



*Experiência:*

**A INICIATIVA DA DFA/MS NA PADRONIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS E NO CONTROLE DE “NÃO CONFORMIDADES” NO PROCESSO DE FISCALIZAÇÃO, DO MINISTÉRIO DA AGRICULTURA E DO ABASTECIMENTO.**

**DELEGACIA FEDERAL DE AGRICULTURA/MS - DFA/MS**

**Delegado da DFA/MS: JOSÉ ANTONIO ROLDÃO**

**Responsável:** O presente trabalho é coordenado pelo Fiscal Federal Agropecuário **YOSHIO FUGITA** e executado por toda a **EQUIPE** do Serviço de Desenvolvimento Rural- DFA/MS.

**Endereço:** DELEGACIA FEDERAL DE AGRICULTURA/MS - DFA/MS

R. Dom Aquino nº 2696- CEP 79002-182 CAMPO GRANDE- MATO GROSSO DO SUL

E mail: [seder-ms@agricultura.gov.br](mailto:seder-ms@agricultura.gov.br) Tel: (0XX67) 325-7100 e Fax: (0XX67) 325-7666

## **RELATO DA SITUAÇÃO ANTERIOR À INTRODUÇÃO DA INOVAÇÃO**

### **Glossário**

Para efeito de entendimento deste relato, convencionou-se a utilização das seguintes siglas:

1.Ministério da Agricultura e do Abastecimento = MA; 2.Secretaria de Desenvolvimento Rural e Cooperativismo = SARC/MA; 3.Delegacia Federal de Agricultura/MS = DFA/MS; 4.Serviço de Desenvolvimento Rural = SEDER-DFA/MS; 4.Delegacias Federais de Agricultura = DFA's.

### **Identificação dos problemas que se pretendia resolver**

O Ministério da Agricultura e do Abastecimento (MA) tem como missão institucional: *“Estimular a produção de alimentos e matéria-prima de forma a buscar a plena satisfação das necessidades presentes e futuras da sociedade”*, e dentre as inúmeras e diversificadas atribuições regimentais, o presente trabalho teve como enfoque as seguintes atividades: 1)Fiscalização da prestação dos serviços de aviação agrícola; 2)Fiscalização da classificação de produtos vegetais padronizados; 3)Fiscalização da produção e do comércio de sementes e mudas; 4)Fiscalização da produção e do comércio de fertilizantes, corretivos e inoculantes; 5)Fiscalização da produção e do comércio de produtos destinados à alimentação animal (ração, sal mineral, suplemento mineral).

Por falta de uma sistematização e padronização de procedimentos no PROCESSO DE FISCALIZAÇÃO no âmbito do MA, é natural e previsível a perda do referencial, trazendo por consequência, uma situação de desuniformização, que vinha se agravando ao longo dos anos.

Essa desuniformidade ocorre não só entre as DFA's, mas também dentro de uma mesma Delegacia. Na DFA/MS, até mesmo entre os servidores lotados num mesmo Serviço (SEDER-DFA/MS), cada qual tinha seus critérios próprios e pessoais de constituir e de organizar os processos de fiscalização; de carrear as provas e documentos aos autos; de interpretar a legislação; de dar os despachos e de relatar o processo para fins de julgamento. Cada qual utilizava um modelo de ofício, formulário ou comunicado com sua redação e critérios pessoais.

Sem um referencial, os processos de fiscalização eram formalizados de acordo com o que cada fiscal entendia como o correto e, não raras vezes, ocorriam casos com vícios processuais, que conforme a gravidade, resultavam na improcedência da ação fiscal.

Não havia nesse processo de trabalho, nenhum indicador de desempenho, que permitisse à DFA/MS, avaliar, medir, melhorar seu desempenho e acompanhar seu progresso.

## **DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA INOVADORA**

### **Objetivos a que se propôs e resultados visados**

O referido projeto objetivava a PADRONIZAÇÃO do processo de fiscalização no âmbito do Serviço de Desenvolvimento Rural-DFA/MS, por meio da utilização de um MANUAL DE PROCEDIMENTO PADRÃO, buscando a UNIFORMIZAÇÃO de procedimentos, critérios, formulários, despachos, ordenação das folhas, carreamento de provas aos autos, tramitação do processo, relato dos fatos, ofícios, comunicados, notificações, enfim, de todo o rito processual, bem como obediência aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência.

Estabelecendo-se metas de desempenho, a proposta era a de monitorar o cumprimento do procedimento padrão pelos servidores, por meio de um controle sistematizado que intitulamos de REGISTRO DE “NÃO CONFORMIDADES”, que será melhor explicado no decorrer desta leitura. Atuando com enfoque de prevenção contra erros, falhas e vícios processuais, almejava-se, ano a ano, diminuir a ocorrência de “não conformidades” no processo de fiscalização, buscando a prestação de serviços públicos de forma, cada vez mais, adequada, eficiente e segura.

O projeto visava, também, acabar com o paradigma do fiscal especialista em uma só atividade, já que essa era a prática usual na DFA/MS. Assim, todos os servidores lotados no Serviço de Desenvolvimento Rural-DFA/MS deveriam adotar os mesmos procedimentos no processo de fiscalização, estando potencialmente aptos para desenvolverem quaisquer das cinco atividades supracitadas no item 2 deste relato.

Procurava-se, ainda, com a padronização no processo de fiscalização, propiciar condições para que a Autoridade Julgadora da DFA/MS pudesse analisar os autos processuais com maior facilidade, rapidez e eficiência.

### **O que é considerado inovador**

A Lei Federal nº 9.784, de 29.01.99, regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal, mas estabelece apenas as normas básicas, cabendo a cada órgão zelar pelo cumprimento aos princípios gerais da referida Lei, e normalizar seus procedimentos internos e peculiares, de acordo com suas necessidades e legislações específicas. Passados mais de dois anos da aprovação dessa Lei, não há iniciativa semelhante a esta no âmbito do Ministério da Agricultura e do Abastecimento.

A DFA/MS antecipou-se a outras DFA's e até mesmo ao Órgão Central do MA em Brasília-DF, e elaborou um MANUAL DE PROCEDIMENTO PADRÃO NO PROCESSO DE FISCALIZAÇÃO e criou um inédito SISTEMA DE CONTROLE E REGISTRO DE “NÃO CONFORMIDADES” nos processos de fiscalização, que além de não trazer nenhum custo extra à repartição, motiva o trabalho em EQUIPE e à melhoria contínua nos processos de trabalho. Inova também por constituir-se numa ferramenta de trabalho que permite a avaliação do desempenho institucional e do desempenho individual do servidor, e induz por consequência, ao aumento da eficiência organizacional.

### **Concepção da experiência e etapas da implementação**

Com o início da gestão do Dr. José Antonio Roldão em 1995, implantou-se uma política de descentralização de decisões na repartição, e dentre outras medidas, o Delegado da DFA/MS delegou competência para que os julgamentos dos processos de fiscalização fossem

realizados pelos dois Chefes de Serviço, dentro da respectiva área de competência, assegurando maior rapidez e objetividade às decisões, situando-as na proximidade dos fatos, pessoas ou problemas a atender.

Em 1997, o MA implantou o Programa de Qualidade Total nas suas DFA's. A partir de 1998, utilizando os mesmos critérios de excelência da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), o MA lançou o Prêmio de Qualidade nas DFA's (PQDFA), e a DFA/MS aderiu a tais práticas de gestão pela qualidade. Internalizando tais princípios, a DFA/MS passou a realizar reuniões sistemáticas de análise crítica de desempenho, estudando, discutindo e conhecendo melhor seus pontos fortes e seus pontos fracos, as ameaças e as oportunidades para melhorias.

Estabelecida a necessidade de se adotar um procedimento padrão para o processo de fiscalização, o servidor Yoshio Fugita iniciou então, a redação de um manual. Elaborada a minuta, esta foi submetida a uma “consulta pública interna”, e após colhidas as propostas e sugestões dos colegas de trabalho, foi formalizada e publicada a primeira edição desse Manual em março de 1999. Assim, o procedimento padrão não foi imposto pela Alta Direção da DFA/MS, e tudo que ali consta como regras são fruto de um estudo de processo, de uma discussão construtiva e do consenso entre os servidores lotados no Serviço de Desenvolvimento Rural-DFA/MS.

Convencionou-se na DFA/MS que “NÃO CONFORMIDADE”, não é propriamente um erro, mas sim o descumprimento ao disposto no Manual de Procedimento Padrão.

De março a maio de 1999, o SEDER-DFA/MS implantou de forma experimental, o registro dessas “não conformidades”, onde cada servidor passou a conhecer suas responsabilidades em cada fase do processo e a ter que garantir nos despachos, o cumprimento do procedimento padrão, forçando-o à leitura do Manual. Passada essa fase de transição, a partir de junho de 1999, todos os processos de fiscalização, por ocasião do julgamento, passaram a receber uma criteriosa análise pela Autoridade Julgadora (Chefe do SEDER-DFA/MS), e as “não conformidades” encontradas começaram a ser registradas num formulário apropriado.

Constatando-se a necessidade de atualizações e seguindo a mesma metodologia de consultas e de busca de consenso, o Manual é submetido à revisões. Agora em 2001, o Manual encontra-se em sua terceira edição.

#### **Clientela visada**

A adoção do Procedimento Padrão pelos Fiscais Federais Agropecuários e demais servidores da DFA/MS, permite que o CIDADÃO-USUÁRIO, seja ele réu ou vítima, seja ele fornecedor ou consumidor, tenha a garantia de que está sendo respeitado a legislação.

Com a justa e correta aplicação das penalidades aos infratores, consegue-se estabelecer no mercado, a prática de uma concorrência leal entre os fornecedores de produtos/insumos e prestadores de serviços, na área de competência do MA.

Não ocorrendo retrabalho ou improcedência no processo de fiscalização, o CONTRIBUINTE também é respeitado, pois se garante a utilização adequada e eficiente dos recursos públicos.

O trabalho visa valorizar e motivar o SERVIDOR, conforme relataremos no item 6, quanto ao “Impacto observado na melhoria do ambiente de trabalho e/ou na qualidade dos serviços prestados”.

#### **Participação dos quadros técnico-administrativos, da clientela ou de outros possíveis atores envolvidos; Mecanismos de transparência, responsabilização e *accountability***

Tendo o MANUAL DE PROCEDIMENTO PADRÃO como referência, e com o registro e o controle de “não conformidades”, são estabelecidos graus de delegação e de responsabilização dentre os servidores de nível médio, fiscais federais agropecuários e chefes formais da DFA/MS, e uma vez que tal monitoramento está disponível na rede de

computadores, permite-se de forma transparente e cristalina, o acompanhamento do desempenho de uma determinada ATIVIDADE ou de toda a SEÇÃO DE FISCALIZAÇÃO.

Na capa do processo de fiscalização e nas folhas de despachos, são obrigatórios o registro da fase ou da etapa de trabalho em que os autos se encontram, e a identificação do nome do servidor que realizou o ato ou de quem está garantindo a adoção do procedimento padrão, impondo-se assim, responsabilidades para todos. O servidor que praticou um ato em desconformidade com o procedimento padrão recebe um bilhete individual de orientação formalizado pelo Chefe do SEDER-DFA/MS, e ainda que seu nome seja registrado na planilha como o responsável pela “não conformidade”, esta é atribuída à EQUIPE e à SEÇÃO.

Tal medida tem gerado uma união de esforços entre os membros da EQUIPE, onde um servidor que ainda tem dificuldades ou mostra resistência no cumprimento do procedimento padrão é orientado e estimulado por outros colegas que têm mais facilidade e empenho em cumpri-lo.

## **OBSTÁCULOS ENCONTRADOS**

### **Descrição dos principais obstáculos encontrados durante a implementação e das soluções para superá-los**

A principal dificuldade certamente foi quebrar os paradigmas, pois a DFA/MS, desde o ingresso em 1983 da maior parte dos servidores que hoje estão em seu quadro, já herdou dos colegas do órgão central do MA em Brasília-DF, as instruções para diferentes procedimentos conforme a atividade de fiscalização. Assim, uniformizar os procedimentos na DFA/MS exigiu que cada servidor, abdicasse um pouco do que entendia e de que fazia como o “certo”, tendo que aceitar um procedimento que nunca havia adotado até então em sua rotina administrativa do processo de fiscalização, além de passar a ter suas ações e desempenho monitorados.

Na fase inicial de implantação desse trabalho, receber do Chefe do SEDER-DFA/MS, o bilhete alertando-o do cometimento de uma “não conformidade” no processo de fiscalização, era encarado por alguns como uma crítica destrutiva ou como ofensa moral ao seu trabalho. Com a conquista do título de BI-CAMPEÃ do Prêmio de Qualidade nas DFA's, e passados dois anos de implementação desse trabalho ora relatado, a maior parte dos colegas internalizaram os princípios de necessidade de melhorias contínuas e entendem, hoje, que se trata de um processo natural de busca da excelência na prestação dos serviços públicos ao cidadão.

## **RECURSOS UTILIZADOS**

### **Recursos humanos, financeiros e materiais envolvidos**

Os recursos humanos envolvidos referem-se à EQUIPE do SEDER-DFA/MS, e os gastos que ocorreram são intrínsecos às despesas de manutenção da repartição, não havendo despesas extras com consultoria ou serviços de terceiros. Não há necessidade de gastos com impressão e encadernação dos Manuais e dos registros de controle, pois tudo fica disponibilizado na rede, e o servidor pode acessar a qualquer momento.

## **MUDANÇAS EFETIVAMENTE OCORRIDAS: RELATO DA SITUAÇÃO ATUAL**

### **Resultados quantitativos e qualitativos concretamente mensurados**

### **Mecanismos de avaliação de resultados e indicadores utilizados**

Partindo de uma situação de completa desuniformidade, observa-se atualmente na DFA/MS: a padronização na lavratura dos documentos de fiscalização, na constituição, condução e rito dos processos de fiscalização; a utilização de formulários, de folhas de despachos e de modelos de ofícios e de comunicados padronizados.

Com a padronização e simplificação dos procedimentos, todos os fiscais do SEDER-DFA/MS estão em condições de prestar serviços em qualquer das atividades de fiscalização, bem como de fornecer informações aos interessados

Foram estabelecidas metas, onde ano a ano, dentro do princípio de melhorias contínuas, deve-se decrescer o percentual de “não conformidades” no processo de fiscalização, conforme disposto a seguir:

<b>1999: MÁXIMO de 50% DE “NÃO CONFORMIDADES” .</b>
<b>2000: MÁXIMO de 40% DE “NÃO CONFORMIDADES” .</b>
<b>2001: MÁXIMO de 30% DE “NÃO CONFORMIDADES” .</b>
<b>2002: MÁXIMO de 20% DE “NÃO CONFORMIDADES” .</b>
<b>2003: MÁXIMO de 10% DE “NÃO CONFORMIDADES” .</b>

O registro das “não conformidades” é realizado em planilhas do Excel, onde os dados do dia são lançados pela Autoridade Julgadora da DFA/MS e automaticamente processados pelo programa informatizado, disponibilizando-se a informação de números de processos julgados, correspondente percentual médio de “não conformidades” cometido pela EQUIPE e descrição da “não conformidade”. Tais resultados permitem agora que a DFA/MS implemente ações corretivas para eliminar as causas, após a detecção de uma “não conformidade”.

O resultado percentual de “não conformidades”, ao final do mês, é lançado num quadro-resumo, onde se apresenta por atividade de fiscalização, o resultado de desempenho mensal obtidos pela instituição.

Os resultados quantitativos do SEDER-DFA/MS estão resumidos no quadro disposto a seguir:

Ano	N ° de processos julgados	Quantidade de processos apresentando-se com “NÃO CONFORMIDADES”.	META
<b>1999</b>	<b>323</b>	<b>140 processos ⚡ (43,0 %)</b>	<b>Máximo de 50 %</b>
<b>2000</b>	<b>296</b>	<b>43 processos ⚡ (14,5 %)</b>	<b>Máximo de 40 %</b>
<b>2001(Jan –jul)</b>	<b>139</b>	<b>05 processos ⚡ ( 3,6 %)</b>	<b>Máximo de 30 %</b>

Nos exercícios anteriores a 1999, tínhamos uma situação de 100% dos processos apresentando-se com “NÃO CONFORMIDADES”, se comparado com as disposições contidas no Manual de Procedimento Padrão atualmente em uso na DFA/MS.

Comparando-se os resultados obtidos em 1999 e 2000, observa-se que, as metas foram cumpridas e ressaltamos, superadas, onde já no ano 2000, conseguimos atingir a meta proposta para 2002. Há perspectivas que neste exercício de 2001, alcancemos a meta proposta para 2003, alimentando a expectativa de termos que reprogramar as metas e pensarmos numa situação de excelência, com 0 % de “não conformidades” num futuro bem próximo.

#### **Impacto observado na melhoria do ambiente de trabalho e/ou na qualidade dos serviços prestados**

Além da clientela externa, o trabalho visa o SERVIDOR da DFA/MS, pois com a padronização norteadas por um Manual, ocorre a natural simplificação de procedimentos. Com o controle de “não conformidades”, e o estabelecimento de graus de delegação e de responsabilização do corpo técnico e gerencial, ocorre uma genuína UNIÃO DE ESFORÇOS, pois um depende do outro, para que o processo se inicie e termine corretamente.

Os processos de fiscalização gerados pela DFA/MS têm sido motivo de elogios pela Consultoria Jurídica/MA, pela Procuradoria da Fazenda Nacional, pela Ciset (Gerência Regional de Controle Interno/ Secretaria Federal de Controle), e nos relatórios de auditoria técnica operacional promovida pelos Coordenadores Técnicos do Órgão Central do MA,

fazendo com que se eleve a auto-estima do SERVIDOR, e este se sinta valorizado e recompensado por seu esforço e pela melhoria do desempenho institucional.

## **CONCLUSÃO**

O que nos estimulou a inscrever este trabalho nesse Concurso, é a busca do reconhecimento oficial do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, onde a premiação que almejamos, é que outras DFA's e outros órgãos da Administração Pública Federal possam aproveitar nosso trabalho, melhorá-lo continuamente, com benefício para TODOS.

Qualquer instituição pode implementar esta idéia, pois independe de aporte de recursos financeiros extras à repartição. Depende sim, da vontade em “querer fazer”, do sentimento genuíno de “vestir a camisa” da instituição, do orgulho de ser SERVIDOR PÚBLICO FEDERAL e do compromisso com o CIDADÃO.