

# **GESTÃO DO PROCESSO DE INTEGRAÇÃO DOS AGENTES NA FISCALIZAÇÃO DO TRÂNSITO E DO TRANSPORTE RODOVIÁRIO INTERMUNICIPAL ALTERNATIVO DE PESSOAS NO ESTADO DE MINAS GERAIS.**

**Autoria:** José Homero de Sousa

**Curso:** MBA em Gestão Estratégica de Projetos DER-MG

**Orientador:** Leandro Pinheiro Cintra

**Centro Universitário – UNA**

## **Resumo**

O presente artigo tem o objetivo de abordar a Gestão do Processo de Integração dos agentes de fiscalização do trânsito e do transporte rodoviário intermunicipal de pessoas no Estado de Minas Gerais, a partir de uma análise desse complexo sistema de trânsito e transporte. Complexo pela falta de legislação objetiva para fiscalização do transporte alternativo fretado, especialmente na modalidade irregular e/ou clandestino, comprometedor contumaz da segurança dos usuários transportados e dos usuários da via. Com o passar dos anos, foram criados, pelo poder público, instruções, portarias e decretos com a finalidade precípua de controlar essa modalidade de transporte de pessoas. Entretanto, insuficientes, sempre buscando resultado a curto prazo, o que até presente data não logrou êxito. O desencontro de local e horário para início das operações com descumprimento das ações planejadas por responsáveis pelas operações de fiscalização do trânsito e do transporte de pessoas nas rodovias é gerado pela falta de integração, o que afeta diretamente o cumprimento das ações e provoca insatisfação ente os agentes e custos desnecessários. Com a finalidade de conhecer o transporte alternativo intermunicipal de pessoas e combater o transporte irregular e garantir a segurança dos usuários de transporte alternativo de pessoas, em 2006, por um período de 30 dias, foi realizado pelo DER-MG o único trabalho de integração de que se tem conhecimento, envolvendo todos os agentes de Órgãos responsáveis por fiscalização desse modal. Integraram-se na operação as Polícias Rodoviária Federal e Militar, agentes municipais e agentes do DER-MG. Essa operação integrada foi planejada e executada em João Monlevade, no período de 09/10/06 a 10/11/06, com postos montados estrategicamente

para interceptar todos os veículos com origem/destino de Belo Horizonte e Região Metropolitana para as regiões do Vale do Aço, Rio Doce, Mucuri e Araçuaí.

**Palavras-chave:** Gerenciamento da Integração; Trânsito; Transporte Alternativo Rodoviário Intermunicipal de Pessoas

## 1. INTRODUÇÃO

O transporte rodoviário intermunicipal de pessoas, seja individual ou coletivo, nos tempos atuais, é visto como um produto de serviço, desde que respeitada a incolumidade, de forma a cumprir as obrigações do poder público. Assim sendo, é dever do Estado garantir a manutenção desse serviço com segurança aos transportados e usuários da via.

A aplicação desse princípio constitucional leva os “stand buyers” a serem legítimos credores junto a quem os transporta, mesmo que não exista um contrato formal de transporte.

A integração entre os agentes de fiscalização do trânsito e transporte poderá gerar economia para o Estado, equilíbrio entre as empresas transportadoras de pessoas, segurança para o cidadão e bem-estar da sociedade e dos agentes.

O Departamento de Estradas de Rodagem do Estado de Minas Gerais tem por finalidade assegurar soluções adequadas de transporte rodoviário de pessoas e bens, no âmbito do Estado. A partir dessa missão, foram criadas, pela Lei Delegada nº 100, de 29/03/2003, a Diretoria de Fiscalização, composta das Gerências de Fiscalização e Controle, com a finalidade de planejar e coordenar todas as ações de fiscalização do transporte de pessoas e a Diretoria de Operações, que, entre outras, é composta das Gerências: de Administração de Trânsito, Gerência de Operação de Trânsito e Gerência de Controle de Operações, com a finalidade de gerenciar e administrar as atividades de trânsito no Estado de Minas Gerais. Dessa maneira, todos os agentes de trânsito estão tecnicamente ligados a também essas gerências. O Departamento de Estradas de Rodagem do Estado de Minas Gerais conta com 40 Coordenadorias Regionais, sendo 01 (uma) em Belo Horizonte e 39 distribuídas estrategicamente pelo interior do estado onde estão lotados os agentes fiscais.

## **2 – JUSTIFICATIVA**

O modal de transporte alternativo intermunicipal de pessoas está em franca expansão, comprometendo o equilíbrio financeiro-econômico do serviço regulamentado por concessão e a arrecadação estadual. No transporte fretado por autorização, não há dispositivo legal que estabeleça valor financeiro a ser discriminado no documento fiscal em conformidade com o percurso contratado. No transporte irregular, a sonegação fiscal é total e comprometedora da segurança das pessoas transportadas e dos usuários da via, por se tratar de transporte sem anuência do poder responsável pela fiscalização. Fica livre do cumprimento das normas regulamentares relativas a transporte, sendo-lhe aplicadas somente as sanções relativas a trânsito.

O serviço Intermunicipal e Metropolitano regular público por “concessão” e o transporte fretado com “autorização do DER/MG” têm a fiscalização exercida exclusivamente por servidor do Departamento de Estradas de Rodagem do Estado de Minas Gerais, para exercer as atribuições de Agente Fiscal de Transportes. Cabendo aos demais Órgãos, por intermédio de seus agentes, a competência para fiscalização das ações relacionadas às Leis de trânsito nas vias sob sua circunscrição e, nas vias sob jurisdição do DER/MG, a Polícia Militar, por força de convênio.

Para Fiscalização do modal transporte alternativo, seja com porte ou não de autorização do DER/MG, há imperiosa necessidade da integração dos diversos agentes envolvidos no processo, haja visto os preceitos legais entre os Órgãos Estadual, Municipal e Federal. A assinatura de convênios é insuficiente para solucionar problemas relativos às atividades operacionais dos agentes, havendo necessidade de um Projeto de Integração entre todos os envolvidos nesse processo.

## **3 - OBJETIVO GERAL**

A integração nos processos de fiscalização do trânsito e transporte intermunicipal de pessoas no estado de Minas Gerais tem o propósito de identificar, definir, combinar, unificar e coordenar as diversas atividades específicas da área.

- A Gerência da Integração do Projeto inclui os processos requeridos para assegurar que os diversos elementos do projeto estejam adequadamente coordenados. Ela envolve compensações entre objetivos e alternativas eventualmente concorrentes a fim de atingir ou superar as necessidades e expectativas. Enquanto todos os processos de gerência de projetos são de alguma maneira integrados, os processos são de natureza integrativa.

- A utilização de Projeto de Integração dos “stakeholders” no sistema de fiscalização do transporte alternativo intermunicipal de pessoas no Estado, visando melhorar a qualidade e a segurança desse modal de transporte, com ênfase no planejamento alinhado às melhores práticas descritas no Guia PMBOK (*A guide to the Project Management Body of Knowledge*) pode contribuir para eficiência de um projeto, fornecendo mais segurança e controle para os gestores públicos, conforme demonstra a figura 1.

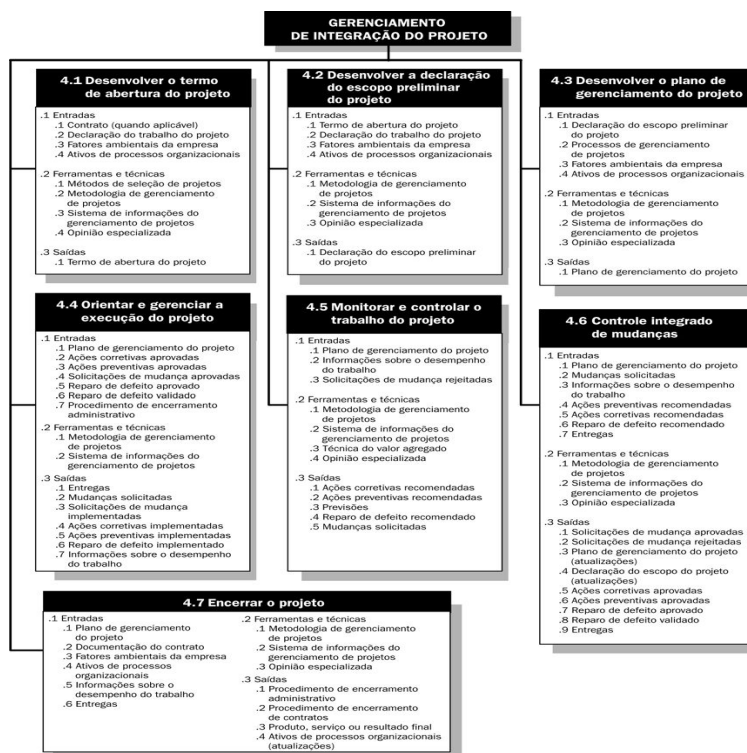


Figura 1. Visão geral do gerenciamento de integração do projeto

#### 4 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir elementos necessários à melhoria da integração entre os órgãos responsáveis pela fiscalização.

- Definir elementos necessários à melhoria da integração entre agentes fiscais DER-MG, PMMG e PRF.

- Levantar métodos e procedimentos para promover a integração.

- Identificar até que ponto a integração entre os Órgãos e agentes de trânsito auxilia o bom desempenho na função pública junto ao cidadão.

- Propor melhorias na gestão do processo de integração entre os agentes de fiscalização de transporte e trânsito..

- Aliança dos padrões comportamentais dos “stakeholders” no cumprimento da legislação, abordagens, cumprimento fiel das programações elaboradas com esta finalidade. Integração de todos os agentes da fiscalização (DER/MG, PMMG, PRF e MUNICÍPIO) por meio de reuniões planejadas com a finalidade de cumprimento do dever assumido perante a sociedade.

- Integração dos agentes de fiscalização, a satisfação dos usuários e o cumprimento do dever constitucional de controle do transporte rodoviário intermunicipal alternativo de pessoas no estado de Minas Gerais com eficiência e segurança.

- Integração entre os Órgãos e agentes de fiscalização quando empregada, eleva o envolvimento e motiva as pessoas em seu trabalho; sendo as ações desenvolvidas com satisfação, o objetivo será atingido. A integração é fonte do sucesso nas operações de fiscalização, devido à harmonia reinante entre todos.

## **5 - ÁREA DE ESTUDO**

O Projeto de Integração terá como estudo as Coordenadorias Regionais do DER/MG: 2ª CRG de Guanhães, 12ª CRG de Itabira, 23ª CRG de Governador Valadares, 29ª CRG de Manhumirim, 38ª CRG de Capelinha e 40ª CRG de Coronel Fabriciano. A região escolhida é bem definida e tem características diferentes do “modus operandi” entre os agentes do DER-MG E PMMG.

Espero, com esta proposta, iniciar um processo a ser utilizado como prática inovadora, não só entre os agentes do DER-MG e PMMG, das Coordenadorias em destaque, mas entre as demais unidades dessas instituições.

## 6 – CONTEXTUALIZAÇÃO - HISTÓRICO

... Uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicações e sistemas de coordenação de afiliações: essa coletividade existe numa base relativamente contínua em um ambiente e se engaja em atividades que estão relacionadas, usualmente, com um conjunto de objetivos (HALL, 1984, p.23).

Esse autor traz o conceito de que organizações agem. Não podem ficar à mercê de pessoas que ocupam cargos específicos e temporários, pois, essas passam e a organização fica. Mostra, ainda, que as organizações se regem por Instruções Normativas, independentemente de quem seja o indivíduo que ali está. As determinações elaboradas definem o grau de autoridade e os sistemas de comunicação, bem como a coordenação de afiliações. Esses fatores devem ser objetivos e disseminados em todos os ambientes e sem interrupção.

O transporte alternativo de pessoas não é uma modalidade de transporte desta década. Corria o ano de 1837, quando João Lecocq trouxe de Paris um ônibus vermelho, com quatro rodas e dois andares, que chamou a atenção dos cariocas ao fazer sua viagem experimental, do Rócio Grande (hoje Praça 15) até a Praia de Botafogo. Temerosos pela nova concorrência, os chamados “*segeiros*” (condutores de seges, espécie de carruagem da época) e os locadores de cavalos e mulas quase apedrejaram o veículo. Mas, prossegue a concorrência;

No mesmo ano, era fundada a Companhia de “*Omnibus*”, de propriedade do desembargador Aureliano de Souza e Oliveira Coutinho, futuro Visconde de Sepetiba, e de mais quatro sócios. Os veículos eram puxados por quatro burros e continuaram exasperando a concorrência e, em consequência dos protestos, a Câmara Municipal passou a cobrar impostos e aplicar pesadas multas aos coletivos da Companhia.

A Companhia das Gôndolas Fluminenses era a principal concorrente da Companhia de “*Omnibus*”. As gôndolas eram coches puxados por burros. Ambas as companhias foram derrotadas com a introdução dos bondes na paisagem carioca, em 1862.

Como se vê, já no século XIX, havia concorrência pelo transporte de pessoas, incluindo ameaça física e patrimonial; sem acordo, houve interferência do poder público e, no futuro, o enfraquecimento de ambos, sufocados pelo bonde; assim, ocorrem as mudanças por meio de ciclos variados até a presente data.

## 7 – MISSÃO INSTITUCIONAL

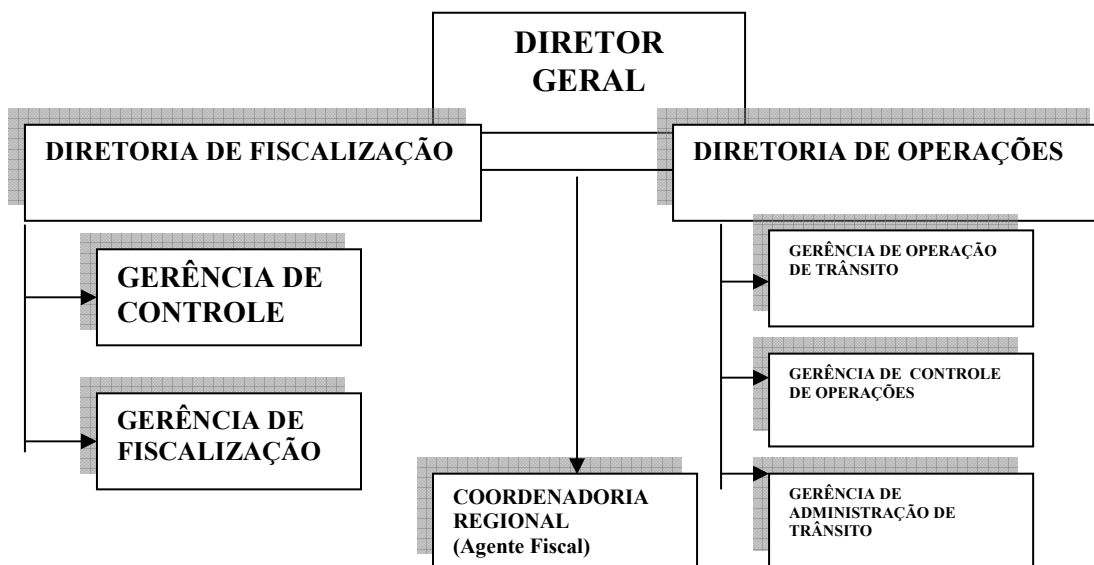
O Artigo 3º da Lei Delegada de nº 100, de 29 de janeiro de 2003, define a seguinte missão institucional: o Departamento de Estradas de Rodagem do Estado de Minas Gerais tem por finalidade assegurar soluções adequadas de transporte rodoviário de pessoas e bens, no âmbito do Estado, observadas as diretrizes definidas pela Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas.

## 8 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O Decreto Estadual de nº 44.466, de 16 de fevereiro de 2007, teve seu artigo 22 alterado, modificando a estrutura orgânica do DER-MG, ratificado seu organograma pela Instrução Normativa 01.02b. Serão indicadas as Diretorias e Gerências envolvidas com ações relativas ao trânsito e transporte.

A figura 1, fica demonstra que a linha de comando das Gerências envolvidas não se encontram integradas, provocando uma verdadeira avalanche de informações desencontradas, pois dentro dessas gerências foram criados departamentos “batizados” de Núcleos, que agem com transmissão de ordens para as Coordenadorias Regionais, onde está o agente fiscal, provocando conflito no desempenho das funções.

**Figura – 2 - Diretorias e Gerências com Atividades de Transporte e Trânsito**



Até o advento da entrada em vigor da Lei 9.503, de 23 de setembro de 1997 (Código de Trânsito Brasileiro), os agentes do DER-MG tinham suas atividades legais voltadas para a fiscalização do transporte coletivo de passageiros. As relacionadas a trânsito de veículos Polícia Militar. A partir da investidura dessa competência pelos agentes do DER/MG, com as atividades de fiscalizar também o trânsito, surgiu nítida necessidade de integração entre os agentes próprios do DER-MG e os credenciado da PMMG, uma vez que a finalidade das ações na via é comum: Garantir a segurança dos usuários. Para que a Polícia Militar de Minas Gerais atuasse na fiscalização do trânsito nas vias estaduais, fez-se necessário celebrar convênio (Lei 9503/98, art. 23), no qual estão inseridos cláusulas e itens que teoricamente preconizam a integração dos agentes. Mas na verdade não funcionam como deveriam.

## **9 – PROBLEMATIZAÇÃO**

Na área de fiscalização, lidamos com conteúdo de grande teor técnico e conceitual, sendo necessário profundo conhecimento das diversas normas e regras para uma justa e perfeita integração na condução dos trabalhos, o que levará o agente ao profissional desejável.

Alguns fatores complicadores desse conteúdo:

- Ameaça: Sensação da perda de poder quando da elaboração das mesmas atividades por órgãos, diretorias e agentes diferentes.
- Risco: É o que pode proporcionar, caso se concretize a ameaça, podendo ser classificada em: Baixa, Média ou Alta complexidade.
- Segurança: Indisponibilidade de meios de comunicação agente/central para consultas, seguras e confiáveis, a dados cadastrais do fiscalizado.
- Credibilidade: Retorno rápido e com segurança da situação do fiscalizado.

***É importante ter em mente que a existência de conflitos em um projeto é inexorável, eles sempre existirão. Identificá-los a priori, pode trazer inúmeras vantagens aos gestores de um projeto. (Menezes., 2003, pag. 170)***

Inúmeros tipos de conflitos podem surgir no decorrer das operações pela falta de integração, sempre com o envolvimento dos seguintes atores no DER/MG:



- Diretoria: Emana ordens e determinações nem sempre bem definidas, às vezes extrapolando sua área operacional.

- Chefia: Recebe as ordens não as avaliando; repassa-as aos encarregados.

- Encarregados: Retransmitem aos operadores (agentes) seu entendimento e quase sempre buscam esclarecimentos em fontes informais.

- Operadores (agentes): Aplicam as ordens quase sempre da forma determinada pelo encarregado. Outros questionam ou não as aplicam de forma nenhuma.

Na PMMG, os agentes da autoridade de trânsito recebem orientações emanadas da Diretoria de Meio Ambiente e Trânsito, que são repassadas às Companhias Independentes, que as repassam aos Pelotões, os quais as repassam aos Destacamentos que, como os agentes do DER/MG, também têm entendimentos diferentes como nas diversas sedes de comando.

## **10 – RESTRIÇÃO**

É a resistência ao novo modelo de programação e cumprimento das operações pelos agentes, devido a fator cultural de cada instituição. Ex. rejeição ao novo modelo de trabalho proposto.

## **11 – PREMISA**

São ocorrências inesperadas de fatos relevantes que atentam contra o bom andamento do serviço. Ex. A inoperância de um equipamento de comunicação na consulta de dados junto à central.

## **12 – MOTIVAÇÃO**

Todos hoje buscam estabilidade financeira para que possam manter sua família com dignidade; buscam estabilidade emocional, o que, certamente, irá refletir diretamente no seu desempenho funcional e na vida social.

Alguns fatores diretamente relacionados a essa motivação é que nos conduzem à auto-realização, liderança, necessidade de segurança, fatores que facilitam a integração de todos com todos.

Conforme MINICUCCI, ( 1981, pág. 182 e 183)

Através dos tempos, muito se tem discutido os fatores que determinam a eficiência do homem no trabalho.

Uns acham que o nível de produtividade de um trabalhador depende do grau de seu interesse pela remuneração e do controle da chefia, outros acrescentam aos anteriores o suporte técnico-científico da estrutura empresarial; e mais recentemente, os estudiosos da administração privilegiam as variáveis motivacionais que levam os trabalhadores a compromissos morais que extrapolam os limites de um contrato de trabalho.

A falta de integração pode ser *intrapessoal*, causando estresse aos agentes na programação e no desenvolver das operações. E, na maioria das vezes, pode ser *interpessoal*, envolvendo diretamente o ponto de vista de um e outro agente.

A incerteza entre os atuais agentes de fiscalização do DER/MG em permanecerem no cargo abala profundamente a motivação e integração no desempenho funcional. Esse fator é motivado pelo art. 25 da Lei delegada 175, de 26/01/2007. Define que, para cada Fiscal Assistente de Transporte e Obras Rodoviários que ingressa no DER/MG, um terá que ser exonerado do DAI-16, podendo chegar a perdas salariais de até 80% (oitenta por cento) de seu salário.

Já os agentes que ingressam atualmente no DER-MG, têm abalada sua motivação quanto ao aspecto financeiro devido ao vencimento baixo. Compartilham todas as tarefas dos agentes antigos.

### **13 – COMPORTAMENTO**

A globalização veio acompanhada de mudanças significativas tanto para as pessoas quanto para as organizações. Os investimentos hoje estão voltados não só para os equipamentos tecnológicos como também para o desenvolvimento do capital humano. O

investimento na realização de treinamentos, O aperfeiçoamento e aprimoramento da dimensão comportamental das pessoas estimulam o sentimento de reconhecimento e incorporação da organização, estimulam o crescimento permanente, entusiasma os indivíduos a enfrentar as tarefas inerentes ao desempenho de suas funções.

## **14 – LOCAL DE TRABALHO E EQUIPE**

O ambiente de trabalho deverá ser dotado de espaços suficientes para a utilização integrada entre os agentes, com áreas bem definidas e planejadas de forma que não haja interferência no desempenho das tarefas atípicas de cada órgão. Esse ambiente de trabalho influencia o comportamento das pessoas, interferindo diretamente nas relações interpessoais e, com certeza, nos resultados propostos pelo órgão.

O ser humano é produto do meio em que vive. Portanto, a disponibilização de ambiente saudável que atenda a suas necessidades básicas projetará satisfação pessoal dos agentes.

O trabalho desenvolvido por equipe e não por grupo concorre para resultados com eficiência e eficácia. Na 23ª Coordenadoria Regional do DER-MG, em Governador Valadares, está em operação como experiência, um modelo de integração entre agentes do DER-MG e PMMG, em que o agente da Polícia Militar é disponibilizado para incorporar a equipe composta dos agentes do DER-MG, com utilização da mesma viatura.

## **15 – METODOLOGIA**

### **15.1 – Pesquisa Documental**

Realizada com a finalidade de levantamento de documentos, tais como: Decretos, Portarias, Instruções Normativas, Manuais de Fiscalização, Ordens de Serviço Comunicação Interna, conservados e arquivados nos diversos setores do DER/MG, SETOP e PMMG.

### **15.2 – Pesquisa Aplicada:**

objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos.

Envolve verdades e interesses locais. Aplicando a metodologia do gerenciamento de integração explicitado no Guia PMBOK, contemplando todos os produtos/processos da integração dos procedimentos voltados para a fiscalização, chegará a resultado positivo.

### **15.3 – Pesquisa Exploratória e Descritiva:**

Não se encontraram informações cientificamente produzidas que atendessem às necessidades da pesquisa proposta. Descritiva porque tem por objetivo conhecer e descrever os atores de um mercado específico bem como entender o seu comportamento para a formulação de estratégias.

Por meio de entrevista a todos os agentes do DER-MG das 06 (seis) Coordenadorias objeto deste artigo, foram listadas, pela ordem, as seguintes causas de insucesso das operações:

- Atraso no início das operações por ausência ou não comparecimento da Polícia Militar: 12<sup>a</sup>; 29<sup>a</sup>; 38<sup>a</sup> e 40<sup>a</sup> Coordenadorias Regionais.
- Alteração ou suspensão das operações programadas pela Polícia Militar: 2<sup>a</sup> e 40<sup>a</sup>.

Nesta pesquisa os agentes da 23<sup>a</sup> Coordenadoria Regional não apontaram nenhuma das indicações acima.

## **16 - ANÁLISE**

Como ponto de partida, as oportunidades de aperfeiçoamento deverão ser reavaliadas com relação ao organograma atual, aos processos existentes, uma vez que não contemplam a integração, haja vista que as Gerências estão em Diretorias distintas, normas são emitidas por diversos setores do DER-MG, e pelo Comando da PMMG, cada qual com sua interpretação

direcionada a sua corporação. Com relação ao uso e aplicações das ferramentas existentes, deve-se levar a outros setores internos e externos a prática da integração.

A declaração do escopo do Convênio nº DER – 30.018/08, de 20 de maio de 2008 (DER-MG E PMMG), necessita de uma descrição clara dos produtos e serviços contratados e como serão medidos, incluindo também mecanismos para controle dos recursos repassados.

Os bancos de dados não se comunicam, grande parte dos trabalhos são realizados em duplicidade com registro pelo DER-MG e PMMG, a exemplo dos Boletins de Ocorrência de acidentes, condições de trafegabilidade das rodovias. A utilização de software em conjunto tornará mais eficiente e segura a utilização desse e de outros dados.

Também a criação dos ativos de processos organizacionais para realização do trabalho entre agentes do DER-MG e PMMG, com normas padrão, políticas e procedimentos de qualidade, controlados por auditorias com a finalidade de medir e treinar todo o efetivo, não com a finalidade de correição, com critérios de avaliação de propostas e desempenho. Traçar diretrizes para ajustar as condutas do não cumprimento do proposto no planejamento operacional, compatibilizando horários dos agentes da PMMG e DER-MG.

A Polícia Militar, apesar de cumprir escalas de serviços determinadas por seus comandos no desempenho de atividades extra-convênio com DER-MG, utiliza os mesmos agentes militares e viaturas adquiridas por meio de convênio com o DER-MG, no desempenho de atividades em rodovia federal, no cumprimento do convênio com a Polícia Rodoviária Federal, restando às programações e solicitações do DER-MG a resposta da “falta de efetivo”. Nesse ponto, há necessidade premente de se rever o convênio firmado, uma vez que existem cláusulas e compromissos pactuados que não estão sendo cumpridas.

Utilizando a “Estrutura Analítica do Projeto - EAP” ou “Work Breakdown Structuri – WBS” com participação de todos que efetivamente estão envolvidos no projeto indicará os pontos a serem corrigidos e/ou atacados.

Foi o que aplicamos em menor escala nas Coordenadorias objeto deste estudo; além do atraso, não comparecimento e alteração e mudança de programação, foram listados falta de treinamento em conjunto, interpretações diferentes da legislação e que as operações sejam em conjunto. Após análise de todos os dados, passa-se a programar implementação de cada processo eleito, discriminando as ferramentas e técnicas a serem utilizadas.

A EAP ou WBS é o top de linha de todo o esforço de planejamento de projeto, ou seja, é a aglutinação de todos os elementos que organizam e definem o escopo geral do projeto.

Através da definição no Projeto Charter; declaração no escopo preliminar; planejamento e definição do escopo, o Convênio entre DER-MG e PMMG para fiscalização de trânsito e transporte nas rodovias estaduais, será desenvolvido superando as premissas e restrições.

Detalhando no escopo, local da partida e horário; em caso de inoperância de uma das viaturas, serão utilizadas para deslocamento tanto as do DER-MG, quanto as da PMMG pelos agentes, afastando-se assim a probabilidade de risco de desencontros. Esse exemplo, é suficiente para que a operação seja efetuada com sucesso.

A EAP tem como objetivo garantir que todo o trabalho ajustado esteja dentro do contratado e que esse planejamento não considere nenhum trabalho improdutivo. Com a participação dos *stakeholders* no desenvolvimento da EAP, eliminar-se-á o sentimento de exclusão do processo.

Quaisquer modificações de programação deverão ser antes submetidas a processo de avaliação com relação aos impactos e devem ser tratadas pela gerência e equipe de forma proativa, e que todos estejam cientes delas.

No modelo atualmente utilizado, segundo o qual, DER-MG e PMMG, com comandos independentes, emanam ordens de serviço separadamente, os impactos negativos são alvos que refletem rotineiramente na integração e ação dos agentes em suas operações.

À administração maior, cabe a responsabilidade da elaboração dos projetos com aperfeiçoamento no gerenciamento da comunicação entre os interessados, projetar e organizar as estratégias para o cenário futuro. Cabe ao nível intermediário, voltar-se exclusivamente para as questões operacionais.

## **17 -CONCLUSÃO**

Neste trabalho, foi apresentado um referencial teórico e prático necessário para a implantação dos processos de integração entre os agentes de fiscalização do trânsito e do transporte fretado intermunicipal de pessoas no Estado de Minas Gerais. O tema-objeto desta exposição é por demais complicado e complexo. Assim sendo, é impossível um simples artigo abranger tudo. Mas ficou evidente a necessidade da inserção de medidas no escopo, para melhorar o desempenho das equipes, com planejamento mais inteligente e valorização do

trabalho dos agentes. A falta de integração entre os órgãos estão refletindo diretamente no resultado das operações.

O processo integrado deve começar a partir da alta administração, passando pelas gerências e, somente depois de estabelecidas as bases para entender o papel de cada um, deverá iniciar-se o trabalho. Mas, em Governador Valadares, a 23ª Coordenadoria Regional e a 83ª Companhia de Meio Ambiente e trânsito da Polícia Militar, com interveniência do Supervisor de fiscalização, todos de níveis intermediário nas estruturas, resolveram agir na implantação do objeto deste artigo - “integração”.

O “feed back” está ligado diretamente com a interação e determina o ciclo da comunicação. O nível de satisfação da cada agente no trabalho está correlacionado ao retorno que recebe de seus comandos após avaliação do resultado do trabalho apresentado.

Assim sendo, é de suma importância que se crie essa cultura voltada para o bem comum da sociedade, a qual, com a quebra de vaidade, está resolvendo grandes problemas. Como acontece em Governador Valadares, que solucionou as dificuldades encontradas em todas as outras Coordenadorias Regionais. Isso sem descumprimento do Convênio, aplicando apenas criatividade e integração técnico-operacional.

## **18 – REFERÊNCIAS**

1 - Minas Gerais. Lei Delegada nº 100 de 29 de janeiro de 2003 - DISPÕE SOBRE A ESTRUTURA BÁSICA DO DEPARTAMENTO DE ESTRADAS DE RODAGEM DO ESTADO DE MINAS GERAIS - DER - E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS. Disponível em <http://www.almg.gov.br>.

2 - Minas Gerais. Lei Delegada nº 175 de 26 de Janeiro de 2007. DISPÕE SOBRE O GRUPO DE DIREÇÃO E ASSESSORAMENTO DO QUADRO GERAL DE CARGOS DE PROVIMENTO EM COMISSÃO E AS FUNÇÕES GRATIFICADAS DA ADMINISTRAÇÃO AUTÁRQUICA E FUNDACIONAL DO PODER EXECUTIVO E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS. Disponível em: <http://www.almg.gov.br>.

3. Minas Gerais. Decreto nº 44 603, de 22 de agosto de 2007. Contém o Regulamento do Serviço de Transporte Coletivo Rodoviário Intermunicipal e Metropolitano do Estado de Minas Gerias – RSTC. Disponível em: <http://www.der.mg.gov.br>.

- 4 - Decreto estadual de nº 44.035/07, de 01 de Junho de 2005. DISCIPLINA A AUTORIZAÇÃO PARA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO FRETADO DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO INTERMUNICIPAL DE PESSOAS E ALTERA O DECRETO Nº 32.656, DE 14 DE MARÇO DE 1991. Disponível em: <http://www.der.mg.gov.br>.
- 5 – Brasil. Lei Federal 9.503, de 23 de setembro de 1997, Código de Trânsito Brasileiro. Disponível em: <http://www.der.mg.gov.br>.
- 6 – Decreto 44.752 de 12 de março de 2008 - CONTÉM O REGULAMENTO DO DEPARTAMENTO DE ESTRADAS DE RODAGEM DO ESTADO DE MINAS GERAIS - DER-MG. Disponível em: <http://www.almg.gov.br>.
- 7 -Convênio nº DER – 30.018/08, de 20 de maio de 2008 (CONVÊNIO DE COOPERAÇÃO ADMINISTRATIVA, TÉCNICA, FINANCEIRA E OPERACIONAL QUE ENTRE SI CELEBRAM O DEPARTAMENTO DE ESTRADAS DE RODAGEM DO ESTADO DE MINAS GERAIS E A POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, COM INTERVENIÊNCIA DA SECRETARIA DE TRANSPORTES E OBRAS PÚBLICAS. Disponível em: Diretoria de Fiscalização DER-MG
- 8 - Menezes, Luis César de Moura. Gestão de Projetos, 2ª Ed – Cidade/ editora 2003
- 9 - KERZNER, Harold. GESTÃO DE PROJETOS “As Melhores Práticas”. 2ª. Ed -.Porto Alegre: ARTMED S.A., 2007
- 10 - MINICUCCI, Agostinho – Psicologia aplicada à Administração/Agostinho Minicucci - 3ª Ed – São Paulo: Atlas, 1983.
- 11 - VERGARA, Sylvia Constant – Gestão de Pessoas/ Sylvia Constant Vergara. 3ª. Ed – São Paulo: Atlas, 2003.