

Modelo de Análise Conceitual para a Definição do Grau de Intervenção do Estado na Estruturação do Setor Público – O Caso Denatran ¹.

SUMÁRIO 1.Introdução; 2.Objetivo; 3. Metodologia; 4.Modelos de Análise Conceitual; 5.Modelos Institucionais e de Gestão:O Caso Brasileiro; 5. Diretrizes para a Definição do Novo Modelo Institucional e de Gestão do Denatran; 6. Proposta de Atividades do Denatran Passíveis de Terceirização 7. Quadro de Distribuição de Tarefas; 8. Definição do Modelo Institucional para o Denatran; 9. Equipe do Projeto.

PALAVRAS-CHAVE: Agências Executivas, Agências Reguladoras, Atividades Estratégicas, Atividades Exclusivas, Estrutura Organizacional, Grau de Intervenção do Estado, Modelos Institucionais, Organizações Sociais, Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público.

RESUMO

Metodologia desenvolvida e aplicada objetivando definir o modelo institucional adequado ao cumprimento das competências estabelecidas para o Departamento Nacional de Trânsito do Ministério da Justiça, considerando que o mesmo não tem personalidade jurídica própria e que seus processos de trabalho têm como característica principal a gestão de atividades típicas de Estado (regulamentação, fiscalização e fomento), reorientando o seu processo de tomada de decisão e permitindo a introdução de uma cultura gerencial voltada para resultados.

1. Introdução

A compreensão do grau de intervenção do Estado na estruturação do Setor Público é um pré-requisito para a formulação de modelos institucionais, de organização e de gestão que devem ser adotados pelos órgãos e entidades responsáveis pela formulação, implementação e avaliação das políticas públicas.

Essa compreensão pressupõe a existência de uma base conceitual que permita subsidiar a análise organizacional, no sentido de que, a partir do entendimento da gestão dos processos de trabalho da organização necessárias ao cumprimento de sua missão institucional, seja possível definir o modelo institucional adequado e, conseqüentemente, a arquitetura organizacional que assegure o alcance dos objetivos definidos no Planejamento Estratégico do Órgão/Entidade.

No caso Denatran, esse modelo conceitual foi formulado estabelecendo-se uma correlação entre o conceito econômico da produção de bens e serviços e as formas de propriedade típicas do modelo capitalista de Estado. Uma vez formulada essa base conceitual foram estudadas as diferentes características dos modelos

¹ Estudo de Caso elaborado a partir do Projeto "Apoio Técnico à Elaboração e à Implementação do Plano de Reestruturação Estratégica do Denatran – Ministério da Justiça", desenvolvido pela Fundação Getúlio Vargas, no âmbito do Programa de Modernização do Poder Executivo Federal. Vigência do Projeto: 18 de dezembro de 2001 a 31 de dezembro de 2002.

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

institucionais e de gestão estabelecidos na legislação brasileira e no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.

A partir dessa contextualização foi possível definir-se o modelo institucional adequado para o cumprimento das competências estabelecidas na Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997, para o Denatran, como órgão máximo executivo de trânsito da União.

Essa metodologia, considerando sua fundamentação teórica, poderá, certamente, contribuir para a estruturação de órgãos e entidades da administração Pública Federal em diferentes setores de atuação do governo.

2. Objetivo

Registrar a metodologia desenvolvida e aplicada para a definição do modelo institucional para o Departamento Nacional de Trânsito do Ministério da Justiça.

3. Metodologia

A definição do modelo institucional adequado para exercer e cumprir as competências as competências estabelecidas no Código de Trânsito Brasileiro - CTB para o órgão máximo executivo de trânsito da união objetivou, primeiramente, a formulação das alternativas relacionadas com a definição do papel do Denatran dentro do contexto da Administração Pública Federal, especialmente no que diz respeito a sua vinculação institucional e sua natureza jurídica, para posteriormente, formular o modelo de gestão mais adequado para que este Órgão desempenhe seu papel de órgão máximo executivo de trânsito da União, ou seja, suas competências de supervisor e coordenador das atividades de controle e fiscalização das ações de implementação da Política Nacional de Trânsito - PNT.

A definição do modelo institucional teve como fundamentação básica a utilização do modelo de análise conceitual para a definição do grau de intervenção do Estado na estruturação do Setor Público, apresentado no item 4 do presente Documento.

A utilização do referido modelo permitiu identificar nos processos de trabalho do Denatran, os processos exclusivos e os não exclusivos do estado. Tendo que a maior parte dos processos de trabalho do Denatran foram enquadrados como exclusivos de Estado, na medida que englobam atividades de regulamentação, fiscalização e fomento, no item 6, são listados os processos de trabalho enquadrados como não exclusivos do estado.

Sendo assim, o modelo institucional adequado para a gestão de atividades exclusivas de Estado, conforme demonstrado no modelo de análise conceitual no item 6, é o de Autarquia Federal - entidade de direito público com autonomia administrativa e financeira assegurada em sua lei de criação.

4. Modelos de Análise Conceitual

4.1. Modelo de Definição do Grau de Intervenção do Estado e as Formas de Propriedades

Os graus de intervenção do Estado nos diferentes setores de uma economia são indiscutivelmente o grande desafio dos responsáveis pela formulação, execução e avaliação das políticas públicas.

De acordo com a Teoria Econômica Clássica, os consumidores estabelecem suas preferências de consumo, de bens e/ou de contratação de serviços através dos preços definidos pelo mercado. Dessa forma, no caso hipotético de uma economia perfeita, logicamente, o modelo mais eficiente de alocação de recursos seria o Sistema de Preços.

Mas, na prática, a economia perfeita não existe. São exemplos das imperfeições do Mercado a existência de monopólios, oligopólios e outras múltiplas formas de organização dos mercados, seja do lado da oferta como do lado da procura.

São essas imperfeições do mercado que exigem a intervenção do Estado na economia para corrigi-las e tornar mais eficiente o processo de alocação de recursos, objetivando a maximização da função do bem estar social.

Foi com fundamento nessa premissa que o Estado Brasileiro, além de ter como responsabilidade a execução de funções sociais como educação, segurança pública, saúde e saneamento básico, passou a desempenhar, também, o papel de Estado Empresário e de Agente Financeiro, papéis esses que caracterizaram a ênfase da intervenção do Estado na economia durante as décadas de 1950 e 1960.

Essa ampliação da presença do Estado no setor produtivo, acompanhada da limitação dos recursos fiscais disponíveis, tornou-se insustentável, a partir dos anos 1990, gerando uma deteriorização contínua e gradual na prestação dos serviços públicos que se constituem funções típicas e exclusivas de qualquer Estado moderno, independentemente do regime de governo praticado.

Nesse contexto, torna-se indispensável repensar o papel do Estado para que o mesmo retome, de forma eficiente e eficaz, seu papel de autêntico prestador de serviços públicos, limitando sua ação na esfera produtiva à de agente regulador para corrigir as imperfeições do mercado na produção e consumo de produtos e serviços, que, por suas características, geram expectativas de consumo na sociedade de forma geral, principalmente nas classes menos favorecidas.

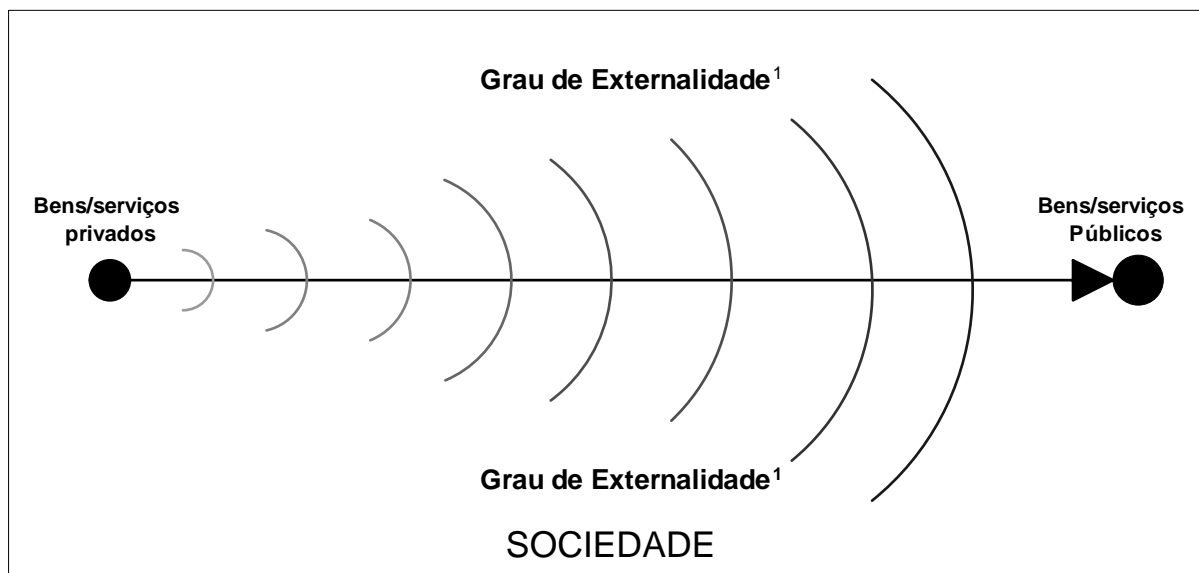
A Figura 1 caracteriza o quadro com que se defrontam os governantes no ato de definir o papel que o Estado deve desempenhar em determinado setor econômico e o grau de intervenção que o mesmo requer.

Observa-se, na figura 1, que, considerando-se a produção de bens e serviços privados e de bens e serviços públicos como dois extremos de um mesmo continuum, permeado pela Sociedade, pode-se construir um modelo simplificado para subsidiar os gestores das políticas públicas na definição do grau de intervenção do Estado, requerido para corrigir as imperfeições do Mercado.

Nesse modelo pode-se observar que, quando a produção de bens e serviços não tem um grau de externalidade significativo para a Sociedade, a mesma assume características eminentemente privadas e, em conseqüência, a forma mais

eficiente de os consumidores estabelecerem suas preferências e os produtores, o nível de produção adequado, é o sistema de preços.

FIGURA 1 – MODELO PARA DEFINIÇÃO DO GRAU DE INTERVENÇÃO DO ESTADO



2

À medida que se desloca da esquerda para a direita no referido continuum (dos bens e serviços privados para os bens e serviços públicos), pode-se constatar que o grau de externalidade da produção dos bens e serviços aumenta seu impacto na Sociedade. Para esses bens e serviços, cujo impacto é relevante para a Sociedade e que caracterizam o centro do continuum, o preço de mercado passa a não ter a mesma eficiência como sistema de alocação de recursos. As atividades de produção desses bens e serviços, localizados na faixa intermediária do continuum, exigem um setor público não estatal, ou seja, onde é possível a associação do capital privado com o investimento público para permitir maior acesso da população a esse tipo de bens e serviços. Esses bens e serviços, tais como Saúde, Educação e Cultura, por suas características, não podem ser deixados ao livre jogo da oferta e da procura, sob pena de prejudicar o acesso da população ao consumo dos mesmos.

Finalmente, quando se alcança o extremo direito do mesmo continuum, encontram-se os chamados bens e serviços públicos puros, os quais são de responsabilidade exclusiva do Estado. Estes bens e serviços são de interesse da sociedade como um todo e se constituem, portanto, em responsabilidade do Estado, o qual deve assegurar o acesso da população a seu consumo. Na verdade, pode-se afirmar que é esse conjunto de bens e serviços que se constitui na razão de ser da existência do Estado (isto é, são serviços exclusivos do Estado).

O modelo apresentado na Figura 1 pode contribuir para a definição de novos modelos institucionais, organizacionais e de gestão de órgãos e entidades da administração pública, conforme previsto no Plano Diretor da Reforma do Aparelho

² Grau de externalidade – representa o grau ou nível dos impactos positivos e negativos da produção e consumo de bens e serviços na Sociedade.

do Estado – PDRAE, aprovado pela Câmara da Reforma do Estado em 21 de setembro de 1995.

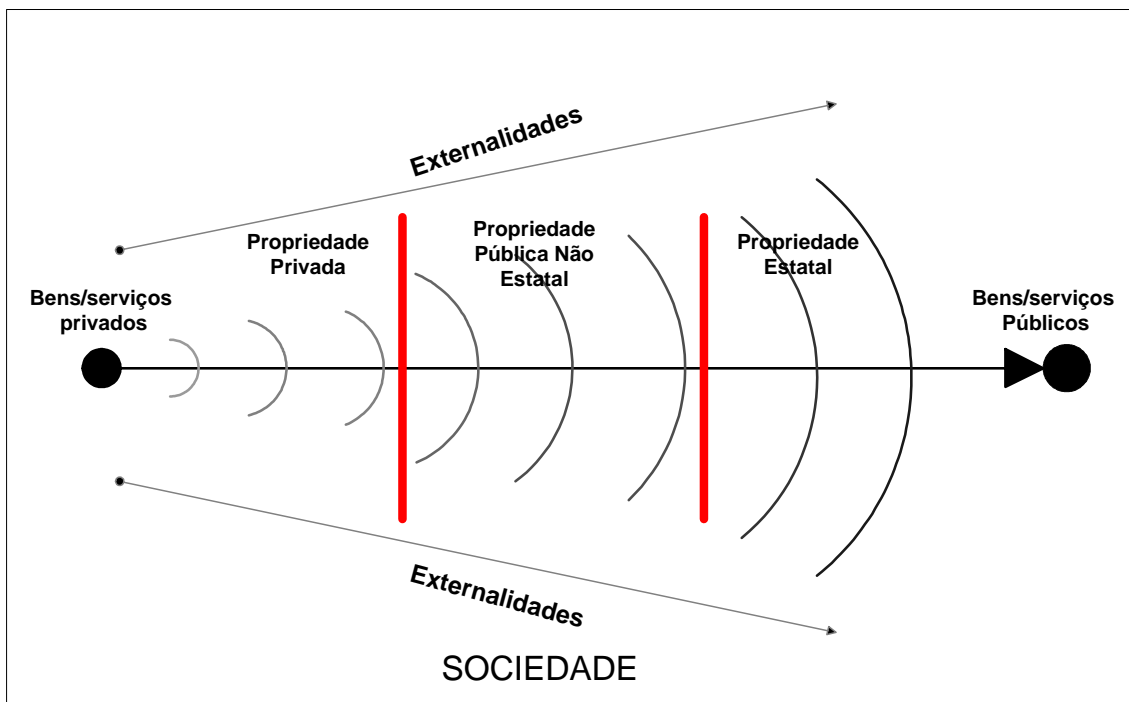
Para subsidiar esse processo, pode-se estabelecer, na Figura 2, uma correlação entre o continuum apresentado na Figura 1 e as formas de propriedade apresentadas no PDRAE, quais sejam:

- propriedade privada;
- propriedade pública não-estatal; e
- propriedade estatal.

Observa-se, no extremo direito do continuum, que a gestão das atividades exclusivas de Estado, onde é exercido o poder típico de Estado, está relacionada com a produção de bens e serviços públicos, os quais, por sua importância para a sociedade, exigem que a propriedade dos mesmos seja estatal. Desta forma, a produção desses bens e serviços públicos recomenda uma presença ativa do Estado, na medida em que, para a execução desses bens/serviços, o sistema de preços não funciona de forma eficiente como alocador de recursos disponíveis.

No extremo esquerdo do continuum, tem-se o conjunto de atividades, atualmente exercidas pelo Estado, voltadas para a produção de bens e serviços privados. Para a produção desses bens e serviços, a regra é o mercado e, conseqüentemente, a propriedade deve ser privada. Por esta razão justifica-se, para esse tipo de bens e serviços, a retirada do Estado de suas atividades de produção, salvo na inexistência de capital privado ou no caso de um monopólio natural, se bem que, neste último caso, a prática tem demonstrado que a gestão privada é a mais adequada, desde que acompanhada por um seguro sistema de regulação.

FIGURA 2 – RELAÇÃO ENTRE O MODELO DE DEFINIÇÃO DOS GRAUS DE INTERVENÇÃO DO ESTADO E AS FORMAS DE PROPRIEDADE ESTABELECIDOS NO PDRAE



Na faixa intermediária do continuum encontra-se o que se denomina, no PDRAE, da propriedade pública não-estatal. Nesta faixa encontram-se bens e serviços que, por sua natureza, possibilita a associação do Estado com a iniciativa privada em seu processo de produção. No capitalismo contemporâneo, alguns autores convencionaram chamar este tipo de associação de terceiro setor.

A compreensão da Figura 2 permite formular três cenários para definir os graus de intervenção do Estado, de acordo com o impacto causado por bens e serviços na sociedade e das formas de propriedade. Esses cenários são apresentados no Quadro 1.

QUADRO 1 – GRAUS DE INTERVENÇÃO DO ESTADO

CENÁRIOS	ESPECIFICAÇÃO	NATUREZA DA ATIVIDADE	GRAU DE INTERVENÇÃO DO ESTADO
I	Produção de bens e serviços públicos puros	Estratégicas e exclusivas do Estado	Total
II	Produção de bens e serviços de interesse público e privado	Não exclusivas do Estado	Parceria com a iniciativa privada
III	Produção de bens e serviços privados	Típicas de mercado	Nenhum (1)

(1) Só é justificável a intervenção do Estado nesta situação no caso de inexistência de capital privado ou na existência de monopólio natural.

A formulação desses cenários, a partir da compreensão da natureza das atividades hoje exercidas por órgãos da administração direta e indireta da administração pública, permite ao administrador público definir modelos institucionais e de gestão adequados para a estruturação do setor público.

O Quadro 2 apresenta a formulação desses modelos considerando a legislação vigente no Brasil e, principalmente, os modelos de gestão introduzidos pelo PDRAE a partir de 1995.

A classificação das atividades apresentadas no Quadro 2, para efeito de melhor compreensão do modelo institucional e de gestão a ser adaptado pelo Estado, deve ser entendida da seguinte forma:

- a) atividades estratégicas – referem-se ao conjunto de atividades desenvolvidas pelo Estado, voltadas para a formulação das políticas setoriais de governo. É, portanto, o setor onde as decisões estratégicas do governo são tomadas (exemplo: Legislativo, Judiciário, Presidência, cúpula dos ministérios e Ministério Público);
- b) atividades exclusivas – são atividades que só o Estado pode realizar, ou seja, aquelas em que o Estado exerce seu poder de agente regulamentador, fiscalizador e, inclusive, de fomentador (exemplo: segurança pública, seguridade social, regulamentação do trânsito, fiscalização tributária etc.);

- c) atividades não-exclusivas do Estado – são atividades onde o Estado atua, simultaneamente, com outras organizações não-estatais e privadas. Essas instituições não possuem o poder de Estado, mas a presença deste torna-se necessária pois os produtos e/ou serviços envolvem direitos humanos fundamentais, como os de Educação e da Saúde (exemplo: universidades, hospitais, centros de pesquisa etc.); e
- d) atividades de mercado – são as atividades que, eventualmente, o Estado ainda exerce no setor produtivo ou de mercado financeiro. São atividades econômicas voltadas para o lucro (exemplo: empresas estatais).

QUADRO 2 – MODELOS INSTITUCIONAIS E DE GESTÃO

ATIVIDADES	MODELO INSTITUCIONAL	MODELO DE GESTÃO
Estratégicas (Formulação de Políticas)	Administração Direta	Estruturação de Núcleos Estratégicos (Ministérios)
Exclusivas do Estado	Autarquia, Entidades de Direito Público	Agências executivas de Estado Agências Reguladoras
Não exclusivas do Estado	Fundações ou Associações Civas de Direito Privado	Organização Social - OS Organização de Sociedade Civil de Interesse Público - Oscip
Típicas de Mercado	Empresa privada	Concessão Permissão Privatização

4.2. Modelos Institucionais e de Gestão: O Caso Brasileiro

Os modelos institucionais e de gestão atualmente utilizados na estruturação do setor público brasileiro são apresentados a seguir:

4.2.1. Modelos Institucionais

De acordo com o art. 4º do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, a Administração Pública Federal - APF é constituída pela administração direta e pela administração indireta.

A administração direta, no modelo institucional definido no Decreto-lei nº 200/67, passou a compreender o conjunto de serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios.

A administração indireta, conhecida, também, como a administração descentralizada, passou a ser integrada pelos seguintes modelos institucionais dotados de personalidade jurídica própria:

- a) autarquia – entidade dotada de personalidade jurídica de direito público, responsável por serviços autônomos, típicos de Estado, criada por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receitas próprias, a qual requer

autonomia administrativa para seu funcionamento e gestão administrativa-financeira;

- b) empresa pública – entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União ou de suas entidades da Administração Indireta, criada por lei para desempenhar atividades de natureza empresarial;
- c) sociedade de economia mista – entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, criada por lei para o exercício de atividade de natureza mercantil, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações, com direito a voto, pertencem à União; e
- d) fundação – embora o inciso II, do art. 4º do Decreto-lei nº 200/67 não inclua a fundação como categoria de entidade da Administração Indireta, o § 2º do referido dispositivo legal estabelece: “equipara-se às Empresas Públicas, para os efeitos desta lei, as Fundações instituídas em virtude de lei federal e de cujos recursos participe a União, quaisquer que sejam suas finalidades”. Através da Lei nº 7.596, de 10 abril de 1987, as fundações instituídas pelo poder público passam a se constituir como Fundações Públicas, caracterizando-se como entidade dotada de personalidade jurídica própria sem fins lucrativos, criada em virtude de autorização legislativa, para o desenvolvimento de atividades que exijam execução por entidades ou órgãos de direito público com autonomia administrativa, patrimônio próprio gerido pelos respectivos órgãos de direção e funcionamento custeado por recursos da União e outras fontes. Desta forma, a Lei nº 7.596/87 passou a explicitar a fundação como entidade da administração pública indireta.

4.2.2. Limitações Impostas À Autonomia De Gestão Dos Modelos Institucionais Vigentes

Os modelos institucionais introduzidos pelo Decreto-lei nº 200/67 constituíram-se em fator determinante para o crescimento do Estado, crescimento esse que fez com que se desviasse de suas funções básicas, provocando distorções crescentes no Mercado e a conseqüente deterioração gradual do serviço público.

Nesse contexto, a discussão sobre a redefinição do papel do Estado Brasileiro tornou-se presente, dando origem ao processo de privatização de empresas estatais (por exemplo: nas áreas de energia e de telecomunicações) bem como à quebra de monopólio público na distribuição de gás natural e de petróleo.

Da mesma forma, no âmbito da administração pública direta, autárquica e fundacional, a Constituição Federal – CF, de 5 de outubro de 1988, introduziu mecanismos de gestão que reduziram, significativamente, a autonomia administrativa, principalmente das autarquias e fundações, que passaram a ter sua gestão equiparada a órgãos da administração direta.

Esse engessamento da autonomia administrativa nas autarquias e fundações, aliado à necessidade de redefinição do papel do Estado, passa a ser o desafio a ser superado pela Reforma do Aparelho do Estado, visando resgatar, sob o enfoque social, a sua capacidade de implementar políticas públicas.

4.2.3. Os Novos Modelos de Gestão

O PDRAE tem como principal objetivo criar condições para a reconstrução da APF, em bases modernas e racionais de administração, tendo como principal foco a disseminação de uma cultura gerencial com ênfase nos resultados esperados com a implantação das políticas públicas.

O ponto central desse modelo de gestão é a busca da eficiência e a eficácia nos resultados. Para atingir esta finalidade, o referido modelo propõe:

- a) clara definição dos objetivos organizacionais analisados em sua substância e não a ênfase nos processos administrativos;
- b) aumento da consciência do valor dos recursos públicos, procurando maximizar a relação financeira entre os recursos disponíveis e os gastos realizados para a execução de políticas, ou seja, incorporando o valor da eficiência na lógica de funcionamento da burocracia;
- c) maior autonomia às agências governamentais e, dentro delas, aos setores, horizontalizando a estrutura hierárquica;
- d) descentralização política, apoiada no princípio de que quanto mais perto estiver do cidadão o poder de decisão com relação às políticas públicas, melhor será a qualidade da prestação do serviço, e, de fundamental importância, maior será o grau de responsabilidade dos agentes públicos. Os governos, também, têm atuado no sentido de implantar políticas de coordenação entre as várias esferas administrativas;
- e) incentivo à adoção de parcerias com o setor privado e com as organizações não-governamentais;
- f) estabelecimento do conceito de planejamento estratégico, capaz de estabelecer as políticas de médio e longo prazo;
- g) flexibilização das regras que regem a burocracia pública;
- h) definição clara das responsabilidades de cada funcionário;
- i) ampla introdução de mecanismos de avaliação de desempenho individual e de resultados organizacionais, atrelados uns aos outros e baseados em indicadores de qualidade e produtividade;
- j) profissionalização do servidor público;
- k) revalorização da ética no serviço público; e
- l) desenvolvimento das habilidades gerenciais dos funcionários, em particular os de nível médio e os do alto escalão burocrático.

No sentido de viabilizar essa profunda mudança na Administração Pública, o Governo Federal, mediante a implementação do PDRAE, propõe os modelos de gestão a seguir especificados.

4.2.3.1. Agências Executivas

O PDRAE estabeleceu uma nova Estrutura do Estado, compatível com as suas funções no âmbito de uma sociedade democrática, definindo que as funções de competência exclusiva de Estado não podem ser delegadas a entidades que estejam fora de seu âmbito.

Por meio do Decreto nº 2.487, de 02 de fevereiro de 1998, instituiu-se o modelo Agência Executiva, seguido pelo Decreto nº 2.488, da mesma data, que definiu as medidas operativas que consistiriam no novo grau de autonomia conferido

às referidas agências. Na seqüência, foi editada a Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998, que, em seu artigo 51, dispõe sobre os critérios de qualificação destas agências. Por fim, a Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, ao alterar o artigo 37 da CF/88, introduziu nele o parágrafo oitavo, que prevê a possibilidade do contrato de gestão como instrumento que irá conceder maior autonomia administrativa a órgãos e entidades da Administração Pública.

É importante esclarecer que não se criou uma nova figura jurídica na Administração Pública, ou qualquer alteração nas relações de trabalho dos servidores das instituições. Portanto, a natureza jurídica da Agência Executiva é a natureza jurídica da entidade que venha a ser assim qualificada, autarquia ou fundação. Como ambas submetem-se, hoje, ao mesmo regime jurídico-administrativo, pode-se afirmar, também, que as agências executivas, a princípio, vinculam-se a este mesmo regime, que será temperado pelas regras especiais de autonomia que lhe serão concedidas, em razão de sua qualificação.

A implementação desse modelo pressupõe:

- a) um núcleo estratégico mais forte com capacidade de melhor formular políticas públicas e de elaborar e avaliar contratos de gestão, efetivado com suas instituições descentralizadas, que possam traduzir a implementação de suas políticas, cobrando eficiência, eficácia e efetividade;
- b) uma mudança cultural, com a introdução de valores preconizados pela administração gerencial e empreendedora, orientando suas ações e decisões para a obtenção de resultados e definição das condições e dos meios necessários para o alcance dos resultados propostos, observando, sempre, a ética na gestão pública, a avaliação do desempenho e o foco nas demandas dos clientes/usuários;
- c) uma maior flexibilidade de gestão, com controle de resultados, com transparência e com controle social, por intermédio do pacto de resultados e das condições e dos meios para alcançá-los, viabilizada através do contrato de gestão e com a criação de mecanismos que possibilitem a participação da Sociedade; e
- d) a inclusão de técnicas de gestão baseadas nos critérios de excelência do Programa Qualidade no Serviço Público - PQSP.

Salienta-se que no Modelo Agência Executiva as entidades se candidatam à qualificação, respeitando sua vontade própria e a de seu ministério supervisor e, para serem qualificados, deverão cumprir os seguintes requisitos:

- a) elaboração de planejamento estratégico, com a definição de missão, visão de futuro, macroprocessos, objetivos estratégicos e fatores críticos de sucesso;
- b) definição de prioridades estratégicas, metas e indicadores, culminando na elaboração de planos operativos; e
- c) elaboração de um contrato de gestão, negociado com o ministério supervisor, contando com ampla discussão e a participação dos servidores do órgão.

No modelo concebido no PDRAE, as agências executivas gozam de flexibilidades de gestão de recursos humanos; de avaliação de desempenho; de gestão de serviços gerais e contratação de bens e serviços, com concessão de limite diferenciado de dispensa de licitação e dispensa da obrigatoriedade de firmar termos aditivos e convênios de vigência plurianual.

Cabe informar que está em negociação, pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - Seges/MP, minuta de um Projeto de Lei que amplia as flexibilidades dadas às agências executivas, quais sejam:

- a) flexibilidades na gestão de recursos humanos: possibilidade de realização de concurso público para cargos e empregos vagos, bem como respectivo provimento; faculdade de alteração do quantitativo de cargos e empregos de seu quadro de pessoal; faculdade de concessão de bônus e gratificações vinculados ao desempenho; e definição do plano próprio de benefícios de natureza assistencial; e
- b) flexibilidade orçamentária e financeira, nos termos do contrato de gestão, por meio de critérios próprios, estabelecidos na Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO.

A única agência executiva atualmente implementada no contexto da APF é o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – Inmetro, qualificado através de Decreto de 29 de julho de 1998.

4.2.3.2. Agências Reguladoras

O Brasil atravessou um contexto de transição nos setores responsáveis pela provisão de serviços públicos, e que se caracterizavam pela presença do Estado atuando sob a forma de monopólio. A insuficiência de recursos públicos necessários para a expansão desses serviços e o surgimento de inovações tecnológicas incentivou um processo de privatizações e de reformas regulatórias com o objetivo de adequar tais setores para serem geridos pela iniciativa privada.

O Governo definiu, assim, marcos regulatórios, tendo sido o primeiro a Lei de Concessões (Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995), seguida de leis específicas, os quais estabeleceram: os direitos e as obrigações das empresas concessionárias de serviços, a forma de atuação do Estado no exercício da função regulatória e os mecanismos que permitissem a resolução de conflitos de forma ágil e flexível.

As características do processo de transição do papel do Estado para a iniciativa privada na provisão dos serviços públicos no Brasil fizeram com que o Legislativo e o Executivo se deparassem com importantes missões: instituir novos marcos regulatórios – estabelecendo direitos e obrigações para as concessionárias privadas; permitir ao Estado o exercício da fiscalização no cumprimento das novas regras setoriais e elaborar e executar uma agenda de privatização.

A implementação das reformas dos setores de serviços públicos no país tem tido uma dinâmica bastante diferenciada. Enquanto em alguns setores se observa a instalação de agências reguladoras independentes e de diversas leis setoriais, como é o caso das telecomunicações, da energia elétrica, do petróleo e do gás natural, em outros as reformas regulatórias estão em ritmo bem mais lento, como os setores de saneamento e de transporte.

A constituição de agências reguladoras independentes para exercício no âmbito dos setores dos serviços públicos se tornou imprescindível pelos seguintes motivos (segundo Pires & Piccinini):

- a) aumento da complexidade setorial com a elevação do número de agentes;
- b) necessidade crescente de arbitragem de conflitos;

- c) exigência de grande flexibilidade e agilidade na implementação de políticas *ad hoc* por meio de regulamentos, resoluções e portarias; e
- d) importância de mitigação dos riscos de captura do regulador frente a um agente específico ou mesmo de choque de interesses com outros setores de governo, evitando-se, assim, perdas de eficiência.

A legislação que criou as agências reguladoras estabeleceu a outorga da delegação normativa aos seus diretores para a implementação prática das diretrizes técnicas adotadas nas áreas de suas competências. Como pressupostos de autonomia decisória para que as agências já constituídas e em funcionamento pudessem enfrentar os novos desafios impostos pela nova realidade do setor foram adotados os seguintes:

- a) estabilidade dos gestores;
- b) independência financeira e gerencial, inclusive para estruturação de quadro de pessoal concursado;
- c) critérios técnicos de escolha dos diretores por parte do Poder Executivo;
- d) transparência decisória; e
- e) delegação de poder para mediação e arbitramento de eventuais conflitos setoriais.

Não existe um padrão único presente nas leis de criação dessas agências reguladoras, contudo, quando analisadas em seu conjunto, é possível apontar as seguintes características:

- a) autonomia decisória e financeira - estabilidade:
 - autarquia especial;
 - orçamento próprio;
 - mandato fixo;
 - mandato não-coincidente; e
 - critérios rígidos de exoneração de diretores;
- b) transparência:
 - audiências públicas;
 - presença do Ouvidor;
 - presença de Conselho Consultivo; e
 - pode haver contrato de gestão; e
- c) especialização:
 - quadro técnico especializado; e
 - quadro de cargos e funções específicos.

Pode-se identificar três gerações de agências reguladoras no Brasil.

A primeira geração está relacionada com a quebra do monopólio do Estado no setor de telecomunicações – com a criação da Agência Nacional de Telecomunicações – Anatel – Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997; no setor elétrico – com a criação da Agência Nacional de Energia Elétrica – Aneel – Lei nº 9.427, de 26 de dezembro de 1996, e de gás natural e petróleo – com a criação da Agência Nacional do Petróleo – ANP – Lei nº 9.478, de 06 de agosto de 1997. Essas agências reguladoras têm o papel de monitorar a qualidade dos serviços públicos prestados, bem como o cumprimento das metas explicitadas nos contratos firmados com as operadoras quanto à oferta de tais serviços, além de estabelecer preços referenciais e tarifas como se houvesse um mercado competitivo. Tais agências foram criadas com um determinado padrão de estruturação, contemplando uma

série de flexibilidades de gestão, além de carreira própria e tabela de cargos e funções específicos. Deve-se ressaltar que, até a presente data, das agências citadas, somente a Aneel conta com contrato de gestão.

De forma mais detalhada, as três agências apresentam as seguintes características:

- a) foram criadas como autarquias sob regime especial, regime este caracterizado pelo conjunto de privilégios específicos que a lei outorga à entidade para a consecução de seus fins;
- b) os privilégios caracterizam-se basicamente pela estabilidade de seus dirigentes (mandato fixo), autonomia financeira (renda própria e liberdade de sua aplicação) e poder normativo (regulamentação das matérias de sua competência, sem invadir as chamadas reservas da lei);
- c) a outorga de amplos poderes a essas autarquias, indispensável, tendo em vista a enorme relevância dos serviços públicos por elas regulados, para o desenvolvimento global do país, como também do envolvimento de poderosos grupos econômicos (nacionais e estrangeiros) que assumiram a prestação daqueles serviços;
- d) possuem aspectos comuns e alguns específicos, em face da natureza dos serviços ou atividades controlados, podendo ser destacados os seguintes:
 - os administradores possuem mandato, só podendo ser destituídos por condenação judicial transitada em julgado, improbidade administrativa ou descumprimento injustificado das políticas estabelecidas para o setor ou pelo contrato de gestão;
 - nomeação dos dirigentes pelo Presidente da República, com prévia aprovação dos nomes pelo Senado Federal, nos termos do artigo 52, inciso III, alínea f, da CF/88;
 - edição de normas sobre matérias de sua competência;
 - vedação ao ex-dirigente, até um ano depois de deixar o cargo, de representar qualquer interesse perante a Agência, ou de prestar serviços a empresas sob sua regulamentação;
 - recursos próprios oriundos de taxa de fiscalização, ou de participações governamentais decorrentes do contrato de concessão;
 - submissão a regime próprio de licitações (Anatel); e
 - declaração de utilidade pública, para fins de desapropriação ou servidão administrativa, das áreas necessárias aos concessionários, permissionários e autorizados de energia elétrica (Aneel).

A segunda geração de agências reguladoras ocorreu no período de 1999/2000, com a criação da Agência Nacional de Vigilância Sanitária – Anvisa – Lei nº 9.782, de 26 de janeiro de 1999, e a Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS – Lei Nº 9.961, de 28 de janeiro de 2000. Esse grupo de agências, apesar de fiscalizar padrões de oferta e qualidade de serviços pelos entes regulados e monitorar preços, já opera em mercados competitivos. Essas duas instituições são estruturadas da mesma forma que os da primeira geração, e contam com contratos de gestão.

A terceira geração, criada no período 2000/2001, é constituída pela Agência Nacional de Águas – ANA – Lei nº 9.984, de 17 de julho de 2000; Agência Nacional do Cinema – MP 2.228-1, de 06 de setembro de 2001; Agência Nacional de

Transportes Terrestres – Lei nº 10.233, de 05 de junho de 2001 e Agência Nacional de Transportes Aquaviários – Lei nº 10.233/01. Nessa última geração, a criação das agências foi determinada pelo acesso às flexibilidades características do modelo Agência Reguladora e não pela real necessidade do Estado, ou pelo real modelo institucional necessário ao cumprimento das atribuições demandadas.

4.2.3.3. Análise Comparativa dos Modelos de Agências Reguladoras e de Agências Executivas

O Quadro 3 apresenta um estudo comparativo entre os modelos de gestão que caracterizam as agências reguladoras e as agências executivas, o que permite identificar as vantagens e desvantagens dos processos de qualificação que caracterizam os modelos mencionados.

QUADRO 3 – COMPARATIVO DAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS AGÊNCIAS REGULADORAS E DAS AGÊNCIAS EXECUTIVAS

continua

CARACTERÍSTICAS	AGÊNCIAS	
	Reguladoras	Executivas
Natureza Jurídica	Autarquia Especial	Autarquia ou Fundação
Requisitos para a Criação e para a Qualificação	Criação mediante Lei de iniciativa do Poder Executivo.	Existência de Autarquia ou Fundação, cuja qualificação como Agência Executiva dependerá de: a) iniciativa do Ministro Supervisor; b) anuência da Seges/MP; c) celebração do Contrato de Gestão com o ministério supervisor; d) existência de Plano Estratégico de Reestruturação e Desenvolvimento Institucional, concluído ou em andamento; e e) avaliação de seu Modelo de Gestão com base nos critérios do PQSP.
Gestão Orçamentária e Financeira	Orçamento Próprio.	Orçamento da União com o mesmo detalhamento da Administração Direta.
	Sistemas próprios de administração financeira e contábil.	Submetidas ao Sistema de Administração Financeira – Siafi do Governo Federal.
	Autonomia na reprogramação orçamentária e financeira das receitas próprias.	A arrecadação de receitas próprias transita pelo caixa único do Tesouro Nacional e a utilização de seus excessos depende da aprovação de crédito adicional.

QUADRO 3 – COMPARATIVO DAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS AGÊNCIAS REGULADORAS E DAS AGÊNCIAS EXECUTIVAS

continua

CARACTERÍSTICAS	AGÊNCIAS	
	Reguladoras	Executivas
Gestão Orçamentária e Financeira	Autonomia na reprogramação dos recursos orçamentários.	Reprogramação de recursos orçamentários somente através de projeto de lei que altere o detalhamento aprovado na Lei Orçamentária Anual - LOA.
	O saldo financeiro ativo no exercício é reprogramado para o exercício seguinte.	O saldo financeiro ativo do exercício é recolhido ao Tesouro Nacional
	Os valores orçamentários, alocados em ações/metasp, previstos no Contrato de Gestão, não estão sujeitos aos limites e contingenciamentos do orçamento da União.	Os valores orçamentários, alocados em ações/metasp, previstos no Contrato de Gestão, não estão sujeitos a limites para movimentação, empenho e pagamento.
	Suprimento de fundos para despesas de pequeno vulto de acordo com regulamento próprio de execução orçamentária e financeira.	Suprimento de fundos para despesas de pequeno vulto com limite específico fixado pelo Ministro Supervisor que poderá subdelegar esta competência ao dirigente máximo da entidade.
Licitações e Contratos	Regulamento próprio observando os princípios básicos de licitação pública: procedimento formal, publicidade, igualdade, sigilo, vinculação ao ato convocatório e julgamento objetivo.	Devem observar as normas e procedimentos estabelecidos na Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e suas alterações.
		Dispensadas de realizar aditivos a contratos e convênios plurianuais, devendo observar a regulamentação da Secretaria do Tesouro Nacional do Ministério da Fazenda - STN/MF e a publicação no Diário Oficial do valor, da classificação programática e da natureza da despesa do exercício correspondente.

QUADRO 3 – COMPARATIVO DAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS AGÊNCIAS REGULADORAS E DAS AGÊNCIAS EXECUTIVAS

continua

CARACTERÍSTICAS	AGÊNCIAS	
	Reguladoras	Executivas
Gestão de Recursos anos	Regime de emprego público regido pela Consolidação das Leis do Trabalho - CLT.	Regime Estatutário. Por Lei específica, poderá criar empregos públicos regidos pela CLT.
	Quadro efetivo aprovado em Lei e regido por Plano de Cargos e Salários específico aprovado pela Diretoria da Agência.	Quadro de Lotação, aprovado em Lei e regido pelo Plano e Classificação de Cargos e Salários do Pessoal Civil da União – PCCS.
	Provimento dos cargos efetivos mediante concurso público de provas ou de provas e títulos aprovados e autorizados pela Diretoria da Agência.	Provimento dos cargos efetivos mediante concurso público de provas ou de provas e títulos aprovados e autorizados pelo Órgão Central de Gestão de Recursos Humanos do Pessoal Civil da União.
	Os diretores são escolhidos e nomeados pela Presidência da República, após a aprovação do Senado Federal.	Os diretores, ocupantes de DAS-6, DAS-5 e natureza especial são nomeados pelo Presidente da República.
	Os diretores e conselheiros terão o prazo de seu mandato fixado na Lei de criação da Agência.	Diretores não têm mandato.
	Critérios rígidos de exoneração dos diretores.	A exoneração dos dirigentes independe de renúncia, condenação judicial transitada em julgado e/ou processo administrativo disciplinar.
	Os cargos comissionados de Gerência Executiva, de Assessoria e de Assistência são de livre nomeação da instância de deliberação máxima da Agência.	Os cargos comissionados e as Funções Gratificadas - FG são de livre nomeação e exoneração do dirigente máximo de Agência, até o nível DAS-4.
	Os cargos comissionados técnicos são de ocupação privativa dos servidores empregados do Quadro de Pessoal Efetivo, do Quadro de Pessoal Específico e do Quadro de Pessoal em Extinção do Órgão que deu origem à Agência.	As funções comissionadas técnicas são de ocupação privativa dos servidores do PCCS.

QUADRO 3 – COMPARATIVO DAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS AGÊNCIAS REGULADORAS E DAS AGÊNCIAS EXECUTIVAS

continua

CARACTERÍSTICAS	AGÊNCIAS	
	Reguladoras	Executivas
Gestão de Recursos Humanos	Requisição, com ônus, de servidores e empregados de órgãos e entidades da Administração Pública, até o limite do quantitativo máximo de empregados fixados para a Agência.	Requisição só para ocupar cargo em comissão ou função gratificada, excetuando-se os casos previstos em Lei.
	A realização dos serviços extraordinários subordina-se, exclusivamente, aos limites estabelecidos na CLT, observados os limites orçamentários.	Não se aplicam às agências executivas os limites estabelecidos no Decreto nº 948, de 05 de outubro de 1993, respeitando a disponibilidade orçamentária anual.
	Dispõem de instrumento específico de avaliação de desempenho de seus empregados.	Poderão ter seu regulamento próprio de avaliação, com aprovação prévia do ministério supervisor e da Seges/MP, podendo os resultados ser considerados para efeito de Progressão Funcional.
	Definição de programa permanente de capacitação, treinamento e desenvolvimento de pessoal.	Capacitação, treinamento e desenvolvimento dependem de aprovação da Secretaria de Recursos Humanos - SRH/MP e da disponibilidade orçamentária.
	Definição de regulamento próprio para pagamento de diárias no país e no exterior.	Podem ter regulamento próprio só para diárias de servidores no país, desde que respeitando a legislação vigente para os servidores civis da União e os limites máximos unitários estabelecidos na tabela da SRH/MP.
	Autonomia para autorizar o afastamento de empregados do país a serviço da Agência.	A autorização para afastamento de servidores do país a serviço depende de autorização do ministro supervisor, o qual poderá delegar esta competência ao dirigente máximo da Agência.

QUADRO 3 – COMPARATIVO DAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS AGÊNCIAS REGULADORAS E DAS AGÊNCIAS EXECUTIVAS
conclusão

CARACTERÍSTICAS	AGÊNCIAS	
	Reguladoras	Executivas
Estrutura Formal	A reformulação no Estatuto e no Quadro de Funções é competência do órgão máximo de deliberação da Agência.	Desde que não exista aumento de despesa, a reformulação da Estrutura Regimental e/ou Estatuto é competência do ministro supervisor que poderá subdelegar ao dirigente máximo da Agência. Esta competência não inclui alterações do Quadro de Cargos em Comissão e de FG.
	Direção exercida em regime de colegiado, por um Conselho Diretor composto de conselheiros ou diretores, sendo um deles o seu Presidente ou o Diretor-Geral ou Diretor-Presidente.	Não existe padronização para o modelo de Direção podendo ser regime de colegiado ou presidencialista, de acordo com a lei de criação da Autarquia e/ou da Fundação.
Transparência	Mandato não coincidente dos Dirigentes.	Dirigentes sem mandato.
	Utiliza a prática de audiências públicas.	A prática de audiências públicas como instrumento de gestão não é obrigatória.
	Existência de Conselho Consultivo com participação da sociedade.	Existência de colegiados com maioria de representação do Estado.
	Existência ou não de contrato de gestão.	O contrato de gestão é pré-requisito para a qualificação como Agência Executiva, e é utilizado como instrumento de acompanhamento e avaliação do desempenho institucional.
	Divulgação dos resultados institucionais.	Divulgação no Diário Oficial da União – DOU dos resultados da avaliação de desempenho na execução do contrato de gestão.
	Sujeitas ao controle externo do Tribunal de Contas da União - TCU.	Sujeitas ao controle interno da Secretaria Federal de Controle e ao controle externo do TCU.

4.2.3.4. Organizações Sociais - OS

A Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998, que “dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais...”, apresenta as características dessas entidades, os requisitos necessários à qualificação, bem como as regras administrativas e flexibilidades possíveis de serem implantadas, que são, de forma sintética:

- a) a sua finalidade é a implementação de políticas públicas por meio da parceria entre o Estado e a Sociedade;
- b) o Poder Executivo poderá qualificar, como OS, pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas a:
 - ensino;
 - pesquisa científica;
 - desenvolvimento tecnológico;
 - cultura;
 - saúde; e
 - proteção e preservação do meio ambiente;
- c) constituem-se em requisitos necessários à qualificação
 - existência de Estatuto, dispendo sobre: finalidade não-lucrativa; obrigatoriedade de investimento dos excedentes financeiros no desenvolvimento das próprias atividades; Conselho de Administração como órgão de deliberação superior; proibição de distribuição de bens ou de patrimônio líquido em qualquer hipótese; previsão de participação, no Conselho, de representantes do Poder Público e de membros da comunidade de notória capacidade profissional; e previsão de reversão do patrimônio da OS ao patrimônio do Estado ou de outra OS, em caso de extinção ou desqualificação; e
 - aprovação de sua qualificação como OS pelos titulares do Órgão Supervisor e do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão respectivamente;
- d) a contribuição do Estado para a OS dar-se-á através de: recursos financeiros; recursos humanos; patrimônio e apoio organizacional;
- e) são características das OS:
 - associação ou fundação privada sem fins lucrativos;
 - regras e regulamentos próprios;
 - Plano de Cargos e Salários próprio;
 - proibição de distribuição de recursos ou de patrimônio; e
 - bens, em regra, pertencentes ao Poder Público;
- f) são características relacionadas à gestão de recursos humanos, as seguintes:
 - não se sujeitam às normas do Regime Jurídico Único - RJU, concurso público, inclusão no Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos - Siape e na tabela salarial do Setor Público; e
 - possuem Plano de Cargos e Salários e regulamentos próprios;

- g) são características relacionadas à gestão de compras e contratos, as seguintes:
- não se sujeitam à Lei 8.666/93 e ao Sistema Integrado de Serviços Gerais - Siasg; e
 - possuem regulamentos de compras e contratos próprios;
- h) são características relacionadas à gestão financeira e orçamentária, as seguintes:
- não se sujeitam aos ditames da execução orçamentária, financeira e contábil governamentais (Siafi) e legislação pertinente; e
 - possuem regulamentos e processos próprios;
- i) a gestão patrimonial se caracteriza pelo fato de todo patrimônio de uma OS ser público;
- j) a gestão organizacional se caracteriza pelo fato de não se sujeitar aos controles meramente processualísticos da Administração Pública;
- k) para a implantação de OS, a preparação organizacional deve contemplar as seguintes ações:
- divulgação interna;
 - protocolo de intenções;
 - planejamento estratégico;
 - plano de negócios;
 - mudança comportamental; e
 - celebração do contrato de gestão;
- l) o instrumento firmado entre o Poder Público e a entidade qualificada como OS é o contrato de gestão, que contém, obrigatoriamente:
- plano de metas e indicadores;
 - obrigações das partes;
 - sistemática de avaliação;
 - cláusulas de revisão e desqualificação;
 - orçamento; e
 - vigência;
- m) o contrato de gestão é o instrumento que assegura o repasse anual de recursos orçamentários para a OS;
- n) a fiscalização do contrato de gestão será efetuada pelo Ministério supervisor e por Comissão de Avaliação especialmente constituída, da qual farão parte, também, os Ministérios intervenientes;
- o) a Comissão de Avaliação terá como responsabilidades:
- acompanhar a execução do contrato de gestão e relatar aos ministérios quaisquer problemas, sejam de ordem interna ou externa, para que as medidas necessárias sejam tomadas e o alcance das metas não seja prejudicado;
 - analisar os relatórios de execução do contrato de gestão da instituição e encaminhar à autoridade supervisora as análises conclusivas da Comissão;
 - comunicar ao TCU em caso de conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade na utilização de recursos públicos; e
 - se assim exigir a gravidade dos fatos, representar ao Ministério Público, à Advocacia Geral da União – AGU ou à Procuradoria da

- entidade para que requeira ao juízo competente a adoção das medidas necessárias; e
- p) a participação da Sociedade na gestão e fiscalização da OS dar-se-á de duas formas:
- diretamente, através de:
 - participação no Conselho de Administração; e
 - acompanhamento da execução do contrato de gestão e dos relatórios financeiros da OS publicados no DOU e em jornais; e
 - indiretamente, através de:
 - Comissão de Avaliação do contrato de gestão;
 - TCU;
 - Ministério Público da União - MPU; e
 - AGU.

4.2.3.5. Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público - Oscip

A Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999, que “dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público”, estabelece as características das entidades, as exigências para tal qualificação, bem como as regras e normas administrativas que regem as mesmas.

A referida Lei, regulamentada pelo Decreto nº 3.100, de 30 de junho de 1999, pode ser sintetizada pelos seguintes aspectos:

- a) a finalidade da Oscip é a prestação de serviços de interesse público por meio da parceria entre Estado – Sociedade;
- b) o Poder Executivo poderá qualificar como Oscip pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujos objetivos sociais sejam dirigidos a:
 - assistência social;
 - saúde;
 - cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;
 - educação;
 - segurança alimentar e nutricional;
 - defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável;
 - promoção do voluntariado;
 - promoção do desenvolvimento econômico e social;
 - promoção de direitos estabelecidos;
 - promoção da ética, cidadania e direitos universais; e
 - estudos, pesquisas e desenvolvimento tecnológico;
- c) constituem-se em requisitos necessários à qualificação:
 - existência de estatuto cujas normas expressamente disponham sobre:
 - observância dos requisitos estabelecidos na Lei nº 9.790/99;
 - constituição de Conselho Fiscal ou órgão equivalente;
 - previsão de que, em caso de dissolução da entidade, o patrimônio seja transferido a outra Oscip, de preferência que atue na mesma área;

- remuneração dos dirigentes, quando instituída, compatível com o valor de mercado; e
- prestação de contas observando os princípios fundamentais de contabilidade, publicidade e auditoria da utilização dos recursos públicos repassados por Termo de Parceria;
- requerimento escrito ao MJ, acompanhado de cópias autenticadas dos seguintes documentos:
 - estatuto registrado em cartório;
 - ata de eleição da diretoria atual;
 - balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício;
 - declaração de isenção do Imposto de Renda - IR; e
 - inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ;
- d) as Oscip caracterizam-se por se constituírem em pessoa jurídica sem fins lucrativos, prestadora de serviços de interesse público segundo o princípio da universalização, e têm:
 - regras e regulamentos próprio;
 - Plano de Cargos e Salários próprios;
 - definida a proibição de distribuição de recursos entre sócios, conselheiros, diretores, empregados; e
 - inalienabilidade dos bens adquiridos com recursos provenientes do Termo de Parceria;
- e) o instrumento que estabelece o vínculo de cooperação entre as partes é o Termo de Parceria, que contém cláusulas que definem:
 - objeto (contém o Programa de Trabalho proposto pela Oscip);
 - obrigações das partes;
 - metas e resultados a serem alcançados e respectivos prazos de execução;
 - critérios objetivos de avaliação de desempenho, mediante indicadores de resultado; e
 - previsão detalhada de receitas e despesas;
- f) o acompanhamento do Termo de Parceria dar-se-á através da Comissão de Avaliação, constituída para esta finalidade;
- g) a Comissão de Avaliação terá como responsabilidades:
 - acompanhar a execução do Termo de Parceria, relatando ao órgão parceiro quaisquer desvios entre o que planejado e o que foi, de fato, executado pela Oscip;
 - encaminhar ao órgão parceiro relatório conclusivo sobre a avaliação procedida (periódica); e
 - comunicar, ao órgão parceiro, qualquer irregularidade ou ilegalidade na aplicação de recursos públicos pela Oscip;
- h) a Comissão de Avaliação tem a seguinte composição:
 - 2 membros do respectivo Poder Executivo;
 - 1 membro da Oscip; e
 - 1 membro do conselho de política da área de atuação correspondente;

- i) a escolha da Oscip para a realização de Termo de Parceria se dará através de:
 - decisão discricionária do Órgão Público; ou
 - seleção por concurso (edital); e
- j) em função do processo de escolha, o repasse de recursos não é garantido no orçamento anual da União.

4.2.3.6. Análise Comparativa entre os Modelos de OS e Oscip

Com o propósito de visualizar, de forma clara e objetiva, as características das OS e Oscip, anteriormente mencionadas, o quadro 4 apresenta, de forma comparativa, as principais características desses modelos de gestão.

5. Diretrizes para a Definição do Novo Modelo Institucional e de Gestão do Denatran

Os trabalhos voltados para a formulação do modelo institucional, bem como do Denatran, consideraram diretrizes de duas naturezas: (1) diretrizes gerais do Programa de Modernização do Poder Executivo Federal; e (2) as diretrizes específicas resultantes do Diagnóstico e da Reavaliação Estratégica, e das competências estabelecidas no art. 19 do Código de Trânsito Brasileiro - CTB para o órgão máximo executivo de trânsito da União.

5.1. Diretrizes Gerais do Programa de Modernização da Administração Pública Federal

O aprofundamento da Reforma do Aparelho do Estado é indispensável para a construção de uma sociedade democrática, participativa e economicamente eficiente. O desafio do MP nesse processo é o de implementar e difundir métodos de gestão pública comprometidos com o propósito básico de “fazer mais e melhor com menos”. Esta tarefa compreende ações efetivas que visem tornar a administração pública uma organização voltada para resultados e não para procedimentos, provida de condições para atender às necessidades de seu usuário final, o cidadão.

Dentro desse contexto, a Seges/MP, responsável pelo Programa de Modernização do Poder Executivo Federal, orienta que a execução dos projetos de reestruturação organizacional dos órgãos e entidades do setor público federal deve observar o seguinte conjunto de diretrizes gerais:

- a) assegurar a integração das atividades de planejamento, orçamento e gestão, que dêem consistência permanente ao desenvolvimento e à avaliação das ações voltadas para o cumprimento das missões institucionais;
- b) criar os mecanismos que permitam a operacionalização da gestão pública orientada para resultados e que imprimam maior transparência aos gastos públicos;
- c) facilitar o planejamento, acompanhamento e controle das funções do Governo Federal;

- d) ter como foco o cliente-cidadão e os programas estratégicos do Governo Federal previstos no Plano Plurianual - PPA, assegurando a flexibilidade requerida para acompanhar as mudanças destes requisitos;
- e) possibilitar o alcance de uma maior eficiência e eficácia na prestação de serviços públicos;
- f) descentralizar e transferir funções que possam ser melhor desenvolvidas por outros níveis de governo ou por entidades não governamentais;
- g) propor extinção de funções ou atividades que não agreguem valor à prestação de serviços para a Sociedade;
- h) alinhar o modelo de arquitetura organizacional com a força de trabalho disponível;
- i) eliminar superposições e fragmentações de ações entre órgãos da administração direta e indireta nas diferentes áreas setoriais do Governo Federal;
- j) priorizar ações finalísticas;
- k) possibilitar a criação de canais de coordenação e integração interna;
- l) reduzir níveis hierárquicos e ampliar o comando; e
- m) observar o conjunto de princípios e diretrizes estipuladas para a ação governamental (CF/88, lei e regulamentos setoriais, PPA, LDO, Orçamento da União, Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF, Políticas e Programas de Governo).

QUADRO 4 - COMPARATIVO ENTRE OS E Oscip

TIPO	CONCEPÇÃO	FUNDAMENTO LEGAL	NATUREZA JURÍDICA	ÁREA ATUAÇÃO	INSTRUMENTO DE QUALIFICAÇÃO	FORMA VINCULAÇÃO PODER PÚBLICO	RECURSOS			OBSERVAÇÕES
							Orçamentários	Materiais	Humanos	
OS	- extinção do órgão público. - absorção das funções por entidade privada.	Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998.	Pessoa jurídica de direito privado e sem fins lucrativos.	- ensino; - pesquisa científica; - desenvolvimento tecnológico; e - proteção e preservação meio-ambiente, cultura e saúde.	Decreto da Presidência da República, após processo de qualificação.	- contrato de gestão; e - avaliação por comissão especialmente constituída.	- assegurados na Lei Orçamentária, para atender metas do contrato de gestão.	- oriundos das entidades cujas atividades foram absorvidas pela OS.	- possibilidade de cessão de servidores públicos, com ônus para origem; e - limitação de vantagens pagas pela OS a servidor com recursos do contrato de gestão.	
Oscip	- entidade privada irá se qualificar.	Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999.	Pessoa jurídica de direito privado e sem fins lucrativos.	- promoção assistência social; - promoção da cultura, defesa e conservação patrimônio histórico e artístico; - promoção gratuita da educação, de forma complementar; - promoção da segurança alimentar; - defesa, preservação e conservação do meio-ambiente; - promoção do voluntariado; - promoção do desenvolvimento econômico e combate à pobreza; - experimentação, não lucrativa, de novos modelos produtivos; - produção de direitos estabelecidos; - promoção da ética, paz e cidadania, além de outros valores; e - estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas.	Certificado de Qualificação, emitido pelo MJ, após processo de qualificação.	- Termo de Parceria; e - avaliação por comissão especialmente constituída.	- dependem do processo de escolha da Oscip: • decisão discricionária do Órgão Público; ou • seleção por concurso (edital).	- próprios da entidade; e - inalienáveis, se adquiridos com recursos do Termo de Parceria.	- próprios da entidade; - não prevista a cessão de servidores; e - controle dos gastos com pessoal, se recursos são oriundos do Termo de Parceria.	- limite de 05 (cinco) anos, para opção entre as possíveis qualificações e o título de Oscip (MP nº 2.143, de 02.04.01); e - proibição de qualificação como Oscip para: a) sociedades. comerciais; b) sindicatos; c) instituições religiosas; d) organizações partidárias; e) entidades de benefício mútuo; f) entidades e empresas que comercializam Planos de saúde; g) instituições hospitalares privadas; h) escolas privadas; i) organizações sociais; j) cooperativas; l) fundações públicas; e m) organizações creditícias.

5.1.1. Diretrizes para a Reestruturação Organizacional de Ministérios

Na formulação de modelo de arquitetura organizacional dos ministérios deverão ser observadas, também, as seguintes diretrizes específicas:

- a) observar as orientações, procedimentos e competências estabelecidas na lei de organização do Poder Executivo Federal;
- b) limitar sua ação às atividades de formulação, coordenação, acompanhamento e avaliação das políticas setoriais;
- c) dotar de estrutura e capacidade gerencial para supervisionar o desempenho institucional das entidades vinculadas, bem como para desempenhar seu papel de órgão promotor da ação do governo; e
- d) responsabilizar-se pela coordenação e execução as políticas setoriais, em nível nacional.

5.1.2 Diretrizes para a Reestruturação Organizacional de Órgãos da Administração Indireta

A reestruturação organizacional dos órgãos de administração indireta do Governo Federal deverá observar, respectivamente, as seguintes diretrizes específicas:

- a) fundações:
 - assegurar a responsabilidade pela realização de atividades não-exclusivas de Estado;
 - garantir maior autonomia e flexibilidade à cada organização;
 - viabilizar instrumentos para garantir o controle social, em especial quanto à avaliação dos resultados; e
 - preparar as organizações para, quando for o caso, transferir o controle para o setor privado;
- b) autarquias:
 - assegurar a responsabilidade pela realização de atividades exclusivas de Estado;
 - preparar as entidades para a gestão por objetivos e avaliação por indicadores de desempenho; e
 - dotar as entidades de instrumentos que garantam autonomia de gestão e controle social dos resultados; e
- c) agências reguladoras:
 - assegurar a responsabilidade pela realização de atividades que envolvam a efetiva regulação dos mercados;
 - garantir a prestação de serviços de acordo ao previsto na legislação que dispõe sobre a concessão e permissão de serviços públicos; e
 - dotar as entidades de instrumentos que garantam autonomia de gestão e controle social dos resultados.

5.2 Diretrizes Específicas para o Denatran

5.2.1. Competências do Denatran

Conforme estabelecido no art. 19 do CTB compete ao Denatran:

- cumprir e fazer cumprir a legislação de trânsito e a execução das normas e diretrizes estabelecidas pelo Contran, no âmbito de suas atribuições;
- proceder à supervisão, à coordenação, à correção dos órgãos delegados, ao controle e à fiscalização da execução da Política Nacional de Trânsito e do Programa Nacional de Trânsito;
- articular-se com os órgãos dos Sistemas Nacionais de Trânsito, de Transporte e de Segurança Pública, objetivando o combate à violência no trânsito, promovendo, coordenando e executando o controle de ações para a preservação do ordenamento e da segurança do trânsito;
- apurar, prevenir e reprimir a prática de atos de improbidade contra a fé pública, o patrimônio, ou a administração pública ou privada, referentes à segurança do trânsito;
- supervisionar a implantação de projetos e programas relacionados com a engenharia, educação, administração, policiamento e fiscalização do trânsito e outros, visando à uniformidade de procedimento;
- estabelecer procedimentos sobre a aprendizagem e habilitação de condutores de veículos, a expedição de documentos de condutores, de registro e licenciamento de veículos;
- expedir a Permissão para Dirigir, a Carteira Nacional de Habilitação, os Certificados de Registro e o de Licenciamento Anual mediante delegação aos órgãos executivos dos Estados e do Distrito Federal;
- organizar e manter o Registro Nacional de Carteiras de Habilitação - Renach;
- organizar e manter o Registro Nacional de Veículos Automotores - Renavam;
- organizar a estatística geral de trânsito no território nacional, definindo os dados a serem fornecidos pelos demais órgãos e promover sua divulgação;
- estabelecer modelo padrão de coleta de informações sobre as ocorrências de acidentes de trânsito e as estatísticas do trânsito;
- administrar fundo de âmbito nacional destinado à segurança e à educação de trânsito;
- coordenar a administração da arrecadação de multas por infrações ocorridas em localidade diferente daquela da habilitação do condutor infrator e em unidade da Federação diferente daquela do licenciamento do veículo;
- fornecer aos órgãos e entidades do Sistema Nacional de Trânsito informações sobre registros de veículos e de condutores, mantendo o fluxo permanente de informações com os demais órgãos do Sistema;
- promover, em conjunto com os órgãos competentes do Ministério da Educação e do Desporto, de acordo com as diretrizes do Contran, a elaboração e a implementação de programas de educação de trânsito nos estabelecimentos de ensino;
- elaborar e distribuir conteúdos programáticos para a educação de trânsito;
- promover a divulgação de trabalhos técnicos sobre o trânsito;
- elaborar, juntamente com os demais órgãos e entidades do Sistema Nacional de Trânsito, e submeter à aprovação do Contran, a complementação ou alteração da sinalização e dos dispositivos e equipamentos de trânsito;
- organizar, elaborar, complementar e alterar os manuais e normas de projetos de implementação da sinalização, dos dispositivos e equipamentos de trânsito aprovados pelo Contran;
- expedir a permissão internacional para conduzir veículo e o certificado de passagem nas alfândegas, mediante delegação aos órgãos executivos dos Estados e do Distrito Federal;

- promover a realização periódica de reuniões regionais e congressos nacionais de trânsito, bem como propor a representação do Brasil em congressos ou reuniões internacionais;
- propor acordos de cooperação com organismos internacionais, com vistas ao aperfeiçoamento das ações inerentes à segurança e educação de trânsito;
- elaborar projetos e programas de formação, treinamento e especialização do pessoal encarregado da execução das atividades de engenharia, educação, policiamento ostensivo, fiscalização, operação e administração de trânsito, propondo medidas que estimulem a pesquisa científica e o ensino técnico-profissional de interesse do trânsito, e promovendo a sua realização;
- opinar sobre assuntos relacionados ao trânsito interestadual e internacional;
- elaborar e submeter à aprovação do Contran as normas e requisitos de segurança veicular para fabricação e montagem de veículos, consoante sua destinação;
- estabelecer procedimentos para a concessão do código marca-modelo dos veículos para efeito de registro, emplacamento e licenciamento;
- instruir os recursos interpostos das decisões do Contran, ao ministro ou dirigente coordenador máximo do Sistema Nacional de Trânsito;
- estudar os casos omissos na legislação de trânsito e submetê-los, com proposta de solução, ao Ministério ou órgão coordenador máximo do Sistema Nacional de Trânsito;
- prestar suporte técnico, jurídico, administrativo e financeiro ao Contran.

5.2.2. Diretrizes Decorrentes do Diagnóstico

O diagnóstico realizado permitiu constatar que o Denatran dispõe de uma estrutura organizacional aquém da necessária para exercer a competência estabelecida em lei como órgão máximo executivo de trânsito da União. Para dificultar, ainda mais, seu desempenho organizacional, o Denatran, atualmente, por força do Decreto nº 4.053, de 13 de dezembro de 2001, que aprovou a Estrutura Regimental do MJ, é uma Unidade dentro da Secretaria Executiva, a qual desempenha o papel de órgão setorial dos Sistemas de Pessoal Civil da Administração Federal, de Organização e Modernização Administrativa, de Administração de Recursos de Informação e Informática, de Serviços Gerais, de Planejamento e de Orçamento Federal de Contabilidade Federal e de Administração Financeira Federal.

Esta subordinação se contrapõe às características de órgão singular de natureza finalística típica do Denatran, na medida em que este Órgão é responsável pela execução da Política Nacional de Trânsito - PNT.

Nesse contexto torna-se indispensável a reformulação do modelo institucional e de gestão do Denatran para corrigir os problemas identificados no Diagnóstico.

Os resultados alcançados recomendaram que o modelo institucional do Denatran observe as diretrizes a seguir indicadas.

Diretrizes de Natureza Institucional

- a) transformação do Denatran em ente jurídico de direito público, com autonomia administrativa e financeira ampliada através de contrato de gestão;
- b) assegurar o controle social na definição do arranjo institucional;

- c) assegurar a sustentabilidade financeira do Órgão na definição de suas receitas e na gestão de seu patrimônio; e
- d) dotar o Órgão de recursos humanos em qualidade e quantidade adequados para o cumprimento da sua missão institucional.

Diretrizes de Natureza Organizacional e de Gestão

Para a definição da natureza organizacional e de gestão as diretrizes específicas são:

- a) diferenciação do quadro de Cargos de Direção e Assessoramento Superior – DAS adequado para a gestão dos processos de trabalho do Órgão;
- b) diferenciação de estrutura organizacional a partir da gestão dos processos estratégicos do Denatran, e da compreensão dos elementos integrantes do Fenômeno de Trânsito:
 - condutor;
 - veículo;
 - via; e
 - pedestre;
- c) estabelecimento das rotinas dos processos organizacionais detalhadas e racionalizadas de forma a aumentar a eficiência, bem como a eficácia de sua gestão, para facilitar inclusive sua posterior informatização;
- d) modelo de gestão que considere a efetiva implementação de uma sistemática de planejamento estratégico voltado para resultados;
- e) desenvolvimento e implementação de sistema de informações gerenciais; e
- f) considerar como foco de atuação a satisfação dos clientes, cujas opiniões devem ser utilizadas como elementos norteadores para a melhoria contínua da gestão das ações do Denatran.

5.2.3 Diretrizes Decorrentes da Reavaliação Estratégica e Redefinição de Macroprocessos

Os resultados alcançados durante a execução da Reavaliação Estratégica se constituem em insumos essenciais para a definição da arquitetura organizacional e do modelo de gestão do novo Denatran.

Conforme ficou demonstrado durante a reavaliação estratégica e redefinição de macroprocessos, os processos de trabalho do Denatran foram definidos a partir da compreensão da missão, da visão e das estratégias de órgão máximo executivo de trânsito da União, bem como dos requisitos dos clientes de seus produtos e serviços, neles considerados os órgãos e entidades do SNT.

Desta forma, são elementos condicionantes para a definição do modelo organizacional e de gestão a:

- a) **Missão do Denatran** - Promover o desempenho eficiente e eficaz dos órgãos e entidades integrantes do Sistema Nacional de Trânsito, administrando políticas, regulamentando e executando programas que contribuam para a fluidez e a segurança do trânsito, respeitando o meio ambiente e visando à melhoria da qualidade de vida dos cidadãos;
- b) **Visão de Futuro** - Ser reconhecido institucionalmente como órgão promotor do funcionamento do trânsito no país; e
- c) **Estratégias** - as estratégias foram classificadas segundo sua natureza em: estratégias de reestruturação e estratégias de melhoria de gestão, conforme quadros 5 e 6.

QUADRO 5 – ESTRATÉGIAS DE REESTRUTURAÇÃO

Dotar o Órgão de um modelo institucional e organizacional que lhe assegure o cumprimento das competências de órgão máximo executivo de trânsito da União.
Dotar o Órgão de Quadro de Pessoal qualitativa e quantitativamente adequado ao cumprimento de sua missão institucional.
Adotar o planejamento estratégico como uma prática sistemática de gestão voltada para resultados.
Promover a incorporação, o domínio e a aplicação de recursos tecnológicos para a gestão eficiente e eficaz do trânsito.
Dotar o Denatran de instrumental normativo e de gestão que permita a efetiva coordenação, a supervisão e o controle das competências delegadas.
Consolidar o processo de descentralização da gestão de trânsito, mediante a integração dos diferentes níveis de governo ao SNT.

QUADRO 6 – ESTRATÉGIAS DE MELHORIA DE GESTÃO

Buscar a sustentabilidade econômica e financeira do Órgão.
Assegurar a qualidade dos sistemas de informações sobre o trânsito.
Fortalecer o processo de articulação entre o Denatran e os órgãos e entidades que integram o SNT.
Mobilizar e conscientizar a população para a importância da existência de normas de trânsito e de seu cumprimento como fator de melhoria da qualidade de vida.
Promover a participação do cidadão na gestão das políticas e programas de trânsito.

Conforme demonstrado na figura 3 - Modelo de Gestão por Processo - a definição dos processos aplicados a cada produto/serviço, de cada macroprocesso, deve ser compatibilizada com a estrutura das unidades organizacionais (arquitetura organizacional) que deverão ser responsáveis pela gestão dos mesmos. De maneira recíproca, as unidades que integrarão a arquitetura organizacional, a ser proposta para o Denatran, deverão ser ajustadas aos processos, aos macroprocessos, aos produtos e serviços, e as estratégias.

Vale ressaltar que esse ajuste recíproco poderá fazer com que, em função da definição da arquitetura organizacional, os processos, os macroprocessos, os produtos e serviços, ou as estratégias podem ser aprimoradas.

É fundamental, portanto, que se siga a diretriz básica de que a organização seja considerada como um todo, evitando-se a estruturação de processos superpostos ou conflitantes, o que em ambos os casos, acarreta desperdícios de recursos e prejudica, ainda, a imagem institucional da organização frente a seus clientes.

O sistema de informações gerenciais, deverá ter nos indicadores de desempenho dos processos a principal fonte para a melhoria contínua da gestão dos mesmos. Assim, a estrutura organizacional proposta para o Denatran considerou a forma como a instituição define, produz, avalia e melhora seus serviços/produtos e processos.

FIGURA 3 – ARQUITETURA E OS SEUS RELACIONAMENTOS



6. Proposta de Atividades do Denatran Passíveis de Terceirização

A fim de possibilitar a institucionalização de um órgão máximo executivo de trânsito da União com maior autonomia e com capacidade de alcançar seus objetivos e realizar seu papel institucional com maior eficiência, eficácia e efetividade, foi feita a análise dos processos a fim de identificar:

- a) os processos exclusivos de Estado; e
- b) os processos não-exclusivos de Estado.

A análise dos processos, com base na CF/88, no CTB e nas resoluções do Contran permitiu determinar o conjunto de processos próprios de atuação do Denatran, os quais foram classificados da seguinte forma:

- a) processos exclusivos do Estado compreendendo:
 - processos exclusivos do Denatran; e
 - processos a serem prestados pelo Denatran através de órgãos e entidades estaduais e/ou municipais integrantes do SNT, mediante delegação de competência aos mesmos em função de sua proximidade com o cliente/usuário final; e
- b) processos não-exclusivos do Estado, ou seja, processos que, por sua natureza, o Denatran pode encontrar, na iniciativa privada um parceiro mais eficiente para sua execução, podendo ser descentralizados por concessão, permissão ou terceirização.

A descentralização dos serviços não-exclusivos de Estado tem como base jurídica a Lei nº 8.987/95, que regulamenta o art. 175 da CF. O art. 2º da referida Lei estabelece os seguintes conceitos:

- a) concessão: quando existe delegação de prestação do serviço público, pelo poder concedente, mediante licitação, na modalidade de concorrência pública, à pessoa jurídica ou consórcio de empresas que demonstre capacidade para seu desempenho, por sua conta e risco e por prazo determinado; e
- b) permissão: quando existe delegação, a título precário, mediante licitação de prestação de serviço público, feita pelo poder permissionário à pessoa física ou jurídica que demonstre capacidade para seu desempenho, por sua conta e risco.

Nessa hipótese, o Denatran exerceria o poder de concedente ou permissionário. Com base nesse ordenamento jurídico a forma de execução das atividades pode assumir o modelo apresentado no quadro 8.

QUADRO 7 - MODELO DE EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES DO DENATRAN

ATIVIDADES	UNIDADE RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO	INSTRUMENTO DE DESCENTRALIZAÇÃO
Exclusivos de Estado	DENATRAN	Execução Direta
	Órgãos e entidade executivas dos Estados, DF e Municípios	Descentralização através de ato administrativo
Não-Exclusivos de Estado	Iniciativa Privada	Permissão
		Concessão
		Terceirização
	Pessoas Físicas	Permissão

Por outro lado, a possibilidade de terceirização é fundamentada no Decreto nº 2.271, de 07 de julho de 1997, o qual faculta, à APF, direta, autárquica e fundacional, a contratação com a iniciativa privada para a execução de atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos que constituem área de competência legal do órgão ou entidade.

Sendo assim, as atividades de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transporte, informática, de copa, recepção, reprografia, telecomunicações, manutenção de edifícios, equipamentos e instalações do Denatran deverão ser, de preferência, objeto de execução indireta, mediante a terceirização de tais serviços com base no Decreto nº 2.271/97.

Assim, o quadro 9 apresenta as atividades não exclusivas de estado, destacando que as mesmas, também, foram enquadradas como passíveis de terceirização.

QUADRO 8 – ATIVIDADES DO DENATRAN PASSÍVEIS DE TERCEIRIZAÇÃO

continua

PRODUTOS E SERVIÇOS	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES
F1 – Gerir assuntos normativos e de legislação de trânsito	
Disponibilizar manuais e normas de trânsito, inclusive de segurança veicular (Inciso XXV).	Elaboração e publicação de manuais sobre segurança veicular (P10).
F2 – Gerir Programas de Educação para o Trânsito	
Realizar e coordenar campanhas nacionais voltadas para educação no trânsito.	Elaboração de campanhas sobre Educação de Trânsito (P24). Elaboração de material educativo/informativo (P24).
Promover e realizar de concursos buscando o estabelecimento de processo participativo da população para criação de temas, slogans, etc a serem utilizados em campanhas nacionais e regionais.	Realização de concursos e de material de divulgação dos concursos (P27).
Divulgar através de um mecanismo de comunicação (ex.: portal): - os conteúdos e peças que compõem as campanhas nacionais e regionais de educação para o trânsito.	Contratação de profissionais para elaboração dos slogans e materiais utilizados nas campanhas sobre educação para o trânsito (P32 e P33).

QUADRO 8 – ATIVIDADES DO DENATRAN PASSÍVEIS DE TERCEIRIZAÇÃO

continua

PRODUTOS E SERVIÇOS	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES
Divulgar através de um mecanismo de comunicação (ex.: portal)	<p>Contratação de serviços de divulgação utilizados nas campanhas nacionais e regionais (P35 E P36).</p> <p>Contratação de serviços de elaboração e manutenção do portal corporativo (P35, P76, P77, P79, P80, P121, P122, P128, P129, P132, P133, P136, P137).</p> <p>Contratação de serviços especializados na elaboração de “portais” (P35).</p>
Divulgar através de um mecanismo de comunicação (ex.: portal), o desempenho dos projetos relacionados a educação para o trânsito (Incisos V, XV, XVI e XXIII).	Elaboração de pesquisa sobre a educação para o trânsito (P39).
F3 – Gerir serviços e programas de segurança do trânsito.	
Expedir a permissão para dirigir, a Carteira Nacional de Habilitação - CNH e Permissão Internacional para conduzir veículo (Incisos VII e XX).	Contratação de serviços de manutenção dos sistemas de expedição de CNH e PI (P47 e P48).
Expedir o CAT.	Serviços de manutenção do sistema de emissão e controle do CAT (P62, P63 e P64).
Expedir o CRLV (Inciso VI)	Serviços de manutenção do sistema de emissão e controle do CRLV (P67 e P68).
F4 – Gerir Articulação Institucional	
Promover e coordenar mecanismo de intercâmbio periódico (ex.: Seminários trimestrais) voltado ao combate à violência objetivando o planejamento e o controle de ações (Inciso III).	Contratação de serviços de realização de eventos (P99 e P100)
Promover e coordenar mecanismo de intercâmbio periódico (ex.: seminário anual) internacional voltado para a internalização de novas tecnologias, produtos ou serviços associados a gestão de trânsito (Incisos XXI e XXII).	Contratação de serviços de realização de eventos (P107 e P108).
Promover e coordenar mecanismo de intercâmbio periódico (ex.: seminários semestrais) com países integrantes do Mercosul objetivando a discussão e homologação de acordos na área de trânsito. (Inciso XXI).	Contratação de Serviços de realização de eventos (P111 e P112).
Disponibilizar um <i>call center</i> tendo como objetivo a captação de demandas da sociedade e o acompanhamento de seus atendimentos.	<p>Elaboração do projeto de implantação do <i>call center</i> (P115).</p> <p>Implementação do <i>call center</i> (P116).</p> <p>Manutenção do <i>call center</i> (P117).</p> <p>Contratação de pesquisa junto a usuários (P117).</p>
F5 – Gerir informações de trânsito	
Disponibilizar as informações do Renach (Incisos VIII e XIV).	Sistema de informações do Renach (P142). Manutenção do Renach (P143).
Disponibilizar as informações do Renavam (Incisos IX e XIV).	Sistema de informações do Renavam (P146). Manutenção do Renavam (P147).
Promover e disponibilizar Trabalhos técnicos sobre trânsito (Inciso XVII)	<p>Elaboração de trabalhos técnicos sobre o trânsito (P157).</p> <p>Publicação de trabalhos técnicos sobre o trânsito (P158).</p> <p>Elaboração de mecanismos de divulgação de trabalhos técnicos realizados (P160).</p>

QUADRO 8 – ATIVIDADES DO DENATRAN PASSÍVEIS DE TERCEIRIZAÇÃO

conclusão
continua

PRODUTOS E SERVIÇOS	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES
S1 – Gerir sustentabilidade econômico-financeira	
Coordenar e supervisionar a receita de prestação de serviços: homologação de ITE (Portaria Denatran nº 48/98) e emissão de CAT (Portaria Denatran nº 47/98).	Contratação de estudos técnicos para certificação de instituições técnicas de engenharia.
S2 – Gerir suporte administrativo	
Coordenar e supervisionar a execução das atividades de recursos humanos.	Contratação de capacitação para servidores. Contratação de serviços de apoio administrativo.
Coordenar e supervisionar a execução das atividades de serviços gerais.	Contratação de serviços de segurança e vigilância. Contratação de serviços de limpeza. Contratação de serviços de copeiragem. Contratação de serviços de recepção. Contratação de serviços de transporte. Contratação de serviços de telecomunicações e de manutenção. Contratação de serviços de manutenção predial.
Coordenar e supervisionar a execução das atividades de administração de material e patrimônio.	Contratação de serviços de publicação de manuais de normas e procedimentos (P200).
S3 – Disponibilizar Recursos de TI	
Coordenar e supervisionar o desenvolvimento de estudos e pesquisas para a incorporação de tecnologias de informática na área de trânsito.	Contratação de serviços de elaboração de estudos e pesquisas na área de tecnologia de informação para a área de trânsito. (P207).
Promover, coordenar, supervisionar e avaliar a implementação de sistemas de informações gerenciais.	Elaboração e manutenção de sistemas de informações gerenciais. Instalação e manutenção de equipamentos de informática. Contratação de serviços de apoio de informática.

OBS: A letra P e o número entre parênteses indicam o Processo de Trabalho constantes do Relatório da Fase II do Projeto.

7. Quadro de Distribuição de Tarefas – QDT

Decidiu-se, a partir da identificação dos produtos e serviços e dos processos de trabalho identificados na Reavaliação Estratégica do Projeto bem como da definição das competências das unidades propostas na Estrutura Regimental do Denatran, realizar uma análise da distribuição das principais tarefas, utilizando-se como ferramenta metodológica o Quadro de Distribuição de Tarefas – QDT.

O -QDT permitiu mapear as principais atividades que deverão ser realizadas nas diferentes unidades da estrutura organizacional proposta para a gestão dos processos de trabalho identificados e, conseqüentemente, subsidiar o processo de definição do Quadro de Lotação Ideal que atenda aos requisitos de quantidade e qualidade necessários para o cumprimento da missão institucional do Órgão.

QUADRO 9 – QDT DO GABINETE

continua

GABINETE				
Produtos e Serviços	Processos			
Gerir o processo de assistência à Direção do Denatran.	<p>P180 – Planejar as atividades de comunicação social.</p> <p>P183 – Planejar as atividades de assessoramento parlamentar.</p> <p>P186 – Planejar as atividades de assessoria de assuntos internacionais.</p> <p>P189 - Planejar as atividades de apoio logístico do Gabinete.</p>	<p>P181 – Gerir o processo de comunicação social.</p> <p>P184 – Gerir as atividades de assessoramento parlamentar.</p> <p>P187 – Gerir as atividades de assessoria de assuntos internacionais.</p> <p>P190 - Gerir as atividades de apoio logístico do Gabinete.</p>	<p>P182 – Verificar a eficácia da comunicação social.</p> <p>P185 – Verificar a eficácia do assessoramento parlamentar.</p> <p>P188 – Verificar a eficácia do assessoramento de assuntos internacionais.</p> <p>P191 - Verificar a eficácia do apoio logístico do Gabinete.</p>	
<p>Competências:</p> <p>I – assistir o Diretor-Presidente do Denatran em sua representação social e política;</p> <p>II – incumbir-se do preparo e despacho do expediente pessoal do Diretor-Presidente;</p> <p>III – acompanhar a tramitação de projetos de interesse específico do Denatran no Congresso Nacional e providenciar o atendimento às consultas e aos requerimentos formulados pelos membros do Poder Legislativo;</p> <p>IV – planejar, promover, implementar e coordenar estratégias e ações de parcerias com organismos estrangeiros e internacionais na área de trânsito;</p> <p>V – planejar, coordenar e supervisionar as atividades relacionadas com a comunicação social; e</p> <p>VI - planejar, coordenar e supervisionar as atividades de apoio logístico do Gabinete.</p>				
Tarefas		Categoria Profissional	Tipo de Emprego	Qt.
<p>a) assessora o Diretor-Presidente do Denatran em sua representação política e social;</p> <p>b) formula ações na área de comunicação social;</p> <p>c) articula-se com órgãos públicos e privados, nacionais, estrangeiros e internacionais na área de comunicação sobre trânsito;</p> <p>d) acompanha e avalia atividades de comunicação social do Denatran;</p> <p>e) acompanha o processo de planejamento e de alocação de recursos orçamentários nas ações na área de comunicação social; e</p> <p>f) determina os recursos e as técnicas de comunicação e divulgação imprescindíveis ao estabelecimento de informações de caráter institucional entre o Órgão e o público.</p>		Analista em Comunicação Social	EPNS	01

QUADRO 9 – QDT DO GABINETE

conclusão

GABINETE			
Tarefas	Categoria Profissional	Tipo de Emprego	Qt.
a) prepara o despacho e o expediente pessoal do Diretor do Denatran; b) controla a agenda do Diretor-Presidente, marca entrevistas, coordena os compromissos; c) coordena as atividades e chefia o pessoal subordinado; e d) coordena as atividades de apoio logístico do Gabinete.	Secretária Executiva	EPNS	02
a) articula-se com o Congresso Nacional, órgãos públicos e privados, nacionais, estrangeiros e internacionais relacionados com os assuntos de legislação na área de trânsito; b) acompanha os projetos de lei de interesse do Denatran; c) acompanha a liberação das emendas dos membros do Congresso Nacional; e d) articula-se com a Assessoria Parlamentar do MJ em assuntos de interesse do Denatran.	Analista em Assuntos Parlamentares	EPNS	01
a) coordena e desenvolve, em nível nacional e internacional, atividades relacionadas em assuntos internacionais da área de trânsito; b) formula programas relacionados a assuntos internacionais da área de trânsito; c) articula-se com instituições internacionais, estrangeiras e nacionais, públicas e privadas, na área de trânsito;e d) acompanha o processo de planejamento e de alocação de recursos orçamentários para ações em assuntos internacionais de trânsito.	Analista em Assuntos Internacionais	EPNS	01
SUBTOTAL EPNS			05
a) apóia técnica e administrativamente a administração superior do Gabinete do Denatran; b) propõe a elaboração de procedimentos para a execução das atividades da unidade do Gabinete; c) executa as atividades de apoio logístico e operacional; d) atende ao público interno e externo; e e) acompanha os processos administrativos referentes à sua área de atuação.	Agente Administrativo	EPNM	02
SUBTOTAL EPNM			02
TOTAL GERAL			07

QUADRO 10 – QDT DA PROCURADORIA JURÍDICA

PROCURADORIA JURÍDICA				
Produtos e Serviços	Processos			
Gerir o processo de assessoramento jurídico à Direção do Denatran.	P192 –Planejar as atividades de apoio jurídico.	P193 – Gerir as atividades de apoio jurídico.	P194 –Verificar a eficácia do apoio jurídico.	
Competências: I – representar o Denatran judicial e extrajudicialmente; II – exercer atividades de consultoria e assessoramento jurídico aos órgãos do Denatran, aplicando-se, no que couber, o disposto no art. 11 da Lei Complementar nº 73/93; e III – apurar a liquidez e certeza dos créditos de qualquer natureza, inerentes às atividades do Denatran, inscrevendo-os em dívida ativa para fins de cobrança amigável ou judicial.				
Tarefas	Função	Tipo de Emprego	Qt.	
a) assessora o Procurador em assuntos jurídicos referentes ao trânsito; b) elabora estudos e prepara informações, referentes ao trânsito, solicitadas pelo Procurador; c) emite pareceres jurídicos; e d) analisa os editais, contratos e outros ajustes propostos pelos dirigentes do Denatran.	Especialista em Assuntos Jurídicos de Trânsito	EPNS	03	
SUBTOTAL EPNS			03	
a) executa atividades de apoio logístico e operacional para o desempenho da gestão administrativa da Consultoria Jurídica; b) levanta dados e informações; c) faz estudos básicos sobre as ações de responsabilidade de sua área; d) efetua pesquisas referentes à administração de material, orçamento, organização e métodos; e) atende ao público interno e externo; e f) acompanha os processos administrativos referentes à sua área de atuação.	Agente Administrativo	EPNM	02	
SUBTOTAL EPNM			02	
TOTAL GERAL			05	

Obs: O Quadro Permanente da Procuradoria será constituído por servidores da carreira da AGU.

QUADRO 11 – QDT DA OUVIDORIA

continua

OUVIDORIA			
Produtos e Serviços	Processos		
Disponibilizar um <i>call center</i> , tendo como objetivo a captação de demandas da sociedade e o acompanhamento de seus atendimentos.	P108 – Pesquisar e planejar o processo do <i>call center</i> .	P109 – Gerir o processo do <i>call center</i> .	P110 – Verificar a adequação e o desempenho do processo do <i>call center</i> .
Gerir as informações sobre o desempenho do SNT e de seus atores.	P195 – Planejar as atividades de registro e análise das informações recebidas.	P196 – Gerir a disseminação das informações entre os atores envolvidos.	P197 – Verificar a eficácia na gestão do processo de registro e análise de informações recebidas.
<p>Competências:</p> <p>I - receber as reclamações, sugestões ou representações relativas aos serviços prestados pelos órgãos da área de trânsito;</p> <p>II - receber denúncias de prática de irregularidades e de atos de improbidade administrativa cometidos pelos órgãos de trânsito; e</p> <p>III - dar a conhecer aos órgãos de direção superior do Denatran as reclamações a respeito das deficiências em suas respectivas áreas que venham do público em geral, para a adoção de medidas próprias destinadas a prevenir, reprimir e fazer cessar a conduta inadequada de órgãos e servidores dos órgãos de trânsito e a melhorar a eficácia na prestação do serviço.</p>			
Tarefas	Função	Tipo de Emprego	Qt
<p>a) supervisiona o atendimento;</p> <p>b) coleta dados para a montagem dos indicadores de atendimento;</p> <p>c) propõe indicadores de atendimento;</p> <p>d) delega tarefas e orienta a execução de tarefas;</p> <p>e) relata consultas, dúvidas, reclamações, sugestões, representações ou denúncias em texto;</p> <p>f) analisa atendimento;</p> <p>g) orienta o envio e encaminha as consultas quando necessitar do auxílio de outras unidades do Denatran ou órgãos do SNT;</p> <p>h) procura respostas e responde a eventuais dúvidas sobre trânsito e o SNT;</p> <p>i) controla o uso de material de consumo e material permanente; e</p> <p>j) atende no local, por telefone, pela Internet e pelo correio eletrônico.</p>	Especialista em Telemarketing	EPNS	02
SUBTOTAL EPNS			02

QUADRO 11 – QDT DA OUVIDORIA

conclusão

OUVIDORIA			
Tarefas	Função	Tipo de Emprego	Qt
a) relata consultas; dúvidas, reclamações, sugestões, representações ou denúncias em texto; b) procura respostas e responde a eventuais dúvidas sobre trânsito e o SNT; c) orienta o envio e encaminha as consultas quando necessitar do auxílio de outras unidades do Denatran ou órgãos do SNT; e d) atende no local, por telefone, pela Internet e pelo correio eletrônico.	Operador de Telemarketing	EPNM	06
SUBTOTAL EPNM			06
TOTAL GERAL			08

QUADRO 12 – QDT DA DIRETORIA DE GESTÃO E PLANEJAMENTO

continua

DIRETORIA DE GESTÃO E PLANEJAMENTO			
Produtos e Serviços	Processos		
Gestão estratégica da sustentabilidade econômica e financeira. Administrar o Funset.	P146- Detalhar e implementar as orientações estratégicas. P148 – Planejar o processo de administração do Funset.	P147 – Planejar e agir corretivamente para a melhoria dos processos. P149 – Gerir o processo de administração do Funset.	P150 – Verificar a adequação e o desempenho do processo Funset.
Gerir a execução dos recursos do DPVAT.	P151 – Planejar o processo de execução dos recursos do DPVAT.	P152 – Gerir o processo de execução dos recursos do DPVAT.	P153 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de execução dos recursos do DPVAT.
Gerir a receita de prestação de serviços: homologação de Instituições Técnicas de Engenharia - ITE.	P154 – Planejar a receita proveniente do processo de homologação de ITE. P157 – Planejar a receita proveniente do processo de emissão de CAT.	P155 – Gerir a receita proveniente do processo de homologação de ITE. P158 – Gerir a receita proveniente do processo de emissão de CAT.	P156 – Verificar o desempenho do processo de arrecadação proveniente da homologação de instituições técnicas de engenharia. P159 – Verificar o desempenho do processo de arrecadação proveniente da emissão de CAT.
Gerir a execução da dotação orçamentária da União (Lei Orçamentária Anual – LOA).	P160 – Planejar a execução da dotação orçamentária da União.	P161 – Gerir a execução da dotação orçamentária da União.	P162 – Verificar a adequação e o desempenho da dotação orçamentária da União.
Gestão estratégica do suporte administrativo.	P163- Detalhar e implementar as orientações estratégicas.	P164 – Planejar e agir corretivamente para a melhoria dos processos.	
Gerir o processo de gestão dos recursos humanos.	P165 – Pesquisar e planejar o processo de gestão de recursos humanos.	P166 – Gerir o processo de gestão de recursos humanos.	P167 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de gestão de recursos humanos.
Gerir o processo de gestão de serviços gerais.	P168 – Pesquisar e planejar o processo de gestão de serviços gerais.	P169 – Gerir o processo de gestão de serviços gerais.	P170 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de gestão de serviços gerais.
Gerir o processo de gestão de material e patrimônio.	P171 – Pesquisar e planejar o processo de gestão de material e patrimônio.	P172 – Gerir o processo de gestão de material e patrimônio.	P173 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de gestão de material e patrimônio.
Gerir o processo de registro e controle orçamentário, financeiro e contábil.	P174 – Pesquisar e planejar o processo de registro e controle orçamentário, financeiro e contábil.	P175 – Gerir o processo de registro e controle orçamentário, financeiro e contábil.	P176 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de registro e controle orçamentário, financeiro e contábil.

QUADRO 12 – QDT DA DIRETORIA DE GESTÃO E PLANEJAMENTO

continua

DIRETORIA DE GESTÃO E PLANEJAMENTO		
Produtos e Serviços	Processos	
Gerir o processo de modernização administrativa.	P177 – Pesquisar e planejar o processo de modernização administrativa.	P178 – Gerir o processo de modernização administrativa.
Gestão estratégica da disponibilização de recursos de TI.	P201 - Detalhar e implementar as orientações estratégicas.	P202 – Planejar e agir corretivamente para a melhoria dos processos.
Gerir o processo de adoção de padrões, diretrizes e procedimentos relacionados à administração de recursos de informação e informática.	P203 – Pesquisar e planejar o processo de adoção de padrões, diretrizes e procedimentos relacionados à administração dos recursos de informação e informática.	P204 – Gerir o processo de adoção de padrões, diretrizes e procedimentos relacionados à administração de recursos de informação e informática.
Gerir o processo de desenvolvimento de estudos e pesquisas de TI.	P206 – Pesquisar e planejar o processo de desenvolvimento de estudos e pesquisas de TI.	P207 – Gerir o processo de desenvolvimento de estudos e pesquisas de TI.
Gerir o processo de implementação e operação dos Sistemas de Informação Computacionais.	P209 – Pesquisar e planejar o processo de implementação e operação dos Sistemas de Informação Computacionais.	P210 – Gerir o processo de implementação e operação dos Sistemas de Informação Computacionais.
<p>Competências:</p> <p>I – fornecer o apoio técnico e logístico à Diretoria para a elaboração do planejamento estratégico do Denatran;</p> <p>II - orientar, coordenar e supervisionar a execução das atividades relacionadas com os Sistemas Federais de Planejamento e de Orçamento, de Administração Financeira, de Contabilidade, de Organização e Modernização Administrativa, de Administração dos Recursos de Informação e Informática, de Recursos Humanos e de Serviços Gerais, no âmbito do Denatran;</p> <p>III - orientar, coordenar e supervisionar a execução dos serviços de manutenção geral e de conservação e restauração patrimonial;</p> <p>IV - assessorar o Diretor-Presidente, os diretores e demais dirigentes em atividades de planejamento e avaliação institucional e na programação orçamentária, no que diz respeito à sua consolidação, execução, acompanhamento, avaliação e orientação técnico-normativa;</p> <p>V - elaborar estudos para subsidiar a decisão do Presidente do Denatran quanto à distribuição interna dos recursos orçamentários;</p> <p>VI - coordenar a elaboração do Plano Plurianual – PPA do Denatran e consolidar seu plano de trabalho anual acompanhando sua execução, bem como do Relatório Anual de Atividades do Denatran e do processo de Prestação de Contas Anual;</p> <p>VII - desenvolver ações que visem à captação de recursos orçamentários ordinários e suplementares;</p> <p>VIII - coordenar e supervisionar os procedimentos para a elaboração e o acompanhamento de convênios e parcerias de cooperação institucional; e</p> <p>IX – gerir o Fundo Nacional de Segurança e Educação de Trânsito – Funset.</p>		

QUADRO 12 – QDT DA DIRETORIA DE GESTÃO E PLANEJAMENTO

continua

DIRETORIA DE GESTÃO E PLANEJAMENTO			
Tarefas	Função	Tipo de Emprego	Qt
<p>a) elabora estudos para a montagem do Plano Plurianual, do Plano de Ação e do Orçamento do Denatran;</p> <p>b) elabora estudos e propõe critérios para a fixação dos preços dos serviços prestados pelo Denatran;</p> <p>c) coleta subsídios para a montagem do Plano Plurianual, do Plano de Ação e do Orçamento do Denatran;</p> <p>d) coordena e supervisiona a elaboração do Plano Plurianual, do Plano de Ação e do Orçamento do Denatran;</p> <p>e) consolida a proposta de projeção de despesa e receitas, a proposta orçamentária, do Plano Plurianual e do Plano de Ação do Denatran;</p> <p>f) supervisiona a implementação do Plano Plurianual, do Plano de Ação e do Orçamento do Denatran;</p> <p>g) coordena, orienta, analisa, consolida e controla a alocação de recursos;</p> <p>h) orienta a elaboração das propostas das unidades do Denatran;</p> <p>i) analisa as propostas orçamentárias das unidades do Denatran;</p> <p>j) examina e emite parecer sobre pedidos de créditos adicionais;</p> <p>k) elabora justificativas e solicitação para recursos orçamentários ordinários e suplementares;</p> <p>l) orienta as unidades do Denatran quanto à execução e ao cumprimento das ações estabelecidas;</p> <p>m) articula a integração das unidades do Denatran;</p> <p>n) elabora indicadores de avaliação gerencial e análise de desempenho das unidades;</p> <p>o) elabora Relatório Anual de Atividades do Denatran; e</p> <p>p) examina e emite parecer sobre pedidos de créditos adicionais.</p>	<p>Analista de Planejamento e Orçamento</p>	<p>Servidor de Carreira Específica do Estado</p>	<p>04</p>

QUADRO 12 – QDT DA DIRETORIA DE GESTÃO E PLANEJAMENTO

continua

DIRETORIA DE GESTÃO E PLANEJAMENTO			
Tarefas	Função	Tipo de Emprego	Qt
Coordena e supervisiona o planejamento estratégico do Denatran.	Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental	Servidor de Carreira Específica de Estado	02
a) controla as contas orçamentárias do Denatran; b) acompanha e supervisiona o registro dos atos e fatos da gestão orçamentária, financeira e patrimonial do órgão; c) analisa e emite pareceres sobre as contas, balancetes, balanços e demonstrativos contábeis do órgão; d) efetua registros contábeis; e) levanta e elabora as tomadas de contas anuais, especiais e extraordinárias; f) verifica a documentação exigida pelo Sistema Federal de Controle; g) mantém atualizado o registro de normas, regulamentos e outros atos que orientem e disciplinem o orçamento; h) analisa os processos relativos ao pagamento de sentenças judiciais e exercícios anteriores; i) emite a Declaração de Disponibilidade Orçamentária; j) elabora demonstrativos sobre as execuções orçamentárias; k) dirime dúvidas referentes à classificação da despesa orçamentária; l) auxilia na elaboração do Plano de Ações do Denatran; e m) auxilia na elaboração do Orçamento.	Especialista em Contabilidade	EPNS	02

QUADRO 12 – QDT DA DIRETORIA DE GESTÃO E PLANEJAMENTO

continua

DIRETORIA DE GESTÃO E PLANEJAMENTO			
Tarefas	Função	Tipo de Emprego	Qt
<p>a) elabora estudos para a formulação da política de recursos humanos;</p> <p>b) formula proposta de política de recursos humanos;</p> <p>c) orienta e coordena a execução da política de recursos humanos;</p> <p>d) levanta a necessidade, quantitativa e qualitativamente, de recursos humanos do Denatran;</p> <p>e) coordena, orienta e acompanha as atividades relacionadas com os registros funcionais, de lotação, de movimentação, classificação de cargos, concessão de aposentadoria, pensão, preparação e controle de pagamento;</p> <p>f) coordena, acompanha, controla e orienta a aplicação da legislação de pessoal;</p> <p>g) controla e atualiza o cadastro de atos da vida funcional dos servidores;</p> <p>h) organiza e mantém atualizado o cadastro de servidores, aposentados e pensionistas;</p> <p>i) analisa e instrui processos relativos à concessão de benefícios e divulga o resultado e atualiza o cadastro;</p> <p>j) mantém o controle de provimento e vacância de cargos efetivos, nomeação e exoneração de cargos comissionados e de designação e dispensa de funções gratificadas;</p> <p>k) emite parecer sobre processos de incorporação de quintos e décimos;</p> <p>l) expede certidões, resumos de tempos de serviço e declarações com base na legislação vigente e assentamentos funcionais;</p> <p>m) procede à apuração da frequência dos servidores;</p> <p>n) controla a escala de férias dos servidores;</p> <p>o) gera relatórios gerenciais;</p> <p>p) zela pela integridade e sigilo dos dados cadastrais;</p> <p>q) elabora, executa e controla atividades relacionadas à folha de pagamento dos servidores, aposentados e pensionistas;</p> <p>r) instrui os processos referentes a pagamento de exercícios anteriores, auxílio-funeral, ajuda de custo e ressarcimento;</p> <p>s) levanta necessidades de capacitação;</p> <p>t) presta apoio em ações de desenvolvimento de recursos humanos;</p>	Especialista em Recursos Humanos	EPNS	04

QUADRO 12– QDT DA DIRETORIA DE GESTÃO E PLANEJAMENTO

continua

DIRETORIA DE GESTÃO E PLANEJAMENTO			
Tarefas	Função	Tipo de Emprego	Qt
<p>u) propõe, coordena, acompanha e avalia programas e projetos de capacitação e desenvolvimento de recursos humanos;</p> <p>v) organiza concursos públicos;</p> <p>w) fornece subsídios para a realização de concursos públicos;</p> <p>x) desenvolve ações e projetos preventivos voltados para a melhoria do ambiente de trabalho, da qualidade de vida dos servidores, aposentados e seus respectivos dependentes;</p> <p>y) implementa ações de capacitação e desenvolvimento de recursos humanos;</p> <p>z) elabora e propõe a programação das ações de capacitação;</p> <p>aa) divulga as ações de desenvolvimento de recursos humanos;</p> <p>bb) avalia os resultados da implementação do Plano de Capacitação e propõe os ajustes necessários;</p> <p>cc) emite parecer técnico quanto à viabilidade e oportunidade de participação de servidores em programas de pós-graduação, cursos, palestras, seminários e outros eventos de âmbito nacional e internacional;</p> <p>dd) prepara informações sobre as ações de capacitação;</p> <p>ee) desenvolve as atividades relativas a programação, execução e avaliação das atividades de estágio;</p> <p>ff) providencia a destinação de estagiários;</p> <p>gg) presta orientações aos estagiários e às áreas que irão recebê-los;</p> <p>hh) organiza e supervisiona avaliação médica dos servidores;</p> <p>ii) organiza e mantém cadastro de dados de saúde dos servidores;</p> <p>jj) supervisiona e acompanha providências e as instruções necessárias aos processos que requeiram parecer médico específico;</p> <p>kk) supervisiona e presta serviços de atendimento médico em conformidade com os programas aprovados e legislação em vigor;</p> <p>ll) presta orientações ao servidor e à família em razão de problemas psicossociais;</p> <p>mm) diagnostica e auxilia a correção das dificuldades de ajustamento psicológico e social de servidores em seu ambiente de trabalho;</p> <p>nn) disponibiliza kit de primeiros-socorros para as unidades do Denatran;</p> <p>oo) auxilia na elaboração do Plano de Ações do Denatran; e</p> <p>pp) auxilia na elaboração do Orçamento.</p>			

QUADRO 12 – QDT DA DIRETORIA DE GESTÃO E PLANEJAMENTO

continua

DIRETORIA DE GESTÃO E PLANEJAMENTO			
Tarefas	Função	Tipo de Emprego	Qt
<p>a) elabora e implementa o Plano Diretor de Informática do Denatran;</p> <p>b) implementa e supervisiona a política de documentação e informação;</p> <p>c) identifica demandas, especifica, normatiza, desenvolve, implanta, documenta e mantém sistemas de informações;</p> <p>d) elabora, implementa e coordena projeto de estruturação física e lógica de redes;</p> <p>e) promove a integração entre projetos;</p> <p>f) planeja, projeta, desenvolve e implementa melhorias corretivas e evolutivas;</p> <p>g) elabora projetos, desenvolve e mantém sistemas de informações interativos para acesso ao público;</p> <p>h) acompanha, testa, avalia e homologa serviços de desenvolvimento de sistemas contratados por terceiros;</p> <p>i) gerencia contratos de serviços de sistema de informação;</p> <p>j) administra recursos logísticos da rede do Denatran;</p> <p>k) identifica demandas e necessidades técnicas e operacionais dos usuários dos recursos, produtos e serviços da área de tecnologia da informação;</p> <p>l) zela pela segurança das informações armazenadas;</p> <p>m) gerencia contratos de serviços de suporte logístico em tecnologia da informação;</p> <p>n) coordena e supervisiona a preservação, a recuperação, o acesso e o meio de disponibilização das informações referentes ao trânsito, ao SNT, ao Denatran e acervo bibliográfico;</p> <p>o) define mecanismos adequados para o armazenamento, a recuperação, a disseminação e o uso da informação;</p>	<p>Especialista em Tecnologia da Informação</p>	<p>EPNS</p>	<p>04</p>

QUADRO 12 – QDT DA DIRETORIA DE GESTÃO E PLANEJAMENTO

continua

DIRETORIA DE GESTÃO E PLANEJAMENTO			
Tarefas	Função	Tipo de Emprego	Qt
<p>p) promove a divulgação de produtos e serviços disponíveis pela área de Tecnologia da Informação;</p> <p>q) atesta e emite parecer sobre a prestação de serviços na área de Tecnologia da Informação;</p> <p>r) coordena a tramitação de documentos e processos;</p> <p>s) supervisiona a distribuição de revistas e periódicos;</p> <p>t) supervisiona a aplicação do Código de Classificação de Documentos e a Tabela de Temporalidade, conforme as Leis do Conselho Nacional de Arquivos – CONARQ;</p> <p>u) elabora estatísticas;</p> <p>v) auxilia na elaboração do Plano de Ações do Denatran;</p> <p>w) auxilia na elaboração do Orçamento;</p> <p>x) atende e orienta os usuários quanto à utilização dos recursos de Tecnologia da Informação;</p> <p>y) coordena e supervisiona o treinamento dos servidores para utilização de produtos e serviços da área de Tecnologia da Informação;</p> <p>z) mantém cooperação e intercâmbio permanente com o Arquivo Nacional;</p> <p>aa) pesquisa, identifica, testa, avalia e emite parecer para aquisição e utilização de recursos de <i>hardware</i>, <i>software</i> e novas tecnologias; e</p> <p>bb) pesquisa e desenvolve modelos de avaliação de custos totais de propriedade de novas tecnologias</p>			

QUADRO 12 – QDT DA DIRETORIA DE GESTÃO E PLANEJAMENTO

continua

DIRETORIA DE GESTÃO E PLANEJAMENTO			
Tarefas	Função	Tipo de Emprego	Qt
<p>a) propõe a melhoria organizacional;</p> <p>b) desenvolve, coordena e implementa projetos de reforma e modernização administrativa, envolvendo racionalização administrativa e desenvolvimento organizacional;</p> <p>c) supervisiona a aplicação de normas emanadas do órgão central do Sistema de Organização e Modernização Administrativa;</p> <p>d) coordena a elaboração de regimentos internos;</p> <p>e) promove, subsidia e supervisiona a elaboração de projetos que visem à sistematização de informações de decisão gerencial;</p> <p>f) analisa e emite pareceres técnicos em projetos de reforma e modernização administrativa, envolvendo racionalização administrativa e desenvolvimento organizacional;</p> <p>g) estuda e acompanha os indicadores de desempenho de produtos e serviços do órgão;</p> <p>h) promove estudos para o desenvolvimento e a adaptação de metodologias de atendimento e orientação ao público;</p> <p>i) executa e coordena a auto-avaliação e avaliação do órgão; e</p> <p>j) coordena e orienta a elaboração, revisão e aplicação de normas e manuais de natureza organizacional.</p>	Especialista em Modernização Administrativa	EPNS	02

QUADRO 12 – QDT DA DIRETORIA DE GESTÃO E PLANEJAMENTO

continua

DIRETORIA DE GESTÃO E PLANEJAMENTO			
Tarefas	Função	Tipo de Emprego	Qt
<p>a) gere receitas e despesas do órgão;</p> <p>b) supervisiona, orienta e promove a movimentação de recursos orçamentários e financeiros;</p> <p>c) opera o Sistema Integrado de Administração Financeira;</p> <p>d) prepara os documentos de gestão orçamentária e financeira;</p> <p>e) presta informações para a elaboração de tomada de contas;</p> <p>f) recebe e devolve cauções dadas como garantia de contratos;</p> <p>g) recebe e confere solicitações diárias;</p> <p>h) providencia a requisição de passagens;</p> <p>i) instrui processos administrativos de concessão de diárias e ressarcimento de transportes concernentes a deslocamento a serviço do órgão;</p> <p>j) analisa fundos e programas oficiais;</p> <p>k) estuda e acompanha as operações de crédito;</p> <p>l) elabora e mantém atualizados os quadros gerenciais de detalhamento de despesas e receitas;</p> <p>m) analisa e consolida propostas de programação financeira;</p> <p>n) aprecia pedidos de alteração da programação financeira;</p> <p>o) prepara documento autorizativo para a liberação de recursos financeiros;</p> <p>p) elabora a programação financeira;</p> <p>q) acompanha e arquiva a legislação relativa à execução e programação orçamentária e financeira;</p> <p>r) elabora demonstrativos gerenciais e emite pareceres técnicos;</p> <p>s) presta assistência técnica às unidades do Denatran;</p> <p>t) avalia, controla, acompanha e analisa as atividades relativas às despesas de pessoal e encargos sociais;</p> <p>u) auxilia na elaboração do Plano de Ações do Denatran; e</p> <p>v) auxilia na elaboração do orçamento.</p>	<p>Especialista em Execução Orçamentária e Financeira</p>	<p>EPNS</p>	<p>04</p>

QUADRO 12 – QDT DA DIRETORIA DE GESTÃO E PLANEJAMENTO

continua

DIRETORIA DE GESTÃO E PLANEJAMENTO			
Tarefas	Função	Tipo de Emprego	Qt
<p>a) coordena, acompanha, supervisiona e orienta as atividades de contratos de serviços gerais;</p> <p>b) orienta, coordena e supervisiona a execução dos serviços de manutenção geral e de gestão patrimonial;</p> <p>c) coordena, orienta, controla e supervisiona as atividades relacionadas com a aquisição, recebimento, registro e cadastramento de bens móveis e imóveis; controle, guarda, distribuição e alienação de material de consumo e permanente;</p> <p>d) recebe, confere, classifica e registra pedidos de aquisição de material, prestação de serviços e execução de obras;</p> <p>e) processa e providencia a inclusão no Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais – SIASG das aquisições de material, bem como contratações de serviços por meio de dispensa e inexigibilidade de licitação;</p> <p>f) instrui processos de aquisição de bens de serviços, efetuando pesquisa de preços do produto pleitado;</p> <p>g) instrui processos relativos ao desfazimento e desaparecimento de bens móveis;</p> <p>h) controla prazos de entrega de material e execução de serviços contratados e promove a aplicação de penalidades, previstas na legislação em vigor, aos inadimplentes;</p> <p>i) fornece atestado de capacidade técnica a fornecedores e prestadores de serviço quando solicitado;</p> <p>j) verifica o registro de fornecedores e prestadores de serviço no Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores – SICAF;</p> <p>k) organiza e mantém atualizada a coleção de catálogos e especificações técnicas de materiais e serviços;</p> <p>l) classifica, registra, cadastra e tomba os bens permanentes;</p> <p>m) efetua controle referente à incorporação, distribuição, alienação, cessão, baixa, transferência e remanejamento dos bens permanentes;</p> <p>n) propõe a avaliação dos bens permanentes com vistas à incorporação, indenização, permuta ou alienação;</p>	Especialista em Logística	EPNS	03

QUADRO 12 – QDT DA DIRETORIA DE GESTÃO E PLANEJAMENTO

continua

DIRETORIA DE GESTÃO E PLANEJAMENTO			
Tarefas	Função	Tipo de Emprego	Qt
<p>o) inventaria periodicamente os bens permanentes, mantendo atualizados e assinados os termos de responsabilidade;</p> <p>p) coordena a manutenção, conservação e recuperação dos bens permanentes;</p> <p>q) coordena mudanças e remanejamento de mobiliário;</p> <p>r) gerencia o Sistema de Administração Patrimonial;</p> <p>s) orienta e acompanha a legalização de bens imóveis, observando as normas e os procedimentos do Sistema de Patrimônio da União;</p> <p>t) autoriza a entrada e a saída de bens permanentes;</p> <p>u) auxilia na elaboração do Plano de Ações do Denatran;</p> <p>v) auxilia a elaboração do orçamento;</p> <p>w) mantém controle físico e financeiro dos bens imóveis;</p> <p>x) elabora minutas de editais e convites;</p> <p>y) coordena e supervisiona os procedimentos para a elaboração e o acompanhamento de convênios e parcerias de cooperação institucional;</p> <p>z) recebe, confere, aceita, providencia o registro de entrada, classifica, armazena e distribui materiais de consumo;</p> <p>aa) mantém controle físico e financeiro sobre o material de consumo em estoque;</p> <p>bb) atende às requisições de material de consumo;</p> <p>cc) zela pelo armazenamento correto dos materiais em estoque;</p> <p>dd) gerencia o sistema de almoxarifado;</p> <p>ee) levanta as necessidades e solicita as aquisições de materiais para a manutenção do estoque do Almoxarifado Central;</p> <p>ff) controla o cronograma de realização de licitação;</p> <p>gg) acompanha os prazos de recursos interpostos contra decisões relativas a habilitação, inabilitação e julgamento e os prazos mínimos de publicação dos editais;</p> <p>hh) analisa recursos referentes a editais e convites e responde a eles;</p> <p>ii) promove e acompanha diligências em qualquer fase da organização;</p> <p>jj) avalia e acompanha os indicadores de desempenho referentes à área;</p>			

QUADRO 12 – QDT DA DIRETORIA DE GESTÃO E PLANEJAMENTO

conclusão

DIRETORIA DE GESTÃO E PLANEJAMENTO			
Tarefas	Função	Tipo de Emprego	Qt
kk) recebe e confere solicitações diárias; ll) providencia a requisição de passagens; mm) coordena e supervisiona o uso de veículos; nn) propõe a aquisição de veículos ou a alienação dos mesmos; oo) coordena e supervisiona contratos de prestação de serviços, execução de obras e entrega futura; pp) fiscaliza, analisa e propõe soluções para a construção, conservação e manutenção das instalações do Denatran; qq) emite laudos para fins de recebimento de serviços; rr) elabora <i>layout</i> ; ss) controla a utilização de espaço físico; tt) supervisiona, registra e acompanha a execução elabora minutas de contratos e termos aditivos na sua área de competência; uu) fiscaliza a documentação necessária às contratações; vv) colhe assinaturas dos instrumentos contratuais e publica no Diário Oficial da União dentro dos prazos definidos na legislação em vigor; ww) promove a aplicação de penalidades por inadimplência contratual dos fornecedores; e xx) analisa e confere cálculos relativos ao reajustamento de preços, repactuação e reequilíbrios econômico-financeiros dos exercícios continuados, de acordo com a legislação em vigor.			
SUBTOTAL EPNS			19
a) efetua pesquisas referentes a administração de material, orçamento, organização e métodos; b) executa as atividades de apoio logístico e operacional; c) atende ao público interno e externo; e d) acompanha os processos administrativos referentes à sua área de atuação.	Apoio Administrativo	EPNM	04
SUBTOTAL EPNM			04
TOTAL GERAL			23

Obs: O total não inclui os servidores de carreira específica de Estado.

QUADRO 13– QDT DA DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO E NORMAS DE TRÂNSITO

continua

DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO E NORMAS DE TRÂNSITO			
Produtos e Serviços	Processos		
Gestão Estratégica de Desenvolvimento Normativo do Trânsito.	P1 – Detalhar e implementar as orientações estratégicas.	P2 – Planejar e agir corretivamente para a melhoria dos processos.	
Elaborar propostas de alterações da legislação de trânsito.	P3 – Pesquisar e planejar as necessidades de alteração da legislação.	P4 – Elaborar propostas de alterações da legislação de trânsito.	P5 – Verificar a adequação e o desempenho das propostas de alterações da legislação.
Prestar suporte jurídico ao Contran, inclusive instruir os recursos interpostos ao Contran.	P6 – Pesquisar e planejar as necessidades de suporte jurídico do Contran.	P7 – Prestar suporte jurídico ao Contran.	P8 – Verificar a adequação e o desempenho do suporte prestado.
Disponibilizar manuais e normas de trânsito, inclusive de segurança veicular.	P9 – Pesquisar e planejar as necessidades de manuais e normas.	P10 – Disponibilizar manuais e normas.	P11 – Verificar a adequação dos manuais e normas.
Apurar a prática de atos de improbidade contra a fé pública, o patrimônio ou a administração pública ou privada referentes à segurança do trânsito.	P12 – Apurar a prática de atos de improbidade.	P13 – Prevenir e reprimir a prática de atos de improbidade.	P14 – Verificar a adequação e o desempenho das prevenções e repressões.
Emitir pareceres sobre assuntos de trânsito.	P15 – Pesquisar e planejar as necessidades de pareceres.	P16 – Elaborar pareceres.	P17 – Verificar a adequação dos pareceres.
Gerenciar as ações das agendas de trabalho resultantes dos mecanismos de intercâmbio periódicos relativas a assuntos normativos e de legislação de trânsito.	P18 – Planejar as ações das agendas de trabalho.	P19 – Verificar a execução das ações das agendas de trabalho.	P20 – Agir corretivamente na execução das ações das agendas de trabalho.
Normatizar as características técnicas das vias urbanas.	P21 – Planejar as ações de normatização de vias urbanas.	P22 – Gerir a elaboração de normas técnicas de vias urbanas.	P23 – Verificar a eficácia das normas técnicas de vias urbanas
Conceder o código marca-modelo dos veículos.	P58 – Pesquisar e planejar o processo de concessão do código marca-modelo dos veículos.	P59 – Gerir o processo de concessão do código marca-modelo dos veículos.	P60 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de concessão do código marca-modelo dos veículos.
Expedir o CAT.	P61 – Pesquisar e planejar o processo de emissão do CAT.	P62 – Gerir o processo de emissão do CAT.	P63 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de emissão do CAT.

QUADRO 13– QDT DA DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO E NORMAS DE TRÂNSITO

continua

DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO E NORMAS DE TRÂNSITO			
<p>Competências:</p> <p>I - subsidiar o Contran na regulamentação e normatização das atividades de trânsito de competência da União, especialmente na área de sinalização e nos dispositivos e equipamentos de trânsito;</p> <p>II – promover estudos e implementar sistemas que permitam a avaliação da adequação das normas elaboradas ao CTB;</p> <p>III – organizar, elaborar e disponibilizar manuais sobre normas técnicas de trânsito;</p> <p>IV – avaliar a efetividade da implementação das normas com referência aos objetivos de melhoria do trânsito estabelecidos na Política Nacional de Trânsito;</p> <p>V – subsidiar o processo de revisão e alteração da legislação de trânsito;</p> <p>VI – disponibilizar e manter atualizados o banco de dados sobre a legislação e normas de trânsito e sistemas de informações e estatísticas de trânsito;</p> <p>VII – prestar suporte técnico, jurídico, administrativo e financeiro ao Contran;</p> <p>VIII – gerir e controlar o processo de emissão do Certificado de Adequação à Legislação de Trânsito – CAT, Código de Marca e Modelo de Veículo – MMV e de homologação de Instituições Técnicas de Engenharia – ITE; e</p> <p>IX - promover a normatização das características técnicas das vias urbanas.</p>			
Tarefas	Função	Tipo de Emprego	Qt
<p>a) pesquisa e planeja as necessidades de alteração da legislação;</p> <p>b) elabora propostas de alterações da legislação de trânsito, quando necessário;</p> <p>c) verifica a adequação e o desempenho das propostas de alterações da legislação;</p> <p>d) presta suporte jurídico ao Contran; e</p> <p>e) elabora pareceres.</p>	Analista em Assuntos Jurídicos na Área de Trânsito	EPNS	04
<p>a) detalha e implementa as orientações estratégicas, de acordo com o PNT;</p> <p>b) planeja e age corretivamente para a melhoria dos processos relacionados com o desenvolvimento e as normas de trânsito;</p> <p>c) emite pareceres para homologação do CAT, do MMV e das ITE;</p> <p>d) elabora manuais de normas técnicas de trânsito; e</p> <p>e) normatiza os assuntos de natureza técnica relacionados com a infra-estrutura de trânsito.</p>	Especialista em Infra-estrutura de Trânsito	EPNS	06
<p>a) realiza estudos sobre estatísticas na área de trânsito;</p> <p>b) subsidia o processo de formulação da Política Nacional de trânsito; e</p> <p>c) avalia os resultados da regulamentação e normatização da área de trânsito.</p>	Especialista em Estatística de Trânsito	EPNS	04

QUADRO 13– QDT DA DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO E NORMAS DE TRÂNSITO

conclusão

DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO E NORMAS DE TRÂNSITO			
Tarefas	Função	Tipo de Emprego	Qt
a) pesquisa e planeja as necessidades de manuais e normas; b) disponibiliza manuais e normas; c) verifica a adequação dos manuais e normas; d) gere e controla o processo de emissão do CAT; e) verifica a adequação e o desempenho do processo de emissão do CAT; e f) planeja a receita proveniente da prestação de serviços de infra-estrutura de trânsito.	Gestor de Planejamento na Área de Trânsito	EPNS	04
SUBTOTAL EPNS			18
a) efetua pesquisas referentes a administração de material, orçamento, organização e métodos; b) executa as atividades de apoio logístico e operacional; c) atende ao público interno e externo; e d) acompanha os processos administrativos referentes à sua área de atuação.	Agente Administrativo	EPNM	03
SUBTOTAL EPNM			03
TOTAL GERAL			21

QUADRO 14– QDT DA DIRETORIA DE ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL E DE INFORMAÇÕES

continua

DIRETORIA DE ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL E DE INFORMAÇÕES			
Produtos e Serviços	Processos		
Gestão estratégica de segurança de trânsito.	P47 – Detalhar e implementar as orientações estratégicas.	P48 – Planejar e agir corretivamente para a melhoria dos processos.	
Expedir a Permissão para Dirigir, a Carteira Nacional de Habilitação e a Permissão Internacional para conduzir veículo.	P49 – Pesquisar e planejar os processos de expedição de CNH e PI.	P50 – Gerir o processo de expedição de CNH e PI.	P51 – Verificar a adequação e o desempenho dos processos de expedição de CNH e PI.
Credenciar os Detrans para Desempenhar as Funções de Controladoria Regional de Trânsito – CRT.	P52 – Pesquisar e planejar o processo de credenciamento dos Detrans.	P53 – Gerir o processo de credenciamento dos Detrans.	P54 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de credenciamento dos Detrans
Efetivar o credenciamento do CFC, mediante a integração a Renfor, concedendo-lhe o CAER.	P55 – Pesquisar e planejar o processo de credenciamento dos CFC.	P56 – Gerir o processo de credenciamento dos CFC.	P57 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de credenciamento dos CFC.
Expedir o CRLV.	P64 – Pesquisar e planejar o processo de emissão Certificado de Licenciamento de Veículos.	P65 – Gerir o processo de emissão Certificado de Licenciamento de Veículos.	P66 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de emissão Certificado de Licenciamento de Veículos.
Expedir o Certificado de Inspeção Técnica Veicular.	P67 – Planejar a operação do sistema de inspeção técnica veicular - ITV.	P68 – Gerir o sistema de ITV.	P69 – Verificar a eficácia o sistema de ITV.
Assistir tecnicamente os órgãos do SNT na área de segurança do trânsito.	P70 – Pesquisar e planejar o processo de assistência técnica aos órgãos do SNT.	P71 – Gerir o processo de assistência técnica aos órgãos do SNT.	P72 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de assistência técnica aos órgãos do SNT.
Gerenciar as ações das agendas de trabalho resultantes dos mecanismos de intercâmbio periódicos, relativas à segurança do trânsito.	P73 – Planejar as ações das agendas de trabalho.	P74 – Verificar a execução das ações das agendas de trabalho.	P75 – Agir corretivamente na execução das ações das agendas de trabalho.
Disponibilizar um mecanismo de comunicação (ex.: portal) que permita: - ao órgão delegado acessar todas as normas e os procedimentos relacionados às competências delegadas	P76 – Pesquisar e planejar o processo de comunicação que permita ao órgão delegado acessar normas e procedimentos.	P77 – Gerir a divulgação das normas e dos procedimentos aos órgãos delegados.	P78 – Verificar a adequação da divulgação das normas e dos procedimentos aos órgãos delegados.

QUADRO 14– QDT DA DIRETORIA DE ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL E DE INFORMAÇÕES

continua

DIRETORIA DE ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL E DE INFORMAÇÕES			
Produtos e Serviços	Processos		
Disponibilizar um mecanismo de comunicação (ex.: portal) que permita: - ao Denatran receber informações relativas ao desempenho dos órgãos delegados	P79 – Pesquisar e planejar o processo de comunicação que permita ao Denatran receber informações dos órgãos delegados.	P80 – Gerir o processo de comunicação que permita ao Denatran receber informações dos órgãos delegados.	P81 – Verificar a adequação do processo de comunicação que permita ao Denatran receber informações dos órgãos delegados.
Gestão estratégica da articulação institucional.	P88 – Detalhar e implementar as orientações estratégicas.	P89 – Planejar e agir corretivamente para a melhoria dos processos.	
Homologar a integração de órgãos e entidades municipais ao SNT.	P90 – Pesquisar e planejar o processo de homologação de órgãos.	P91 – Gerir o processo de homologação de órgãos.	P92 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de homologação de órgãos.
Homologar os regimentos internos dos Cetran e do Contrandife.	P93 – Pesquisar e planejar o processo de homologação de regimentos internos.	P94 – Gerir o processo homologação de regimentos internos.	P95 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de homologação de regimentos internos.
Promover e coordenar mecanismo de intercâmbio periódico (ex.: seminários trimestrais) voltado para o combate à violência, objetivando o planejamento e o controle de ações.	P96 – Pesquisar e planejar o processo de intercâmbio periódico voltado para o combate à violência.	P97 – Gerir o processo de intercâmbio periódico voltado para o combate à violência.	P98 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de intercâmbio periódico voltado para o combate à violência.
Promover e coordenar mecanismo de intercâmbio periódico (ex.: reuniões bimestrais) regional para a promoção de uma melhor integração entre os órgãos estaduais e municipais de trânsito.	P99 – Pesquisar e planejar o processo de intercâmbio periódico regional.	P100 – Gerir o processo de intercâmbio periódico regional.	P101 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de intercâmbio periódico regional.
Promover e coordenar mecanismo de intercâmbio periódico (ex.: seminário anual) internacional voltado para a internalização de novas tecnologias, produtos ou serviços associados à gestão de trânsito.	P102 – Pesquisar e planejar o processo de intercâmbio periódico internacional.	P103 – Gerir o processo de intercâmbio periódico internacional.	P104 – Verificar a adequação e o desempenho do processo intercâmbio periódico internacional.
Promover e coordenar mecanismo de intercâmbio periódico (ex.: seminários semestrais) com países integrantes do Mercosul, objetivando a discussão e a homologação de acordos na área de trânsito.	P105 – Pesquisar e planejar o processo de intercâmbio periódico com países integrantes do Mercosul.	P106 – Gerir o processo de intercâmbio periódico com países integrantes do Mercosul.	P107 – Verificar a adequação e o desempenho do processo intercâmbio periódico com países integrantes do Mercosul.

QUADRO 14– QDT DA DIRETORIA DE ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL E DE INFORMAÇÕES

continua

DIRETORIA DE ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL E DE INFORMAÇÕES			
Produtos e Serviços	Processos		
Divulgar através de um mecanismo de comunicação (ex.: portal): - avaliação do desempenho dos órgãos de trânsito estaduais e municipais.	P111 – Pesquisar e planejar o processo de avaliação do desempenho dos órgãos de trânsito estaduais e municipais. P114 – Pesquisar e planejar a forma de divulgação do desempenho dos órgãos de trânsito estaduais e municipais.	P112 – Gerir o processo de avaliação do desempenho dos órgãos de trânsito estaduais e municipais. P115 – Gerir a divulgação do desempenho dos órgãos de trânsito estaduais e municipais.	P113 – Verificar a adequação da avaliação do desempenho dos órgãos de trânsito estaduais e municipais. P116 – Verificar a adequação da divulgação do desempenho dos órgãos de trânsito estaduais e municipais
Divulgar através de um mecanismo de comunicação (ex.: portal): - agenda de trabalho fruto do mecanismo de intercâmbio voltado para o combate à violência no trânsito.	P117 – Pesquisar e planejar a forma de divulgação da agenda de trabalho fruto do intercâmbio voltado para o combate à violência no trânsito.	P118 – Gerir a divulgação da agenda de trabalho fruto do intercâmbio voltado para o combate à violência no trânsito.	P119 – Verificar a adequação da agenda de trabalho fruto do intercâmbio voltado para o combate à violência no trânsito.
Divulgar através de um mecanismo de comunicação (ex.: portal): - agenda de trabalho fruto de mecanismo de intercâmbio regional voltado para a promoção da integração entre os órgãos estaduais e municipais.	P120 – Pesquisar e planejar a forma de divulgação da agenda de trabalho fruto do intercâmbio regional.	P121 – Gerir a divulgação da agenda de trabalho fruto do intercâmbio regional.	P122 – Verificar a adequação da divulgação da agenda de trabalho fruto do intercâmbio regional.
Divulgar através de um mecanismo de comunicação (ex.: portal): - agenda dos projetos de internalização de tecnologias resultantes de mecanismo de intercâmbio internacional.	P123 – Pesquisar e planejar a forma de divulgação da agenda de trabalho fruto do intercâmbio internacional.	P124 – Gerir a divulgação da agenda de trabalho fruto do intercâmbio internacional.	P125 – Verificar a adequação da divulgação da agenda de trabalho fruto do intercâmbio internacional.
Divulgar através de um mecanismo de comunicação (ex.: portal): - agenda de trabalho dos acordos multilaterais resultantes de mecanismo de intercâmbio com os países integrantes e participantes do Mercosul.	P126 – Pesquisar e planejar a forma de divulgação da agenda de trabalho fruto do intercâmbio com países do Mercosul.	P127 – Gerir a divulgação da agenda de trabalho fruto do intercâmbio com países do Mercosul.	P128 – Verificar a adequação da divulgação da agenda de trabalho fruto do intercâmbio com países do Mercosul.

QUADRO 14– QDT DA DIRETORIA DE ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL E DE INFORMAÇÕES

continua

DIRETORIA DE ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL E DE INFORMAÇÕES			
Produtos e Serviços	Processos		
Gestão estratégica das informações sobre o trânsito.	P129 – Detalhar e implementar as orientações estratégicas.	P130 – Planejar e agir corretivamente para a melhoria dos processos.	
Disponibilizar as informações do Renach.	P131 – Pesquisar e planejar o processo de disponibilização das informações do Renach.	P132 – Gerir o processo de disponibilização das informações do Renach.	P133 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de disponibilização das informações do Renach.
Disponibilizar as informações do Renavam.	P134 – Pesquisar e planejar o processo de disponibilização das informações do Renavam.	P135 – Gerir o processo de disponibilização das informações do Renavam.	P136 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de disponibilização das informações do Renavam.
Disponibilizar estatísticas nacionais e regionais de assuntos de trânsito.	P137 – Pesquisar e planejar o processo de disponibilização das informações de estatísticas nacional e regionais.	P138 – Gerir o processo de disponibilização das informações de estatísticas nacional e regionais.	P139 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de disponibilização das informações de estatísticas nacional e regionais.
Gerenciar as ações das agendas de trabalho resultantes dos mecanismos de intercâmbio periódicos, relativas às informações de trânsito (Renach, Renavam e estatísticas).	P140 – Planejar as ações das agendas de trabalho.	P141 – Verificar a execução das ações das agendas de trabalho.	P142 – Agir corretivamente na execução das ações das agendas de trabalho.
Promover e disponibilizar trabalhos técnicos sobre trânsito.	P143 – Pesquisar e planejar o processo de disponibilização de trabalhos técnicos.	P144 – Gerir o processo de disponibilização de trabalhos técnicos.	P145 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de disponibilização de trabalhos técnicos.
<p>Competências:</p> <p>I – estabelecer procedimentos para a operacionalização e o controle dos serviços delegados aos órgãos executivos de trânsito dos estados, do Distrito Federal e dos municípios;</p> <p>II - regulamentar a prestação de serviços delegados;</p> <p>III – proceder à supervisão, à coordenação e à correição dos órgãos delegados, no controle e na fiscalização da execução da Política Nacional de Trânsito;</p> <p>IV – coordenar, supervisionar e avaliar as ações relativas aos sistemas Renach, Renavam e Renacom, e disponibilizar suas informações;</p> <p>V – promover e coordenar a realização de mecanismos de intercâmbio voltados para o combate à violência, à melhoria da integração entre os órgãos estaduais e municipais de trânsito, à internalização de novas tecnologias associadas à gestão do trânsito e à formulação de acordos no âmbito do Mercosul;</p>			

QUADRO 14– QDT DA DIRETORIA DE ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL E DE INFORMAÇÕES

continua

DIRETORIA DE ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL E DE INFORMAÇÕES			
Tarefas	Função	Tipo de Emprego	Qt
<p>a) detalha e implementa as orientações estratégicas de operacionalização e controle dos serviços delegados aos órgãos executivos de trânsito;</p> <p>b) pesquisa e planeja, gere e verifica a adequação e o desempenho do processo de intercâmbios periódicos regionais voltados para a promoção de uma melhor integração entre os órgãos estaduais e municipais de trânsito;</p> <p>c) pesquisa e planeja o processo de intercâmbio periódico internacional voltado para a internalização de novas tecnologias, produtos e serviços associados à gestão de trânsito;</p> <p>d) promove e coordena mecanismos de intercâmbio periódico com países integrantes do Mercosul, objetivando a discussão e a homologação de acordos na área de trânsito;</p> <p>e) presta apoio técnico na elaboração de acordos internacionais e no âmbito do Mercosul referentes à área de trânsito; e</p> <p>f) articula-se com organismos internacionais na área de trânsito, para participar de fóruns internacionais referentes à sua área de competência.</p>	Especialista em Desenvolvimento Institucional	EPNS	04
<p>a) planeja e executa o processo de disponibilização das informações do Renach, Renavam e Renacom; e</p> <p>b) fornece suporte técnico para manutenção dos sistemas de informações.</p>	Analista de Tecnologia da Informação	EPNS	08

QUADRO 14– QDT DA DIRETORIA DE ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL E DE INFORMAÇÕES

conclusão

DIRETORIA DE ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL E DE INFORMAÇÕES			
Tarefas	Função	Tipo de Emprego	Qt
a) coordena e supervisiona a operacionalização dos serviços delegados aos órgãos executivos de trânsito dos estados, do Distrito Federal e dos municípios; b) planeja e age corretivamente para a melhoria dos processos delegados; e c) detalha e implementa as orientações estratégicas de operacionalização e controle dos serviços delegados aos órgãos executivos de trânsito.	Especialista em Gestão de Serviços de Trânsito	EPNS	10
a) elabora estudos e pesquisas na área de tecnologia da informação; b) planeja, coordena e supervisiona o Renach, o Renavam e o Renacom; c) elabora e executa projetos na área de tecnologia da informação na área de trânsito; e d) assiste tecnicamente os órgãos do SNT na área de tecnologia da informação.	Especialista em Tecnologia da Informação	EPNS	04
a) avalia o desempenho da prestação dos serviços delegados aos órgãos do SNT; e b) define e implementa indicadores de desempenho para a avaliação das competências delegadas.	Especialista em Auditoria de Trânsito	EPNS	04
SUBTOTAL EPNS			30
a) executa as atividades de apoio logístico e operacional; b) atende ao público interno e externo; e c) acompanha os processos administrativos referentes à sua área de atuação.	Agente Administrativo	EPNM	04
SUBTOTAL EPNM			04
TOTAL GERAL			34

QUADRO 15– QDT DA DIRETORIA DE FOMENTO À QUALIDADE DO TRÂNSITO

continua

DIRETORIA DE FOMENTO À QUALIDADE DO TRÂNSITO			
Produtos e Serviços	Processos		
Gestão estratégica de segurança e educação para o trânsito.	P24 – Detalhar e implementar as orientações estratégicas.	P25 – Planejar e agir corretivamente para a melhoria dos processos.	
Realizar e coordenar campanhas nacionais voltadas para a educação para o trânsito	P26 – Pesquisar e planejar as necessidades de campanhas nacionais.	P27 – Gerir a realização das campanhas nacionais.	P28 – Verificar a adequação e o desempenho das campanhas nacionais
Promover e realizar concursos buscando um processo participativo da população na criação de temas e slogans a serem utilizados em campanhas de trânsito nacionais e regionais.	P29 – Pesquisar e planejar as necessidades de concursos.	P30 – Realizar e coordenar os concursos.	P31 – Verificar a adequação e o desempenho dos concursos.
Gerenciar as ações das agendas de trabalho resultantes dos mecanismos de intercâmbio periódicos, relativas à educação para o trânsito.	P32 – Planejar as ações das agendas de trabalho.	P33 – Verificar a execução das ações das agendas de trabalho.	P34 – Agir corretivamente na execução das ações das agendas de trabalho.
Divulgar através de um mecanismo de comunicação (ex.: portal): - os conteúdos e peças que compõem as campanhas nacionais e regionais de educação para o trânsito.	P35 – Pesquisar e planejar a forma de divulgação dos conteúdos das campanhas nacionais.	P36 – Gerir a divulgação das campanhas nacionais.	P37 – Verificar a adequação da divulgação das campanhas nacionais.
Divulgar através de um mecanismo de comunicação (ex.: portal): - os concursos em níveis nacional e regionais.	P38 – Pesquisar e planejar a forma de divulgação dos conteúdos dos concursos.	P39 – Gerir a divulgação dos concursos.	P40 – Verificar a adequação da divulgação dos concursos.
Divulgar através de um mecanismo de comunicação (ex.:portal): - o desempenho dos projetos relacionados à educação para o trânsito.	P41 – Pesquisar e planejar as necessidades de programas e projetos relacionados à educação para o trânsito.	P42 – Gerir programas e projetos relacionados à educação para o trânsito.	P43 – Verificar a adequação e o desempenho dos programas e projetos relacionados à educação para o trânsito.
Divulgar através de um mecanismo de comunicação (ex.:portal): - o desempenho dos projetos relacionados à educação para o trânsito.	P44 – Pesquisar e planejar a forma de divulgação dos programas e projetos relacionados à educação para o trânsito.	P45 – Gerir a divulgação dos programas e projetos relacionados à educação para o trânsito.	P46 – Verificar a adequação da divulgação dos programas e projetos relacionados à educação para o trânsito.

QUADRO 15– QDT DA DIRETORIA DE FOMENTO À QUALIDADE DO TRÂNSITO

continua

DIRETORIA DE FOMENTO À QUALIDADE DO TRÂNSITO			
Produtos e Serviços	Processos		
Disponibilizar um mecanismo de comunicação (ex.: portal) que permita: - divulgar o desempenho dos projetos relacionados à segurança do trânsito.	<p>P82 – Pesquisar e planejar as necessidades de programas e projetos relacionados à segurança do trânsito.</p> <p>P85 – Pesquisar e planejar a forma de divulgação dos desempenhos dos programas e projetos relacionados à segurança do trânsito.</p>	<p>P83 – Gerir programas e projetos relacionados à segurança do trânsito.</p> <p>P86 – Gerir a divulgação dos desempenhos dos programas e projetos relacionados à segurança do trânsito.</p>	<p>P84 – Verificar a adequação e o desempenho dos programas e projetos relacionados.</p> <p>P87 – Verificar a adequação da divulgação dos desempenhos dos programas e projetos relacionados à segurança do trânsito.</p>
<p>Competências:</p> <p>I – promover, coordenar e supervisionar a divulgação de trabalhos técnicos de trânsito;</p> <p>II – promover, coordenar e supervisionar a execução de campanhas nacionais e de projetos voltadas para a educação no trânsito e para a segurança de trânsito, articulando-se, quando necessário, com o Ministério da Educação;</p> <p>III - propor acordos de cooperação com organismos internacionais, com vistas ao aperfeiçoamento das ações inerentes à segurança e à educação de trânsito.</p> <p>IV – supervisionar a implantação de projetos e programas relacionados com a segurança no trânsito e com a educação no trânsito; e</p> <p>V – promover e estimular a realização de estudos, pesquisas e ensino técnico e profissional voltado para a área de trânsito.</p>			
Tarefas	Função	Tipo de Emprego	Qt
<p>a) coordena e supervisiona a execução de campanhas nacionais voltadas para a educação para o trânsito;</p> <p>b) avalia o desempenho dos projetos e programas na área de educação para o trânsito;</p> <p>c) subsidia o processo de formulação da Política Nacional de Trânsito, voltado para a área de educação para o trânsito;</p> <p>d) planeja e executa atividades e eventos na área de educação para o trânsito; e</p> <p>e) negocia com o Ministério da Educação a inclusão de programas de educação para o trânsito na rede pública de ensino.</p>	Especialista em Educação de Trânsito	EPNS	04

QUADRO 15– QDT DA DIRETORIA DE FOMENTO À QUALIDADE DO TRÂNSITO

conclusão

DIRETORIA DE FOMENTO À QUALIDADE DO TRÂNSITO			
<ul style="list-style-type: none"> a) subsidia o estabelecimento dos procedimentos para a elaboração, o acompanhamento e a avaliação de projetos na área de trânsito; b) define critérios de análise de projeto de segurança no trânsito e de educação para o trânsito; c) analisa projetos na área de trânsito; d) emite pareceres sobre programas e projetos; e) acompanha e supervisiona a execução de programas e projetos na área de educação para o trânsito e de segurança no trânsito; f) orienta os Ministérios beneficiários dos recursos provenientes o DPVAT e subsidia, mediante parecer técnico, a aprovação dos projetos pelo Contran. 	Analista de Programas e Projetos de Trânsito	EPNS	06
SUBTOTAL EPNS			10
<ul style="list-style-type: none"> a) elabora documentos internos como memorandos, ofícios, solicitações; b) executa as atividades de apoio logístico e operacional; c) atende ao público interno e externo; e d) acompanha os processos administrativos referentes à sua área de atuação. 	Agente Administrativo	EPNM	04
SUBTOTAL EPNM			04
TOTAL GERAL			14

8. Definição do Modelo Institucional para o Denatran

Considerando que o Denatran não tem personalidade jurídica própria e que o diagnóstico e o realinhamento estratégico apontam para a definição de um modelo institucional que assegure ao órgão autonomia administrativa e de gestão, em função de os processos de trabalho do Denatran terem como característica principal a gestão de atividades típicas de Estado (regulamentação, fiscalização e fomento), propôs a criação de uma autarquia federal.

O modelo institucional de autarquia, conforme se pode verificar no é o modelo mais indicado para a gestão de atividades típicas de Estado como as desenvolvidas pelo Denatran, pois, conforme já indicado, Autarquia Federal é o tipo de ente da administração pública que pressupõe a existência de um serviço autônomo, criada por lei, com personalidade jurídica de direito público, patrimônio e receitas próprios, para executar atividades típicas de Estado que requerem, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada.

As características principais do modelo institucional de autarquia podem ser verificadas no Quadro 16.

Conforme foi comentado no subitem 4.2.2 do presente Relatório, e verificado na Quadro 16, a autonomia gerencial, financeira e orçamentária das autarquias federais, em função da CF/88, foi significativamente reduzida.

A gestão de pessoal passou, igualmente, a seguir as normas e os controles do órgão central responsável pela administração do pessoal civil da União, perdendo, assim, flexibilidade na gestão dos recursos humanos.

Com relação à compra e à contratação de serviços, as autarquias passaram, também, a seguir o ritual e os procedimentos definidos pela Lei nº 8.666/93, e legislação afeta para órgãos da administração direta.

QUADRO 16 – CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS DO MODELO INSTITUCIONAL DE AUTARQUIA

ASSUNTO	ESPECIFICAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
NATUREZA JURÍDICA	Personalidade jurídica	Personalidade jurídica de direito publico.
PESSOAL	Regime	Estatutário
	Provimento dos cargos	Concurso Público
	Contratação a prazo determinado	Não
	Remuneração	Tabelas do PCCS e de Carreiras de Estado.
DIREÇÃO	Cargos comissionados técnicos	Privativos do pessoal estatutário.
	Funções	DAS
	Regime de Direção	Diretor/em alguns casos Diretorias
AUTONOMIA	Provimento das funções	Livre escolha do superior com competência para efetivar as nomeações
	Gerencial	Com autonomia limitada
	Orçamentária e Financeira	Com autonomia limitada
	Compras e contratação de serviços	Lei nº 8.666/93 e legislação afeta.

Em síntese, as autarquias foram equiparadas, em termos de modelo de gestão, aos órgãos da administração direta, apresentando como única vantagem a estruturação de seus quadros de direção, os quais, por suas características executivas, são mais bem aparelhados de funções que as secretarias nacionais dos Ministérios, que têm como principal papel a definição e o acompanhamento das políticas do Governo.

Para resolver os problemas das limitações na autonomia administrativa da autarquia Denatran, a mesma tem que ser qualificada, posteriormente à sua criação, como Agência Executiva de Estado. Para isso, o Denatran deverá atender aos requisitos estabelecidos no art. 51 da Lei nº 9.649/98.

9. Equipe do Projeto

Equipe da Fundação Getúlio Vargas:
Irapoan Cavalcanti – Coordenador Geral
Paulo Roberto Motta - Coordenador Técnico

Equipe do DENATRAN:
Rita De Cássia Ferreira Da Cunha
Antonio Luiz Dias Severo
Eliane Pinheiro Alves
Flaviana Araújo Davi Cabral
Flávio Augusto Gomes
Alexandre Ruge Fonseca
Lucas Milhomens Fonseca
Webert Lamboglia Borges
José Paulino De Castro
Fani Alves Domingos Do Nascimento
Germano Scarpellini
Luis Sérgio Pereira Simões
Carla A. M. Carsten B. de Miranda
Roxane Pinheiro
André Veiga dos Santos
César de Souza Ribeiro
Ivoneida Evaristo Nunes Dias
João Batista dos Santos
Carlos Frederico Barbieri César Osório
Vera Lúcia Santana Araújo
Bárbara E. Ribeiro de Machado e Silva
Flora Maria Pinto
Robson Luiz Rodrigues Teixeira

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)