

FILOSOFIA DA QUALIDADE ADOTADA PELO DER/MG

Fernando Antônio Costa Jannotti

I. APRESENTAÇÃO

As transformações tecnológicas e sociais que vêm ocorrendo nas últimas décadas em todo o mundo têm exigido que as empresas públicas e privadas procurem se adaptar, adotando novas formas de gestão que priorizem a agilidade e o atendimento ao consumidor, cada vez mais ciente de seus direitos e que vem exercendo sua cidadania ao cobrar, reclamar, propor, exigir.

No setor público em particular, a compreensão dessa nova realidade está levando a adoção de uma gestão mais rápida, eficaz, descentralizada e voltada para resultados. Para isso, desde o início da década passada, vem-se desenvolvendo, na administração pública brasileira, ações cujo propósito é transformar as organizações, tornando-as cada vez mais preocupadas com o cidadão, que tem e deve ser considerado como parte interessada e essencial ao sucesso da gestão da organização pública.

Iniciativas como o Código de Proteção e Defesa do Consumidor, Lei de Responsabilidade Fiscal e Código de Trânsito Brasileiro são exemplos de mudanças que induzem as instituições públicas a rever seus comportamentos e a assumir novas atitudes.

Em Minas Gerais, a administração pública estadual, consciente dessa realidade, vem procurando disseminar a filosofia da qualidade entre suas diversas áreas de atuação, sem se descuidar dos fornecedores, que são alcançados por intermédio do Programa Mineiro de Qualidade e Produtividade no Habitat – PMQP-H.

Criado pelo governador Itamar Franco (Decreto nº 41.639/01) no âmbito do Programa Mineiro de Qualidade e Produtividade (Decretos 39561/98 e 39809/98), o PMQP-H estabelece a promoção de Acordos Setoriais para implantar Programas de Qualidade Setoriais, através da certificação ISO 9000 de todos os fornecedores que atuam em setores administrados pelo Estado. Nesse novo conceito, as empresas passam a responsabilizar-se pela qualidade dos serviços através do processo de certificação, enquanto o usuário assume seu grande papel de fiscal na prestação desses serviços.

Dentro desse trabalho implementado pela administração estadual, o Departamento de Estradas de Rodagem de Minas Gerais – DER/MG, através de sua Diretoria de Operação de Via, é o mais novo órgão público estadual adeso ao Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP.

O objetivo é dotar o DER/MG de base sustentável para a transformação gerencial de que necessita, para implantar um novo modelo de gestão pública focado em resultados, orientado para o cidadão, com ênfase na produção de resultados positivos para a sociedade, na otimização dos custos operacionais, na motivação e participação dos servidores, na delegação, na racionalidade do modo de fazer, na definição clara de objetivos e no controle dos resultados.

II. PRINCÍPIOS DA GESTÃO PÚBLICA

O PQSP fundamenta-se nos princípios da *excelência em gestão pública*., que não são leis, normas ou técnicas, mas valores que precisam ser

paulatinamente internalizados até se tornarem definidores da gestão da organização.

Esses valores podem ser representados pela:

1. **Gestão centrada no cidadão:** princípio que indica atenção prioritária ao cidadão e à sociedade na condição de usuários dos serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado. Com a submissão à avaliação dos usuários, é possível obter o conhecimento necessário para gerar produtos de valor para nossos clientes, proporcionando-lhes maior satisfação.
2. **Envolvimento de todos:** a capacidade de gerentes e gerenciados trabalharem de forma integrada e harmônica é pré-requisito para que o DER/MG aprenda continuamente e dê sustentabilidade ao seu desenvolvimento. É imprescindível que todos se identifiquem com os desafios e resultados desejados pelo Departamento.
3. **Gestão participativa:** esse princípio determina uma atitude gerencial de liderança, que busca o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial de cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos, de forma a conseguir a sinergia das equipes de trabalho.
4. **Gerência de processos e informações:** centro prático da ação. Gerenciar um processo do ponto de vista da excelência, significa planejar, desenvolver e executar as suas atividades, bem como avaliar, analisar e melhorar seu desempenho. A gestão de processos permite a transformação das hierarquias burocráticas em redes de unidades de alto desempenho.

Os dados e fatos fornecidos nos processos geram informações que cobrem todo o espectro organizacional, dando ao DER/MG capacidade de ação, poder para inovar, inteligência para dar satisfação aos usuários e para construir e manter uma imagem positiva junto à sociedade.

5. **Valorização das pessoas:** essa valorização pressupõe dar autonomia para atingir metas e criar oportunidades de aprendizado, de desenvolvimento das potencialidades e de reconhecimento pelo bom desempenho.
6. **Visão de futuro:** a visão de futuro indica o rumo para a organização e a constância de propósitos. A gestão de excelência é fortemente orientada para o futuro e expressa com clareza o que se pretende ser nesse futuro.
7. **Gestão pró-ativa:** a noção de antecipação e resposta rápida às mudanças do ambiente fortalecem a instituição, na medida em que percebem os sinais do ambiente e conseguem antecipar-se, evitando problemas e/ou aproveitando oportunidades. A resposta rápida agrega valor à prestação dos serviços e aos resultados do poder de Estado.
8. **Aprendizado:** organizações que aprendem são aquelas que desenvolvem práticas e instrumentos de avaliação e melhoria contínuos. Essa é uma

poderosa estratégia de elevação da qualidade da gestão pública, uma forma segura de atingir a excelência gerencial e o alto desempenho.

9. **Foco em resultados:** o resultado é o principal fator de avaliação de uma organização. Estar focado em resultados, pressupõe a utilização de um conjunto de indicadores que refletem o posicionamento da organização em relação aos seus planos e metas, às expectativas das partes interessadas e aos referenciais comparativos adequados.

No DER/MG, esses valores ainda são objetivos a serem alcançados. Porém, à proporção em que forem transformados em orientadores das práticas de gestão, tornar-se-ão gradativamente hábitos e, por fim, valores inerentes à nossa cultura.

III. SISTEMA DE AVALIAÇÃO

O Sistema de Avaliação e Melhoria da Gestão Pública é um conjunto integrado de ações realizadas de modo contínuo, conforme o ciclo operacional a seguir enumerado:

1. **Auto-avaliação da gestão:** um grupo de servidores do DER/MG foi capacitado para atuar como facilitador no processo de auto-avaliação.
2. **Validação externa:** é uma ação desenvolvida por avaliadores externos ao DER/MG, que objetiva garantir a qualidade da auto-avaliação.
3. **Planejamento para a melhoria da gestão:** dessa ação decorre o Plano de Melhoria da Gestão. Nele são estabelecidas as metas de melhoria e definidos todos os aspectos necessários ao atingimento dessas metas.
4. **Implementação das melhorias:** essa ação consiste em fazer o que foi definido no plano.
5. **Acompanhamento e controle em tempo de execução:** consiste em monitorar o que é feito no momento em que está sendo feito.
6. **Ações corretivas em tempo de execução:** etapa que visa intervir para correção de rumos, seja no planejamento, seja na execução ou até mesmo no próprio sistema de acompanhamento.
7. **Reinício do ciclo:** ao término de cada ciclo, uma nova avaliação e um novo plano são necessários, para que a melhoria contínua prossiga seu curso.

IV. MODELO DE EXCELÊNCIA

O Modelo de Excelência em Gestão Pública é composto por sete critérios, denominados *Crítérios de Excelência*, assim definidos:

1. Liderança

- **Sistema de liderança:** o item examina a forma como a alta administração se envolve no estabelecimento, na disseminação e na prática de diretrizes e valores que promovam a excelência do

desempenho, levando em consideração as necessidades de todas as partes interessadas.

- **Responsabilidade pública e cidadania:** estabelece como a organização promove a responsabilidade pública e estimula o exercício da cidadania em seus servidores/colaboradores. Como a organização interage com a sociedade e como gerencia o impacto de sua atuação.

2. Estratégias e Planos

- **Formulação das estratégias:** o item avalia como o DER/MG formula suas estratégias de forma a direcionar e fortalecer seu desempenho organizacional a curto e longo prazos e como garante a consistência das estratégias e as comunica a todas as partes interessadas.
- **Operacionalização das estratégias:** avalia como as estratégias são desdobradas em planos de ação pelos diversos setores e unidades do DER/MG, de forma a englobar todos os segmentos de atuação.

3. Clientes

- **Conhecimento mútuo:** o item aborda como a organização identifica, entende e monitora as necessidades dos seus clientes atuais e potenciais; como o DER/MG divulga seus serviços, garantindo o conhecimento do cliente de forma a fortalecer sua imagem.
- **Relacionamento com o cliente:** avalia como o Departamento disponibiliza canais de acesso e avalia e intensifica a satisfação dos seus clientes.

4. Informação

- **Gestão das informações da Organização:** o item identifica a gestão das informações necessárias para apoiar os principais processos, a tomada de decisão e a melhoria do desempenho da Organização.
- **Gestão das informações comparativas:** o item avalia a gestão das informações comparativas necessárias para promover a melhoria do desempenho global e o estabelecimento de metas audaciosas para o DER/MG.
- **Análise crítica do desempenho global:** avalia os métodos de integração e de correlação dos indicadores e como é analisado criticamente o desempenho global do DER/MG, para avaliar o progresso em relação aos planos e metas, identificar as principais oportunidades para melhorias e apoiar a tomada de decisão.

5. Pessoas

- **Sistema de Trabalho:** o item avalia como é a organização do trabalho e a estrutura de cargos e funções, seleção e preenchimento de cargos e funções, sistemas de avaliação do desempenho, reconhecimento e remuneração.
- **Capacitação e desenvolvimento:** identifica como a capacitação e o desenvolvimento das pessoas atendem aos principais planos e às necessidades do DER/MG, incluindo o desenvolvimento do conhecimento.
- **Qualidade de vida:** avalia como o ambiente de trabalho e o clima organizacional promovem o bem-estar e a satisfação dos servidores/colaboradores.

6. Processos

- **Gestão dos processos finalísticos:** avalia como os serviços/produtos e processos finalísticos são definidos e implementados
- **Gestão dos processos de apoio:** avalia como os processos de apoio são definidos e implementados.
- **Gestão dos processos relativos aos fornecedores:** identifica como os fornecedores são selecionados e qualificados, como é feita a avaliação de desempenho e como são informados de sua avaliação

7. Resultados

- **Resultados relativos aos clientes:** mostra os resultados, níveis atuais, tendências e referenciais comparativos dos principais indicadores relativos à satisfação e insatisfação dos clientes e do atendimento do universo potencial de clientes
- **Resultados orçamentários/financeiros:** mostra os resultados, níveis atuais, tendências e referenciais comparativos da aplicação dos recursos, conservação do patrimônio e obtenção de receitas próprias.
- **Resultados relativos às pessoas:** mostra os resultados, níveis atuais, tendências e referenciais comparativos dos principais indicadores relativos à qualidade de vida dos servidores/colaboradores do DER/MG.
- **Resultados relativos aos fornecedores:** mostra os resultados, níveis atuais, tendências e referenciais comparativos, dos principais indicadores relativos ao desempenho dos fornecedores.
- **Resultados relativos aos serviços/produtos e aos processos organizacionais:** mostra os resultados, níveis atuais, tendências e referenciais comparativos dos principais indicadores relativos aos serviços/produtos e processos organizacionais, que contribuem, de forma significativa, para a evolução da eficácia da organização, bem como das práticas de gestão.

Para cada um dos critérios acima é verificado como o mesmo é avaliado e melhorado. Esses critérios são avaliados e pontuados com base em uma metodologia própria do PQSP, que varia entre zero e 500 pontos. Em função dos resultados da validação externa, o Programa da Qualidade no Serviço Público emitirá certificado de reconhecimento, de acordo com a faixa de pontuação atingida pelo Departamento.

V. AÇÕES REALIZADAS

É com base nesse modelo e nesses critérios que o DER/MG iniciou o trabalho em sua Diretoria de Operação de Via, dando um importante passo em direção à melhoria dos serviços ofertados, que vão reverter em benefício de seu usuário, aquele que utiliza o transporte coletivo intermunicipal e que circula, trabalha ou reside na área de influência das rodovias estaduais.

Desde sua adesão, em abril, foram realizadas várias ações pela Diretoria de Operação da Via:

- palestra de sensibilização dos funcionários sobre o Programa da Qualidade no Serviço Público;
- realização de Curso para a Excelência em Gestão Pública;
- criação de Comitê para conduzir o trabalho de avaliação;
- início da divulgação da filosofia da qualidade na Instituição;
- avaliação da gestão da Diretoria;
- proposição de Plano de Melhoria.

Em paralelo, a Diretoria de Operação da Via vem desenvolvendo um trabalho voltado para a remodelagem do sistema de gestão da operação da via e do sistema de transporte intermunicipal de passageiros, conferindo uma nova visão aos papéis dos atores envolvidos, para garantir a viabilidade econômico-financeira do empreendimento e a qualidade dos serviços prestados à população de Minas Gerais.

Ao lado dessas ações, muitas oportunidades de melhorias já detectadas também vêm sendo atacadas, de acordo com os recursos disponíveis, através da adoção de medidas de engenharia, operação e educação. Entra elas, deve-se ressaltar o mutirão realizado para zerar o passivo de cadastramento de processos referentes à recursos de infração.

VI. CONCLUSÃO

Enfim, com a filosofia e a internalização dos conceitos da qualidade, a administração pública mineira busca conduzir cidadãos e agentes públicos ao exercício prático de uma administração pública participativa, transparente e preparada para responder às demandas sociais. O resultado esperado é romper a expectativa de que na área pública o serviço é ruim e tornar os cidadãos/usuários mais participantes, para atuarem como fiscais dos serviços e ações do Estado.

Para o DER/MG e, particularmente, a Diretoria de Operação de Via, o objetivo, ao aderir ao PQSP, é alcançar a excelência no cumprimento de sua missão institucional – *assegurar soluções adequadas de transporte de pessoas, bens e serviços no âmbito do Estado de Minas Gerais, com ênfase para a segurança do usuário.*

O autor é engenheiro e Diretor de Operação da Via do DER/MG