

Reduzindo a Burocracia nas Prefeituras II - Recursos e Resultados

Os gastos com um programa de racionalização de procedimentos podem variar bastante, em função do porte e da quantidade de procedimentos nos quais se pretende intervir, do tempo em que se queira produzir resultados e da equipe alocada. Uma decisão importante a ser tomada é a escolha entre contratar serviços de consultoria ou realizar os trabalhos com uma equipe da própria prefeitura. Contratar serviços de consultoria implica custos relativamente altos, mas dá a oportunidade de dispor de serviços de profissionais especializados, com experiência em trabalhos semelhantes. Permite, também, que a equipe responsável esteja menos sujeita a pressões de funcionários resistentes às mudanças, estando, ela mesma, mais distante de qualquer interesse interno. As equipes de consultoria contratadas tendem a produzir resultados mais rapidamente, pois, através de mecanismos contratuais, é muito mais fácil exigir resultados delas do que de funcionários.

Por outro lado, o conhecimento da cultura organizacional e dos funcionários da prefeitura é uma vantagem da realização dos trabalhos por uma equipe própria. Além, é claro, de menos necessidade de desembolso. No entanto, uma intervenção realizada por equipe própria, se mal conduzida, pode se arrastar por um longo período de tempo. Mesmo que isto não acarrete desembolsos adicionais, pode ser mais caro que a contratação de consultoria, se forem levados em conta os salários pagos e atividades que deixaram de ser realizadas.

Os custos de serviços de consultoria variam bastante, mas dificilmente é possível contratá-los por menos de US\$ 40/hora. Grandes empresas de consultoria, que possuem custos fixos mais

elevados, cobram entre US\$ 60 e US\$ 80, normalmente. Há empresas e profissionais que praticam taxas ainda superiores. A contratação de consultores individuais ou de entidades sem fins lucrativos, como institutos de pesquisa e universidades, em algumas situações pode proporcionar preços mais baixos.

Dependendo do nível de capacitação da equipe da prefeitura, é possível contratar apenas partes do trabalho e executar as restantes com equipes próprias. Nestes casos, é mais aconselhável aproveitar a mão-de-obra disponível internamente para os serviços de levantamento, digitação e tabulação de informações. Optando por realizar o trabalho com equipe própria, é preciso ter clareza do que se pode fazer internamente em cada momento, evitando "dar um passo maior que as pernas" ou designar uma equipe para atividades que não estejam a seu alcance.

Um projeto de racionalização de sistema dificilmente consome menos de 50 horas de trabalho. Um sistema de protocolo, numa prefeitura com 1.000 funcionários, por exemplo, pode exigir 80 horas de dedicação de um profissional experiente (excluindo-se o período de testes e de acompanhamento e desenvolvimento de programas de computador). Sistemas mais complexos podem chegar a 400 ou 500 horas de trabalho técnico, em prefeitura de maior porte.

Há uma série de resultados que podem ser obtidos com um programa de racionalização de procedimentos. Vejamos alguns:

a. Redução de desperdício:

Um trabalho de racionalização de sistemas e procedimentos permite reduzir desperdícios como: tempo ocioso gerado por demora na execução de procedimentos; formulários com número exagerado de vias; registro de uma mesma informação em vários setores da prefeitura; uso de materiais inadequados; emissão desnecessária de documentos; cópias reprográficas, controles e assinaturas em excesso; uso indevido de equipamentos.

b. Qualidade da informação:

É possível aumentar a velocidade do acesso às informações, prin-

principalmente através da informatização. Torna-se possível obter informações agrupadas, classificadas, analisadas estatisticamente e, além disso, mais confiáveis.

c. Qualidade dos serviços:

A racionalização, quando leva em conta a visão do cidadão como cliente final, cria condições para que a prefeitura preste serviços de melhor qualidade, beneficiando a relação do município com os órgãos públicos e a execução das atividades-fim.

d. Transparência:

Sistemas e procedimentos mais simples facilitam a fiscalização e controle por parte do governo municipal e da população. Dificulta o desvio de materiais e recursos e o tráfico de influência e informações.

e. Funcionalismo:

As intervenções nos procedimentos administrativos contribuem para a valorização e melhoria da imagem do funcionalismo junto à população e para a melhoria de suas condições de trabalho: liberação de tarefas desagradáveis, possibilidade de aprendizagem, eliminação de problemas e de situações geradoras de conflitos. Quando as intervenções levam em conta não só a eficiência, mas também os aspectos humanos, a relação entre governo e funcionalismo tende a melhorar.