
Metodologia de Redesenho Organizacional aplicada ao Denatran¹.

SUMÁRIO: 1. Prefácio; 2. Produtos esperados do Diagnóstico; 3. Esquema metodológico para o planejamento e execução da reavaliação estratégica e redefinição dos macroprocessos; 4. Resultados da Reavaliação Estratégica e da Redefinição dos macroprocessos; 5. Equipe do projeto.

PALAVRAS-CHAVE: Redesenho Organizacional, Avaliação Estratégica, Indicadores de Desempenho; Visão de Futuro, Fatores Chave de Sucesso, Reestruturação Organizacional, Macroprocessos, Ciclo PDCA, Objetivos Estratégicos, Análise estratégica, Unidades Organizacionais, Denatran, Processos, Missão, Fatores Críticos de Sucesso.

RESUMO

Este Estudo de Caso descreve o esquema metodológico utilizado para o planejamento e execução da Reavaliação Estratégica e Redefinição dos Macroprocessos do Denatran, de forma a caracterizar, passo a passo a metodologia adotada para a definição do esboço organizacional.

A seguir, apresenta os resultados da metodologia adotada da seguinte forma:

- a) Reavaliação estratégica contendo a missão, a análise estratégica, a visão de futuro, os fatores chave de sucesso e as estratégias (objetivos estratégicos) do Denatran;
- b) Redefinição dos Macroprocessos (arranjo institucional) contendo: os macroprocessos identificados, a relação de cada macroprocesso identificado com as competências do órgão máximo executivo de trânsito da União explicitadas no Código Brasileiro de trânsito, os produtos e serviços e clientes de cada macroprocesso;
- c) Esboço de estrutura orgânica, com o esboço, os processos e suas unidades competentes;
- d) Indicadores de Desempenho definidos para os macroprocessos e processos identificados para o novo Denatran.

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.

1. Prefácio

Para obter o sucesso em um processo de reestruturação organizacional é necessário que o mesmo seja planejada, ou seja, primeiramente, deve-se conhecer o órgão, para depois definir onde se pretende chegar, para assim, posteriormente, definir qual a estratégia de como chegar a solução desejada.

Desta forma, o diagnóstico constitui-se na pedra fundamental para a definição de alternativas que possam subsidiar o processo de tomada de decisão com relação ao modelo institucional, organizacional e de gestão de quaisquer órgãos e, ou, entidades da administração pública ou privada.

Assim o diagnóstico deve considerar a interação do órgão com seu ambiente interno e externo, razão pela qual sua execução deve ter o apoio da administração estratégica para poder obter uma maior colaboração e envolvimento de todos os segmentos da organização para poder suprir as demandas advindas do estudo do diagnóstico, bem como romper obstáculos que eventualmente possam surgir durante a execução do mesmo.

Após o diagnóstico deve-se iniciar a reavaliação estratégica. Primeiro deve-se analisar o sistema no qual está inserido o órgão, a fim de identificar seus fornecedores e seus respectivos insumos, a transformação destes, pelos sistemas internos, em produtos e serviços, identificando a quais clientes se destinam.

Consoante a isto dever ser feita análise das interações do órgão com o ambiente interno e externo, identificando as fraquezas, as forças, as ameaças e as oportunidades.

A conclusão destas análises deve permitir identificar os fatores críticos de sucesso do órgão, elementos que nortearão o Planejamento das ações futuras.

É esta compreensão global do órgão que permite formular a Missão; Visão de Futuro; objetivos estratégicos; Arranjo Institucional (macroprocessos, processos e competências); Indicadores de Desempenho, ou seja, permite definir onde se pretende chegar, para assim, posteriormente, definir qual a estratégia de como chegar a solução desejada.

Neste contexto o desenvolvimento de um *Case* que demonstre métodos e técnicas para a Fase de Reavaliação Estratégica e Redefinição de Macroprocessos nos processos de intervenção em órgãos da administração pública federal no âmbito do Programa de Modernização do Poder Executivo Federal se constitui em ferramenta essencial para a formulação de modelos organizacionais e de gestão que atendam as diretrizes estabelecidas pelo Plano de Reforma do Aparelho do Estado.

Assim, o presente *Case* é o resultado prático da metodologia utilizada no processo de formulação e interpretação do Plano de Reestruturação Estratégico do Departamento Nacional de Trânsito – Denatran, órgão da Administração Direta, subordinado a Secretaria Executiva do Ministério da Justiça.

2. Produtos esperados

- Reavaliação Estratégica, contendo os resultados obtidos para a definição da Missão, da Visão de Futuro e das Estratégias; e
- Redefinição dos Macroprocessos, contendo os macroprocessos e processos definidos com os respectivos Indicadores de Desempenho definidos.

3. Resumo do Diagnóstico (Contextualização)

O diagnóstico realizado permitiu apontar as principais deficiências do Denatran e as causas prováveis que as explicam, bem como identificar os aspectos positivos e de contexto, favoráveis ou não, para a superação desses problemas.

Para melhor compreensão, os problemas do Denatran identificados no diagnóstico foram organizados segundo: (i) sua formatação institucional; (ii) sua organização e funcionamento; (iii) seus recursos humanos, financeiros e tecnológicos mobilizados; e (iv) seu relacionamento com a clientela.

Quanto à formatação institucional, cabe lembrar:

- a) alterações sucessivas no modelo institucional adotado para o Órgão;
- b) a não-institucionalização do Denatran como órgão com autonomia administrativa, técnica e financeira;
- c) a inexistência de uma cultura administrativa consolidada;
- d) a atuação das unidades administrativas do Órgão não pautada por processos estruturados de trabalho, o que gera superposição de atividades; e
- e) a falta de cargos de Direção e Assessoramento Superior e a necessidade de estabelecer níveis de comando, o que leva a um funcionamento baseado em uma estrutura organizacional informal.

A análise da organização e do funcionamento do Denatran revelou como principais deficiências:

- a) inexistência de instrumentos e mecanismos de controle e avaliação de programas, projetos, atividades e ações estratégicas do Órgão;
- b) falta de integração entre as unidades administrativas do Denatran;
- c) falta de processos sistematizados e focados no atendimento à clientela do Órgão;
- d) não-informatização das rotinas estratégicas; e
- e) inefetividade no gerenciamento e na correção das competências delegadas aos órgãos que compõem o Sistema Nacional de Trânsito – SNT.

O diagnóstico permitiu ainda identificar, na mobilização de recursos humanos, financeiros e tecnológicos, os seguintes problemas:

- a) alto índice de dependência de pessoal terceirizado;
- b) inadequação entre o perfil profissional da força de trabalho e as atividades desenvolvidas;
- c) poucos servidores públicos ocupantes de cargos em comissão, dos quais somente 43% têm vínculo permanente com o MJ;
- d) escassez de pessoal técnico, o que prejudica o cumprimento das competências institucionais;
- e) uso incipiente de tecnologia de gestão apropriada para o desenvolvimento de suas atividades e para o processo de tomada de decisão;
- f) necessidade de promover a adequação do pessoal às exigências técnico-operacionais das respectivas atividades;
- g) inexistência de controle gerencial sobre o processo de arrecadação de multas;

-
- h) a receita do Fundo Nacional de Segurança e Educação de Trânsito – Funset, fonte determinante da sustentabilidade econômica e financeira do Denatran, é altamente dependente das multas de trânsito (95%);
 - i) baixa capacidade de execução orçamentária dos recursos de que é dotado o Denatran;
 - j) a vinculação dos recursos do Seguro Obrigatório de Danos Pessoais Causados por Veículos Automotores de Vias Terrestres – DPVAT à Gestão do Tesouro, além de submeter esses recursos a cortes e contingenciamentos, compromete a reprogramação, via crédito adicional, dos excessos de arrecadação; e
 - k) a escassa utilização de tecnologia de informação nos processos de gestão corporativa no Denatran.

Finalmente, no relacionamento com os órgãos que compõem o SNT – seus principais clientes imediatos –, o Denatran apresenta as seguintes deficiências:

- a) o não-cumprimento ou o cumprimento insatisfatório da maior parte das competências definidas no art. 19 da Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997;
- b) a não-institucionalização efetiva do Comitê de Desburocratização do Denatran como elemento articulador das ações desburocratizantes junto aos órgãos do SNT;
- c) a inexistência de uma sistemática de orientação, elaboração de projetos, acompanhamento e avaliação de resultados dos recursos do DPVAT transferidos aos Ministérios parceiros;
- d) a inexistência, no Denatran, de meios permanentes de comunicação que permitam ao cidadão participar dos problemas decorrentes do mau funcionamento do trânsito; e
- e) a ausência de estratégias de regulação do comportamento humano, considerando que essa variável é responsável pela maioria das fatalidades ocorridas no trânsito.

Nesse contexto, torna-se imprescindível um realinhamento estratégico do Denatran para dotá-lo das condições necessárias para garantir a eficácia e a efetividade no cumprimento de suas competências institucionais.

Dessa forma, na elaboração do Plano de Reestruturação e de Melhoria da Gestão consideraram-se, entre outras, as seguintes variáveis:

- a) o marco referencial legal do Denatran;
- b) a compreensão das competências da União definidas na Constituição Federal e no Código de Trânsito Brasileiro – CTB;
- c) a vinculação das receitas do Órgão e os compromissos assumidos com a execução dos programas de trânsito incluídos no Plano Plurianual – PPA 2000/2003; e
- d) a identificação de eventuais competências não-cumpridas pelo Denatran, com o objetivo de criar as condições necessárias para que o processo de definição do novo arranjo institucional inclua o mapeamento completo das competências legais definidas para o Órgão.

3.1 Marco Referencial Legal do Denatran

3.1.1 Competências

A Constituição da República Federativa do Brasil promulgada em 05 de outubro de 1988. No capítulo III, “Da Organização de Estado”, repete a competência privativa da União:

“Art.22, inciso XI

É competência privativa da União legislar sobre trânsito e transporte.”

O mais significativo do novo texto constitucional é a disposição, no inciso XII do art. 23, de que:

“É competência comum da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios estabelecer e implantar política de educação para a segurança de trânsito.”

3.2 O CÓDIGO DE TRÂNSITO BRASILEIRO - LEI N° 9.503, DE 23 DE SETEMBRO DE 1997

O Código de Trânsito Brasileiro – CTB entrou em vigor a partir de janeiro de 1998 e foi fruto de um longo processo de estudos e debates, com ampla participação da sociedade.

Entre os avanços do novo CTB com relação às legislações anteriores destacam-se:

-
- a) a municipalização do trânsito – No código anterior, com exceção do assunto estradas, os municípios não participavam, diretamente, na gestão do trânsito. O novo CTB estabelece que o SNT deve ser constituído pelos órgãos e entidades da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios. Assim, os governos municipais passam a ter competências executivas na gestão do trânsito. A descentralização dos serviços de trânsito aos governos locais permitirá, no futuro próximo, que os problemas de trânsito passem a ser resolvidos, de forma mais adequada e específica, pelas autoridades municipais, que passarão a ter tal competência pelo fato de serem as mais próximas da população e de terem jurisdição direta sobre as vias;
- b) educação para o trânsito – O CTB apresenta a educação para o trânsito como um direito de todo cidadão e um dever dos órgãos e entidades que constituem o SNT. Para assegurar a execução das ações de educação para o trânsito, o CTB definiu as fontes de financiamento dessas ações no parágrafo único do seu art. 78;
- c) abertura à participação do cidadão – O novo CTB dedica um capítulo ao cidadão, no qual lhe é assegurado o direito de solicitar aos órgãos e entidades que integram o SNT sinalização, fiscalização e implementação de equipamentos de segurança, bem como de sugerir alterações em normas, legislação e outros assuntos estabelecidos no Código. Por sua vez, os órgãos/entidades que compõem o SNT têm o dever de responder às solicitações dos cidadãos em prazos mínimos. Fica, assim, assegurada, na nova legislação de trânsito, uma parceria entre o poder público e a sociedade na busca do bem-estar comum; e
- d) segurança no trânsito – O CTB estabelece que o trânsito em condições seguras é um direito de todos e um dever do conjunto de órgãos/entidades integrantes do SNT. Nesse sentido, merecem destaque no CTB o uso obrigatório do cinto em todo o território nacional e dos equipamentos de proteção para os condutores de motocicletas e ciclomotores; a inspeção periódica de veículos em circulação; o processo criterioso para a obtenção da Carteira de Habilitação; a elevação dos valores das multas e a reciclagem dos condutores infratores, entre outros.

3.3 O SISTEMA NACIONAL DE TRÂNSITO

3.1 Objetivos Básicos

De acordo com o art. 6º da Lei 9.503/97, que aprovou o CTB, são objetivos básicos do SNT:

- a) estabelecer diretrizes da Política Nacional de Trânsito, com vistas à segurança, à fluidez, ao conforto, à defesa ambiental e à educação para o trânsito, e fiscalizar seu cumprimento;
- b) fixar, mediante normas e procedimentos, a padronização de critérios técnicos, financeiros e administrativos para a execução das atividades de trânsito; e
- c) estabelecer a sistemática de fluxos permanentes de informações entre os seus diversos órgãos e entidades, a fim de facilitar o processo decisório e a integração do Sistema.

3.2 Composição e Competências do Sistema Nacional de Trânsito

O art. 7º do CTB estabelece que o SNT será constituído pelos órgãos e entidades indicados no Quadro 1.

Integram o SNT, de forma complementar, e em atendimento ao disposto no inciso VII do art. 7º do CTB, as Juntas Administrativas de Recursos de Infrações – JARI, as quais devem funcionar junto a cada Órgão Executivo de Trânsito ou Executivo Rodoviário. As JARI têm função judicante, na medida em que têm como finalidade o julgamento de recursos. É importante ressaltar que os recursos podem ser encaminhados às JARI com ou sem o pagamento da multa. Pelo estabelecido no Código anterior, o recurso só podia ser impetrado mediante o recolhimento do valor da multa.

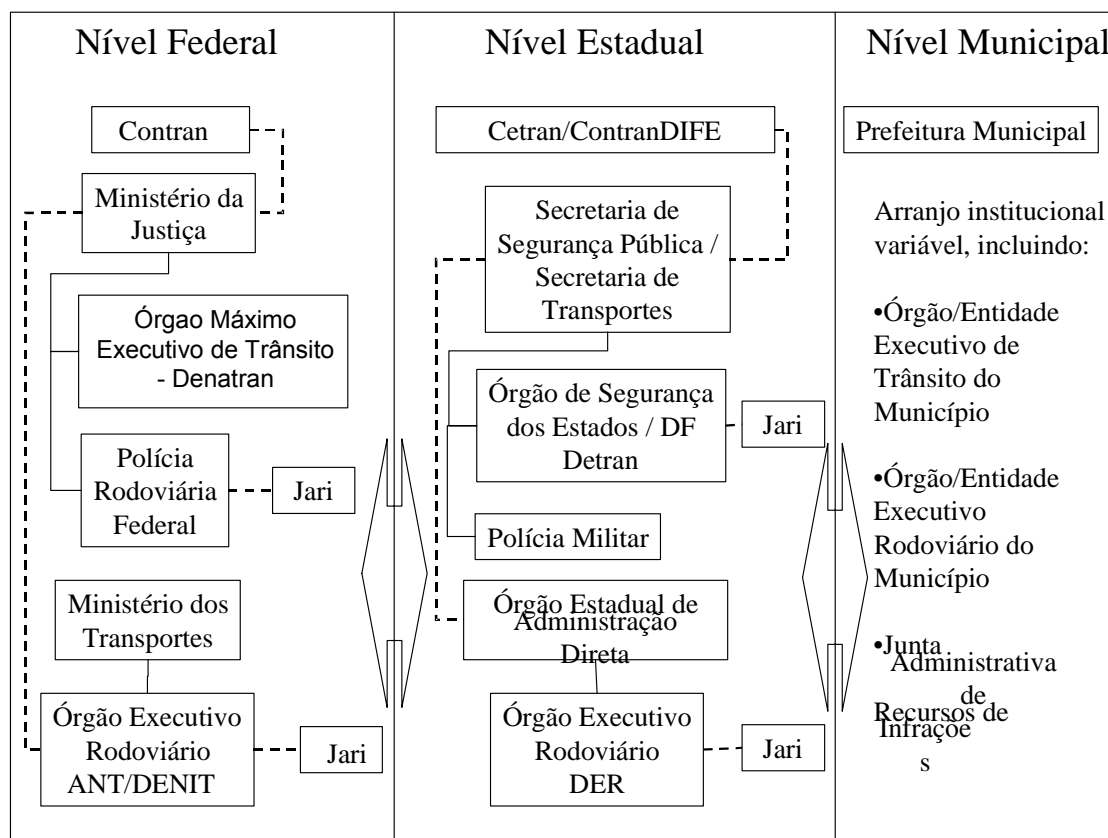
QUADRO 2 – COMPOSIÇÃO DO SNT

NÍVEL	ÓRGÃO/ENTIDADES	FUNÇÃO
FEDERAL	✓ Conselho Nacional de Trânsito – Contran	<ul style="list-style-type: none"> • De Coordenação do SNT • De Órgão Máximo Normativo e Consultivo
	✓ Órgão/Entidade Executivo de Trânsito da União	<ul style="list-style-type: none"> • Executiva
	✓ Órgão/Entidade Executivo Rodoviário da União	<ul style="list-style-type: none"> • Executiva
	✓ Polícia Rodoviária Federal	<ul style="list-style-type: none"> • Executiva
ESTADUAL/ DF	✓ Os Conselhos Estaduais de Trânsito – Cetran	<ul style="list-style-type: none"> • Normativa • Consultiva • De Coordenação
	✓ O Conselho de Trânsito do DF – ContranDIFE	
	✓ Órgãos/Entidades Executivos de Trânsito dos Estados e do DF	<ul style="list-style-type: none"> • Executiva
	✓ Órgãos/Entidades Executivos Rodoviários dos Estados e do DF	<ul style="list-style-type: none"> • Executiva
MUNICIPAL	✓ As Políticas Militares dos Estados e do DF	<ul style="list-style-type: none"> • Executiva
	✓ Órgãos/Entidades Executivas de Trânsito dos Municípios.	<ul style="list-style-type: none"> • Executiva

Fonte: CTB – lei nº 9503/97

O arranjo institucional do SNT, em cada um dos níveis de Governo, pode ser visualizado na Figura 1.

FIGURA 1 – ARRANJO INSTITUCIONAL DO SNT



3.2.1 COMPOSIÇÃO E COMPETÊNCIAS DO Contran

O Contran, com sede no Distrito Federal, é presidido pelo dirigente do órgão máximo executivo de trânsito da União. Compõem o Contran, de acordo com o art. 2º do Decreto nº 2.327, de 23 de setembro de 1997, os titulares dos seguintes Ministérios:

- da Justiça, que o presidirá;
- dos Transportes;
- da Ciência e Tecnologia;
- do Exército;

- e) da Educação e do Desporto; e
- f) do Meio Ambiente.

O Órgão tem como competências, estabelecidas no art. 12 do CTB:

I - estabelecer as normas regulamentares referidas neste código e as diretrizes da Política Nacional de Trânsito;

II - coordenar os órgãos do Sistema Nacional de Trânsito, objetivando a integração de suas atividades;

III- (Vetado);

IV- criar Câmaras Temáticas;

V- estabelecer seu regimento interno e as diretrizes para o funcionamento dos Cetran e Contrandife;

VI- estabelecer as diretrizes do regimento JARI;

VII- zelar pela uniformidade e cumprimento das normas contidas neste código e nas resoluções complementares;

VIII- estabelecer e normatizar os procedimentos para a imposição, a arrecadação e a compensação das multas por infrações cometidas em unidade da Federação diferente da do licenciamento do veículo;

IX- responder às consultas que lhe forem formuladas, relativas à aplicação da legislação de trânsito;

X- normatizar os procedimentos sobre a aprendizagem, habilitação, expedição de documentos de condutores, e registro e licenciamento de veículos;

XI- aprovar, complementar ou alterar os dispositivos de sinalização e os dispositivos e equipamentos de trânsito;

XII- apreciar os recursos interpostos contra as decisões das instâncias inferiores, na forma deste código;

XIII- avocar, para análise e soluções, processos sobre conflitos de competência ou circunscrição, ou, quando necessário, unificar as decisões administrativas;

XIV- dirimir conflitos sobre circunscrição e competência de trânsito no âmbito da União, dos Estados e do Distrito Federal.”

3.2.2 COMPETÊNCIAS DO ÓRGÃO MÁXIMO EXECUTIVO DE TRÂNSITO DA UNIÃO

Antes de registrar as competências do órgão máximo executivo de trânsito da União, é importante esclarecer que o Decreto nº 2.327/97, que dispõe sobre a coordenação do SNT e da composição do Contran, define que o exercício das funções de órgão máximo executivo de trânsito da União é competência do Ministério da Justiça – MJ.

Essa competência, entretanto, em função do Decreto nº 3.382, de 14 de março de 2000, que aprovou a Estrutura Regimental do Ministério da Justiça, é atribuída para o Denatran, o qual passou a ser um órgão da administração direta vinculado à Secretaria Executiva do MJ.

De acordo com o art. 19 do CTB, são competências do órgão máximo executivo de trânsito da União:

I- cumprir e fazer cumprir a legislação de trânsito e a execução das normas e diretrizes estabelecidas pelo Contran, no âmbito de suas atribuições;

II- 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;

III- articular-se com os órgãos do 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;

IV- 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;

V- 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;

VI- estabelecer procedimentos sobre a aprendizagem e habilitação de condutores de veículos, a expedição de documentos de condutores, de registro e licenciamento de veículos;

VII- 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;

VIII- organizar e manter o Registro Nacional de Carteiras de Habilitação (Renach);

IX- organizar e manter o Registro Nacional de Veículos Automotores (Renavam);

X- organizar a estatística geral de trânsito no território nacional, definindo os dados a serem fornecidos pelos demais órgãos e promover sua divulgação;

XI- estabelecer modelo padrão de coleta de informações sobre as ocorrências de acidentes de trânsito e as estatísticas do trânsito;

XII- administrar fundo de âmbito nacional destinado à segurança e à educação de trânsito;

XIII- 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;

XIV- 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;

XV- 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;

XVI- elaborar e distribuir conteúdos programáticos para a educação de trânsito;

XVII- promover a divulgação de trabalhos técnicos sobre o trânsito;

XVIII- 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;

XIX- organizar, elaborar, complementar e alterar os manuais e normas de projetos de implementação da sinalização, dos dispositivos e equipamentos de trânsito aprovados pelo Contran;

XX- expedir a permissão internacional para conduzir veículos e o certificado de passagem nas alfândegas, mediante delegação aos órgãos executivos dos Estados e do Distrito Federal;

XXI- promover a realização periódica de reuniões regionais e congressos nacionais de trânsito, bem como propor a representação do Brasil em congressos ou reuniões internacionais;

XXII- propor acordos de cooperação com organismos internacionais, com vistas ao aperfeiçoamento das ações inerentes à segurança e educação de trânsito;

XXIII- elaborar projetos e programas de formação, treinamento e especialização do pessoal encarregado da execução de 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;

XXIV- opinar sobre assuntos relacionados ao trânsito interestadual e internacional;

XXV- elaborar e submeter à aprovação do Contran as normas e requisitos de segurança veicular para fabricação e montagem de veículos, consoante sua destinação;

XXVI- estabelecer procedimentos para a concessão do código marca-modelo dos veículos para efeito de registro, emplacamento e licenciamento;

XXVII- instruir os recursos interpostos das decisões do Contran, ao ministro ou dirigente coordenador máximo do Sistema Nacional de Trânsito;

XXVIII - 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;

XXIX- prestar suporte técnico, jurídico, administrativo e financeiro ao Contran.”

O Decreto nº 3.382/00 foi revogado pelo Decreto nº 3.698, de 21 de dezembro de 2000, que, por sua vez, foi revogado pelo Decreto nº 4.053, de 13 de dezembro de 2001, o qual aprovou a atual Estrutura Regimental do MJ e conseqüentemente de sua

unidade administrativa Denatran, o qual manteve as competências definidas no CTB para o órgão máximo executivo de trânsito da União.

3.2.3 COMPETÊNCIAS DA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL

De acordo com o art. 20 do CTB, à Polícia Rodoviária Federal, órgão vinculado ao MJ, no âmbito das Rodovias e Estradas Federais, compete:

I- cumprir e fazer cumprir a legislação e as normas de trânsito, no âmbito de suas atribuições;

II- realizar o patrulhamento ostensivo, executando operações relacionadas com a segurança pública, com o objetivo de preservar a ordem, a incolumidade das pessoas, o patrimônio da União e o de terceiros;

III- aplicar e arrecadar as multas impostas por infrações de trânsito, as medidas administrativas decorrentes e os valores provenientes de estada e remoção de veículos, objetos, animais e escolta de veículos de cargas superdimensionadas ou perigosas;

IV- efetuar levantamento dos locais de acidentes de trânsito e dos serviços de atendimento, socorro e salvamento de vítimas;

V- credenciar os serviços de escolta, fiscalizar e adotar medidas de segurança relativas aos serviços de remoção de veículos, escolta e transporte de carga indivisível;

VI- assegurar a livre circulação nas rodovias federais, podendo solicitar ao órgão rodoviário a adoção de medidas emergenciais, e zelar pelo cumprimento das normas legais relativas ao direito de vizinhança, promovendo a interdição de construções e instalações não-autorizadas;

VII- coletar dados estatísticos e elaborar estudos sobre acidentes de trânsito e suas causas, adotando ou indicando medidas operacionais preventivas e encaminhando-os ao órgão rodoviário federal;

VIII- implementar as medidas da Política Nacional de Segurança e de Educação de Trânsito;

IX- promover e participar de projetos e programas de educação e segurança, de acordo com as diretrizes estabelecidas pelo Contran;

X- integrar-se a outros órgãos e entidades do Sistema Nacional de Trânsito para fins de arrecadação e compensação de multas impostas na área de

sua competência, com vistas à unificação do licenciamento, à simplificação e à celeridade das transferências de veículos e de prontuários de condutores de uma para outra unidade de Federação;

XI- fiscalizar o nível de emissão de poluentes e ruído produzidos pelos veículos automotores ou pela sua carga, de acordo com o estabelecido no art. 66, além de dar apoio, quando solicitado, às ações específicas dos órgãos ambientais.”

3.2.4 COMPETÊNCIAS DOS CONSELHOS ESTADUAIS DE TRÂNSITO E DO CONSELHO DE TRÂNSITO DO DISTRITO FEDERAL

Nos termos do art. 14 do CTB, compete aos Cetran(s) e ao ContranDIFE:

I- cumprir e fazer cumprir a legislação e as normas de trânsito, no âmbito das respectivas atribuições;

II- elaborar normas no âmbito das respectivas competências;

III- responder a consultas relativas à aplicação da legislação e dos procedimentos normativos de trânsito;

IV- estimular e orientar a execução de campanhas educativas de trânsito;

V- julgar os recursos interpostos contra decisões:

a) das JARI

b) dos órgãos e entidades executivos estaduais, nos casos de inaptidão permanente constatados nos exames de aptidão física, mental ou psicológica;

VI- indicar um representante para compor a comissão examinadora de candidatos portadores de deficiência física à habilitação para conduzir veículos automotores;

VII- (Vetado);

VIII- acompanhar e coordenar as atividades de administração, educação, engenharia, fiscalização, policiamento ostensivo de trânsito, formação de condutores, registro e licenciamento de veículos, articulando os órgãos do Sistema no Estado, reportando-se ao Contran;

IX- dirimir conflitos sobre circunscrição e competência de trânsito no âmbito dos Municípios; e

X- informar o Contran sobre o cumprimento das exigências definidas nos incisos §§ 1º e 2º do art. 333.”

3.2.5 COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS E ENTIDADES EXECUTIVOS RODOVIÁRIOS DA UNIÃO, DOS ESTADOS, DO DISTRITO FEDERAL E DOS MUNICÍPIOS

Os órgãos executivos rodoviários, respeitando seu âmbito de competência e área de circunscrição, deverão exercer, em função do art. 21 do CTB, as seguintes competências:

I- cumprir e fazer cumprir a legislação e as normas de trânsito no âmbito de suas atribuições;

II- planejar, projetar, regulamentar, e operar o trânsito de veículos, de pedestres e de animais, e promover o desenvolvimento da circulação e da segurança de ciclistas;

III- implantar, manter e operar o sistema de sinalização, os dispositivos e os equipamentos de controle viário;

IV- coletar dados e elaborar estudos sobre os acidentes de trânsito e suas causas;

V- estabelecer, em conjunto com os órgãos de policiamento ostensivo de trânsito, as respectivas diretrizes para o policiamento ostensivo de trânsito;

VI- executar a fiscalização de trânsito, autuar, aplicar as penalidades de advertência, por escrito, e ainda as multas e medidas administrativas cabíveis, notificando os infratores e arrecadando as multas que aplicar;

VII- arrecadar valores provenientes de estada e remoção de veículos e objetos, e escolta de veículos de cargas superdimensionadas ou perigosas;

VIII- fiscalizar, autuar, aplicar as penalidades e medidas administrativas cabíveis relativas a infrações por excesso de peso, dimensões e lotação dos veículos, bem como notificar e arrecadar as multas que aplicar;

IX- fiscalizar o cumprimento da norma contida no art. 95, aplicando as penalidades e arrecadando as multas nele previstas;

X- implementar as medidas da Política Nacional de Trânsito e do Programa Nacional de Trânsito;

XI- promover e participar de projetos e programas de educação e segurança, de acordo com as diretrizes estabelecidas pelo Contran;

XII- integrar-se a outros órgãos e entidades do Sistema Nacional de Trânsito para fins de arrecadação e compensação de multas impostas na área de sua competência, com vistas à unificação do licenciamento, à simplificação e à celeridade das transferências de veículos e de prontuários de condutores de uma para outra unidade da Federação;

XIII- vistoriar veículos que necessitem de autorização especial para transitar e estabelecer os requisitos técnicos a serem observados para a circulação desses veículos.”

Assim, as competências de órgão executivo rodoviário, no âmbito da União, eram desempenhadas pelo Departamento Nacional de Estradas de Rodagem – DNER, o qual foi extinto quando da instalação do Departamento Nacional de Infra-estrutura Terrestre — DNIT, através do Decreto nº 4.129, de 13 de fevereiro de 2002, que aprova a estrutura regimental do DNIT, cumprindo assim o estabelecido na Lei 10.233, de 05 de junho de 2001, alterada pela Medida Provisória nº 2.217-3, de 04 de setembro de 2001, e suas republicações.

3.2.6 COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS OU ENTIDADES EXECUTIVOS DE TRÂNSITO DOS ESTADOS E DO DISTRITO FEDERAL

A esse conjunto de órgãos, no âmbito de suas circunscrições, segundo o art. 22 do CTB, compete:

I- cumprir e fazer cumprir a legislação e as normas de trânsito, no âmbito das respectivas atribuições;

II- realizar, fiscalizar e controlar o processo de formação, aperfeiçoamento, reciclagem e suspensão de condutores, expedir e cassar Licença de Aprendizagem, Permissão para Dirigir e Carteira Nacional de Habilitação, mediante delegação do órgão federal competente;

III- vistoriar, inspecionar quanto às condições de segurança veicular, registrar, emplacar, selar a placa, e licenciar veículos, expedindo o Certificado de Registro e o Licenciamento Anual, mediante delegação do órgão federal competente;

IV- estabelecer, em conjunto com as Polícias Militares, as diretrizes para o policiamento ostensivo do trânsito;

V- executar a fiscalização de trânsito, autuar e aplicar as medidas administrativas cabíveis pelas infrações previstas neste código, excetuadas aquelas relacionadas nos incisos VI e VIII do art. 24, no exercício regular do Poder de Polícia de Trânsito;

VI- aplicar as penalidades por infrações previstas neste código, com exceção daquelas relacionadas nos incisos VII e VIII do art. 24, notificando os infratores e arrecadando as multas que aplicar;

VII- arrecadar valores provenientes de estada e remoção de veículos e objetos;

VIII- comunicar ao órgão executivo de trânsito da União a suspensão e a cassação do direito de dirigir e o recolhimento da Carteira Nacional de Habilitação;

IX- coletar dados estatísticos e elaborar estudos sobre acidentes de trânsito e suas causas;

X- credenciar órgãos ou entidades para a execução de atividades previstas na legislação de trânsito, na forma estabelecida em norma do Contran;

XI- implementar as medidas da Política Nacional de Trânsito e do Programa Nacional de Trânsito;

XII- promover e participar de projetos e programas de educação e segurança de trânsito de acordo com as diretrizes estabelecidas pelo Contran;

XIII- integrar-se a outros órgãos e entidades do Sistema Nacional de Trânsito para fins de arrecadação e compensação de multas impostas na área de sua competência, com vistas à unificação do licenciamento, à simplificação e à celeridade das transferências de veículos e de prontuários de condutores de uma para outra unidade da Federação;

XIV- fornecer, aos órgãos e entidades executivos de trânsito e executivos rodoviários municipais, os dados cadastrais dos veículos registrados e dos condutores habilitados, para fins de imposição e notificação de penalidades e de arrecadação de multas nas áreas de suas competências;

XV- fiscalizar o nível de emissão de poluentes e ruído produzidos pelos veículos automotores ou pela sua carga, de acordo com o estabelecido no art. 66, além de dar apoio, quando solicitado, às ações específicas dos órgãos ambientais locais;

XVI- articular-se com os demais órgãos do Sistema Nacional de Trânsito no Estado, sob coordenação do respectivo Cetran.”

3.2.7 COMPETÊNCIA DAS POLÍCIAS MILITARES DOS ESTADOS E DO DISTRITO FEDERAL

De acordo com o art. 23 do CTB, compete às Polícias Militares dos estados e do DF executar a fiscalização de trânsito, quando e conforme convênio firmado, como agente do órgão ou entidade executivos de trânsito ou executivos rodoviários, concomitantemente aos demais agentes credenciados.

3.2.8 COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS OU ENTIDADES EXECUTIVAS DE TRÂNSITO DOS MUNICÍPIOS

De acordo com o estabelecido no art. 24 do CTB, aos órgãos ou entidades de trânsito dos Municípios compete:

I- cumprir e fazer cumprir a legislação e as normas de trânsito, no âmbito de suas atribuições;

II- planejar, projetar, regulamentar e operar o trânsito de veículos, de pedestres e de animais, e promover o desenvolvimento da circulação e da segurança de ciclistas;

III- implantar, manter e operar o sistema de sinalização, os dispositivos e os equipamentos de controle viário;

IV- coletar dados estatísticos e elaborar estudos sobre os acidentes de trânsito e suas causas;

V- estabelecer, em conjunto com os órgãos de polícia ostensiva de trânsito, as diretrizes para o policiamento ostensivo de trânsito;

VI- executar a fiscalização de trânsito, autuar e aplicar as medidas administrativas cabíveis, por infrações de circulação, estacionamento e parada previstas neste código, no exercício regular do Poder de Polícia de Trânsito;

VII- aplicar as penalidades de advertência por escrito e multa, por infrações de circulação, estacionamento e parada previstos neste código, notificando os infratores e arrecadando as multas que aplicar;

VIII- fiscalizar, autuar e aplicar as penalidades e medidas administrativas cabíveis relativas a infrações por excesso de peso, dimensões e lotação dos veículos, bem como notificar e arrecadar as multas que aplicar;

IX- fiscalizar o cumprimento da norma contida no art. 95, aplicando as penalidades e arrecadando as multas nele previstas;

X- implantar, manter e operar sistema de estacionamento rotativo pago nas vias;

XI- arrecadar valores provenientes de estada e remoção de veículos e objetos, e escolta de veículos de cargas superdimensionadas ou perigosas;

XII- credenciar os serviços de escolta, fiscalizar e adotar medidas de segurança relativas aos serviços de remoção de veículos, escolta e transporte de carga indivisível;

XIII- integrar-se a outros órgãos e entidades do Sistema Nacional de Trânsito para fins de arrecadação e compensação de multas impostas na área de sua competência, com vistas à unificação do licenciamento, à simplificação e à celeridade das transferências de veículos e de prontuários dos condutores de uma para outra unidade da Federação;

XIV- implantar as medidas da Política Nacional de Trânsito e do Programa Nacional de Trânsito;

XV- promover e participar de projetos e programas de educação e segurança de trânsito de acordo com as diretrizes estabelecidas pelo Contran;

XVI- planejar e implantar medidas para redução da circulação de veículos e reorientação do tráfego, com o objetivo de diminuir a emissão global de poluentes;

XVII- registrar e licenciar, na forma da legislação, ciclomotores, veículos de tração e propulsão humana e de tração animal, fiscalizando, autuando, aplicando penalidades e arrecadando multas decorrentes de infrações;

XVIII- conceder autorização para conduzir veículos de propulsão humana e de tração animal;

XIX- articular-se com os demais órgãos do Sistema Nacional de Trânsito no Estado, sob coordenação do respectivo Cetran;

XX- fiscalizar o nível de emissão de poluentes e ruído produzidos pelos veículos automotores ou pela sua carga, de acordo com o estabelecido no art. 66, além de dar apoio às ações específicas de órgão ambiental local, quando solicitado;

XXI- vistoriar veículos que necessitem de autorização especial para transitar e estabelecer os requisitos técnicos a serem observados para circulação desses veículos.”

É importante registrar que, para poderem exercer as competências anteriormente mencionadas, os municípios deverão integrar-se ao SNT, de acordo com os procedimentos e requisitos estabelecidos pelo Contran.

3.2.9 COMPETÊNCIAS DAS JUNTAS ADMINISTRATIVAS DE RECURSOS DE INFRAÇÕES

Junto a cada órgão ou entidade executivos de trânsito ou rodoviários funcionam as JARI, com as seguintes competências, estabelecidas no art. 17 do CTB:

I – julgar os recursos interpostos pelos infratores;

II – solicitar aos órgãos e entidades executivos de trânsito e executivos rodoviários informações complementares relativas aos recursos, objetivando uma melhor análise da situação recorrida;

III – encaminhar aos órgãos e entidades executivos de trânsito e executivos rodoviários informações sobre problemas observados nas autuações e apontados em recursos e que se repitam sistematicamente.”

3.4 PERCEPÇÃO GERAL DO PROCESSO DE GESTÃO DO TRÂNSITO E O PAPEL DO DEPARTAMENTO NACIONAL DE TRÂNSITO

O art. 5º do CTB define assim a finalidade do SNT:

“Art. 5º O Sistema Nacional de Trânsito é o conjunto de órgãos e entidades da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios que tem por finalidade o exercício das atividades de planejamento, administração, normatização, pesquisa, registro e licenciamento de veículos, formação, habilitação e reciclagem de condutores, educação, engenharia, operação do sistema viário, policiamento, fiscalização, julgamento de infrações e de recursos e aplicação de penalidades.” (destaque nosso)

Como se pode observar, o legislador, ao estabelecer a finalidade do SNT, apresenta quatro elementos básicos para a compreensão do fenômeno de trânsito:

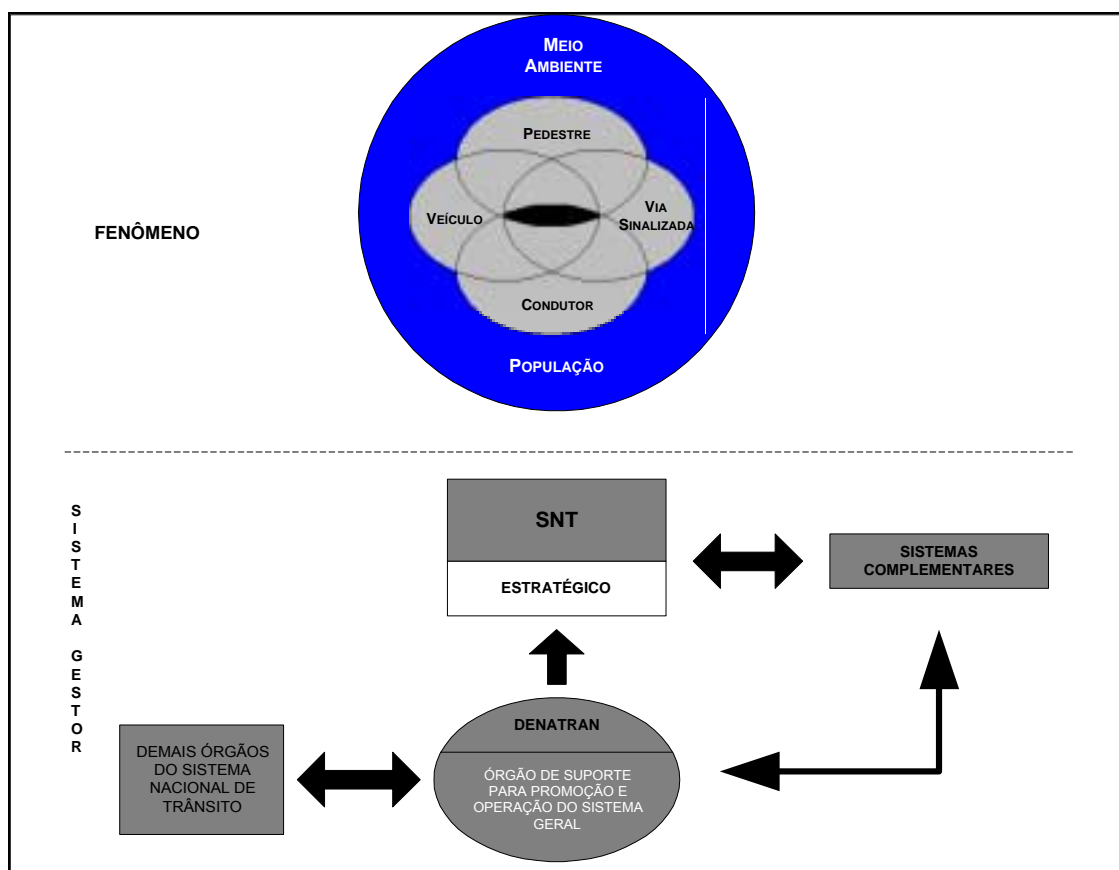
- a) o veículo;
- b) os condutores;
- c) a via sinalizada; e
- d) o pedestre.

Tais elementos se inserem no meio ambiente em que interagem e relacionam-se diretamente com a população em geral.

O Denatran, no contexto do SNT, conforme é possível verificar na análise do marco jurídico-legal apresentado na primeira parte deste documento, exerce a função de “órgão máximo executivo de trânsito da União”, cujas competências, definidas no art. 19 do referido Código, o caracterizam como órgão de suporte para promoção e operação do SNT.

A percepção do processo de gestão de trânsito, descrita anteriormente, pode ser visualizada na Figura 2, a seguir.

FIGURA 2 – PERCEPÇÃO GERAL DO PROCESSO DE GESTÃO DE TRÂNSITO E INSERÇÃO DO DENATRAN NO PROCESSO



3.5 AÇÕES ESTRATÉGICAS 2000 A 2003

A análise dos planos de ação atualmente em execução no Denatran tem como referência básica o documento Estratégias 2002 — Denatran, elaborado pela CGPNE, e a avaliação da implementação das ações estratégicas pelas Coordenações.

A Tabela 1 — Ações Programa Educação e Segurança no Trânsito do Plano Plurianual 2000-2003 apresenta o envolvimento da estrutura do Ministério da Justiça — MJ e do Denatran com as ações a serem implementadas, identificando as responsabilidades de cada área.

Conforme a Tabela 1, foram priorizadas 16 ações a serem implementadas no âmbito do Denatran.

A gerência do Programa Educação e Segurança no Trânsito está sob a responsabilidade da CGPNE, e é compartilhada por todas as coordenações do Denatran.

TABELA 1 - AÇÕES PROGRAMA EDUCAÇÃO E SEGURANÇA NO TRÂNSITO DO PLANO PLURIANUAL 2000-2003

ESTRUTURA ENVOLVIDA AÇÕES A SEREM IMPLEMENTADAS	SECRETARIA EXECUTIVA DO MJ						OUTRAS ÁREAS		
	DEPARTAMENTO NACIONAL DE TRÂNSITO								
	COORDENAÇÕES GERAIS								
	CGPNE	CGPO	CGIE	CGQFHT	CGIT	CGIJF			
1 Campanha Educativa para Prevenção de Acidentes de Trânsito	U	U		PP		C			E
2 Capacitação de Agentes para o Processo de Habilitação de Condutores	U	U		PP		C		PP	E
3 Estudos para Inserção Curricular de Educação para o Trânsito no Sistema de Ensino	U	U				C			E
4 Implantação da Rede Nacional de Formação e Habilitação de Condutores (Renfor)	U	U			PP	C			E
5 Manutenção da Rede Nacional de Formação e Habilitação de Condutores (Renfor)	U	U			PP	C			E
6 Câmara de Compensação de Multas	U	U		PP	C				E
7 Implantação da Municipalização de Trânsito	U	U	C					PP	E
8 Inspeção dos Órgãos de Trânsito	U	U	C						E
9 Certificação de Equipamentos para a Fiscalização de Trânsito	U	U					C		E
10 Implantação do Sistema de Inspeção de Segurança Veicular	U	U					C		E
11 Implantação do Sistema Nacional de Estatística de Trânsito (Sinet)	U	U			C				E
12 Manutenção do Sistema Nacional de Estatística de Trânsito (Sinet)	U	U			C				E
13 Registro Comum dos Veículos Automotores do Mercosul (RCVAM)	U	U			C				E
14 Registro Nacional de Carteiras de Habilitação (Renach)	U	U			C				E
15 Registro Nacional de Veículos Automotores (Renavam)	U	U			C				E
16 Apoio a Projetos Intersetoriais de Prevenção de Acidentes de Trânsito	U	U	C	PP		PP			E

Legenda: E = Executa C= Coordena P = Participa PP = Participa Parcialmente U = Utiliza

Fonte: Denatran – ESTRATÉGIAS 2002 - DENATRAN

Quanto às fontes de recursos do Denatran para 2002, o documento apresenta os valores e fontes indicados na Tabela 2.

TABELA 2 - FONTES E RECURSOS	
ORÇAMENTO APROVADO PELA LEI 10.407, de JANEIRO de 2002	
FONTE 150	
30910 – GESTÃO 20906 (Funset)	30101 – GESTÃO 0001 – DPVAT (TESOURO)
R\$ 82.887.000,00	R\$ 62.103.000,00
R\$ 144.990.817,00	

Fonte: Denatran – ESTRATÉGIAS 2002

As receitas do Denatran se originam de:

- a) Fundo Nacional de Segurança e Educação de Trânsito – Funset (Art. 4 da Lei 9.602, de 21 de janeiro de 1998);
- b) participação no seguro obrigatório de danos pessoais causados por Veículos Automotores em Vias Terrestres – DPVAT (§ único do art. 78 da Lei 9.503/97);
- c) percentual de 5% (cinco por cento) do valor arrecadado com realização de inspeção técnica veicular (art. 104 da Lei 9.503/97) e regulamentação posterior;
- d) receitas provenientes de auxílios, subvenções, contribuições e doações de fontes internas e externas;
- e) receitas provenientes de convênios, acordos ou contratos celebrados com organismos ou empresas públicas ou privadas nacionais ou internacionais; e
- f) receitas próprias provenientes da venda de produtos e da prestação de serviços tais como Renavam, Renach, Certificação de Adequação à Legislação de Trânsito – CAT, Instituição Técnica de Engenharia – ITE.

A previsão da receita do Denatran para 2002 foi assim estimada:

Funset	R\$144.228.137,00
DPVAT	R\$80.593.937,00
TOTAL	R\$224.822.074,00

3.5.1 CONSISTÊNCIA DAS AÇÕES

A consolidação do levantamento e da avaliação dos planos de ação do Denatran considerou, ainda, os elementos que compõem o modelo de gestão adotado pelo Órgão e o contexto atual da ação gerencial de seus dirigentes.

A implementação do Modelo de Administração Estratégica do Denatran objetiva institucionalizar um processo de controle estratégico e de desempenho das ações do Órgão por meio de um gerenciamento que permita estabelecer prioridades na alocação de recursos, considerando essencialmente as obrigações estabelecidas no art. 19 da Lei 9.503/97.

Na Tabela 3 estão relacionadas as ações estratégicas do Denatran para 2002, sua concentração por áreas de atuação, a compatibilidade com o art. 19 da Lei 9.503/97, o orçamento aprovado por áreas das ações estratégicas e a representatividade das áreas em relação ao total do orçamento aprovado para o Órgão.

Os dados demonstram que:

- a) as ações que concentram maior investimento por áreas são as voltadas para a prevenção e segurança de acidentes, com 36,06% do total do orçamento aprovado para 2002;
- b) as ações voltadas para campanhas educativas, capacitação e formação e para o combate à impunidade, roubo e furto de veículos, com 28,17% e 27,62%, respectivamente, do total de gastos previstos para 2002;
- c) as ações voltadas para a geração e a administração de informações e estatísticas de trânsito representam 5,06% do total dos gastos previstos para 2002; e
- d) a implantação da municipalização, que visa a propiciar aos municípios brasileiros a participação na implementação de uma política de trânsito que atenda às demandas e necessidades do cidadão, representa apenas 3,09% dos gastos previstos.

A Tabela 3, apresentada a seguir, demonstra, ainda, que as Ações Estratégicas para 2002 guardam consistência com o cumprimento, pelo Denatran, das competências previstas no art. 19 da Lei 9.503/97.

A concentração das áreas de atuação das ações estratégicas, do mesmo modo, guarda estreita correlação com os macroprocessos do Denatran:

- a) gestão do Denatran
- b) desenvolvimento institucional dos órgãos do SNT;
- c) normatização, controle e fiscalização das ações de trânsito;
- d) formação e habilitação de condutores;
- e) registro e licenciamento dos veículos; e
- f) sistema viário, sinalização e equipamentos de trânsito.

3.6 Cumprimento das Competências

Os resultados apresentados a seguir retratam o posicionamento dos dirigentes e técnicos de todas as Coordenações do Denatran e permitem uma visão geral quanto ao envolvimento e ao cumprimento pelo Órgão das competências previstas no art. 19 da Lei 9.503/97.

TABELA 3 - AÇÕES ESTRATÉGICAS: CONSISTÊNCIA COM O ART. 19 DO CTB E REPRESENTATIVIDADE NO ORÇAMENTO APROVADO PARA 2002

ÁREAS DE CONCENTRAÇÃO	PROJETOS	ART. 19 DA LEI 9.503/97 (COMPETÊNCIAS DO DENATRAN)	2002	
			ORÇAMENTO APROVADO POR ÁREAS E AÇÕES (R\$ MILHÕES)	% EM RELAÇÃO AO TOTAL DO ORÇAMENTO APROVADO (R\$ 144.990.817,00)
Prevenção e segurança de acidentes (Educação, Segurança, Meio Ambiente e Transportes)	1243, 1799, 2703	I, III, V, XII, XIX, XXI, XXII, XXIV, XXV, XXVI	52.268.366,00	36,06
Campanhas educativas, Educação para o Trânsito, Capacitação de Agentes, Formação e Habilitação de Condutores	1706, 1711, 1769, 3820, 4277.	I, III, V, VI, XII, XV, XVI, XVII, XVIII, XXI, XXII, XXIII.	40.833.118,00	28,17
Combate à impunidade, ao roubo e furto de veículos, aumento de segurança (Renavam, Renach, Renacom e Mercosul)	2742, 2800, 3840, 4395	I, III, IV, VII, VIII, IX, XIII, XIV, XX, XXI	40.043.428,00	27,62
Geração e administração de informações estatísticas de trânsito	1802, 2741	I, III, X, XI, XXI	7.328.705,00	5,06
Municipalização da Política Nacional de Trânsito	3819, 2716.	I, II, III, XXI.	4.467.200,00	3,09
TOTAL			144.990.817,00	100,00

QUADRO 1 - CUMPRIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DO ART. 19 LEI 9.503/97 PELO DENATRAN

COMPETÊNCIAS DO DENATRAN	UNIDADES ENVOLVIDAS COM A EXECUÇÃO DAS COMPETÊNCIAS	CUMPRIMENTO DAS COMPETÊNCIAS PELO DENATRAN
I - cumprir e fazer cumprir a legislação de trânsito e a execução das normas e diretrizes estabelecidas pelo Contran, no âmbito de suas atribuições;	<ul style="list-style-type: none"> • GPNE, CGIE, CGIT e CGQFHT 	A inexistência de um quadro de pessoal qualificado e de sistemas de acompanhamento e avaliação dificulta o exercício pleno dessa competência.
II - proceder à supervisão, à coordenação, à correição dos órgãos delegados, ao controle e à fiscalização da execução da Política Nacional de Trânsito e do Programa Nacional de Trânsito;	<ul style="list-style-type: none"> • GPNE, CGIE, CGIT e CGQFHT 	A falta de pessoal preparado e em quantidade nas coordenações dificulta o cumprimento dessa competência pelo Denatran.
III - 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;	<ul style="list-style-type: none"> • CGPNE e CGPO 	As ações de articulação não são planejadas, e inexistem ferramentas de acompanhamento e de controle das ações junto aos órgãos do Sistema Nacional de Trânsito, dificultando o pleno cumprimento dessa competência.
IV - 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;	<ul style="list-style-type: none"> • Todas as coordenações 	O modelo de gestão atual dificulta o atendimento e a solução das demandas nessa área. Falta apoio operacional e de RH para o cumprimento dessa competência.
V - supervisionar a implantação de projetos e programas relacionados com a engenharia, a educação, a administração, o policiamento e a fiscalização do trânsito e outros, visando à uniformidade de procedimento;	<ul style="list-style-type: none"> • Todas as coordenações 	A falta de pessoal preparado e em quantidade nas coordenações dificulta o cumprimento dessa competência pelo Denatran.
VI - estabelecer procedimentos sobre a aprendizagem e a habilitação de condutores de veículos, a expedição de documentos de condutores, de registro e licenciamento de veículos;	<ul style="list-style-type: none"> • CGIE e CGQFHT 	No caso do Renach e do Renavam, as competências estão sendo cumpridas. Existem pendências quanto à sistemática para procedimentos sobre aprendizagem e habilitação de condutores.
VII - expedir a Permissão para Dirigir, a Carteira Nacional de Habilitação, os Certificados de Registro e de Licenciamento Anual mediante delegação aos órgãos executivos dos estados e do Distrito Federal;	<ul style="list-style-type: none"> • CGIE 	O Denatran cumpre integralmente com essa competência por meio de atos de delegação.
VIII - organizar e manter o Registro Nacional de Carteiras de Habilitação – Renach;	<ul style="list-style-type: none"> • CGIE 	O Denatran cumpre integralmente com essa competência.
IX - organizar e manter o Registro Nacional de Veículos Automotores - Renavam;	<ul style="list-style-type: none"> • CGIE 	O Denatran cumpre integralmente com essa competência.
X - organizar a estatística geral de trânsito no território nacional, definindo os dados a serem fornecidos pelos demais órgãos e promover sua divulgação;	<ul style="list-style-type: none"> • CGIE 	A implementação do Sistema Nacional de Estatística de Trânsito — Sinet tem fortalecido o sistema de geração e disseminação de dados junto aos órgãos do SNT. Essa competência está sendo exercida.
XI - estabelecer modelo padrão de coleta de informações sobre as ocorrências de acidentes de trânsito e as estatísticas do trânsito;	<ul style="list-style-type: none"> • CGIE 	O Denatran cumpre integralmente com essa competência.

COMPETÊNCIAS DO DENATRAN	UNIDADES ENVOLVIDAS COM A EXECUÇÃO DAS COMPETÊNCIAS	CUMPRIMENTO DAS COMPETÊNCIAS PELO DENATRAN
XII - administrar fundo de âmbito nacional destinado à segurança e à educação de trânsito;	<ul style="list-style-type: none"> • CGPO 	A inexistência de um quadro de pessoal preparado e de parâmetros de desempenho impede o Denatran de cumprir integralmente com essa competência.
XIII - 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;	<ul style="list-style-type: none"> • CGIE e CGPO 	Os procedimentos que viabilizam o cumprimento integral dessa competência estão sendo implementados. O Denatran cumpre com a competência.
XIV - 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;	<ul style="list-style-type: none"> • CGIE 	Cumpre parcialmente em função da falta de colaboração dos Detrans no fornecimento e na divulgação de dados e informações.
XV - 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;	<ul style="list-style-type: none"> • CGQFHT 	Cumpre parcialmente. A falta de integração com os Ministérios envolvidos dificulta o cumprimento pleno da competência.
XVI - elaborar e distribuir conteúdos programáticos para a educação de trânsito;	<ul style="list-style-type: none"> • CGQFHT 	Cumpre parcialmente devido à inexistência de um modelo operacional de divulgação e distribuição.
XVII - promover a divulgação de trabalhos técnicos sobre o trânsito;	<ul style="list-style-type: none"> • CGIT, CGQFHT e CGPNE 	Cumpre parcialmente devido à inexistência de um modelo operacional de divulgação e distribuição.
XVIII - elaborar, juntamente com os demais órgãos e entidades do Sistema Nacional de Trânsito, e submeter à aprovação do Contran, a complementação ou a alteração da sinalização e dos dispositivos e equipamentos de trânsito;	<ul style="list-style-type: none"> • CGIT 	Falta pessoal em quantidade e qualidade para o cumprimento integral da competência.
XIX - organizar, elaborar, complementar e alterar os manuais e as normas de projetos de implementação da sinalização, dos dispositivos e equipamentos de trânsito aprovados pelo Contran;	<ul style="list-style-type: none"> • CGIT 	Falta pessoal em quantidade e qualidade para o cumprimento integral da competência.
XX - 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;	<ul style="list-style-type: none"> • Feito através de órgãos executivos de trânsito dos estados e do Distrito Federal 	Cumpre através de delegação de competência.
XXI - promover a realização periódica de reuniões regionais e congressos nacionais de trânsito, bem como propor a representação do Brasil em congressos ou reuniões internacionais;	<ul style="list-style-type: none"> • CGPNE, CGIT, CGIE e CGPO 	Cumpre.
XXII - propor acordos de cooperação com organismos internacionais, com vistas ao aperfeiçoamento das ações inerentes à segurança e à educação de trânsito;	<ul style="list-style-type: none"> • CGIT, CGQFHT e CGIE 	Cumpre. Os acordos (Unesco e BID) de cooperação técnica com os países do Mercosul estão permanentemente ativados.

COMPETÊNCIAS DO DENATRAN	UNIDADES ENVOLVIDAS COM A EXECUÇÃO DAS COMPETÊNCIAS	CUMPRIMENTO DAS COMPETÊNCIAS PELO DENATRAN
XXIII - 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, promovendo a sua realização;	<ul style="list-style-type: none"> • CGIT e CGQFHT 	Cumpre precariamente em função da inexistência de recursos humanos especializados e de modelos de gestão apropriados.
XXIV - opinar sobre assuntos relacionados ao trânsito interestadual e internacional;	<ul style="list-style-type: none"> • CGIT 	Cumpre. Destacam-se as articulações e reuniões técnicas com os países do Mercosul.
XXV - elaborar e submeter à aprovação do Contran as normas e os requisitos de segurança veicular para fabricação e montagem de veículos, consoante sua destinação;	<ul style="list-style-type: none"> • CGIT 	Cumpre.
XXVI - estabelecer procedimentos para a concessão do código marca-modelo dos veículos para efeito de registro, emplacamento e licenciamento;	<ul style="list-style-type: none"> • CGIT e CGIE 	Cumpre.
XXVII - instruir os recursos interpostos das decisões do Contran ao ministro ou dirigente coordenador máximo do Sistema Nacional de Trânsito;	<ul style="list-style-type: none"> • Todas as unidades com apoio da CGIJF 	Cumpre.
XXVIII - 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;	<ul style="list-style-type: none"> • Todas as unidades se envolvem com o assunto 	Cumpre.
XXIX - prestar suporte técnico, jurídico, administrativo e financeiro ao Contran.	<ul style="list-style-type: none"> • Todas as unidades se envolvem com o assunto 	Cumpre.

4. Esquema metodológico para o planejamento e execução da reavaliação estratégica e redefinição dos macroprocessos

4.1 REAVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

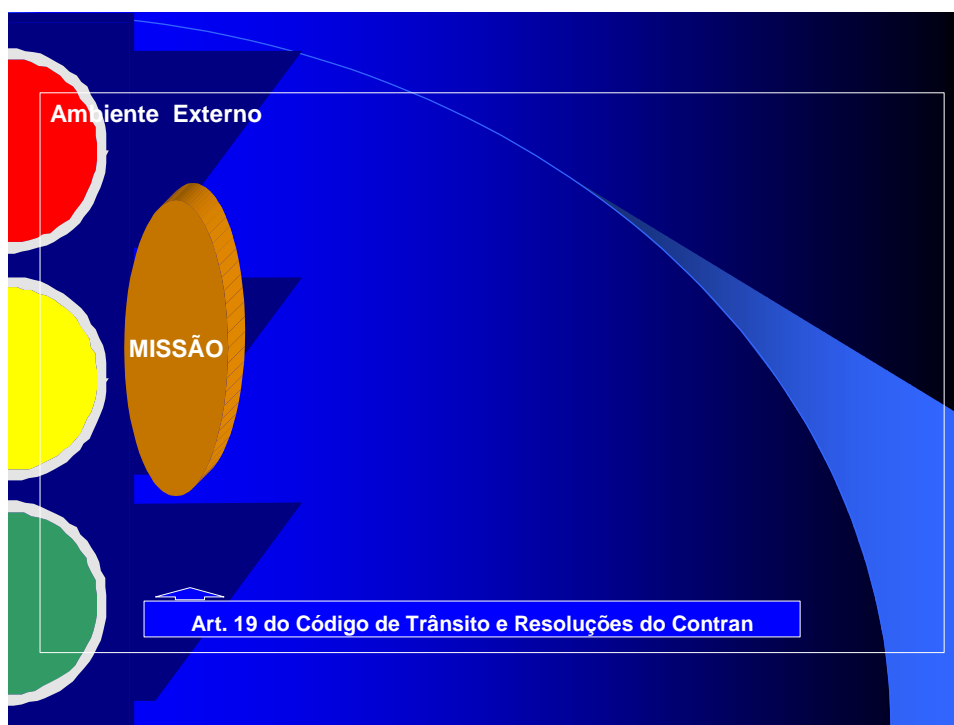
Todo o processo de realinhamento estratégico se inicia com a definição da MISSÃO, que deve ser entendida como uma declaração de propósitos ampla e duradoura, que individualiza e distingue o negócio e a razão de ser da instituição. É na MISSÃO, elaborada considerando as competências dispostas no art. 19 do CTB, que todas as outras definições estratégicas estarão fundamentadas (Figura 1).

À luz da razão de ser da instituição, analisam-se estrategicamente as condicionantes impostas pelas variáveis dos ambientes externo e interno. O estudo do ambiente externo amplia a sensibilidade da instituição em relação ao seu mundo exterior, visando a sintonizá-la, em tempo hábil, com as principais tendências e demandas, aumentando assim sua capacidade de capturar as oportunidades que vão surgir e também de prevenir-se, com antecedência, as ameaças.

Complementando a abordagem do ambiente externo, é necessário efetuar uma análise do ambiente interno da organização com as seguintes finalidades:

- caracterizar e avaliar a evolução do desempenho da instituição em relação ao cumprimento de sua missão;
- identificar e hierarquizar os pontos fortes e fracos que determinam esse potencial; e
- identificar as principais causas dos pontos fortes e fracos.

FIGURA 1 – DEFINIÇÃO DA MISSÃO

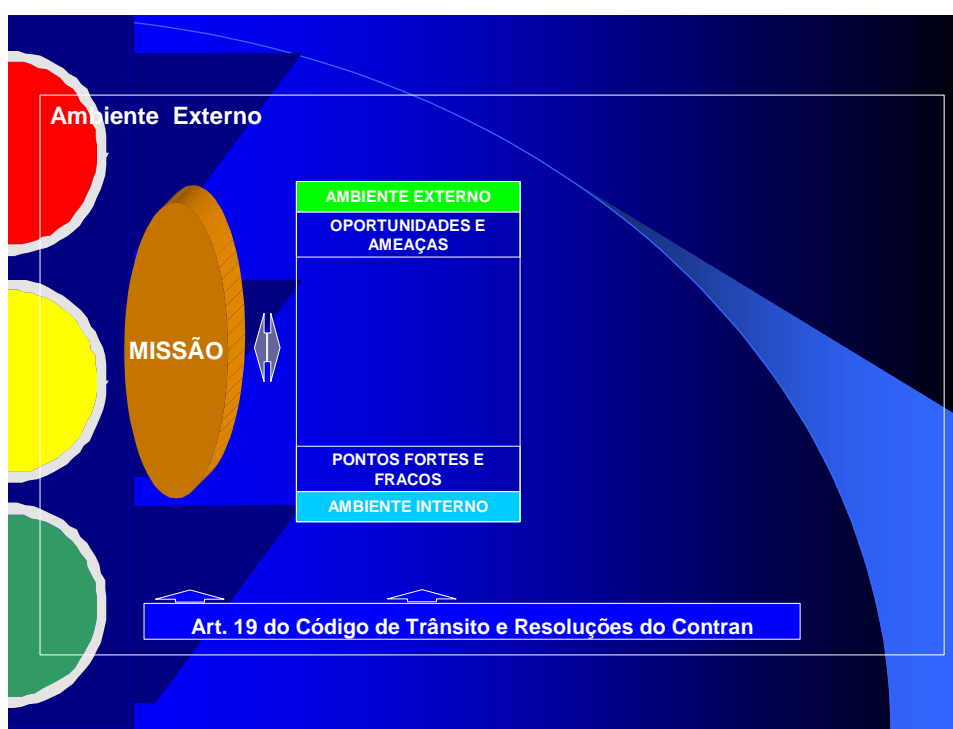


Em resumo, o estudo desses ambientes permitirá a identificação das oportunidades e ameaças, com relação ao ambiente externo, e dos pontos fortes e fracos, relativos ao ambiente interno. As conclusões dessas análises poderão implicar uma revisão da MISSÃO (Figura 2).

São esses fatores que influenciam, positiva e negativamente, o desempenho da instituição no contexto da sua MISSÃO.

Conhecidos esses fatores positivos e negativos resultantes dessa análise estratégica, define-se a VISÃO DE FUTURO, que deve orientar e expressar como a instituição deseja ser vista no horizonte de planejamento (Figura 3) e que corresponderá a uma conquista estratégica de valor para a instituição, desafiadora e mobilizadora.

FIGURA 2 – ANÁLISE ESTRATÉGICA

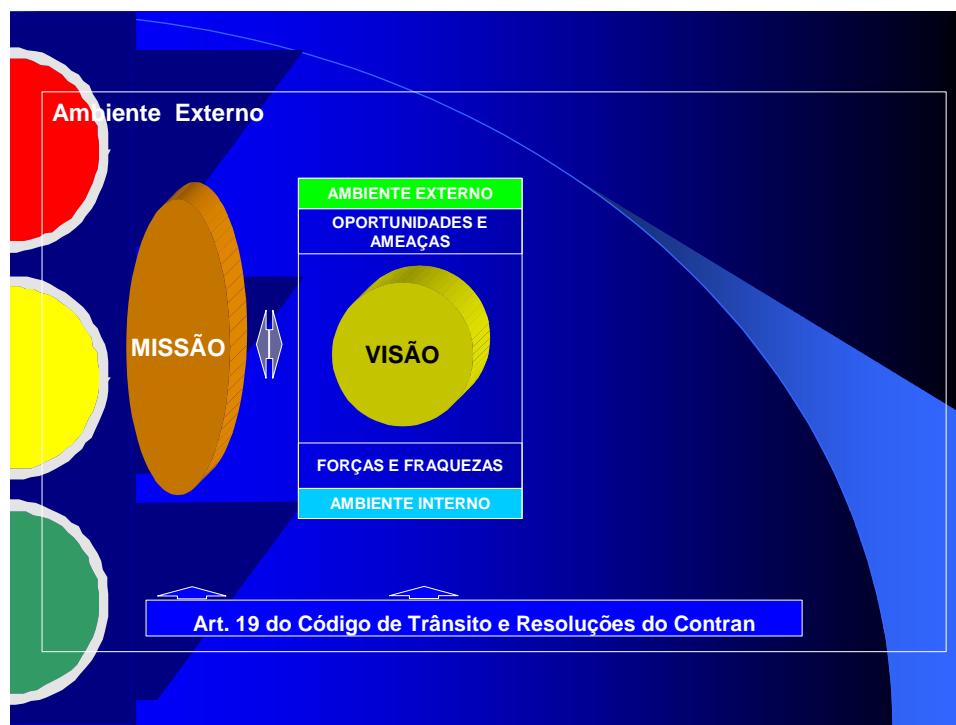


Quais são os caminhos estratégicos que devem ser adotados para alcançar-se a VISÃO DE FUTURO?

De que forma as oportunidades, os pontos fortes, as ameaças e os pontos fracos devem ser considerados?

As respostas a essas perguntas fundamentam-se no processo de definição das ESTRATÉGIAS. Serão elas que definirão os caminhos estratégicos a serem adotados pela instituição para o atingimento de sua VISÃO DE FUTURO e que deverão, outrossim, buscar potencializar os pontos fortes e as oportunidades e minimizar os efeitos dos pontos fracos e das ameaças.

FIGURA 3 – VISÃO DE FUTURO



Como garantir que as ESTRATÉGIAS cobrirão todos os aspectos relevantes?

Para obter-se essa garantia, utiliza-se um modelo de referência chamado FATORES CHAVES DE SUCESSO, que consiste em todos os elementos chaves essenciais para o sucesso da instituição no cumprimento da sua MISSÃO.

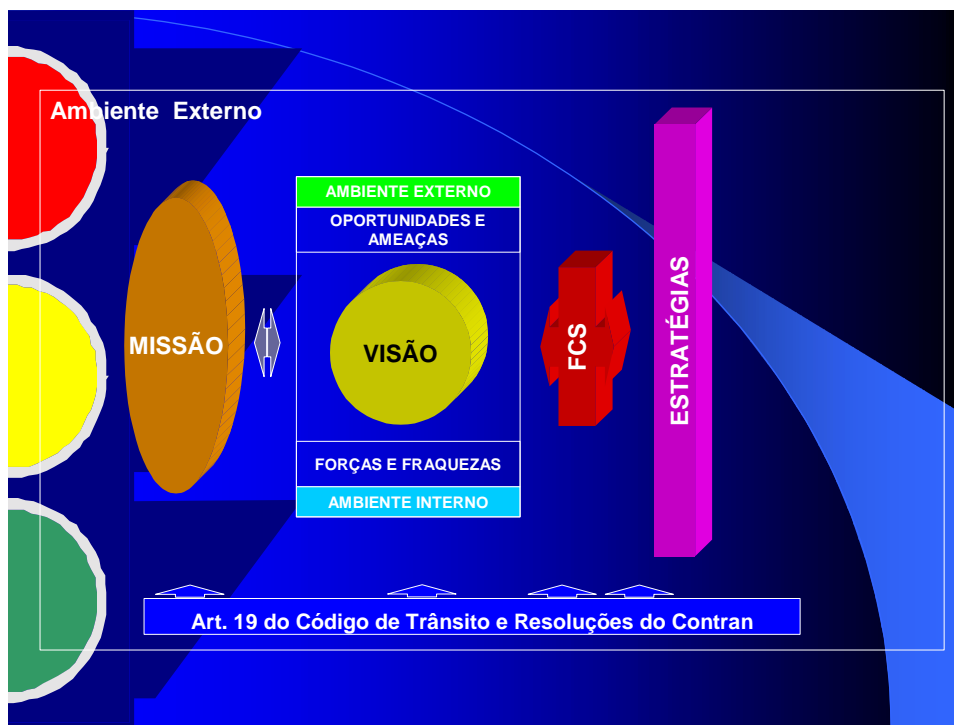
Em suma, as ESTRATÉGIAS deverão ser geradas concomitantemente com base nos critérios comentados anteriormente (Figura 4), quais sejam:

- a) deverão representar os caminhos estratégicos a serem adotados pela instituição para o atingimento de sua VISÃO DE FUTURO;
- b) deverão buscar potencializar os pontos fortes e as oportunidades e minimizar os efeitos dos pontos fracos e das ameaças; e
- c) deverão tratar de todos os FATORES CHAVES DE SUCESSO, de modo a garantir a abrangência de todos os aspectos essenciais.

4.2. REDEFINIÇÃO DOS MACROPROCESSOS

Definidos os caminhos estratégicos, a pergunta que então se apresenta, no planejamento da reestruturação estratégica, é: como a instituição deverá se organizar internamente nesse novo contexto?

FIGURA 4 – FATORES CHAVES DE SUCESSO E ESTRATÉGIAS



Para buscar a reestruturação interna, utiliza-se uma abordagem associada à gestão por processos, que busca canalizar e focar toda a atenção e esforço, por parte da organização, num conjunto de atividades agregadas, chamadas de macroprocessos, que são responsáveis pela efetividade da instituição junto aos clientes no cumprimento de sua MISSÃO. Assim sendo, as atividades não serão mais reorganizadas com base nas funções a que pertencem (abordagem funcional), pois muitas vezes as atividades, essenciais à efetividade junto aos clientes, pertencem a funções distintas, o que dificulta a sua otimização.

No conceito básico de Gestão por Processos, a organização é vista como um conjunto de macroprocessos, decompostos em processos, que recebe insumos, informações e recursos do ambiente, transforma-os e os devolve na forma de serviços ou produtos. Dentro dessa perspectiva conceitual reside o elemento chave que garante efetividade à Gestão por Processos: os resultados finais dos processos coincidem com aqueles da instituição e passam a ser os principais indicadores de desempenho, ou seja, quando se otimizam os resultados dos processos, por meio da reavaliação dos recursos e tecnologias empregados, se está otimizando os resultados da instituição.

Portanto, ao se responder à pergunta de como a instituição deverá se organizar internamente, se definirá o Modelo de Gestão por Processos da instituição, que se inicia com a definição dos MACROPROCESSOS. Essa definição estará baseada no artigo 19 do CTB, que estabelece as competências do Denatran, e nas ESTRATÉGIAS que representam, como mencionado anteriormente, os caminhos

estratégicos que serão adotados pela organização, e que deverão ser alavancados pelos MACROPROCESSOS (Figura 5).

No sentido de garantir a compatibilidade e a sintonia dos MACROPROCESSOS com as exigências dos clientes, explicitam-se os produtos e serviços e os respectivos clientes (Figura 6).

O passo seguinte na elaboração do Modelo de Gestão por Processos consiste na definição dos PROCESSOS, que serão desenhados com base no conceito de melhoria contínua, o Ciclo PDCA – *Plan* (Planejar), *Do* (Executar), *Check* (Verificar) e *Act* (Agir), (Figura 7), aplicado a cada produto/serviço de cada MACROPROCESSO e compatibilizado com a definição das unidades organizacionais que deverão ser responsáveis por esses PROCESSOS. Nesse sentido, faz-se necessária então a elaboração de um Esboço da Nova Estrutura Orgânica da instituição (Figura 8).

FIGURA 5 – MACROPROCESSOS

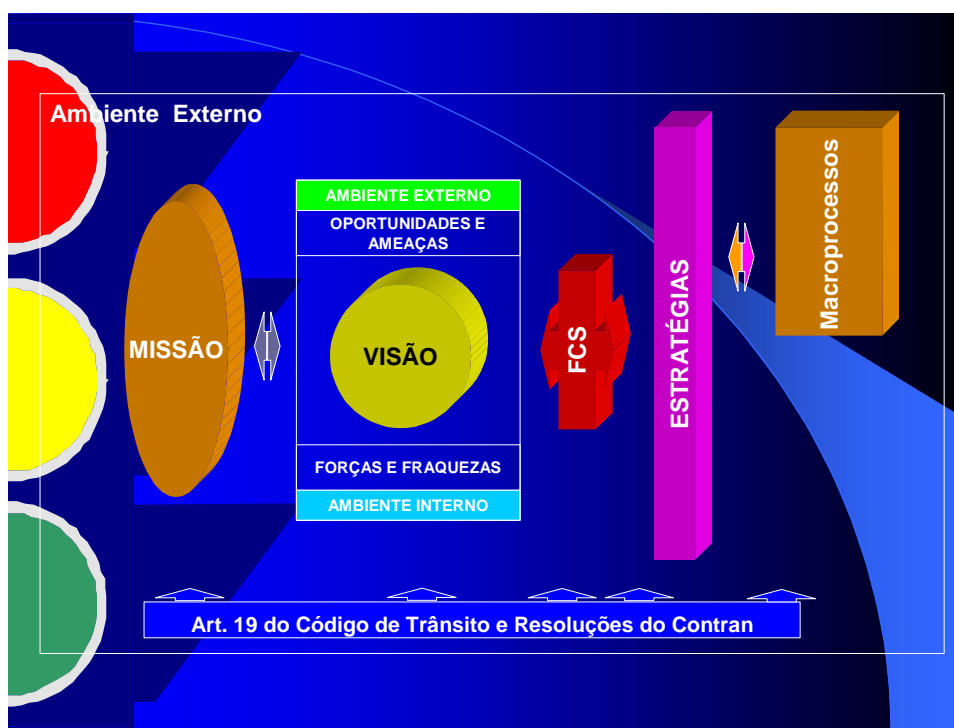


FIGURA 6 – PRODUTOS, SERVIÇOS E CLIENTES

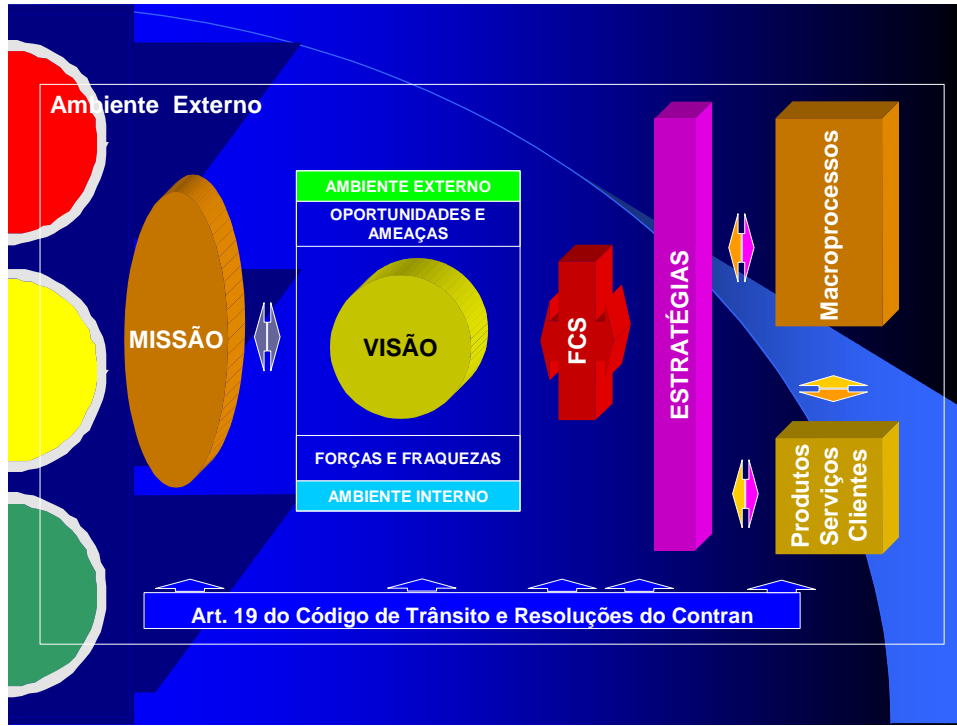


FIGURA 7 – CICLO DO PDCA



FIGURA 8 – PROCESSOS, ESBOÇO DA ESTRUTURA E UNIDADES COMPETENTES

4.2.1 Definição dos Indicadores de Desempenho

Para concluir a elaboração do Modelo de Gestão por Processos, faz-se necessária a definição dos INDICADORES DE DESEMPENHO, tanto em nível dos PROCESSOS quanto dos MACROPROCESSOS, que consistem nos indicadores que permitirão avaliar e, em consequência, atuar corretivamente sobre o desempenho dos processos (Figura 9).

3.3. MÉTODOS UTILIZADOS

A implementação da metodologia descrita pressupõe, em todas as suas fases, uma grande participação dos servidores e dirigentes da instituição. Nesse sentido, foram organizados seminários, oficinas de trabalho e reuniões técnicas para viabilizar essa participação fundamental.

FIGURA 9 – INDICADORES DE DESEMPENHO



5. Resultados da Reavaliação Estratégica e da Redefinição dos Macroprocessos

5.1 REAVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

5.1.1 MÉTODOS UTILIZADO

Com o intuito de envolver o Denatran, seus dirigentes e responsáveis na a formulação de um novo Denatran, o processo foi iniciado com a realização do Seminário de Planejamento Estratégico, o qual objetivou o estudo, a análise e a redefinição da Missão do Denatran, o estabelecimento da Visão de Futuro e das estratégias.

Na realização do Seminário foi utilizada a técnica do *brainwritting*, possibilitando a participação individual em grupos de produção e em grupos de consenso.

O *brainwritting* é um método altamente colaborativo e participativo que possibilita, por meio da dinâmica grupal, a geração de informações válidas e o debate e a discussão acerca dos problemas identificados, tendo em vista o estabelecimento de um consenso sobre o assunto.

Para a realização do Seminário de Planejamento Estratégico foi preparado os seguintes materiais:

- a) relação de participantes;
- b) programação; e
- c) material de apoio:
 - Plano de Reestruturação Estratégica do Denatran (contendo objetivos do projeto, fases de execução, mecanismos de transferência de conhecimentos, sistema de monitoramento e de controle da execução do projeto);
 - Política Nacional de Trânsito – PNT (proposta básica contendo: base legal, marco referencial, objetivos, diretrizes e estratégias);
 - competências do Denatran, definidas pelo art. 19 da Lei nº 9.503/97;
 - cópia das transparências utilizadas no Seminário; e
 - embasamento conceitual, contendo glossário técnico de ferramentas, técnicas e metodologias.

A validação da Missão, da Visão de Futuro, dos resultados da Análise Estratégica, das Estratégias, bem como a identificação e validação dos Fatores Chaves de Sucesso foram objetos de Oficinas de Trabalho.

Nestas oficinas optou-se, com o intuito de agilizar o processo criativo, pela exposição de várias alternativas pela Consultoria para a discussão e definição posterior da Missão, da análise estratégica, da Visão de Futuro e dos fatores chave de sucesso.

Posteriormente foi realizada uma oficina de trabalho com o intuito de priorizar as estratégias validadas quanto a seu impacto nos Fatores Críticos de Sucesso e, ainda, verificar se as mesmas abordam todos os fatores chaves de sucesso identificados de forma a superá-los.

Especificamente, para a priorização das estratégias, utilizou-se uma técnica na qual os participantes da Oficina atribuem uma nota a cada uma das estratégias, utilizando, para tanto, as seguintes convenções:

- a) (- -) a estratégia não tem relação com o Fator Chave de Sucesso e conseqüentemente não contribui para sua superação;
- b) (-) a estratégia tem relação com o Fator Chave de Sucesso mas o impacto para a sua superação é pouco significativo;
- c) (+) a estratégia se relaciona com o Fator Chave de Sucesso mas o impacto contribui pouco para a sua superação; e
- d) (+ +) a estratégia se relaciona com o Fator Chave de Sucesso e o impacto contribui muito para a sua superação.

A frequência obtida pela estratégia com relação a cada Fator Chave de Sucesso foi ponderada pelos seguintes pesos:

- a) - 2 nos casos de nota (- -);
- b) - 1 nos casos de nota (-);
- c) - 1 nos casos de nota (+); e
- d) - 2 nos casos de nota (+ +).

Dessa forma, as estratégias, em cada um dos grupos, puderam ser priorizadas do maior número de pontos alcançados para o menor.

5.1.1 Missão

A Missão deve ser entendida como uma declaração de propósitos ampla e duradoura e que individualiza e distingue a razão de ser da instituição.

A Missão do Denatran foi definida no Seminário de Planejamento Estratégico e validada em Oficina de Trabalho. Como base para as discussões nessa Oficina foram apresentadas pela Consultoria várias alternativas de Missão, conforme registrado em documentos internos do Denatran.

O resultado final das discussões da Oficina de Trabalho é apresentado a seguir.

MISSÃO

“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.”

Fonte: Oficina de Trabalho 30.05.2002.

5.1.2 Análise Estratégica

À luz da razão de ser da instituição, analisam-se estrategicamente as condicionantes impostas pelas variáveis dos ambientes externo e interno. O estudo do ambiente externo amplia a sensibilidade da instituição em relação ao seu mundo exterior visando a sintonizá-la, em tempo hábil, com as principais tendências e demandas, aumentando assim sua capacidade de capturar as oportunidades que vão surgir e também de prevenir-se, com antecedência, das ameaças.

O resultado da análise estratégica é apresentado na Tabela 1.

TABELA 1 – ANÁLISE ESTRATÉGICA

AMBIENTE EXTERNO	AMBIENTE INTERNO
a) oportunidades:	a) pontos fortes:
<ul style="list-style-type: none"> - a demanda e a vontade política para a efetiva operacionalização do CTB; - o interesse na participação do cidadão e da sociedade civil organizada nas questões de trânsito, promovendo a integração entre o poder público e o poder privado na busca do bem comum; - a implementação de uma cultura gerencial no setor público; - o interesse do Governo Federal no apoio à reestruturação estratégica de órgãos públicos (Programa de Modernização do Poder Executivo Federal/Reforma do Estado); - a disposição político-administrativa do MP e do MJ em transformar o Denatran institucional e organizacionalmente, bem como o respaldo político dos dirigentes do MJ para a programação do Denatran; - a ênfase do CTB na integração dos diferentes níveis de governo na gestão do trânsito; - a expectativa do cidadão com fatos ou ações concretas que tornem o trânsito mais seguro; e - o surgimento de novas tecnologias para a gestão do trânsito. 	<ul style="list-style-type: none"> - a vontade política da Direção de mudar o modelo institucional e organizacional do Denatran; - a legislação em vigor que define com clareza e objetividade o que deve ser feito, principalmente em relação às competências quanto à supervisão e à coordenação do cumprimento da PNT; - os recursos orçamentários disponíveis que asseguram a implementação de programas e projetos; - a existência de sistemas informatizados de apoio à gestão do Registro Nacional de Veículos Automotores – Renavam, Registro Nacional de Carteiras de Habilitação – Renach, Rede Nacional de Compensação de Multas – Renacom e Sistema Nacional de Estatística de Trânsito – Sinet; - a demonstração de comprometimento dos integrantes da força de trabalho do Denatran com o processo de mudança; e - a existência do programa de municipalização como instrumento de descentralização da gestão do trânsito.

Fonte: Oficina de Trabalho 30.05.2002

continua

TABELA 1 – ANÁLISE ESTRATÉGICA

AMBIENTE EXTERNO	AMBIENTE INTERNO
b) ameaças:	b) pontos fracos:
<ul style="list-style-type: none"> - a falta de reconhecimento como órgão máximo executivo de trânsito da União pelos órgãos que integram o SNT; - a não-efetivação do CTB como uma política preventiva de largo alcance social; - o surgimento de lideranças institucionais na área de trânsito, ocupando espaços não-atendidos pelo Denatran; - a não-conscientização da sociedade quanto à importância da adoção de medidas voltadas para a segurança do cidadão (ex.: implantação da Inspeção Veicular no País, adoção do Renacom, fiscalização eletrônica nas rodovias e outras); - a evolução qualitativa e quantitativa desequilibrada dos elementos constitutivos do fenômeno de trânsito; - a perda paulatina da autonomia administrativa e de gestão dos órgãos da Administração Pública pela ênfase no controle operacional da gestão; - a rigidez da Política de Administração de Recursos Humanos para o Pessoal Civil da União; - as expectativas exageradas de receita na aplicação das normas de trânsito contrastam com os objetivos do CTB; - a existência de medidas técnicas e administrativas que favorecem potencialmente a prática da corrupção na aplicação das normas de trânsito; - a percepção, pelos agentes do SNT, de que o Denatran está sujeito a manipulação política; e - as informações nacionais sobre trânsito estão sendo apropriadas pelos estados. 	<ul style="list-style-type: none"> - a escassez de pessoal técnico para cumprir as competências institucionais; - a inefetividade no gerenciamento das competências delegadas aos órgãos e entidades integrantes do SNT; - o uso incipiente de tecnologia de gestão apropriada para o desenvolvimento de suas atividades e para o processo de tomada de decisão; - a descontinuidade administrativa; - a falta de uma cultura de planejamento estratégico; - a atual configuração institucional como unidade administrativa da Secretaria Executiva no MJ (autonomia restrita); - a inexistência de uma cultura gerencial voltada para resultados; - a falta de integração entre as unidades do Denatran; - a falta de processos sistematizados para o atendimento de sua clientela e dos usuários do serviço do Denatran; - a inexistência de um Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos; - a existência de distorções na remuneração do pessoal em face das responsabilidades assumidas; - a falta de uma política de comunicação social e de assessoramento legislativo ao Órgão; - e - a falta de capacidade para a mobilização de assessoria técnica especializada para casos pontuais.

Fonte: Oficina de Trabalho 30.05.2002

5.1.3 Visão de Futuro

Conhecidos os fatores positivos e negativos resultantes dessa análise estratégica, define-se a VISÃO DE FUTURO, que deve orientar e expressar como a instituição deseja ser vista no horizonte de planejamento e que corresponderá a uma conquista estratégica de valor, desafiadora e mobilizadora para ela.

A Visão de Futuro do Denatran também foi definida no Seminário de Planejamento Estratégico e validada na mencionada Oficina de Trabalho. Como base para as discussões nessa Oficina, foram apresentadas pela Consultoria várias alternativas de Visão de Futuro, conforme registrado em documentos internos do.

O resultado final das discussões da Oficina de Trabalho é apresentado a seguir.

VISÃO DE FUTURO

“Ser reconhecido institucionalmente como órgão promotor do funcionamento do trânsito no país.”

Fonte: Oficina de Trabalho 30.05.2002.

5.14 atores Chaves de Sucesso

Para obter-se a garantia de que as ESTRATÉGIAS cobrirão todos os aspectos relevantes, utiliza-se um modelo de referência chamado FATORES CHAVES DE SUCESSO, que consiste em todos os elementos essenciais para o sucesso da instituição no cumprimento da sua MISSÃO.

Na mencionada Oficina de Trabalho, foram também identificados, e validados, os Fatores Chaves de Sucesso para o Denatran, considerados variáveis ou elementos cuja existência é indispensável ao Órgão, e sem os quais o cumprimento da sua missão institucional torna-se inviável. Esses Fatores Chaves de Sucesso foram abordados sob os aspectos de Relacionamento e de Funcionamento, a saber:

a) de Relacionamento:

- capacidade de promover o adequado desempenho dos órgãos e entidades integrantes do SNT;
- reconhecimento institucional pelos demais integrantes do SNT; e
- confiabilidade, integridade e disponibilidade de informação sobre o trânsito no país; e

b) de Funcionamento:

- autonomia de gestão;
- quadro de pessoal qualitativa e quantitativamente adequado;
- auto-sustentabilidade econômica e financeira; e
- mecanismos e instrumentos de gestão adequados.

Fonte: Oficina de Trabalho 30.05.2002.

5.1.5 Estratégias

5.1.5.1 CRITÉRIOS PARA A IDENTIFICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

As ESTRATÉGIAS foram geradas concomitantemente com base nos seguintes critérios:

- a) deverão representar os caminhos estratégicos a serem adotados pela instituição para o atingimento de sua VISÃO DE FUTURO;
- b) deverão buscar potencializar os pontos fortes e as oportunidades e minimizar os efeitos dos pontos fracos e das ameaças; e
- c) deverão tratar de todos os FATORES CHAVES DE SUCESSO, de modo a garantir a abrangência de todos os aspectos essenciais.

5.1.5.2 CRITÉRIOS PARA A IDENTIFICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Como decorrência das discussões havidas em Oficina de Trabalho tendo com base os critérios elencados acima, foram identificadas as seguintes estratégias:

- a) dotar o Órgão de Quadro de Pessoal qualitativa e quantitativamente adequado ao cumprimento de sua missão institucional;
- b) dotar o Denatran de instrumental normativo e de gestão que permita a efetiva coordenação, a supervisão e o controle das competências delegadas;
- c) promover a incorporação, o domínio e a aplicação de recursos tecnológicos para a gestão eficiente e eficaz do trânsito;
- d) adotar o planejamento estratégico como uma prática sistemática de gestão voltada para resultados;
- e) dotar o Órgão de um modelo institucional e organizacional que lhe assegure o cumprimento das competências de órgão máximo executivo de trânsito da União;
- f) consolidar o processo de descentralização da gestão de trânsito, mediante a integração dos diferentes níveis de governo ao SNT;
- g) fortalecer o processo de articulação entre o Denatran e os órgãos e entidades que integram o SNT;
- h) 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;
- i) buscar a sustentabilidade econômica e financeira do Órgão;
- j) assegurar a qualidade dos sistemas de informações sobre o trânsito; e
- k) promover a participação do cidadão na gestão das políticas e programas de trânsito.

5.1.5.3 CLASSIFICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Uma vez definidas, as estratégias foram classificadas, segundo a sua natureza, em dois grupos: de reestruturação e de melhoria de gestão, tendo sido assim distribuídas:

- a) estratégias de reestruturação:

- dotar o Órgão de Quadro de Pessoal qualitativa e quantitativamente adequado ao cumprimento de sua missão institucional;
 - dotar o Denatran de instrumental normativo e de gestão que permita a efetiva coordenação, a supervisão e o controle das competências delegadas;
 - promover a incorporação, o domínio e a aplicação de recursos tecnológicos para a gestão eficiente e eficaz do trânsito;
 - adotar o planejamento estratégico como uma prática sistemática de gestão voltada para resultados;
 - dotar o Órgão de um modelo institucional e organizacional que lhe assegure o cumprimento das competências de órgão máximo executivo de trânsito da União; e
 - consolidar o processo de descentralização da gestão de trânsito, mediante a integração dos diferentes níveis de governo ao SNT; e
- b) estratégias de melhoria de gestão:
- 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;
 - buscar a sustentabilidade econômica e financeira do Órgão;
 - assegurar a qualidade dos sistemas de informações sobre o trânsito; e
 - promover a participação do cidadão na gestão das políticas e programas de trânsito.

5.1.5.4 PRIORIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

As estratégias, obedecendo à sua classificação, foram classificadas em relação à prioridade de seu impacto nos Fatores Chaves de Sucesso e, conseqüentemente, na execução das ações a elas associadas, dadas suas contribuições para melhorar o desempenho institucional do Denatran.

Conforme já explicitado, para a priorização das estratégias, os participantes da Oficina atribuíram uma nota a cada uma das estratégias, utilizando, para tanto, as seguintes convenções:

- e) (- -) a estratégia não tem relação com o Fator Chave de Sucesso e conseqüentemente não contribui para sua superação;
- f) (-) a estratégia tem relação com o Fator Chave de Sucesso mas o impacto para a sua superação é pouco significativo;
- g) (+) a estratégia se relaciona com o Fator Chave de Sucesso mas o impacto contribui pouco para a sua superação; e
- h) (+ +) a estratégia se relaciona com o Fator Chave de Sucesso e o impacto contribui muito para a sua superação.

A frequência obtida pela estratégia com relação a cada Fator Chave de Sucesso foi ponderada pelos seguintes pesos:

- e) - 2 nos casos de nota (- -);

- f) - 1 nos casos de nota (-);
- g) - 1 nos casos de nota (+); e
- h) - 2 nos casos de nota (+ +).

Dessa forma, as estratégias, em cada um dos grupos, foram priorizadas do maior número de pontos alcançados para o menor.

O cômputo relativo as prioridade estão apresentados nas Tabelas 2 e 3.

TABELA 2 - CÔMPUTO DAS PRIORIDADES (REESTRUTURAÇÃO)

Estratégia	FATORES CHAVES DE SUCESSO																								Total	Prioridade					
	De Relacionamento												De Funcionamento																		
	A				B				C				A				B				C						D				
-	--	+	++	-	--	+	++	-	--	+	++	-	--	+	++	-	--	+	++	-	--	+	++	-	--	+	++				
Quadro de Pessoal			3	4			3	4			4	3		1	5	1			2	5			3	4			2	2	3	6	2
Subtotal	11				11				10				6				12				11				6				7		
Instrumental Normativo			5	2		1	3	3			3	4		3	3	1	3	2	2				4	3			5	2	4	5	
Subtotal	9				8				11				3				-6				10				9				4		
Recursos Tecnológicos			3	4			3	4		1	3	3		2	5				2	5		1	2	4		1	4	2	6	4	
Subtotal	11				11				8				3				12				9				7				1		
Planejamento Estratégico			1	6		1	6			3	4				7			1	3	3			3	4			6	1	6	3	
Subtotal	13				5				11				7				8				11				8				3		
Modelo Institucional e Organizacional			3	4		2	2	3			5	2			2	5			3	4			3	4			2	5	7	1	
Subtotal	11				6				9				12				11				11				12				2		
Descentralização da Gestão de Trânsito			4	3		1	6			1	5	1		4	3			6	1				5	2		3	2	1	1	2	6
Subtotal	10				5				-6				-11				-13				-3				-5				3		

Relacionamento A – Capacidade de promover o adequado desempenho dos órgãos e entidades integrantes do SNT.
 B – Reconhecimento institucional pelos demais integrantes do SNT.
 C – Confiabilidade, integridade e disponibilidade de informação sobre o trânsito no país.

Funcionamento A – Autonomia de gestão.
 B – Quadro de pessoal qualitativa e quantitativamente adequado.
 C - Auto-sustentabilidade econômica e financeira.
 D – Mecanismos e instrumentos de gestão adequados.

TABELA 3 - CÔMPUTO DAS PRIORIDADES (MELHORIA DE GESTÃO)

Estratégia	FATORES CHAVES DE SUCESSO																				Total	Prioridade											
	De Relacionamento										De Funcionamento																						
	A				B				C				A				B						C				D						
-	--	+	++	-	--	+	++	-	--	+	++	-	--	+	++	-	--	+	++	-	--	+	++	-	--	+	++						
Processo de Articulação			1	6			3	4			4	1	2	2	4	1		3	4					4	3			3	4			8	3
Subtotal	13				11				1				-7				-10				-1				1								
Conscientização da população			6	1				7	4	2	1		1	6			4	2	1		3	2	2		1	5	1				-16	4	
Subtotal	8				14				-9				-8				-9				-6				-6								
Sustentabilidade e Econômico-financeira			2	5		5	1	1	4	2	1				5	2		2	2	3				7	1	4	2				26	1	
Subtotal	12				-2				-9				9				6				14				-4								
Qualidade dos Sistemas de Informações			5	2			7					7	2	5			3	2	2			3	4			3	4				17	2	
Subtotal	9				7				14				-9				-6				1				1								
Fenômeno Trânsito			6	1		1	5	1		4	2	1	2	5				5	2		2	5			2	5					-25	5	
Subtotal	8				6				0				-9				-12				-9				-9								

Relacionamento A – Capacidade de promover o adequado desempenho dos órgãos e entidades integrantes do SNT.

B – Reconhecimento institucional pelos demais integrantes do SNT.

C – Confiabilidade, integridade e disponibilidade de informação sobre o trânsito no país.

Funcionamento A – Autonomia de gestão.

B – Quadro de pessoal qualitativa e quantitativamente adequado.

C - Auto-sustentabilidade econômica e financeira.

D – Mecanismos e instrumentos de gestão adequados.

De acordo com os resultados de pontuação, a priorização das estratégias, segundo sua natureza, é a apresentada nas Tabelas 4 e 5.

TABELA 4 - ESTRATÉGIAS DE REESTRUTURAÇÃO

ESTRATÉGIA	PRIORIDADE
Dotar o Órgão de um modelo institucional e organizacional que lhe assegure o cumprimento das competências de órgão máximo executivo de trânsito da União.	1ª
Dotar o Órgão de Quadro de Pessoal qualitativa e quantitativamente adequado ao cumprimento de sua missão institucional.	2ª
Adotar o planejamento estratégico como uma prática sistemática de gestão voltada para resultados.	3ª
Promover a incorporação, o domínio e a aplicação de recursos tecnológicos para a gestão eficiente e eficaz do trânsito.	4ª
Dotar o Denatran de instrumental normativo e de gestão que permita a efetiva coordenação, a supervisão e o controle das competências delegadas.	5ª
Consolidar o processo de descentralização da gestão de trânsito, mediante a integração dos diferentes níveis de governo ao SNT.	6ª

TABELA 5 - ESTRATÉGIAS DE MELHORIA DE GESTÃO

ESTRATÉGIA	PRIORIDADE
Buscar a sustentabilidade econômica e financeira do Órgão.	1ª
Assegurar a qualidade dos sistemas de informações sobre o trânsito.	2ª
Fortalecer o processo de articulação entre o Denatran e os órgãos e entidades que integram o SNT.	3ª
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.	4ª
Promover a participação do cidadão na gestão das políticas e programas de trânsito.	5ª

5.2 REDEFINIÇÃO DOS MACROPROCESSOS (ARRANJO INSTITUCIONAL)

5.2.1 MÉTODOS UTILIZADOS

Foram realizadas Reuniões Técnicas com o objetivo de entender cada macroprocesso, destacando-se os processos de trabalho que o integram, os principais entraves e as potenciais oportunidades de melhoria.

Posteriormente, foram realizadas Reuniões Técnicas com o objetivo de entender cada macroprocesso e processo em termos dos principais indicadores de desempenho.

O método utilizado nas Reuniões Técnicas, visando ao desdobramento dos macroprocessos de trabalho e à definição dos indicadores, foi o ciclo PDCA, conforme mencionado. Especificamente para a definição dos indicadores foram consideradas as exigências de informações do conceito de melhoria contínua operacionalizado por meio do ciclo PDCA.

Para auxiliar no processo criativo a Consultoria optou pela exposição de várias alternativas para a discussão e posterior definição.

5.2.2 Macroprocessos

A definição do arranjo institucional, de acordo com a metodologia apresentada, deve ser balizada por duas dimensões básicas; por um lado, a delimitação da área de competência da unidade, cujos principais indicativos foram apresentados no Marco Referencial do Denatran, constante da Fase I do Projeto, que apresenta as competências definidas no artigo 19 do CTB para o órgão máximo executivo de trânsito da União, e, por outro lado, a capacidade de resposta do Denatran a esses condicionantes, manifestada na Missão, reiterada na Visão de Futuro e reforçada pelo conjunto das estratégias definidas.

A combinação dessas dimensões básicas permite identificar os elementos chaves para a redefinição dos macroprocessos (Tabela 6).

A Figura 11 resume de forma esquemática os macroprocessos resultantes dessa análise.

TABELA 6 – MACROPROCESSOS E SUAS COMPETÊNCIAS

COMPETÊNCIAS DO DENATRAN	MACROPROCESSO
I - cumprir e fazer cumprir a legislação de trânsito e a execução das normas e diretrizes estabelecidas pelo Contran, no âmbito de suas atribuições;	Gerir assuntos normativos e de legislação de trânsito.
II - proceder à supervisão, à coordenação, à correição dos órgãos delegados, ao controle e à fiscalização da execução da Política Nacional de Trânsito e do Programa Nacional de Trânsito;	Gerir articulação institucional.
III - 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;	Gerir articulação institucional.
IV - 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;	Gerir assuntos normativos e de legislação de trânsito.
V - supervisionar a implantação de projetos e programas relacionados com a engenharia, a educação, a administração, o policiamento e a fiscalização do trânsito e outros, visando à uniformidade de procedimento;	Gerir programas de educação para o trânsito.
VI - estabelecer procedimentos sobre a aprendizagem e a habilitação de condutores de veículos, a expedição de documentos de condutores, de registro e licenciamento de veículos;	Gerir serviços e programas de segurança do trânsito.
VII - 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;	Gerir serviços e programas de segurança do trânsito.
VIII - organizar e manter o Registro Nacional de Carteiras de Habilitação — Renach;	Gerir informações sobre o trânsito.
IX - organizar e manter o Registro Nacional de Veículos Automotores — Renavam;	Gerir informações sobre o trânsito.
X - organizar a estatística geral de trânsito no território nacional, definindo os dados a serem fornecidos pelos demais órgãos, e promover sua divulgação;	Gerir informações sobre o trânsito.

continua

TABELA 6 – MACROPROCESSOS E SUAS COMPETÊNCIAS

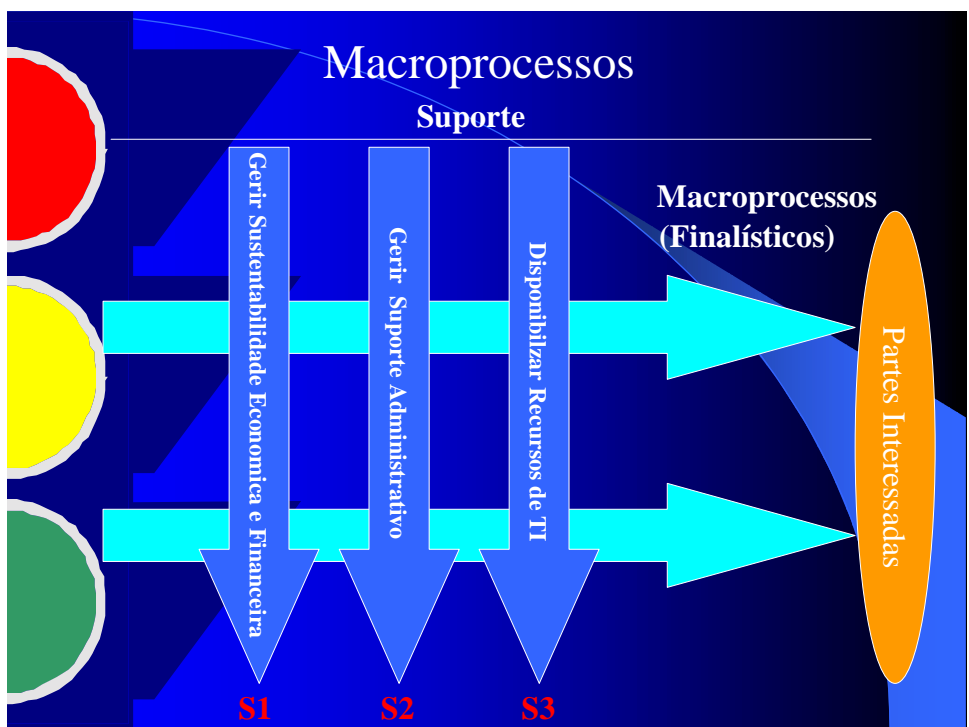
COMPETENCIAS DO DENATRAN	MACROPROCESSO
<p>XI - estabelecer modelo padrão de coleta de informações sobre as ocorrências de acidentes de trânsito e as estatísticas do trânsito;</p>	<p>Gerir informações sobre o trânsito.</p>
<p>XII - administrar fundo de âmbito nacional destinado à segurança e à educação de trânsito;</p>	<p>Gerir sustentabilidade econômica e financeira.</p>
<p>XIII - 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;</p>	<p>Gerir sustentabilidade econômica e financeira.</p>
<p>XIV - 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;</p>	<p>Gerir articulação institucional.</p>
<p>XV - 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;</p>	<p>Gerir programas de educação para o trânsito.</p>
<p>XVI - elaborar e distribuir conteúdos programáticos para a educação de trânsito;</p>	<p>Gerir programas de educação para o trânsito.</p>
<p>XVII - promover a divulgação de trabalhos técnicos sobre o trânsito;</p>	<p>Gerir informações sobre o trânsito.</p>
<p>XVIII - elaborar, juntamente com os demais órgãos e entidades do Sistema Nacional de Trânsito, e submeter à aprovação do Contran, a complementação ou a alteração da sinalização e dos dispositivos e equipamentos de trânsito;</p>	<p>Gerir serviços e programas de segurança do trânsito.</p>
<p>XIX - organizar, elaborar, complementar e alterar os manuais e normas de projetos de implementação da sinalização, dos dispositivos e equipamentos de trânsito aprovados pelo Contran;</p>	<p>Gerir serviços e programas de segurança do trânsito.</p>
<p>XX - 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;</p>	<p>Gerir serviços e programas de segurança do trânsito.</p>
<p>XXI - promover a realização periódica de reuniões regionais e congressos nacionais de trânsito, bem como propor a representação do Brasil em congressos ou reuniões internacionais;</p>	<p>Gerir articulação institucional.</p>

continua

TABELA 6 – MACROPROCESSOS E SUAS COMPETÊNCIAS

COMPETÊNCIAS DO DENATRAN	MACROPROCESSO
XXII - propor acordos de cooperação com organismos internacionais, com vistas ao aperfeiçoamento das ações inerentes à segurança e à educação de trânsito;	Gerir articulação institucional.
XXIII - 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;	Gerir programas de educação para o trânsito.
XXIV - opinar sobre assuntos relacionados ao trânsito interestadual e internacional;	Gerir assuntos normativos e de legislação de trânsito.
XXV - elaborar e submeter à aprovação do Contran as normas e os requisitos de segurança veicular para fabricação e montagem de veículos, consoante sua destinação;	Gerir assuntos normativos e de legislação de trânsito.
XXVI - estabelecer procedimentos para a concessão do código marca-modelo dos veículos para efeito de registro, emplacamento e licenciamento;	Gerir serviços e programas de segurança do trânsito.
XXVII - instruir os recursos interpostos das decisões do Contran ao ministro ou dirigente coordenador máximo do Sistema Nacional de Trânsito;	Gerir assuntos normativos e de legislação de trânsito.
XXVIII - 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;	Gerir assuntos normativos e de legislação de trânsito.
XXIX - prestar suporte técnico, jurídico, administrativo e financeiro ao Contran.	Gerir assuntos normativos e de legislação de trânsito.
	Disponibilizar recursos de Tecnologia da Informação.
	Gerir suporte administrativo.

FIGURA 11 – MACROPROCESSOS FINALÍSTICOS E DE SUPORTE



5.2.3 Produtos e Serviços

No sentido de garantir a compatibilidade e a sintonia dos MACROPROCESSOS com as exigências dos clientes, explicitam-se os produtos e serviços e os respectivos clientes. Para cada um dos macroprocessos foi levantado o conjunto de produtos e serviços a eles referentes, o qual está apresentado na Tabela 7. Na Tabela 8 estão apresentados os respectivos clientes.

TABELA 7 – MACROPROCESSOS E SEUS PRODUTOS E SERVIÇOS

PRODUTOS E SERVIÇOS	
MACROPROCESSOS	F1 Gerir Assuntos Normativos e de Legislação de Trânsito
	<p>a) elaborar propostas de alterações da legislação de trânsito (Incisos I e XXVIII, art. 19/CTB);</p> <p>b) instruir os recursos interpostos ao Conselho Nacional de Trânsito – Contran, inclusive prestar suporte jurídico ao Contran (Incisos XXVII e XXIX, art. 19/CTB);</p> <p>c) disponibilizar manuais e normas de trânsito, inclusive de segurança veicular (Inciso XXV, art. 19/CTB);</p> <p>d) apurar a prática de atos de improbidade contra a fé pública, o patrimônio ou a administração pública ou privada, em assuntos referentes à segurança do trânsito (Inciso IV, art. 19/CTB);</p> <p>e) emitir pareceres sobre assuntos de trânsito (Inciso XXIV, art. 19/CTB); e</p> <p>f) gerenciar as ações das agendas de trabalho resultantes dos mecanismos de intercâmbio periódicos, relativas a assuntos normativos e de legislação de trânsito.</p>
Finalísticos	F2 Gerir Programas de Educação para o Trânsito
	<p>a) realizar e coordenar campanhas nacionais voltadas para a educação para o trânsito;</p> <p>b) 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;</p> <p>c) gerenciar as ações das agendas de trabalho, resultantes dos mecanismos de intercâmbio periódicos, relativas à educação para o trânsito; e</p> <p>d) divulgar através de um mecanismo de comunicação (ex.: portal.):</p> <ul style="list-style-type: none">- os conteúdos e peças que compõem as campanhas nacionais e regionais de educação para o trânsito;- os concursos em níveis nacional e regionais; e- o desempenho dos projetos relacionados à educação para o trânsito (Incisos V, XV, XVI e XXIII, art. 19/CTB).

continua

TABELA 7 – MACROPROCESSOS E SEUS PRODUTOS E SERVIÇOS

PRODUTOS E SERVIÇOS									
MACROPROCESSOS	F3 Gerir Serviços e Programas de Segurança do Trânsito								
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #0070C0; color: white; text-align: center;">Finalísticos</th> <th style="background-color: #D3D3D3;"></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #0070C0; color: white; text-align: center;">Conductor</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> a) expedir a Permissão para Dirigir, a Carteira Nacional de Habilitação – CNH e a Permissão Internacional para conduzir veículo (Incisos VII e XX, art. 19/CTB); b) definir as exigências para o credenciamento da Controladoria Regional de Trânsito – CRT (Resoluções Contran nº 74/1998 e nº 89/1999); e c) efetivar o credenciamento de Centro de Formação de Condutores – CFC, mediante a integração ao Registro Nacional de Formação e Habilitação de Condutores de Veículos – Renfor, concedendo-lhe o Código de Acesso Eletrônico à Rede – CAER (Portaria nº 47/1999). </td> </tr> <tr> <td style="background-color: #0070C0; color: white; text-align: center;">Veículo</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> a) conceder o código marca-modelo dos veículos (Inciso XXVI, art. 19/CTB); b) expedir Certificado de Adequação à Legislação de Trânsito – CAT; c) expedir Certificados de Registro e Licenciamento de Veículos - CRLV (Inciso VI, art. 19/CTB); e </td> </tr> <tr> <td style="background-color: #0070C0; color: white; text-align: center;">Outros</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> a) gerenciar as ações das agendas de trabalho, resultantes dos mecanismos de intercâmbio periódicos, relativas à segurança do trânsito; b) disponibilizar um mecanismo de comunicação (ex.: portal) que permita: <ul style="list-style-type: none"> - ao órgão delegado acessar todas as normas e procedimentos relacionados às competências delegadas; - ao Denatran receber informações relativas ao desempenho do órgão delegado; e - ao Denatran compartilhar informações relacionadas com as reclamações da população; e c) divulgar o desempenho dos projetos relacionados à segurança do trânsito (Incisos V, XV, XVI e XXIII, art. 19/CTB). </td> </tr> </tbody> </table>	Finalísticos		Conductor	<ul style="list-style-type: none"> a) expedir a Permissão para Dirigir, a Carteira Nacional de Habilitação – CNH e a Permissão Internacional para conduzir veículo (Incisos VII e XX, art. 19/CTB); b) definir as exigências para o credenciamento da Controladoria Regional de Trânsito – CRT (Resoluções Contran nº 74/1998 e nº 89/1999); e c) efetivar o credenciamento de Centro de Formação de Condutores – CFC, mediante a integração ao Registro Nacional de Formação e Habilitação de Condutores de Veículos – Renfor, concedendo-lhe o Código de Acesso Eletrônico à Rede – CAER (Portaria nº 47/1999). 	Veículo	<ul style="list-style-type: none"> a) conceder o código marca-modelo dos veículos (Inciso XXVI, art. 19/CTB); b) expedir Certificado de Adequação à Legislação de Trânsito – CAT; c) expedir Certificados de Registro e Licenciamento de Veículos - CRLV (Inciso VI, art. 19/CTB); e 	Outros	<ul style="list-style-type: none"> a) gerenciar as ações das agendas de trabalho, resultantes dos mecanismos de intercâmbio periódicos, relativas à segurança do trânsito; b) disponibilizar um mecanismo de comunicação (ex.: portal) que permita: <ul style="list-style-type: none"> - ao órgão delegado acessar todas as normas e procedimentos relacionados às competências delegadas; - ao Denatran receber informações relativas ao desempenho do órgão delegado; e - ao Denatran compartilhar informações relacionadas com as reclamações da população; e c) divulgar o desempenho dos projetos relacionados à segurança do trânsito (Incisos V, XV, XVI e XXIII, art. 19/CTB).
	Finalísticos								
Conductor	<ul style="list-style-type: none"> a) expedir a Permissão para Dirigir, a Carteira Nacional de Habilitação – CNH e a Permissão Internacional para conduzir veículo (Incisos VII e XX, art. 19/CTB); b) definir as exigências para o credenciamento da Controladoria Regional de Trânsito – CRT (Resoluções Contran nº 74/1998 e nº 89/1999); e c) efetivar o credenciamento de Centro de Formação de Condutores – CFC, mediante a integração ao Registro Nacional de Formação e Habilitação de Condutores de Veículos – Renfor, concedendo-lhe o Código de Acesso Eletrônico à Rede – CAER (Portaria nº 47/1999). 								
Veículo	<ul style="list-style-type: none"> a) conceder o código marca-modelo dos veículos (Inciso XXVI, art. 19/CTB); b) expedir Certificado de Adequação à Legislação de Trânsito – CAT; c) expedir Certificados de Registro e Licenciamento de Veículos - CRLV (Inciso VI, art. 19/CTB); e 								
Outros	<ul style="list-style-type: none"> a) gerenciar as ações das agendas de trabalho, resultantes dos mecanismos de intercâmbio periódicos, relativas à segurança do trânsito; b) disponibilizar um mecanismo de comunicação (ex.: portal) que permita: <ul style="list-style-type: none"> - ao órgão delegado acessar todas as normas e procedimentos relacionados às competências delegadas; - ao Denatran receber informações relativas ao desempenho do órgão delegado; e - ao Denatran compartilhar informações relacionadas com as reclamações da população; e c) divulgar o desempenho dos projetos relacionados à segurança do trânsito (Incisos V, XV, XVI e XXIII, art. 19/CTB). 								

continua

TABELA 7 – MACROPROCESSOS E SEUS PRODUTOS E SERVIÇOS

		PRODUTOS E SERVIÇOS	
MACROPROCESSOS	Finalísticos	F4 Gerir Articulação Institucional	
		a)	homologar a integração de órgãos e entidades municipais ao SNT (Resolução Contran nº 106/1999);
		b)	homologar os regimentos internos dos Conselhos Estaduais de Trânsito – Cetran e do Conselho de Trânsito do Distrito Federal – Contrandife (Resolução Contran nº 96/1998);
		c)	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, art. 19/CTB);
		d)	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 (Inciso XXI, art. 19/CTB);
		e)	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 (Incisos XXI e XXII, art. 19/CTB);
		f)	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 (Inciso XXI, art. 19/CTB);
		g)	disponibilizar um <i>call center</i> , tendo como objetivo a captação de demandas da sociedade e o acompanhamento de seus atendimentos; e
		h)	divulgar através de um mecanismo de comunicação (ex.: portal):
			<ul style="list-style-type: none"> - avaliação do desempenho dos órgãos de trânsito estaduais e municipais (Inciso II, art. 19/CTB); - agenda de trabalho fruto de mecanismo de intercâmbio voltado para o combate à violência no trânsito (Inciso III, art. 19/CTB); - agenda de trabalho fruto de mecanismo de intercâmbio regional voltado para a promoção da integração entre os órgãos estaduais e municipais; - agenda dos projetos de internalização de tecnologias resultantes de mecanismo de intercâmbio internacional; e - agenda de trabalho dos acordos multilaterais resultantes de mecanismo de intercâmbio com os países integrantes e participantes do Mercosul.

continua

TABELA 7 – MACROPROCESSOS E SEUS PRODUTOS E SERVIÇOS

		PRODUTOS E SERVIÇOS
MACROPROCESSOS	Finalísticos	<p>F5 Gerir Informações sobre o Trânsito</p> <p>a) disponibilizar as informações do Renach (Incisos VIII e XIV, art. 19/CTB);</p> <p>b) disponibilizar as informações do Renavam (Incisos IX e XIV, art. 19/CTB);</p> <p>c) disponibilizar estatísticas nacional e regionais de assuntos de trânsito (Incisos X e XI, art. 19/CTB);</p> <p>d) gerenciar as ações das agendas de trabalho, resultantes dos mecanismos de intercâmbio periódicos, relativas às informações de trânsito (Renach, Renavam e estatísticas); e</p> <p>e) promover e disponibilizar trabalhos técnicos sobre trânsito (Inciso XVII, art. 19/CTB).</p>
	Suporte	<p>S1 Gerir Sustentabilidade Econômica e Financeira</p> <p>a) administrar o Funset (Inciso XII, art. 19/CTB);</p> <p>b) coordenar e supervisionar a execução dos recursos do DPVAT (Lei nº 6.194, de 19 de dezembro de 1974, art. 78 da Lei nº 9.503/97 e Portaria Interministerial MS/MF/MJ nº 4.044, de dezembro de 1998, e Resolução Contran nº 97/99);</p> <p>c) coordenar e supervisionar a receita de prestação de serviços: homologação de Instituições Técnicas de Engenharia–ITE (Portaria Denatran nº 48/98) e emissão de Certificado de Adequação Técnica– CAT (Portaria Denatran nº 47/98); e</p> <p>d) coordenar e supervisionar a execução da dotação orçamentária consignada na Lei Orçamentária Anual – LOA.</p> <p>S2 Gerir Suporte Administrativo</p> <p>a) coordenar e supervisionar a execução das atividades de recursos humanos;</p> <p>b) coordenar e supervisionar a execução das atividades de serviços gerais;</p> <p>c) coordenar e supervisionar a execução das atividades de administração de material e patrimônio;</p> <p>d) coordenar e supervisionar as atividades de registro e controle orçamentário, financeiro e contábil; e</p> <p>e) coordenar e supervisionar as atividades de modernização administrativa.</p> <p>S3 Disponibilizar Recursos de TI</p> <p>a) planejar e definir padrões, diretrizes, normas e procedimentos relacionados à administração dos recursos de informação e informática;</p> <p>b) coordenar e supervisionar o desenvolvimento de estudos e pesquisas para a incorporação de tecnologias de informática na área de trânsito; e</p> <p>c) promover, coordenar, supervisionar e avaliar a implementação de sistemas de informações computacionais.</p>

continua

5.2.4 Clientes

TABELA 8 – MACROPROCESSOS E SEUS PRINCIPAIS CLIENTES	
MACROPROCESSOS	PRINCIPAIS CLIENTES
F1 Gerir Assuntos Normativos e de Legislação de Trânsito	<ul style="list-style-type: none"> • Consultoria Jurídica do MJ; • Órgãos e entidades do SNT: Contran, Cetran, Conrandife, Detran e demais constantes do art. 7º do CTB; e • Órgãos de controle interno e externo da Administração Pública Federal – APF.
F2 Gerir Programas de Educação para o Trânsito	<ul style="list-style-type: none"> • Ministério da Educação; • Condutor; • Pedestre; • Órgãos e entidades do SNT; e • CFC.
F3 Gerir Serviços e Programas de Segurança do Trânsito	<ul style="list-style-type: none"> • Condutor; • Pedestre; • MJ, Ministério do Trabalho e Emprego – MTE; Ministério dos Transportes – MT, Ministério da Saúde – MS e Ministério da Previdência e da Assistência Social – MPAS; • Montadoras e fábricas de veículos; • Órgãos e entidades do SNT; e • CFC.
F4 Gerir Articulação Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Órgãos e entidades do SNT; • Universidades públicas e privadas; e • Órgãos e entidades estrangeiras e internacionais que atuam na área de trânsito.
F5 Gerir Informações sobre o Trânsito	<ul style="list-style-type: none"> • Órgãos e entidades do SNT; • Montadoras e fábricas de veículos; e • Sociedade em geral.
S1 Gerir Sustentabilidade Econômica e Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Órgãos e entidades do SNT; • MJ, MTE; MT, MS e MPAS; • Órgãos centrais de administração orçamentária e financeira da APF (Secretaria de Orçamento Federal – SOF/MP e Secretaria do Tesouro Nacional do Ministério da Fazenda – STN/MF); e • Órgãos de controle interno e externo da APF.

continua

TABELA 8 – MACROPROCESSOS E SEUS PRINCIPAIS CLIENTES

MACROPROCESSOS	PRINCIPAIS CLIENTES
S2 Gerir Suporte Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria Executiva do MJ; e • Órgãos centrais de Administração de recursos Humanos, serviços gerais, modernização administrativa e gestão patrimonial da APF.
S3 Disponibilizar Recursos de TI	<ul style="list-style-type: none"> • Órgãos e entidades do SNT; • Sociedade em geral; e • Órgão central de informática da APF (Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – SLTI/MP).

5.2.5 Esboço de Estrutura Orgânica

Como mencionado no item 4, e, para que se possa associar a cada processo uma proposta de unidade competente, torna-se necessária para sua gestão, a formulação de um esboço de estrutura orgânica (Figura 12).

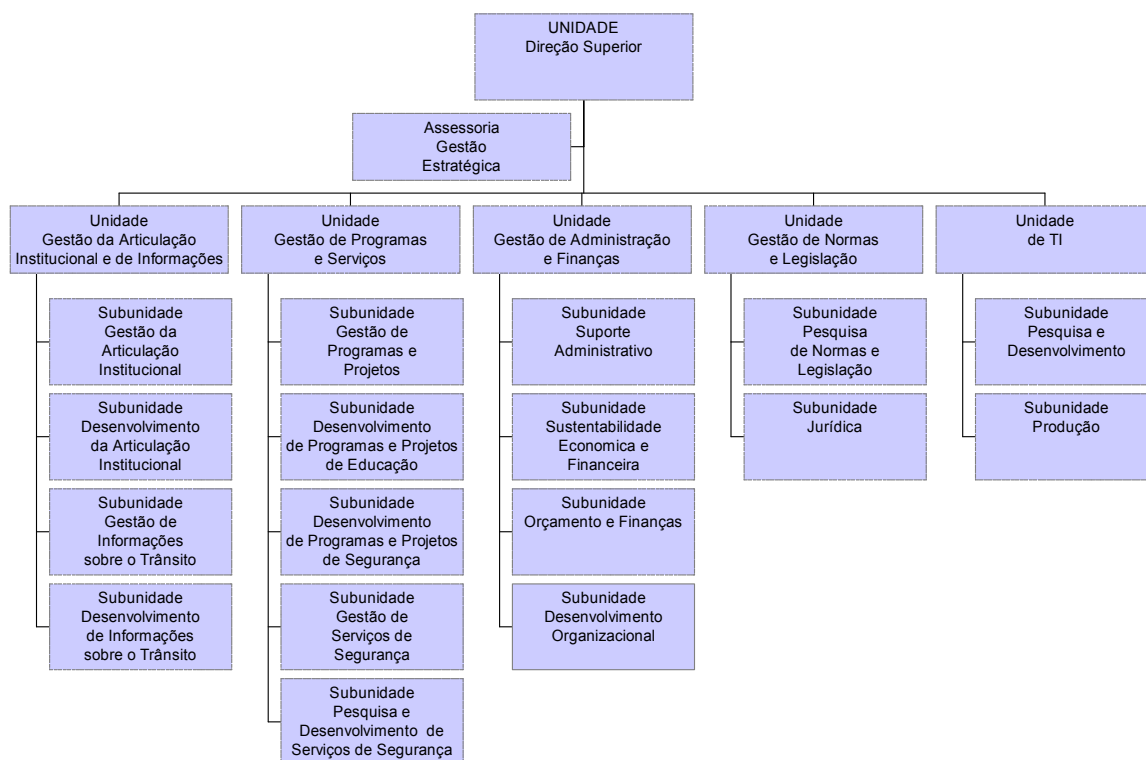
A construção esboço de estrutura orgânica para o Denatran foi baseada nos macroprocessos definidos de forma que o nome de cada unidade demonstra a qual macroprocesso a unidade esta relacionada. Dessa forma o referido esboço incorporou lógica de relacionamento matricial dos macroprocessos (finalísticos e de suporte, conforme apresentado na figura 11).

Esse esboço utiliza, ainda, os conceitos de Unidade e Subunidade no sentido de segregar núcleos funcionais, e os seus relacionamentos hierárquicos, e de não especificar detalhes da nova estrutura.

Vale mencionar que cada Unidade finalística e de suporte possui um núcleo funcional para assessorá-la em termos de gestão, não representado na Figura 12, cuja a finalidade é auxiliar na implementação de orientações estratégicas, emanadas da Unidade de Direção Geral, mais especificamente da sua Assessoria de Gestão, e planejar e agir corretivamente na melhoria dos processos da Unidade.

Por fim, cabe destacar que esse esboço será considerado um insumo para que, por meio de avaliações, discussões e simulações, seja possível formular diferentes alternativas de arquiteturas organizacionais .

FIGURA 12 – ESBOÇO DA ESTRUTURA ORGÂNICA



4.2.6 Processos e Unidades Competentes

Uma vez apontados os macroprocessos, os produtos e serviços e seus respectivos clientes, foram então identificados os principais processos de trabalho, utilizando-se, conforme mencionado no item Metodologia, o conceito de melhoria contínua de processos. Os processos e as unidades competentes estão apresentados na Tabela 9.

As unidades competentes de cada processo foram definidas considerando-se a sua natureza e as unidades e subunidades estabelecidas no esboço da estrutura orgânica.

TABELA 9 – PROCESSOS E SUAS UNIDADES COMPETENTES

continua

MACROPROCESSO Produtos e Serviços		PROCESSOS	
		Unidade Competente	Descrição
MACROPROCESSOS	F1 - GERIR ASSUNTOS NORMATIVOS E DE LEGISLAÇÃO DE TRÂNSITO	P1 – Assessoria de Gestão da Unidade de Normas e Legislação.	P1 – Detalhar e implementar as orientações estratégicas.
		P2 – Assessoria de Gestão da Unidade de Normas e Legislação.	P2 – Planejar e agir corretivamente para a melhoria dos processos.
F1 - Gerir Assuntos Normativos e de Legislação de Trânsito	Elaborar propostas de alterações da legislação de trânsito (Incisos I e XXVIII)	P3 – Subunidade de Pesquisa de Normas e Legislação.	P3 – Pesquisar e planejar as necessidades de alteração da legislação.
		P4 – Subunidade Jurídica.	P4 – Elaborar propostas de alterações da legislação de trânsito.
		P5 – Subunidade de Pesquisa de Normas e Legislação.	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 (Incisos XXVII e XXIX).	P6 – Subunidade de Pesquisa de Normas e Legislação.	P6 – Pesquisar e planejar as necessidades de suporte jurídico do Contran.
		P7 – Subunidade Jurídica.	P7 – Prestar suporte jurídico ao Contran.
		P8 – Subunidade de Pesquisa de Normas e Legislação.	P8 – Verificar a adequação e o desempenho do suporte prestado.

	Disponibilizar manuais e normas de trânsito, inclusive de segurança veicular (Inciso XXV).	<p>P9 – Subunidade de Pesquisa de Normas e Legislação.</p> <p>P10 – Subunidade Jurídica.</p> <p>P11 – Subunidade de Pesquisa de Normas e Legislação.</p>	<p>P9 – Pesquisar e planejar as necessidades de manuais e normas.</p> <p>P10 – Disponibilizar manuais e normas.</p> <p>P11 – Verificar a adequação dos manuais e normas.</p>
	Apurar a prática de atos de improbidade contra a fé pública, o patrimônio ou a administração pública ou privada referentes à segurança do trânsito (Inciso IV).	<p>P12 – Subunidade de Pesquisa de Normas e Legislação.</p> <p>P13 – Subunidade Jurídica.</p> <p>P14 – Subunidade de Pesquisa de Normas e Legislação.</p>	<p>P12 – Apurar a prática de atos de improbidade.</p> <p>P13 – Prevenir e reprimir a prática de atos de improbidade.</p> <p>P14 – Verificar a adequação e o desempenho das prevenções e repressões.</p>
	Emitir pareceres sobre assuntos de trânsito (Inciso XXIV)	<p>P15 – Subunidade de Pesquisa de Normas e Legislação.</p> <p>P16 – Subunidade Jurídica.</p> <p>P17 – Subunidade de Pesquisa de Normas e Legislação.</p>	<p>P15 – Pesquisar e planejar as necessidades de pareceres.</p> <p>P16 – Elaborar pareceres.</p> <p>P17 – Verificar a adequação dos pareceres.</p>

TABELA 9 – PROCESSOS E SUAS UNIDADES COMPETENTES

continua

		MACROPROCESSO Produtos e Serviços	PROCESSOS	
			Unidade Competente	Descrição
MACROPROCESSOS	F1 - Gerir Assuntos Normativos e de Legislação de Trânsito	Gerenciar as ações das agendas de trabalho resultantes dos mecanismos de intercâmbio periódicos, relativas a assuntos normativos e de legislação de trânsito.	<p>P18– Assessoria de Gestão da Unidade de Normas e Legislação.</p> <p>P19 – Assessoria de Gestão da Unidade de Normas e Legislação.</p> <p>P20 – Assessoria de Gestão da Unidade de Normas e Legislação.</p>	<p>P18 – Planejar as ações das agendas de trabalho.</p> <p>P19 – Verificar a execução das ações das agendas de trabalho.</p> <p>P20 – Agir corretivamente na execução das ações das agendas de trabalho.</p>
		F2 - GERIR PROGRAMAS DE EDUCAÇÃO PARA O TRÂNSITO	<p>P21– Assessoria de Gestão da Unidade de Programas e Serviços.</p> <p>P22 – Assessoria de Gestão da Unidade de Programas e Serviços.</p>	<p>P21 – Detalhar e implementar as orientações estratégicas.</p> <p>P22 – Planejar e agir corretivamente para a melhoria dos processos.</p>
	F2 - Gerir Programas de Educação para o Trânsito	Realizar e coordenar campanhas nacionais voltadas para a educação para o trânsito	<p>P23 – Subunidade de Desenvolvimento de Programas e Projetos de Educação</p> <p>P24 – Subunidade de Gestão de Programas e Projetos.</p> <p>P25 – Subunidade de Desenvolvimento de Programas e Projetos de Educação.</p>	<p>P23 – Pesquisar e planejar as necessidades de campanhas nacionais.</p> <p>P24 – Gerir a realização das campanhas nacionais.</p> <p>P25 – Verificar a adequação e o desempenho das campanhas nacionais.</p>

	<p>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.</p>	<p>P26 – Subunidade de Desenvolvimento de Programas e Projetos de Educação.</p> <p>P27 – Subunidade de Gestão de Programas e Projetos.</p> <p>P28 – Subunidade de Desenvolvimento de Programas e Projetos de Educação.</p>	<p>P26 – Pesquisar e planejar as necessidades de concursos.</p> <p>P27 – Realizar e coordenar os concursos.</p> <p>P28 – Verificar a adequação e o desempenho dos concursos.</p>
	<p>Gerenciar as ações das agendas de trabalho resultantes dos mecanismos de intercâmbio periódicos, relativas à educação para o trânsito.</p>	<p>P29 – Assessoria de Gestão da Unidade de Programas e Serviços.</p> <p>P30 – Assessoria de Gestão da Unidade de Programas e Serviços.</p> <p>P31 – Assessoria de Gestão da Unidade de Programas e Serviços.</p>	<p>P29 – Planejar as ações das agendas de trabalho.</p> <p>P30 – Verificar a execução das ações das agendas de trabalho.</p> <p>P31 – Agir corretivamente na execução das ações das agendas de trabalho.</p>

TABELA 9 – PROCESSOS E SUAS UNIDADES COMPETENTES

continua

		MACROPROCESSO Produtos e Serviços	PROCESSOS	
			Unidade Competente	Descrição
MACROPROCESSOS	F2 - Gerir Programas de Educação para o Trânsito	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.	<p>P32 – Subunidade de Desenvolvimento de Programas e Projetos de Educação.</p> <p>P33 – Subunidade de Gestão de Programas e Projetos.</p> <p>P34 – Subunidade de Desenvolvimento de Programas e Projetos de Educação.</p>	<p>P32 – Pesquisar e planejar a forma de divulgação dos conteúdos das campanhas nacionais.</p> <p>P33 – Gerir a divulgação das campanhas nacionais.</p> <p>P34 – Verificar a adequação da divulgação das campanhas nacionais.</p>
		Divulgar através de um mecanismo de comunicação (ex.: portal): - os concursos em níveis nacional e regionais.	<p>P35 – Subunidade de Desenvolvimento de Programas e Projetos de Educação.</p> <p>P36 – Subunidade de Gestão de Programas e Projetos.</p> <p>P37 – Subunidade de Desenvolvimento de Programas e Projetos de Educação.</p>	<p>P35 – Pesquisar e planejar a forma de divulgação dos conteúdos dos concursos.</p> <p>P36 – Gerir a divulgação dos concursos.</p> <p>P37 – Verificar a adequação da divulgação dos concursos.</p>

Divulgar através de um mecanismo de comunicação (ex.:portal):
- o desempenho dos projetos relacionados à educação para o trânsito (Incisos V, XV, XVI e XXIII).

P38 – Subunidade de Desenvolvimento de Programas e Projetos de Educação.

P39 – Subunidade de Gestão de Programas e Projetos.

P40 – Subunidade de Desenvolvimento de Programas e Projetos de Educação.

P41 – Subunidade de Desenvolvimento de Programas e Projetos de Educação.

P42 – Subunidade de Gestão de Programas e Projetos.

P43 – Subunidade de Desenvolvimento de Programas e Projetos de Educação.

P38 – Pesquisar e planejar as necessidades de programas e projetos relacionados à educação.

P39 – Gerir programas e projetos relacionados à educação para o trânsito.

P40 – Verificar a adequação e o desempenho dos programas e projetos relacionados à educação para o trânsito.

P41 – Pesquisar e planejar a forma de divulgação dos programas e projetos relacionados à educação para o trânsito.

P42 – Gerir a divulgação dos programas e projetos relacionados à educação para o trânsito.

P43 – Verificar a adequação da divulgação dos programas e projetos relacionados à educação para o trânsito.

TABELA 9 – PROCESSOS E SUAS UNIDADES COMPETENTES

continua

		MACROPROCESSO Produtos e Serviços	PROCESSOS	
			Unidade Competente	Descrição
MACROPROCESSOS	F3 Gerir Serviços e Programas de Segurança do Trânsito	F3 GERIR SERVIÇOS E PROGRAMAS DE SEGURANÇA DO TRÂNSITO	<p>P44– Assessoria de Gestão da Unidade de Programas e Serviços.</p> <p>P45 – Assessoria de Gestão da Unidade de Programas e Serviços.</p>	<p>P44 – Detalhar e implementar as orientações estratégicas.</p> <p>P45 – Planejar e agir corretivamente para a melhoria dos processos.</p>
		Expedir a Permissão para Dirigir, a Carteira Nacional de Habilitação e a Permissão Internacional para conduzir veículo (Incisos VII e XX)	<p>P46 – Subunidade de Desenvolvimento de Serviços de Segurança.</p> <p>P47 – Subunidade de Gestão de Serviços de Segurança.</p> <p>P48 – Subunidade de Desenvolvimento de Serviços de Segurança.</p>	<p>P46 – Pesquisar e planejar os processos de expedição de CNH e PI.</p> <p>P47 – Gerir o processo de expedição de CNH e PI.</p> <p>P48 – Verificar a adequação e o desempenho dos processos de expedição de CNH e PI.</p>
		Credenciar os Detrans para Desempenhar as Funções de Controladoria Regional de Trânsito – CRT. (Resoluções Contran nº 74/1988 e nº 89/1999).	<p>P49 – Subunidade de Desenvolvimento de Serviços de Segurança.</p> <p>P50 – Subunidade de Gestão de Serviços de Segurança.</p> <p>P51 – Subunidade de Desenvolvimento de Serviços de Segurança.</p>	<p>P49 – Pesquisar e planejar o processo de credenciamento dos Detrans.</p> <p>P50 – Gerir o processo de credenciamento dos Detrans.</p> <p>P51 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de credenciamento dos Detrans.</p>

Veículo	Efetivar o credenciamento do CFC, mediante a integração a Renfor, concedendo-lhe o CAER. (Portaria Contran nº 47/1999)	<p>P52 – Subunidade de Desenvolvimento de Serviços de Segurança.</p> <p>P53 – Subunidade de Gestão de Serviços de Segurança.</p> <p>P54 – Subunidade de Desenvolvimento de Serviços de Segurança.</p>	<p>P52 – Pesquisar e planejar o processo de credenciamento dos CFC.</p> <p>P53 – Gerir o processo de credenciamento dos CFC.</p> <p>P54 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de credenciamento dos CFC.</p>
	Conceder o código marca-modelo dos veículos (Inciso XXVI).	<p>P55 – Subunidade de Desenvolvimento de Serviços de Segurança.</p> <p>P56 – Subunidade de Gestão de Serviços de Segurança.</p> <p>P57 – Subunidade de Desenvolvimento de Serviços de Segurança.</p>	<p>P55 – Pesquisar e planejar o processo de concessão do código marca-modelo dos veículos.</p> <p>P56 – Gerir o processo de concessão do código marca-modelo dos veículos.</p> <p>P57 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de concessão do código marca-modelo dos veículos.</p>
	Expedir o CAT.	<p>P58 – Subunidade de Desenvolvimento de Serviços de Segurança.</p> <p>P59 – Subunidade de Gestão de Serviços de Segurança.</p> <p>P60 – Subunidade de Desenvolvimento de Serviços de Segurança.</p>	<p>P58 – Pesquisar e planejar o processo de emissão do CAT.</p> <p>P59 – Gerir o processo de emissão do CAT.</p> <p>P60 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de emissão do CAT.</p>

TABELA 9 – PROCESSOS E SUAS UNIDADES COMPETENTES

continua

MACROPROCESSOS	MACROPROCESSO SO Produtos e Serviços	PROCESSOS	
		Unidade Competente	Descrição
F3 Gerir Serviços e Programas de Segurança do Trânsito	Veículo	<p>P61 – Subunidade de Desenvolvimento de Serviços de Segurança.</p> <p>P62 – Subunidade de Gestão de Serviços de Segurança.</p> <p>P63 – Subunidade de Desenvolvimento de Serviços de Segurança.</p>	<p>P61 – Pesquisar e planejar o processo de emissão Certificado de Licenciamento de Veículos.</p> <p>P62 – Gerir o processo de emissão Certificado de Licenciamento de Veículos.</p> <p>P63 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de emissão Certificado de Licenciamento de Veículos.</p>
	Outros	<p>P64 – Subunidade de Desenvolvimento de Serviços de Segurança.</p> <p>P65 – Subunidade de Gestão de Serviços de Segurança.</p> <p>P66 – Subunidade de Desenvolvimento de Serviços de Segurança.</p>	<p>P64 – Pesquisar e planejar o processo de assistência técnica aos órgãos do SNT.</p> <p>P65 – Gerir o processo de assistência técnica aos órgãos do SNT.</p> <p>P66 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de assistência técnica aos órgãos do SNT.</p>

	<p>Gerenciar as ações das agendas de trabalho resultantes dos mecanismos de intercâmbio periódicos, relativas à segurança do trânsito.</p>	<p>P67 – Assessoria de Gestão da Unidade de Programas e Serviços.</p> <p>P68 – Assessoria de Gestão da Unidade de Programas e Serviços.</p> <p>P69 – Assessoria de Gestão da Unidade de Programas e Serviços.</p>	<p>P67 – Planejar as ações das agendas de trabalho.</p> <p>P68 – Verificar a execução das ações das agendas de trabalho.</p> <p>P69 – Agir corretivamente na execução das ações das agendas de trabalho.</p>
	<p>Disponibilizar um mecanismo de comunicação (ex.: portal) que permita:</p> <p>- ao órgão delegado acessar todas as normas e procedimentos relacionados às competências delegadas</p>	<p>P70 – Subunidade de Desenvolvimento de Programas e Projetos de Segurança.</p> <p>P71 – Subunidade de Gestão de Programas e Projetos.</p> <p>P72 – Subunidade de Desenvolvimento de Programas e Projetos de Segurança.</p>	<p>P70 – Pesquisar e planejar o processo de comunicação que permita ao órgão delegado acessar normas e procedimentos.</p> <p>P71 – Gerir a divulgação das normas e procedimentos aos órgãos delegados.</p> <p>P72 – Verificar a adequação da divulgação das normas e procedimentos aos órgãos delegados.</p>

TABELA 9 – PROCESSOS E SUAS UNIDADES COMPETENTES

continua

	MACROPROCESSO Produtos e Serviços	PROCESSOS	
		Unidade Competente	Descrição
<p>MACROPROCESSOS</p> <p>13- Gerir Serviços e Programas de Segurança do Tráfego</p> <p>Outros</p>	<p>Disponibilizar um mecanismo de comunicação (ex.: portal) que permita:</p> <p>- ao Denatran receber informações relativas ao desempenho dos órgãos delegados</p>	<p>P73 – Subunidade de Desenvolvimento de Programas e Projetos de Segurança.</p> <p>P74 – Subunidade de Gestão de Programas e Projetos.</p> <p>P75 – Subunidade de Desenvolvimento de Programas e Projetos de Segurança.</p>	<p>P73 – Pesquisar e planejar o processo de comunicação que permita ao Denatran receber informações dos órgãos delegados.</p> <p>P74 – Gerir o processo de comunicação que permita ao Denatran receber informações dos órgãos delegados.</p> <p>P75 – Verificar a adequação do processo de comunicação que permita ao Denatran receber informações dos órgãos delegados.</p>

Disponibilizar um mecanismo de comunicação (ex.: portal) que permita:
- divulgar o desempenho dos projetos relacionados à segurança do trânsito (Incisos V, XV, XVI e XXIII).

P76 – Subunidade de Desenvolvimento de Programas e Projetos de Segurança.

P77 – Subunidade de Gestão de Programas e Projetos.

P78 – Subunidade de Desenvolvimento de Programas e Projetos de Segurança.

P79 – Subunidade de Desenvolvimento de Programas e Projetos de Segurança.

P80 – Subunidade de Gestão de Programas e Projetos.

P81 – Subunidade de Desenvolvimento de Programas e Projetos de Segurança.

P76 – Pesquisar e planejar as necessidades de programas e projetos relacionados à segurança do trânsito.

P77 – Gerir programas e projetos relacionados à segurança do trânsito.

P78 – Verificar a adequação e o desempenho dos programas e projetos relacionados à segurança do trânsito.

P79 – Pesquisar e planejar a forma de divulgação dos desempenhos dos programas e projetos relacionados à segurança do trânsito.

P80 – Gerir a divulgação dos desempenhos dos programas e projetos relacionados à segurança do trânsito.

P81 – Verificar a adequação da divulgação dos desempenhos dos programas e projetos relacionados à segurança do trânsito.

TABELA 9 – PROCESSOS E SUAS UNIDADES COMPETENTES

continua

MACROPROCESSO Produtos e Serviços		PROCESSOS		
		Unidade Competente	Descrição	
MACROPROCESSOS	F4 Gerir Articulação Institucional	F4 GERIR ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL	P82 – Assessoria de Gestão da Unidade de Articulação Institucional e Informações.	P82 – Detalhar e implementar as orientações estratégicas.
			P83 – Assessoria de Gestão da Unidade de Articulação Institucional e Informações.	P83 – Planejar e agir corretivamente para a melhoria dos processos.
		Homologar a integração de órgãos e entidades municipais ao SNT (Resolução Contran nº 106/1999).	P84 – Subunidade de Desenvolvimento da Articulação Institucional.	P84 – Pesquisar e planejar o processo de homologação de órgãos.
			P85 – Subunidade de Gestão da Articulação Institucional.	P85 – Gerir o processo de homologação de órgãos.
		P86 – Subunidade de Desenvolvimento da Articulação Institucional.	P86 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de homologação de órgãos.	
	Homologar os regimentos internos dos Cetran e do Contrandife (Resolução Contran nº 96/1998).	P87 – Subunidade de Desenvolvimento da Articulação Institucional.	P87 – Pesquisar e planejar o processo de homologação de regimentos internos.	
		P88 – Subunidade de Gestão da Articulação Institucional.	P88 – Gerir o processo homologação de regimentos internos.	
		P89 – Subunidade de Desenvolvimento da Articulação Institucional.	P89 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de homologação de regimentos internos.	

	<p>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).</p>	<p>P90 – Subunidade de Desenvolvimento da Articulação Institucional.</p> <p>P91 – Subunidade de Gestão da Articulação Institucional.</p> <p>P92 – Subunidade de Desenvolvimento da Articulação Institucional.</p>	<p>P90 – Pesquisar e planejar o processo de intercâmbio periódico voltado para o combate à violência.</p> <p>P91 – Gerir o processo de intercâmbio periódico voltado para o combate à violência.</p> <p>P92 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de intercâmbio periódico voltado para o combate à violência.</p>
	<p>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 (Inciso XXI).</p>	<p>P93 – Subunidade de Desenvolvimento da Articulação Institucional.</p> <p>P94 – Subunidade de Gestão da Articulação Institucional.</p> <p>P95 – Subunidade de Desenvolvimento da Articulação Institucional.</p>	<p>P93 – Pesquisar e planejar o processo de intercâmbio periódico regional.</p> <p>P94 – Gerir o processo de intercâmbio periódico regional.</p> <p>P95 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de intercâmbio periódico regional.</p>

TABELA 9 – PROCESSOS E SUAS UNIDADES COMPETENTES

continua

MACROPROCESSO Produtos e Serviços		PROCESSOS		
		Unidade Competente	Descrição	
MACROPROCESSOS	F4 Gerir Articulação Institucional	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. (Incisos XXI e XXII).	<p>P96 – Subunidade de Desenvolvimento da Articulação Institucional.</p> <p>P97 – Subunidade de Gestão da Articulação Institucional.</p> <p>P98 – Subunidade de Desenvolvimento da Articulação Institucional.</p>	<p>P96 – Pesquisar e planejar o processo de intercâmbio periódico internacional.</p> <p>P97 – Gerir o processo de intercâmbio periódico internacional.</p> <p>P98 – Verificar a adequação e o desempenho do processo intercâmbio periódico internacional.</p>
		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 (Inciso XXI).	<p>P99 – Subunidade de Desenvolvimento da Articulação Institucional.</p> <p>P100 – Subunidade de Gestão da Articulação Institucional.</p> <p>P101 – Subunidade de Desenvolvimento da Articulação Institucional.</p>	<p>P99 – Pesquisar e planejar o processo de intercâmbio periódico com países integrantes do Mercosul.</p> <p>P100 – Gerir o processo de intercâmbio periódico com países integrantes do Mercosul.</p> <p>P101 – Verificar a adequação e o desempenho do processo intercâmbio periódico com países integrantes do Mercosul.</p>
		Disponibilizar um <i>call center</i> , tendo como objetivo a captação de demandas da sociedade e o acompanhamento de seus atendimentos.	<p>P102 – Subunidade de Desenvolvimento da Articulação Institucional</p> <p>P103 – Subunidade de Gestão da Articulação Institucional</p> <p>P104 – Subunidade de Desenvolvimento da Articulação Institucional</p>	<p>P102 – Pesquisar e planejar o processo do <i>call center</i></p> <p>P103 – Gerir o processo do <i>call center</i></p> <p>P104 – Verificar a adequação e o desempenho do processo do <i>call center</i></p>

TABELA 9 – PROCESSOS E SUAS UNIDADES COMPETENTES

continua

MACROPROCESSO Produtos e Serviços	PROCESSOS	
	Unidade Competente	Descrição

ACROPROCESSOS

F4 Gerir Articulação Institucional

Divulgar através de um mecanismo de comunicação (ex.: portal):
- avaliação do desempenho dos órgãos de trânsito estaduais e municipais (Inciso II).

P105 – Subunidade de Desenvolvimento da Articulação Institucional.

P106 – Subunidade de Gestão da Articulação Institucional.

P107 – Subunidade de Desenvolvimento da Articulação Institucional.

P108 – Subunidade de Desenvolvimento da Articulação Institucional.

P109 – Subunidade de Gestão da Articulação Institucional.

P110 – Subunidade de Desenvolvimento da Articulação Institucional.

P105 – Pesquisar e planejar o processo de avaliação do desempenho dos órgãos de trânsito estaduais e municipais.

P106 – Gerir o processo de avaliação do desempenho dos órgãos de trânsito estaduais e municipais.

P107 – Verificar a adequação da avaliação do desempenho dos órgãos de trânsito estaduais e municipais.

P108 – Pesquisar e planejar a forma de divulgação do desempenho dos órgãos de trânsito estaduais e municipais.

P109 – Gerir a divulgação do desempenho dos órgãos de trânsito estaduais e municipais.

P110 – Verificar a adequação da divulgação do desempenho dos órgãos de trânsito estaduais e municipais.

	<p>Divulgar através de um mecanismo de comunicação (ex.: portal) :</p> <p>- agenda de trabalho fruto do mecanismo de intercâmbio voltado para o combate à violência no trânsito. (Inciso III).</p>	<p>P111 – Subunidade de Desenvolvimento da Articulação Institucional.</p> <p>P112 – Subunidade de Gestão da Articulação Institucional.</p> <p>P113 – Subunidade de Desenvolvimento da Articulação Institucional.</p>	<p>P111 – Pesquisar e planejar a forma de divulgação da agenda de trabalho fruto do intercâmbio voltado para o combate à violência no trânsito.</p> <p>P112 – Gerir a divulgação da agenda de trabalho fruto do intercâmbio voltado para o combate à violência no trânsito.</p> <p>P113 – Verificar a adequação da agenda de trabalho fruto do intercâmbio voltado para o combate à violência no trânsito.</p>
--	--	---	---

TABELA 9 – PROCESSOS E SUAS UNIDADES COMPETENTES

continua

		MACROPROCESSO Produtos e Serviços	PROCESSOS	
			Unidade Competente	Descrição
MACROPROCESSOS	F4 Gerir Articulação Institucional	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.	<p>P114 – Subunidade de Desenvolvimento da Articulação Institucional.</p> <p>P115 – Subunidade de Gestão da Articulação Institucional.</p> <p>P116 – Subunidade de Desenvolvimento da Articulação Institucional.</p>	<p>P114 – Pesquisar e planejar a forma de divulgação da agenda de trabalho fruto do intercâmbio regional.</p> <p>P115 – Gerir a divulgação da agenda de trabalho fruto do intercâmbio regional.</p> <p>P116 – Verificar a adequação da divulgação da agenda de trabalho fruto do intercâmbio regional.</p>
		Divulgar através de um mecanismo de comunicação (ex.: portal) : - agenda dos projetos de internalização de tecnologias resultantes de mecanismo de intercâmbio internacional.	<p>P117 – Subunidade de Desenvolvimento da Articulação Institucional.</p> <p>P118 – Subunidade de Gestão da Articulação Institucional.</p> <p>P119 – Subunidade de Desenvolvimento da Articulação Institucional.</p>	<p>P117 – Pesquisar e planejar a forma de divulgação da agenda de trabalho fruto do intercâmbio internacional.</p> <p>P118 – Gerir a divulgação da agenda de trabalho fruto do intercâmbio internacional.</p> <p>P119 – Verificar a adequação da divulgação da agenda de trabalho fruto do intercâmbio internacional.</p>

	<p>Divulgar através de um mecanismo de comunicação (ex.: portal) :</p> <p>- agenda de trabalho dos acordos multilaterais resultantes de mecanismo de intercâmbio com os países integrantes e participantes do Mercosul.</p>	<p>P120 – Subunidade de Desenvolvimento da Articulação Institucional.</p> <p>P121 – Subunidade de Gestão da Articulação Institucional.</p> <p>P122 – Subunidade de Desenvolvimento da Articulação Institucional.</p>	<p>P120 – Pesquisar e planejar a forma de divulgação da agenda de trabalho fruto do intercâmbio com países do Mercosul.</p> <p>P121 – Gerir a divulgação da agenda de trabalho fruto do intercâmbio com países do Mercosul.</p> <p>P122 – Verificar a adequação da divulgação da agenda de trabalho fruto do intercâmbio com países do Mercosul.</p>
--	---	---	---

TABELA 9 – PROCESSOS E SUAS UNIDADES COMPETENTES

continua

MACROPROCESSO Produtos e Serviços		PROCESSOS	
		Unidade Competente	Descrição
MACROPROCESSOS	F5 GERIR INFORMAÇÕES SOBRE O TRÂNSITO.	<p>P123 – Assessoria de Gestão da Unidade de Articulação Institucional e Informações.</p> <p>P124 – Assessoria de Gestão da Unidade de Articulação Institucional e Informações.</p>	<p>P123 – Detalhar e implementar as orientações estratégicas.</p> <p>P124 – Planejar e agir corretivamente para a melhoria dos processos.</p>
		<p>Disponibilizar as informações do Renach (Incisos VIII e XIV).</p> <p>P125 – Subunidade de Desenvolvimento de Informações de Trânsito.</p> <p>P126 – Subunidade de Gestão de Informações de Trânsito.</p> <p>P127 – Subunidade de Desenvolvimento de Informações de Trânsito.</p>	<p>P125 – Pesquisar e planejar o processo de disponibilização das informações do Renach.</p> <p>P126 – Gerir o processo de disponibilização das informações do Renach.</p> <p>P127 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de disponibilização das informações do Renach.</p>

	<p>Disponibilizar as informações do Renavam (Incisos IX e XIV).</p>	<p>P128 – Subunidade de Desenvolvimento de Informações de Trânsito.</p> <p>P129 – Subunidade de Gestão de Informações de Trânsito.</p> <p>P130 – Subunidade de Desenvolvimento de Informações de Trânsito.</p>	<p>P128 – Pesquisar e planejar o processo de disponibilização das informações do Renavam.</p> <p>P129 – Gerir o processo de disponibilização das informações do Renavam.</p> <p>P130 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de disponibilização das informações do Renavam.</p>
	<p>Disponibilizar estatísticas nacionais e regionais de assuntos de trânsito (Incisos X e XI).</p>	<p>P131 – Subunidade de Desenvolvimento de Informações de Trânsito.</p> <p>P132 – Subunidade de Gestão de Informações de Trânsito.</p> <p>P133 – Subunidade de Desenvolvimento de Informações de Trânsito.</p>	<p>P131 – Pesquisar e planejar o processo de disponibilização das informações de estatísticas nacional e regionais.</p> <p>P132 – Gerir o processo de disponibilização das informações de estatísticas nacional e regionais.</p> <p>P133 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de disponibilização das informações de estatísticas nacional e regionais.</p>

TABELA 9 – PROCESSOS E SUAS UNIDADES COMPETENTES

continua

		MACROPROCESSO	PROCESSOS	
		Produtos e Serviços	Unidade Competente	Descrição
MACROPROCESSOS	F5 - Gerir Informações de Trânsito.	Gerenciar as ações das agendas de trabalho, resultantes dos mecanismos de intercâmbio periódicos, relativas às informações de trânsito (Renach, Renavam e estatísticas).	<p>P134 – Subunidade de Desenvolvimento de Informações de Trânsito.</p> <p>P135 – Subunidade de Gestão de Informações de Trânsito.</p> <p>P136 – Subunidade de Desenvolvimento de Informações de Trânsito.</p>	<p>P134 – Planejar as ações das agendas de trabalho.</p> <p>P135 – Verificar a execução das ações das agendas de trabalho.</p> <p>P136 – Agir corretivamente na execução das ações das agendas de trabalho.</p>
		Promover e disponibilizar trabalhos técnicos sobre trânsito. (Inciso XVII).	<p>P137 – Subunidade de Desenvolvimento de Informações de Trânsito.</p> <p>P138 – Subunidade de Gestão de Informações de Trânsito.</p> <p>P139 – Subunidade de Desenvolvimento de Informações de Trânsito.</p>	<p>P137 – Pesquisar e planejar o processo de disponibilização de trabalhos técnicos.</p> <p>P138 – Gerir o processo de disponibilização de trabalhos técnicos.</p> <p>P139 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de disponibilização de trabalhos técnicos.</p>
	Sustentabilidade	<p>S1 - GERIR SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA</p>	<p>P140 – Assessoria de Gestão da Unidade de Administração e Finanças</p> <p>P141 – Assessoria de Gestão da Unidade de Administração e Finanças.</p>	<p>P140- Detalhar e implementar as orientações estratégicas.</p> <p>P141 – Planejar e agir corretivamente para a melhoria dos processos.</p>

	<p>Administrar o Funset (Inciso XII).</p>	<p>P142 – Subunidade de Orçamento e Finanças.</p> <p>P143 – Subunidade de Sustentabilidade Econômica Financeira.</p> <p>P144 – Subunidade de Orçamento e Finanças.</p>	<p>P142 – Planejar o processo de administração do Funset.</p> <p>P143 – Gerir o processo de administração do Funset.</p> <p>P144 – Verificar a adequação e o desempenho do processo Funset.</p>
--	---	---	--

TABELA 9 – PROCESSOS E SUAS UNIDADES COMPETENTES

continua

		MACROPROCESSO Produtos e Serviços	PROCESSOS	
			Unidade Competente	Descrição
MACROPROCESSOS	S1 - Gerir Sustentabilidade Econômica e Financeira	Gerir a execução dos recursos do DPVAT (Lei nº 6.194, de 19 de dezembro de 1974, art. 78 da Lei nº 9.503/97 e Portaria Interministerial MS/MF/MJ nº 4.044 e Resolução Contran nº 97/99).	P145 – Subunidade de Orçamento e Finanças.	P145 – Planejar o processo de execução dos recursos do DPVAT.
			P146 – Subunidade de Sustentabilidade Econômica Financeira.	P146 – Gerir o processo de execução dos recursos do DPVAT.
			P147 – Subunidade de Orçamento e Finanças.	P147 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de execução dos recursos do DPVAT.

	<p>Gerir a receita de prestação de serviços: homologação de Instituições Técnicas de Engenharia - ITE (Portaria Denatran nº 48/98) e emissão de CAT (Portaria Denatran nº 47/98).</p>	<p>P148 - Subunidade de Orçamento e Finanças.</p> <p>P149 – Subunidade de Sustentabilidade Econômica e Financeira.</p> <p>P150 – Subunidade de Orçamento e Finanças.</p> <p>P151 – Subunidade de Orçamento e Finanças.</p> <p>P152 – Subunidade de Sustentabilidade Econômica Financeira.</p> <p>P153 – Subunidade de Orçamento e Finanças.</p>	<p>P148 –Planejar a receita proveniente do processo de homologação de ITE.</p> <p>P149 – Gerir a receita proveniente do processo de homologação de ITE.</p> <p>P150 – Verificar o desempenho do processo de arrecadação proveniente da homologação de instituições técnicas de engenharia.</p> <p>P151 – Planejar a receita proveniente do processo de emissão de CAT.</p> <p>P152 – Gerir a receita proveniente do processo de emissão de CAT.</p> <p>P153 – Verificar o desempenho do processo de arrecadação proveniente da emissão de CAT.</p>
--	---	---	--

	<p>Gerir a execução da dotação orçamentária da União (Lei Orçamentária Anual – LOA).</p>	<p>P154 – Subunidade de Orçamento e Finanças.</p> <p>P155 – Subunidade de Sustentabilidade Econômica e Financeira.</p> <p>P156 – Subunidade de Orçamento e Finanças.</p>	<p>P154 –Planejar a execução da dotação orçamentária da União.</p> <p>P155 – Gerir a execução da dotação orçamentária da União.</p> <p>P156 – Verificar a adequação e o desempenho da dotação orçamentária da União.</p>
--	--	---	---

TABELA 9 – PROCESSOS E SUAS UNIDADES COMPETENTES

continua

MACROPROCESSO Produtos e Serviços		PROCESSOS		
		Unidade Competente	Descrição	
MACROPROCESSOS	S2 - Gerir Suporte Administrativo	S2 - GERIR SUPORTE ADMINISTRATIVO	P157 – Assessoria de Gestão da Unidade de Administração e Finanças.	P157- Detalhar e implementar as orientações estratégicas.
			P158 – Assessoria de Gestão da Unidade de Administração e Finanças.	P158 – Planejar e agir corretivamente para a melhoria dos processos.
		Gerir o processo de gestão dos recursos humanos.	P159 – Subunidade de Desenvolvimento Organizacional.	P159 – Pesquisar e planejar o processo de gestão de recursos humanos.
			P160 – Subunidade de Suporte Administrativo.	P160 – Gerir o processo de gestão de recursos humanos.
			P161 – Subunidade de Desenvolvimento Organizacional.	P161 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de gestão de recursos humanos.
		Gerir o processo de gestão de serviços gerais.	P162 – Subunidade de Desenvolvimento Organizacional.	P162 – Pesquisar e planejar o processo de gestão de serviços gerais.
P163 – Subunidade de Suporte Administrativo.	P163 – Gerir o processo de gestão de serviços gerais.			
P164 – Subunidade de Desenvolvimento Organizacional.	P164 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de gestão de serviços gerais.			

	<p>Gerir o processo de gestão de material e patrimônio.</p>	<p>P165 – Subunidade de Desenvolvimento Organizacional.</p> <p>P166 – Subunidade de Suporte Administrativo.</p> <p>P167 – Subunidade de Desenvolvimento Organizacional.</p>	<p>P165 – Pesquisar e planejar o processo de gestão de material e patrimônio.</p> <p>P166 – Gerir o processo de gestão de material e patrimônio.</p> <p>P167 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de gestão de material e patrimônio.</p>
	<p>Gerir o processo de registro e controle orçamentário, financeiro e contábil.</p>	<p>P168 – Subunidade de Desenvolvimento Organizacional.</p> <p>P169 – Subunidade de Suporte Administrativo.</p> <p>P170 – Subunidade de Desenvolvimento Organizacional.</p>	<p>P168 – Pesquisar e planejar o processo de registro e controle orçamentário, financeiro e contábil.</p> <p>P169 – Gerir o processo de registro e controle orçamentário, financeiro e contábil.</p> <p>P170 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de registro e controle orçamentário, financeiro e contábil.</p>

TABELA 9 – PROCESSOS E SUAS UNIDADES COMPETENTES

continua

		MACROPROCESSO Produtos e Serviços	PROCESSOS	
			Unidade Competente	Descrição
MACROPROCESSOS	S2 - Gerir Suporte Administrativo	Gerir o processo de modernização administrativa.	<p>P171 – Subunidade de Desenvolvimento Organizacional.</p> <p>P172 – Subunidade de Suporte Administrativo.</p> <p>P173 – Subunidade de Desenvolvimento Organizacional.</p>	<p>P171 – Pesquisar e planejar o processo de modernização administrativa.</p> <p>P172 – Gerir o processo de modernização administrativa.</p> <p>P173 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de modernização administrativa.</p>
	S3 - Disponibilizar Recursos de TI	S3 - DISPONIBILIZAR RECURSOS DE TI	<p>P174 – Assessoria de Gestão da Unidade de Administração e Finanças.</p> <p>P175 – Assessoria de Gestão da Unidade de Administração e Finanças.</p>	<p>P174- Detalhar e implementar as orientações estratégicas.</p> <p>P175 – Planejar e agir corretivamente para a melhoria dos processos.</p>

Gerir o processo de adoção de padrões, diretrizes e procedimentos relacionados à administração de recursos de informação e informática.

P176 – Subunidade de Pesquisa e Desenvolvimento.

P177 – Subunidade de Produção.

P178 – Subunidade de Pesquisa e Desenvolvimento.

P176 – Pesquisar e planejar o processo de adoção de padrões, diretrizes e procedimentos relacionados à administração dos recursos de informação e informática.

P177 – Gerir o processo de adoção de padrões, diretrizes e procedimentos relacionados à administração de recursos de informação e informática.

P178 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de adoção de padrões, diretrizes e procedimentos relacionados à administração dos recursos de informação e informática.

	<p>Gerir o processo de desenvolvimento de estudos e pesquisas de TI.</p>	<p>P179 – Subunidade de Pesquisa e Desenvolvimento.</p> <p>P180 – Subunidade de Pesquisa e Desenvolvimento.</p> <p>P181 – Subunidade de Pesquisa e Desenvolvimento.</p>	<p>P179 – Pesquisar e planejar o processo de desenvolvimento de estudos e pesquisas de TI.</p> <p>P180 – Gerir o processo de desenvolvimento de estudos e pesquisas de TI.</p> <p>P181 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de desenvolvimento de estudos e pesquisas de TI.</p>
--	--	--	---

TABELA 9 – PROCESSOS E SUAS UNIDADES COMPETENTES

		conclusão		
		MACROPROCESSO Produtos e Serviços	PROCESSOS	
			Unidade Competente	Descrição
MACROPROCESSOS	S3 - Disponibilizar Recursos de TI	Gerir o processo de implementação e operação dos Sistemas de Informação Computacionais.	P182 – Subunidade de Pesquisa e Desenvolvimento.	P182 – Pesquisar e planejar o processo de implementação e operação dos Sistemas de Informação Computacionais.
			P183 – Subunidade de Produção.	P183 – Gerir o processo de implementação e operação dos Sistemas de Informação Computacionais.
			P184 – Subunidade de Pesquisa e Desenvolvimento.	P184 – Verificar a adequação do processo de implementação e operação dos Sistemas de Informação Computacionais.

4.2.7 Definição dos Indicadores De Desempenho

Considerando que é imprescindível melhorar o desempenho da gestão do Denatran em função do diagnóstico apresentado na Fase I do projeto, foram definidos, em reuniões técnicas, os indicadores de desempenho apresentados na Tabela 10.

Esses indicadores de desempenho têm como foco a preocupação permanente com as ações de melhoria de gestão. Assim a aplicação dessas ações certamente implicará alterar as formas de trabalhar do Órgão, sempre procurando alcançar o melhor desempenho no cumprimento de sua missão institucional.

TABELA 10 – INDICADORES DE DESEMPENHO

continua

MACROPROCESSO	PROCESSOS		
	Produtos e Serviços	Indicadores de Desempenho	Descrição
MACROPROCESSOS F1 - Gerir Assuntos Normativos e de Legislação de Trânsito	F1 - GERIR ASSUNTOS NORMATIVOS E DE LEGISLAÇÃO DE TRÂNSITO	P1 – Grau de adequação ao planejamento estratégico. P2 – Número de processos melhorados.	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 (Incisos I e XXVIII)	P3 – Grau de adequação ao planejamento da alteração de normas. P4 – Número de normas alteradas. P5 – Número de reclamações recebidas.	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 (Incisos XXVII e XXIX).	P6 – Grau de adequação do planejamento do suporte jurídico ao Contran. P7 – Número de consultas atendidas. P8 – Número de recursos 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.

	<p>Disponibilizar manuais e normas de trânsito, inclusive de segurança veicular (Inciso XXV).</p>	<p>P9 – Número de pesquisas realizadas.</p> <p>P10 – Volume de demanda dos clientes.</p> <p>P11 – Número de reclamações recebidas.</p>	<p>P9 – Pesquisar e planejar as necessidades de manuais e normas.</p> <p>P10 – Disponibilizar manuais e normas.</p> <p>P11 – Verificar a adequação dos manuais e normas.</p>
	<p>Apurar a prática de atos de improbidade contra a fé pública, o patrimônio ou a administração pública ou privada referentes à segurança do trânsito (Inciso IV).</p>	<p>P12 – Grau de efetividade do controle e da apuração dos atos de improbidade.</p> <p>P13 – Grau de eficácia dos instrumentos de prevenção e repressão aos atos de improbidade.</p> <p>P14 – Grau de efetividade do controle das prevenções e repressões.</p>	<p>P12 – Apurar a prática de atos de improbidade.</p> <p>P13 – Prevenir e reprimir a prática de atos de improbidade.</p> <p>P14 – Verificar a adequação e o desempenho das ações de prevenção e repressão.</p>

TABELA 10 – INDICADORES DE DESEMPENHO

continua

	MACROPROCESSO Produtos e Serviços	PROCESSOS		
		Indicadores de Desempenho	Descrição	
MACROPROCESSOS	F2 - Gerir Programas de Educação para o Trânsito	Emitir pareceres sobre assuntos de trânsito (Inciso XXIV)	<p>P15 – Número de pareceres elaborados.</p> <p>P16 – Número de processos analisados e instruídos.</p> <p>P17 – Grau de observância da legislação e normas em vigor.</p>	<p>P15 – Pesquisar e planejar as necessidades de pareceres.</p> <p>P16 – Elaborar pareceres.</p> <p>P17 – Verificar a adequação dos pareceres.</p>
		Gerenciar as ações das agendas de trabalho resultantes dos mecanismos de intercâmbio periódicos, relativas a assuntos normativos e de legislação de trânsito.	<p>P18 – Grau de adequação do planejamento das agendas.</p> <p>P19 – Quantidade de fóruns de discussão realizados.</p> <p>P20 – Número de agendas alteradas.</p>	<p>P18 – Planejar as ações das agendas de trabalho.</p> <p>P19 – Verificar a execução das ações das agendas de trabalho.</p> <p>P20 – Agir corretivamente na execução das ações das agendas de trabalho.</p>
		F2 - GERIR PROGRAMAS DE EDUCAÇÃO PARA O TRÂNSITO	<p>P21 – Grau de adequação ao planejamento estratégico.</p> <p>P22 – Número de processos melhorados.</p>	<p>P21 – Detalhar e implementar as orientações estratégicas.</p> <p>P22 – Planejar e agir corretivamente para a melhoria dos processos.</p>

	<p>Realizar e coordenar campanhas nacionais voltadas para a educação para o trânsito</p>	<p>P23 – Número de campanhas executadas.</p> <p>P24 – Grau de adequação à meta fixada.</p> <p>P25 – Grau de efetividade da campanha.</p>	<p>P23 – Pesquisar e planejar as necessidades de campanhas nacionais.</p> <p>P24 – Gerir a realização das campanhas nacionais.</p> <p>P25 – Verificar a adequação e o desempenho das campanhas nacionais.</p>
	<p>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.</p>	<p>P26 – Número de concursos realizados.</p> <p>P27 – Grau de eficácia da programação.</p> <p>P28 – Grau de efetividade do concurso.</p>	<p>P26 – Pesquisar e planejar as necessidades de concursos.</p> <p>P27 – Realizar e coordenar os concursos.</p> <p>P28 – Verificar a adequação e o desempenho dos concursos.</p>

TABELA 10 – INDICADORES DE DESEMPENHO

continua

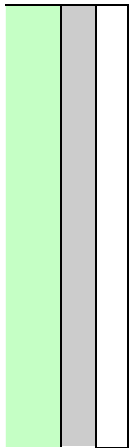
	MACROPROCESSO Produtos e Serviços	PROCESSOS	
		Indicadores de Desempenho	Descrição
MACROPROCESSOS F2 - Gerir Programas de Educação para o Trânsito	Gerenciar as ações das agendas de trabalho resultantes dos mecanismos de intercâmbio periódicos, relativas à educação para o trânsito.	P29 – Grau de adequação do planeamento das agendas P30 – Quantidade de ações executadas P31 – Número de agendas alteradas	P29 – Planejar as ações das agendas de trabalho P30 – Verificar a execução das ações das agendas de trabalho P31 – Agir corretivamente na execução 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.	P32 – Número de instrumentos de divulgação propostos P33 – Grau de eficácia das campanhas programadas P34 – Número de reclamações do público-alvo	P32 – Pesquisar e planejar a forma de divulgação dos conteúdos das campanhas nacionais P33 – Gerir a divulgação das campanhas nacionais P34 – Verificar a adequação da divulgação das campanhas nacionais
	Divulgar através de um mecanismo de comunicação (ex.: portal): - os concursos em níveis nacional e regionais.	P35 – Número de concursos propostos. P36 – Grau de eficácia dos concursos propostos. P37 – Quantidade de reclamações do público-alvo.	P35 – Pesquisar e planejar a forma de divulgação dos conteúdos dos concursos. P36 – Gerir a divulgação dos concursos. P37 – Verificar a adequação da divulgação dos concursos.

	<p>Divulgar através de um mecanismo de comunicação (ex.:portal):</p> <p>- o desempenho dos projetos relacionados à educação para o trânsito (Incisos V, XV, XVI e XXIII).</p>	<p>P38 – Número de programas e projetos realizados.</p> <p>P39 – Grau de eficácia dos programas e projetos propostos.</p> <p>P40 – Quantidade de reclamações do público-alvo.</p> <p>P41 – Número de instrumentos de divulgação utilizados</p> <p>P42 – Grau de eficácia dos instrumentos de divulgação programados.</p> <p>P43 – Quantidade de reclamações do público-alvo</p>	<p>P38 – Pesquisar e planejar as necessidades de programas e projetos relacionados à educação.</p> <p>P39 – Gerir programas e projetos relacionados à educação para o trânsito.</p> <p>P40 – Verificar a adequação e o desempenho dos programas e projetos relacionados à educação para o trânsito.</p> <p>P41 – Pesquisar e planejar a forma de divulgação dos programas e projetos relacionados à educação para o trânsito.</p> <p>P42 – Gerir a divulgação dos programas e projetos relacionados à educação para o trânsito.</p> <p>P43 – Verificar a adequação da divulgação dos programas e projetos relacionados à educação para o trânsito.</p>
--	---	---	--

TABELA 10 – INDICADORES DE DESEMPENHO

continua

MACROPROCESSOS	MACROPROCESSO SO Produtos e Serviços	PROCESSOS	
		Indicadores de Desempenho	Descrição
F3- Gerir Serviços e Programas de Segurança do Trânsito Condução	<p>F3 GERIR SERVIÇOS E PROGRAMAS DE SEGURANÇA DO TRÂNSITO</p> <p>Expedir a Permissão para Dirigir, a Carteira Nacional de Habilitação e a Permissão Internacional para conduzir veículo (Incisos VII e XX)</p>	<p>P44 – Grau de adequação do planejamento estratégico.</p> <p>P45 – Número de processos melhorados.</p> <p>P46 – Grau de adequação do planejamento da expedição de CNH e PI.</p> <p>P47 – Grau de efetividade da expedição de CNH e PI.</p> <p>P48 – Número de reclamações recebidas do público-alvo.</p>	<p>P44 – Detalhar e implementar as orientações estratégicas.</p> <p>P45 – Planejar e agir corretivamente para a melhoria dos processos.</p> <p>P46 – Pesquisar e planejar os processos de expedição de CNH e PI.</p> <p>P47 – Gerir o processo de expedição de CNH e PI.</p> <p>P48 – Verificar a adequação e o desempenho dos processos de expedição de CNH e PI.</p>
	<p>Credenciar os Detrans para Desempenhar as Funções de CRT (Resoluções Contran nº 74/1988 e nº 89/1999).</p>	<p>P49 – Grau de adequação do planejamento do credenciamento do Detran.</p> <p>P50 – Grau de efetividade do credenciamento.</p> <p>P51 – Número de reclamações recebidas dos Detrans credenciados.</p>	<p>P49 – Pesquisar e planejar o processo de credenciamento dos Detrans.</p> <p>P50 – Gerir o processo de credenciamento dos Detrans.</p> <p>P51 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de credenciamento dos Detrans.</p>



Efetivar o credenciamento do CFC, mediante a integração ao Renfor, concedendo-lhe o CAER (Portaria Contran nº 47/1999)

P52 – Grau de adequação do planejamento do credenciamento de CFC.

P53 – Grau de efetividade do credenciamento de CFC.

P54 – Quantidade de reclamações dos CFC credenciados.

P52 – Pesquisar e planejar o processo de credenciamento dos CFC.

P53 – Gerir o processo de credenciamento dos CFC.

P54 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de credenciamento dos CFC.

TABELA 10 – INDICADORES DE DESEMPENHO

continua

MACROPROCESSOS	MACROPROCESSO SO Produtos e Serviços	PROCESSOS		
		Indicadores de Desempenho	Descrição	
F3- Gerir Serviços e Programas de Segurança do Trânsito	Condutores	<p>Conceder o código marca-modelo dos veículos (Inciso XXVI).</p>	<p>P55 – Grau de adequação do planejamento da concessão do código marca-modelo dos veículos.</p> <p>P56 – Grau de eficácia de concessão de códigos.</p> <p>P57 – Número de reclamações recebidas das montadoras.</p>	<p>P55 – Pesquisar e planejar o processo de concessão do código marca-modelo dos veículos.</p> <p>P56 – Gerir o processo de concessão do código marca-modelo dos veículos.</p> <p>P57 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de concessão do código marca-modelo dos veículos.</p>
		<p>Expedir o CAT.</p>	<p>P58 – Grau de adequação do planejamento da emissão do CAT.</p> <p>P59 – Grau de eficácia da concessão do CAT.</p> <p>P60 – Número de reclamações recebidas dos clientes.</p>	<p>P58 – Pesquisar e planejar o processo de emissão do CAT.</p> <p>P59 – Gerir o processo de emissão do CAT.</p> <p>P60 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de emissão do CAT.</p>
		<p>Expedir o CRLV (Inciso VI).</p>	<p>P61 – Grau de adequação do planejamento da emissão do CRLV.</p> <p>P62 – Grau de eficácia da concessão do CLV.</p> <p>P63 – Quantidade de reclamações do cliente.</p>	<p>P61 – Pesquisar e planejar o processo de emissão do CRLV.</p> <p>P62 – Gerir o processo de emissão do CRLV.</p> <p>P63 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de emissão CLV.</p>
	Veículos			

		Outros
--	--	---------------

Assistir tecnicamente os órgãos do SNT na área de segurança do trânsito.

P64 – Grau de adequação do planejamento da assistência do SNT.

P65 – Grau de eficácia da assistência aos órgãos/entidades do SNT.

P66 – Quantidade de reclamações dos órgãos/entidades do SNT.

P64 – Pesquisar e planejar o processo de assistência técnica aos órgãos do SNT.

P65 – Gerir o processo de assistência técnica aos órgãos do SNT.

P66 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de assistência técnica aos órgãos do SNT.

TABELA 10 – INDICADORES DE DESEMPENHO

continua

	MACROPROCESSO SO Produtos e Serviços	PROCESSOS		
		Indicadores de Desempenho	Descrição	
MACROPROCESSOS F3- Gerir Serviços e Programas de Segurança do Trânsito	Outros	Gerenciar as ações das agendas de trabalho resultantes dos mecanismos de intercâmbio periódicos, relativas à segurança do trânsito.	<p>P67 – Grau de adequação do planejamento das agendas de trabalho.</p> <p>P68 – Quantidade de eventos realizados sobre segurança do trânsito.</p> <p>P69 – Número de agendas alteradas.</p>	<p>P67 – Planejar as ações das agendas de trabalho.</p> <p>P68 – Verificar a execução das ações das agendas de trabalho.</p> <p>P69 – Agir corretivamente na execução das ações das agendas de trabalho.</p>
		Disponibilizar um mecanismo de comunicação (ex.: portal) que permita:	<p>P70 – Grau de adequação do planejamento do acesso às normas de trânsito.</p> <p>P71 – Grau de efetividade da divulgação de normas aos órgãos delegados.</p> <p>P72 – Grau de adequação das normas e procedimentos divulgados.</p>	<p>P70 – Pesquisar e planejar o processo de comunicação que permita ao órgão delegado acessar normas e procedimentos.</p> <p>P71 – Gerir a divulgação das normas e procedimentos aos órgãos delegados.</p> <p>P72 – Verificar a adequação da divulgação das normas e procedimentos aos órgãos delegados.</p>
		- ao órgão delegado acessar todas as normas e procedimentos relacionados às competências delegadas		

	<p>Disponibilizar um mecanismo de comunicação (ex.: portal) que permita:</p> <p>- ao Denatran receber informações relativas ao desempenho dos órgãos delegados</p>	<p>P73 – Grau de adequação do planejamento para o recebimento de informações.</p> <p>P74 – Grau de eficácia no recebimento das informações.</p> <p>P75 – Número de reclamações recebidas sobre os processos de comunicação junto aos órgãos delegados.</p>	<p>P73 – Pesquisar e planejar o processo de comunicação que permita ao Denatran receber informações dos órgãos delegados.</p> <p>P74 – Gerir o processo de comunicação que permita ao Denatran receber informações dos órgãos delegados.</p> <p>P75 – Verificar a adequação do processo de comunicação que permita ao Denatran receber informações dos órgãos delegados.</p>
--	--	---	---

TABELA 10 – INDICADORES DE DESEMPENHO

continua

	MACROPROCESSO Produtos e Serviços	PROCESSOS		
		Indicadores de Desempenho	Descrição	
MACROPROCESSOS	F3- Gerir Serviços e Programas de Segurança do Trânsito Outros	Disponibilizar um mecanismo de comunicação (ex.: portal) que permita: - divulgar o desempenho dos projetos relacionados à segurança do trânsito (Incisos V, XV, XVI e XXIII).	<p>P76 – Grau de adequação dos programas e projetos relacionados à segurança do trânsito.</p> <p>P77 – Grau de efetividade dos programas e projetos de segurança do trânsito.</p> <p>P78 – Número de reclamações recebidas do público-alvo.</p> <p>P79 – Número de instrumentos de divulgação propostos.</p> <p>P80 – Grau de eficácia dos programas e projetos relacionados à segurança do trânsito.</p> <p>P81 – Número de reclamações recebidas do público-alvo.</p>	<p>P76 – Pesquisar e planejar as necessidades de programas e projetos relacionados à segurança do trânsito.</p> <p>P77 – Gerir programas e projetos relacionados à segurança do trânsito.</p> <p>P78 – Verificar a adequação e o desempenho dos programas e projetos relacionados à segurança do trânsito.</p> <p>P79 – Pesquisar e planejar a forma de divulgação dos desempenhos dos programas e projetos relacionados à segurança do trânsito.</p> <p>P80 – Gerir a divulgação dos desempenhos dos programas e projetos relacionados à segurança do trânsito.</p> <p>P81 – Verificar a adequação da divulgação dos desempenhos dos programas e projetos relacionados à segurança do trânsito.</p>

	<p>F4 GERIR ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL</p>	<p>P82 – Grau de adequação do planejamento estratégico.</p> <p>P83 – Número de processos melhorados.</p>	<p>P82 – Detalhar e implementar as orientações estratégicas.</p> <p>P83 – Planejar e agir corretivamente para a melhoria dos processos.</p>
	<p>Homologar a integração de órgãos e entidades municipais ao SNT (Resolução Contran nº 106/1999).</p>	<p>P84 – Grau de adequação do planejamento de homologação de órgãos e entidades</p> <p>P85 – Grau de efetividade da homologação de municípios</p> <p>P86 – Número de reclamações recebidas.</p>	<p>P84 – Pesquisar e planejar o processo de homologação de órgãos e entidades</p> <p>P85 – Gerir o processo de integração de órgãos e entidades</p> <p>P86 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de integração de órgãos e entidades.</p>

TABELA 10 – INDICADORES DE DESEMPENHO

continua

MACROPROCESSO Produtos e Serviços		PROCESSOS		
		Indicadores de Desempenho	Descrição	
MACROPROCESSOS	F4 Gerir Articulação Institucional	<p>Homologar os regimentos internos dos Cetran e do Contrandife (Resolução Contran nº 96/1998).</p>	<p>P87 – Grau de adequação do planejamento de homologação dos regimentos Internos.</p> <p>P88 – Grau de efetividade da homologação de regimentos internos.</p> <p>P89 – Número de reclamações recebidas.</p>	<p>P87 – Pesquisar e planejar o processo de homologação de regimentos internos dos Cetran e do Contrandife.</p> <p>P88 – Gerir o processo homologação de regimentos internos dos Cetran e do Contrandife.</p> <p>P89 – Verificar adequação e o desempenho do processo de homologação de regimentos internos dos Cetran e do Contrandife.</p>
		<p>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).</p>	<p>P90 – Grau de adequação do planejamento do processo de intercâmbio periódico.</p> <p>P91 – Grau de efetividade do mecanismo de intercâmbio periódico.</p> <p>P92 – Número de reclamações recebidas.</p>	<p>P90 – Pesquisar e planejar o processo de intercâmbio periódico voltado para o combate à violência.</p> <p>P91 – Gerir o processo de intercâmbio periódico voltado para o combate à violência.</p> <p>P92 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de intercâmbio periódico voltado para o combate à violência.</p>

	<p>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 (Inciso XXI).</p>	<p>P93 – Grau de adequação do planejamento do processo de intercâmbio regional.</p> <p>P94 – Grau de efetividade do mecanismo de intercâmbio regional.</p> <p>P95 – Número de reclamações recebidas.</p>	<p>P93 – Pesquisar e planejar o processo de intercâmbio periódico regional.</p> <p>P94 – Gerir o processo de intercâmbio periódico regional.</p> <p>P95 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de intercâmbio periódico regional.</p>
--	--	---	--

TABELA 10 – INDICADORES DE DESEMPENHO

continua

		MACROPROCESSO Produtos e Serviços	PROCESSOS	
			Indicadores de Desempenho	Descrição
MACROPROCESSOS	F4 Gerir Articulação Institucional	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. (Incisos XXI e XXII).	<p>P96 – Grau de adequação do planejamento do processo de intercâmbio internacional.</p> <p>P97 – Grau de efetividade do mecanismo de intercâmbio internacional.</p> <p>P98 – Número de reclamações recebidas.</p>	<p>P96 – Pesquisar e planejar o processo de intercâmbio periódico internacional.</p> <p>P97 – Gerir o processo de intercâmbio periódico internacional.</p> <p>P98 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de intercâmbio periódico internacional.</p>
		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 (Inciso XXI).	<p>P99 – Grau de adequação do planejamento do processo de intercâmbio com o Mercosul.</p> <p>P100 – Grau de efetividade do mecanismo de intercâmbio com o Mercosul.</p> <p>P101 – Número de reclamações recebidas.</p>	<p>P99 – Pesquisar e planejar o processo de intercâmbio periódico com países integrantes do Mercosul.</p> <p>P100 – Gerir o processo de intercâmbio periódico com países integrantes do Mercosul.</p> <p>P101 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de intercâmbio periódico com países integrantes do Mercosul.</p>

	<p>Disponibilizar um <i>call center</i>, tendo como objetivo a captação de demandas da sociedade e o acompanhamento de seus atendimentos.</p>	<p>P102 – Grau de adequação do planejamento do processo do <i>call center</i>.</p> <p>P103 - Grau de efetividade do processo do <i>call center</i> .</p> <p>P104 – Número de reclamações recebidas.</p>	<p>P102 – Pesquisar e planejar o processo do <i>call center</i>.</p> <p>P103 - Gerir o processo do <i>call center</i>.</p> <p>P104 – Verificar a adequação e o desempenho do processo do <i>call center</i>.</p>
--	---	--	---

TABELA 10 – INDICADORES DE DESEMPENHO

continua

MACROPROCESSO	PROCESSOS		
	Produtos e Serviços	Indicadores de Desempenho	Descrição
MACROPROCESSOS F4 Gerir Articulação Institucional	Divulgar através de um mecanismo de comunicação (ex.: portal): - avaliação do desempenho dos órgãos de trânsito estaduais e municipais (Inciso II).	<p>P105 – Grau de adequação do processo de avaliação do desempenho dos órgãos de trânsito estaduais e municipais.</p> <p>P106 – Grau de eficácia do processo de avaliação de desempenho dos órgãos de trânsito estaduais e municipais.</p> <p>P107 – Número de metas alcançadas.</p> <p>P108 – Número de instrumentos de divulgação propostos.</p> <p>P109 – Número de informações sobre o desempenho dos órgãos estaduais e municipais divulgadas.</p> <p>P110 – Grau de eficácia da divulgação alcançado.</p>	<p>P105 – Pesquisar e planejar o processo de avaliação do desempenho dos órgãos de trânsito estaduais e municipais.</p> <p>P106 – Gerir o processo de avaliação do desempenho dos órgãos de trânsito estaduais e municipais.</p> <p>P107 – Verificar a adequação da avaliação do desempenho dos órgãos de trânsito estaduais e municipais.</p> <p>P108 – Pesquisar e planejar a forma de divulgação do desempenho dos órgãos de trânsito estaduais e municipais.</p> <p>P109 – Gerir a divulgação do desempenho dos órgãos de trânsito estaduais e municipais.</p> <p>P110 – Verificar a adequação da divulgação do desempenho dos órgãos de trânsito estaduais e municipais.</p>

	<p>Divulgar através de um mecanismo de comunicação (ex.: portal) :</p> <p>- agenda de trabalho fruto do mecanismo de intercâmbio voltado para o combate à violência no trânsito. (Inciso III).</p>	<p>P111 – Número de instrumentos de divulgação propostos.</p> <p>P112 – Grau de efetividade da divulgação da agenda de trabalho.</p> <p>P113 – Grau de eficácia na divulgação.</p>	<p>P111 – Pesquisar e planejar a forma de divulgação da agenda de trabalho fruto do intercâmbio voltado para o combate à violência no trânsito.</p> <p>P112 – Gerir a divulgação da agenda de trabalho fruto do intercâmbio voltado para o combate à violência no trânsito.</p> <p>P113 – Verificar a adequação da agenda de trabalho fruto do intercâmbio voltado para o combate à violência no trânsito.</p>
--	--	---	---

TABELA 10 – INDICADORES DE DESEMPENHO

continua

	MACROPROCESSO Produtos e Serviços	PROCESSOS		
		Indicadores de Desempenho	Descrição	
MACROPROCESSOS	F4 Gerir Articulação Institucional	<p>Divulgar através de um mecanismo de comunicação (ex.: portal) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - agenda de trabalho fruto de mecanismo de intercâmbio regional voltado para a promoção da integração entre os órgãos estaduais e municipais. 	<p>P114 – Número de instrumentos de divulgação propostos.</p> <p>P115 – Grau de eficácia na divulgação da agenda de trabalho.</p> <p>P116 – Número de reclamações recebidas.</p>	<p>P114 – Pesquisar e planejar a forma de divulgação da agenda de trabalho fruto do intercâmbio regional.</p> <p>P115 – Gerir a divulgação da agenda de trabalho fruto do intercâmbio regional.</p> <p>P116 – Verificar a adequação da divulgação da agenda de trabalho fruto do intercâmbio regional.</p>
		<p>Divulgar através de um mecanismo de comunicação (ex.: portal) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - agenda dos projetos de internalização de tecnologias resultantes de mecanismo de intercâmbio internacional. 	<p>P117 – Número de instrumentos de divulgação propostos.</p> <p>P118 – Grau de eficácia na divulgação da Agenda de trabalho.</p> <p>P119 – Número de reclamações recebidas.</p>	<p>P117 – Pesquisar e planejar a forma de divulgação da Agenda de trabalho fruto do intercâmbio internacional.</p> <p>P118 – Gerir a divulgação da agenda de trabalho fruto do intercâmbio internacional.</p> <p>P119 – Verificar a adequação da divulgação da agenda de trabalho fruto do intercâmbio internacional.</p>

	<p>Divulgar através de um mecanismo de comunicação (ex.: portal) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - agenda de trabalho dos acordos multilaterais resultantes de mecanismo de intercâmbio com os países integrantes e participantes do Mercosul. 	<p>P120 – Número de instrumentos de divulgação propostos.</p> <p>P121 – Grau de eficácia na divulgação da agenda de trabalho.</p> <p>P122 – Número de reclamações recebidas.</p>	<p>P120 – Pesquisar e planejar a forma de divulgação da agenda de trabalho fruto do intercâmbio com países do Mercosul.</p> <p>P121 – Gerir a divulgação da agenda de trabalho fruto do intercâmbio com países do Mercosul.</p> <p>P122 – Verificar a adequação da divulgação da agenda de trabalho fruto do intercâmbio com países do Mercosul.</p>
--	--	---	---

TABELA 10 – INDICADORES DE DESEMPENHO

continua

MACROPROCESSO Produtos e Serviços		PROCESSOS		
		Indicadores de Desempenho	Descrição	
MACROPROCESSOS	F5 Gerir Informações sobre o Trânsito.	<p>F5 GERIR INFORMAÇÕES SOBRE O TRÂNSITO.</p>	<p>P123 – Grau de adequação do Planejamento estratégico.</p> <p>P124 – Número de processos melhorados.</p>	<p>P123 – Detalhar e implementar as orientações estratégicas.</p> <p>P124 – Planejar e agir corretivamente para a melhoria dos processos.</p>
		<p>Disponibilizar as informações do Renach (Incisos VIII e XIV).</p>	<p>P125 – Grau de adequação do processo de disponibilização das informações do Renach.</p> <p>P126 – Grau de eficácia na disponibilização do Renach.</p> <p>P127 – Número de reclamações recebidas.</p>	<p>P125– Pesquisar e planejar o processo de disponibilização das informações do Renach.</p> <p>P126 – Gerir o processo de disponibilização das informações do Renach.</p> <p>P127 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de disponibilização das informações do Renach.</p>

Disponibilizar as informações do Renavam (Incisos IX e XIV).

P128 – Grau de adequação do processo de disponibilização das informações do Renavam.

P129 – Grau de eficácia na disponibilização de informações do Renavam.

P130 – Número de reclamações recebidas.

P128 – Pesquisar e planejar o processo de disponibilização das informações do Renavam.

P129 – Gerir o processo de disponibilização das informações do Renavam.

P130 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de disponibilização das informações do Renavam.

TABELA 10 – INDICADORES DE DESEMPENHO

continua

MACROPROCESSO Produtos e Serviços		PROCESSOS	
		Indicadores de Desempenho	Descrição
MACROPROCESSOS F5 Gerir Informações sobre o Trânsito.	Disponibilizar estatísticas nacionais e regionais de assuntos de trânsito (Incisos X e XI).	<p>P131 – Grau de adequação do processo de disponibilização de informações de estatísticas nacionais e regionais.</p> <p>P132 – Grau de eficácia na disponibilização de informações de estatísticas.</p> <p>P133 – Número de reclamações recebidas.</p>	<p>P131 – Pesquisar e planejar o processo de disponibilização das informações de estatísticas nacionais e regionais.</p> <p>P132 – Gerir o processo de disponibilização das informações de estatísticas nacionais e regionais.</p> <p>P133 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de disponibilização das informações de estatísticas nacionais e regionais.</p>
	Gerenciar as ações das agendas de trabalho, resultantes dos mecanismos de intercâmbio periódicos, relativas às informações de trânsito (Renach, Renavam e estatísticas).	<p>P134 – Grau de adequação do planeamento das agendas de trabalho.</p> <p>P135 – Número de eventos realizados.</p> <p>P136 – Número de agendas alteradas.</p>	<p>P134 – Planejar as ações das agendas de trabalho.</p> <p>P135 – Verificar a execução das ações das agendas de trabalho.</p> <p>P136 – Agir corretivamente na execução das ações das agendas de trabalho</p>

		Promover e disponibilizar trabalhos técnicos sobre trânsito. (Inciso XVII).
--	--	---

P137 – Grau de adequação do processo de disponibilização de trabalhos técnicos.

P138 – Grau de eficácia na disponibilização dos trabalhos técnicos.

P139 – Número de reclamações recebidas.

P137 – Pesquisar e planejar o processo de disponibilização de trabalhos técnicos.

P138 – Gerir o processo de disponibilização de trabalhos técnicos.

P139 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de disponibilização de trabalhos técnicos.

TABELA 10 – INDICADORES DE DESEMPENHO

continua

		MACROPROCESSO Produtos e Serviços	PROCESSOS	
			Indicadores de Desempenho	Descrição
MACROPROCESSOS	S1 - Gerir Sustentabilidade Econômica e Financeira	S1 - GERIR SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA	<p>P140 – Grau de adequação do planejamento estratégico.</p> <p>P141 – Número de processos melhorados.</p>	<p>P140- Detalhar e implementar as orientações estratégicas.</p> <p>P141 – Planejar e agir corretivamente para a melhoria dos processos.</p>
		Administrar o Funset (Inciso XII).	<p>P142 – Grau de adequação do planejamento do processo do Funset.</p> <p>P143 – Grau de eficácia alcançado.</p> <p>P144 – Número de reclamações recebidas.</p>	<p>P142 – Planejar o processo de administração do Funset.</p> <p>P143 – Gerir o processo de administração do Funset.</p> <p>P144 – Verificar a adequação e o desempenho do processo Funset.</p>

	<p>Gerir a execução dos recursos do DPVAT (Lei nº 6.194, de 19 de dezembro de 1974, art. 78 da Lei nº 9.503/97 e Portaria Interministerial MS/MF/MJ nº 4.044 e Resolução Contran nº 97/99).</p>	<p>P145 – Grau de adequação do planejamento do processo de execução dos recursos do DPVAT.</p> <p>P146– Grau de eficácia na execução dos recursos do DPVAT.</p> <p>P147 – Número de reclamações recebidas.</p>	<p>P145 – Planejar o processo de execução dos recursos do DPVAT.</p> <p>P146 – Gerir o processo de execução dos recursos do DPVAT.</p> <p>P147 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de execução dos recursos do DPVAT.</p>
--	---	---	---

TABELA 10 – INDICADORES DE DESEMPENHO

continua

MACROPROCESSO		PROCESSOS		
		Produtos e Serviços	Indicadores de Desempenho	Descrição
MACROPROCESSOS	S1 - Gerir Sustentabilidade Econômica e Financeira	Gerir a receita de prestação de serviços: homologação de ITE (Portaria Denatran nº 48/98) e emissão de CAT (Portaria Denatran nº 47/98)	<p>P148- Grau de adequação do planejamento do processo de homologação.</p> <p>P149 – Grau de efetividade da homologação.</p> <p>P150 – Número de reclamações recebidas.</p> <p>P151 – Grau de adequação do planejamento do processo de emissão do CAT.</p> <p>P152 – Grau de eficácia do processo de emissão do CAT.</p> <p>P153 – Número de reclamações recebidas.</p>	<p>P148 –Planejar a receita proveniente do processo de homologação de ITE.</p> <p>P149 – Gerir a receita proveniente do processo de homologação de ITE.</p> <p>P150 – Verificar o desempenho do processo de arrecadação proveniente da homologação de instituições técnicas de engenharia.</p> <p>P151 – Planejar a receita proveniente do processo de emissão do CAT.</p> <p>P152 – Gerir a receita proveniente do processo de emissão do CAT.</p> <p>P153 – Verificar o desempenho do processo de arrecadação proveniente da emissão do CAT.</p>

Gerir a execução da dotação orçamentária da União (LOA).

P154 – Grau de adequação do planejamento da execução da dotação orçamentária da União.

P155 – Grau de efetividade da execução da dotação orçamentária da União.

P156 – Número de reclamações recebidas.

P154 – Planejar a execução da dotação orçamentária da União.

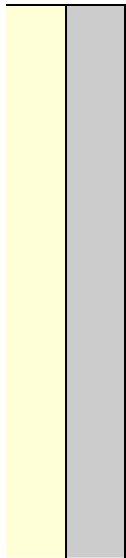
P155 – Gerir a execução da dotação orçamentária da União.

P156 – Verificar a adequação e o desempenho da dotação orçamentária da União.

TABELA 10 – INDICADORES DE DESEMPENHO

continua

MACROPROCESSO Produtos e Serviços		PROCESSOS	
		Indicadores de Desempenho	Descrição
MACROPROCESSOS	S2 - GERIR SUPORTE ADMINISTRATIVO	<p>P157 – Grau de adequação do planejamento estratégico.</p> <p>P158 – Número de processos melhorados.</p>	<p>P157- Detalhar e implementar as orientações estratégicas.</p> <p>P158 – Planejar e agir corretivamente para a melhoria dos processos.</p>
		<p>Gerir o processo de gestão dos recursos humanos.</p> <p>P159 – Grau de adequação do planejamento do processo de gestão de RH.</p> <p>P160 – Grau de efetividade do processo de RH.</p> <p>P161 – Número de reclamações recebidas.</p>	<p>P159 – Pesquisar e planejar o processo de gestão de recursos humanos.</p> <p>P160 – Gerir o processo de gestão de recursos humanos.</p> <p>P161 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de gestão de recursos humanos.</p>
		<p>Gerir o processo de gestão de serviços gerais.</p> <p>P162 – Grau de adequação do planejamento do processo de serviços gerais.</p> <p>P163 – Grau de efetividade do processo de serviços gerais.</p> <p>P164 – Número de reclamações recebidas.</p>	<p>P162 – Pesquisar e planejar o processo de administração de serviços gerais.</p> <p>P163 – Gerir o processo de gestão de serviços gerais.</p> <p>P164 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de administração de serviços gerais.</p>



Gerir o processo de gestão de material e patrimônio.

P165 – Grau de adequação do processo de administração de material e patrimônio.

P166 – Grau de eficácia na administração de material e patrimônio.

P167 – Número de reclamações recebidas.

P165 – Pesquisar e planejar o processo de administração de material e patrimônio.

P166 – Gerir o processo de gestão de material e patrimônio.

P167 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de administração de material e patrimônio.

TABELA 10 – INDICADORES DE DESEMPENHO

Continua

MACROPROCESSO	PROCESSOS		
	Produtos e Serviços	Indicadores de Desempenho	Descrição
MACROPROCESSOS S2 - Gerir Suporte Administrativo	Gerir o processo de registro e controle orçamentário, financeiro e contábil.	<p>P168 – Grau de adequação do processo de registro e controle orçamentário.</p> <p>P169 – Grau de eficácia do processo de registro e controle orçamentário.</p> <p>P170 – Número de reclamações recebidas.</p>	<p>P168 – Pesquisar e planejar o processo de registro e controle orçamentário, financeiro e contábil.</p> <p>P169 – Gerir o processo de registro e controle orçamentário, financeiro e contábil.</p> <p>P170 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de registro e controle orçamentário, financeiro e contábil.</p>
	Gerir o processo de modernização administrativa.	<p>P171 – Grau de adequação do planejamento do processo de modernização administrativa.</p> <p>P172 – Grau de efetividade do processo de modernização administrativa.</p> <p>P173 – Número de reclamações recebidas.</p>	<p>P171 – Pesquisar e planejar o processo de modernização administrativa.</p> <p>P172 – Gerir o processo de modernização administrativa.</p> <p>P173 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de modernização administrativa.</p>

	<p align="center">S3 - DISPONIBILIZAR RECURSOS DE TI</p>	<p>P174 – Grau de adequação do planejamento estratégico.</p> <p>P175 – Número de processos melhorados.</p>	<p>P174- Detalhar e implementar as orientações estratégicas.</p> <p>P175 – Planejar e agir corretivamente para a melhoria dos processos.</p>
	<p>Gerir o processo de adoção de padrões, diretrizes e procedimentos relacionados à administração de recursos de informação e informática.</p>	<p>P176 – Grau de adequação do planejamento do processo de definição de padrões, diretrizes e procedimentos.</p> <p>P177 – Número de padrões, diretrizes e procedimentos relacionados à administração dos recursos de informação e informática.</p> <p>P178 – Número de reclamações recebidas.</p>	<p>P176 – Pesquisar e planejar o processo de adoção de padrões, diretrizes e procedimentos relacionados à administração de recursos de informação e informática.</p> <p>P177 – Gerir o processo de adoção de padrões, diretrizes e procedimentos relacionados à administração de recursos de informação e informática.</p> <p>P178– Verificar a adequação e o desempenho do processos de adoção de padrões, diretrizes e procedimentos relacionados à administração de recursos de informação e informática..</p>

TABELA 10 – INDICADORES DE DESEMPENHO

		conclusão	
		PROCESSOS	
MACROPROCESSO Produtos e Serviços		Indicadores de Desempenho	Descrição
MACROPROCESSOS	S3 - Disponibilizar Recursos de TI	Gerir o processo de desenvolvimento de estudos e pesquisas de TI.	<p>P179 – Grau de adequação do planejamento do processo de desenvolvimento de estudos e pesquisas de TI.</p> <p>P180 – Número de estudos e pesquisas e número de sistemas desenvolvidos.</p> <p>P181 – Número de reclamações recebidas.</p>
			<p>P179 – Pesquisar e planejar o processo de desenvolvimento de estudos e pesquisas de TI.</p> <p>P180 – Gerir o processo de desenvolvimento de estudos e pesquisas de TI.</p> <p>P181 – Verificar a adequação e o desempenho do processo de desenvolvimento de estudos e pesquisas de TI.</p>

	<p>Gerir o processo de implementação e operação dos Sistemas de Informação Computacionais.</p>	<p>P182 – Grau de adequação do planeamento do processo implementação e operação dos Sistemas de Informação Computacionais.</p> <p>P183 – Número de Sistemas de Informações Computacionais implementados e grau de adequação da operação dos sistemas.</p> <p>P184 – Número de reclamações recebidas</p>	<p>P182 – Pesquisar e planejar o processo de implementação e operação dos Sistemas de Informação Computacionais.</p> <p>P183 – Gerir o processo de implementação e operação dos Sistemas de Informação Computacionais.</p> <p>P184 – Verificar a adequação do processo de implementação e operação dos Sistemas de Informação Computacionais.</p>
--	--	--	--

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](#)