

TEXTO PARA DISCUSSÃO Nº 407

A Busca da Excelência nos Serviços Públicos: O Caso de Rondonópolis

*Rose Mary Juliano Longo
Antonio Carlos da Ressurreição Xavier
Fábio Ferreira Batista
Fátima Marra*

MARÇO DE 1996

TEXTO PARA DISCUSSÃO Nº 407

A Busca da Excelência nos Serviços Públicos: O Caso de Rondonópolis

*Rose Mary Juliano Longo**
*Antonio Carlos da Ressurreição Xavier**
*Fábio Ferreira Batista**
*Fátima Marra***

Brasília, março de 1996

* Técnicos da Coordenação de Qualidade e Produtividade da Diretoria de Política Social do IPEA.

** Consultora do Convênio IPEA/CEPAL.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO
Ministro: José Serra
Secretário Executivo: Andrea Sandro Calabi



Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

O IPEA é uma fundação pública vinculada ao Ministério do Planejamento e Orçamento, cujas finalidades são: auxiliar o ministro na elaboração e no acompanhamento da política econômica e prover atividades de pesquisa econômica aplicada nas áreas fiscal, financeira, externa e de desenvolvimento setorial.

Presidente

Fernando Rezende

DIRETORIA

Claudio Monteiro Considera

Gustavo Maia Gomes

Luís Fernando Tironi

Luiz Antonio de Souza Cordeiro

Sérgio Francisco Piola

TEXTO PARA DISCUSSÃO tem o objetivo de divulgar resultados de estudos desenvolvidos direta ou indiretamente pelo IPEA, bem como trabalhos considerados de relevância para disseminação pelo Instituto, para informar profissionais especializados e colher sugestões.

Tiragem: 350 exemplares

SERVIÇO EDITORIAL

Brasília — DF:

SBS. Q. 1, Bl. J, Ed. BNDES — 10º andar
CEP 70076-900

Av. Presidente Antonio Carlos, 51 — 14º andar
CEP 20020-010 — Rio de Janeiro — RJ

SUMÁRIO

SINOPSE

1. INTRODUÇÃO 7
 2. O MUNICÍPIO DE RONDONÓPOLIS: CARACTERIZAÇÃO 8
 3. A ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO 9
 4. O ESTÁGIO ATUAL DAS EXPERIÊNCIAS 12
 5. E O FUTURO? 14
- ANEXO 17
-

SINOPSE

O texto analisa a trajetória recente do município de Rondonópolis (MT) na busca da excelência dos serviços que presta à comunidade. Discute a metodologia e os instrumentos adotados pela Prefeitura na implantação de um novo modelo gerencial, visando à melhoria dos serviços e ao combate ao desperdício. Assinala, também, as principais dificuldades, alguns dos resultados já alcançados e os desafios futuros.

1. INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos do século XX vêm provocando profundas transformações, de natureza variada, no nível mundial. Embora o mundo venha mudando rapidamente, nem todos os governos conseguiram acompanhar essas mudanças. Para que isso ocorra, torna-se necessária a existência de estruturas governamentais ágeis e flexíveis que permitam aos governos desempenhar satisfatoriamente suas funções, acompanhando as mudanças tecnológicas no nível mundial, e se desembaraçando de burocracias lentas e centralizadoras que não lhes conferem a agilidade necessária para a solução de seus problemas mais sérios.

A importância dessa transformação estrutural, que requer mudanças político-institucionais, técnico-econômicas e culturais de grande porte e profundidade, não pode ser menosprezada, já que somente por meio dela pode-se esperar a elevação do nível de qualidade de vida da população, com equidade. Essa elevação só se torna possível caso o nível global de competitividade dos diversos países também cresça, e nesse processo não se pode ignorar o papel vital dos governos. A melhora das condições de vida da população implica a participação concreta da sociedade para a construção coletiva de um projeto de governo que vise à agilização e à eficácia de seus processos administrativos, mediante a descentralização dos vários níveis de tomada de decisão. A consecução desses objetivos é viável se a busca pela qualidade, pela excelência nos serviços públicos prestados à população, for uma constante preocupação das administrações.

No caso brasileiro, a crise financeira se faz sentir em todos os níveis governamentais — federal, estadual e municipal. No entanto, apesar das dificuldades, várias experiências em organizações públicas e privadas vêm obtendo excelentes resultados em seus processos de mudanças gerenciais profundas, visando à superação da crise financeira e à redução do desperdício, que, no Brasil, já ultrapassa os 11% do PIB. Exemplos de algumas dessas experiências podem ser encontrados na Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG), na Usina Siderúrgica Belgo-Mineira, nas Santas Casas de Misericórdia de Belo Horizonte e de Porto Alegre, na Companhia do Metropolitano de São Paulo (METRÔ), no Hospital Geral de Fortaleza, na Secretaria Municipal de Educação de Cuiabá, e na Prefeitura Municipal de Rondonópolis, na Maternidade Darcy Vargas de Joinville, etc.

O presente documento analisará uma dessas experiências, a da Prefeitura Municipal de Rondonópolis. Embora Rondonópolis seja um município com enorme potencial de desenvolvimento, conta com uma arrecadação insuficiente, que limita as possibilidades de intervenção para se produzir com competitividade. O atraso no repasse dos recursos das outras instâncias governamentais e a concentração de renda elevada têm dificultado a reversão do quadro de carências da população em áreas como educação, saúde, saneamento e habitação. Nesse contexto se tomou a decisão de adotar medidas para ter-se na qualidade do gasto público um fator de suporte ao processo de alavancagem do desenvolvimento. Tomou-se como pressuposto a idéia de que a superação dos entraves passa por um esforço de melhoria de vida consciente e compartilhado por todos, no qual a clareza e pertinência dos objetivos perseguidos pelo poder público tenham respaldo em uma liderança autêntica, comprometida e que disponha de instrumentos de gestão modernos e eficazes.

2. O MUNICÍPIO DE RONDONÓPOLIS: CARACTERIZAÇÃO

Rondonópolis está localizada estrategicamente no nível regional, situando-se em um ponto que registra grande fluxo migratório de pessoas que vêm das regiões Sul, Sudeste e Nordeste, com o propósito de investir em Mato Grosso, ou nos estados vizinhos de Rondônia e Acre. Necessariamente, grande maioria dessas pessoas passa pela sede do município, ficando expostas aos atrativos locais para investimentos.

Rondonópolis é potencialmente um dos principais pólos de desenvolvimento de Mato Grosso e da região Centro-Oeste. Segunda maior cidade do Mato Grosso, com 126 mil habitantes, situa-se a 212 km de Cuiabá e tem como base econômica a pecuária e um crescente, embora modesto, processo de industrialização. O município vem crescendo muito em virtude da migração, agravando o quadro de carências por mais e melhores serviços básicos com que se defronta a população.

Além de seus recursos naturais, qualidade do solo, clima e nível pluviométrico, Rondonópolis apresenta alguns indicadores relevantes que o coloca em posição privilegiada. A economia do município é basicamente agrícola. A produção de soja vem aumentando significativamente; a produção de algodão também apresenta aumento substancial, além de ter expandido sua área plantada. A

qualidade do algodão herbáceo compara-se a padrões internacionais, o que desperta interesse em indústrias têxteis instaladas nos grandes centros do país. A safra do milho e da cana-de-açúcar tem aumentado sensivelmente, enquanto a do arroz vem diminuindo consideravelmente. Destaca-se como um dos principais sustentáculos do sistema agropecuário a criação de bovinos, com um plantel de 400 mil cabeças, o que pode gerar um expressivo volume de recursos provenientes da comercialização do rebanho.

O setor secundário concentra-se, principalmente, no distrito industrial, em uma área de 310 ha. Atualmente, cerca de 46% da área está ocupada. O município conta com 286 unidades industriais. A energia elétrica que abastece a cidade é insuficiente e totalmente importada de Goiás. A provisão de água na zona rural é providenciada por poços artesianos, e 90% da população urbana é atendida com água tratada por meio de clorofilção. A rede de esgoto local atende a 40% da população, o que representa cerca de 20% dos domicílios e estabelecimentos comerciais da cidade.

Rondonópolis desenvolve uma política de atendimento educativo preventivo de saúde procurando orientar a comunidade quanto às noções básicas de higiene, buscando a melhoria da saúde no município, de maneira integral. No que tange à educação, apesar da ampla oferta de ensino em todos os níveis, uma pesquisa recente apontou que 69% dos chefes de família em Rondonópolis não conseguiram terminar a quarta série do primeiro grau; 12% estão entre a quinta e a oitava série incompleta; 5% estão entre os que terminaram o primeiro grau e não terminaram o segundo grau; 9% estão entre os que terminaram o segundo grau e os que estão cursando nível superior; e apenas 4% têm nível superior concluído.

Ciente dos problemas e das dificuldades existentes no município, a Prefeitura optou por uma análise detalhada da situação que mapeasse as possíveis alternativas de solução para uma gestão eficiente e eficaz.

3. A ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO

Aliando-se a uma consultoria externa, a Prefeitura desenhou alternativas criativas para a solução dos problemas mais emergentes do município por meio de três eixos fundamentais: 1º) um diagnóstico retratando a situação de Rondonópolis; 2º) a elaboração do planejamento estratégico da Prefeitura, em conjunto com as principais lideranças da organização, que resultou na definição

clara de sua visão estratégica, com valores, missão e objetivos de longo prazo, ao mesmo tempo em que definiu estratégias e ações concretas que pudessem ser efetivamente realizadas até o final da gestão; e 3º) a implantação do modelo gerencial da Gestão da Qualidade (GQ) — em toda a Prefeitura (gabinete e secretarias) e em onze escolas municipais urbanas.

O primeiro eixo de atuação, o *diagnóstico* do município de Rondonópolis, resultou da análise dos dados levantados durante o Fórum de Desenvolvimento de Rondonópolis (nov./94) e de questionários aplicados e entrevistas feitas junto aos funcionários e municípios, tendo trazido informações relevantes para a tomada de decisões de como melhor gerir o poder público.

A concentração da população rondonopolitana em áreas urbanas é elevada. Rondonópolis tem 89% de seus habitantes na zona urbana, implicando sérios problemas sociais, tais como: moradia, empregos, transporte, saúde e segurança. A mão-de-obra, embora em número considerável, não tem a qualificação exigida pelos setores produtivos.

O resultado do diagnóstico mostrou que, embora a imagem externa da Prefeitura seja positiva, havendo na comunidade um grande respeito e credibilidade pela administração, sérios problemas são enfrentados quanto à inexistência de mão-de-obra com boa qualificação e insuficiência de quadros, às verbas insuficientes e arrecadação municipal fraca, e à má comunicação e péssima divulgação das ações da Prefeitura junto à comunidade.

Outros problemas estão relacionados à manutenção das vias não pavimentadas do município, à sinalização viária, horizontal e vertical, que interfere diretamente na segurança do trânsito local, às deficiências na infra-estrutura urbana, com serviços precários de pavimentação e coleta de lixo, além da inexistência de um pronto-socorro bem equipado para atender às necessidades emergenciais de saúde da população.

O segundo eixo de atuação, o planejamento estratégico da Prefeitura, foi elaborado em reuniões com as principais lideranças da organização, nas quais foram discutidos e analisados os dados coletados no processo de diagnóstico, para garantir um planejamento eficaz que atendesse às aspirações da comunidade rondonopolitana. Dentro desse processo de planejamento, o comprometimento e o consenso de todos os funcionários foram obtidos mediante uma divulgação ampla, não somente no âmbito da Prefeitura,

mas também para toda a comunidade, pela mídia, gerando, assim, uma transparência efetiva dos atos do governo municipal.

Ao final das várias reuniões de liderança, elaborou-se a visão estratégica da Prefeitura, com uma clara definição de valores, missão e objetivos de longo prazo. Para a consecução desses objetivos, detalharam-se e dimensionaram-se estratégias e projetos a serem executados dentro do período disponível à gestão atual. Essas estratégias e projetos estão explicitadas em anexo.

Para que a atual gestão pudesse atender às necessidades da comunidade rondonopolitana, dentro dos limites impostos pela situação de crise enfrentada por todo o Estado brasileiro, a Prefeitura definiu, como objetivos de longo prazo, as seguintes prioridades:

- 1 - Consolidar Rondonópolis como um grande pólo econômico, social e político;
- 2 - Implementar a reestruturação urbana e dos serviços visando à melhoria da qualidade de vida da população;
- 3 - Melhorar a comunicação entre a administração municipal e a população; e
- 4 - Atingir a excelência na prestação de serviços por meio da criação de uma nova cultura na administração pública.

As táticas (projetos que viabilizam os objetivos de longo prazo) foram colocadas em ordem de prioridade, em função da disponibilidade orçamentária do município. Foram desdobradas em ações específicas, com datas de início e término, com atribuições de responsabilidade e orçamento próprio. Desse modo, o planejamento de todas as prioridades da Prefeitura ficou claro, com o conhecimento e participação de todas as secretarias.

A visão estratégica da Prefeitura e as estratégias e táticas priorizadas também foram divulgadas para toda a comunidade rondonopolitana, pela mídia, mostrando, com isso, a transparência do governo municipal e o seu compromisso para com a população.

O terceiro eixo de atuação centra-se na melhoria dos serviços prestados aos clientes internos e externos da Prefeitura — preocupação constante de governos que entendem que somente atingindo a excelência na prestação de seus serviços, conseguirão promover o desenvolvimento econômico e social do município e a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos.

Buscou-se a melhoria gerencial almejada, pela implantação da GQ na Prefeitura. Trata-se de uma decisão consciente de mudar uma cultura organizacional calcada em princípios conservadores para uma cultura moderna e eficaz que possa atender às necessidades e superar as expectativas dos clientes, internos e externos, transformando, na sua essência, o *modus operandi* da administração municipal.

Para obter resultados mais eficazes, no tempo disponível, a Prefeitura utilizou uma estratégia de escolha de projetos de melhoria em processos críticos de cada uma das unidades organizacionais das secretarias. Essa estratégia permitiria a obtenção de resultados no relativo curto prazo, e ajudaria a tornar visíveis as vantagens do modelo gerencial da qualidade, mobilizando as pessoas e ajudando a motivá-las.

A implantação da Gestão da Qualidade (GQ) na Prefeitura de Rondonópolis deu-se em duas etapas concomitantes. A primeira abrangeu a Secretaria Municipal de Educação (SMEC) e as onze escolas urbanas que têm direção (diretores e supervisores) no município, e a segunda cobriu todas as outras secretarias municipais e o gabinete do prefeito. Esta estratégia permitiu que o processo de implantação se desse de forma mais eficiente, pois pôde-se dividir o número de facilitadores a serem treinados em dois grupos, garantindo a efetividade do trabalho de treinamento, acompanhamento e avaliação dos trabalhos a serem executados.

O Programa de Qualidade da Prefeitura tem como características essenciais um foco central — o cliente — e três eixos fundamentais que compõem o triângulo estratégico da qualidade — o que fazer (planejamento estratégico), como fazer (modelo gerencial da qualidade), e para quem fazer (o patrimônio humano da organização e sua valorização).

O foco central de todo e qualquer programa da qualidade é o cliente — interno e externo — da organização. A satisfação total desse cliente é o princípio básico que rege toda a mudança implícita na adoção da GQ. Satisfazer o cliente implica transformações estruturais — às vezes radicais — nas organizações, para que o foco seja, de fato, transferido para o cliente e suas necessidades. Isso nem sempre é fácil, pois está diretamente relacionado à mudança de paradigmas gerenciais profundamente arraigados nos órgãos públicos em geral.

O primeiro eixo do triângulo estratégico da qualidade — o que fazer (planejamento estratégico) — define a razão de ser da organi-

zação: sua visão de futuro, seus valores e missão, e seus objetivos de longo prazo. Para a consecução efetiva desse eixo, é imprescindível uma liderança forte e autêntica, que consiga assumir o compromisso de levar a organização ao lugar que deseja ocupar no futuro.

O segundo eixo — como fazer (Gestão da Qualidade) — define a mudança do modelo gerencial da organização para o modelo da GQ. Esta mudança ajuda a organização a concretizar seus objetivos, estratégias e táticas de modo mais eficiente e eficaz, levando à melhoria efetiva dos processos organizacionais. A GQ, enquanto modelo de gestão, promove a redução de desperdícios, o melhor gerenciamento das rotinas e das diretrizes organizacionais e o aperfeiçoamento contínuo dos processos existentes.

O terceiro eixo do triângulo estratégico da qualidade — para quem fazer: a valorização do patrimônio humano da organização — demonstra que é impossível que sejam processadas quaisquer mudanças nas organizações, que não partam das ações das pessoas que para elas trabalham. Se é verdade que uma liderança forte é imprescindível, é igualmente verdade que as mudanças são efetivadas pelos seres humanos que compõem a organização. Para que a Prefeitura pudesse efetuar as transformações necessárias ao seu crescimento e modernização, tornou-se imprescindível a existência de um programa visando à valorização dos funcionários, por meio de treinamento e capacitação, de delegação de competências e autoridade, e de mudanças no *modus operandi* da Prefeitura para que as pessoas pudessem trabalhar em equipes por toda a organização, cada uma consciente de suas responsabilidades, buscando o aperfeiçoamento contínuo dos processos que gerenciam.

4. O ESTÁGIO ATUAL DAS EXPERIÊNCIAS

Atualmente, a experiência de mudanças na Prefeitura Municipal de Rondonópolis encontra-se em fase de consolidação. Os resultados do diagnóstico efetuado proveram as diretrizes necessárias à consecução do planejamento estratégico e ajudaram no delineamento do Programa da Qualidade em implantação.

A visão estratégica da Prefeitura, com seus valores, missão e objetivos de longo prazo, foi amplamente divulgada, dando transparência à atual administração. As estratégias e táticas priorizadas para o período que resta à essa gestão são constantemente moni-

toradas, tanto pelo coordenador executivo do processo quanto pelas reuniões do prefeito com as principais lideranças da organização.

A implantação da GQ na Prefeitura e nas escolas avança com segurança. Todas as unidades selecionadas inicialmente passaram pelas etapas de sensibilização e capacitação. A mobilização é contínua e grupos de estudos estão formados em quase todas elas. A escolha dos processos críticos, a identificação dos itens de controle de qualidade, a análise e a solução dos problemas encontrados e o planejamento das medidas de bloqueio a esses problemas já estão em progresso.

Os problemas encontrados têm sido de ordem variada. Primeiramente, encontram-se diferenças na liderança exercida pelos secretários municipais e diretores de escolas. Onde a liderança é forte e o compromisso efetivo, existem melhores condições de implantação e um desenvolvimento mais rápido, apesar do curto espaço de tempo existente desde o início da implantação.

Um segundo problema é que alguns chefes de departamento e alguns supervisores de escolas não se sentem co-responsáveis pela implantação da GQ e, portanto, não se envolvem como deveriam. Nas escolas, a atitude muitas vezes corporativista leva à crença de que o novo modelo gerencial vá interferir nas questões pedagógicas. Oculto nessa crença, está o medo de que essa mudança signifique, pois, no momento em que as pessoas dispõem dos meios e condições para melhor realizarem suas atividades, elas tornam-se mais responsáveis pelo que fazem e pelos resultados que produzem. Como a GQ implica fatos e dados e avaliação constante, as pessoas se assustam com essa responsabilidade.

Um terceiro problema observado é que alguns secretários não assumem integralmente o papel que lhes cabe de condutor do processo dentro de sua esfera organizacional, fazendo com que os membros dos escritórios da Qualidade se sintam sem as condições ideais para coordenar o processo, não tendo tempo disponível para as reuniões de trabalho, nem local adequado para sua realização.

A outra dificuldade encontrada na implantação da GQ na Prefeitura de Rondonópolis está ligada aos fundamentos desta nova filosofia gerencial, que são o foco no cliente e o trabalho em equipe por toda a organização. Em Rondonópolis, como na maioria dos órgãos públicos, não existe o hábito efetivo de se trabalhar em equipe, usando as técnicas adequadas para lograr sucesso nesse

novo *modus operandi* da organização. Falta, também, criar a consciência da necessidade de se conhecer o método gerencial da Gestão de Qualidade Total (GQT) e suas técnicas e ferramentas, para permitir que ocorra o amadurecimento do processo de gerenciamento das mudanças na cultura da organização.

Apesar das dificuldades, Rondonópolis já conta com muitos exemplos de sucesso nas diversas secretarias. Na Secretaria de Educação, por exemplo, os resultados do primeiro ano de trabalho no novo modelo de gestão são expressivos. Dentre as melhorias observadas pode-se citar o aperfeiçoamento do controle de entrada e saída de materiais no almoxarifado, proporcionando uma considerável contenção de despesas pela eliminação de desperdícios. Quanto ao processo de ensino-aprendizagem, nas onze escolas que fazem parte do Programa da Qualidade, de 1994 para 1995, houve melhora nos índices de aprovação da 1ª a 8ª séries que em alguns casos chega a 25%. Os índices de evasão escolar sofreram uma queda, com relação a 1994, de até 50%.

Na Companhia de Desenvolvimento de Rondonópolis (CODER), os resultados mais expressivos referem-se à redução do custo da coleta de lixo que, de R\$ 90,00 por tonelada/mês, reduziu-se à cifra de R\$ 50,00 no final de 1995. Para 1996, espera-se atingir o valor de R\$ 30,00 por tonelada/mês. O sistema de coleta de lixo também foi beneficiado. Em 1994 era realizado apenas no quadrilátero central da cidade. Com a adoção do novo modelo gerencial, que possibilitou grande racionalização dos serviços prestados, 100% da área asfaltada do município passou a ter serviço de coleta.

A Secretaria de Agricultura, por sua vez, obteve expressivo índice de aproveitamento de árvores plantadas no município. Enquanto a média nacional de aproveitamento é de 50%, em Rondonópolis foi atingido o valor de 65%, em 1995. A meta para 1996 é chegar a 80% de aproveitamento.

As secretarias de Desenvolvimento Urbano, Transportes e Obras elegeram como projetos prioritários a sinalização viária, horizontal e vertical, a pavimentação de acesso aos bairros e a manutenção das vias não pavimentadas. Esses projetos teriam claro reflexo na segurança do trânsito, o que foi comprovado por um índice de acidentes, em 1995, 65% inferior ao registrado em 1994. Graças a esse resultado, Rondonópolis concorreu ao Prêmio Volvo de Segurança de Trânsito e se situou entre as doze melhores cidades do Brasil quanto a esse aspecto.

5. E O FUTURO?

A experiência de Rondonópolis demonstra, com clareza, que, apesar das dificuldades inerentes ao setor público, é possível processar mudanças organizacionais importantes e obter sucesso em um espaço de tempo relativamente curto.

Naturalmente, a maior dificuldade encontra-se na mudança da cultura organizacional. A cultura de uma organização tem uma existência própria, forte e arraigada em suas convicções, crenças e atitudes. Ela transcende até as pessoas que trabalham na organização, formando uma barreira difícil de transpor.

No entanto, graças a uma liderança forte, conseguiu-se o grande mérito de ter dado uma direção ao município, com metas e objetivos claros, demonstrando seriedade, integridade e competência no cumprimento de estratégias e táticas viáveis de serem executadas até o final da gestão.

A garantia mais efetiva de sucesso na experiência de Rondonópolis, até o presente, é a existência de um firme propósito da administração municipal no sentido de dar continuidade ao processo de mudança iniciado. Todo o processo é acompanhado pela consultoria externa e monitorado constantemente pelo chefe do executivo e suas principais lideranças. Reuniões periódicas são feitas com os membros dos escritórios da Qualidade de todas as unidades e com os responsáveis por todas as táticas priorizadas no planejamento estratégico para garantir o seu cumprimento. Dessa forma, os gastos da Prefeitura têm direcionalidade, a administração é transparente e o comprometimento de todos com o processo torna-se cada vez maior.

A partir da divulgação ampla à comunidade rondonopolitana do projeto de governo, pesquisas de opinião foram feitas e os resultados demonstram a aceitação da administração municipal pela população. Isso sugere que uma administração voltada para a *qualidade* e a *excelência* na prestação de seus serviços ganha, rapidamente, visibilidade e, conseqüentemente, a aprovação de seus principais clientes — a comunidade.

A Prefeitura Municipal de Rondonópolis, pela visão de futuro da atual administração e com o auxílio da consultoria externa, conseguiu montar uma estrutura leve e ágil de diagnóstico, planejamento e mudança no modelo de gestão que foi, ao mesmo tempo, eficiente e viável, econômica e financeiramente, gerando resultados

altamente positivos em curto prazo. É esperado que o processo adquira características de irreversibilidade, provocando, por parte da população e da própria administração, uma demanda permanente por qualidade nos serviços municipais. Embora haja inúmeras restrições para que tal ocorra — de natureza política, sobretudo — Rondonópolis demonstra que é possível, mesmo em um quadro de agudas dificuldades, praticar uma gestão moderna no interesse de seus cidadãos. Prova disso são os resultados que estão sendo obtidos junto a várias secretarias. Esses resultados levam a uma expectativa, bastante otimista, em relação à obtenção da excelência dos serviços prestados por órgãos públicos, geralmente conhecidos como ineficientes e ineficazes. Onde há uma forte liderança, comprometimento, definição clara de prioridades e método gerencial adequado é possível obter-se resultados positivos, com grande impacto na qualidade dos serviços prestados à comunidade.

ANEXO

Visão Estratégica da Prefeitura de Rondonópolis

A visão estratégica da Prefeitura foi definida com seus valores, declaração de missão e objetivos de longo prazo, conforme descrito a seguir:

- Valores

Seriedade: Administrar com ética e responsabilidade, respeitando o erário público.

Competência: Fomentar e otimizar os recursos satisfazendo às necessidades da comunidade.

Busca da Excelência: Realizar serviços e atendimentos com eficiência, eficácia e padrão de qualidade.

Sensibilidade aos Anseios Populares: Saber identificar os anseios prioritários da população, implementando as ações necessárias.

- Missão

Assegurar a disponibilidade de acesso universal aos serviços básicos essenciais, de forma a proporcionar o bem-estar e o desenvolvimento econômico, político e social da população.

Ser uma cidade que assegure maior acessibilidade aos serviços, com melhor qualidade, respeitando o meio ambiente e consolidando-se como um pólo moderno e desenvolvido.

- Estratégias e Táticas do Objetivo 1

1.1 Promover ações de *marketing* das potencialidades de Rondonópolis, orientadas para atrair e motivar investidores em potencial.

1.1.1 Publicar oito informes publicitários na mídia especializada, estadual e nacional, das potencialidades do município de Rondonópolis.

1.2 Articular, junto às instituições governamentais e financeiras, a viabilização de novos empreendimentos.

1.2.1 Formação de Grupo de Trabalho que acompanhe a implantação de três alimentadores, pleiteando junto à CEMAT a elaboração de um plano diretor para futuras ampliações do sistema de abastecimento de energia elétrica.

1.3 Dotar o município da infra-estrutura necessária de modo a viabilizá-lo como pólo.

1.3.1 Construção de um novo terminal rodoviário.

- Estratégias e Táticas do Objetivo 2

2.1 Realizar as obras urbanas necessárias para dar maior segurança no trânsito e conforto ambiental.

2.1.1 Pavimentar 80% (32 km) dos acessos a bairros.

2.1.2 Recapear o quadrilátero central (200 000 m²).

2.2 Otimizar a prestação de serviços à população, buscando inclusive formular alternativas.

2.2.1 Implantar a terceirização da coleta de lixo, varreção de ruas e manutenção de praças.

2.3 Realizar as obras necessárias para dar maior conforto e racionalidade ao dia-a-dia da população.

2.3.1 Implantar o terminal rodoviário de ônibus urbano.

2.3.2 Implantar o Parque Ecológico.

2.3.3 Manutenção e recuperação das vias não pavimentadas no município:
800 km na zona urbana e 900 km na zona rural.

- Estratégias e Táticas do Objetivo 3

3.1 Aperfeiçoar e criar novos canais de comunicação, viabilizando a interação entre usuários.

3.1.1 Distribuir 11 000 panfletos e boletins.

3.1.2 Criar central de informações viabilizando a interação entre usuários externos e internos.

3.1.3 Distribuir 500 malas diretas e 1 500 boletins, por mês.

3.1.4 Usar de forma racional e sistemática a mídia, acrescentando às atividades já existentes um programa de rádio e uma vinheta mensais.

- Estratégias e Táticas do Objetivo 4

4.1 Dotar a administração municipal de recursos tecnológicos e materiais para a execução adequada dos serviços.

4.1.1 Implantação do Sistema de Geoprocessamento.

4.1.2 Implementar o “novo” Pronto Socorro.

4.2 Criar dispositivos que realizem progressivamente mudanças de atitudes e de ações, vislumbrando uma imagem de eficiência no setor público.

4.2.1 Implantar a Gestão da Qualidade Total em todas as unidades da Prefeitura.

4.2.2 Implantação da Gestão da Qualidade Total na Secretaria de Educação e em 11 escolas.
