

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GIOVANA HAAS

**REESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO COM PROTOCOLOS NA GERÊNCIA DE
CADASTRO MUNICIPAL**

CURITIBA

2011

GIOVANA HAAS

**REESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO COM PROTOCOLOS NA GERÊNCIA DE
CADASTRO MUNICIPAL**

Projeto técnico apresentado à Universidade
Federal do Paraná para obtenção do título
de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Demian Castro

CURITIBA

2011

Ao meu marido Nilson Henrique Klechowicz
pela colaboração nas viagens para Rio Negro.

AGRADECIMENTOS

Aos Professores pelo conhecimento transmitido.

E aos servidores da Universidade Federal do Paraná por proporcionar o curso de Especialização em Gestão Pública – Pólo Rio Negro.

Administrar é como segurar um pombo em sua mão.
Se você aperta muito, ele morre; se você afrouxa, ele voa.

Tommy Lasorda

RESUMO

O presente projeto foi desenvolvido baseado na disciplina de Gestão Operacional com o intuito de ser um instrumento que possa servir de auxílio prático no desenvolvimento do trabalho com protocolos na Gerência de Cadastro Municipal da Prefeitura Municipal de Pinhais. O material aborda as etapas demonstrando através do que será apresentado, a importância da atualização do cadastro imobiliário e a possibilidade de execução de um trabalho voltado para a qualidade através de mudanças e processos mais eficientes com foco em resultados, de modo a torná-lo mais próximo dos cidadãos, pois são estes, os destinatários das ações das organizações públicas.

PALAVRAS-CHAVE: cadastro imobiliário; gestão operacional; protocolos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – CICLO PDCA.....	20
FIGURA 2 – LOCALIZAÇÃO DE PINHAIS NO PARANÁ	21
FIGURA 3 – BANDEIRA DO MUNICÍPIO DE PINHAIS	22
FIGURA 4 - ORGANOGRAMA DA SECRETARIA DE FINANÇAS.....	23
FIGURA 5 – NÚMERO DE PROTOCOLOS PENDENTES NA GERÊNCIA DE CADASTRO MUNICIPAL ATÉ 17/06/11	24
FIGURA 6 - TELA DO SOFTWARE ATENDE.NET PARA ABERTURA, MOVIMENTAÇÃO E ENCERRAMENTO DE PROTOCOLOS.....	25
FIGURA 7 E 8 - TELAS DO SOFTWARE ATENDE.NET PARA ATUALIZAÇÃO CADASTRAL.....	27
FIGURA 9 - FLUXOGRAMA DO TRABALHO A SER IMPLANTADO NA GERÊNCIA DE CADASTRO MUNICIPAL QUANTO AOS PROTOCOLOS	28

LISTA DE SIGLAS

BCI – Boletim de Cadastro Imobiliário

CF – Constituição da República Federativa do Brasil

CTN – Código Tributário Nacional

GRP – Gestão de Receita Pública

IPM – Informática Pública Municipal

IPTU – Imposto sobre propriedade predial e territorial urbana

ISS – Imposto sobre serviços de qualquer natureza

ITBI – Imposto sobre transmissão de bens imóveis por ato oneroso *inter vivos*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA	11
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	11
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO.....	11
1.4 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO	12
2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	12
3 METODOLOGIA	19
4 A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA.....	21
4.1 DESCRIÇÃO GERAL.....	21
4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	24
5 PROPOSTA... ..	25
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	25
5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	29
5.3 RECURSOS	30
5.4 RESULTADOS ESPERADOS.....	30
5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO- CORRETIVAS.....	31
6 CONCLUSÃO	32
7 REFERÊNCIAS.....	33

1 INTRODUÇÃO

O projeto “Reestruturação do trabalho com protocolos na Gerência de Cadastro Municipal”, foi desenvolvido com base na disciplina Gestão Operacional para demonstrar a necessidade de melhoria na prestação dos serviços públicos, e do gerenciamento do dia a dia do trabalho com protocolos, visando atender as expectativas dos usuários destes serviços e o desenvolvimento de uma equipe de atendimento integrada, estruturada e participativa a fim de alcançar os objetivos desejados.

Ao desenvolver este projeto busca-se além de atender as necessidades dos contribuintes, assegurar o bom desenvolvimento da organização utilizando o ciclo PDCA, planejando, executando, controlando e avaliando o trabalho que está sendo realizado.

Sob a ótica de MALMEGRIN (2010, p.17)¹, “o objeto da Gestão Operacional é o conjunto de todas as ações que foram planejadas e são executadas no processo direto de prestação de serviços públicos”.

Portanto, o objetivo principal deste material é demonstrar que o processo de trabalho com protocolos não é algo complexo e inaplicável ao órgão público, podendo facilmente através da colaboração e empenho dos servidores executá-lo.

O importante é elaborar poucas metas, mas que sejam significativas, compartilhá-las com a equipe, demonstrando confiança de que é possível realizar o que está sendo proposto.

Para facilitar a execução do que é proposto, este trabalho divide-se em 5 capítulos. No primeiro consta a apresentação/problemática, objetivos gerais e específicos do trabalho e a justificativa do objetivo. O segundo aborda a revisão teórico-empírica. O terceiro apresenta a metodologia, o quarto trata da organização pública com a descrição geral e o diagnóstico da situação-problema e o quinto capítulo abrange o desenvolvimento da proposta, plano de implantação, recursos,

¹ MALMEGRIN, Maria Leonídia. Gestão Operacional. Brasília, CAPES: UAB, 2010.

resultados esperados, riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-correctivas.

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA:

Este projeto pretende auxiliar a Gerência quanto ao trabalho com protocolos. A questão chave que levou à elaboração deste projeto, foi a maneira como o trabalho vem sendo realizado, não havendo metas, organização, divisão de trabalho (distribuição clara das tarefas entre os servidores), padronização das tarefas, formalização de comportamento e nem coordenação das atividades; e ainda devido o controle dos protocolos ser feito manualmente através de uma planilha do Excel, o que acaba acarretando em um trabalho cansativo e sem resultados precisos, pois além de não estar organizado por etapas, há um sistema disponível para o controle dos protocolos, o qual não é utilizado regularmente.

Ao desenvolver este projeto, busca-se alcançar o objetivo principal deste trabalho que é reduzir o tempo em cada ação proporcionando aos contribuintes do Município de Pinhais um atendimento de boa qualidade em menor tempo possível, respeitando sempre suas necessidades e seus direitos e conseqüentemente ocorrendo uma maior arrecadação ao Município.

1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO:

Atender as solicitações dos contribuintes em menor tempo possível.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO:

1. Despachar ao setor competente 100% dos protocolos abertos anteriormente ao ano de 2011; e despachar ao setor competente os protocolos abertos em 2011 reduzindo e permanecendo na Gerência de Cadastro Municipal, apenas os protocolos abertos nos últimos 60 dias.

2. Encaminhar os protocolos com informativo ao setor competente e os protocolos com respostas aos contribuintes no prazo máximo de 90 dias;
3. Organizar a logística de entrada e saída dos protocolos da Gerência de Cadastro Municipal.

1.4 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO:

Este projeto faz-se necessário tanto para a organização quanto para a sociedade, pois atualmente na Gerência de Cadastro Municipal não há um planejamento quanto ao trabalho com protocolos, o que acaba não havendo uma execução eficiente, nem avaliação do que está sendo executado e muito menos o controle que é muito importante para que se possa realizar ações corretivas e de melhorias, o que acarreta ao contribuinte a espera por meses e muitas vezes em anos por uma resposta da Prefeitura quando a sua solicitação.

No estudo da Administração Pública, o objetivo final é melhorar as práticas administrativas do governo, para, assim, melhor servir aos interesses públicos, aos ideais e às necessidades do povo (AMATO, 1958)².

2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA:

No intuito de promover sustentação teórico-empírica e uma maior compreensão do estudo pretendido, a revisão bibliográfica é apresentada a seguir, onde será discutido de forma mais aprofundada as questões relativas a gestão tributária e operacional à luz de estudiosos do tema.

Tributo [...] “é uma das formas de transferência de riqueza para o Estado. Por intermédio do tributo, transfere-se uma parte da riqueza dos cidadãos para o Estado”. [...] O Estado deve cumprir e desempenhar uma série de atividades

² AMATO, Pedro Muñoz. Introdução à Administração Pública. 2. ed., Rio de Janeiro, 1971, Fundação Getúlio Vargas.

essenciais, disponibilizando-as aos seus administrados (serviços, estrutura administrativa e de pessoal, obras públicas etc.). Para exercer esse papel, contudo, o Estado precisa de dinheiro, de fontes de recursos, de fontes de custeio (nada é de graça para o Estado!). Uma dessas fontes é o tributo”. [...] “Para que essa transferência de riqueza seja considerada, tecnicamente, tributo, serão necessários os requisitos constantes do art. 3º do CTN³: prestação compulsória, pecuniária, instituída em lei, não sancionatória (que não constitui sanção de ato ilícito) e cobrado mediante atividade administrativa plenamente vinculada”. Diz ainda que, “Tributo é um gênero dividido em cinco diferentes espécies [...]: imposto, taxa, contribuição de melhorias, empréstimos compulsórios e contribuições especiais”. (CASTELLANI, 2009)⁴.

Por definição: “Imposto é o tributo cuja obrigação tem por fato gerador uma situação independente de qualquer atividade estatal específica relativa ao contribuinte (art. 16 do CTN).

Nos termos do art. 156 da CF⁵, os Municípios podem criar os seguintes impostos: imposto sobre a propriedade territorial urbana (IPTU); imposto sobre a transmissão *inter vivos*, a qualquer título, por ato oneroso, de bens imóveis por natureza ou acessão física, e de direitos reais sobre imóveis, exceto os de garantia, exceto os de garantia, bem como cessão de direitos a sua aquisição (ITBI) e imposto sobre serviços de qualquer natureza (ISS).

Para que ocorra a arrecadação tributária e as devidas cobranças, é necessário ter os dados disponíveis em algum local, no caso da Prefeitura Municipal de Pinhais, as alterações e novos cadastros são realizados através do cadastro imobiliário no *software* GRP *atende.net* da Empresa IPM⁶. Estas atualizações interferem diretamente nas decisões dos protocolos de IPTU, ITBI, Contribuição de Melhorias, Isenção Tributária, entre outros.

³ _____, Código Tributário Nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5172.htm. Acesso em 09/10/2011.

⁴ CASTELLANI, Fernando F. Direito Tributário, 7. Coordenação Geral: FIGUEIREDO, Fábio Vieira, CASTELLANI, Fernando F. e CONETTI, Marcelo Tadeu. São Paulo, 2009, Editora Saraiva. Coleção OAB nacional – Primeira fase.

⁵ BRASIL CONSTITUIÇÃO 1988. Constituição da República Federativa do Brasil – Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2008.

⁶ _____. IPM – Softwares de Gestão Pública. Disponível em: <http://www.ipm.com.br/site/software>. Acesso em: 23 de setembro de 2011.

Segundo o artigo 7º do Código Tributário do Município de Pinhais – Lei Nº 501 de 21/12/2001⁷, “O Cadastro Imobiliário tem por finalidade a inscrição das propriedades prediais e territoriais urbanas existentes, ou que vierem a existir, no Município de Pinhais, bem como dos sujeitos passivos das obrigações tributárias que as gravam, e dos elementos que permitam a exata apuração do montante dessa obrigação”.

Não se sabe bem ao certo a origem da palavra **cadastro**. Uns dizem ter vindo do grego *Katastizô*, distinguir por pontos. Outros, acham que veio do baixo latim *capistratum* (de capitais), capacidade, ou então de *caput* (*capitilia*) cabeça. Na Idade Média chamavam-se *capitistra* os registros públicos que reuniam declarações dos proprietários, a qual se transformou, por corrupção, em *catastra*, que se conservou nas línguas neo-letinas quase que com a mesma forma (*catasto*, em italiano; *catastro*, em espanhol; *cadastre*, em francês e **cadastro** em nosso idioma) (SILVA, 1982)⁸.

Para MOLEDO (2003)⁹, “o cadastro imobiliário é instrumento fundamental a serviço do lançamento do IPTU. De sua periodicidade de atualização depende também o incremento da receita advinda do citado imposto. A atualização cadastral permite identificar a existência de imóveis e loteamentos clandestinos, surgimento de novas unidades imobiliárias edificadas, acréscimos sobre unidades já construídas, desmembramentos de quadras, surgimento de quadras novas e aferição de medidas das unidades imobiliárias. As informações do cadastro imobiliário ficam desatualizadas, conforme a dinâmica de crescimento de cada cidade e de acordo com o tipo de dado coletado. A manutenção desse serviço é de suma importância para, pelo menos, sustentar os níveis de arrecadação”.

Assim sendo, “as organizações devem investir na capacitação de seus recursos humanos e na sua reciclagem que atua indiretamente no aumento da arrecadação, e atender satisfatoriamente aos contribuintes que é fundamental para

⁷ Fonte: http://www.leismunicipais.com.br/cgi-local/form_vig.pl. Acesso em 19/09/2011.

⁸ SILVA, Pedro Cordeiro. Curso de Direito Agrário: Cadastro e Tributação. Brasília/DF, 1982, Fundação Petrônio Portella.

⁹ MOLEDO, E. Um estudo sobre a geração de receita tributária visando ao desenvolvimento econômico. In: VERGARA, S. C.; CORRÊA, V. L. de A. (Org.). Propostas para uma Gestão Pública Municipal Efetiva. 2. ed. Rio de Janeiro, 2003, Editora FGV.

manter níveis de credibilidade em favor da administração municipal, estimulando o pagamento em dia e evitando a inadimplência” (MOLEDO, 2003)¹⁰.

MATIAS - PEREIRA (2009)¹¹, define que “a Administração Pública é a soma de todo o aparelho do Estado, estruturada para realizar os serviços públicos, visando à satisfação das necessidades da população. Assim, administrar é gerir, por meio da prestação e execução, os serviços públicos. A Administração Pública, dessa forma, deve atuar como um eixo de transmissão entre o governo e a sociedade com o objetivo de concretizar o bem comum. Apresenta-se como um conjunto de atividades diretamente destinadas à execução concreta das tarefas consideradas de “interesse público” ou comum numa coletividade ou numa organização estatal”.

Dessa forma, percebe-se a necessidade de planejar para que o gestor possa saber quais as demandas e necessidades da comunidade e a capacidade de resposta da administração pública, pois os planos revelam as expectativas e referências para acompanhar as mudanças contextuais e a evolução da organização, facilitando o desenvolvimento de ações mais eficientes e buscando soluções mais claras através de novos canais de comunicação para a ação coletiva, sempre com foco nos resultados.

Para CHIAVENATO (2003)¹², “a administração trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro de uma organização. Assim, a administração é imprescindível para existência, sobrevivência e sucesso das organizações. Sem a administração, as organizações jamais teriam condições de existir e de crescer”.

Coloca ainda, que “a eficiência significa a correta utilização dos recursos (meios de produção) disponíveis. A organização racional do trabalho busca a melhor maneira, isto é, os métodos de trabalho para estabelecer os padrões de

¹⁰ MOLEDO, E. Um estudo sobre a geração de receita tributária visando ao desenvolvimento econômico. In: VERGARA, S. C.; CORRÊA, V. L. de A. (Org.). Propostas para uma Gestão Pública Municipal Efetiva. 2. ed. Rio de Janeiro, 2003, Editora FGV.

¹¹ MATIAS – PEREIRA, José. Curso de Administração Pública. 2. ed. São Paulo, 2009.

¹² CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Ver. E atual. Rio de Janeiro, 2003.

desempenho das tarefas, a fim de que os recursos (pessoas, máquinas, matérias-primas etc.) sejam aplicados da forma mais racional possível para assegurar a otimização dos recursos disponíveis. A consequência direta da eficiência é a produtividade” (CHIAVENATO, 2003)¹³.

Para ROBBINS (2000)¹⁴ “planejamento compreende a definição das metas de uma organização; e controle é o processo de monitorar as atividades para garantir que estejam sendo realizadas conforme planejado e corrigir quaisquer desvios importantes. Os gerentes realmente não podem saber se suas unidades estão desempenhando corretamente suas tarefas até que tenham avaliado quais atividades foram concluídas e comparado o desempenho real com o padrão desejado. Já automação do fluxo do trabalho é a eliminação dos gargalos no fluxo de trabalho e de procedimentos ultrapassados, aumento da eficiência via informatização e substituição de processos por software. Pode solucionar grande parte dessa demora, melhorando muito o processo de criar e transferir documentos. O ponto de partida é como os documentos, formulários e outras informações seguem seu curso através de uma organização. Ela procura os gargalos e procedimentos antiquados que retardam o curso das coisas e elevam os custos. Uma vez que novas rotas sejam traçadas, instala-se um software de fluxos de trabalho em rede para transmitir instantaneamente as informações para a mesa certa. Esse software torna automática a movimentação dos documentos, reduzindo enormemente o tempo do percurso e evitando erros de encaminhamento”.

Sendo assim, verifica-se que a tecnologia é muito importante para a organização do trabalho, dos fluxos de tarefas e ainda torna possível melhorias substanciais e rapidez no fluxo das informações, buscando tornar a inovação parte integrante da cultura organizacional.

BRAGA (1998)¹⁵ diz que “a finalidade primeira da Administração Pública deve ser prestar com qualidade, eficácia e democracia, os serviços e atender às demandas que lhe são legalmente requeridas pela sociedade, em benefício da cidadania e da dignidade da pessoa humana. Deve-se adotar procedimentos para

¹³ CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Ver. E atual. Rio de Janeiro, 2003.

¹⁴ ROBBINS, Stephen Paul. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo, 2000, Editora Saraiva.

¹⁵ BRAGA, Douglas Gerson. Conflitos, Eficiência e Democracia na Gestão Pública. Rio de Janeiro, 1998, Editora FIOCRUZ.

atingir estes objetivos pois é dever primordial dos administradores públicos. Omitir-se, inibir, ou frustrar tais procedimentos fere, sobretudo, os princípios de indisponibilidade do interesse público e da legalidade”.

Portanto, é necessário a organização realizar um trabalho com precisão, rapidez, clareza, regularidade, impessoalidade, confiabilidade e eficiência, através da divisão de tarefas como base da organização visando a especialização, supervisão do gestor e determinação de regras e procedimentos através da padronização. O Estado, mais precisamente a administração pública, não está imune a estas mudanças.

A ciência da administração é o sistema de conhecimento com o qual os homens podem desenvolver relações, predizer efeitos e influir sobre os resultados, em qualquer situação em que haja pessoas trabalhando conjuntamente, de forma organizada, para um fim comum (AMATO, 1971)¹⁶.

Nesse contexto, conclui-se que os servidores públicos devem prestar um serviço de boa qualidade à população, e ainda, é preciso ter equipes de trabalho comprometidas com a organização e com os objetivos da mesma, em especial, com a prestação de serviços de qualidade, porém, é necessário mudanças estruturais, planejamento, execução, avaliação e controle, regras e procedimentos, e medidas efetivas para criar novos sistemas de valores, pois o sucesso desse novo modelo depende do interesse da organização e de cada servidor para que se possa atingir os objetivos, é ainda necessário que tenham uma postura mais flexível. A Administração Pública, tem como objetivo principal a promoção da pessoa humana e do seu desenvolvimento integral em liberdade. Para isso deve atuar de maneira eficiente, eficaz e efetiva para viabilizar e garantir os direitos dos cidadãos que estão consagrados na Constituição do Brasil¹⁷.

Os servidores devem estar motivados em direção a objetivos comuns, tendo como referência o desejo de servir ao público, pois, o setor público, diferentemente do setor privado, não escolhe os seus clientes, mas necessita melhorar os seus sistemas de planejamento para identificar de forma clara as demandas e necessidades de cada segmento da população.

¹⁶ AMATO, Pedro Muñoz. Introdução à Administração Pública. 2. ed., Rio de Janeiro, 1971, Fundação Getúlio Vargas.

¹⁷ BRASIL_CONSTITUIÇÃO 1988. Constituição da República Federativa do Brasil – Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2008.

Para isso, é preciso valorizar na Administração Pública, as diferenças de desempenho e de alcance de resultados, respondendo aos desafios do século XXI, através da modernização do Estado e da gestão pública.

3 METODOLOGIA

Este projeto busca demonstrar a importância do planejamento, execução, controle e avaliação para a organização, tendo em vista que no órgão público, a produtividade dos servidores e a qualidade dos serviços prestados estão diretamente relacionados à arrecadação do município, por isso, a valorização dos servidores é muito importante para que sintam-se motivados e comprometidos com os objetivos da organização.

Inicialmente, em virtude de não haver planejamento quanto ao trabalho com protocolos na Gerência de Cadastro Municipal será realizado um levantamento quantitativo através da contagem física para identificar o número real de protocolos de cada ano, podendo assim, ser estipulada uma meta diária.

Na seqüência, serão determinados os servidores que desempenharão cada etapa do trabalho e como deverão executá-la.

Na continuidade ocorrerá o acompanhamento do Gerente no desenvolvimento do trabalho, avaliando o que foi planejado com o que foi realizado, identificando o que foi bem sucedido e o que não, sugerindo alternativas de caminhos para que, o que foi planejado, volte a ser executado e os resultados sejam obtidos conforme esperado.

Por fim, ocorrerá o controle, realizando correções e até mesmo revendo o que foi planejado, executando ações preventivas, corretivas e de melhorias.



FIGURA 1 – CICLO PDCA¹⁸

¹⁸ _____. **Ciclo PDCA**. Disponível em <http://ultraconcurseiros.blogspot.com/2011/01/ciclo-pdca.html>. Acesso em: 24 de setembro de 2011.

4 A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

O projeto será realizado na Gerência de Cadastro Municipal - Departamento de Rendas Imobiliárias – Secretaria de Finanças de Pinhais – Prefeitura Municipal de Pinhais.

4.1 DESCRIÇÃO GERAL

Pinhais é um município brasileiro do estado do Paraná, localiza-se na Região Metropolitana de Curitiba. Tornou-se oficialmente um município em 1992, quando emancipou-se do município de Piraquara. Possui área de 61 km² com uma população de 117.008 habitantes, segundo dados do IBGE-2010¹⁹.

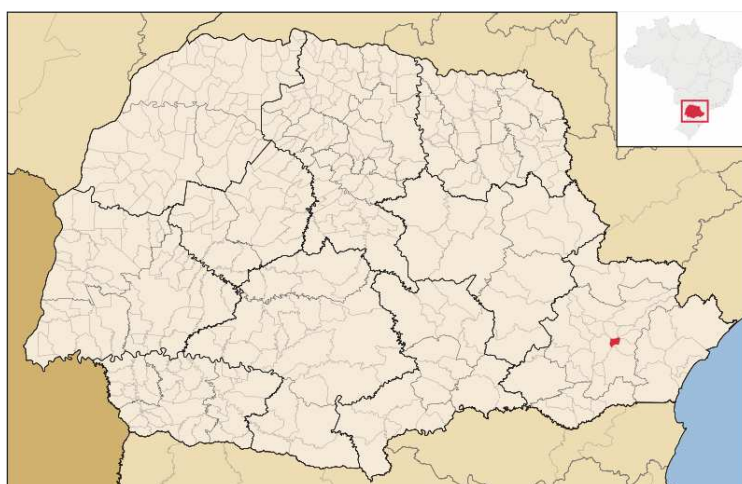


FIGURA 2 - LOCALIZAÇÃO DE PINHAIS NO PARANÁ²⁰

De acordo com dados do Portal do Município de Pinhais²¹, nas décadas de 1960 e 1970, vários dos antigos proprietários de terras da região de Pinhais iniciaram o loteamento de seus terrenos. Nesse processo foram delimitadas as áreas que hoje formam as várias regiões do município de Pinhais. A denominação atual destas áreas está ligada, de alguma forma, aos antigos proprietários. Foi

¹⁹ Fonte: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=411915#>>. Acesso em 22 de setembro de 2011.

²⁰ Fonte: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Pinhais>>. Acesso em 22 de setembro de 2011.

²¹ Fonte: <<http://www.pinhais.pr.gov.br/acidade/FreeComponent16conte4nt279.shtml>>. Acesso em 22 de setembro de 2011.

também importante, a construção da ferrovia Curitiba-Paranaguá, cortando a região na direção leste.

Em princípios da década de 1980, Pinhais despertou o interesse de pequenas e médias indústrias, principalmente do setor de metalurgia, bem como grandes empreendimentos na área do comércio (Carrefour e Makro).

No final do ano de 1991 foi realizado um plebiscito para verificar o interesse da população de Pinhais pela implantação de um poder executivo e legislativo local. Essa consulta apurou um alto índice de aprovação da emancipação política (87% de aprovação).

Atendendo a essa solicitação dos moradores do Distrito, o Deputado Estadual Aníbal Khury (então presidente da Assembléia Legislativa do Paraná), determinou a criação do Município de Pinhais, sendo o seu território desmembrado do de Piraquara. O município de Pinhais foi oficial e solenemente instalado no dia 20 de março do ano de 1992. A partir de então, essa data passou para o calendário festivo da população Pinhaiense. Após a criação do município de Pinhais, a população local passou a contar com melhor assistência político-administrativa. As questões que afligiam os moradores, passam a ser canalizadas e atendidas por seus legítimos representantes.



FIGURA 3 - BANDEIRA DO MUNICÍPIO DE PINHAIS²²

²² Fonte: <<http://www.pinhais.pr.gov.br/FreeComponent2content329.shtml>>. Acesso em 22 de setembro de 2011.

Em 1993, com o estabelecimento do poder público local, o executivo começou a estabelecer metas de desenvolvimento para o município através das suas secretarias. Desde então, as questões de saúde, educação, cultura, esporte, turismo, meio-ambiente, assistência social, segurança pública, infra-estrutura, planejamento urbano e desenvolvimento econômico foram sendo discutidas em conjunto.

A Prefeitura Municipal de Pinhais conta com 11 Secretarias, dentre elas a Secretaria Municipal de Finanças ao qual está localizada a Gerência de Cadastro Municipal, conforme demonstra o organograma abaixo:

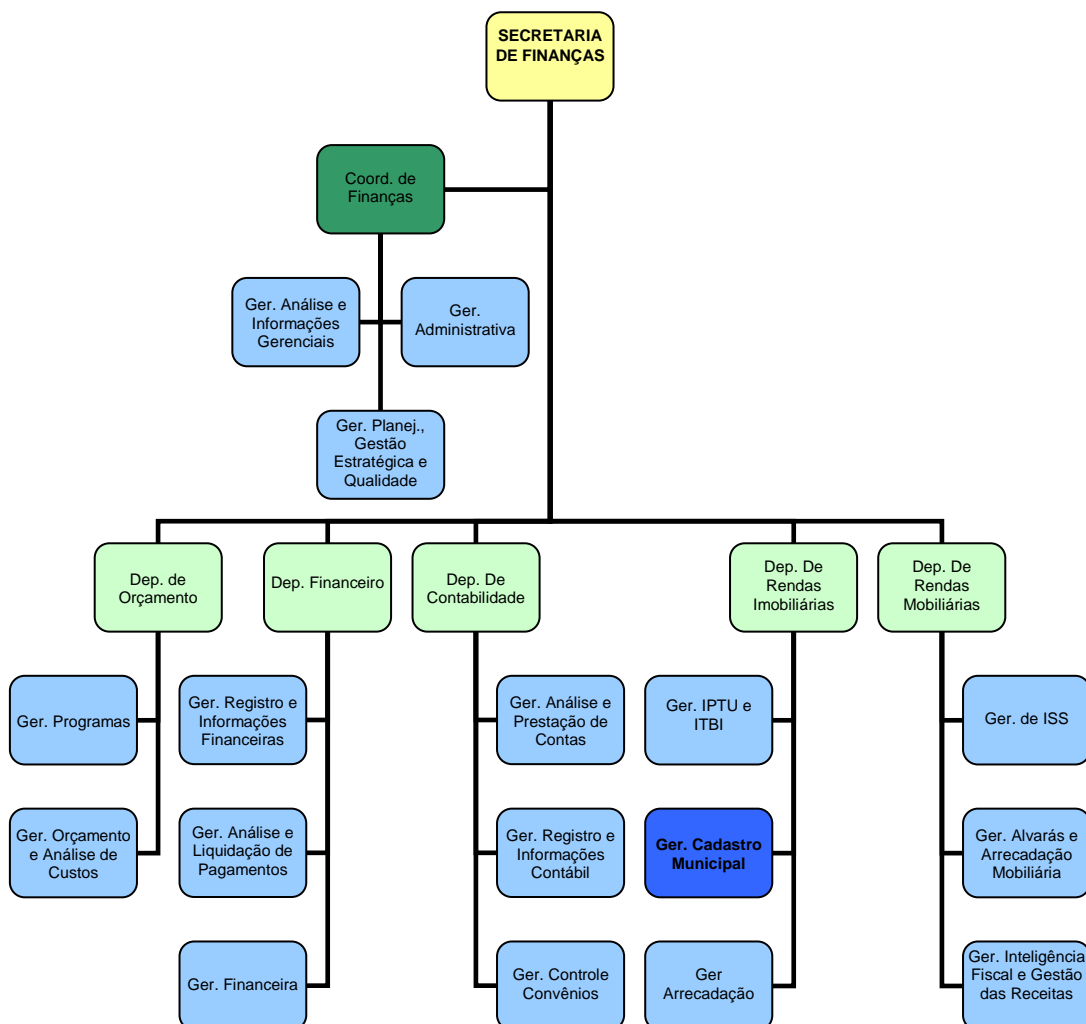


FIGURA 4 – ORGANOGAMA DA SECRETARIA DE FINANÇAS²³

²³ Fonte:

<<http://www.pinhais.pr.gov.br/aprfeitura/secretariaseorgaos/fiancas/uploadAddress/OrganogramaSEFIN-13-05-2011%5B1939%5D.pdf>>. Acesso em 22 de setembro de 2011.

4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Foi constatado através do controle da Gerência de Cadastro Municipal que em 17/06/2011 haviam 396 protocolos ainda sem nenhuma providência. A fase de coleta de dados foi relativamente fácil, pois já havia um controle da quantidade de protocolos em uma planilha do Excel, porém ultrapassada e os dados não condizem com a realidade, pois, os protocolos não estão organizados, tanto fisicamente quanto em controle interno.

Ano	Número de protocolos
2008	29
2009	70
2010	169
2011	128
Total	396

FONTE: O autor (2011)

FIGURA 5 – NÚMERO DE PROTOCOLOS PENDENTES NA GERÊNCIA DE CADASTRO ATÉ 17/06/11

O outro problema é que atualmente não há uma equipe fixa e competente para realizar as vistorias (Técnicos em Edificações) e nem para atualizar o mapa no AUTO CAD, fazendo com que não haja um comprometimento do trabalho realizado, não há cobranças e não utilizam o *software* *atende.net* para encaminhar e movimentar protocolos.

Será necessário realizar mudanças estruturais na Gerência, organizar os protocolos físicos e no *software* *atende.net*, melhorar as relações de trabalho e a confiança na organização, promover o aprendizado contínuo e motivar os servidores.

5 PROPOSTA

5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Em função da situação-problema, será necessária a realização de uma reunião com os servidores para informar as metas, os novos procedimentos e estrutura:

1. Os servidores deverão entregar todos os protocolos que estão consigo para que seja realizado um controle dos protocolos físicos e comparados com o sistema, fazendo com que as informações sejam iguais, não havendo divergências;
2. Será eliminada a antiga planilha do Excel utilizada atualmente a qual não é eficaz e também não mostra a realidade quando há necessidade de saber a localização dos mesmos, sendo substituída pelo *software* *atende.net* que será utilizado como procedimento padrão de encaminhamento e movimentação dos protocolos, e controle dos protocolos localizados na Gerência de Cadastro Municipal, acarretando em uma maior rapidez no fluxo das informações, um maior controle dos protocolos presentes na Gerência, e conseqüentemente maior produtividade dos servidores;

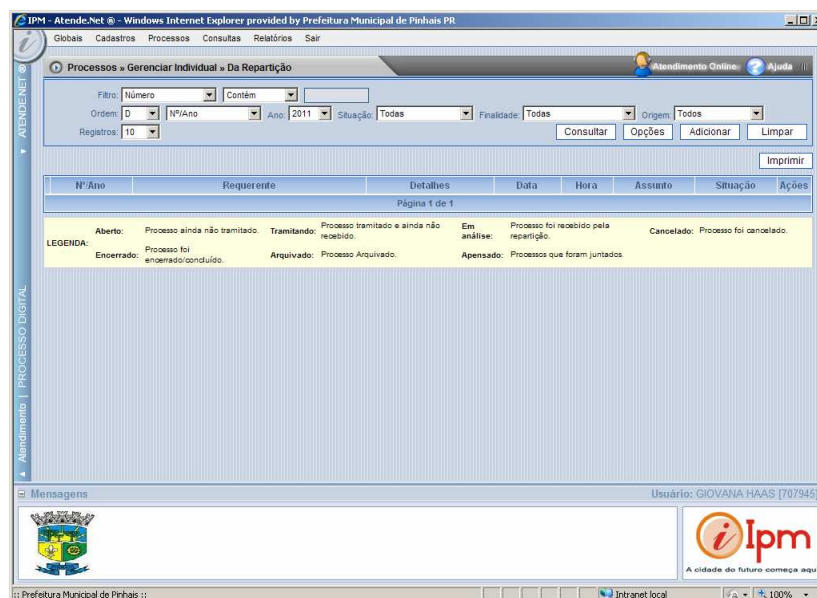


FIGURA 6 - TELA DO SOFTWARE ATENDE,NET PARA ABERTURA, MOVIMENTAÇÃO E ENCERRAMENTO DE PROTOCOLOS

3. A logística dos protocolos será alterada, pois atualmente não há uma organização física (há protocolos em todas as mesas e armários), os protocolos serão reunidos em um único local e organizados em ordem cronológica identificando cada caixa para saber a seqüência de protocolos que se encontra em cada uma delas (Caixas para vistoria e Caixas para alteração no cadastro);
4. Após o levantamento real do número de protocolos que ainda não foram realizadas as vistorias, será estipulada uma meta diária para as Equipes;

O Gerente definirá ainda, as tarefas de cada servidor:

- Equipe 1 (Servidor A e B): realizará as vistorias e preencherá as BCI's;
- Equipe 2 (Servidor C e D): anexará as fotos no Informativo de vistoria e atualizará o mapa no AUTO CAD;
- Equipe 3 (Servidor E e F): atualizará o Cadastro Municipal e fará o Informativo ao Setor competente ou Resposta ao Contribuinte.

Inicialmente, o servidor E, receberá todos os protocolos que forem de competência da Gerência de Cadastro Municipal, atualizará o cadastro de pessoa física ou jurídica e digitalizará as Matrículas vindas dos Registros de Imóveis, quando for protocolo que necessite de vistoria no imóvel, lançará no *software* *atende.net* onde informará no mesmo "Aguardando possibilidade de vistoria" e encaminhará para uma caixa organizando por ordem cronológica e crescente; quando for protocolo solicitando declaração de número predial ou de primeiro lançamento, lançamento de CVCO, unificação, subdivisão, ou alteração de proprietário, entre outros, lançará no *software* *atende.net* onde informará no mesmo "Para alteração no cadastro" e encaminhará para uma caixa organizando por ordem cronológica e crescente; e quando algum servidor for retirar protocolos do local, será lançado no sistema IPM "Encaminha-se ao servidor (nome) para (situação)", quando for o caso, mantendo sempre o sistema atualizado.

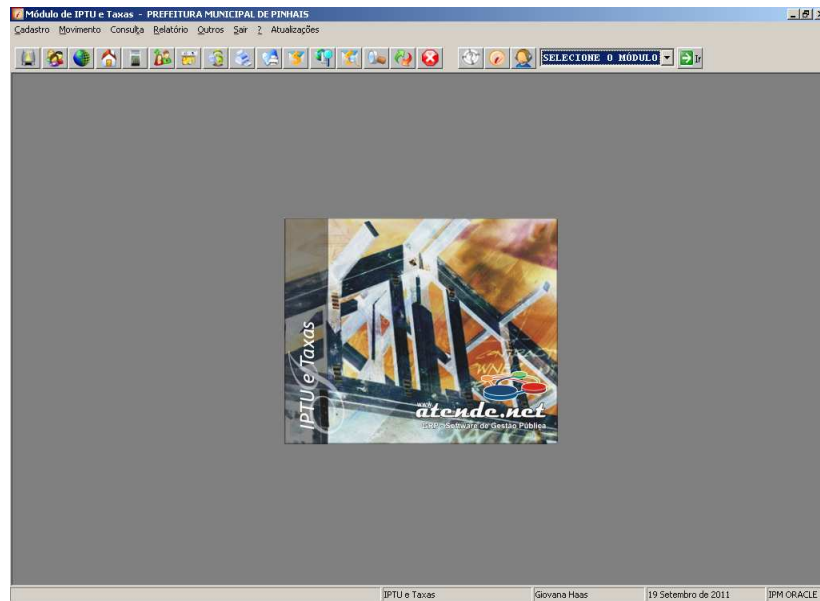


FIGURA 7 E 8 – TELAS DO SOFTWARE ATENDE.NET PARA ATUALIZAÇÃO CADASTRAL

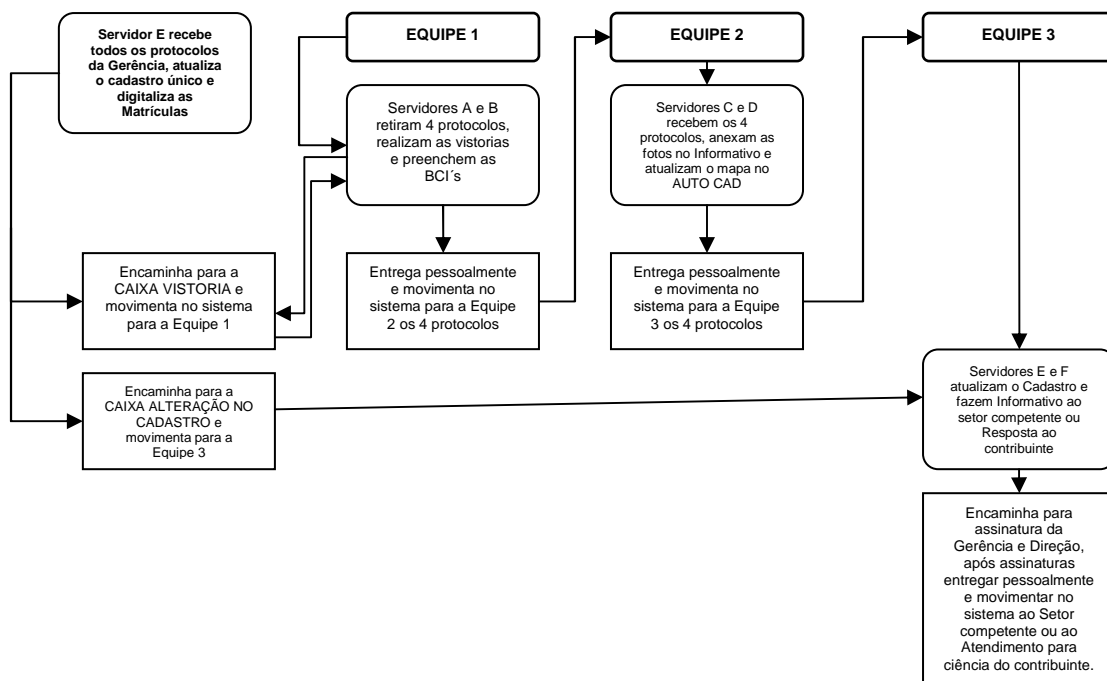
Na primeira etapa do trabalho, serão realizadas as vistorias com o objetivo de finalizar todos os protocolos abertos anteriormente ao ano de 2011 e alguns de 2011, permanecendo na Gerência, apenas os protocolos abertos nos últimos 60 dias.

No período da manhã, a Equipe 1 realizará 4 vistorias (sendo que todas deverão ser próximas para que o servidor não precise se deslocar de um bairro ao outro, reduzindo gastos e perda de tempo), no período da tarde o servidor A preencherá as BCI's e no final do expediente encaminhará e movimentará os 4

protocolos à Equipe 2, e o servidor B organizará os 4 protocolos que serão vistoriados no dia seguinte, imprimindo mapa de localização e a Ficha de Lançamento, além de realizar serviços externos quando necessário, como por exemplo, ir ao Registro de Imóveis buscar Matrículas.

A Equipe 2, anexará as fotos no Informativo de vistoria, atualizará o mapa no AUTOCAD, e no final do expediente encaminhará e movimentará os 4 protocolos à Equipe 3.

A Equipe 3, atualizará o Cadastro Municipal e fará o Informativo ao Setor competente ou Resposta ao Contribuinte e no final do expediente encaminhará os 4 protocolos para assinatura da Gerência e Direção e após as assinatura, movimentar para o Setor competente ou ao Atendimento para ciência do contribuinte, conforme segue abaixo:



FONTE: O autor (2011)

FIGURA 9 - FLUXOGRAMA DO TRABALHO A SER IMPLANTADO NA GERÊNCIA DE CADASTRO MUNICIPAL QUANTO AOS PROTOCOLOS

Na segunda etapa do trabalho, quando o número de protocolos forem reduzidos consideravelmente, já será informado ao contribuinte que abrir o protocolo o prazo de aproximadamente 30 dias que a Equipe 1 realizará a vistoria.

5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Visando a padronização do trabalho, o Gerente elaborará um documento constando as condutas e procedimentos da Gerência, especificando com precisão a forma pela qual o trabalho deva ser feito e de tal forma que cada um esteja certo do trabalho que deve desempenhar, pois quando registradas e documentadas, as informações possibilitarão a continuidade das atividades caso haja a substituição de profissionais na Gerência; realizará reuniões periódicas para mensurar os resultados obtidos e tomará medidas corretivas, quando necessário para que os servidores possam sugerir melhorias para o processo e participará efetivamente na tomada de ações, além de compartilhar através de redes internas as informações pertinentes à todos os servidores da Gerência para que não haja divergência de informações, minimizando ou eliminando a duplicação de esforço entre as unidades gerenciais da organização, melhorando a eficiência e/ou produtividade no trabalho por meio do compartilhamento de conhecimento e informação e disseminando a informação de maneira mais rápida tornando seu acesso mais amplo aos servidores.

Desta forma, deverá também, substituir a improvisação pelo planejamento do método de trabalho; proporcionar um ambiente de trabalho agradável; selecionar os servidores de acordo com suas aptidões e prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor, de acordo com o método planejado; organizar os equipamentos em um arranjo físico eficiente e disposição racional; fiscalizar o desempenho dos servidores para se certificar de que estão sendo executados de acordo com os métodos estabelecidos e segundo o plano previsto e se os resultados estão sendo atingidos. A gerência deve ainda cooperar com os trabalhadores para que a execução seja a melhor possível; distribuir atribuições e responsabilidades para que a execução do trabalho seja disciplinada; traçar um plano bem definido, de acordo com os objetivos; estabelecer o predomínio do bom senso; oferecer orientação e supervisão para que o trabalho seja realizado com eficiência; proporcionar condições de trabalho, oferecer incentivos ao pessoal para aumentar o rendimento e a eficiência, além de acompanhar o trabalho se fazendo

presente para que seja um exemplo de ética, dedicação, obtendo terão bons resultados.

5.3 RECURSOS

Para a implantação do projeto, será necessária a aquisição de uma impressora com mais recursos, para atender as necessidades dos servidores, pois, o equipamento que há momento não realiza fotocópias, digitalizações e nem impressões frente e verso, desperdiçando o tempo dos servidores e causando fadiga nos mesmos por subirem escadas todas as vezes que necessitam dos serviços acima citados, acarretando a redução de desempenho; e ainda será necessária, a contratação de dois servidores para a Equipe 1.

5.4 RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se com este projeto, uma melhor execução dos trabalhos, garantindo qualidade, agilidade e confiança nos resultados, para isso, os servidores devem ser pro ativos, através de uma mudança significativa que atenda e satisfaça as necessidades e expectativas dos contribuintes, pois depende de cada um, comprometendo-se e sendo responsável por algo a mais que o seu trabalho, sendo parte da solução, sempre de forma ética e cumprindo as leis; que tenham compromisso com a comunidade, transmitindo credibilidade, pois, o trabalho eficiente estimulará o pagamento dos tributos à Administração Municipal aumentando a arrecadação, evitando assim, a inadimplência dos cidadãos Pinhaienses.

Desta forma, cabe aos Gestores Públicos adotar métodos para aumentar a satisfação dos contribuintes, através da melhoria na eficiência interna por meio da inovação dos serviços prestados e dos métodos de gestão, aproveitando a tecnologia dentro das organizações ao melhorar significativamente o controle dos protocolos e a qualidade dos serviços prestados.

5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Os maiores riscos que podem ocorrer para a implantação deste projeto são o baixo nível de interesse da administração em estruturar o controle interno para cumprir satisfatoriamente suas atribuições constitucional e legal; a não aceitação por parte dos servidores devido à aversão às mudanças no ambiente de trabalho ou de não estarem comprometidos com o projeto realizando atividades alheias aos interesses da Administração Municipal, porém, eles devem estar cientes de que “o interesse público prevalece sobre o individual nos termos da Constituição e em decorrência da soberania do Estado, todos os atos que a Administração Pública praticar devem estar voltados para o atendimento do interesse público. Acima dos interesses e das vontades pessoais das autoridades e dos servidores públicos devem prevalecer os da coletividade” (MATIAS-PEREIRA, 2009)²⁴, além disso, para que o projeto tenha continuidade, é necessário fiscalização e controle por parte da Gerência, além de motivar os servidores para que o projeto tenha êxito.

²⁴ MATIAS – PEREIRA, José. Curso de Administração Pública. 2. ed. São Paulo, 2009.

6 CONCLUSÃO

A transparência administrativa e a participação do servidor constituem elementos estruturais para o êxito deste projeto. O objetivo fim da Administração Pública deve ser a prestação eficiente de serviços essenciais que atenda aos interesses da população, melhorando as condições de trabalho, sem sobrecarregar os servidores e elevando o nível de qualidade da prestação de serviços.

Quando o serviço não é bem executado por falta de organização e planejamento, o contribuinte pode sofrer prejuízos significativos, pois os protocolos são abertos em um momento e anos mais tarde quando as vistorias são realizadas a situação encontrada já não condiz com o solicitado devido a demora na vistoria e resposta do protocolo, por isso, a importância de disponibilizar serviços ágeis e de boa qualidade, sempre trabalhando com a realidade do momento, fazendo com que as atualizações cadastrais efetuadas pela Gerência de Cadastro Municipal contribuam para o crescimento da arrecadação, sobrando mais recursos para investir em benfeitorias para o Município.

E fica uma pergunta:

Por que o contribuinte é punido quando não paga os impostos em dia, através de juros e multas? E o Estado quando não atende os usuários dos serviços em um curto prazo de tempo não é penalizado?

Em suma, uma melhor gestão de pessoas, que estejam preparadas e capacitadas para atender os contribuintes, e um aperfeiçoamento da gestão interna (qualidade, planejamento, comunicação, etc.) contribuem para que uma organização pública seja mais eficiente, ofereça serviços com qualidade (eficácia) e cumpra a sua função social (efetividade), havendo o desenvolvimento do setor público como um todo.

7 REFERÊNCIAS

AMATO, Pedro Muñoz. **Introdução à Administração Pública**. 2. ed., Rio de Janeiro, 1971, Fundação Getúlio Vargas.

BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos Olavo; PACHECO, Fernando Flávio e TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento na Administração Pública**. Brasília, 2005.

BRAGA, Douglas Gerson. **Conflitos, Eficiência e Democracia na Gestão Pública**. Rio de Janeiro, 1998, Editora FIOCRUZ.

BRASIL_CONSTITUIÇÃO 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil**: Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emenda Constitucionais nº 1 a 6/94. – Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2008.

CASTELLANI, Fernando F. **Direito Tributário, 7**. Coordenação Geral: FIGUEIREDO, Fábio Vieira; CASTELLANI, Fernando F. e CONETTI, Marcelo Tadeu. São Paulo, 2009, Editora Saraiva. Coleção OAB nacional – Primeira fase.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro, 2003.

_____. **Ciclo PDCA**. Disponível em <http://ultraconcurseiros.blogspot.com/2011/01/ciclo-pdca.html>. Acesso em: 24 de setembro de 2011.

_____. **Código Tributário Nacional**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5172.htm. Acesso em 09/10/2011.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. 3.ed. São Paulo, 1973.

_____. **IPM – Softwares de Gestão Pública**. Disponível em: <http://www.ipm.com.br/site/software>. Acesso em: 23 de setembro de 2011.

MALMEGRIN, Maria Leonídia. **Gestão Operacional**. Brasília, CAPES: UAB, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública**. 2. ed. São Paulo, 2009.

MOLEDO, Eliane. **Um estudo sobre a geração de receita tributária visando ao desenvolvimento econômico**, In: VERGARA, Sylvia Constante; CORRÊA, Vera Lúcia de Almeida (Org.). **Propostas para uma Gestão Pública Municipal Efetiva**. 2. ed. Rio de Janeiro, 2003, Editora FGV.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo, 1996, Editora Atlas S.A.

MUJALLI, Walter Brasil. **Administração Pública: servidor público e serviço público**. 2v., Campinas/SP, 1997, Bookseller – Editora e Distribuidora.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma Nova Gestão Pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Reimpressão. Rio de Janeiro, 2007, Editora FGV.

PINHAIS. **Portal do Município de Pinhais/PR**. Disponível em: <www.pinhais.pr.gov.br>. Acesso em: 22 de setembro de 2011.

RICHARDT, Nadia Ficht e LOPES, Adriano. **Normalização de trabalhos técnico-científicos**. Disponível em: <<http://www.biblioteca.pucpr.br>>. Acesso em: 04 de julho de 2011.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo, 2000, Editora Saraiva.

SILVA, Pedro Cordeiro. **Curso de Direito Agrário: Cadastro e Tributação**. Brasília/DF, 1982, Fundação Petrônio Portella.