Fonefácil, do Conselho de Saúde, das Ouvidorias e de sua página na internet.

Para receber o Boletim DICAS envie um email para dicas@polis.org.br ou cadastre-se na página <http://www.polis.org.br/publicacoes/dicas/>

Autora: **Gabriela Lotta** - Consultora: **Natalina Ribeiro**.
Revisor: **Renato Fabriga**.

Instituto Pólis - Rua Araújo, 124 - Centro - São Paulo - SP - Brasil
CEP 01220-020 - Telefone: (011) 3258-6121 - Fax: (011) 3258-3260 -
<http://www.polis.org.br> - e-mail: dicas@polis.org.br