

De 4 anos a 180 dias: a transformação do Cebas na Assistência Social

Dep. da Rede Socioassistencial Privada do SUAS

Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome

A Certificação de Entidades Beneficentes de Assistência Social (Cebas) é um instrumento de incentivo do Governo Federal às entidades sociais sem fins lucrativos que atuam nas áreas da Educação, Saúde e/ou Assistência Social e cumprem um conjunto de requisitos previstos na Lei nº 12.101/2009 e no Decreto nº 8.242/2014.

Para obter a certificação, que tem validade de três a cinco anos – podendo ser renovada a cada ciclo – as entidades devem atuar dentro dos parâmetros dessas políticas e atender aos seus respectivos públicos.

Na assistência social, verifica-se a apresentação de documentos obrigatórios que demonstrem a execução gratuita de ofertas socioassistenciais reconhecidas no âmbito do Sistema Único da Assistência Social (Suas) de forma continuada, planejada e universal.

A certificação tem três objetivos principais: induzir a adequação dos serviços e das ofertas prestados pelas entidades; reconhecê-las como parte do Suas; e promover sua sustentabilidade financeira.

A seguir veremos a experiência de mudança da gestão processual conduzida pela equipe do Departamento da Rede Socioassistencial Privada do Suas (DRSP), que compõe a Secretaria Nacional de Assistência Social (SNAS) no Ministério

do Desenvolvimento Social e Agrário (MDSA).

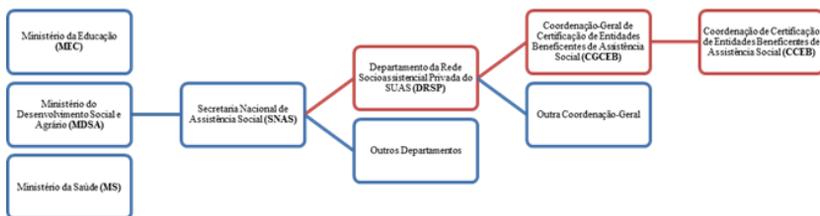
Caracterização da situação-problema

A competência para a atribuição do Cebas às entidades sociais foi deslocada em 2009 do Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS) para os ministérios setoriais – Saúde, Educação e Desenvolvimento Social – a partir dos desdobramentos da Operação Fariseu da Polícia Federal juntamente com o Ministério Público Federal.

A apuração de irregularidades no processo decisório do CNAS conduziu à redefinição do referencial jurídico para a certificação, resultando na legislação já mencionada e redistribuindo os processos pendentes entre os Ministérios conforme a preponderância da área de atuação das entidades para decisão ou revisão administrativa.

Com isso, em 2010 foi criada estrutura organizacional no Ministério do Desenvolvimento Social para atender às necessidades da nova legislação.

Imagem 1 – Organograma da área do Cebas no MDSA

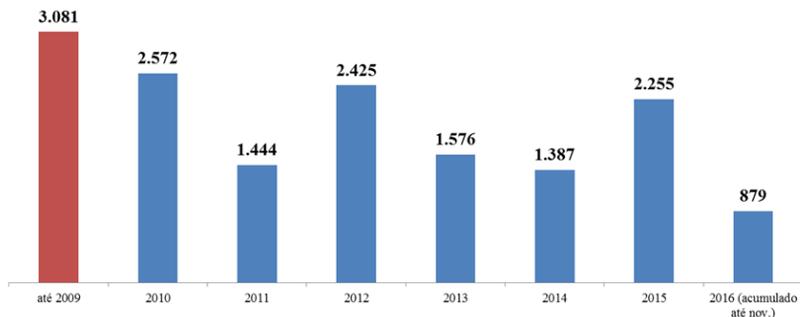


Fonte: DRSP/SNAS.

Inicialmente, foram recebidos pelo Departamento da Rede Privada mais de 2,3 mil processos oriundos apenas do CNAS. Considerando a identificação da preponderância das entidades sociais pelos outros Ministérios, mais processos foram remetidos ao DRSP. Além disso, as entidades continuaram apresentando novos pedidos de concessão e de renovação enquanto se construía o fluxo de trabalho e procedimentos, contratavam-se profissionais para atuar na nova

estrutura, alinhavam-se critérios para a certificação entre os Ministérios, entre outras tarefas.

Gráfico 1 – Processos recebidos pelo MDSA por ano de protocolo



Fonte: DRSP/SNAS. Dez/2016.

A partir das dificuldades apresentadas pela criação de novas rotinas de trabalho, gerou-se um acúmulo de processos sem decisão no MDSA. Os principais problemas identificados foram:

- Elevado número de processos recebidos com a mudança de competência.
- Dificuldade de interpretação devido ao uso de legislações de períodos distintos e novas atualizações do referencial legal.
- Baixa interlocução com as entidades em razão do histórico do Cebas.
- Fluxo de trabalho com sobreposições de atividades;
- Equipe desmotivada diante do acúmulo de trabalho e dos baixos resultados obtidos.

Com tamanho estoque de processos pendentes de decisão – mais de 7,8 processos – o tempo médio de espera para uma decisão atingiu 55 meses em meados de 2014. Essa demora representava – a um só tempo – prejuízos para as entidades qualificadas que aguardavam o Cebas para o aprimoramento

de seus serviços socioassistenciais e riscos à administração pública pela não identificação daquelas entidades que já não cumpriam os requisitos legais da certificação.

Nesse cenário, órgãos de controle interno e externo – Controladoria Geral da União (CGU), Tribunal de Contas da União (TCU) e Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS) – passaram a monitorar e fiscalizar por meio de auditorias, acórdãos e relatórios as atividades desempenhadas pela certificação no MDSA.

A situação-problema, portanto, pode ser condensada na acumulação de processos pendentes de decisão ao longo dos anos que resultava no descumprimento do prazo legal de 180 dias para a decisão dos pedidos de Cebas.

Objetivos da iniciativa

O principal objetivo da iniciativa foi o cumprimento do prazo legal de 180 dias para análise e decisão dos processos de certificação.

Em consonância com esse objetivo, outros três compuseram o foco do projeto:

- Reduzir o estoque de processos pendentes de decisão.
- Reduzir a quantidade de informações complementares solicitadas às entidades (diligências).
- Elevar a agilidade, transparência e segurança do processo de certificação.

Público-alvo da iniciativa

A construção das melhorias foi fundamentada numa abordagem conhecida como Jornada do Usuário. Tal metodologia propõe um exercício de compreensão pelo ofertante de serviço ou de produto – no caso, o DRSP – da perspectiva de seu beneficiário/cliente/cidadão para conhecer sua experiência a partir

das escolhas tomadas e das dificuldades encontradas em termos de acessos, fontes de informação e canais de interação.

Posto isso, as entidades e organizações de assistência social que demandam o Cebas foram o público alvo direto da iniciativa. Indiretamente, foram impactados os usuários dos serviços, programas e projetos socioassistenciais prestados pelas entidades: cidadãos em situações de vulnerabilidade econômica e/ou social, que têm nas ofertas públicas da rede socioassistencial o reconhecimento de direitos de cidadania e o acesso a políticas públicas.

Descrição das etapas da prática inovadora

A construção das melhorias foi realizada por meio do seguinte percurso: planejamento; diagnóstico; formação de grupos de trabalho; escolha de soluções; projeto piloto; implementação; e monitoramento. O cronograma a seguir demonstra a distribuição de cada etapa por período de execução.

Tabela 2 – Cronograma de implementação da iniciativa

ETAPAS	jul' 14	ago' 14	set' 14	out' 14	nov' 14	dez' 14	jan' 15	fev' 15	mar' 15	abr' 15	mai' 15	jun' 15	jul' 15	ago' 15 em diante
Planejamento	■													
Diagnóstico / Mapeamento			■											
Grupos de Trabalho (GTs)					■									
Escolha de soluções						■								
Projeto piloto							■							
Implementação / Redesenho								■						
Monitoramento *							■							

* O monitoramento persiste até a atualidade. Fonte: DRSP/SNAS.

O planejamento consistiu na adesão à Ata de Registro de Preços nº 3/2014, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), que contemplava serviços de consultoria especializada em gestão de processos. Com isso, foi contratada pelo Ministério do Desenvolvimento Social a empresa Elogroup, importante parceria em todas as etapas do projeto, e definido o cronograma das ações a serem realizadas.

Para o diagnóstico foi fundamental a já mencionada Jornada do Usuário. Foram realizadas entrevistas com representantes de entidades, conselheiros e gestores de assistência social, além de diversas horas de reuniões e conversas com a equipe técnica responsável pela análise e decisão dos processos, visando ao levantamento dos principais problemas que afetavam os atores envolvidos no Cebas.

Nessa etapa, o fluxo da certificação foi analisado desde a entrada de documentos protocolados pela entidade até a publicação da decisão no Diário Oficial da União. Aqui foram fundamentais os dados administrativos registrados pela certificação. Tal análise contribui para a parametrização das opções e para um diagnóstico mais preciso dos tempos e movimentos da análise.

Com um panorama melhor definido, foram criados sete Grupos de Trabalho (GTs) com a facilitação da consultoria e a participação de servidores, comissionados e terceirizados do DRSP e de outras áreas pertinentes do Ministério.

Tabela 3 – Grupos de Trabalho Temáticos

Comunicação	Análise de perfil de risco	Painel de gestão à vista	Ritos de Gestão
Diligências	Supervisão	Recursos	

Fonte: DRSP/SNAS.

A finalidade foi buscar dentro da própria equipe as soluções para os problemas levantados, por meio de sessões de chuvas de ideias e de apropriação

das informações levantadas no diagnóstico.

A escolha das soluções foi realizada em reunião do departamento com a liderança da Secretaria Nacional de Assistência Social e a Secretaria Executiva do Ministério. As propostas levantadas pelos grupos de trabalho foram condensadas e apresentadas como versão preliminar para a resolução da situação-problema.

Seguiu-se pela opção por colocar em prática um projeto piloto com uma amostra de processos por um determinado período a fim de validar as soluções construídas pela equipe e consentidas pela alta direção.

Após avaliação dos efeitos do piloto e ajustes necessários, ocorreu a implementação do novo modelo de gestão dos processos

Desde a execução do projeto piloto, iniciou-se o monitoramento do processo de certificação com indicadores de insumo, de processo e de resultado construídos em ferramenta de *business intelligence* a partir de um dos grupos de trabalho.

Ao longo de todas as etapas, houve preocupação constante com o registro dos diagnósticos produzidos e das escolhas feitas em apresentações e com a construção do mapa de processos da certificação.

A situação hoje

Destaca-se a acentuada redução do estoque sem decisão. Antes das primeiras ações efetivas do projeto em setembro de 2014 havia cerca de 8 mil processos na fila de espera. Atualmente, existem 1,5 mil processos pendentes de decisão, representando uma queda de 81% na quantidade do passivo.

Além disso, daqueles não decididos na situação atual, todos já tiveram sua análise técnica iniciada e encontram-se nas distintas fases da certificação. Isso corrobora a eficiência dos procedimentos adotados para solucionar o problema.

Apenas no acumulado de 2016, verifica-se também um saldo decisório de 1,1 mil processos. Ou seja, a capacidade de análise e decisão de processos representou 2,3 vezes a entrada de novos requerimentos.

Com a redução do volume de processos e os ganhos de eficiência, tornou-se possível o cumprimento do prazo legal para os novos processos recebidos pelo MDSA. Também foi verificada uma ampliação da rede socioassistencial, face à existência de 5,3 mil entidades que usufruem os efeitos da certificação atualmente, diante de 4,2 mil à época do início do projeto.

Além disso, outras ações relevantes puderam ser adotadas pelo DRSP a partir do redimensionamento da equipe técnica. A implementação do procedimento de supervisão das entidades certificadas é um importante exemplo.

Trata-se de previsão legal para o acompanhamento das organizações certificadas no cumprimento dos requisitos necessários à certificação durante todo seu período de vigência. Esse controle ocorre por meio de solicitação de informações a entidades identificadas a partir de matriz de risco e pode demandar da equipe do MDSA visita técnica na unidade de atendimento da entidade.

Por que a iniciativa é inovadora?

Foram identificadas diversas melhorias a partir dos problemas levantados, classificadas em três categorias pela natureza da solução proposta: incrementais, disruptivas e políticas.

Destacam-se, entre as melhorias disruptivas, que refletem maior grau de inovação, a solução denominada **Análise Baseada em Perfil de Risco** combinada com a implementação do processo de Supervisão.

A Análise Baseada em Perfil de Risco permitiu dividir a certificação em dois fluxos para apreciação a partir da identificação de diferenças entre os

pedidos de certificação. Reconhecidos os riscos em torno da isenção fiscal e da inadequação das ofertas prestadas pelas entidades, foi possível diferenciar os processos em torno de quatro critérios.

Tabela 4 – Critérios de Perfil de Risco

Critério	Baixo Risco	Alto Risco
Tipo de processo	Renovação	Concessão
Receita bruta anual	<R\$ 500 mil	>R\$ 500 mil
Registro em sistema de informações do SUAS	Ofertas socioassistenciais registradas	Sem informação disponível
Pertencimento a redes de entidades reconhecidas no SUAS	sim	não

Fonte: DRSP/SNAS.

Processos de renovação de entidades de menor receita bruta anual e cujas ofertas pertencem a redes socioassistenciais reconhecidas ou estão registradas em sistemas de informação do Suas (Censo Suas, por exemplo) são apreciados em blocos e considerados de baixo risco.

No alto risco, há maior detalhamento do instrumental de análise na etapa de apreciação pela equipe dirigente em razão do ineditismo da entidade na certificação.

Em complemento a essa divisão está o processo de supervisão, que monitora após a decisão aquelas entidades certificadas que atendem aos critérios da matriz de risco de supervisão.

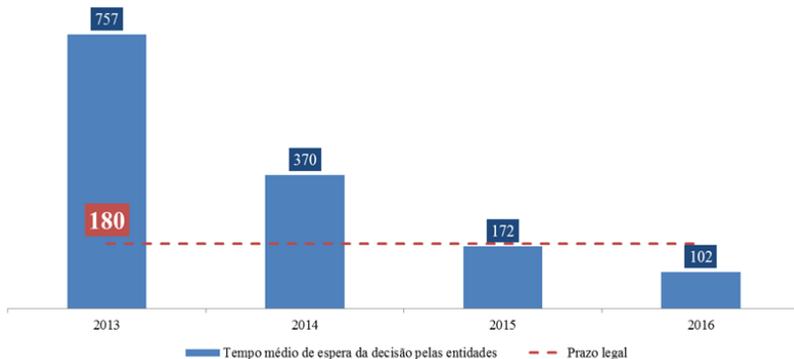
Essa iniciativa é inovadora porque permite analisar grandes volumes de processos, em conformidade com as normas vigentes e as diretrizes dos órgãos de controle, demonstrando profundo conhecimento dos elementos que compõem a estrutura decisória da certificação.

Resultados e/ou impactos da iniciativa

O monitoramento da certificação por meio de dados administrativos registrados em banco de dados estruturados e utilizados em ferramenta de gestão em tempo real permite evidenciar importantes resultados.

Dos processos protocolados em 2016 que já foram decididos, observa-se um tempo médio de espera de 102 dias pelas entidades. Em comparação com 2013, o tempo de espera é 7 vezes menor.

Gráfico 2 – Tempo médio de espera da decisão pelas entidades requerentes a partir do ano de protocolo



Fonte: DRSP/SNAS. Dez/2016.

Em relação ao total de processos sem decisão, o declínio é expressivo. Comparando apenas o final de 2014 com a situação atual, temos uma redução de mais de 6 mil processos, equivalente a uma redução de 81% no estoque.

Gráfico 3 – Estoque de processos sem decisão



Fonte: DRSP/SNAS. Dez/2016.

Além desses resultados, em termos de desenvolvimento da iniciativa, atenta-se para o caráter participativo de construção das soluções que engajou a equipe na construção do novo processo de trabalho e teve efeitos importantes sobre a cultura organizacional do departamento e sobre a motivação.

Houve utilização eficiente dos recursos?

A simplificação dos pareceres técnicos – reduzidos de média de oito páginas para apenas uma – e a revisão dos modelos de Portarias publicadas no Diário Oficial da União (D.O.U.) resultaram em economias de material de escritório e de recurso do Ministério com os gastos de publicação pela Imprensa Nacional.

É expressivo o valor estimado com as mudanças das Portarias. Antes, para cada processo publicava-se uma Portaria. As mudanças na certificação alteraram os modelos de Portaria, de modo a agrupar as decisões mensais em três publicações, independentemente do número de processos decididos.

A comparação entre os custos de ambos os modelos está demonstrada abaixo considerando o total de processos publicados apenas em 2015.

Tabela – Estimativa de custos com publicações de Portarias de Certificação no D.O.U. por modelo de Portarias

	Modelo anterior	Novo modelo
Artigos obrigatórios da Portaria (cm)	3,0	3,0
decisão por entidade (cm)	2,0	2,0
Custo por CM de publicação no D.O.U. (valores de 2014)	R\$ 30,37	R\$ 30,37
Quantidade de portarias (mês)	5.080	36
Processos publicados em 2015	5.080	224
Total em cm	25.400	556
Custo mensal	R\$ 771.398,00	R\$ 16.885,72
Custo anual	R\$ 6.942.582,00	R\$ 151.71,8
Economia com publicações	R\$ 6.790.610,52	

Fonte: DRSP/SNAS.

Houve economia de recursos financeiros, uma vez que a melhoria do fluxo de trabalho e a simplificação dos pareceres e notas técnicas culminou na redução das impressões feitas no Departamento.

O DRSP também utilizou *e-mail* institucional para demandar informações adicionais de entidades, em detrimento de envio de comunicações oficiais pelos Correios, ampliando as economias realizadas.

Por fim, o aumento de eficiência do processo permitiu a redução da equipe administrativa dos processos de certificação de 16 para 8 pessoas em cerca de um ano e meio, realocando os profissionais em outras áreas do departamento e do ministério.

Parcerias

Destaca-se a parceria com a consultoria Elogroup, que atuou como facilitadora das mudanças implementadas e contribuiu ativamente para a efetivação do cronograma previsto.

Merece ser registrada a contribuição das áreas técnicas da certificação dos Ministérios da Saúde e da Educação, que compartilharam experiências e práticas de gestão que inspiraram as soluções criadas.

Entre as melhorias disruptivas, houve uma iniciativa denominada Integração com o Sistema da Saúde (Siscebas - Sistema de Certificação das Entidades Benéficas de Assistência Social em Saúde), do Ministério da Saúde, que permitiria economizar seis vezes o tempo gasto entre a solicitação recebida (etapas de Solicitação de Certificação) e admissibilidade da solicitação (etapa Realização de Triage) no trâmite de análise de processos do Cebas.

Essa iniciativa permitiu uma parceria com o Ministério da Saúde, que disponibilizou acesso ao Siscebas, permitindo a aquisição de conhecimentos gerais sobre as funcionalidades do sistema. Também forneceu orientações para cadastramento de processos e o comprometimento de fornecer o Código Fonte do sistema. E efetuar treinamento para a equipes do MDS que fossem utilizar o sistema.

Entretanto, a iniciativa não conseguiu alcançar seu objetivo de integração, devido à necessidade de esforço significativo para documentar o sistema disponibilizado pelo Ministério da Saúde.

Por fim, o apoio das áreas meio do MDSA, como a Assessoria de Comunicação, a Diretoria de Tecnologia da Informação e a área de Planejamento e Orçamento, que viabilizaram recursos operacionais para a melhoria das formas de comunicação com as entidades e para melhorar o monitoramento do processo de certificação.

Participação dos beneficiários

Reconhecidas como principais beneficiárias da iniciativa, as entidades de assistência social participaram do diagnóstico e da construção das soluções por meio de entrevistas. Foram nove entrevistas semiestruturadas que permitiram a identificação de dúvidas e dificuldades mais frequentes para a elaboração de questionário orientado para pesquisa quantitativa.

A partir de formulário eletrônico, foi realizado levantamento divulgado para mais de 12 mil endereços eletrônicos de entidades, e se obtiveram mais de 3,5 mil respostas no período de uma semana com representatividade territorial análoga à distribuição das entidades pelo país.

Os respondentes da pesquisa foram divididos em dois grupos: aqueles que já tinham Cebas ou estavam requerendo e aqueles que não tinham a certificação ou não haviam submetido requerimento. Os pontos levantados na pesquisa foram: as principais dificuldades na gestão da entidade, as principais dificuldades quanto ao Cebas, qual a sua importância, mensuração da satisfação da entidade com a certificação e perfil do respondente.

Entre as perguntas da pesquisa com as entidades, verificou-se que número expressivo das participantes não conhecia o Cebas ou não sabia se possuía o direito de pleitear o certificado, apesar do Ministério manter em seu site informações gerais sobre o tema. Com isso, verificou-se a importância de aprimorar os canais de comunicação voltados para a certificação.

Mecanismos de transparência e controle social

A repercussão da pesquisa mencionada acima foi tão expressiva que evidenciou a internet como fonte relevante de informação das entidades e induziu a construção de cartilha com as dúvidas mais frequentes em formato de perguntas e respostas: Passos para a Certificação Cebas - Assistência Social, disponível em <https://goo.gl/g20e8W>.

Também foram elaborados Boletim Informativo, atualizações do conteúdo da página eletrônica do Ministério e a inclusão do item Cebas - Assistência Social no formulário da Ouvidoria do MDSA.

Todas essas iniciativas tinham o objetivo de possibilitar maior acesso às informações de certificação e controle social, uma vez que a pesquisa demonstrou a importância do DRSP estreitar o contato com as entidades para transmissão de informações com clareza e utilização de vocabulário adequado.

Além disso, é de praxe do MDSA apresentar trimestralmente relatórios de acompanhamento do Cebas no Conselho Nacional de Assistência Social, que conta com representantes da sociedade civil organizada, de trabalhadores e trabalhadoras do Suas, de organizações de usuários da política pública, de órgãos colegiados e de gestores da assistência social.

Recentemente, foi compartilhada consulta pública para disponibilização da relação de entidades certificadas no Mapa das Organizações da Sociedade Civil (<https://mapaosc.ipea.gov.br>), sob a gestão do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Trata-se de plataforma georreferenciada que reúne informações sobre organizações sociais de distintas bases de dados governamentais e confere transparência e interoperabilidade entre as fontes de informação.

Grau de replicabilidade

A metodologia utilizada e as soluções propostas podem ser apropriadas por organizações que experimentam dificuldades com a gestão de processos administrativos, acumulando filas e pondo em risco as equipes decisórias.

O DRSP já foi convidado para compartilhar a experiência, metodologia de trabalho e os resultados do Cebas em diversas instituições e eventos, sendo alguns listados a seguir:

- Ministério da Educação (MEC);
- Ministério da Defesa, grupo BPM 3 Poderes;

- Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa);
- Centro de Tecnologia Mineral (Cetem), vinculado ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI);
- Instituto Brasília Ambiental (Ibram), vinculado ao Governo do Distrito Federal;
- BPM Day Brasília (evento), Association of Business Process Management Brasil;
- 1º Fórum de Gestão Pública (evento).

Destaca-se a troca de experiência com o MEC, órgão que após a interação com as mudanças ocorridas no MDSA também aderiu à Ata de Registro de Preços do MPOG para o aperfeiçoamento de seu processo de certificação.

Grau de sustentabilidade

Exceção feita à redução do uso de material administrativo, reconhece-se o baixo impacto da iniciativa sob a perspectiva da sustentabilidade.

O desenvolvimento de requerimento eletrônico da certificação previsto para o ano de 2017 deverá contribuir de forma mais expressiva para efeitos nesse aspecto.

Quais foram as principais barreiras encontradas no desenvolvimento da prática inovadora?

É possível apontar três das principais barreiras experimentadas ao longo da iniciativa: desmotivação da equipe, escassez de sistematização de informações e dificuldades de comunicação com as entidades.

A desmotivação da equipe era consequência de uma série de fatores, incluindo a repetição de rotinas maçantes, os baixos resultados alcançados e

a separação da equipe em diferentes locais de trabalho. Somava-se a isso um clima organizacional que não fomentava a contribuição com ideias e sugestões de melhorias.

A baixa sistematização e registro de informações padronizadas representava um empecilho ao monitoramento do processo de certificação. Os dados administrativos eram registrados em planilha eletrônicas com metodologia imprecisa, demandando intenso tratamento de dados para a obtenção de indicadores e simples relatórios estatísticos.

Por fim, a desconfiança na aproximação de diálogo e de comunicação com as entidades – parcialmente compreensível tendo vista o histórico de desvios nessa relação – representava uma lacuna de informações sobre as dúvidas e percepções mais profundas das entidades diante do processo de certificação.

Quais barreiras foram vencidas e como?

A desmotivação da equipe foi superada pelo efetivo engajamento de servidores, comissionados e terceirizados nos grupos de trabalho. O reconhecimento da *expertise* técnica dos profissionais e o seu empoderamento para apontarem críticas e alternativas aos problemas enfrentados no cotidiano contribuíram para a melhoria do clima organizacional e do processo de certificação.

Os grupos de trabalho também foram importantes para identificar novas afinidades com temas pouco usuais para muitos da equipe, como sistemas de informação, comunicação, gestão de processos. Isso permitiu inclusive a mudança de área para alguns integrantes da equipe, que foram reconhecidos e tiveram oportunidades em outros espaços.

Para a superação do registro de informações, foi construído um banco de dados estruturado para o registro dos dados administrativos dos processos de certificação. Além das informações processuais, também foi adotada uma aplicação eletrônica simplificada para elaboração e checagem de documentos

constantes do processo: verificação de requisitos legais, conferência de documentos, pareceres e notas técnicas. Essa criação visava à celeridade na análise e controle das informações produzidas pela equipe, ampliando a produtividade e facilitando o monitoramento.

Em relação à interação com as entidades, além das já mencionadas ações de comunicação (cartilha, boletim informativo, repaginação das informações na página eletrônica do Ministério), destaca-se a criação do *e-mail* diligencia.cebas@mds.gov.br, que dinamizou o procedimento de complementação de informações acerca da certificação.

De forma mais ampla, é reconhecida a mudança na cultura organizacional, de forma a estreitar o relacionamento com as entidades em torno do Cebas e da atuação da rede socioassistencial.

Quais foram os fatores que contribuíram para o sucesso da prática inovadora inscrita?

O engajamento da equipe foi um fator essencial nesse processo. A experiência com a certificação, o comprometimento alcançado e a mudança das rotinas de trabalho foram elementos de êxito do projeto, sem os quais os resultados obtidos poderiam ser afetados.

O grupo de trabalho Ritos de Gestão teve como objetivo criar um acompanhamento da satisfação no trabalho por meio de propostas para mudanças na sociabilidade, na comunicação interna e nas atividades de formação (grupos de entendimentos de serviços socioassistenciais, reuniões de feedback). Esses ritos criaram um clima de valorização profissional, permitindo que as equipes pudessem enfrentar e superar os desafios encontrados.

A partir dos ritos de gestão, capacidade de proposição e de adaptação às mudanças construídas em conjunto podem ser consideradas possivelmente o principal elemento da transformação.

Além disso, o apoio da alta liderança do Ministério foi essencial para viabilizar

condições de construção das soluções implementadas. A abertura para receber críticas, sugestões e apontamentos sobre os limites da gestão dos processos refletiram o profissionalismo e criaram condições de cooperação em prol de maior horizontalidade, em especial nos grupos de trabalho. A aproximação entre dirigentes e a equipe técnica foi fundamental para os resultados obtidos.

Responsável

Thais Serra de Vasconcellos

Coordenadora-Geral

Endereço

Setor de Múltiplas Atividades Sul, Trecho 3 Lote 1, Ed. The Union

Guará, DF

Fone: (61) 2030-2982

E-mail: thais.vasconcellos@mds.gov.br

Data do início da implementação da iniciativa

Setembro de 2014