

Gestão do futuro:

PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICA PARA O SETOR DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DO ESTADO DE MINAS GERAIS PARA OS ANOS 2004-2007

Renato César do Nascimento Santana

1. APRESENTAÇÃO

Um projeto inovador de gestão de futuro está sendo empreendido pelo Departamento de Estradas de Rodagem de Minas Gerais, colaborando com a atual administração estadual em seu empenho na construção de uma melhor infra-estrutura para Minas e o povo mineiro. A gestão do futuro do Estado, definido na visão de que Minas Gerais será o melhor Estado para se viver, passa, necessariamente, pela ampliação e recuperação da sua malha rodoviária.

Para isto, foi criado o Plano de Ação Estratégica para o Setor de Transporte Rodoviário do Estado de Minas Gerais para os Anos 2004-2007 – PAE/DER/04-07, atendendo às determinações do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) do Governo Aécio Neves.

2. INTRODUÇÃO

2.1 O PMDI

O atual governo de Minas Gerais vem desenvolvendo um grande esforço, para recuperar sua tradição de construção e implementação de planos que contribuam decisivamente para o desenvolvimento do Estado.

No Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – PMDI estão traçadas as diretrizes para o planejamento estadual, com as orientações políticas e conceituais para a execução do Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG 2004-2007).

O processo de elaboração desse documento, baseado no modelo de gestão empreendedora focalizada em resultados, constitui o eixo central e motriz do choque de gestão que deve ser a marca registrada deste governo.

O PPAG será, assim, o efetivo instrumento de gerenciamento, criando Acordos de Resultados que, dentro da nova visão administrativa do Estado, deverão ser continuamente monitorados pela direção estratégica da administração pública. Ele busca o alinhamento pleno com as leis orçamentárias anuais, a transparência nas ações governamentais e o foco no estabelecimento de parcerias. O comprometimento das pessoas envolvidas no processo será considerado o principal insumo para o sucesso.

Na linha do empreendedorismo focado em resultados, o processo de elaboração adota uma perspectiva reversa em relação à abordagem burocrática: deve partir dos resultados desejados para as ações e programas. Isso significa que se impõe romper com a tendência conservadora e extrapolativa que caracteriza o planejamento burocrático, mais voltado para o orçamento do que para as realizações que melhorem a qualidade de vida dos cidadãos e dos servidores.

2.2 Propósito do Plano de Ação Estratégica para os Transportes Rodoviários – 2004-2007

Este documento busca integrar

as orientações contidas no PMDI, no PPAG e no documento entregue à equipe de transição do atual governo, denominado Plano de Ação Estratégica para os Transportes Rodoviários - 2003-2006, cujo objetivo básico é o de orientar as decisões da instituição no período, inserindo sua ação executiva nos propósitos filosóficos da administração estadual.

Porém, o DER/MG vem, de longa data, preparando-se e adotando o modelo de gestão empreendedora focalizada em resultados. Estas macro-orientações chegam para reforçar o caminho adotado e dissipar as resistências internas porventura ainda existentes.

A visão institucional expressa neste documento, busca integrar-se à Visão de Futuro do Governo atual e às seguintes Opções Estratégicas do PMDI:

- promover o desenvolvimento econômico e social em bases sustentáveis;
- reorganizar e modernizar a administração pública estadual.

O sistema rodoviário mineiro, a principal alternativa de transporte para o Estado, apresenta-se hoje como a restrição mais importante ao desenvolvimento da economia mineira.

A malha rodoviária está hierarquizada em três níveis distintos quanto à jurisdição: Rede Rodoviária Federal, Rede Rodoviária Estadual e Rede Rodoviária Municipal. No Quadro

1, destacamos a malha rodoviária federal e estadual:

Verifica-se que 67% da malha rodoviária mineira encontram-se pavimentados. Da extensão total asfaltada, cerca de 63% encontram-se sob a jurisdição do governo estadual, através do DER/MG, enquanto 37% são de responsabilidade do governo federal.

Um dado relevante é que cerca de 70% do tráfego rodoviário do Estado está concentrado na rede de rodovias sob jurisdição federal, da mesma forma que 80% de toda a carga que circula no Estado.

Conforme analisado no documento Minas Gerais do Século XXI - BDMG, a densidade espacial da rede rodoviária pavimentada mineira apresenta expressivas desigualdades inter-regionais de oferta infra-estrutural.

O território mineiro divide-se nitidamente em duas porções, delimitadas por uma linha imaginária que se desenvolve no sentido NW-SE: na primeira, incluindo as regiões Norte, Noroeste e Jequitinhonha-Mucuri, além das porções setentrionais das regiões Central e Rio Doce, a densidade de rodovias pavimentadas mostra-se inferior à média estadual; na outra porção, abrangendo as regiões do Triângulo, Alto Paranaíba, Centro-Oeste, Sul de Minas e Mata, além das porções meridionais das regiões Central e Rio Doce, predominam densidades microrregionais de rodovias pavimentadas superiores à média estadual.

Em 2002, a condição das rodovias conservadas pelo DER/MG encontrava-se conforme a seguir:

1. extensão avaliada em rodovias federais: dos 7.512 km, 11% encontravam-se em condições boas, 43% em situação regular e 46% em condição ruim;

2. extensão avaliada em rodovias sob jurisdição do DER/MG: dos 13.323 km, 31,8% e 32,5% encontram-se em situação regular e ruim, respectivamente, sendo que apenas 35,7% em condição boa.

A pesquisa rodoviária CNT 2002, em sua sétima edição, avaliou, em 2003, cerca de 47.103 km de rodovias em todo o território nacional. No Estado de Minas Gerais, foram avaliados 6.287 km, que obtiveram os conceitos contidos no Quadro 2:

A degradação da malha rodoviária acarreta:

- elevação dos custos operacionais dos veículos, com transferências aos fretes, às tarifas das viagens de passageiros, aos orçamentos dos proprietários de veículos particulares e, finalmente, ao preço final dos produtos;
- redução na qualidade das viagens, traduzida em perdas de tempo por viagens mais demoradas, desconforto para os passageiros, danos às cargas e outros;
- aumento do risco de acidentes, implicando em perdas de vidas, sofrimentos de terceiros, danos a patrimônios públicos e particulares, pressão sobre gastos públicos com serviços de saúde e de previdência social - o número global de mortos

no trânsito no Brasil é o quinto maior na escala mundial.

- elevação de custos ambientais sob a forma de desperdício no consumo de derivados de petróleo e aumento nos níveis de poluição decorrentes da redução da vida útil dos veículos.

O atual nível de deterioração da rede rodoviária com conseqüências indesejáveis em termos econômicos e sociais, está a requerer soluções inadiáveis e consistentes.

3. ESTRATÉGIAS

O objetivo do PAE/DER/04-07 é apresentar um conjunto de propostas para o setor rodoviário, que, dentro de uma abordagem sistêmica, busque alcançar sustentabilidade entre resultados sociais, econômicos e ambientais, para gerar riquezas, emprego e preservação da vida dentro das reais disponibilidades de investimentos do Estado.

A viabilidade das propostas é percebida como muito alta, tendo em vista já estar em estado avançado de modelagem e negociação com os agentes financiadores e executores, não dependendo tanto de investimentos diretos do tesouro mineiro. Ou seja, o fator crítico de sucesso do empreendimento será conseguir a adesão política e administrativa para a sua realização.

Quadro 1 – Jurisdição da malha rodoviária

MALHA	PAVIMENTADAS	NÃO PAVIMENTADAS	TOTAL
Estadual	11153	9910	21063
Federal Delegada	2170	431	2601
Sub-Total	13323	10341	23664
Federal (DNIT)	7689	0	7689
Total (km)	21012	10341	31353

Quadro 2 – Estado de Conservação das Rodovias Pavimentadas em Minas Gerais (CNT).

CONCEITO (DADOS EM %)	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO
Estado Geral	6.1	30.8	62.6	0.5	-
Pavimento	36.9	17.2	41.4	4.4	-
Engenharia	9.6	3.3	82.9	4.1	-
Sinalização	41.9	29.8	16.6	7.4	5.4

Dessa forma, o plano busca, justamente, determinar as estratégias necessárias à transformação institucional e operacional do setor rodoviário de Minas Gerais, impulsionando arranjos internos do DER/MG, para melhor utilização dos recursos organizacionais disponíveis a esta ação. De outro lado, define os projetos estruturadores que deverão ampliar e melhorar as condições da rede e dos transportes rodoviários de maneira geral.

3.1 - ORIENTAÇÕES PARA O DER/MG

A transformação deve focar o fortalecimento institucional do DER/MG, que será alcançada através das seguintes orientações estratégicas:

3.1.1 Missão Institucional

Assegurar soluções adequadas de transporte de pessoas, bens e serviços, com ênfase no conforto e segurança do usuário, no âmbito do Estado de Minas Gerais.

3.1.2 Visão de Futuro

A visão de longo prazo é tornar Minas Gerais o Estado com o melhor, mais eficiente e mais seguro sistema de transportes rodoviários.

3.1.3 Valores Institucionais

- Compromisso com a segurança
- Controle de Resultados
- Preservação da imagem institucional
- Profissionalismo
- Qualidade dos serviços prestados
- Satisfação do usuário
- Transparência

3.2 INDICADORES DE DESEMPENHO INSTITUCIONAIS

Os indicadores de desempenho institucionais para o DER/MG foram definidos com base na Lei nº 14.694,

de 30 de julho de 2003, bem como no Decreto nº 43.675, de 4 de dezembro de 2003, o qual dispõe sobre a Avaliação Institucional, o Acordo de Resultados e a autonomia gerencial, orçamentária e financeira no âmbito do Poder Executivo.

No âmbito da Autarquia, consideram-se como sistemas finalísticos, as seguintes funções: Gestão da Infra-Estrutura Viária e Gestão de Transporte de Bens e Pessoas. Desta forma, podem ser elencados os seguintes indicadores de desempenho institucionais:

3.2.1 Gestão da Infra-Estrutura Viária

1º Indicador – Avaliação da Infra-Estrutura Viária

Objetivo do indicador: avaliar a condição das vias, incluindo pavimentação, geometria e sinalização, nos níveis bom, regular e ruim.

2º Indicador – Densidade Viária

Objetivo do indicador: avaliar o índice de atendimento e crescimento da malha viária pavimentada em relação ao total da malha.

3.2.2 – Gestão de Transporte de Bens e Pessoas

3.2.2.1 Operação de Via

É o conjunto de ações que garantem a utilização do sistema viário, preservando as características físicas e operacionais, que propiciam o tráfego de veículos e pedestres, com segurança, economicidade, conforto e sustentabilidade.

1º Indicador – Índice de Acidentes

Objetivo do indicador: reduzir o índice de acidentes ocorridos na rede Rodoviária Estadual no universo de veículos registrados.

2º Indicador – Cálculo do Índice de Fatalidades

Objetivo do indicador: reduzir o índice de acidentes com fatalidades ocorrido no universo de acidentes.

3.2.2.2 - Transporte Coletivo de Passageiros

É o serviço prestado entre dois pontos extremos, com veículos, horários, frequência e habitualidade predeterminadas.

1º indicador – Percentual de Reclamações por Passageiros (em Milhões)

Objetivo do Indicador: reduzir o número de reclamações por milhão de passageiros transportados por meio de Transportes Públicos a cada ano.

3.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

São os principais os objetivos específicos identificados pela Autarquia dentro das estratégias elaboradas, para a transformação institucional e operacional do setor rodoviário de Minas Gerais:

- incrementar a condição autárquica do DER/MG, através de autonomia financeira iniciada com a criação do Fundo Estadual de transportes (FUNTRANS) e o fomento das parcerias público-privadas (PPP);
- incrementar o papel de gestor de operação de via da rede rodoviária do Estado de Minas, conforme determinação do Código de Trânsito Brasileiro – CTB (Lei nº 9.503 de 23/09/97);
- implantar processos organizacionais a partir do modelo de "Gestão de Contratos de Projetos, Execução e Manutenção de Obras Públicas e Concessão de Transportes de Passageiros";
- revitalizar a inteligência, a capacidade estratégica e de planejamento do sistema rodoviário de Minas Gerais;

- buscar a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos usuários dos sistemas de transportes metropolitano e intermunicipal de passageiros e da operação da via;
- intensificar a ação institucional na gestão do meio ambiente, recuperando o passivo ambiental e criando sistemas de redução de impacto nas intervenções futuras;
- articular e integrar sistema de pesquisa, desenvolvimento e capacitação tecnológica em áreas relevantes para o setor de transportes rodoviários;
- aumentar a capacidade de comunicação e interação com os parceiros, imprensa, poder legislativo e a sociedade em geral;
- aumentar a capacidade de comunicação com o usuário dos serviços prestados, para melhorar o seu atendimento em todos os níveis institucionais;
- dar continuidade ao Programa Mineiro de Qualidade no Serviço Público - PQSP, visando aumentar a responsabilidade por resultados e a transparência institucional;
- implantar Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos que leve em conta as demandas atuais e futuras da instituição;
- conduzir a implantação da reestruturação organizacional e do quadro de pessoal correspondente;
- promover a ampliação e a recuperação da malha viária do Estado de Minas Gerais, através de projetos estruturadores que tenham investimentos viáveis à situação atual do Estado.

4. NOVA MODELAGEM DA GESTÃO ESTRATÉGICA DO DER/MG

Para atender às novas demandas, a instituição desenvolveu uma nova modelagem para a sua Gestão

Modelagem do Sistema de Planejamento e Gestão dos Transportes Rodoviários do Estado de Minas Gerais



Estratégica (Quadro 3). Para isso, foram criados dois processos de natureza estratégica e "ad hoc", combinando processos de assessoramento e decisão colegiada.

Criou-se, então, o sistema de decisão colegiada que integra o Comitê Diretivo e os Comitês Gestores, assessorados pelos grupos permanentes de Desenvolvimento Institucional, Informação, Normas Técnicas e Atendimento ao Usuário.

Estes processos integram-se e cortam transversalmente a estrutura da Direção Geral, criando mecanismos flexíveis para a participação interna e externa na Gestão do Futuro do Setor Rodoviário em Minas Gerais.

O novo modelo de gestão coloca a instituição totalmente comprometida com os resultados demandados pela sociedade. Dessa

forma, passa a incorporar conceitos e ferramentas que assegurem sua autonomia financeiro-administrativa através do desenvolvimento de novos empreendimentos e da inovação e desenvolvimento tecnológico e gerencial, como a engenharia e análise de valor de projetos e programas, gerenciamento de projetos, gestão total da qualidade, controle de performance institucional baseado em resultados e gestão de processos.

5. PPAG / PROJETOS ESTRUTURADORES

No Quadro 4, apresentamos os programas de trabalho, tendo por base os Projetos Estruturadores, nos quais o DER/MG está diretamente envolvido, para promover a melhoria das condições da infra-estrutura rodoviária.

Quadro 3 - Nova modelagem para a gestão estratégica

1. Sistemas Finalísticos	
1.1 Sistema de Gestão de Infra-Estrutura:	
1.1.1 Macro - Processo de Projetos de Rodovias	2.1.4 Captação de Recursos e Parcerias Público - Privadas
1.1.2 Macro - Processo de Execução de Obras Rodoviárias	2.1.5 Apoio e Desenvolvimento Tecnológico
1.1.3 Macro - Processo de Manutenção Rodoviária	2.1.6 Gestão do Conhecimento
Obs.: O processo de gestão dos macro-processos do Sistema de Gestão da Infra-Estrutura terá por base a Gestão de Contratos, uma vez que todas as atividades são contratadas através de terceiros.	2.1.7 Modernização dos Sistemas de Gestão
	2.1.8 Garantia da Qualidade
	2.1.9 Desenvolvimento Gerencial
	2.1.10 Soluções de Informática e Telecomunicações
1.2 Sistema de Gestão de Transportes de Bens e Pessoas	2.2 Macro - Processo de Planejamento, Assessoria e Controle
1.2.1 Macro - Processo de Operação de Via	2.2.1 Receita, Orçamento e Controle
1.2.2 Macro - Processo de Transporte Rodoviário Intermunicipal de Passageiros	2.2.2 Licitação
1.2.3 Macro - Processo Transporte Rodoviário Metropolitano de Passageiros	2.2.3 Auditoria
Obs.: Os macro-processos de Transporte Rodoviário Intermunicipal e Metropolitano de Passageiros terão por base a Gestão de Contratos de Concessões, uma vez que esta atividade é concedida a terceiros.	2.2.4 Procuradoria
	2.2.5 Corregedoria
	2.3 Macro - Processo de Comunicação Social
	2.4 Macro - Processo de Gestão e Dinâmica Administrativa
	2.4.1 Patrimônio
	2.4.2 Material e Serviços
	2.4.3 Serviços Gerais
2. Sistema de Gestão e Planejamento	2.5 Macro - Processo de Recursos Humanos
2.1 Macro - Processo de Desenvolvimento Institucional	2.5.1 Cargos e Salários
2.1.1 Plano de Ação Estratégico	2.5.2 Controle de Recursos Humanos
2.1.2 Avaliação do Desempenho Institucional	2.5.3 Desenvolvimento de Competências e Educação Continuada
2.1.3 Desenvolvimento de Projetos e Programas	2.5.4 Assistência Social

Quadro 4 – Programas de trabalho

Pavimentação de Ligações e Acessos Rodoviários aos Municípios	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria e Pavimentação de Ligações e Acessos – PRODETUR NE II • PRODER – Melhoria e Pavimentação de Ligações e Acessos Rodoviários • Melhoria da Acessibilidade de Municípios de Pequeno Porte – PROCESSO • Obras de Pavimentação de Ligações Rodoviárias em Convênio com a União • Pavimentação de Ligações e Acessos – programa rodoviário estadual (antigo P974)
Corredores Radiais de Integração e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Corredor BR 381/BR 262 Trecho Belo Horizonte-João Monlevade-Governador Valadares • Corredor MG 050/BR 265 Trecho Belo Horizonte-Formiga-Passos-São S. Paraíso-Div.MG/SP • Corredor BR 040 Trecho Belo Horizonte-Juiz de Fora e Belo Horizonte-Ent.BR135 • Corredor BR 262 Trecho Betim-Nova Serrana-Uberaba
Potencialização da Logística do Triângulo Mineiro	<ul style="list-style-type: none"> • Restauração das rodovias: <ul style="list-style-type: none"> • BR 365 – Entrº Patrocínio-Uberlândia-Ituiutaba-Divisa MG/GO • BR 153 – Divisa MG/SP-Frutal-Prata-Entrº BR 365 • BR 365 – Entrº Patrocínio-Entrº Patos de Minas • Implantação dos portos fluviais (concessão) de Uberlândia e Iturama • Implantação e pavimentação de aeroporto de Iturama • Melhoramento da infra-estrutura de aeroportos de Uberlândia e Ituiutaba • Duplicação/adequação das rodovias: <ul style="list-style-type: none"> • BR 050 – Divisa MG/SP – Uberaba-Uberlândia-Divisa MG/GO • BR 365 – Entrº BR 153 (Trevão)-Uberlândia • BR 153 – Entrº BR 365 (Trevão) – Araporã (Divisa MG/SP) • Implantação e pavimentação de rodovias com recursos do Estado e em parceria: Usina Caeté (Unidade Delta), Usina Coruripe, Usina Caeté (Filial Volta Grande), Laginha - Agroindustrial (Filial Triálcool) e Grupo Triunfo.
Plataforma Logística e do Comércio Exterior da RMBH	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de capacidade e recuperação das rodovias MG 010 e MG 424 • Conclusão da BR 381 (Belo Horizonte-São Paulo) • Conclusão do Contorno Viário de Betim • Construção do Anel Viário de Belo Horizonte
Pró-MG - Programa de Recuperação e Manutenção Rodoviária do Estado de Minas Gerais	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperação e Manutenção (Pista e Acostamentos): atividades rotineiras, preventivas e corretivas. • Conservação (Faixas de Domínio)

O autor é engenheiro e Diretor Geral do DER/MG