



**Experiência:**

**Modernização dos Processos Finalísticos e de Gestão do Departamento Nacional de Combustíveis**

**Ministério das Minas e Energia  
Secretaria de Energia  
Departamento Nacional de Combustíveis**

**Responsável:** Ricardo Pinto Pinheiro

**Equipe:** Álvaro Augusto Pereira Mesquita, César Antonio Gonçalves, Eduardo Santos, Élcio Biolcati Rodrigues, Francisco José Rocha de Sousa, Helena Mari Nishiyama Mimura, Hélcio José Ramos Brandão, Iran de Oliveira Pinto, João Carlos Maldini Quijano, Maria Helena Novaes Simões, Newton Marcos Vasconcelos, Reinaldo José Espósito, Ricardo Gusmão Dornelles, Sérgio Lopes Passaglia, Valdêncio Ortiz de Sousa

**Endereço:** SGAN QD. 603 — Módulo H — 3o andar  
Brasília, DF — CEP: 70830-902  
Fax : 061 226 0699  
Telefone : 061 226 0403

**Relato da situação anterior à introdução da inovação**

O Departamento Nacional de Combustíveis - DNC é o órgão integrante da Secretaria de Energia, do Ministério de Minas e Energia, que tem como missão orientar, regular e fiscalizar o abastecimento nacional de petróleo e seus derivados, de gás natural dos combustíveis de fontes renováveis e outros automotivos.

O cumprimento dessa missão é de fundamental importância para que o setor de combustíveis possa corroborar para o desenvolvimento do País e o bem estar da sociedade, principalmente no momento em que o Estado brasileiro passa por uma redefinição de seu papel.

Nesse sentido e tendo em conta o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, aprovado pelo Excelentíssimo Senhor Presidente da República, bem como a decisão do Congresso Nacional em flexibilizar o monopólio do petróleo, o DNC decidiu elaborar e implantar, a partir de novembro de 1995, um Projeto que direcionasse o órgão ao cumprimento de sua missão nesse novo cenário definido para a atuação do Estado brasileiro, calcado nas reformas constitucionais em curso e no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.

Esse Projeto denominado **Modernização dos Processos Finalísticos e de Gestão do Departamento Nacional de Combustíveis** teve como primeira etapa a realização de um amplo diagnóstico da atuação do órgão, envolvendo o público interno e externo, ou seja, os servidores do órgão, os agentes econômicos regulados e fiscalizados pelo Departamento, associações de classe representativas do setor de combustíveis e as instituições governamentais que fazem interface com o DNC na consecução de sua missão.

A partir desse diagnóstico foram identificadas as áreas que mereceriam ter seus processos reformulados de modo que o órgão pudesse cumprir sua missão no novo cenário já aqui explicitado. Essas áreas foram as seguintes: regulação; fiscalização; serviço de informações; gestão administrativa; recursos humanos e infra-estrutura.

Identificadas essas áreas, com seus problemas específicos, o Projeto previu duas fases, cujos resultados permitiram implementar as ações necessárias visando alterar os processos organizacionais do DNC, quais sejam: formulação de princípios e diretrizes e implementação de ações específicas.

A inovação trazida pelo Projeto está exatamente na oportunidade e na capacidade que a equipe teve de perceber e interpretar que princípios, diretrizes e ações deveriam ser incorporados nos processos organizacionais do órgão, de modo a torná-lo ou dirigi-lo para o novo papel a ser desempenhado pelo Estado brasileiro, tendo, portanto, uma visão pró-ativa.

Outro aspecto entendido como inovador é a percepção de que a revisão de processos finalísticos, independente de áreas, influenciam todos os demais processos organizacionais fazendo com que a organização seja toda repensada.

A seguir serão explicitados, resumidamente, os princípios e diretrizes formuladas para cada área de atuação do órgão, as ações implementadas e os resultados obtidos.

### ***Regulação***

Para esta área fim do DNC foram feitos exaustivos estudos que conduziram a uma série de princípios e diretrizes a serem observados na regulação de uma economia de mercado, quais sejam: satisfação da demanda atual da sociedade, sem comprometer o atendimento da demanda das futuras gerações; ambiente de transição de uma regulação intervencionista para uma regulação orientada para um mercado competitivo; eficiência; objetividade; praticidade; agilidade; transparência; perenidade; qualidade e segurança para o consumidor; ausência de duplicidade e consistência.

Como decorrência dos princípios e diretrizes indicados, o DNC passou a editar seus regulamentos discutindo-os previamente com todos os agentes envolvidos, gerando normas que efetivamente pudessem ser cumpridas, garantidas, para o consumidor e a sociedade, a segurança e a qualidade dos produtos e serviços sob seu controle.

Até a presente data, foi expedida uma série de Portarias que contêm regulamentos elaborados dentro dos princípios e diretrizes aqui explicitados.

No que se refere à regulação dos preços dos combustíveis, feita em conjunto com o Ministério da Fazenda, foi previsto um sistema de transição de preços controlados para preços liberados, com a participação dos agentes envolvidos, resultando no início do processo de competição no setor, antes totalmente controlado pelo governo, sem que houvesse solução de continuidade no abastecimento nacional de combustíveis e nem tampouco explosão de preços. Isso confirmou, portanto, a consistência dos princípios e diretrizes enunciados.

Outro resultado relevante alcançado com a aplicação dos princípios e diretrizes enunciadas foi a reestruturação do setor de GLP, onde as companhias distribuidoras, incentivadas por uma ação articulada do DNC, INMETRO, SDE-MJ e SEAE-MF, elaboraram o Código de Auto-regulamentação do setor. Os compromissos assumidos pelas distribuidoras, no referido Código, foram transformados em regulamentos específicos, dando-lhes ordenamento legal.

Esse processo de inovação na atividade de regulação teve seu auge quando o Departamento Nacional de Combustíveis, por intermédio de Despacho do seu Diretor de referência nº 8-GABDIR, publicado no Diário Oficial da União de 05/05/97 fez publicar minuta de Portaria conjunta do DNC e Departamento do Açúcar e do Alcool do MICT, para recebimento de sugestões junto à sociedade. A referida minuta trata da comercialização de álcool combustível e, face ao grande número de sugestões recebidas, o DNC e DAA estudam a forma definitiva da Portaria.

Como pode ser constatado, o Projeto propiciou também uma adequada articulação do DNC com outros órgãos federais, evitando duplicidades e incoerências de regulamentos.

### ***Fiscalização***

A partir da existência de uma regulamentação voltada para uma economia de mercado,

devidamente estruturada para a competição, se fez mister estabelecer novos princípios e diretrizes para a fiscalização dos setores econômicos regulados pelo Estado, diferentemente, portanto, do sistema existente na égide de um Estado intervencionista, com forte presença estatal.

Esses princípios e diretrizes devem ser concebidos tendo em conta a necessidade da proteção e defesa do consumidor e a redução de custos da atividade de fiscalização dado, principalmente, o atual endividamento da União.

Nesse sentido foram colocados em prática os seguintes princípios e diretrizes: descentralizar e ampliar a atividade de fiscalização; desenvolver uma política de capacitação de recursos humanos para os servidores envolvidos com a atividade de fiscalização; fazer com que os diversos agentes econômicos que integram a cadeia das relações de consumo sejam partícipes do processo de fiscalização, garantindo a segurança e qualidade de seus produtos e serviços e zelando por sua marca e, finalmente, informar os consumidores das normas existentes que regulam o mercado, bem como de seus direitos e cuidados a tomar no uso de determinados produtos, conscientizando-os de sua importância no processo de fiscalização de bens e serviços, como primeiro elo da cadeia.

Como decorrência dos princípios e diretrizes descritas, o DNC colocou em prática as seguintes ações:

- fortalecimento das Delegacias do Ministério de Minas e Energia pela redistribuição dos fiscais; celebração de convênios com órgãos federais, estaduais e municipais com delegação aos mesmos para executar, em nome do DNC, as atividades de fiscalização;
- celebração de contratos com instituições de pesquisa localizadas nos Estados para a realização de análises químicas, visando o controle de qualidade dos combustíveis e reativação do laboratório central do órgão, inoperante por 5 anos, e do laboratório móvel de análises químicas de combustíveis; treinamento de todos os fiscais do DNC, visando atualização de conhecimentos, realizados ENAP;
- encaminhamento dos resultados da fiscalização às companhias distribuidoras de combustíveis, por intermédio de seus sindicatos, de modo que as mesmas tomassem conhecimento da atuação de seus credenciados, no caso os Postos Revendedores, propiciando uma adequada ação das mesmas junto a esses estabelecimentos, prevenindo e corrigindo falhas futuras;
- disponibilização à sociedade de toda a legislação do setor de combustíveis e de informações sobre os cuidados a serem observados no uso de determinados produtos como o GLP.

### ***Sistema de Informações***

Um sistema de informações calcado no cliente é de fundamental importância em qualquer órgão público. Esta atividade assume maior relevância quando o mercado de bens e serviços é estruturado para a competição.

Para um órgão regulador, o cliente acaba sendo toda a sociedade onde ele atua, pois suas ações influenciam consumidores e não consumidores dos produtos e serviços regulados, bem como os agentes econômicos envolvidos.

Esse tipo de serviço deve ser concebido para agilizar e integrar o fluxo de informação do órgão, constituindo-se, em última instância, num canal de comunicação direta entre esse órgão e a sociedade.

Na concepção de um serviço de informações, o sigilo, objetividade, cordialidade, presteza e correção são princípios que devem ser obrigatoriamente considerados.

Esse serviço deve estar provido de mecanismos de comunicação que possibilitem ao usuário utilizá-lo a qualquer instante e de um sistema de gerenciamento das informações, de modo a fornecer *feedback* para toda a organização.

Como decorrência desses princípios e diretrizes descritas, o DNC colocou em prática as

seguintes ações: criação e implementação do Sistema de Atendimento ao Cliente - SAC, através de Discagem Direta Gratuita para o número 0800-61-5555, de abrangência nacional; organização e disseminação da legislação do setor de combustíveis em meio magnético, distribuído gratuitamente; criação do *Site* do DNC na Internet, apresentando uma visão geral do órgão e disponibilizando todas as informações divulgadas em disquete sobre o setor de combustíveis, tais como estatísticas e legislação, além de *links* interessantes ligados ao setor e *sites* de pesquisa; elaboração e divulgação do Boletim de Informações Estatísticas do Setor de Combustíveis, disponibilizado em meio magnético; elaboração e divulgação do Anuário Estatístico, material impresso contendo os dados estatísticos do setor e emitido anualmente; informativos à imprensa dos principais atos do DNC e do MME ligados ao setor de combustíveis, mediante *folders* ilustrativos e de documentação que explica os antecedentes das medidas e suas repercussões para a sociedade.

### ***Gestão Administrativa***

O emprego de princípios e diretrizes até então inéditas na vida do Departamento fizeram com que a equipe de elaboração do Projeto também elaborasse princípios e diretrizes, aplicadas especificamente à gestão do órgão, a saber: incorporar ao processo decisório do órgão o princípio da publicidade; privilegiar a gestão por processos ao invés da gestão por funções; realização de audiências para resolução de conflitos entre os agentes econômicos; atuação como facilitador no relacionamento entre os agentes econômicos e os demais órgãos governamentais nas esferas federal, estadual e municipal.

Como decorrência dos princípios e diretrizes descritas, o DNC colocou em prática as seguintes ações: publicação de todas as decisões do órgão no Diário Oficial da União; implantação do processo de acompanhamento e assessoramento parlamentar; implantação do processo de auditoria referente aos subsídios concedidos ao setor.

A publicação dos atos decisórios do DNC, obrigação de qualquer órgão público, principalmente na área de transferência de recursos públicos, possibilitou aos agentes econômicos, órgãos de fiscalização e a sociedade como um todo terem conhecimento, da forma como os recursos públicos são administrados pelo órgão e do tratamento isonômico dado aos agentes econômicos do setor.

A implantação do processo de Auditoria nos subsídios concedidos permitiu antecipar as ações do órgão no processamento e fiscalização de ressarcimentos de frete às companhias distribuidoras, gerando, no ano de 1996, glosas adicionais em torno de R\$ 120 milhões, com economia aos cofres públicos.

### ***Recursos Humanos***

Não se pode pensar em adotar novos princípios e diretrizes no funcionamento de uma organização, sem considerar seus recursos humanos, mola mestra que impulsiona e dá vida às organizações. Nesse sentido, o DNC promoveu, em conjunto com o MME, um programa de desenvolvimento de recursos humanos não só visando a atualização dos servidores, bem como para introduzir novos conceitos decorrentes das atividades que serão exercidas pelo futuro órgão regulador do setor petróleo, a Agência Nacional do Petróleo, que sucederá o DNC.

### ***Infra-estrutura***

Implantar novos princípios e diretrizes na execução das atividades de uma organização, também requer, como fator de motivação e produtividade dos servidores, um ambiente adequado de trabalho, respeitando as questões relativas à ergonomia.

Nesse sentido foi reestruturada a infra-estrutura de equipamentos e instalações do DNC que se apresentavam, em alguns aspectos, inadequada às novas propostas de trabalho.

Foram, então, adotadas as seguintes providências: modernização e ampliação do parque de informática, sendo disponibilizado, em média, 1 microcomputador por servidor, devidamente

capacitado; recuperação do sistema de ar condicionado central paralisado, por falta de manutenção, desde 1991; recuperação do sistema de som ambiente; renovação da frota de viaturas oficiais para dar suporte à fiscalização nos Estados; instalação de nova central telefônica, modernizando o sistema de telefonia interna e externa; recuperação e reativação do restaurante para os servidores; construção de novo parque de estacionamento externo; impermeabilização da cobertura do prédio, visando à conservação do patrimônio público. Todas as ações, portanto, visaram proporcionar aos servidores do DNC melhores condições de ambiente, segurança e suporte tecnológico de trabalho.

São essas, em síntese, a estrutura do projeto e seus principais resultados.

Mais que um projeto, isto representa uma nova filosofia de trabalho dentro da revisão do papel do Estado brasileiro e que deverá ser tomada por base na organização e estruturação da Agência Nacional do Petróleo – ANP, que sucederá o DNC, incorporando novas funções de regulação para a indústria do petróleo no Brasil.