

GOVERNO DO ESTADO DE PERNAMBUCO
SECRETARIA DE INFRA-ESTRUTURA

PROJETO NOVO DER-PE

NOVO MODELO CONCEITUAL
E OPERACIONAL DO DER-PE

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1. APRESENTAÇÃO | 3 |
| 2. CONTEXTUALIZAÇÃO | 4 |
| 3. DIAGNÓSTICO PROSPECTIVO | 8 |
| 4. NOVO MODELO CONCEITUAL | 11 |
| 4.1. Visão de Futuro | 11 |
| 4.2. Missão do DER | 14 |
| 4.3. Nova Configuração de Negócio | 14 |
| 4.3.1. Organização prestadora de serviço focada no cliente | 15 |
| 4.3.2. Ampliação do quadro de objetivos | 15 |
| 4.3.3. Reestruturação funcional em unidades descentralizadas | 17 |
| 4.3.4. Renovação da base tecnológica | 18 |
| 4.3.5. Renovação na gestão de pessoas | 19 |
| 4.3.6. Negociação do contrato de Gestão | 21 |
| 4.4. Conceitos Inovadores | 22 |
| 4.4.1. Operação de rede rodoviária | 22 |
| 4.4.2. Responsabilidade técnica | 23 |
| 4.4.3. Gestão ambiental | 23 |
| 4.4.4. Gestão da faixa de domínio e de outros direitos | 24 |
| 4.4.5. Gestão da integração e de interferências | 24 |
| 4.4.6. Gestão da informação | 24 |
| 4.4.7. Gestão da comunicação com os usuários | 25 |
| 4.4.8. Código de ética | 25 |
| 5. ESTUDO PARA A NOVA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL | 26 |
| 5.1. Aspectos Conceituais | 26 |
| 5.2. Propostas do Partido Estrutural | 27 |
| 6. VISÃO GRÁFICA DO NOVO MODELO CONCEITUAL DO DER-PE | 33 |
| 6.1. Visão Gráfico-funcional do Novo DER | 34 |
| 7. COLABORADORES DO PROGRAMA NOVO DER LÍDERES DA MUDANÇA | 35 |
| 7.1. Equipe de Temática Geral e de Controle | 35 |
| 7.2. Equipe Temática de Obras e Manutenção | 35 |
| 7.3. Equipe Temática de Operação Rodoviária | 35 |
| 7.4. Equipe Temática de Administração | 35 |
| 7.5. Equipe de Unidades Descentralizadas | 35 |
| 7.6. Equipe de Consultoria | 35 |

1. Apresentação

Este documento guarda as aspirações, os desejos para o futuro e as definições de transições dos que querem fazer do DER-PE uma organização moderna.

A equipe dirigente do DER – em sintonia com o Secretário de Infraestrutura – está se empenhando para que este Projeto Novo DER-PE seja um processo de mudança que incorpore à empresa uma nova base conceitual e tecnológica, à altura das responsabilidades sociais e da história desta instituição.

As mudanças desejadas não se restringem aos aspectos tecnológicos e de meios, tampouco a novas formatações de organograma ou de distribuição de cargos. Essa transformação prevê, principalmente, aspectos conceituais e funcionais do órgão, ampliando suas responsabilidades sociais e reduzindo, de certa forma, suas atribuições burocráticas.

A estrutura organizacional do DER tem passado continuamente por mudanças que, na maioria das vezes, não tem refletido transformações na realidade prática do órgão. Em algumas delas houve até mesmo perda de estilo e de eficácia em sua operação, e é importante frisar que nenhuma delas teve suas conseqüências avaliadas, motivo pelo qual não nos fixaremos em alterações estruturais no Projeto Novo DER.

Nossa intenção é proporcionar maior visibilidade, eficácia e eficiência ao órgão, através de iniciativas de remodelação da sua base operacional e de gestão rodoviária, com a introdução de novos conceitos na atividade de operação rodoviária.

Outras iniciativas – também voltadas para a modernização tecnológica e organizacional – serão tomadas, com mudanças na forma de funcionamento das áreas, no leiaute das unidades, na reconcepção das funções dos Distritos Rodoviários, de modo a permitir uma distribuição mais homogênea das responsabilidades sobre a malha rodoviária.

O objetivo principal é unir todos em um esforço concentrado de mudança de mentalidades, competências e ações para a renovação desta organização historicamente transformadora da realidade física, econômica e social de Pernambuco.

Este documento é, então, um depositário das idéias das equipes dos que fazem o DER de hoje e tende a ser aberto e inconcluso, apto a ser corrigido, complementado e melhorado, de modo a guardar a necessária compatibilidade com o mais profundo desejo, daqueles que estão construindo o Novo DER, de servir à sociedade pernambucana.

Eng. Luciano Danzi
Diretor-presidente do DER-PE

2 Contextualização

O DER-PE foi criado em 1946, tendo como responsabilidade a restauração da administração rodoviária do Estado, habilitando-o a receber cotas do Fundo Rodoviário Nacional para construir a malha rodoviária estadual. No período de 1952 a 1966, o DER firmou-se como modelo padrão de modernidade e inovação para os congêneres do País; entre os anos de 1967 e 1987, o DER construiu 80% da malha viária atual do Estado de Pernambuco. A partir de 1989, entretanto, o sistema rodoviário nacional passou a sofrer grandes transformações, e, nesse contexto, o DER vem se adaptando a essas novas circunstâncias e resistindo como pode ao desmoronamento do antigo modelo.

A necessidade de se manter em constante renovação tem sido definida em todas as frentes do DER. Manuel Correia de Andrade, seu fiel historiador, registra no documento comemorativo dos 40 anos do DER:

“... Há necessidade, em uma autarquia como o DER, de que ela esteja permanentemente em renovação, promovendo uma reflexão sobre o que se está executando, sobre as conseqüências dessa execução e a forma como a população faz a análise crítica da sua atuação... O processo de construção do território não é estático, e os planos previstos hoje já estarão superados três ou quatro anos depois. Assim, a produção e reprodução do território são permanentes... O DER sempre compreendeu que uma política rodoviária não se faz somente com planos, com projetos técnicos de engenharia. Torna-se necessária uma política abrangente e totalizadora, a fim de integrar a rodovia à área por ela servida”.

Grande parte da necessidade de atualização do DER é fruto de mudanças contextuais e históricas que envolveram seu ambiente, o sistema rodoviário nacional, seus principais clientes, parceiros e órgãos gestores.

Quanto ao aspecto de adequação social, trata-se de ajustar o órgão à nova realidade em que a democracia plena requer a participação intensa do cidadão em todos os níveis, inclusive quanto aos destinos dos investimentos públicos e das benfeitorias sociais que levam à tomada de decisões antes engendradas sob a égide da visão técnico-econômica para a influência dos grupos sociais interessados em uma maior participação nas correntes políticas e na prática do exercício de instrumentos de influência social, como o “Governo nos Municípios”.

A influência mais intensa dos políticos nas decisões de investimento do Estado reduziu em algum nível, a liberdade do enfoque técnico-econômico historicamente utilizado pelo DER para determinar suas decisões. Graças ao exercício da cidadania plena, o cidadão – até então apático em relação à qualidade dos serviços públicos, devido às dificuldades para exercer seus direitos civis – tem se tornado cada vez mais exigente.

Em contrapartida, as mudanças constitucionais repartiram de forma diferenciada as responsabilidades e a distribuição dos recursos arrecadados entre os três níveis de governo da Federação, ampliando consideravelmente as responsabilidades dos municípios e minimizando o papel do Estado.

É certo que alguns acham que

“O órgão está velho, viciado, tem a questão da engenharia rodoviária, um trabalho que as consultorias passaram a fazer com avançados sistemas de informações, mas o DER tem uma cultura rodoviária que tem essência, firmada em uma longa experiência e em uma vida técnica bem sucedida, e essa experiência é fundada na parte experimental: seus funcionários são os melhores em técnica rodoviária e, embora sejam de pouca cultura formal, sabem analisar se uma base está correta ou não, se um greide está bem lançado ou não e, quase sempre, alteram para melhor os projetos das consultoras”.

Uma pessoa pouco sensível depreciaria esse pessoal, tratando-os como ignorantes e mandando eles serem vigilantes de escolas, mas o que queremos é fazer uma reforma inteligente, de modo sensível ao tipo de cultura rodoviária que se passou anos para construir e que deverá ser valorizada, mesmo sem a educação formal.

A criação do Ministério das Cidades e o incentivo à formação de consórcios municipais para enfrentamento de problemas de ordem comum induziram a uma nova repartição de influência e indicam uma nova resultante no conjunto de forças de remodelação da infra-estrutura do Estado.

No sistema rodoviário nacional, especialmente onde o DER atua, a característica de desajustamento ao meio está ainda mais presente, pois a rede de organizações fundadas para implantar e manter a malha rodoviária federal e estadual entrou em colapso em virtude desse descolamento entre a realidade socioeconômica e sua base organizacional e tecnológica.

Com o fim do Fundo Rodoviário Nacional, em 1988, a Constituição jogou a pá de cal neste modelo, e, de repente, todos os estados ficaram com um grande órgão rodoviário sem clientes, que não o próprio Estado – sem financiamento e sem uma política rodoviária própria, os órgãos rodoviários ficaram subutilizados. Criaram-se, então, novas atribuições, como aeródromos, construção de edificações, de barragens, e assim por diante, para salvar o modelo, mas este modelo custa muito caro para o que eles fazem atualmente.

Porém, o problema não é o órgão rodoviário, e sim como financiar o custeio da manutenção de uma rede viária grande demais para a própria capacidade financeira dos estados, construída em outra modelagem financeira, com outras facilidades de financiamento e que, depois de 1988, deixou de existir.

Atualmente é que se estão tomando as primeiras iniciativas para a recuperação econômica do setor, com as definições das novas fontes. Acredito que se possa, de fato, desenhar um novo modelo e uma nova política rodoviária. Estas são as verdadeiras questões que devem ser enfrentadas neste momento.

O espaço organizacional do DER carrega, assim, grande parte desse desajuste oriundo do modelo federal, encabeçado pelo Departamento Nacional de Estradas e Rodagens (DNER) e ainda não suprido pelo Departamento Nacional de Infra-estrutura em Transportes (DNIT), que, em crise de sobrevivência, perdeu seus patrocinadores, fontes de recursos e atualidade social. Muitos dos congêneres sucumbiram, eivados de vícios e de ausências; alguns carregam ainda hoje, parte das características dessas inadequações ao presente, e outros – como o DER-PE – renovam-se e modificam seu modelo de atuação, assumindo novas responsabilidades ou simplificando sua forma de operar.

A outra necessidade de atualização do DER diz respeito a fatores internos, como a superação de deficiências próprias, advindas de políticas de capacitação não-orientadas, para manter a equipe no estado da arte da tecnologia rodoviária ou, ainda, a adoção de políticas de pessoal com foco em redução de despesas, em detrimento do desenvolvimento de equipes competentes e eficazes. Ou seja, na busca de uma eficiência onde o denominador (custos) estava mais fácil de ser operado do que o numerador (resultado), de mais difícil aplicação.

As inadequações citadas são amplamente aceitas como definidoras do contexto atual do DER. Nas palavras de suas lideranças:

“O DER faz 60 anos em 2006 e precisa resgatar a sua dignidade, criar um novo modelo capaz de superar a deterioração do clima interno. Ele tem perdido atribuições porque, cada vez mais, vem se concentrando em fazer licitações, contratos e pagamentos, minimizando sua ação técnica direta e sua integração com os clientes”.

O DER, no esforço de se adequar aos novos tempos, vem simplificando sua estrutura e reduzindo suas atribuições diretas, de modo a se adequar às novas condições financeiras do Estado. Assim, seu corpo funcional foi reduzido de 2.500 funcionários em 1990 para os atuais 1.835 profissionais, além de ter sofrido uma política de redução de custeio e salários.

O maior patrimônio do Departamento é o seu pessoal, e todos, por sua vez ratificam seu *status* por participar do órgão: seja porque sua história dá orgulho a quem compartilhou dela, seja pelos muitos serviços prestados ou, ainda, pelas muitas provas de competência técnica que vinculam as famílias ao DER.

As questões de pessoal e de remuneração são colocadas como basilares em todos os contextos e em seus diversos níveis, cujas necessidades são diferenciadas (também se indicam problemáticas distintas de concepção de solução para cada grupo).

A distribuição do pessoal atual é configurada como:

- Nível superior - 107 técnicos, cuja faixa salarial gira em torno de R\$ 900,00. Nessa classe há ainda um grupo de 25 pessoas que foram deslocadas por força de mandato judicial, em cumprimento a uma lei de estabilidade, hoje extinta.
- Apoio técnico – 528 profissionais, cuja faixa salarial gira em torno de R\$ 260,00.
- Apoio administrativo – 1.200 pessoas, cuja faixa salarial gira em torno de R\$ 180,00.

Assim, 90% do corpo funcional do DER ganha, nominalmente, abaixo do Salário Mínimo. A complementação para o mínimo é feita após a soma de todos os benefícios como quinquênios, horas extras e outros direitos. A consequência dessa realidade é uma série de problemas que atinge diretamente o corpo funcional – como a contração de dívidas por parte de um grande grupo – e contribui ainda para o surgimento de problemas de estíma e psíquicos, como o alcoolismo.

Desta forma, é compreensível a dificuldade de implementar qualquer ação que intervenha para renovação de conteúdo, mudanças operacionais, renovação funcional ou re-capacitação de pessoal, caso a questão dos salários não seja tratada como primeiro mote de interesse motivacional em todas as iniciativas de trabalho.

A postura clara da atual administração – que não foge ao debate desta realidade nem contesta o inquestionável – é de que todo o esforço aqui despendido também está orientado, sem qualquer dúvida, para resolver o problema desse desajuste de remuneração do pessoal do DER. Essa estratégia não é apenas uma consequência do novo papel social que o órgão irá desenvolver, mas de uma retribuição aos novos resultados operacionais da Instituição, além de promover justiça salarial e social a seu corpo de funcionários.

3. Diagnóstico Prospectivo

Um diagnóstico prospectivo é a expressão do desejo de melhoria, pois a situação atual não corresponde às expectativas. É uma forma de dizer o que está errado, vislumbrando o fator positivo da situação: a vontade de mudar.

A simples expressão crítica, encontrada na maioria dos diagnósticos tradicionais, alavanca emoções negativas de resistência às mudanças e atraiem pouca energia para a produção das transformações. A opção por um diagnóstico prospectivo expressa o objetivo de saltar etapas e iniciar a construção do futuro com os recursos que seriam gastos para descrever a situação atual, uma realidade absolutamente dominada pelos técnicos do DER.

Assim, leia-se este diagnóstico como “desejos de vir a ser”, que, em si, denotam não apenas a análise crítica da situação atual, mas acenam positivamente ao apontar uma alternativa possível de mudança.

O governador, o vice-governador, o secretário de Infra-estrutura, o diretor-presidente e todas as lideranças do DER expressaram expectativas quanto a mudanças no estilo operacional do órgão a partir da introdução de uma série de alterações na operação e na forma de execução das tarefas sob sua responsabilidade.

Aliada a essas expectativas, assimilou-se uma visão bastante positiva da história produtiva do DER como a instituição responsável pela construção da base física rodoviária do Estado de Pernambuco, embora sempre associada à imagem de uma organização de produtividade limitada e de operação dispendiosa.

As expectativas abrem espaço para uma reflexão sobre possibilidades de mudança no modelo conceitual da Instituição e expressam, em grande parte, indicativos de ajustamento organizacional e melhorias funcionais nos processos produtivos, representados por modelos de procedimentos cada vez mais adequados, aperfeiçoados e embasados em elementos técnicos modernos, de modo a garantir a eficiência, a eficácia e a efetividade desejadas.

As aspirações dos dirigentes podem ser resumidas nas palavras do seu diretor - presidente:

O novo DER deve responder às expectativas da comunidade de um modo tão eficaz no que se relaciona à infra-estrutura de transportes que o usuário possa notar nosso esforço no atendimento às suas demandas, mesmo quando elas não puderem ser realizadas conforme sua solicitação. De modo tão eficiente, no que se relaciona à prestação de serviços em geral, que ele perceba como nossas equipes estão ajustadas às suas necessidades e de um modo tão efetivo no que diz respeito à sua segurança nas rodovias que eles sintam que nós nos deslocamos com eles enquanto estiverem utilizando nossa malha viária.

Enquanto as mudanças que precederam o Projeto Novo DER estiveram, em sua maioria, voltadas para a atualização do organograma, uma melhor distribuição de responsabilidades ou apenas o ajuste de interesses e forças sociais e políticas, este Programa busca uma nova modelagem conceitual e modernização operacional antes de uma reforma da estrutura organizacional. Nas palavras de Michel Crozier: “Antigamente o sistema burocrático configurava seu ambiente em função de suas próprias necessidades; porém, na atualidade, é a pressão do ambiente a força dominante”.

A identidade de intenções das forças dominantes e a homogeneidade de idéias no entorno do corpo gerencial e técnico atual do DER podem identificar, neste momento, as condições objetivas para a realização de mudanças nessa ação coletiva e apontar para o sucesso desta iniciativa de mudança organizacional.

Assim, os condicionantes para as mudanças que irão configurar o novo DER refletem aspectos de ajustamento do órgão a macrotransformações sociais, reformulação do modelo operacional, atualização tecnológica e remontagem da sua base de gestão.

Representantes de todas as áreas do DER, integrados aos grupos de mudanças do Projeto Novo DER, criaram, em um processo de discussão coletiva, um corpo de compromissos de mudança voltados para alavancar as transformações necessárias ao órgão, que pode ser expresso através da seguinte síntese:

- a) Um DER como uma rede, transformando-se de “gerador de produtos” em “prestador de serviços”, com foco nos usuários.
- b) Um DER que valorize seus recursos humanos.
- c) Um DER atuando sob o conceito de negócio, com autonomia financeira.
- d) Um DER que atua na operação da rede rodoviária de modo empreendedor e baseado em equipes.
- e) Um DER com seus processos técnicos informatizados integrados com seus parceiros, usuários e clientes.

A renovação tecnológica a que o DER pretende se submeter é concretizar de uma tomada de posição em cada unidade a fim de renovar seus processos operacionais com base em sistemas tecnológicos. Com efeito, grande parte das unidades do DER – para não generalizar – utilizam a informática de modo quase auxiliar nos seus processos oficiais. Ou seja, as unidades – embora disponham, em sua maioria, de *softwares* que suportariam sua completa informatização – não assumem a Tecnologia de Informação (TI) como a sua única e efetiva base operacional.

Essa dualidade traz inconsistências, inadequações e, se algumas vezes satisfazem funcionalidades específicas das unidades, em muitos casos não permite uma eficiente utilização da tecnologia. Assim, essa revolução é, antes de tudo, uma tomada de posição de cada área ao assumir uma nova postura: de um lado, frente à informática e aos sistemas de informação; de outro, assumindo o “estado da arte” em suas diferentes funcionalidades, ao operar com sistemas de base tecnológica e científica de última geração, na medida das possibilidades de aquisição, aprendizagem e operacionalização dessas tecnologias.

Já no que concerne à renovação do modelo de administrar o conhecimento e o trabalho das pessoas, é senso comum entre as equipes a necessidade de se investir fortemente na alteração das relações de produção e na distribuição de responsabilidades dentro das equipes de trabalho. A necessidade de um amplo programa de desenvolvimento de competências está diretamente vinculada à renovação conceitual e operacional do DER encetada por este programa e exigida pela renovação dos elementos e instrumentos operacionais do Departamento.

Muitas dessas transformações são de fórum interno de cada área e poucas dizem respeito a ampliações de competências no nível individual, o que aponta para um investimento coletivo de adaptação dos grupos às novas situações engendradas pela mudança do modelo conceitual e operacional. Tal modelo – apesar da repercussão que terá sobre todas as frentes de serviços – não fará exigências radicais que recomendem a exclusão de qualquer grupo ocupacional do DER. O que se pressupõe é a evolução sistemática de todos os grupos na construção dessa mudança radical.

A iniciativa relacionada às mudanças operacionais e funcionais inseridas no Programa Novo DER estão orientadas para reposicionar o órgão na sociedade pernambucana, de modo a dar mais visibilidade e maior funcionalidade e eficácia a suas ações, orientando as para os usuários e para a efetivação da reformulação do modelo organizacional, do modelo tecnológico de cada área e do modelo de administração do conhecimento e da gestão das pessoas.

4. Novo Modelo Conceitual

4.1. Visão de Futuro

Configurar a situação desejada para o DER é expressar uma visão de futuro compartilhada entre seus membros dentro de seu contexto de atuação (de longo prazo), que resulta em conquistas estratégicas de grande valor para a Instituição e, principalmente, para o Estado e para a população.

Construir um futuro, um devir – desejo de vir a ser – é a primeira tarefa concreta de um processo de mudança bem-sucedido. A visão de futuro do DER-PE deve revelar suas características de organização contemporânea em sua configuração organizacional inovadora, em sua dinâmica operacional flexível e nas suas modernas relações de gestão.

Essas transformações não se dão pelo esforço de melhoria contínua e sistemática, como estávamos acostumados a compreender. As transformações tecnológicas, políticas e sociais, em todas as frentes de ação, que afetaram a humanidade no último decênio acabaram por dizimar o último símbolo histórico do progresso, da garantia de sucesso lógico, pessoal e empresarial: a noção de melhoria contínua como única forma de progredir, de fazer evoluir uma organização, como afirma Hamel em *Liderando a Revolução* (2000).

O modelo usualmente adotado é aquele em que se seguem os mesmos passos dos que vieram antes, trilharam-se caminhos conhecidos e tende-se a imitar ou adotar práticas que supostamente funcionaram aqui ou no estrangeiro. Esse conceito de falsa segurança no imitar – ainda tão arraigado – embora tenha impulsionado a humanidade, também conteve, impediu, impossibilitou qualquer evolução divergente, qualquer progresso que não fosse contínuo e emanado dos caminhos conhecidos.

Vivemos uma nova era, “a era da descontinuidade”. A não ser o desconhecimento da nossa ignorância, nada nos impede de utilizar esses novos recursos, essas melhores técnicas, essas novas potencialidades para, de acordo com nossas intenções, operarmos, no nosso espaço de responsabilidade, mudanças descontínuas, saltos de qualidade, quebras de modelos, rupturas de conceitos que nos levem a construir a nossa história de futuro diferente das vivências passadas.

“Não basta melhorar, é preciso mudar”, afirma um diretor do DER-PE quando se refere à necessidade de ruptura do atual modelo em busca de um outro que seja inovador e adequado não só ao futuro, mas à equipe atual. Um modelo que possa elevar – em um só esforço – as pessoas que fazem o DER, os sistemas organizacionais, os parceiros e todo o seu ecossistema.

O que se pretende é a transformação do DER em uma organização moderna, estruturada como uma rede prestadora de serviços em todo o Estado,

orientada para serviços especializados de infra-estrutura rodoviária e multimodal, atuando fortemente como operadora da malha viária e dos transportes intermunicipais, em estreita ligação com o usuário de suas rodovias e presente em todas as transformações desenvolvimentistas de Pernambuco.

Em sua nova concepção de futuro, o DER se coloca como instrumento para apoiar os municípios nas demandas de desenvolvimento da infra-estrutura de transportes, integrando-os à política nacional do setor, além de realizar, no nível executivo, os compromissos de governo e os deveres de Estado no âmbito da infra-estrutura rodoviária e multimodal.

O órgão deverá, ainda, operar os meios para realizar as obras rodoviárias, bem como projetos, fiscalização, supervisão das obras de engenharia e serviços de manutenção, gestão dos transportes intermunicipais e dos aeroportos e outros serviços públicos.

Dessa forma, o DER-PE não abre mão de qualquer das suas responsabilidades institucionais nem reduz a importância de qualquer uma delas para o bom desempenho dos seus objetivos sociais.

As mudanças propostas, no entanto, são profundas e complexas e dizem respeito às formas, às técnicas, aos processos e às posturas de atuação proativas, em detrimento de posturas defensivas. Essas mudanças permitem não só incorporar novas características ao DER, mas ampliar sua área de influência e, conseqüentemente, suas responsabilidades sociais, tornando-o participante, inovador, empreendedor e propositivo.

Como a velocidade das mudanças é cada vez maior—tanto na forma de gestão como no arcabouço funcional, operacional e técnico—é importante que o DER esteja também à frente dos acontecimentos sociais e políticos integrado ao processo de planejamento estadual, mas renovando-se na integração com os municípios, consórcios municipais e órgãos parceiros, para que possa se posicionar tecnicamente frente às demandas locais, vacinando-se contra influências nocivas, abrindo frentes de serviços e ampliando a clientela potencial.

A utilização intensiva da tecnologia da informação, da Internet e da Intranet, de cuja estrutura o DER já dispõe, irá modernizar sua forma de operar, de se comunicar interna e externamente, em tempo real, de modo integrado com as outras instituições do Estado e com os parceiros e usuários, sem necessidade de deslocamento físico de papéis ou de seus funcionários.

Muito além de uma simples melhoria no relacionamento com o usuário, o Novo DER estará totalmente orientado para ele: dos seus processos produtivos à sua distribuição física das suas prioridades operacionais aos seus processos de comunicação.

Por ele e para ele, serão introduzidos novos processos produtivos e agilizadas as análises e as respostas às suas demandas. Será montada uma nova rede de comunicação, bem como implementada a operação da rede rodoviária. A gestão da manutenção rodoviária, por sua vez, terá seu foco voltado para os pontos críticos de acidentes e de reclamações dos usuários como elementos determinantes para suas ações de intervenção.

O DER, hoje, dispõe de um bom quadro técnico e administrativo, não cabendo lamentar a inexorável perda dos valores do passado. O desenvolvimento de um esforço significativo na qualificação e no reconhecimento de seu pessoal é elemento não-essencial, mas integrado ao seu processo de renovação como combustível e energia para a mudança.

A base econômica e financeira para a renovação de uma política de reconhecimento do pessoal numa organização que se reinventa não pode seguir conceitos de equidade de base legal ou justiça salarial, mas deve ser um reconhecimento efetivo pelo resultado social que ela opera, pela eficiência que comprova, pela eficácia que demonstra e pela efetividade reconhecida pela sociedade.

Por isso, o sentido de resultado financeiro da ação do DER, embora não seja a primeira grandeza de sua ação, não pode ser meta desprezada na sua nova concepção operacional. O resultado financeiro em pauta refere-se às receitas operacionais do DER, que – em função da desproporção entre elas (receitas) e seu orçamento de investimento – têm sido historicamente delegadas a um nível de importância secundário.

O Novo DER será um órgão superavitário, com potencial de arrecadação superior a R\$ 25 milhões por ano. Seu custeio será totalmente suprido por sua arrecadação.

Os serviços que oferece, as fiscalizações que executa, o acervo rodoviário e patrimonial de que cuida, a ação em defesa do meio ambiente e os direitos que administra, como a faixa de domínio, têm bases legais próprias que permitem uma postura proativa e empreendedora e uma execução de serviços de modo rentável.

Por outro lado, as transferências do Tesouro, os recursos da CIDE e do Fundo Rodoviário Estadual vêm recompondo a base financeira sob a qual atua o Novo DER, aumentando as perspectivas de uma nova era de estabilidade nas ações do setor.

4.2. Missão do DER

É missão do DER-PE prover a infra-estrutura de transporte e trânsito intermunicipal para o deslocamento seguro do cidadão no Estado, preservando o meio ambiente e proporcionando o desenvolvimento sócioeconômico de todas as regiões.

São responsabilidades sociais e técnicas do DER-PE:

- a) Projetar, construir, manter e operar a infra-estrutura de transporte rodoviário e multimodal estadual.
- b) Operar o trânsito e o transporte intermunicipal no Estado.
- c) Exercer as funções de órgão executivo rodoviário de trânsito no Estado.
- d) Realizar o Programa Nacional de Educação para o trânsito-PNET.
- e) Realizar a Educação Ambiental.
- f) Regulamentar e fiscalizar o uso da faixa de domínio.
- g) Prestar serviços técnicos rodoviários.

4.3 Nova Configuração de Negócio

A nova configuração de negócio vai levar o DER-PE a realizar suas expectativas mais arrojadas e sua transformação em uma organização moderna.

A proposta é que o DER-PE:

- a) Transforme-se em organização prestadora de serviço focada no cliente.
- b) Amplie o seu quadro de objetivos para incorporar prioridades sociais atuais.
- c) Reestruture-se funcionalmente, permitindo a suas unidades descentralizadas atuarem no estilo de unidades de negócios e centros de custos e de receitas.
- d) Renove a base tecnológica dos seus processos produtivos.
- e) Renove o estilo e as prioridades na gestão de pessoas.
- f) Negocie um Contrato de Gestão com o Governo do Estado, objetivando a gestão por resultados e o nível de autonomia necessário ao seu modelo conceitual.

4.3.1. Organização prestadora de serviço focada no cliente.

Ao se definir como “prestador de serviços”, o novo DER-PE admite alterar a tônica de sua ação histórica desenvolvida em função da produção de produtos (construção de trechos de rodovias, aeródromos; terminais rodoviários, restauração de trechos rodoviários, etc.) para se repensar, se reestruturar como produtor de serviços.

A prestação de serviços é uma atividade profundamente diferente da produção de produto, ou de ativo físico. Trata-se de uma interação com o usuário ou cliente que possui uma natureza psicológica e pessoal, ao contrário do produto físico que é impessoal em relação ao cliente.

As principais diretrizes lógicas e operacionais da prestação de serviço são as seguintes:

- a) Cria um referencial de qualidade externo ao DER-PE, posto que admite a noção de “qualidade do serviço, como percebida pelo cliente” como a força motriz da organização.
- b) Implica que todos os integrantes do DER-PE têm um papel a desempenhar no esforço de atender o usuário e garantir uma perfeita interação.
- c) Como a prestação de serviço é realizada em muitos pontos individualizados, adota-se o conceito de “Hora da Verdade” para qualquer evento, no qual o usuário entra em contato com o DER diretamente, seja através da malha viária ou de outro objeto de sua responsabilidade, e pode obter uma impressão sobre a qualidade do serviço.
- d) Embora produtos físicos, como a malha, a sinalização, ou os aeródromos façam parte das interações do DER com o seu usuário, a “Hora da Verdade” é que realmente constitui o “produto” da sua prestação de serviço.
- e) Como o serviço é “fabricado quando consumido”, no ato de sua entrega ou uso, a qualidade não pode se basear na centralização de competências, na inspeção sistemática ou na fiscalização tradicional, e os gerentes não podem controlar diretamente a qualidade dos serviços.
- f) Em termos organizacionais, o sucesso da prestação de serviços depende mais daqueles que a executam diretamente, cabendo aos gerentes uma influência apenas indireta através da motivação e do apoio ao pessoal executivo.

4.3.2. Ampliação do quadro de objetivos.

A correta percepção do futuro e a adequação do modelo da organização ao espaço dos requisitos sociais são elementos estratégicos à sobrevivência das organizações. Por isso, o DER-PE considera ampliar seus objetivos e incorporar novas preocupações, novos clientes e novas responsabilidades sociais.

O DER-PE, ao se orientar em seu novo modelo como uma organização prestadora de serviços, faz dessa característica um dos seus elementos estruturadores essenciais.

Tal mudança advém do fato de, historicamente, o órgão ter se comportado como construtor e mantenedor de estradas estaduais. Esse perfil histórico assumiu uma dimensão tal que as demais atividades passaram a ser consideradas um estorvo à atividade central da empresa ou indignas de serem elevadas ao mesmo patamar. Dessa forma, quase sempre foram relegadas e não têm sido incorporadas ao planejamento do órgão, estruturadas como função e, muitas vezes, sequer contadas em seu custeio.

Esse perfil histórico tem gerado a postura do favor, da ação não planejada. Assim, a realização de serviços como o apoio a prefeituras ou a terceiros não tem tido registro de custos ou planejamento orçamentário, configurando falta de controles de qualidade. Conseqüentemente, essa postura cria resistência à absorção de novas atividades, como gestão de transportes intermunicipais, aeródromos ou serviços em vicinais, entre outras.

O Novo DER-PE se orienta para os negócios, tanto como gestor do maior patrimônio público do Estado – a rede rodoviária pavimentada – como seu fiel depositário e responsável por sua manutenção, ampliação e permanente valorização; quanto como responsável e detentor de uma visão estratégica única, sob o segmento de transportes no Estado.

A orientação para os negócios no Novo Modelo Conceitual do DER indica a necessidade de, sem diminuir a importância da construção e manutenção rodoviária, dar relevância à operação da malha rodoviária de todo o Estado, incorporar novas formas de atuação social e considerar, com seriedade, a possibilidade de novas ações empreendedoras, particularmente no que tange a formalização do seu envolvimento com a malha de rodovias vicinais, de responsabilidade das prefeituras municipais.

Assim é que se pressupõe o DER-PE, complementarmente, atuando em frentes como:

- a) Conselho Regional para o Desenvolvimento da Infra-estrutura de Transportes (CRDIT).
- b) Consórcio Municipal para o Desenvolvimento da Infra-estrutura de Transportes (CMDIT).
- c) Central de Atendimento ao Usuário de Rodovias e Transportes (CAURT.)
- d) Controle da Operação da Malha Rodoviária Estadual (COMER.)
- e) Controle de Operação do Sistema de Transporte Intermunicipal (COSTI.)

- f) Educação ambiental e Educação para o trânsito em rodovias.
- g) Normatização, fiscalização e exploração do uso da faixa de domínio e das próprias rodovias.
- h) Operação, terceirização e exploração de terminais rodoviários e de aeródromos.
- i) Prestação de serviços técnicos e executivos rodoviários.

4.3.3. Reestruturação funcional em unidades descentralizadas

O DER-PE – que até então tem operado sempre como uma organização unitária que absorve funções e atividades de outras instituições sem mudar sua titulação ou formato – pode, no contexto deste Projeto Novo DER-PE, ser analisado sob a ótica de unidades funcionais que buscam um mesmo objetivo e são orientadas por uma mesma diretoria. Ainda que essas unidades operem em áreas diferenciadas, explorando oportunidades diferentes, agirão como unidades funcionais semi-autônomas dentro de uma rede integrada de múltiplo apoio.

Essas Unidades Executivas (UEs) podem nascer de um tratamento diferenciado da diretoria com os distritos, de modo a, primeiramente, criar o espírito empreendedor na equipe descentralizada, aproximando a diretoria do DER de sua operação específica e reforçando sua representação e a ampliação de seus objetivos junto às instâncias municipais e regionais.

Em seguida, constituirão os elementos de controle operacional descentralizado, de modo a permitir que cada Unidade Executiva exerça as mesmas funções do DER sem depreciação de qualidade ou agilidade na decisão e nas iniciativas, posto que os sistemas informacionais descentralizados permitem a imediata disponibilidade de informações e insumos, produtos de decisões necessários à perfeita operação da unidade.

Assim, cada UE será responsável por atividades semelhantes dentro de contexto físico previamente definido em sua área de atuação, exercendo funções sociais claramente especificadas, com responsabilidades definidas e objetivamente avaliadas por seus clientes específicos.

Estas UEs nascem, naturalmente, como reflexo da ampliação do acervo atual de tarefas desenvolvidas pelos Distritos Rodoviários, que, por sua vez, devem adquirir práticas gerenciais, instrumentos tecnológicos e elementos de base conceitual e administrativa, de modo a se beneficiarem de todas as facilidades eticamente ensugados por esse modelo mais descentralizado de empresa que o DER almeja.

Em relação às dificuldades das gestões financeiras, de pessoal e de resultados e das advindas das restrições legais e formais inerentes à atuação de organismos públicos enquanto empreendedores, propõe-se, como solução de

apoio, a implantação de um sistema de controle de custos que atue de forma integrada à base contábil existente, de modo a configurar, com precisão, as receitas e despesas de cada UE dentro de uma nova estrutura de contas adequada ao novo modelo funcional.

Ao contrário do argumento de que organizações públicas estariam impedidas do incentivo de alcançar resultados que possam ser avaliados, pois esse incentivo só funcionaria para empresas privadas, movidas pelo lucro, o que se tem observado modernamente é que 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 é partir para a renovação organizacional e funcional dos Distritos Rodoviários, para que estes passem a agir como empreendedores públicos com responsabilidade social sobre as iniciativas de negócio na área de transportes de sua região de influência, e não apenas como executores passivos de instruções provenientes da Sede.

Observe-se que estas UEs são de caráter puramente funcional, não necessitando se transformarem em unidades organizacionais diferentes das atuais para exercerem as características desejadas: orientadas para uma mudança profunda de enfoque das atividades permanentes, da forma de gestão, do modo de contabilizar custos e resultados, etc.

O simples exercício de configuração funcional das escolhas estratégicas, as definições de serviços, os clientes, os indicadores de avaliação, a análise dos ativos estratégicos e tudo o mais relacionado à renovação do modelo dos Distritos já acrescentam subsídios e competências muito benéficas às suas equipes.

4.3.4 Renovação da base tecnológica

Há consenso entre as equipes do DER-PE quanto à necessidade de renovação da base tecnológica dos processos do órgão e que existe a disponibilidade de muitas inovações conceituais, metodológicas e de suporte informacional para o seu conjunto de técnicas e processos.

As principais mudanças pretendidas dizem respeito a três aspectos fundamentais: o primeiro de ordem administrativa (políticas, estrutura organizacional, leiaute, comunicação, *marketing*, e outros) o segundo de ordem técnica (voltada para a introdução de novas tecnologias nas suas atividades permanentes) e o terceiro voltado para o investimento específico na infra-estrutura de informática.

Novas bases tecnológicas são requeridas para:

Atividades administrativas do DER-PE: i) renovação da estrutura funcional, leiaute, comunicação, *marketing* e orientação para o atendimento ao usuário; ii) implantação e operacionalização exclusiva dos sistemas informatizados da administração do Estado, com uma abordagem compreensiva de gestão de material, pessoal, custos, aquisições, contabilidade, etc. iii) renovação do modelo de gestão, com a implantação dos grupos operativos e indicadores de avaliação da produção; e iv) treinamento e capacitação da alta administração para a gestão participativa e empreendedora.

Atividades tecnológicas específicas, como projetos rodoviários, operação de malhas rodoviárias, gestão da operação e manutenção de malhas rodoviárias, gestão dos transportes intermunicipais, gestão das demandas dos usuários, gestão da segurança de trânsito e demais sistemas técnicos, devem passar por um processo de renovação e construção de projetos específicos para aquisição de suportes informacionais e capacitação de suas equipes.

Investimento na informatização do DER-PE, ampliação da rede, instalação de servidores, estações de digitalização de documentos, Gestão Eletrônica de Documentos (GED), renovação do instrumental informático, soluções e *softwares* específicos para operacionalização do parque informático, da Internet a Intranet e a conseqüente integração virtual das unidades funcionais quanto aos processos administrativos e operacionais e da relação com os clientes.

4.3.5 Renovação na gestão de pessoas

Quando se formula a necessidade de renovação do estilo e das prioridades na gestão de pessoas, a primeira idéia – em função da política salarial descrita na contextualização deste documento, é a da necessidade imediata de uma ampla reforma na estrutura de salários.

Na verdade, algum investimento já está sendo feito nesse sentido pela atual administração, mas se reconhece não ser de base salarial a solução estrutural da problemática do DER (embora esta seja uma parte essencial da solução, sem a qual o órgão não emergirá de seu estado atual).

A tarefa fundamental é renovar os sistemas operativos, ou seja, os processos utilizados para o órgão realizar seus objetivos.

Nessa tarefa, é básico adotar uma cultura organizacional fundada na simplicidade, na autonomia das unidades e nos seguintes conceitos de organização de alta *performance*:

a) Adoção da cultura focada no resultado: resultados negociados e conscientizados quanto aos propósitos dos grupos operativos geram, de imediato, uma mudança na natureza do controle que se exerce. Nada conta mais para o controle do que a concretização efetiva da responsabilidade do grupo sobre os resultados esperados.

Os resultados são acompanhados através de Indicadores de Avaliação escolhidos dentre os mais adequados para definir a eficiência/eficácia de cada Unidade. Tanto a escolha do indicador mais apropriado quanto a definição dos seus valores representam espaço de negociação.

b) Orientação para o cliente: uma organização de serviços tem seus fatores de sucesso vinculados ao julgamento e efetiva participação do cliente nos processos produtivos. A mudança do DER-PE de uma organização orientada para produtos para uma organização orientada para o cliente exige adaptações em todos os seus processos produtivos, trazendo uma gama de benefícios para os métodos administrativos e de produção do órgão. Essas adaptações são fruto da antecipação das expectativas dos clientes, da organização das informações necessárias à atuação de cada área, (tanto complementando o trabalho de especificação e ajuste da ação como reduzindo ou qualificando melhor a própria demanda).

c) Gestão pela cultura: abandono da gestão baseada em hierarquia burocrática e adoção de modelos baseados em resultados, envolvimento e respeito aos valores pessoais e à criatividade. Superação da gestão de “manda quem pode, obedece quem tem juízo” ou do controle de meios pelo controle de resultados.

O alinhamento de objetivos é o principal instrumento desse novo estilo de gestão. Representa um espaço novo de negociação interna em que 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 obter os resultados com certa liberdade de gestão. Nesse conceito prioriza-se 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.

d) Lógica organizacional baseada em equipes: requer a renovação dos princípios de gestão e necessita um investimento pesado para ampliar a competência gerencial para os elementos práticos da distribuição de tarefas, organização da produção, gestão de resultados e avaliação das equipes.

Como elementos inovadores: a distribuição de tarefas passa a ser voltada para as equipes ou UEs, e não mais individuais; a organização da produção passa a ser uma responsabilidade interna da equipe; e a avaliação das pessoas passa a ser tarefa de cada UE e requer um ajustamento no quadro de valores internos quanto aos incentivos e às 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. Dessa forma, será promovida uma contínua evolução técnica dos grupos e das pessoas.

Para renovar o padrão de motivação, é preciso que haja, reconhecimento e recompensas para as tentativas de inovações. É preciso fazer todos os funcionários acreditarem – e de fato ser verdade – que, ao atingirem as metas preconizadas, eles também terão seus objetivos alcançados. Isso requer investimentos importantes das lideranças do DER-PE para construírem, de imediato, novos elementos de compartilhamento de resultados que não se constituam apenas em salários e promoções.

e) Qualificação das equipes para as tarefas: a visão de atingir resultados fundamentados na competência coletiva é um processo de descoberta permanente e sempre inacabado, que não permite segregação das equipes em “competentes *versus* incompetentes”. O conceito de competência passa a estar diretamente relacionado à definição de tarefas e negociação de metas, bem como a atingir resultados e atender eficazmente os clientes, de modo coletivo. Ultrapassa-se, assim, a era de treinamento e capacitação orientados para o acúmulo individual de conhecimento e inicia-se a era da competência como bem coletivo, seja na execução das decisões, seja no domínio das técnicas.

Competência de equipe é a principal característica de uma instituição de altos resultados e a chave para atingir seus objetivos. Tanto quanto no desenho de processos produtivos eficazes, a verificação da competência está no entrosamento e na superposição de funções do seu pessoal, sendo de extrema importância e de alto potencial para o DER-PE a identificação das equipes com a evolução sistemática das tarefas.

4.3.6. Negociação do Contrato de Gestão

Contrato de Gestão é um acordo firmado entre o Governo e suas diversas unidades administrativas, a fim de torná-las mais competitivas e eficientes pela negociação de compromissos, objetivos e metas das instituições.

Do ponto de vista do governo, o Contrato de Gestão é um instrumento moderno e eficaz de acompanhamento e avaliação do desempenho da organização e torna a gestão do setor público mais transparente para a sociedade. No Brasil, poucos governos estaduais direcionam suas ações voltadas para este modelo como o de Pernambuco, que o definiu como elemento principal de negociação através da Lei Estadual nº 11.292 (datada de 22 de dezembro de 1995) e pelo Decreto nº 23.445 (datado de 02 de agosto de 2001).

O processo de estabelecimento do Contrato de Gestão deve ser simples e contextual, ampliando o diálogo e as facilidades de comunicação entre as partes, de forma que o Governo se esforce para liberar os entraves ao crescimento e ao aumento de *performance* das suas instituições, que, por sua vez, passam a se orientar por medições de seus indicadores de avaliação de desempenho.

Os fatores que têm dificultado a elaboração de Contratos de Gestão, segundo a equipe de implantação, são: i) baixo envolvimento das partes interessadas; ii) falta de aderência entre o plano estratégico e seus desdobramentos; iii) ausência de comprometimento da alta administração; iv) ausência de sistemas de monitoramento e avaliação; e v) a exagerada preocupação com elementos conceituais; e vi) a falta de compreensão de que os instrumentos para medição de performances se aperfeiçoam por aproximação sucessiva.

Os fatores fundamentais para construção de Contratos de Gestão são: i) planejamento estratégico; ii) plano de ação (planejamento operacional); iii) projeção de recursos humanos, financeiros, tecnológicos, etc.; iv) sistema de indicadores gerenciais; e v) avaliação; de desempenho institucional (projetado x realizado).

O Contrato de Gestão é, portanto, um instrumento fundamental de avaliação e um aliado do processo de renovação do modelo conceitual e operacional do DER-PE, contribuindo para o aperfeiçoamento dos mecanismos de gestão e de controle.

4.4. Conceitos Inovadores

Os assuntos aqui registrados não se caracterizam por detalhar ou especificar técnicas inovadoras e idéias originais, mas procuram dar uma visão inicial dos elementos de renovação conceitual expressos pelas equipes de mudança no esforço de construir, no imaginário, os elementos de ruptura de valores, posturas, atividades e iniciativas que se, de um lado, são imperativas para a modernização do DER-PE, de outro, são de difícil concepção em toda a sua plenitude, pela diversidade de caminhos que podem ser seguidos, pela multiplicidade de cenários a se instalarem e, ainda, pelo infinito número de possibilidades de ação dos seus atores: gerentes, técnicos, funcionários, parceiros e colaboradores, lideranças políticas, usuários e a comunidade.

4.4.1. Operação de rede rodoviária

“Toda ação do DER voltada diretamente para o usuário no uso da malha rodoviária é uma ação de operação rodoviária”. Essa é a definição do DER sobre o conjunto de suas novas ações, que ampliam suas responsabilidades com a malha para introduzir responsabilidades com seus usuários.

Serão novas ações para orientar o usuário no seu deslocamento na malha: gestão própria do fluxo de veículos, banco de dados com características e situação da malha, acompanhamento da dinâmica operacional, ações sobre pontos críticos, reforço de sinalização, sinalização móvel, telefones para contatos, informações sobre o estado da malha, tempo de deslocamento, alternativas de rotas, tempo médio de viagem, informações sobre pontos críticos, pontos de socorro, estrutura de apoio ao usuário e tantas outras iniciativas associadas à tecnologia de operação rodoviária que serão implantadas e irão configurar uma nova dimensão de relação do DER-PE com a sociedade.

4.4.2. Responsabilidade técnica

As responsabilidades técnicas sobre as ações do DER – formuladas na contextualização da situação atual – têm se perdido em um vazio institucional. O que se propõe é a construção de uma significativa rede de qualificação interna para que haja uma definição específica sobre responsabilidades técnicas de cada segmento tecnológico envolvido nas ações do DER, de modo que a instituição garanta sua atualidade técnica e a obediência aos parâmetros normativos nacionais.

Aqui, não se trata da (DRT) Declaração de Responsabilidade Técnicas de obras de engenharia, mas da preocupação com a manutenção do DER no “estado da arte” de cada aspecto tecnológico em que ele atua e de como manter engajada e qualificada sua equipe técnica.

4.4.3. Gestão ambiental

Mais que definir a importância da gestão ambiental no escopo da ação do Novo DER, é preciso que se formule e se estabeleça a importância do meio ambiente na base de sustentação social do órgão em sua nova configuração.

O DER é um agente público de defesa do meio ambiente (como o CPRH, por exemplo). Sua ação específica de operação rodoviária prima pela preservação do meio ambiente e pela mitigação das agressões identificadas.

Mesmo considerando sua história de pouca sensibilidade em relação ao meio ambiente no passado, o Novo DER-PE se funda em uma perspectiva bem diferente com relação a esse aspecto, já que suas novas ações estão fundadas na necessidade de manutenção de características de sustentabilidade ambiental, segurança do usuário, beleza de paisagem, obediência à base legal ambiental e demais aspectos relativos ao assunto.

4.4.4. Gestão da faixa de domínio e outros direitos

Os atributos de inovação, no contexto da gestão da faixa de domínio, requerem que se coloque em prática uma nova legislação estadual, fundamentada em negociação de âmbito nacional, para a padronização de preços e formalização de processos de licença de uso da faixa de domínio e da prestação de serviços técnicos pelo DER com a institucionalização - pelo Novo DER - da função de atividade de gestão de direitos e dos processos de arrecadação e organização da receita própria do órgão.

4.4.5. Gestão da integração e de interferências

A prática comum, na engenharia rodoviária, é que os estudos sobre interferências se fixem na elaboração dos projetos preliminares e no desenvolvimento das negociações para a implantação das rodovias. No entanto, as interferências continuam permanentemente em ação durante toda a vida útil das rodovias e precisam ser acompanhadas, avaliadas e resolvidas sempre que afetem a operação.

Por outro lado, as ações do DER e o segmento da realidade que ele administra têm um altíssimo grau de integração com outras instituições, e estas têm recebido pouca atenção ao longo da história do órgão. A proposta é aumentar sua relevância na operação do Novo DER para que ele venha a trabalhar de modo mais integrado com os demais órgãos do Estado, particularmente a Secretaria de Infra-estrutura (SEIN), Procuradoria-Geral do Estado (PGE), Prefeituras, Companhia Pernambucana de Gás (Copergás), Companhia de Eletricidade de Pernambuco (Celpe), Companhia Pernambucana de Saneamento (Compesa) e outros.

4.4.6. Gestão da informação

A gestão eficiente da informação é aquela que se adapta às necessidades dos clientes e que serve como instrumento de excelência técnica para toda a organização. Sua função é disponibilizar aos usuários internos e externos as informações registradas em quaisquer meios possíveis, tornando-as acessíveis de modo rápido e econômico, para que eles exerçam sua missão com eficiência.

O conceito inovador é a integração de todos os elementos de informação com seus meios de armazenamento, recuperação e transmissão em um só contexto, unificando os sistemas informáticos, os elementos de arquivo, a documentação, os acervos técnico e administrativo, os elementos de armazenamento, a organização, a recuperação, a digitalização e a transmissão com os conceitos e a infra-estrutura da rede de computadores, da Intranet, da Internet e dos demais recursos de comunicação.

Este conceito de fundo busca restaurar o significativo valor do acervo documental e informacional detido pelo DER e retornar sua gestão como chave de integração da instituição com a sociedade e de preservação do patrimônio técnico.

4.4.7. Gestão da comunicação com os usuários

O processo comunicativo é uma necessidade essencial à natureza humana. É uma lei imutável. A comunicação é o nosso instrumento de apreensão e exploração do mundo e, ao mesmo tempo, o instrumento com o qual o mundo se revela a nós.

Neste contexto, o Novo DER-PE empreende esforços para criar meios de divulgar e dar visibilidade aos serviços que presta à comunidade. Dessa forma, cria processos que facilitem o acesso da comunidade às informações do seu acervo de dados e pesquisas com transparência e qualidade, de modo a motivar a participação da sociedade e demonstrar sua competência técnica e seu domínio sobre o objeto de sua responsabilidade social.

Esta postura também serve a uma melhor avaliação das reações, tendências e dos anseios da sociedade, ajustando melhor suas ações e iniciativas para demonstrar seus princípios éticos na transparência e na verdade, valorizando a participação e demonstrando que o usuário é o objetivo primordial de suas ações.

4.4.8. Código de Ética

A necessidade de criar a prática de discussão sobre questões de ética foi uma das preocupações expressas pelas equipes de mudança na concepção do Novo DER-PE. Elas alertaram para a necessidade de aprenderem a questionar alguns princípios e padrões que devem orientar o comportamento da organização e dos seus colaboradores neste novo formato.

A ética empresarial é um exercício de análise de valor sobre práticas específicas da vida organizacional, definindo se elas são aceitáveis ou não, na nova realidade.

A proposta é construir um código de ética do DER-PE que venha a apoiar os colaboradores a compreenderem e a usarem valores e convicções que já têm para tomar decisões acertadas, dentro da organização, na relação com os usuários e fornecedores. Além de estimular a pensar nos efeitos dessas decisões sobre seus companheiros, sua organização, a sociedade e sobre o meio ambiente.

O objetivo é assegurar que todos os colaboradores compreendam os valores e cumpram as políticas e códigos de conduta que criam um clima ético, através de debates em foros de opiniões pessoais sobre o que deve ou não ser feito em determinadas situações, habilitando-os a basear suas decisões no conhecimento de opções, e não nas emoções e opiniões.

5. Estudo para a Nova Estrutura Organizacional

5.1. Aspectos Conceituais

A definição da estrutura organizacional deve obedecer a duas fontes básicas de orientação: a externa, do ambiente, e a interna, das necessidades operativas. A primeira é constituída pelas definições estratégicas quanto ao tipo de inserção da organização no contexto do Governo e na própria sociedade, ou seja, seus objetivos sociais e suas tarefas fundamentais; a segunda expressa as estratégias em uso na organização e o arranjo de funções básicas para a execução das tarefas fundamentais ao cumprimento das responsabilidades do órgão.

Na visão externa, dois pólos de ajustamento complementares orientam o partido estrutural: i) a visão do Estado, isto é, o que o governo considera que deva ser o resultado da ação pública do órgão; e ii) a visão da sociedade civil, isto é, quais são as necessidades e expectativas dos cidadãos em relação aos produtos e serviços para os quais aquele órgão está vocacionado.

Na visão interna, os condicionantes do desenho estrutural vêm dos aspectos operacionais; de um lado, as exigências das tarefas necessárias ao cumprimento de sua missão e, de outro lado, as necessidades de organização das pessoas em equipes produtivas para que concretizem a organização, responsabilizem-se pelo seu êxito e garantam a realização de seus desafios.

Por essas razões, a próxima atividade dos participantes das equipes de mudança do Projeto Novo DER-PE será identificar os desafios de mudança em cada área do DER-PE para implantar esses elementos desenhados no NMC - Novo Modelo Conceitual, identificando os agentes do contexto externo e interno que cobram resultados (usuários) e o que pode influenciar sua *performance* e, ainda, definir os focos estratégicos de cada unidade, para que funcionem como balizadores da sua atuação.

Com isso, procura-se mapear as expectativas tanto externas quanto internas, a fim de se modelar uma estrutura que, realmente, possa agregar valor para os seus principais operadores, além de identificar as necessidades internas que orientem a ampliação da produtividade das suas equipes.

Estas opções a seguir antecipadas são elementos de partida para análise e correção dos grupos e composição definitiva da nova estrutura organizacional do DER-PE.

5.2. Propostas do Partido Estrutural

O partido estrutural expressa as macroopções orientadoras das escolhas na construção do desenho da estrutura organizacional.

A estrutura organizacional define o modo de divisão da Instituição em diferentes áreas ou ambientes, mostrando as competências, as relações de autoridade e subordinação e, ainda, os canais formais de comunicação e decisão que regem o seu funcionamento. Ela também pode ser utilizada para influenciar a cultura da organização quanto aos modelos de produção e decisão. É um aspecto importante, porém, por si só, não garante a excelência da gestão. Esta depende da sua integração com outros aspectos organizacionais, alinhados de maneira consistente, inovadora e voltados para a efetividade da ação.

A estrutura tem o objetivo de maximizar a eficiência e a efetividade na aplicação dos recursos da organização e pode ser desenhada a partir de diferentes critérios de divisão. A escolha destes critérios constitui uma etapa importante do processo de transformação organizacional, porque reflete as decisões políticas e as estratégias de renovação do órgão.

Assim, a estrutura proposta para o DER-PE procura introduzir inovações, não apenas em relação a novas atribuições, mas, também, orientadas para os processos de organização do trabalho e modernização da produção.

É evidente a necessidade da congruência entre a estrutura proposta e os outros aspectos organizacionais para o sucesso da implementação estrutural desejada, como valores culturais da organização, estilos de gestão, disponibilidade e capacitação de recursos humanos, sistema de informática e de comunicação.

Elementos para orientar a Macroestrutura

Na construção inicial, apresentada a seguir, foram consideradas três orientações estratégicas:

a) orientação para o usuário.

Como organização orientada para o usuário, o DER-PE irá demonstrar essa opção em toda a sua operacionalidade: primeiramente orientando a sua própria organização a partir desse pressuposto, ou seja, construindo uma verdadeira sala de visitas para receber os seus clientes com conforto e dignidade e montando uma estrutura própria para o seu atendimento eficiente e eficaz, de maneira, rápida e resolutiva. Por outro lado, todas as áreas internas passam a operar em função dos seus usuários e, tal como a instituição como um todo, se organizam em função da satisfação das necessidades dos seus demandantes.

b) Orientação para resultados.

Essa estratégia indica uma configuração mais solidária das áreas de responsabilidade. Uma redução da estanqueidade e do esfacelamento das unidades de produção da função. Uma orientação para agregar os processos produtivos, independentemente das especialidades técnicas ou das necessidades de decisões que agrega. Uma visão de entrada – processamento – saída de resultados efetivos em um mesmo ambiente organizacional. Demonstrando que as unidades devem ser responsáveis pela produção de produtos ou de serviços em toda a sua inteireza, sem quebra sofisticada ou divisão interna do passo.

c) Orientação para o trabalho em equipe.

A orientação estratégica para o trabalho em equipe é uma opção de conseqüências significativas, tanto na montagem da estrutura funcional e organizacional do DER como na renovação do seu leiaute, da sua distribuição espacial e na sua forma de apresentação à sociedade.

A organização do trabalho em equipe é uma opção estratégica enfocada como necessária em todos os níveis do DER-PE. Ela não será satisfeita apenas com a montagem de espaços coletivos de trabalho, mas, também, com renovação do estilo de distribuição de tarefas e de responsabilidades, com a modernização da gerência e do modo de coordenar o trabalho, orientando-o para a equipe e para os resultados efetivos desejados e, também, pela própria montagem de espaços coletivos de trabalho que configurem essa nova opção metodológica e valorize a equipe multidisciplinar e multifuncional.

Para o DER-PE vencer a tradicional organização departamental, definida pelas especialidades técnicas e pela visão clássica de organização do trabalho, requer inovar em termos de divisão de trabalho e de responsabilidades das equipes, tomando o usuário e a efetiva responsabilidade pela execução do serviço ou produto como a linha mestra a definir a nova estruturação, superando o foco tradicional do processo produtivo como fonte de detalhamento estrutural.

Uma concepção possível é detalhar a estrutura a partir da indicação das funcionalidades da Instituição, composição de macroambientes suscetíveis de satisfazerem as demandas específicas da sociedade em relação aos produtos de cada funcionalidade e detalhar núcleos e células como os atores organizacionais que concretizarão o processo produtivo através dos estudos, das decisões e da realização concreta das tarefas, evitando, entre outros problemas, a despersonalização das responsabilidades e a dispersão de recursos técnicos, administrativos, gerenciais e financeiros.

A proposta é constituir módulos produtivos orientados para as funções de atendimento, produção técnica, produção administrativa e prestação de serviços integrados entre si e com responsabilidades específicas, quanto aos resultados finais das tarefas.

A expectativa é de que as decisões nesses módulos se tornem mais participativas, o desenho de seus espaços de trabalho induzam uma maior contribuição interpessoal e haja, mesmo, uma indução de um espaço institucional colegiado para incentivar a partilha do trabalho e das decisões através de uma "Coordenação Executiva de Núcleo" e da operacionalização de "Câmaras Técnicas," como suporte a estudos e melhoramentos de ordem técnica.

Em termos preliminares de leiaute, os ambientes serão desenhados como estações de trabalho divergentes ou convergentes, individuais ou coletivas que funcionarão como locais de trabalho de múltiplos usuários.

Dessa maneira, sugere-se, inicialmente, três ambientes organizacionais distintos, que abrigarão as atividades básicas do DER-PE e de cada uma de suas funcionalidades: Núcleo Estratégico, Macroambientes, Módulos Operacionais.

Núcleo Estratégico: É o espaço onde atua a alta gerência: Conselhos, Diretor-presidente e funções de apoio. Onde são definidos as estratégias, o planejamento e as orientações macro. Onde serão tomadas as decisões de direção.

Macroambientes: Onde se organizam os trabalhos efetivos de conteúdo das funcionalidades. Onde são desenvolvidas as atividades técnicas de produção e de gestão. É o ambiente onde as decisões da funcionalidade, o atendimento ao usuário e o exercício do controle produtivo são desenvolvidos. Também, a articulação entre os parceiros internos e externos, o desenvolvimento das atividades de apoio técnico, administrativo e as demais articulações entre as funções descentralizadas.

Módulos Operacionais: Compõem os macroambientes e é onde se executam as tarefas técnicas e administrativas, o monitoramento e o suporte logístico, cujas definições obedecem à dinâmica de trabalho a partir da qual se organizam as ações de cada funcionalidade.

Cada um desses macroambientes e módulos possuem núcleos que se distinguem no partido estrutural: o primeiro atua no espaço do Núcleo Estratégico e está voltado para a coordenação da produção – são os "Núcleos de Coordenação Executiva" constituídos pelos gestores dos macroambientes, atuais diretores. O objetivo é estimular e favorecer o rápido fluxo de informações, evitando problemas como: desperdício de recursos, conflito de posições, interferência de "ruídos de comunicação" e má interpretação.

Quanto maior a integração, a facilidade de comunicação e a competência técnica e gerencial dos “Núcleos de Coordenação Executiva dos Macroambientes”, maiores são as possibilidades de:

- a) Agilidade e rapidez na tomada de decisão;
- b) Comprometimento dos funcionários com resultados;
- c) Otimização do emprego de recursos;
- d) Disseminação de informações e aperfeiçoamento da comunidade interna;
- e) gestão integrada da organização.

O segundo atua no espaço interno de cada Módulo Operacional e está voltado para a articulação de recursos técnicos e de logística operacional, incluindo a articulação administrativa com as Unidades Executivas descentralizadas.

Para que esses núcleos tenham o efeito esperado é necessário que os gestores estejam aptos a "transitar" entre os diferentes espaços organizacionais, tornando-se capazes de compreender os processos, modos de gestão e as funções desempenhadas nos demais macroambientes e módulos. A existência de um bom nível de articulação entre os componentes desses núcleos deve propiciar a existência de uma visão sistêmica que ofereça a agilidade e a eficiência necessárias.

A despeito da estrutura do trabalho, o mais importante é que esses núcleos sejam capazes de garantir o dinamismo necessário à organização, trabalhando em rede, trocando informações, oferecendo oportunidade de consenso aos vários setores envolvidos, facilitando, enfim, o processo decisório.

Essa flexibilidade também será garantida pela criação de “Células dentro dos Módulos”. Estas se organizam sob a forma de Equipes, Turmas, Grupos de Trabalho, em torno de temas específicos que podem ser urgentes em determinados momentos, mas podem perder sua relevância em outros momentos.

Eles demandam a formação de técnicos altamente capacitados, cujo domínio sobre assuntos específicos possam ser aproveitados em situações diversas. Com isso, pretende-se dizer que esses técnicos podem ser transferidos de uma célula para outra, acompanhando as necessidades da organização de enfatizar determinadas áreas de projetos, construção, negócio, operação, etc, em diferentes momentos.

Esse tipo de instrumento prioriza a flexibilidade da produção em detrimento da “segurança” do trabalho já conhecido e da “estabilidade” de funções, exigindo das pessoas, habilidades diferenciadas, em especial para administrar os novos tipos de relações que surgem nesse contexto.

Aspectos relacionados à quantificação e distribuição de cargos e pessoas nos diferentes espaços organizacionais deverão ser tratados pelo corpo diretivo do

DER-PE após aprovação interna da estrutura organizacional e negociação dos limites dos quantitativos e dos custos com as instâncias de decisão do Estado. Não fazem parte deste momento de trabalho.

Dessa maneira, os próximos passos corresponderão à definição das atribuições de cada espaço organizacional, revendo-se as funções que devem continuar ou eliminando funções que não mais se justificam, seguindo-se o desenho da estrutura organizacional proposta.

Ainda com o compromisso de assegurar agilidade e parceria no desenvolvimento das ações do DER-PE, a proposta de estrutura deve sugerir uma racionalização hierárquica e uma nova organização de tarefas, como a que segue em hipótese inicial:

I. Núcleo Estratégico: compreendendo Conselho Deliberativo e Presidência.

II. Macroambientes: espaços gerenciais de coordenação e de gestão, organizados em Engenharia e Manutenção, Administração, Operação e Atendimento ao Usuário e, Empresarial, composto de Módulos Operacionais – áreas responsáveis pela execução das tarefas técnicas, monitoramento e suporte logístico, organizados internamente como Células Operacionais.

A implantação dessa proposta prevê um novo arranjo para o ambiente de trabalho, visto que a partir dos Núcleos, não mais se observa o estabelecimento da segregação das ações em "caixinhas" (Departamentos, Divisões, Setores, Serviços, etc.).

Os cargos comissionados manterão a nomenclatura usual do Estado, enquanto a organização do trabalho e a nomeação/ocupação dos espaços tenderão a ser geridas com mais flexibilidade e maior adaptação às estratégias em desenvolvimento nas áreas.

As atribuições e respectivas tarefas, no âmbito de cada núcleo, se organizarão entre os servidores ali lotados, em razão da competência de cada um, que passarão a compor um único grupo, também trabalhando segundo o conceito de *trabalho em equipe*.

Desta forma, a nova organização administrativa do DER-PE mudará do sistema tradicional de trabalho baseando-se:

- a) No desempenho individual.
- b) Nos servidores com funções específicas.
- c) Na divisão por departamento.
- d) Nas atividades.
- e) Na pouca troca de informações.
- f) Nas decisões individuais.

Evoluindo para um sistema de trabalho de alto desempenho baseado, nas seguintes características:

- a) no time de servidores;
- b) nos servidores com múltiplas qualificações;
- c) em módulos ou células de negócios;
- d) nos resultados;
- e) na comunicação interna intensiva;
- f) na decisão técnica cabendo a quem tem mais conhecimento.

Proposta de Partido Estrutural

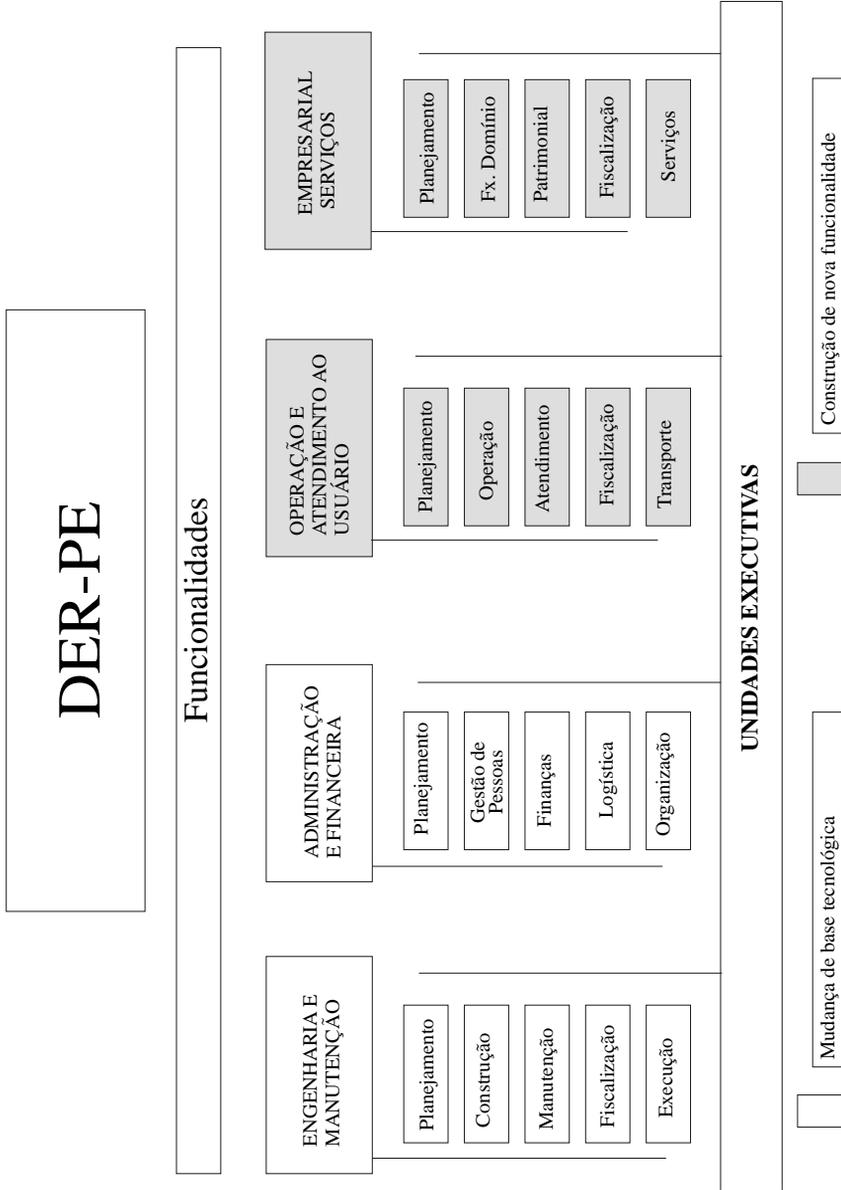
Baseado nos princípios apresentados, as equipes de mudança do Programa Novo DER-PE irão formular e instrumentalizar sua nova estrutura e seu novo modo de atuação iniciando do seguinte partido estrutural:

- a) Núcleo Estratégico
 - Conselho Fiscal
 - Conselho Técnico
 - Presidência
 - Diretoria Executiva
 - Coordenadoria Jurídica
 - Coordenadoria de Planejamento
 - Assessoria Especial
 - Ouvidoria
 - Auditoria Interna
- b) Macroambientes
 - Engenharia e Manutenção
 - Administração e Logística
 - Operação e Atendimento ao usuário
 - Empresarial e Serviço
- c) Formação de cada Macroambiente
 - Núcleo de Governador Executivo
 - Módulos
- d) Formação de cada Módulo
 - Núcleo Executivo
 - Células
- e) Formação de cada Célula
 - Núcleo de Célula
 - Pessoal

6. Visão gráfica do Novo Modelo Conceitual do DER-PE

| NOVO MODELO CONCEITUAL | | | |
|--|--|---|--|
| CONCEITO DE PRESTADOR DE SERVIÇO Missão Social do DER | | FOCO NO CLIENTE (Foco Estratégico) | |
| CONCEITO DE NEGÓCIO (Empreendedorismo Público) | | | |
| CONCEITO DE OPERAÇÃO DE REDE RODOVIÁRIA | | | |
| RENOVAÇÃO TECNOLÓGICA | RESPONSABILIDADE TÉCNICA | PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS | GESTÃO AMBIENTAL E VALORIZAÇÃO DO PATRIMÔNIO DO ESTADO |
| | | | GESTÃO DA INFORMAÇÃO |
| RENOVAÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS | | | |
| CONCEITO DE INFORMAÇÃO INTEGRADA, INFORMÁTICA, ACERVO, CENTRO DE INFORMAÇÕES, COMUNICAÇÃO. | | | |
| NOVO CONCEITO DE CONSTRUÇÃO | | RENOVAÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS DE ADMINISTRAÇÃO | |
| NOVA MANUTENÇÃO DA MALHA RODOVIÁRIA | | AUTOMATIZAÇÃO DOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS | |
| NOVA OPERAÇÃO DA MALHA RODOVIÁRIA | | GESTÃO DE INTEGRAÇÃO E INTERFERÊNCIAS | |
| NOVA GESTÃO DOS TRANSPORTES INTERMUNICIPAIS | | GESTÃO DA COMUNICAÇÃO COM O USUÁRIO | |
| <ul style="list-style-type: none"> . Pesquisa . Levantamento . Estudos técnicos . Acervo | <ul style="list-style-type: none"> . Controle de tráfego . Sistema de sinalização e educação . Segurança rodoviária | <ul style="list-style-type: none"> . Jari . Projeto . Supervisão . Fiscalização | <ul style="list-style-type: none"> NOVOS SERVIÇOS |
| | | COMUNICAÇÃO/ MARKETING/ ENDOMARKETING | GESTÃO DA FAIXA DE DOMÍNIO E DE OUTROS DIREITOS |
| RENOVAÇÃO DOS PROCESSOS FUNCIONAIS | | | |
| NÚCLEO DE DECISÃO | NÚCLEO ADMINISTRATIVO | NÚCLEO DE CONSTRUÇÃO | NÚCLEO DE PLANEJAM. E APOIO |
| | | | NÚCLEO DE OUTROS SERVIÇOS |
| UNIDADES EXECUTIVAS | | | |
| NOVO LEIAUTE | | | |
| POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO | | NOVA POLÍTICA DE PESSOAL | |
| CÓDIGO DE ÉTICA | | GESTÃO POR EQUIPES | |
| | | AVALIAÇÃO POR PERFORMANCE | |
| | | POLÍTICA DE INCENTIVO | |

6.1 Visão Gráfico funcional do Novo-DER



7. Colaboradores do Projeto Novo DER: Líderes da Mudança

7.1. Equipe de Temática Geral e de Controle.

Arquimedes Bandeira de Melo; Carlos Fernando Ramos Xavier; Fernando Lins de Albuquerque; Francisco de Assis de Andrade Jurubeba; Luciano Arthur Valente Danzi; Maria de Fátima Dantas de Oliveira; Paulo Roberto Barreto Cabral.

7.2. Equipe Temática de Obras e Manutenção

Ana Patrícia Sobral; Carlos Alencar Barros; Carlos Humberto Gomes da Silva; Creuza de Farias Tavares; Douglas Pereira de Melo; Edson Roberto M. Lima; Euclides Bandeira Souza Neto; Fátima Camello; M^a de Lourdes Santos; M^a Eunice Jerônimo; Renato Fernandes de Souza.

7.3. Equipe Temática de Operação Rodoviária

Antônio Inocêncio; Antônio Ribeiro Malta; Edson Roberto M. Lima; Ednaldo Luiz de Santana; Elsen Pontual Sales; Eugênio Paes Barreto; Luiz Figueiredo; Márcia Zoraide; Marcos Vinícius; Maria do Carmo; Maurício Domingues; Mauro Jordão; Nilo Tavares; Ronaldo Santana.

7.4. Equipe Temática de Administração

Aleni de Albuquerque Aguiar; Cid de Paula Gomes; Glauco Barbosa e Silva; Ieda M^a Coelho Costa; José Nilton dos Santos; M^a Conceição de Albuquerque Moraes; M^a Gorete Pessoa Melo; Monique Marie Korossy; Paulo Roberto Silva Brito; Romildo de Freitas Costa; Sílvia Helena de Almeida; Tereza Farache de Lima; Urânia Correia de Oliveira; Vera Lúcia Gonçalves de Farias.

7.5. Equipe de Unidades Descentralizadas

Antônio Carlos Santos de Lima; Carlos Augusto Barros Estima; Luiz Augusto de Medeiros Santos; Marcelo Tabatinga Lopes; Marcos Antônio Nóbrega de Oliveira; Odeval de Araújo Lira; Ricardo José Correia Soares Bezerra; Romero Torres Nunes; Paulo Roberto Barreto Cabral; Arquimedes Bandeira de Melo Neto; Geraldo Magella Nunes de Moura; Odeval de Araújo Lyra; Rosalvo José da Silva; Carlos Augusto Barros Estima; Fernando Lins Falcão; Oziel Pereira da Silva; Romero Torres Lima; Severino Monteiro dos Santos; Ozéias Cândido da Silva; Cícero José da Silva; Clayton da Araújo Vasconcelos; Ana Cláudia da Lima Monteiro da Silva; Antônio Carlos Santos de Lima; Marcelo Tabatinga Lopes; Hamilton Veras de Queirós; Wêdja Soraia Alves do Nascimento Dutra; Almir Alves de Sousa; Ricardo José Correia de Soares Bezerra; Francisco Givaldo Alencar Sampaio Filho; Amaury Sampaio; Luiz Augusto de Medeiros Santos; Wanderley Benevenuto Pinto; Arnaldo Alexandrino da Silva; Silveira Costa de Moraes; Antônio Thiago de Souza; Marcos Antônio Nóbrega de Oliveira; Moacyr Barros dos Santos; Geneci Alves de Souza.

7.6 Equipe de Consultoria

Carla Beatriz Cavalcanti Azevedo; Carlos Guido Soares Azevedo; Renata Sarmiento Silveira; Viviane Piereck.

