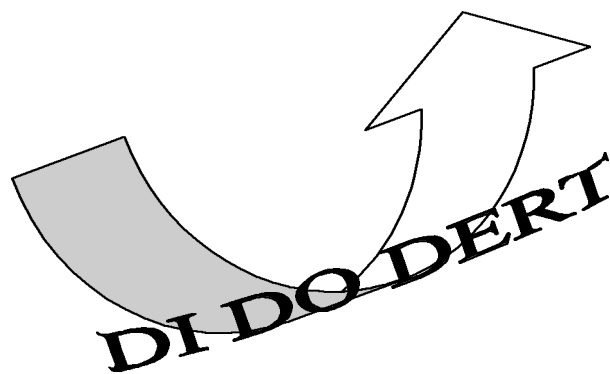


Governo do Estado do Ceará  
Secretaria de Infra-Estrutura  
DERT  
DEPARTAMENTO DE EDIFICAÇÕES,  
RODOVIAS E TRANSPORTES

## NOVO MODELO CONCEITUAL E OPERACIONAL DO DERT



Documento preliminar  
sujeito a revisão.

Revisado em 27/06

Junho, 2001.

## NOVO MODELO CONCEITUAL E OPERACIONAL DO DERT

1. Apresentação. ....	03
2. Contextualização. ....	04
3. Diagnóstico Prospectivo. ....	07
4. Novo Modelo Conceitual. ....	12
4.1 Visão de Futuro. ....	12
4.2 Nova Missão do DERT. ....	16
4.3 Ampliação do Quadro de Objetivos ....	18
4.4 Nova Configuração Operacional. ....	19
4.5 Estrutura Funcional Baseada em Unidades de Negócios. ....	21
4.6 Renovação da Base Tecnológica. ....	24
4.7 Nova Arquitetura da Gestão de Pessoas. ....	26
4.8 Negociação de um Contrato de Gestão. ....	30
4.9 Negociação de Uma Nova Configuração Institucional.....	32

## 1. Apresentação

Este documento retrata as aspirações, expectativas para o futuro e as definições de transição dos que querem fazer do DERT uma organização de alta performance.

O objetivo é a integração de nossos recursos humanos, estimulando o otimismo e a confiança para que o coletivo funcione harmonicamente. Entende-se que o esforço conjunto representa muito mais, sem deixar de lado o individual que também triunfa e se destaca sempre, quando se utiliza a ferramenta básica da qualidade dos seus produtos e pela eficiência dos serviços que oferece. Junte-se a isso os valores éticos necessários, a competência e uma política que os associe a atitudes ecologicamente corretas, tendo como alvo principal o cliente e a transformação da realidade social do Ceará.

O documento está sendo desenvolvido dentro de um amplo processo de discussão sob o patrocínio da administração do DERT e contando com a participação do seu corpo técnico dentro do Programa DI deste órgão. Não pretendemos fechar a discussão com uma proposta previamente elaborada que não admite ressalvas. O documento está aberto a sugestões que venham engrandecer seu conteúdo, de tal forma que seus objetivos sejam compatíveis com as necessidades da comunidade cearense, a qual, todos os que fazem a DERT hoje, desejam servir.

Lúcio de Castro Bomfim Júnior.  
Superintendente do DERT.

## **2. Contextualização**

O DERT foi criado pelo Decreto - Lei n.º 1847, de 19 de outubro de 1946, com a denominação de DER – Departamento de Estradas de Rodagem do Ceará. Com a Lei N.º 120, de 06 de fevereiro de 1948 passou a ter a denominação DAER – Departamento Autônomo de Estradas de Rodagem. Após a fusão com a SUTERCE – Superintendência de Transportes Intermunicipais e Terminais Rodoviários do Estado do Ceará, através da Lei N.º 11.731/90 de 14 de setembro de 1990, assumiu a política de transportes rodoviários de passageiros na região metropolitana de Fortaleza e intermunicipais, passando a ter a denominação DERT – Departamento de Estradas de Rodagem e Transportes. Através da Lei n.º 12.694 de 20 de maio de 1997, houve a fusão com a SOEC - Superintendência de Obras do Estado do Ceará, passando a se chamar DERT - Departamento de Edificações, Rodovias e Transportes, vinculado à Secretaria da Infra-Estrutura - SEINFRA.

### **Iniciativas Renovadoras da Equipe Dirigente**

A equipe dirigente do DERT, em sintonia com a Secretaria de Infra-Estrutura, têm se empenhado na construção de um processo de mudança, incorporando às suas ações, uma base tecnológica que corresponda às responsabilidades da instituição perante os usuários dos seus serviços.

As mudanças desejadas não se restringem aos aspectos tecnológicos e metodológicos. Abrangem também sua organização institucional, sua gestão e dimensão psicossocial, ampliando suas responsabilidades sociais e reduzindo, de certa forma, atribuições burocráticas, qualificando de maneira transparente seus produtos e serviços.

Com este objetivo, negociou-se o Programa de Desenvolvimento Institucional no contexto do Programa Ceará II, que visa, além da continuidade do investimento na malha rodoviária, a proporcionar maior efetividade aos serviços do DERT, como a implantação do Sistema SIGMA de gestão da manutenção rodoviária. Outras iniciativas como a mudança do layout das suas unidades e a redução do número de Distritos Operacionais, também contribuíram para a modernização tecnológica e organizacional do DERT.

Dentre as funções institucionais do DERT destacam-se a responsabilidade pela construção, manutenção, recuperação e operação da malha rodoviária estadual e delegada, a construção e manutenção de aeroportos, terminais de passageiros e os prédios públicos estaduais.

As suas atividades operacionais são decorrentes dessas finalidades básicas. Vale ressaltar que, através da construção e manutenção da malha rodoviária Estadual, o DERT tem participação efetiva na atual configuração do Ceará. Além disso, sua mais nova responsabilidade, a construção e manutenção das edificações públicas estaduais, já encerram quase metade dos recursos orçamentários investidos pelo órgão.

Há pouco tempo, a estrutura organizacional do DERT passou por uma mudança significativa. Embora ainda não seja tão perceptível na realidade prática da operação do órgão como um todo, na maioria das áreas, procurou-se adequar o estilo tradicional de operação aos parâmetros da nova divisão de responsabilidades que a nova estrutura impõe.

Outras iniciativas estruturadoras serão implementadas posteriormente no contexto deste Programa DI. Elas se referem a renovação dos processos produtivos, principalmente à mudança de suas bases tecnológicas e à reestruturação de sua operacionalização, passando pela reconfiguração da base institucional do órgão e, se necessário, pela criação de um novo perfil de pessoal técnico e administrativo, que oriente a transição e a evolução dos quadros atuantes no DERT, sob uma estrutura adequada de carreiras.

Destas aspirações surgiram as formulações de resultados para o Programa DI, simplificadas e objetivadas, como:

- i) definir a missão do órgão, estabelecendo diretrizes e estratégias de ação;
- ii) definir um modelo tecnológico e uma política de investimento;
- ii) definir o perfil psicosocial e a nova estrutura organizacional;
- iv) definir um sistema de gestão e uma política de pessoal.

### **Necessidade de Participação**

Mudanças tão significativas não podem ser implementadas apenas sob o patrocínio do Superintendente, do Secretário de Infra-Estrutura e do próprio Governador do Estado. Há necessidade da participação efetiva das principais lideranças do DERT, como gestores e mentores desse processo, além da

integração efetiva de todos os que fazem o órgão, para que as mudanças se incorporem ao dia-a-dia da instituição.

Esse novo perfil precisa ser adotado por todo o pessoal. Somente assim pode-se encontrar caminhos que atinjam o desempenho pretendido nos processos de trabalho e nos conceitos administrativos de todas as áreas. Por fim, entende-se que isso resultará na formação de novos líderes e de novos parceiros nesta busca permanente de melhoria dos resultados do DERT.

O que se espera é que todos os que fazem este órgão, incorporem essa intenção de mudar para melhor, com dedicação e desprendimento, de modo que o Programa DI seja uma bússola norteadora e com ele desdobrem-se os esforços para ver num horizonte próximo todos os itens concretizados e traduzidos por um DERT cada vez mais efetivo e propositivo.

Conclui-se, conclamando todos os que fazem o DERT para este esforço conjunto de mudança profunda, como mais um passo desta caminhada para novas realizações e para a efetivação de uma realidade social mais justa e mais equilibrada como é a meta do Governo do Estado e de sua equipe.

### **3. Diagnóstico Prospectivo**

Um diagnóstico prospectivo é a expressão do desejo de melhoria, porque a situação atual não corresponde às expectativas. É uma forma de olhar para a situação e dizer o que está errado. Mas, acima de tudo, é o desejo de mudar.

A crítica, pura e simplesmente, destituída de uma apuração mais acurada, como se vê na maioria dos diagnósticos tradicionais, alavancam emoções negativas e resistência à mudança, além de atrair pouca energia para a produção das transformações. Mais ainda, quando a situação não é, em si, extremamente crítica na percepção dos envolvidos, ou quando a organização não apresenta a ameaça externa.

A opção por um diagnóstico prospectivo expressa na proposta do Consórcio, tem o objetivo de saltar etapas: com os recursos que seriam gastos para os especialistas conhecerem a situação, podemos iniciar a construção do futuro que almejamos para o DERT, uma vez que a realidade do órgão é absolutamente dominada pelo seu corpo técnico.

Assim, leia-se estas expectativas, que em si, já carregam a análise crítica da situação atual e, positivamente, já apontam para uma alternativa possível de mudança.

#### **Expectativas dos Dirigentes**

O Governador, o Secretário de Infra-Estrutura e toda a Diretoria do DERT expressaram expectativas quanto à mudança no seu estilo operacional, a partir da introdução de uma série de alterações na operação e na forma de execução das tarefas de sua responsabilidade.

Basicamente, tais aspirações podem ser resumidas nas palavras do Secretário de Infra-Estrutura Dr. Maia Junior: “Nossa expectativa é por um DERT como uma força propositiva quanto ao estabelecimento de políticas públicas do Estado, capaz de aplicar medidas de alta performance como executor das obras públicas, preparado para a evolução da transição da tarefa de construir para a de manter o sistema físico do Estado, orientado para a sua operação logística em uma visão multimodal, atuando de modo integrado às demais esferas federativas: outros Estados, Federação e Municípios”.

Percebe-se um indicativo de melhoria nos processos produtivos com modelos de procedimentos cada vez mais documentados, aperfeiçoados e embasados em elementos técnicos de última geração, de modo a garantir a efetividade desejada. Também se abre espaço para uma reflexão sobre possibilidades de mudança no modelo conceitual da instituição.

As mudanças que precederam o Programa DI pretenderam dotar o DERT de novas competências organizacionais e produtivas, de modo que ele concentrasse funções e responsabilidades. Novas atividades foram introduzidas a partir da fusão com outros órgãos e os técnicos de engenharia de secretarias e instituições do Estado foram transferidos para o DERT. Foram ações orientadas para concentrar responsabilidades, buscar univocidade de comando, padronização de técnicas e melhoria de qualidade.

Buscou-se a modernização administrativa com a renovação da estrutura organizacional, introduzindo-se uma formatação moderna com redução de níveis de comando e com a organização de áreas de responsabilidade estruturadas de modo colegiado, através de núcleos e células que apontam na direção de um trabalho mais coletivo e menos individualista.

De acordo com os dados conclusivos das opiniões coletadas, dois aspectos ficaram evidentes: percebeu-se uma visão bastante positiva da história produtiva do DERT, como a instituição responsável pela construção da base física rodoviária do Estado do Ceará. Por outro lado, às vezes associa-se a ele, a imagem de uma organização de operação dispendiosa.

Além desta percepção o passivo trabalhista causado por reclamações judiciais criou um clima adverso entre os representantes do Estado e seus operadores, parte do corpo técnico do DERT.

Operar esta realidade tem gerado dificuldades administrativas que podem estar minimizando a capacidade produtiva e criativa das equipes, seja na organização das atividades e tarefas, seja no alinhamento de interesses pessoais/organizacionais.

Esta situação motivou nas lideranças - o Secretário de Infra-Estrutura e o Superintendente do DERT - a animação necessária para produzir as mudanças de forma prática, internalizando à vontade de vencer desafios e de tornar este quadro apenas parte da história do DERT. Para isso, desenvolveu-se, através do Ceará II, financiado pelo BID, o Programa de DI do DERT, como



instrumento para a criação de um movimento de renovação, capaz de produzir grande parte das mudanças pretendidas.

A unidade de intenções e a homogeneidade de idéias das lideranças e de uma parte considerável do corpo gerencial do DERT reúnem as condições necessárias para as mudanças, uma vez que o projeto, a liderança e a oportunidade para que tais modificações se realizem são hoje uma realidade neste órgão.

### **Expectativas das Equipes do DERT**

Representantes de todas as áreas do DERT, integrados ao Programa DI, criaram, em um processo de discussão coletiva, uma série de compromissos de mudança, com o objetivo de produzir as transformações necessárias ao órgão, quais sejam:

a) Um DERT que atenda de forma rápida e qualitativa as demandas de seus clientes, com adequado dimensionamento de pessoal, consolidando-se como prestador de serviços;

O que se pretende é a transformação do DERT em uma organização modelo, estruturada como uma rede prestadora de serviços, atuando como gestora da infra-estrutura de transportes e trânsito, como operadora de obras civis (rodoviárias, aeroportuárias, edificações, etc.), consultora e projetista (rodovias, aeroportos, edificações, etc.), como escritório de gestão de projetos de financiamento (projetos de financiamento, de supervisão, controle de obras e serviços, etc.), como contratadora de serviços de engenharia em geral, além de outras aplicações da engenharia, da arquitetura, e de áreas afins, conforme o contexto venha a requerer.

b) Um DERT que compreende e assume os objetivos de Governo e atua como parte do seu núcleo estratégico em todas as frentes executivas. Que está apto a efetivar os compromissos do governo quanto à realização das obras públicas, projetos, construção e operação de obras civis em geral, tais como rodovias, transportes, aeroportos, portos, e demais unidades públicas voltadas para a prestação de serviços à comunidade;

c) Um DERT que atue descentralizado, que desenvolva um planejamento estratégico com conhecimento mais aprofundado sobre a realidade física e

econômica dos municípios, investindo neles, individual ou coletivamente, em sistema de parcerias.

d) Um DERT informatizado, integrado com seus clientes e parceiros, utilizando os recursos da tecnologia da informação e gerenciando eletronicamente seu acervo técnico-administrativo;

e) Um DERT digital, utilizando técnicas modernas para o tratamento de informações administrativas, na elaboração de projetos, no controle da execução de obras, na recuperação de informações, na formalização de processos técnicos e na integração funcional em rede das suas unidades;

f) Um DERT com competência gerencial estabelecida, compreendendo e valorizando a opinião de seus técnicos e privilegiando a disseminação de informações, utilizando técnicas modernas de gestão, onde as decisões que afetem as pessoas sejam negociadas com as mesmas;

g) Um DERT com autonomia financeira, expressa inicialmente como a busca por uma solução de reserva legal de dotação orçamentária, onde haja recursos, e que estes sejam previsíveis; evoluindo para a busca de novas receitas, e constatando a necessidade de uma gestão interna de custos mais especializada, demandando para isso, investimentos que ampliem a capacidade de gerência em planejamento e controle de gastos, aspirando uma maior integração com o sistema financeiro do Estado e evoluindo para uma nova configuração institucional, que possibilite base legal para uma atuação mais empreendedora;

h) Um DERT que mantenha um relacionamento com seus clientes e usuários, que possibilite a satisfação das suas necessidades;

i) Um DERT que trabalha com indicadores econômico-sociais que possibilitem avaliar o impacto econômico, social e ecológico de sua atuação buscando assim, seu melhor desempenho;

j) Um DERT atuando para apoiar o fortalecimento dos municípios do interior e para a fixação do homem ao campo;

k) Um DERT com excelência na fiscalização de trânsito, gestor da política de trânsito nas rodovias estaduais, bem como Órgão de educação de trânsito no âmbito estadual;

1) Um DERT que atua de forma efetiva para a segurança no trabalho e a preservação ambiental através da observância das normas regulamentadoras da área de saúde e de segurança do trabalho nas suas obras e serviços.

## 4. Novo Modelo Conceitual e Operacional do DERT

### 4.1 Visão de Futuro

Toda organização lida, de algum modo, com a incerteza quanto ao futuro, embora isso nem sempre seja tratado de maneira adequada na maioria das suas definições estratégicas.

As estratégias trabalhadas são quase sempre baseadas na suposição de que o passado irá se repetir, ou nas previsões implícitas das próprias lideranças quanto ao futuro mais provável do ambiente onde a organização está inserida.

No espaço das organizações governamentais, onde o DERT atua, observa-se instituições que permanecem operando mesmo depois de cumprirem seus objetivos, ou quando a compreensão social da realidade muda e desalinha seus objetivos sociais em relação às prioridades da sociedade. Elas persistem em sua operacionalização baseadas em conceitos de tradição, geração de emprego, serviços anteriores, por simples inércia ou por falta de capacidade para a mudança.

Estas organizações não têm conseguido se renovar nem conviver com a realidade mutante da revolução tecnológica dos últimos anos, que afetou a estrutura da sociedade, a organização política, os valores sociais e extinguiu as fronteiras para a informação, fruto da popularização da microinformática e das telecomunicações.

O sistema organizacional público nacional, onde o DERT se insere, carrega grande parte destas características. A autarquia federal DNER, encontra-se em crise de sobrevivência, sem fonte de recursos, eivada de vícios e de ausências. O Senado Federal aprovou a reestruturação dos setores rodoviário, ferroviário e aquaviário, a extinção do DNER, GEIPOT e RFFSA e a criação da Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), Aquaviários (ANTAQ), e do Departamento Nacional de Infra-Estrutura (DENIT). O projeto de Lei ainda aguarda a sanção do Presidente da República. É o início da transição da antiga sistemática de ação direta, para uma nova filosofia de ação terceirizada e empreendedora. O modelo estadual de DER's passa por crise semelhante em quase todos os Estados Brasileiros.

É verdade que a civilização nos últimos 15 anos mudou tão rapidamente que ficou quase impossível para qualquer pessoa ou organização acompanhá-la. Resta vencer a inércia e partir para a construção de um futuro diferente, que permita, de modo socialmente responsável, assimilar os impactos dessas transformações. A globalização, novo nome do antigo progresso tão desejado, é a nova realidade que juntamente com uma montanha de dificuldades e quebra de valores, têm trazido um universo de facilidades e novas oportunidades para pessoas, organizações e sociedades.

Assim é, que, junto com a evolução dos meios de transporte, comunicação, comércio e meios de integração humana, evoluíram, também, teorias e elementos da compreensão da realidade que possibilitam o desenvolvimento das pessoas, organizações e sociedades, para novos patamares de conhecimento, ação coletiva e qualidade de vida.

Estas transformações tecnológicas, políticas e sociais que afetam a humanidade, colocam em prova um símbolo histórico do progresso, da garantia de sucesso lógico, pessoal e empresarial: a noção de melhoria contínua como única forma de progresso e de evolução de uma organização. Embora esta melhoria tenha impulsionado a humanidade, também seguiu, impediu, a evolução divergente, outro tipo de progresso que não fosse contínuo e emanado de caminhos conhecidos.

Obrigou aos que vinham atrás seguirem os mesmos passos dos antecessores, colonizou mentes e reduziu as possibilidades de criação do novo, transformou as sociedades ocidentais em clones umas das outras, homogeneizou as culturas e limitou grande parte ao subdesenvolvimento, acostumou-nos a conviver com expectativas restritas, dentro do limite do possível, nas condições atuais.

### **A Mudança Descontínua.**

Agora, estamos na era da descontinuidade. Nada nos impede, a não ser o desconhecimento de nossa ignorância para utilizar novos recursos, de operarmos no nosso espaço de responsabilidade mudanças descontínuas, saltos de qualidade, quebras de modelos, rupturas de conceitos que nos levem a realizar nossas expectativas mais amplas e a fazer nossa história de futuro diferente da vivência passada.

Neste novo tempo, não basta melhorar. É preciso mudar!

É sob esta constatação que se expressam às linhas estratégicas que podem levar o DERT à realização das suas expectativas mais arrojadas e a sua transformação em uma organização contemporânea.

Propõe-se que o DERT, como fundamento, use o conceito de descontinuidade com visão estratégica, para produzir uma revolução criativa e renovar os três elementos fundamentais da sua ação: i) o seu modelo organizacional; ii) a base tecnológica de cada unidade operacional e; iii) o estilo de gerenciar o conhecimento e a percepção das pessoas.

São estas três rupturas que formam o âmago da proposta do Novo Modelo Conceitual do DERT.

Na verdade, elas já vêm sendo ensaiadas pelo DERT desde 1990, com a incorporação de novas responsabilidades, novos papéis sociais, a renovação da sua estrutura e a operacionalização das prioridades do Estado.

O momento é de dar profundidade às mudanças, usufruir os acertos da estratégia e avançar na conquista de ser a primeira organização do sistema rodoviário brasileiro a encontrar saída para a questão da superação de um modelo que já não se adequa ao que é requerido.

Resultante das expectativas expressas, o Novo Modelo Conceitual do DERT presume oito pontos estratégicos de ruptura, como elementos de negociação para alinhamento geral de objetivos:

- 1.) A alteração da sua missão adequando-a ao seu papel social no contexto do Governo do Estado.
- 2.) A ampliação do seu quadro de objetivos para incorporar prioridades sociais atuais.
- 3.) O desenvolvimento de uma nova configuração operacional através da orientação para o cliente, da operação de conceitos de qualidade e de custos de produção além de autonomia operativa e de equilíbrio financeiro.
- 4.) A reestruturação funcional permitindo a sua operação no estilo de unidades de negócios prestadoras de serviços.
- 5.) A renovação da base tecnológica dos processos produtivos.
- 6.) A renovação da gestão de pessoas dentro de um novo conceito de reconhecimento e recompensas baseado em contribuição para resultados, participação no conhecimento coletivo, integração no grupo produtivo, aporte de competência gerencial e adequação às mudanças.

- 7.) A negociação de um Contrato de Gestão com o Governo do Estado para objetivar a gestão por resultados.
- 8.) A negociação de uma nova configuração institucional para possibilitar uma gestão mais autônoma e uma política de pessoal própria.

## 4.2 Nova Missão Social do DERT

O DERT tem hoje como definição de missão: assegurar a construção e a manutenção de rodovias e edificações públicas, e o gerenciamento do sistema de transportes, visando ao desenvolvimento sócio-econômico do Estado.

Entende-se, entretanto, que organizações necessitam mudar para se perpetuar. Tais modelos devem ser flexíveis, a fim de que possam ser reconstruídos e reinventados permanentemente.

Nada além da eficácia social pode garantir a sobrevivência de uma organização. Apenas o ajustamento da sua missão às prioridades da sociedade, a adequação da sua visão de futuro ao sonho coletivo, lhe assegura o sucesso.

O DERT define sua responsabilidade social como um compromisso com a população cearense, como instituição pública, operadora das ações de infraestrutura do Estado, que induzem ao progresso e ao desenvolvimento social, atendendo assim, as demandas básicas da população.

Desta forma, a nova definição da missão do DERT deve superar suas restrições da especialização rodoviária, transportes e edificações para indicar com simplicidade, mas com profundidade suas novas possibilidades de intervenção na realidade, como requer a população e a renovação da ação Estadual.

O objetivo de futuro do DERT é transformar-se no instrumento básico da ação física do Governo para a execução das transformações sociais do Estado, fazendo intervenções físicas, técnicas e operacionais capazes de alavancar o desenvolvimento e o progresso das diferentes regiões do Estado do Ceará.

Resumidamente a missão de futuro do DERT é tornar-se o principal instrumento da ação de Governo no Estado do Ceará.

Proposta de Nova Missão: DERT – Instrumento da ação do Governo, na infraestrutura e trânsito, para o desenvolvimento do Ceará.

Esta missão reflete a busca de novas finalidades e o partilhar das decisões estratégicas, no que concerne à administração de prioridades da sociedade, do Estado e de suas macro-regiões. Deste modo, o DERT vai operar estas prioridades, integrando-se aos seus clientes como um verdadeiro prestador de



serviços do Governo junto à Secretaria de Infra-Estrutura, prefeituras, governo federal, outros Estados, e outros clientes que venham a operar novos empreendimentos com o DERT.

### 4.3 Ampliação do Quadro de Objetivos.

Dentro desta visão conceitual, o DERT pretende assumir novos objetivos que o tornem cada vez mais capaz de realizar sua missão, e mais competente para se manter como uma instituição de alto desempenho.

Através dessas novas finalidades sociais, o DERT se prepara para uma ação mais diversificada na realidade do Ceará como instrumento do Governo, adequado para implementar ações de mudanças físicas, operativas e conceituais.

Com estas intenções, foram presumidos os seguintes objetivos para o DERT:

- ✓ Executar todas as atividades de infra-estrutura do Estado do Ceará, inclusive aquelas ligadas a lagoas, barragens e açudes.
- ✓ Operar a logística de transporte do Estado do Ceará.
- ✓ Planejar, projetar e construir, recuperar, conservar, manter e melhorar a malha rodoviária do Estado.
- ✓ Planejar, projetar e construir, e gerenciar a manutenção das edificações públicas estaduais do Ceará.
- ✓ Gerir Aeroportos, Portos e Ferrovias.
- ✓ Construir habitações populares.
- ✓ Gerir o trânsito nas rodovias estaduais ou delegadas.
- ✓ Executar a educação de trânsito no âmbito do Estado.
- ✓ Ser Certificador de Qualidade junto a ABNT, INMETRO e CREA, e Avaliador do Índice de Desempenho de Empreiteiros e Projetistas - IDP.
- ✓ Prestar serviços de engenharia às prefeituras, tais como consultoria, projetos, supervisão e obras, através de contratos.
- ✓ Regulamentar e ser gestor do uso da faixa de domínio.
- ✓ Planejar e executar os projetos de eletrificação e telecomunicações em áreas de menor nível sócio-econômico.

#### **4.4 Nova Configuração Operacional.**

Dentro do esforço de transição para uma organização de alto desempenho o DERT irá transformar sua configuração operacional para responder às expectativas formuladas e introduzir no órgão um processo de aprendizado para a mudança, de modo a deflagrar um ciclo de alterações que rompa a situação atual e gere modificações permanentes.

Esta transição não é imediata, nem automática: é um processo. Uma renovação permanente, gerenciada, cíclica e iterativa, que gera novas expectativas e um aprendizado coletivo, para a permanente mutação e adaptação do DERT às potencialidades dos novos recursos técnicos e de informações a ele disponibilizados.

Trata-se de um processo orientado para que o DERT, ao concretizar as decisões assumidas neste Novo Modelo Conceitual e Operacional, venha a ser percebido pelos seus clientes como uma organização excelente quanto às suas responsabilidades institucionais e que prima pela modernidade, eficiência e ética na sua operação.

Um DERT de alto desempenho, atuando como organização de serviço competente, efetivo, empreendedor e adaptável.

Competente como organização de atuação coletiva, baseada em grupos operativos, com metas de produção negociadas por unidades de negócio.

Eficiente no conceito amplo de maximização de resultados com minimização de recursos.

Empreendedor utilizando todos os recursos das novas tecnologias, e administrando direitos, operando as forças de mercado e acompanhando as tendências mundiais.

Estas características serão adquiridas através da introdução dos seguintes conceitos:

- Organização do DERT como prestador de serviços.
- Orientação para o cliente externo com aprofundamento do conceito para o cliente interno.

- Organização por sistemas e por unidades operacionais produtivas.
- Administração por equipes formalmente responsáveis pelos resultados negociados.
- Gerência pela cultura, pelo alinhamento de intenções.
- Aprofundamento na especialização das unidades operacionais.
- Normatização de direitos e de gestão terceirizada.
- Normatização de procedimentos produtivos.
- Estruturação como uma rede constituída por pequenas unidades operacionais: inter-relacionadas; interdependentes; complementares; semi-autônomas; redundantes; operacionalmente independentes da unidade central.
- Operação com autonomia produtiva: com garantia das condições operacionais básicas; com metas previamente negociadas; com compromissos com resultados medidos sobre os clientes e não apenas sobre a produção.
- Atuação como órgão concedente.

Resumindo, o Programa DI do DERT busca a sua transformação em uma organização modelar:

- Estruturada como uma rede, com uma unidade central e unidades descentralizadas;
- Operando sob uma visão empreendedora voltada para resultados;
- Apoiada na distribuição de responsabilidades entre equipes, voltadas para o aprendizado organizacional;
- Suportada por um ambiente de integração intensiva de informações apoiada na tecnologia da informação e das telecomunicações;
- Obedecendo a conceitos atuais de segurança e consistência de processos;
- Orientada para o cliente e para a qualidade dos seus serviços e;
- Comprometida com as funções sociais do Governo.

#### **4.5 Estruturação Funcional Baseada em Unidades de Negócios.**

Uma visão empreendedora do DERT deve perceber a diversidade de serviços que ele presta à comunidade cearense, assimilando também a pluralidade de realidades com que ele se depara.

A valorização desse enfoque permite a concepção de um partido estrutural baseado nesta diversidade. Não com uma intenção divergente ou segregadora, mas com a orientação para a convergência, o reforço e a sinergia.

Assim, o DERT tradicionalmente pensado como um todo orgânico, um ente organizacional indivisível, que absorve funções e atividades de outras instituições sem mudar sua titulação ou formatação, pode, no contexto deste Programa DI, ser analisado sob a ótica de unidades empresariais congregadas no mesmo espaço, que podem buscar um fim comum e o fortalecimento mútuo, orientados por um mesmo holding, o Núcleo Estratégico, mas formada por unidades empreendedoras mais autônomas.

Estas unidades de negócios podem nascer como unidades funcionais não estruturais, denominadas UF's - Unidades Funcionais, para mostrarem na prática sua operacionalidade, antes de se constituírem em entes infra-institucionais, e se organizarem com característica de Núcleos e Células voltados para a realização de um conjunto de serviços ordenados, como empreendimentos e desenvolvidos em caráter inovador e semi-autônomo.

Cada UF seria responsável por parte dos objetivos sociais do DERT, delimitada em espaços organizacionais e exercendo funções sociais claramente especificadas, com responsabilidades bem definidas e objetivamente avaliadas, clientes, processos e produtos definidos.

Desta forma, pode-se visualizar o DERT como um holding constituído por empresas de naturezas semelhantes a: Consultorias, Escritórios de Arquitetura, Construtoras, Supervisoras, Administradoras e outras organizações da mesma natureza.

Estas UF's, nascem naturalmente como expressão da agregação de tarefas que guardem semelhança com as tarefas desenvolvidas no mundo civil, não governamental. Elas devem adquirir práticas gerenciais, instrumentos tecnológicos e elementos de base conceitual e administrativa de modo a

beneficiarem-se de todas as facilidades eticamente desejadas desses modelos de empresas.

Para as dificuldades das gestões financeiras, de pessoal e de resultados, advindas das restrições legais e formais de um órgão público, propõe-se inicialmente, a solução de implantação de um sistema de custos que integre a base contábil existente a uma nova estrutura programática adequada ao novo modelo funcional. Em seguida, deve-se proceder à transição institucional para um novo modelo que lhe conceda base legal para uma política própria de gestão de pessoas.

Ao contrário do argumento de que apenas o lucro é o que move o sucesso das organizações privadas e que as organizações públicas estariam impedidas desse incentivo, percebe-se a evolução do conceito social de resultado, utilizado pelas organizações de serviço modernas. Tal evolução está se dando no sentido inverso do esperado. As organizações comerciais estão cada vez mais semelhantes às organizações públicas, definindo seu sucesso sob uma concepção ampla de resultados efetivos e não apenas de lucros distribuídos a seus acionistas.

A proposta de partida para o estudo de uma organização funcional do DERT em Unidades de Negócios orienta para a constituição de:

- Um holding montada no Núcleo Estratégico do DERT;
- Uma construtora e executora de manutenção rodoviária, instalada através de escritórios regionais, montada nos Distritos Operacionais;
- Um escritório de arquitetura;
- Um escritório de supervisão de obras civis;
- Um escritório de supervisão de obras rodoviárias;
- Uma administradora financeira;
- Um escritório de projetos de arquitetura e engenharia;
- Um escritório de projetos rodoviários e aeroviários;
- Uma construtora e executora de manutenção de obras civis, instalada através de escritórios regionais, montada nos Distritos Operacionais e sede;
- Uma construtora e executora de manutenção de obras de açudes e barragens instalados através de escritórios regionais, montada nos Distritos Operacionais;
- Entre outras.

Observe-se que estas unidades são puramente funcionais, não devendo se constituir, de imediato, em unidades organizacionais do DERT. Elas orientam uma mudança profunda de enfoque das atividades permanentes, da forma de gestão, do modo de contabilizar custos, resultados, etc.

O simples exercício de configuração funcional da estruturação programática, as negociações internas entre as áreas, as escolhas estratégicas, as definições de serviços, clientes, indicadores de avaliação, a análise dos ativos estratégicos e tudo o mais relacionado com a renovação do modelo, já acrescentam subsídios e competências muito benéficas às equipes.

Deste enfoque nascem, também, novas formas de controles internos dessas UF's que deverão ser supridos por sistemas corporativos, como por exemplo:

- Controle dos produtos e serviços executados - pelo Sistema de Acompanhamento das UF.
- Controle das atividades realizadas à conta dos clientes externos e internos - pelo Sistema de Faturamento do DERT.
- Controle dos insumos - pelo Sistema de Custos do DERT.
- Controle de utilização de pessoal próprio e externo à UF - pelo Sistema de Pessoal.
- Acompanhamento dos parâmetros de avaliação da UF - pelo Sistema de Controle de Metas.

#### **4.6 Renovação da Base Tecnológica dos Processos Produtivos.**

É clara a percepção dos técnicos e gestores do DERT quanto à necessidade de renovação da base tecnológica dos processos do órgão.

O aporte de tecnologia de uso internacional é um dos objetivos explícitos do Programa DI, pois se conhece a existência e disponibilidade de muitas inovações conceituais, metodológicas e de suporte informacional no seu conjunto de técnicas e processos, ainda não praticados pelo DERT, embora este venha, já há algum tempo, se empenhando na melhoria dessas bases e na busca de novos parceiros para oportunizar esta troca.

As principais mudanças pretendidas dizem respeito a três aspectos fundamentais: o primeiro de ordem administrativa orientada pelo Novo Modelo Conceitual e Operacional do DERT e para o qual o Programa DI deve suprir grande parte de suas necessidades; o segundo, de ordem técnica, voltada para a introdução de novas tecnologias nas suas atividades permanentes que serão apenas formuladas e especificadas neste desenvolvimento do Programa DI, vindo a requerer empenho e novos investimentos da equipe técnica do DERT e; o terceiro, voltado para o investimento específico na infra-estrutura de informática.

Novas bases tecnológicas são requeridas para:

1. Atividades administrativas do DERT: i) renovação da estrutura funcional; ii) alteração da estrutura programática orçamentária para adesão à estrutura funcional; iii) renovação do modelo de gestão com a implantação dos indicadores de avaliação da produção; iv) implantação de sistema informatizado da administração com uma abordagem compreensiva de gestão de material, pessoal, custos, aquisições, contabilidade, etc; v) treinamento e capacitação da alta administração para a gestão participativa e empreendedora.
2. Atividades tecnológicas específicas como: projetos rodoviários, operação de malhas rodoviárias, gestão da manutenção de malhas rodoviárias, projetos arquitetônicos, cálculo estrutural, segurança de trânsito, controle



de execução de obras civis, manutenção programada de instalações civis, sistema de segurança rodoviária, etc.

3. Investimento na informatização do DERT, ampliação da rede, instalação de servidores, estações de digitalização de documentos, gestão eletrônica de documentos - GED, renovação do instrumental informático, softwares e soluções específicas para operacionalização do parque informático, Internet, Intranet e conseqüente integração virtual das unidades funcionais quanto aos processos administrativos e operacionais e da relação com os clientes.

#### 4.7 Nova Arquitetura da Gestão de Pessoas.

Arquitetura da gestão humana é o conjunto de práticas que se concentram na otimização do que as pessoas sabem, fazendo um bom aproveitamento desse conhecimento. Vai além do processo tradicional de administração de pessoal e elaboração da folha de pagamento.

Como o Programa DI do DERT tem como tarefa fundamental renovar os seus sistemas operativos, ou seja, os procedimentos utilizados para a realização dos objetivos do órgão, ele só será eficaz se o DERT adotar uma cultura organizacional fundamentada na simplicidade, através de uma estrutura enxuta, horizontal, com adequação do setor de administração e na autonomia, dando liberdade de ação para suas unidades operacionais, além de implementar conceitos de organização de alta performance:

i) Adoção da cultura focada no resultado: Resultados negociados e conscientizados quanto aos propósitos dos grupos, geram de imediato uma mudança na natureza do controle que se exerce. Se a participação for efetiva e dinâmica, pode vir a ser desnecessário o controle de processos. Todos sabem o que precisa ser feito e fazem. O resultado é o elemento básico para controle e não o processo, a presença, ou o empenho. Nada mais conta para o controle se não a concretização efetiva do resultado esperado.

Os resultados são acompanhados através de Indicadores de Avaliação, definidos como estruturas de relação entre produção, tempo e recursos. Devem ser identificados segundo os mais adequados para definir a eficiência / eficácia de cada Unidade e tanto a escolha do indicador mais apropriado, quanto à definição dos seus valores, representam espaço de negociação entre as Unidades e o Núcleo Gestor.

ii) A orientação para o cliente: Uma organização de serviços tem seus fatores de sucesso vinculados à opinião e à efetiva participação do cliente nos processos produtivos.

A transição do DERT de organização orientada para produtos, para organização orientada para o cliente, exige adaptações em todos os processos produtivos, da fase de demanda, projeto preliminar, contratação, planejamento, execução dos serviços, recebimento, avaliação, manutenção e pós-venda.

A definição de introduzir o cliente do DERT no processo produtivo, trará uma gama de benefícios para os processos administrativos e de produção do órgão, fruto da antecipação das ações e intenções dos clientes; da organização das informações necessárias à atuação de cada área, tanto, complementando o trabalho de especificação e adequação da ação, como reduzindo ou qualificando melhor a própria demanda.

iii) Gestão pela Cultura – É a superação da gestão baseada em hierarquia burocrática e a adoção de modelos baseados em resultados, envolvimento, e respeito aos valores pessoais e à criatividade. É a substituição da gestão de “controle de meios” pelo “controle de resultados”.

O alinhamento de objetivos é o principal instrumento deste novo estilo de gestão. Representa um espaço novo de negociação interna onde as Unidades percebem-se participantes dos resultados e as pessoas integram seus objetivos pessoais aos objetivos da organização de modo a efetuarem autonomamente o controle dos meios e se orientarem para a obtenção dos resultados com certa liberdade de gestão. Nesta concepção se prioriza o enriquecimento das tarefas, o rodízio possível de funções como forma de melhorar o desempenho e a qualidade de vida dos que fazem a organização.

iv) Lógica organizacional baseada em equipes – Sua implantação requer um investimento pesado na ampliação da competência gerencial para exercitar novas práticas de gestão: na distribuição de tarefas; na organização da produção; na gestão de resultados e; na avaliação das equipes.

Como elementos inovadores: a distribuição de tarefas passa a ser voltada para as equipes ou UF's e não apenas individuais; a Organização da Produção passa a ser uma responsabilidade interna da equipe e a Avaliação das Pessoas passa a ser tarefa de cada UF e requer um ajustamento no quadro de valores internos quanto aos incentivos e as recompensas.

Como objetivo pessoal: as pessoas devem ser estimuladas a atualizar a sua forma de trabalho em equipe e conjuntos multidisciplinares. Precisam aceitar abrir mão de suas posições históricas de detentoras do saber e sublimar este poder para ampliar suas noções e criar novos espaços que serão preenchidos através da troca de conhecimento, da experimentação e da pesquisa ativa. O que produzirá uma contínua evolução técnica dos grupos e das pessoas.

Como clima organizacional: há a necessidade de se criar no DERT um ambiente novo de confiança mútua e interesse de evolução técnica, adicionada à necessidade de se manter a identidade dos grupos atuais durante o processo de mudança, de não parecer que estas propostas são para criar grupos novos e dissolver os atuais. Todo o processo deve estar sempre sob o controle dos grupos.

Como renovação do padrão de reconhecimento e recompensas: É preciso que haja motivação, reconhecimento e recompensas para as tentativas de inovações. É preciso fazer todos os funcionários acreditarem, e de fato ser verdade, que ao atingirem os objetivos preconizados, eles também terão seus objetivos alcançados. Isto requer investimentos importantes das lideranças do DERT para construírem, de imediato, novos elementos de compartilhamento de resultados, que não se constituam apenas em salários e promoções.

v) A qualificação das equipes para as tarefas – A visão de atingimento de resultados fundamentada na competência a vê como um processo de descoberta permanente, sempre inacabado. O que não permite a segregação das equipes em competentes versus incompetentes. O conceito de excelência passa a estar diretamente relacionado à definição e à negociação de metas, como atingir resultados e atender eficazmente aos clientes de modo coletivo, tanto na execução das decisões como no domínio individual de técnicas. Ultrapassada a era de treinamento e capacitação orientados para o acúmulo individual de conhecimento, estamos agora na era da competência como bem coletivo.

Competência de equipe é a principal característica de uma instituição de alta performance, sem o que a instituição não consegue atingir seus objetivos. Mais do que em seus processos, a verificação da competência está em seu pessoal, sendo de extrema importância para o DERT o preparo deste para o trabalho em equipe. Da mesma forma, a constante avaliação das mesmas, além de periódicas reciclagens para mantê-las atualizadas e cada vez mais aptas para a perfeita realização de suas tarefas.

As transformações da arquitetura humana do DERT serão implementadas com o apoio da técnica de endogeneização da organização. A transformação do ato de formar para o futuro como uma responsabilidade de todos, assim reconhecida, reforçada e até remunerada, quando necessário.

A competência da equipe propicia que todos os funcionários, além das suas funções e atribuições normais, também sejam chamados a formar, requerer, ensinar e comunicar conhecimento dentro da sua equipe.

A visão estratégica não é a eficiência da organização, em si, nem o melhoramento contínuo dos seus processos, nem somente a qualificação das pessoas, mas a qualificação do grupo operativo, da equipe, da unidade como um todo.

#### 4.8 **Negociação do Contrato de Gestão.**

O Contrato de Gestão é o instrumento de negociação da produção, da participação do DERT no orçamento estadual. Funciona como um contrato entre partes: o Governo como contratante e o DERT como contratado. Na verdade, tratando-se de uma autarquia estadual, não haveria qualquer necessidade de um contrato entre partes legalmente hierarquizadas, mas a história das organizações públicas em geral demonstra um comportamento, em relação aos compromissos financeiros, independentes de seus compromissos com a produção.

Com efeito, como responsável efetivo pela manutenção financeira dos entes da administração pública, tanto direta como indireta, o Estado é levado a contabilizar despesas, independentemente de metas de produção. Todas as despesas devem ser totalmente cobertas pelo Estado, cabendo a este, envidar os esforços para que estes recursos venham a ter um bom aproveitamento, uma boa produtividade.

Assim, os elementos mais consistentes de gestão à disposição do Governo são: A nomeação da equipe dirigente dos órgãos, a intervenção direta na sua administração, ou, em último caso, a administração dos pagamentos, como forma de ordenar o fluxo de recursos e evidenciar sua insatisfação com a produtividade real de suas instituições.

Estas alternativas, não representam estratégias eficazes para se atingir o objetivo desejado, que é o de produzir cada vez mais, com mais qualidade e menos recursos.

Tanto a troca sistemática de dirigentes, como a intervenção direta na gestão interna do órgão público, quanto à administração da seqüência de pagamentos dos compromissos financeiros, evidenciaram-se contraproducentes. No médio prazo, estas soluções acabam produzindo um resultado contrário ao objetivo desejado, embora, na realidade atual, continuem sendo as únicas alternativas dos gestores governamentais.

A busca pela criação de um instrumento que superasse este impasse fez surgir na França dos anos 70 o primeiro Contrato de Gestão ou Contrato Programa.

Basicamente, um instrumento que define metas de produção para as autarquias, em troca de transferência de recursos públicos que, logo, evidenciou-se como uma nova relação de compromissos entre os dirigentes de órgãos públicos e o Governo, além de um instrumento eficaz para acompanhamento e avaliação do desempenho destas instituições.

Mas, só há alguns anos adquiriu o status de legalidade no Brasil, através da Lei federal N. 9.649 de 27 de maio de 1998.

Assim, nele se expressam:

- a) Os objetivos estratégicos e metas, os volumes de serviços e produtos a serem gerados em um determinado tempo.
- b) Os padrões de qualidade garantidos para os serviços e produtos.
- c) As equipes disponibilizadas para a execução dos compromissos.
- d) As exigências referentes ao processo de produção, fluxo de recursos, instalações e quantidades de insumos requeridos.
- e) Os elementos de colaboração produtiva requeridos das demais Unidades Operativas.
- f) Os requisitos de informações, decisões e demais insumos requeridos para a produção.
- g) Os indicadores que permitirão mensurar seu desempenho na consecução dos compromissos pactuados no contrato.

A efetiva construção e operacionalização deste instrumento, no contexto de renovação institucional do DERT, ensejarão a realização de um conjunto importante de mudanças orientadas para a consecução de expectativas dos seus dirigentes e técnicos, que podem ser expressas em bases internas, para cada Unidade Funcional em instrumento similar denominado Contrato Interno de Gestão.

#### **4.9 Negociação de Uma Nova Configuração Institucional.**

Dentre as estratégias de ação propostas, esta, é a mais significativa para a realização das principais expectativas referentes à política de pessoal, à melhoria das condições de gestão da força de trabalho, implementação de iniciativas voltadas para o equacionamento de disparidades de remuneração, inclusive as que estão fora da faixa de mercado, soluções de empresariamento interno (empowerment) e outras iniciativas inovadoras no campo da gestão de pessoal, que ainda não encontram base legal na legislação da administração pública tradicional, mas cujos elementos formais já foram lançados e aprovados pelo governo federal e estão sendo implantados em unidades da federação.

As hipóteses em pauta refletem: i) a manutenção da situação atual, e; ii) a negociação para transformação do DERT em Agência Executiva do Estado.

Dentre estas, na opinião do Consórcio, a transformação do DERT em Agência Executiva do Estado é a que melhor responde às expectativas demandadas no sentido de possibilitar uma gestão mais autônoma e uma política de pessoal própria, fugindo do modelo atual onde a centralização não permite soluções específicas para o órgão.

De acordo com a legislação federal e estadual da reforma, as autarquias e fundações integrantes da administração indireta do Estado poderão ser qualificadas como Agências Executivas.

Por ser uma qualificação, o título de Agência Executiva não institui uma nova figura jurídica, nem promove qualquer alteração nas relações de trabalho dos servidores das instituições que venham a ser qualificadas.

Esta qualificação é atingida (ou perdida) mediante decreto do Governador, requerido pelo respectivo Secretário de Estado, em sinal de adesão da organização a uma série de iniciativas requisitadas no decreto instituinte.

Na Lei federal n. 9.649 de 27 de maio de 1998 que instituiu no âmbito das instituições federais e que dá apoio às legislações estaduais, a qualificação de



uma instituição como Agência Executiva é expressa através dos seguintes requisitos:

- i) possuir plano estratégico de reestruturação e desenvolvimento, concluído ou em processamento, objetivando a melhoria da qualidade da prestação dos serviços a seu cargo, a redução dos custos operacionais e a melhoria da gestão dos serviços;
- ii) ter celebrado um contrato de gestão com a Secretaria de Estado a que se vincula.
- iii) ter assumido no programa de Desenvolvimento Institucional voltado para:
  - a) Expressar suas diretrizes de atuação
  - b) Identificar seus processos de execução;
  - c) Revisar as competências de suas Unidades e atualizar as formas de execução dos serviços;
  - d) Definir a política, os objetivos e as metas de delegação de atividades a terceiros;
  - e) Simplificar sua estrutura e as suas formas de ação;
  - f) Adequar seu quadro de pessoal às necessidades da instituição;
  - g) Implantar ou melhorar os sistemas de informação para apoio às atividades de decisão e execução;
  - h) Implantar ou melhorar os sistemas de capacitação e avaliação dos servidores;
  - i) Identificar os indicadores de desempenho de cada Unidade produtiva.

Por outro lado ao se qualificar como Agência Executiva, a entidade passa a ter maior autonomia de gestão orçamentária, financeira, operacional e de gestão de recursos humanos.

Tendendo, assim, a eliminar fatores restritivos à sua atuação e introduzir graus de liberdade gerencial, como:

- a) Administrar receita própria, ficando a transferência de recursos do Estado limitada ao teto da transferência anterior à qualificação como Agência.
- b) Simplificar a execução orçamentária que passa a observar os termos do Contrato de Gestão.
- c) Readequar as estruturas regimentais.
- d) Definir limites específicos para suprimento de fundos.

- e) Regulamentar autonomamente a avaliação de desempenho, registro de assiduidade e produtividade dos servidores.
- f) Dispensar a celebração de termos aditivos a contratos e convênios de vigência plurianual.
- g) Assegurar aos servidores a participação em todas as etapas de formulação do plano estratégico de reestruturação e desenvolvimento institucional.

Estes elementos guardam semelhança efetiva com o Programa DI do DERT não por coincidência, mas por efetiva visão estratégica da administração que encaminhou a evolução institucional do órgão na direção da modernidade e das principais exigências do estado-da-arte atual na administração pública.