

PLANO DIRETOR

DE LOGÍSTICA

- PDLOG -

Ministério da Cultura

PERÍODO DE APLICAÇÃO:

2012 – 2014

Versão 1.1

Conclusão: Dezembro de 2011

Revisão: março de 2012

1. RESPONSÁVEL PELA ELABORAÇÃO DO PDLOG

KELSON FERREIRA ROCHA

Coordenador – Geral de Recursos Logísticos

1.1 - Colaborações, Contribuições e Ajustes

DIRIGENTES E SERVIDORES	COLABORADORES E ESTAGIÁRIOS
✓ Gislaine Sousa do Lago (Coordenadora)	✓ Claudenilde Nascimento Chagas
✓ José Airton Rodrigues Araújo (Coordenador)	✓ Darlene Maciel Pinto
✓ Patrícia Mello de Medeiros (Chefe de Divisão)	✓ Elber Rocha Souza Lima
✓ Vandeir Luiz da Silva (Chefe de Divisão)	✓ Elson Fernandes da Silva
✓ Jaiber da Silveira Tavares (Chefe de Serviço)	✓ Fernando Estevão da Silva
✓ Antonio Nelito de Oliveira (Chefe de Serviço)	✓ Flaviana Francisca Morais Silva
	✓ George Henrique Lima da Silva
✓ André Barbosa dos Santos	✓ João Paulo Marinho do Nascimento
✓ Cátia Roberta Júlio	✓ José Carlos Oliveira Silva
✓ Guilherme Machado de Oliveira	✓ Luciana Lopes de Abreu Holanda
✓ Henrique Oliveira dos Anjos	✓ Marcos Antônio Barbosa dos Santos
✓ Ivan Feliciano da Silva	✓ Patricia Andrade Soares
✓ João Rodrigues dos Santos	✓ Silvério Alan Lima da Silva
✓ Josiane Cupertino Cardoso	✓ Taiana Aparecida da Silva Nakayama
✓ Leandro da Silva Vieira	✓ Thayara de Fatima Mota Furtado
✓ Lídia Furtado de Barros	
✓ Mauro Ribeiro de Sousa	
✓ Priscila Katleen Rodrigues de Oliveira Carvalho	
✓ Rafael Werner Barbosa Mariz	
✓ Rita de Cássia Cerqueira Costa	
✓ Valdelice Ferreira do Nascimento	
✓ Vinicius Faustino de Oliveira Santos	

2. SUMÁRIO

1.	RESPONSÁVEL PELA ELABORAÇÃO DO PDLOG	3
1.1	- Colaborações, Contribuições e Ajustes.....	3
2.	SUMÁRIO	4
3.	INTRODUÇÃO	5
4.	METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PDLOG	8
5.	ESTRUTURA INSTITUCIONAL DO MinC.....	9
5.1	Estrutura Organizacional.....	9
5.2	Políticas, Programas e Ações do MinC.....	11
6.	APLICABILIDADE DO PLANO DIRETOR DE LOGÍSTICA.....	12
7.	PROCESSOS GERENCIADOS PELA LOGÍSTICA	13
8.	VALORAÇÃO DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS PELA CGRL.....	14
9.	MATRIZ DAS AÇÕES RELACIONADAS À LOGÍSTICA DO MinC	15
10.	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL E AÇÕES A SEREM DESENCADEADAS	16
11.	DOS PRAZOS PARA EXECUÇÃO DO PLANO DIRETOR DE LOGÍSTICA	23
12.	PROGRAMAÇÃO ORÇAMENTÁRIA PARA EXECUÇÃO DO PLANO DIRETOR.....	24
13.	EQUIPE DE LOGÍSTICA DO MinC.....	25
13.1	Situação Atual.....	25
13.2	Diagnóstico do Quadro Atual	26
13.3	Situação Ideal	26
14.	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA A EXECUÇÃO DO PDLOG.....	28
15.	ANEXOS DO PDLOG	29
15.1	- Mapa Mental Analítico das ações que serão desencadeadas pela CGRL no curso da vigência do PDLOG	29
15.2	- Organograma institucional do MinC.....	30
15.3	- Proposta analítica do organograma da CGRL, com distribuição de DAS, FG's e GSISTE's.	31
15.4	- Atividades gerenciadas, fiscalizadas, monitoradas e/ou supervisionadas pela CGRL no curso do exercício de 2011:	32

3. INTRODUÇÃO

O planejamento das atividades é um mecanismo fundamental no processo de gestão institucional e estabelece as diretrizes a serem seguidas no desenvolvimento de cada ação vinculada às Unidades do MinC. E esse processo é elementar para que a destinação dos recursos orçamentários ocorra de forma adequada, regular e, sobretudo, com extrema aderência aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Para que todos esses requisitos sejam cumpridos, uma ação é fundamental: PLANEJAMENTO. E quando as abordagens se reportam às atividades de logística, também interpretadas como “serviços gerais”, os processos de trabalho geralmente são mal definidos e desfocados, o que além de comprometer a qualidade das contratações de serviços e aquisição de bens, prejudica o monitoramento daquilo que foi licitado.

À luz desse cenário é que surge esta proposição para se implantar no Ministério da Cultura o Plano Diretor de Logística - PDLOG, com a finalidade de estabelecer as diretrizes para as ações da Coordenação – Geral de Recursos Logísticos no triênio 2012/2014.

Trata-se de uma medida necessária e pioneira, uma vez que historicamente este Ministério nunca elaborou um instrumento dessa natureza, o que por vezes pode provocar a contratação de serviços ou aquisição de bens de forma desalinhada às estratégias organizacionais deste Ministério.

Nesta esteira, deve-se ponderar que na iniciativa privada, diversas técnicas de gestão empresarial já são utilizadas há décadas. Tais técnicas, em muitos casos, podem ser implantadas no âmbito da Administração Pública de forma gradual, para que haja uma consolidação, estabelecendo-se novas culturas organizacionais e definindo diretrizes adequadas para a contratação, execução e gestão dos bens e serviços necessários ao funcionamento da máquina estatal.

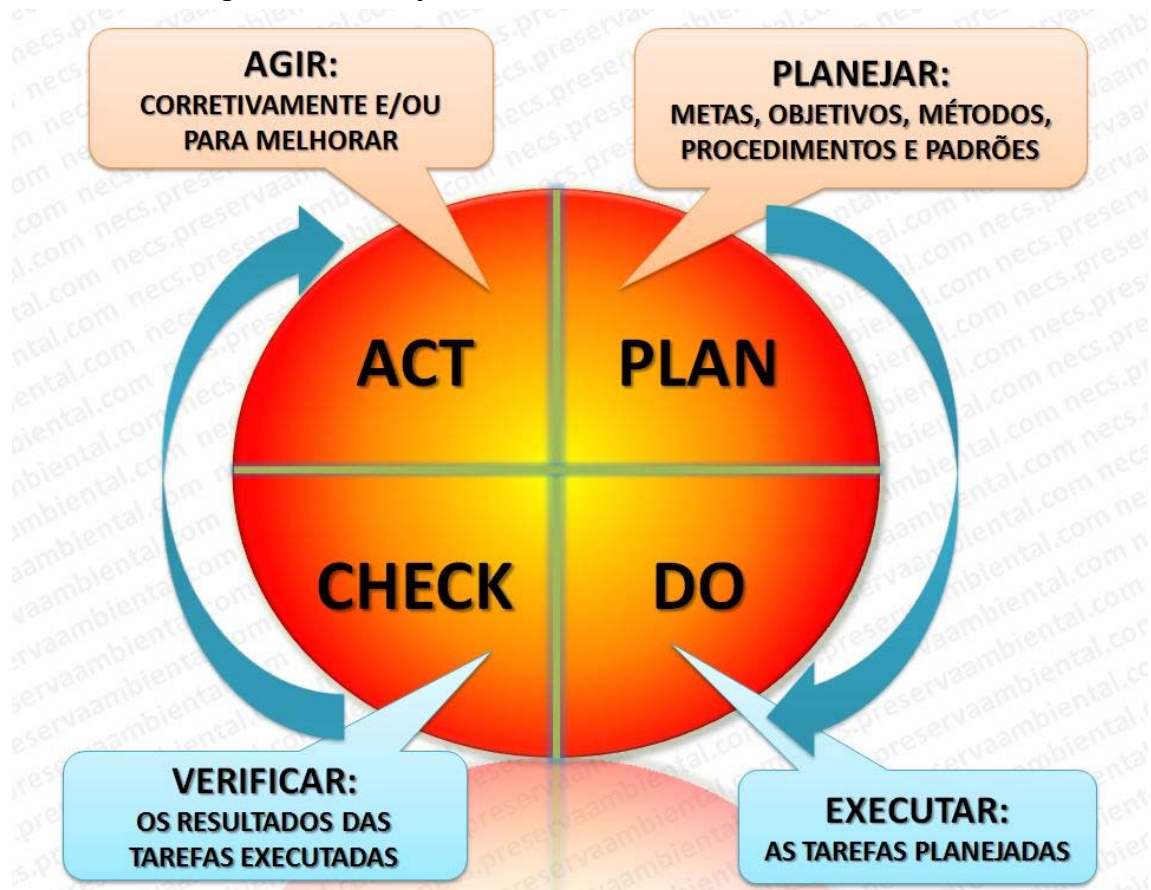
Apesar de ser algo praticamente inexistente no âmbito da administração direta federal, a proposta que se apresenta ao Ministério da Cultura é a composição de seu Plano Diretor de Logística, cuja finalidade reside em consolidar as ações necessárias vinculadas às políticas de aquisição de bens e contratação de serviços pela Coordenação – Geral de Recursos Logísticos.

Um dos principais pilares dessa proposição é a implementação de técnicas de gestão empresarial ao atual modelo das ações desenvolvidas pela CGRL.

Uma das premissas fundamentais será o redesenho das contratações, aplicando em seus escopos a metodologia do PDCA¹.

O PDCA é aplicado para se atingir resultados dentro de um sistema de gestão e pode ser utilizado em qualquer empresa de forma a garantir o sucesso nos negócios, independentemente de seu segmento de atuação. De forma gráfica, o PDCA se constitui no seguinte formato:

Figura 1 – ilustração do Ciclo PDCA



Assim, nos capítulos iniciais deste PDLOG serão abordadas as premissas e diagnósticos da situação atual da área de Logística do MinC e, a partir deste ponto, toda a cadeia de bens e serviços da CGRL será abordada em cada um de seus segmentos, objetivando a formação de uma agenda estruturada, sustentável e realizável ao longo do próximo triênio, além da apresentação da situação atual e mapeamento de ações que deverão ser realizadas para o período de aplicação deste Plano.

A proposta que ora se consolida por meio do Plano Diretor de Logística do Ministério da Cultura é dotar esta instituição com um instrumento que lhe permita delinear o contexto de suas atividades, indicando métricas e parâmetros de

¹ PDCA é a sigla de Plan, Do, Check and Act (Planejamento, Execução, Verificação e Ação).

sustentabilidade às aquisições e execução dos contratos, incorporação das melhores práticas do mercado à execução dos serviços, bem como apontar a metodologia de adequada gestão dos recursos vinculados a cada pacto contratual sob governabilidade da CGRL.

4. METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PDLOG

A elaboração do Plano Diretor de Logística teve sua elaboração sedimentada em alguns pilares, conforme descritivo abaixo:

- Mapeamento das demandas relativas a bens e serviços;
- Comparativo das demandas filtradas com os serviços e bens já existentes no MinC;
- Identificação das melhores práticas adotadas para aquisição de bens e contratação de serviços;
- Avaliação quanto aos requisitos de sustentabilidade aplicáveis a cada demanda;
- Associação das demandas à proposta orçamentária vinculada à programação orçamentária do exercício de 2012 e projeção de aporte aos demais exercícios;
- Consultas realizadas por correio eletrônico a todas as Unidades do MinC

Para cada eixo de atividade será apresentado no capítulo 10 - Diagnóstico da Situação Atual e Ações a Serem Desencadeadas - o estágio atual das ações e o patamar pretendido pela Administração no triênio de aplicação deste PDLOG, tendo como propósito o estabelecimento de um nível crescente de atendimento qualificado às demandas dos usuários, associando-as às políticas de planejamento, padronização e sustentabilidade.

5. ESTRUTURA INSTITUCIONAL DO MinC

A efetividade da metodologia de ação proposta por meio deste instrumento dependerá essencialmente da sincronia entre os objetivos pretendidos com a execução do PDLOG às necessidades institucionais do Ministério da Cultura.

Por conta disso, serão descritas abaixo a estrutura organizacional do MinC, bem como sua relação de políticas para que, a partir desse ponto, seja apresentado o contexto estratégico que envolve a Coordenação - Geral de Recursos Logísticos.

5.1 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional do MinC em vigor decorreu da publicação do Decreto Presidencial nº 6.835/2009, que assim estabeleceu sua composição:

I - órgãos de assistência direta e imediata ao Ministro de Estado:

- a) Gabinete do Ministro;
- b) Secretaria-Executiva:
 - 1. Diretoria de Gestão Estratégica;
 - 2. Diretoria de Gestão Interna; e
 - 3. Diretoria de Relações Internacionais;
- c) Consultoria Jurídica;

II - órgãos específicos singulares:

- a) Secretaria de Políticas Culturais:
 - 1. Diretoria de Estudos e Monitoramento de Políticas Culturais; e
 - 2. Diretoria de Direitos Intelectuais;
- b) Secretaria de Cidadania Cultural:
 - 1. Diretoria de Acesso à Cultura;
- c) Secretaria do Audiovisual:
 - 1. Diretoria de Programas e Projetos Audiovisuais;
- d) Secretaria da Identidade e da Diversidade Cultural:
 - 1. Diretoria de Monitoramento de Políticas da Diversidade e Identidade;

e) Secretaria de Articulação Institucional:

1. Diretoria de Programas Integrados; e
2. Diretoria de Livro, Leitura e Literatura;

f) Secretaria de Fomento e Incentivo à Cultura:

1. Diretoria de Incentivo à Cultura; e
2. Diretoria de Desenvolvimento e Avaliação dos Mecanismos de Financiamento;

III - órgãos descentralizados:

1. Representações Regionais;

IV - órgãos colegiados:

- a) Conselho Nacional de Política Cultural - CNPC;
- b) Comissão Nacional de Incentivo à Cultura - CNIC; e
- c) Comissão do Fundo Nacional da Cultura - CFNC;

V - entidades vinculadas:

a) autarquias:

1. Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - IPHAN;
2. Agência Nacional do Cinema - ANCINE; e
3. Instituto Brasileiro de Museus - IBRAM;

b) fundações:

1. Fundação Casa de Rui Barbosa - FCRB;
2. Fundação Cultural Palmares - FCP;
3. Fundação Nacional de Artes - FUNARTE; e
4. Fundação Biblioteca Nacional - FBN.

5.2 Políticas, Programas e Ações do MinC

As políticas, programas e ações do Ministério da Cultura determinam o contexto estratégico da instituição, pois define seu eixo de atuação e os segmentos que são atendidos com a definição das políticas públicas institucionais.

Conforme divulgado em seu sítio², o principal papel operativo do MinC está assim segmentado:

- ✓ Artes Cênicas, visuais e Música;
- ✓ Audiovisual;
- ✓ Cultura Afro-Brasileira;
- ✓ Cultura Digital;
- ✓ Cultura Viva
- ✓ Direitos Autorais;
- ✓ Economia Criativa;
- ✓ Gestão Cultural;
- ✓ Gestão Orçamentária;
- ✓ Identidade e Diversidade Cultural;
- ✓ Livro e Leitura;
- ✓ Mais Cultura;
- ✓ Museus;
- ✓ Plano Nacional de Cultura; e
- ✓ Relações Internacionais.

² <http://www.cultura.gov.br/site/categoria/politicas/>. Consulta realizada em 15.12.2011.

6. APLICABILIDADE DO PLANO DIRETOR DE LOGÍSTICA

O MinC passou por um período considerável sem desenvolver atividades de adequação de sua infraestrutura, tendo, a partir de 2004, iniciado um processo de reforma de sua Sede, que culminou no redesenho dos andares existentes entre o 1º e 4º pavimentos do Bloco B da Esplanada dos Ministérios.

Entretanto, apesar dos trabalhos iniciados, existem ações que precisam ser desencadeadas para que seja ultimado o processo de reforma dos demais ambientes e, de mais a mais, há a necessidade de se prover às Representações e Escritórios Regionais do MinC as mesmas ações que foram iniciadas em sua Sede.

Também é de se destacar a necessidade de reformulação dos contratos de prestação de serviços logísticos em vigor no MinC. A necessidade de serem definidas novas métricas de mensuração, associadas à qualidade, sustentabilidade e eficácia na execução e gestão são elementos fundamentais à boa utilização dos recursos vinculados a cada pacto.

Assim, o presente Plano Diretor terá aplicabilidade:

- ✓ na manutenção das instalações do Ministério da Cultura no Distrito Federal;
- ✓ na adequação e manutenção da infraestrutura das Representações e Escritórios Regionais do MinC;
- ✓ na formulação, contratação e execução dos serviços logísticos necessários ao adequado funcionamento de todos os ambientes do MinC;
- ✓ na disponibilização dos bens permanentes e de consumo, necessários ao funcionamento de cada Unidade;
- ✓ na qualificação da prestação de serviços de cunho administrativo;
- ✓ na constante capacitação dos operadores do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens – SCDP; e
- ✓ na proposta de revisão e normatização de toda cadeia de serviços de envolve a Coordenação – Geral de Recursos Logísticos.

As ações definidas neste Plano Diretor terão sua aplicação na íntegra da estrutura deste Ministério (administração direta). Contudo, diante da possibilidade de cooperação mútua entre esta Pasta e suas instituições vinculadas, as metas previstas poderão atender também às organizações do Sistema MinC, a partir da celebração de um Acordo de Cooperação. Por meio do referido instrumento, as instituições retroditas poderiam utilizar-se das soluções que foram implementadas no âmbito deste Ministério.

7. PROCESSOS GERENCIADOS PELA LOGÍSTICA

As atividades desenvolvidas pela CGRL possuem a finalidade de oferecimento de suporte operacional às Unidades finalísticas, para o alcance dos objetivos institucionais deste Ministério. Por se tratarem de ações que envolvem o cotidiano organizacional, há a necessidade de serem identificadas soluções que permitam a aferição de maior produtividade e qualidade na prestação dos serviços, associado ao menor desembolso dos recursos orçamentários.

Dentre os processos gerenciados pela CGRL, podem ser destacados:

- **Diárias e Passagens**

A CGRL é a Unidade Setorial do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens, respondendo pelo processo de orientação aos procedimentos realizados pelas Unidades, acompanhamento da execução contratual, treinamento dos operadores do SCDP, além da interlocução entre o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão com os usuários do MinC.

- **Administração Predial**

Responde pela alocação e adequação de espaço físico das Unidades, manutenção de instalações (por meio do acompanhamento das atividades de limpeza, copeiragem, manutenção predial, manutenção de elevadores, vigilância, brigada contra incêndio, apoio operacional, etc) e reformas realizadas nas estruturas do MinC.

- **Administração de Material e Apoio Logístico**

É responsável pelas atividades de suporte e apoio administrativo, além de responder pelo processo de administração de material (bens permanentes e materiais de expediente) em todas as suas vertentes: recebimento, tombamento patrimonial (nos bens permanentes), controle e distribuição, contabilização via inventário e baixa.

- **Transportes**

Está relacionado com a gestão dos serviços de transporte do MinC e definição das estratégias de atendimento às necessidades de deslocamento dos servidores e colaboradores, no interesse da administração; planejamento das contratações de serviços dessa natureza; estabelecimento das regras de atendimento, bem como a gestão dos contratos de transporte firmados. Da mesma sorte, também desenvolve o gerenciamento de contratos com transportadoras de bens por meio rodoviário e transporte de encomendas urgentes.

8. VALORAÇÃO DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS PELA CGRL

Por atuar como uma provedora de serviços no âmbito do MinC, a estrutura da CGRL foi concebida para concentrar as atividades de administração de imóveis e gestão de materiais, além de atuar como gestora setorial do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens – SCDP. E em uma perspectiva de valoração das ações desenvolvidas por essa Unidade, pode-se, por meio do quadro abaixo, mapear o conjunto de suas atividades, bem como apresentar um indicador sobre as medidas necessárias para o alcance da excelência pretendida às atividades sob sua governabilidade.

Tabela 1- Cadeia de valoração das ações da CGRL

Racionalização dos prazos de tramitação dos processos de aquisição/contratação	MANUTENÇÃO DA INFRAESTRUTURA PREDIAL					Dotação Orçamentária Adequada
	QUALIFICAÇÃO DOS SERVIDORES E COLABORADORES ÀS DIRETRIZES DE TRABALHO DA COORDENAÇÃO					
	SISTEMATIZAÇÃO DO USO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NOS PROCESSOS DE TRABALHO					
	AQUISIÇÃO DE BENS E CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS OBSERVANDO-SE OS REQUISITOS DE SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL					
	AÇÃO 1	AÇÃO 2	AÇÃO 3	AÇÃO 3	AÇÃO 5	
	<i>Adequado armazenamento dos bens de consumo, adotando a metodologia da curva ABC - Diagrama de Pareto</i>	Aquisição de bens permanentes com garantia estendida.	<i>Fornecimento de materiais de consumo com filosofia Just in Time (licitações de via registro de preços)</i>	Desenvolvimento de ações relativas à coleta seletiva e sustentabilidade, com campanhas de conscientização	Satisfação dos usuários com os bens e serviços disponibilizados, com acompanhamento sistematizado da execução de todos os contratos.	
	Entrega dos materiais de consumo e bens permanentes nas Unidades	<i>Renovação periódica dos bens, observando-se suas garantias e desgastes naturais</i>	Entrega de materiais permanentes sob demanda	<i>Divulgação dos resultados alcançados com Coleta Seletiva</i>		
<i>Qualificação dos serviços contratados para atendimento às necessidades de todos os servidores, colaboradores e visitantes.</i>	Adequação dos processos para aquisições observando normas da ABNT, Inmetro, PROCEL e madeira de origem certificada	<i>Execução dos contratos com mensuração por meio de Acordo de Níveis de Serviço.</i>	Noticiação das normatizações e procedimentos vinculados às ações desenvolvidas pela CGRL			

9. MATRIZ DAS AÇÕES RELACIONADAS À LOGÍSTICA DO MinC

O atual contexto das atividades logísticas do MinC passou por algumas melhorias nos últimos anos. Porém, apesar dos pontos fortes detectados, existem fraquezas, ameaças e oportunidades de melhorias que precisam ser tratadas/mitigadas, para que a estrutura física do MinC tenha efetivas condições de passar por um contínuo processo de gestão eficaz.

Algumas dessas questões estão na linha de governabilidade do MinC. Todavia, a necessidade de interlocução com outros entes da Administração é condição necessária ao aperfeiçoamento da estrutura, focando-se na proposta de atendimento a todos os pontos do Plano Diretor de Logística.

De forma sintética, pode-se delinear tais questões em conformidade com o detalhamento abaixo:

Tabela 2 – Matriz de ações da CGRL

MATRIZ DE AÇÕES DA CGRL			
FORÇAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipe focada no alcance das metas estabelecidas à Coordenação; ✓ Compreensão da necessidade de implementação de novo modelo de gestão, a fim de serem incorporadas as boas práticas da iniciativa privada à administração pública; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Baixa utilização da tecnologia da informação para a execução, acompanhamento e controle dos processos de trabalho; ✓ Sistemas existentes não atendem à toda demanda da Coordenação; ✓ Cadeia de comando aquém dos processos de trabalho conduzidos pela Unidade. 	FRAQUEZAS
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adequação das atividades desenvolvidas às melhores práticas do mercado; ✓ Qualificação direcionada da força de trabalho; ✓ Implementação das políticas de sustentabilidade ambiental na Sede e em todas as Representações e Escritórios Regionais. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Limitações dos quantitativos de gratificações de atribuição específica a servidores efetivos, que pode provocar a evasão para outras Unidades ou outros Órgãos; ✓ Dotação orçamentária disponibilizada insuficiente à luz das demandas para novas contratações ou qualificação dos contratos já existentes. 	AMEAÇAS

10. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL E AÇÕES A SEREM DESENCADEADAS

O quadro atual das ações de Logística do MinC é bastante amplo e requer uma concentração de esforços no objetivo de se qualificar as principais atividades desenvolvidas, aplicando-se-lhes aquelas que são as melhores práticas já consagradas no mercado.

Realizando-se uma avaliação pormenorizada sobre todas as ações que estão a cargo da CGRL, vê-se a necessidade e composição de um diagnóstico analítico com a proposição de ações a serem desenvolvidas no curso da vigência do PDLOG, a fim viabilizar o fortalecimento dos processos de trabalho, bem como proporcionar um adequado ambiente de prestação de serviços a todas as Unidades da estrutura do MinC.

A composição do diagnóstico consiste na realização de um relato, com base nas informações coletadas das Unidades, bem assim no processo de acompanhamento das atividades desenvolvidas, sem a emissão de juízo de valor acerca das metodologias, procedimentos e qualificação de cada etapa que envolve o macrocontexto da CGRL.

Já a proposta de ações aprofunda a perspectiva de saneamento dos pontos identificados no diagnóstico, identificando as medidas que deverão ser adotadas para que as atividades sejam qualificadas, sendo ainda utilizadas no planejamento a ser implementado para cada eixo de atividade, pressupondo-se os moldes da filosofia do PDCA.

A propósito, o ANEXO identificado no subitem 15.1 deste Plano Diretor traz uma estrutura analítica em mapa mental, do conjunto de ações que deverão ser empreendidas nos próximos três anos, para que todos os processos de trabalho vinculados à CGRL alcancem um nível de qualidade considerado ideal.

Assim, tendo como premissa a necessidade de se realizar um mapeamento acerca dos principais *gaps* que envolvem as atividades sob responsabilidade da CGRL, o quadro abaixo traz, por ação, um diagnóstico e uma proposta de procedimentos a serem desencadeados, objetivando o alcance das metas traçadas:

Tabela 3 – Diagnóstico e Ações a Serem Desenvolvidas

ITEM	ASSUNTO	DIAGNÓSTICO	PROPOSIÇÃO DE AÇÕES
10.1	Serviços de transporte de pessoas e pequenas cargas	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitações realizadas em meio físico ou telefônico; - Controle de rotas acontece por meio de voucher; - Abastecimentos dos veículos controlados por voucher; - Chefe do Serviço de Transporte atua como Despachante; - Não existe meios para deslocamentos aquaviários; - Não existe um mecanismo de divulgação sobre os percursos realizados pelas Unidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Demandas tratadas integralmente por meio eletrônico; - Gerenciamento dos serviços por meio de GPS; - Abastecimentos controlados por meio de cartões com chip; - Chefe do Serviço de Transporte atuar como gerenciador dos serviços; - Contratar empresa especializada na prestação de serviços de transportes aquaviários; - Divulgar na Intranet, mensalmente, as utilizações realizadas por cada Unidade, bem como os valores desembolsados com transporte.
10.2	Material de expediente	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de produtos estratégicos no estoque; - Aquisições e entregas de produtos em grandes quantidades; - Solicitações realizadas por meio de requisições impressas (procedimento manual), iniciando o processo de requisição eletrônica de materiais; - Não existe um mecanismo de divulgação sobre os valores dos produtos consumidos pelas Unidades; - Unidades coletam materiais no Almoxarifado; 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicação da política de <i>Just In Time</i>, mantendo em estoque um número mínimo de produtos (para “sobrevivência” no intervalo de dois a três meses) e manter fornecedor para pronta entrega por meio de Ata de Registro de Preços, eliminando a escassez de produtos de uso comum; - Implantação integral das solicitações por meio eletrônico; - Divulgar na Intranet, mensalmente, por Unidade, os valores resultantes dos atendimentos realizados;

		<ul style="list-style-type: none"> - Normatização interna sobre bens de consumo não condiz com a realidade do Almoxarifado 	<ul style="list-style-type: none"> - Almoxarifado realizar a entrega dos materiais nas Unidades; - Adequar normatização à atual realidade do Almoxarifado
10.3	Gestão de Imóveis	<ul style="list-style-type: none"> - Diversos canais para solicitações de atendimento às demandas de manutenção e reparos; - Ausência de registros sobre a disposição de mobiliários e divisórias de todos os imóveis ocupados pelo MinC; - Alguns contratos vigentes não atendem critérios de sustentabilidade; - Inexistência de mecanismos para pronto atendimento às demandas de serviços das Representações e Escritórios Regionais; - Dados dos imóveis ocupados pelo MinC desatualizados no SPIUNet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implantar controle gerencial das solicitações de manutenção, com recebimento de demandas por um único canal; - Consolidação de um banco de dados com registros em planta de todos os imóveis ocupados pelo MinC; - Adequação de todos os contratos às políticas de sustentabilidade (descarte de lâmpadas, por exemplo); - Realizar contratação para atendimento, sob demanda, das necessidades de serviços das Representações e Escritórios do MinC; - Manter constantemente atualizados os dados do SPIUNet.
10.4	Serviços de Reprografia nas centrais de cópias	<ul style="list-style-type: none"> - Contrato firmado atendendo demandas de reprografia e impressão; - Contrato sem Acordo de Níveis de Serviço; - Não dispõe de serviços para plotagem; - Atendimento em central de cópia limitado à Sede do MinC. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrato com ênfase na qualificação de serviços de reprografia; - Implantação de Acordo de Níveis de Serviço; - Adequação da prestação desses serviços às Instruções Normativas nº 02 e 04/2008-SLTI/MPOG; - Implantação de serviços de plotagem sob demanda; - Adoção de reprodução em papel reciclado e em papel originário de madeira fruto de

			reflorestamento; - Implantar posto de atendimento no Edifício Parque Cidade.
10.5	Diárias e Passagens	<ul style="list-style-type: none"> - Contrato firmado utiliza critérios escalonados de percentuais de descontos, com base no art. 10 da Portaria nº 265/2001 – MPOG. - Não existe mecanismo que possibilite a realização de transporte por meio de táxi aéreo ou deslocamentos em pequenas aeronaves; - Treinamento dos operadores do SCDP acontece somente sob demanda 	<ul style="list-style-type: none"> - Nova contratação, com objeto sendo dimensionado tendo como premissa o oferecimento de maior percentual de desconto sobre o volume total das vendas; - Inclusão de serviços de táxi aéreo e deslocamentos em pequenas aeronaves; - Realizar semestralmente capacitação dos operadores do SCDP.
10.6	Demandas cotidianas cujas contratações não possuem caráter de continuidade e não podem ter vigências prorrogadas (fornecimento de água, combustível, carimbos, chaveiro, uniformes, pneus, etc.	<ul style="list-style-type: none"> - Contratações geralmente são demandadas somente no final do exercício; 	<ul style="list-style-type: none"> - Formalizar novas demandas para contratações até o término do primeiro mês do 2º semestre do exercício antecedente à necessidade de utilização dos itens a serem contratados;
10.7	Material Permanente	<ul style="list-style-type: none"> - As garantias dos itens adquiridos não possuem uma política de uniformidade; - Não há uma métrica temporal pré-definida para a renovação de produtos eletro-eletrônicos; - Processo de controle de bens e realização de inventário é totalmente dependente da ação humana. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudar viabilidade de realização de procedimentos licitatórios para aquisições de bens com garantia estendida; - Realizar renovação de eletro-eletrônicos a cada três anos; - Instalação de ferramenta de Identificação por Radiofrequência - RFID, que permite o controle dos bens a distância, com captura dos códigos patrimoniais por área de abrangência dos sinais.
10.8	Capacitação de servidores	<ul style="list-style-type: none"> - Demandas acontecem, em sua maioria, de maneiras esparsas 	<ul style="list-style-type: none"> - Fechar proposta capacitação da CGRL, de modo a subsidiar a composição do Plano

			<p>Anual de Capacitação do MinC;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inserir na proposta, capacitações específicas para certificação de qualidade dos produtos adquiridos; - Inserir na proposta de capacitação os eixos específicos de atuação da CGRL.
10.9	Certificação de produtos, no que couber, por INMETRO, ABNT, PROCEL, Certificação Florestal e Acreditação	- A CGRL não dispõe de uma política de aquisições de bens relacionada com controles de qualidade e de sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Definir como regra nos processos de aquisição demandados pela CGRL, a obrigatoriedade de atendimento, no que couber, às certificações de qualidade e sustentabilidade ambiental; - Capacitar servidores para terem condições de aferirem se os produtos adquiridos efetivamente atendem aos requisitos estabelecidos.
10.10	Adesões a Atas de Registro de Preços (Caronas)	- A CGRL tem recorrido, rotineiramente, à adesão a Atas de Registro de Preços de certames realizados por outros entes da Administração	- Realizar adesões somente aos certames em que previamente à sua realização a CGRL indicar sua efetiva necessidade.
10.11	Suporte à fiscalização de contratos	<ul style="list-style-type: none"> - Não existe nenhum suporte à fiscalização de contratos administrativos; - Quantitativo limitado de servidores à luz do quantitativo e complexidade dos objetos contratados. 	- Avaliar possibilidade e viabilidade de contratar empresa para prestação de serviços de suporte à fiscalização de contratos;
10.12	Prospecção em logística	- O MinC ainda não possui uma metodologia, tampouco conhecimento científico que lhe permita especificar os produtos em consonância com as melhores práticas do mercado, bem como de aferir se aquilo que foi especificado corresponde ao que está	- Avaliar possibilidade de contratar empresa para desenvolvimento de prospecção em logística (especificação e validação das demandas do MinC), para demandas que possuam relativa complexidade.

		sendo entregue.	
10.13	Designação de servidores para recebimento de gratificações	- Critérios subjetivos são adotados para designação de servidores para recebimento de Funções Gratificadas (FG's) e Gratificação Temporária das Unidades dos Sistemas Estruturadores da Administração Pública Federal (GSISTE)	- Definir os critérios a serem adotados para designação dos servidores da CGRL ao recebimento das gratificações, baseando-se em métricas objetivas que permitam a aferição de produtividade.
10.14	Serviços de Gravação, Degravação, Sonorização, Elaboração de Ata e Taquigrafia	- Contrato vigente possui falhas e permite ambiguidade de interpretação; - Dimensionamento do objeto oscila em relação à demanda do MinC.	- Realizar reavaliação do Termo de Referência e viabilizar realização de novo certame; - Reavaliar com as Unidades efetiva demanda do MinC; - Fortalecer mecanismo de acompanhamento da execução contratual, com fiscalização do objeto pelos principais usuários dos serviços.
10.15	Serviços de Apoio, com mão-de-obra residente (ascensorista, telefonista e carregadores; vigilância; limpeza; copeiragem; brigada contra incêndio)	- Quantitativo de prestadores de serviços aquém a realidade do MinC; - Ausência de critérios de sustentabilidade na maioria dos contratos vigentes; - Muitos contratos não possuem Acordo de Níveis de Serviços ou critérios objetivos para caracterização de descumprimento contratual	- Reavaliação de todos os contratos com mão-de-obra residente, objetivando realizar nova contratação, com base na efetiva realidade da Pasta; - Implantação de critérios de sustentabilidade; - Implantação de Acordo de Níveis de Serviço e definição de métricas de pontuação para dimensionamento de descumprimentos contratuais.
10.16	Serviços de Apoio Administrativo	- Contrato resultante de uma adesão realizada a certame realizado por outro órgão; - Limitações do contrato impossibilitam o	- Desenvolver consulta a todas as Unidades, para identificar carências de mão-de-obra para atividades de apoio; - Avaliação da força de trabalho demandada;

		<p>atendimento às necessidades das Representações e Escritórios Regionais do MinC</p> <p>- Demandas reprimidas de força de trabalho em todas as Unidades do MinC.</p>	<p>- Avaliar possibilidade de realização de procedimento licitatório à luz das realidades do MinC.</p>
--	--	---	--

11. DOS PRAZOS PARA EXECUÇÃO DO PLANO DIRETOR DE LOGÍSTICA

A implantação deste Projeto requererá da Administração o estabelecimento de uma nova cultura, sobretudo no que concerne ao planejamento de suas ações, bem como de aprendizado relacionado às novas abordagens nos modelos de pensar, fazer e acompanhar as ações vinculadas à CGRL.

No esteio dessas realizações, um dos pontos fundamentais é que o cumprimento dos prazos está diretamente associado à mitigação dos "Fatores Críticos de Sucesso" definidos no Capítulo 14 deste PDLOG. Por se tratar de uma cadeia de operações que requer a modernização e diversos aspectos a serem trabalhados demandarão investimentos em recursos humanos, materiais e orçamentários em curto e médio prazos, os períodos propostos para execução, as metas a serem alcançadas e a eliminação das barreiras identificadas são fatores intimamente inter-relacionados.

Desta forma, a proposta de implantação do Plano Diretor de Logística abrangerá o cenário de três anos, observando-se as taxas percentuais abaixo descritas:

Tabela 4 – Período de Aplicação do PDLOG

PERÍODO DE DESENVOLVIMENTO DAS AÇÕES (por exercício)					
ANO: 2012		ANO: 2013		ANO: 2014	
% implantação	Adição do % relativo ao ano anterior	% implantação	Adição do % relativo ao ano anterior	% implantação	Adição do % relativo ao ano anterior
35%	0%	35%	35%	30%	70%
35%		70%		100%	

12. PROGRAMAÇÃO ORÇAMENTÁRIA PARA EXECUÇÃO DO PLANO DIRETOR

A execução do Plano Diretor de Logística - PDLOG requererá uma programação orçamentária adequada que lhe permita iniciar, executar e consolidar os projetos que possibilitarão qualificar os processos de trabalho da CGRL, sobretudo no que concerne à implementação das novas ações inseridas na proposta de redesenho dos serviços governados pela referida Unidade.

De forma sintética, os referenciais monetários para o atendimento às necessidades do Plano Diretor de Logística em seu triênio de validade estão estimados em conformidade com o quadro abaixo:

Tabela 5 – Orçamento estimado para execução do PDLOG

EXERCÍCIO	VALOR ESTIMADO (R\$)
2012	45.825.000,00
2013	50.408.000,00
2014	55.558.000,00
TOTAL (R\$)	151.791.000,00

Importa destacar que tais valores foram definidos tendo como referencial a projeção analítica elaborada para o exercício de 2012, sendo que para os exercícios de 2013 e 2014 foram indexados 10% (dez por cento). Estes referenciais poderão ser ajustados (a maior ou menor), tendo por base um conjunto de atividades que poderão ser desenvolvidas ao longo do período, como medidas alternativas à adequação orçamentária, bem como na definição das prioridades que deverão ser trabalhadas em cada exercício.

13. EQUIPE DE LOGÍSTICA DO MinC

A equipe da Coordenação – Geral de Recursos Logísticos está composta por 24 (vinte e quatro) técnicos (servidores efetivos e ocupantes de cargos comissionados – DAS), sendo complementada por prestadores de serviços de apoio e secretariado (terceirizados).

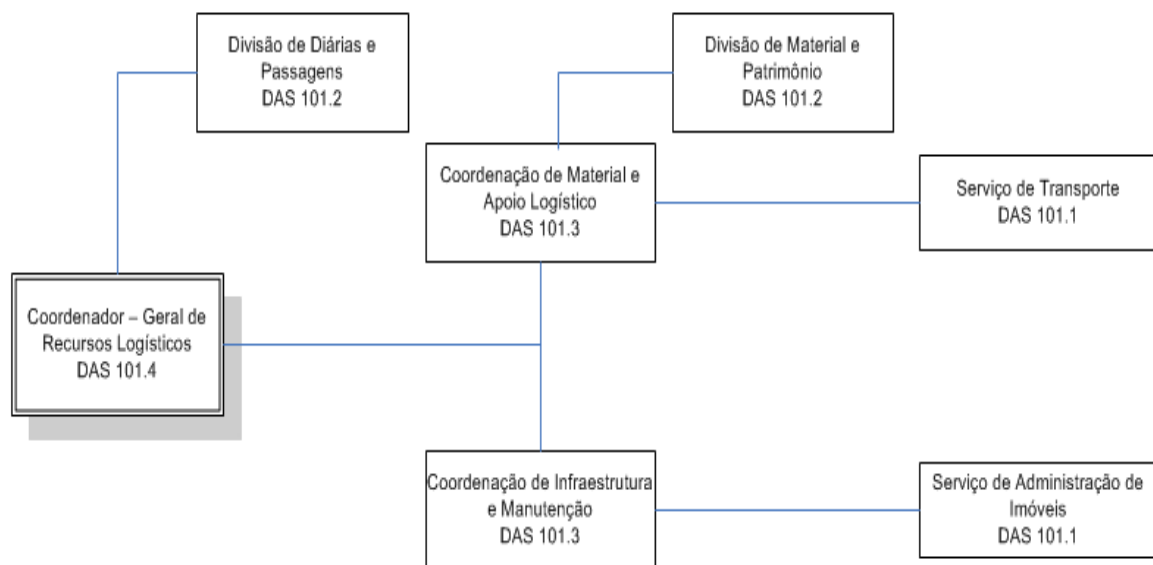
Esta equipe atua no desenvolvimento das atividades relativas à gestão de bens de consumo e bens móveis, gestão e administração predial, diárias e passagens, transporte, além de suporte logístico para consecução das atividades finalísticas do MinC.

13.1 Situação Atual

As alterações promovidas na estrutura da CGRL resultaram na manutenção dos cargos comissionados abaixo descritos:

- ✓ DAS 101.4 = 01
- ✓ DAS 101.3 = 02
- ✓ DAS 101.2 = 02
- ✓ DAS 101.1 = 02

De forma gráfica, o organograma da CGRL pode ser assim representado:



Além destes cargos, constam também disponíveis as gratificações abaixo relacionadas:

Tabela 6 – Funções e Gratificações alocadas à CGRL

FG	
NÍVEL	QUANTIDADE
FG 1	01
FG 2	01
FG 3	01
TOTAL	03

GSISTE	
NÍVEL	QUANTIDADE
FUNDAMENTAL	01
MÉDIO	02
SUPERIOR	05
TOTAL	08

13.2 Diagnóstico do Quadro Atual

A atual estrutura da CGRL decorreu da publicação do Decreto Presidencial nº 6.835/2009. Entretanto, aquela já não era considerada a condição ideal de uma cadeia de comando, já que Unidades atividades fundamentais da Coordenação não foram contempladas com um cargo de Chefia de Unidade.

Ademais, com o processo de racionalização ocorrido posteriormente, alguns dos cargos vinculados à CGRL foram subtraídos de sua estrutura, a fim de viabilizar a criação de uma Coordenação - Geral específica para tratar da pauta de licitações e contratos do Ministério da Cultura. Há ainda que se destacar a inexistência de uma estrutura de Assessoria, para prestação de suporte direto ao Coordenador - Geral. Ou seja, tendo como foco os desafios de qualificação programados para as ações de logística do MinC aos próximos exercícios, fica evidente a insuficiência de contingente para realizar a condução de todas as ações.

Essa situação fica ainda mais agravada diante da constatação de que a maior parcela da agenda dos Coordenadores, responsáveis pela implantação de cada uma das medidas discorridas ao longo deste Plano, é ocupada com ações de cunho operacional.

Em outra seara, tem-se que a maior parcela da força de trabalho da Coordenação é composta por servidores que ingressaram nas vagas para nível médio no quadro funcional do MinC. Entretanto, o quantitativo de gratificações alocadas à CGRL não corresponde à efetiva necessidade da área, já que as Funções Gratificadas - FG's são insuficientes para contemplar aqueles que oferecem as maiores contribuições; as Gratificações Temporárias dos Sistemas Estruturadores da Administração Pública Federal - GSISTE para cargos de nível médio são bem aquém do quantitativo necessário, ao passo que a Coordenação dispõe apenas de um servidor para cargo de nível superior e 05 (cinco) GSISTE's, para esse nível.

Destaque-se que foram empreendidos esforços com o propósito de se buscar servidores de outras Unidades ao longo dos anos, para o preenchimento das referidas gratificações destinadas aos técnicos de nível superior. Todavia, diante dos processos de trabalho que envolvem a Coordenação, bem assim o detalhamento de atividades a serem realizadas por estes profissionais, não se logrou êxito nessa tentativa de aporte de recursos humanos.

13.3 Situação Ideal

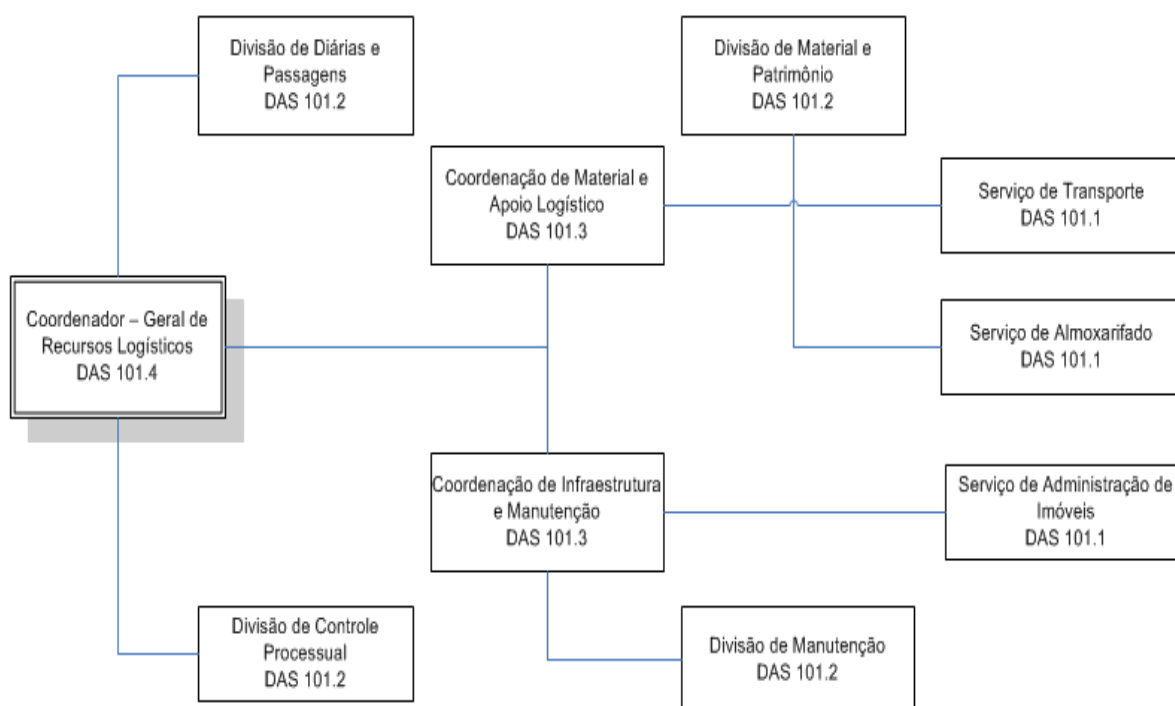
A definição de um novo modelo de gestão da logística é condição fundamental para o alcance de todos os resultados pretendidos com a implantação integral deste Plano Diretor. O aporte de mais cargos à cadeia de comando, bem como a definição de gratificações para técnicos de nível médio em maior quantidade são medidas essenciais, inclusive, para evitar a evasão desses servidores para outras Unidades.

Assim, além da necessidade de reforço da estrutura organizacional da CGRL, a disponibilização de capacitação para servidores, com aprofundamento nas atividades específicas de logística, é condição fundamental para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho.

A estrutura ideal da CGRL poderia ser assim definida:

- ✓ DAS 101.4 = 01
- ✓ DAS 101.3 = 02
- ✓ DAS 101.2 = 04
- ✓ DAS 101.1 = 03

Tais cargos seriam assim distribuídos:



No tocante às funções de provimento específico por servidores efetivos, a necessidade da CGRL está assim dimensionada:

FG	
NÍVEL	QUANTIDADE
FG 1	05
FG 2	-
FG 3	-
TOTAL	05

GSISTE	
NÍVEL	QUANTIDADE
FUNDAMENTAL	-
MÉDIO	09
SUPERIOR	03
TOTAL	12

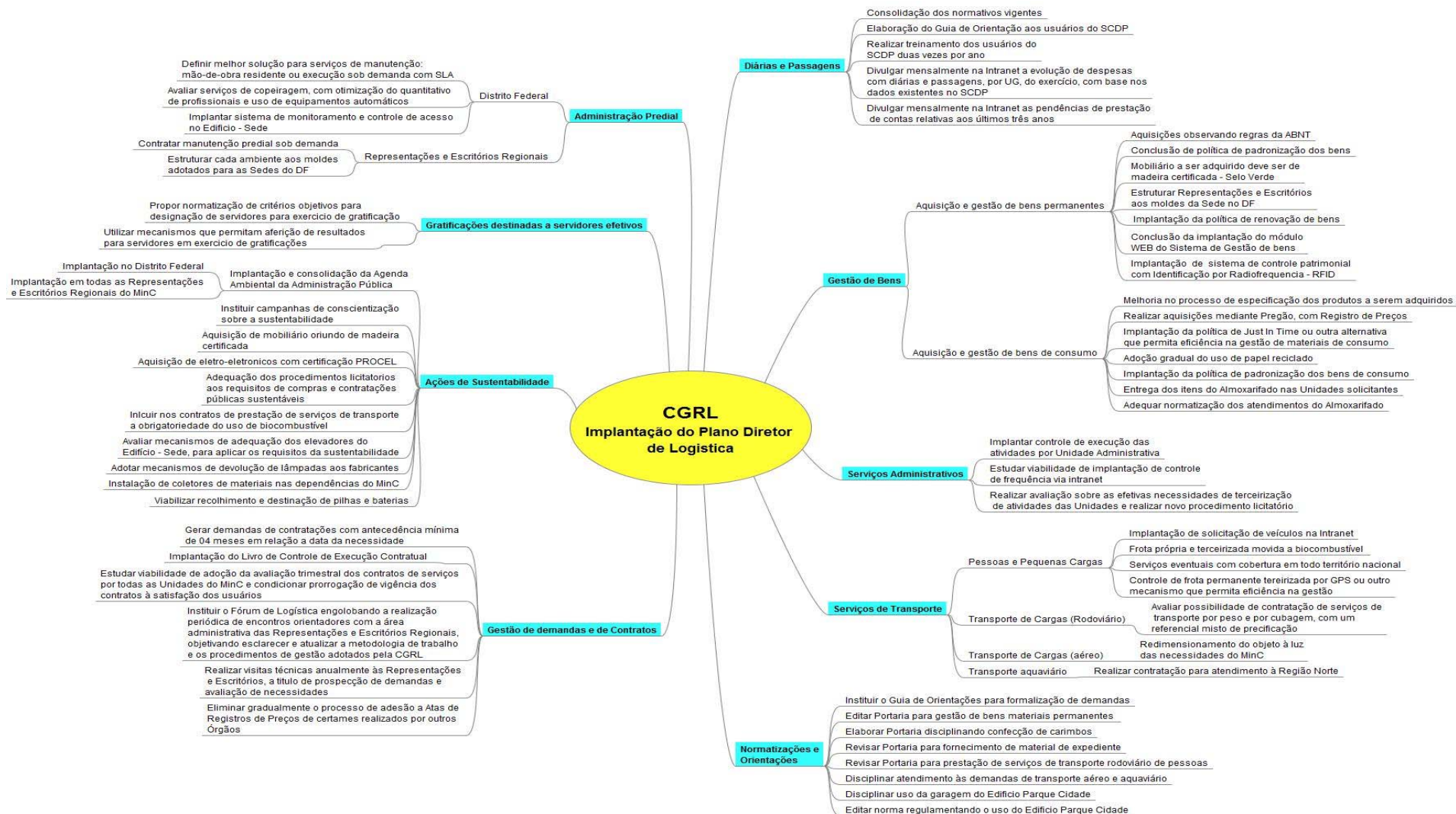
14. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA A EXECUÇÃO DO PDLOG

O sucesso do Plano Diretor de Logística possui alguns condicionantes para que sua execução aconteça na forma planejada e dentre os principais fatores a serem observados, torna-se imperioso que os requisitos abaixo sejam disponibilizados pela Administração, a fim de serem cumpridas suas metas de implantação e execução:

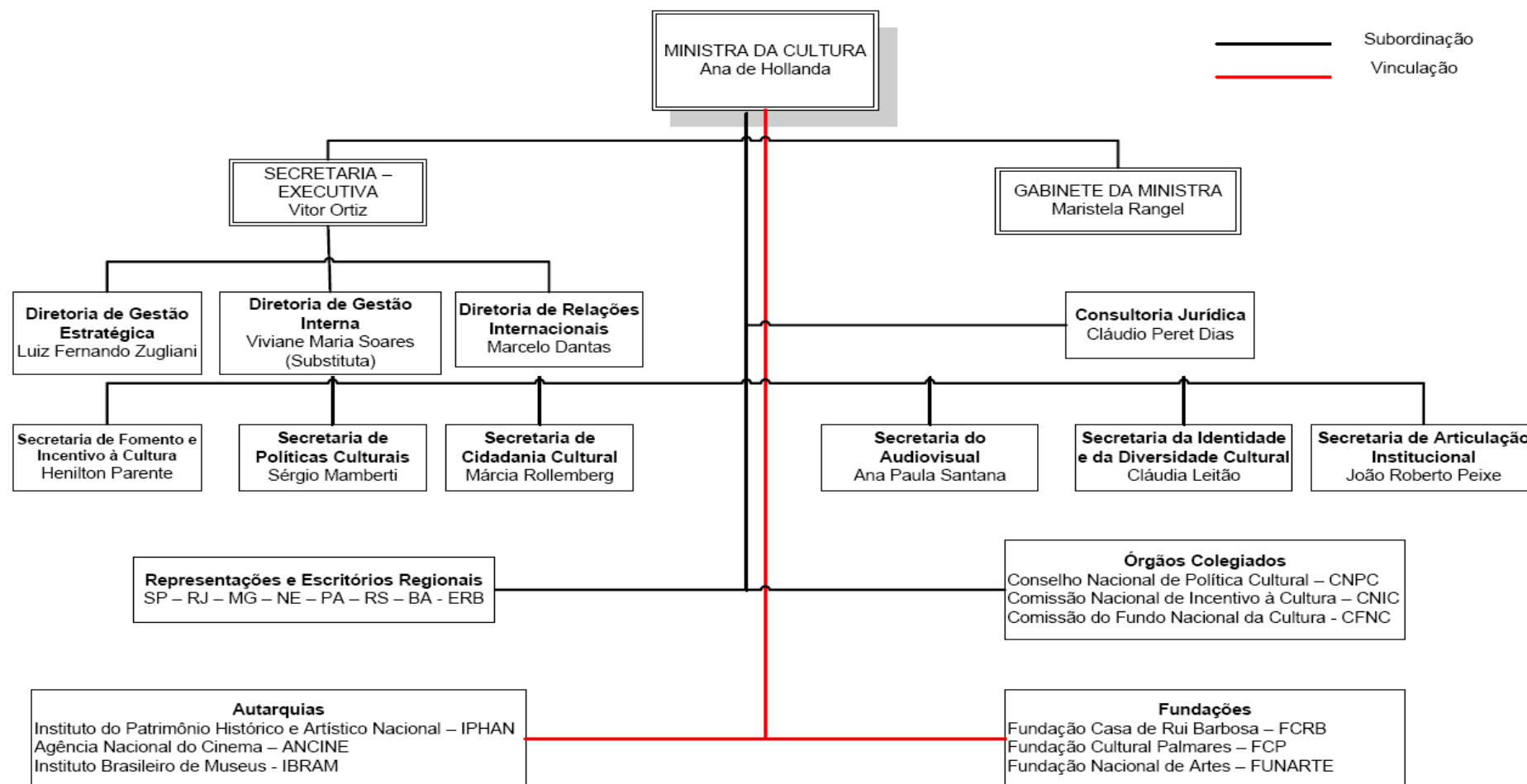
- ✓ Constante capacitação dos servidores da CGRL, sobretudo nos eixos de abordagem do Plano Diretor de Logística;
- ✓ Existência de dotação orçamentária nos valores estimados neste Plano;
- ✓ Incorporação da tecnologia da informação aos principais serviços vinculados à CGRL;
- ✓ Estabelecer critérios de normatização para todos os serviços gerenciados pela CGRL;
- ✓ Adequação da estrutura organizacional aos moldes definidos neste Plano.

15. ANEXOS DO PDLOG

15.1 - Mapa Mental Analítico das ações que serão desencadeadas pela CGRL no curso da vigência do PDLOG

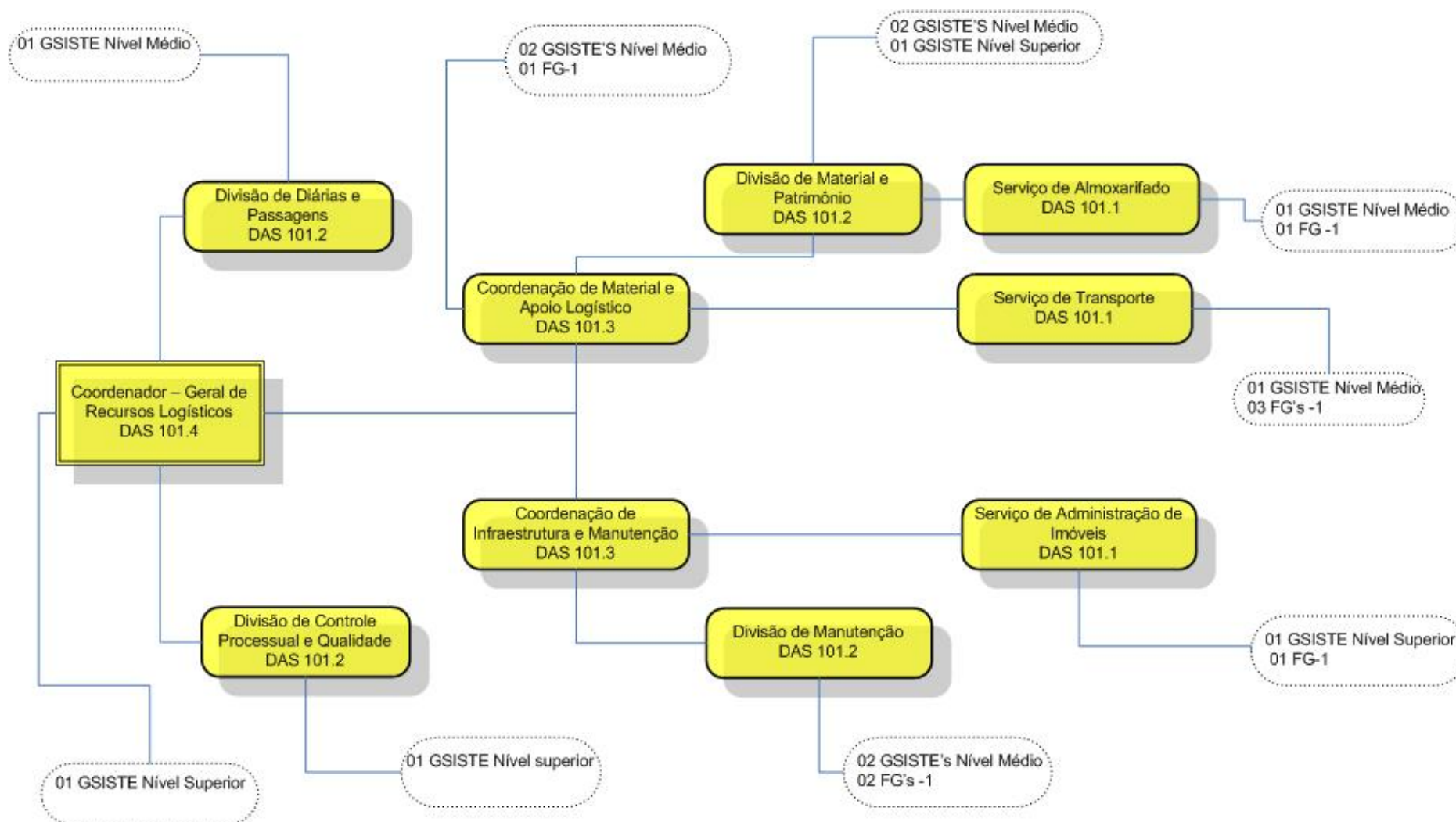


15.2 - Organograma³ institucional do MinC



³ Disponível para acesso em <http://www.cultura.gov.br/site/o-ministerio/organograma>. Consulta realizada em 10.12.2011 e atualizada em 28.03.2012.
Plano Diretor de Logística do Ministério da Cultura - PDLOG - 2012-2014

15.3 - Proposta analítica do organograma da CGRL, com distribuição de DAS, FG's e GSISTE's.



15.4 - Atividades gerenciadas, fiscalizadas, monitoradas e/ou supervisionadas pela CGRL no curso do exercício de 2011:

- ✓ Serviços de vigilância armada e desarmada no Distrito Federal e em algumas Representações Regionais;
- ✓ Manutenção de sistema de ar condicionado no Distrito Federal e na Representação Regional Nordeste;
- ✓ Serviços de copeiragem no Distrito Federal e na Representação Regional Nordeste;
- ✓ Serviços de limpeza e conservação no Distrito Federal e Representações Regionais situadas em São Paulo, Minas Gerais, Pernambuco, Rio Grande do Sul;
- ✓ Serviços de transporte de carga por meio aéreo, em todo território nacional;
- ✓ Serviços de transporte de carga por meio rodoviário, em todo território nacional;
- ✓ Serviços de transporte de pessoas no Distrito Federal e nas Representações Regionais situadas em São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Pernambuco, Pará, Rio Grande do Sul, Acre e Bahia;
- ✓ Manutenção de elevadores no Distrito Federal e na Representação Regional Nordeste;
- ✓ Serviços de apoio administrativo e atividades auxiliares;
- ✓ Manutenção preventiva e corretiva de veículos oficiais;
- ✓ Locação de imóveis no Distrito Federal e para as Representações Regionais situadas em Minas Gerais e Rio Grande do Sul;
- ✓ Serviços de suporte operacional, com telefonistas, ascensoristas e carregadores;
- ✓ Serviços de brigada contra incêndio;
- ✓ Serviços de recepção e manuseio de correspondências, utilizando-se mão-de-obra portadora de deficiência;
- ✓ Serviços de confecção de divisórias;
- ✓ Fornecimento e instalação de mobiliário em geral;
- ✓ Serviços de chaveiro;
- ✓ Fornecimento de combustível para veículos oficiais;
- ✓ Fornecimento de água mineral;
- ✓ Aquisição de sofás;
- ✓ Fornecimento de carimbos e refis para carimbos auto-entintados;
- ✓ Manutenção de instalações prediais no Distrito Federal e nas Representações e Escritórios situados nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Pernambuco, Pará, Rio Grande do Sul, Bahia e Acre;
- ✓ Fornecimento de energia elétrica;
- ✓ Fornecimento de água e coleta de esgoto;
- ✓ Aquisição de produtos eletro-eletrônicos (geladeiras, ventiladores, estabilizadores, fragmentadora de papel, etc);
- ✓ Serviços de taquigrafia, gravação, sonorização e elaboração de ata;

- ✓ Serviços de reprografia;
- ✓ Serviços de elaboração de layouts;
- ✓ Acompanhamento e gerenciamento da execução dos contratos afetos à CGRL.