

ROSA MARIA BRUNETTI

**PROPOSTA PARA REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL E FUNCIONAL DO
DETRAN/PR: UM ESTUDO DE CASO**

Projeto de monografia apresentado ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como Requisito para obtenção do título Especialização em Formulação e Gestão de Políticas Públicas.

Orientador: Blênio César Severo Peixe

CURITIBA

2007

PENSAMENTO

**“O INSUCESSO É APENAS UMA OPORTUNIDADE PARA COMEÇAR DE NOVO
COM MAIS INTELIGÊNCIA”**

(Henry Ford)

AGRADECIMENTO

Ao Professor BLÊNIO PEIXE, pela paciência e dedicação em nos acompanhar nessa jornada.

Aos colegas de trabalho por assumirem as atividades diárias, dando-me condições de executar o presente trabalho.

Aos meus familiares pelas minhas ausências do convívio diário.

GLOSSÁRIO

CETRAN – Conselho Estadual de Trânsito
CIRETRAN – Circunscrição de Regional de Trânsito
CFC – Centro de Formação de Condutores
CNH – Carteira Nacional de Habilitação
CONTRAN – Conselho Nacional de Trânsito
CRTRAN – Centro Regional Trânsito
CTB – Código de Trânsito Brasileiro
DENATRAN – Departamento Nacional de Trânsito
DETRAN/PR – Departamento de Trânsito do Paraná
GPS/SESP – Grupo de Planejamento Setorial/Secretaria de Estado da Segurança Pública
MTM – Multa de Trânsito Municipal
PDRAE – Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado
PMPR – Polícia Militar do Paraná
PTRAN – Posto de Trânsito
RENACH – Registro Nacional de Carteira de Habilitação
RENAEST – Registro Nacional de Acidentes e Estatísticas de Trânsito
RENAINF – Registro Nacional de Infrações de Trânsito
RENAVAN – Registro Nacional de Veículos Automotores
SEAP – Secretaria de Estado de Administração e Previdência

RESUMO

GUTMANN, R. M. B. PROPOSTA PARA REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL E FUNCIONAL DO DETRAN/PR: UM ESTUDO DE CASO Este estudo de caso descreve os temas abordados para o planejamento e execução de reestruturação, através de metodologia desenvolvida e aplicada objetivando definir o modelo institucional adequado ao cumprimento das competências estabelecidas para o Departamento de Trânsito do Estado do Paraná – DETRAN/PR, considerando que seus processos de trabalho têm como característica principal a gestão de atividades de Estado (planejamento, execução, controle, fiscalização de atividades do trânsito), cumprindo e fazendo cumprir a legislação específica, reorientando o seu processo de tomada de decisão e permitindo a introdução de uma cultura gerencial voltada para resultados. Modelos de gestão foram identificados e avaliados que remetem à conclusão de que o modelo referencial deve ser o de Agência Executiva, que nada mais é do que uma Autarquia com maior mobilidade e que ora limitada a sua aplicabilidade, deve continuar com o regime jurídico atual, ocorrendo, porém, uma reestruturação em sua estrutura organizacional, devendo ser revistos primordialmente o Organograma, conseqüentemente o Regimento Interno, assim como a Tabela de Taxas e Tarifas e Quadro de Pessoal.

Palavras Chaves: DETRAN/PR, Estrutura Organizacional, Modelos Institucionais, Autarquia, Agências Executivas.

e-mail: rosagutmann@detran.pr.gov.br

SUMÁRIO

PENSAMENTO	I
AGRADECIMENTO	II
GLOSSÁRIO	III
RESUMO	IV
SUMÁRIO	V
1. INTRODUÇÃO	1
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	2
2.1. ASPECTOS HISTÓRICOS DA ORGANIZAÇÃO DO ÓRGÃO DE TRÂNSITO .	3
2.1.1. No Brasil	3
2.1.2. No Paraná	4
2.1.3. Principais Características da Autarquia	5
2.1.4. Volume de Serviços	5
2.1.5. Condição Regulamentar	5
2.1.6. Adequação do Quadro Funcional	6
2.1.7. Atualização da Tabela de Taxas e Tarifas	7
2.2. MODELOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	8
2.2.1. Modelos Institucionais de Gestão	12
2.2.2. Modelo de Definição do Grau de Intervenção do Estado e das Formas de Propriedade	14
2.2.3. Modelos Institucionais e de Gestão: O Caso Brasileiro	18
2.2.4. Novos Modelos de Gestão	21
3. METODOLOGIA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO	41
3.1. DIRETRIZES GERAIS DO PROGRAMA DE MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	41
3.1.1. Diretrizes Específicas para o Departamento de Trânsito	43
3.2. COMPETÊNCIAS DO DEPARTAMENTO DE TRÂNSITO	43
4. ESTUDO DE CASO DEPARTAMENTO DE TRÂNSITO DO PARANÁ .	44
4.1. NATUREZA JURÍDICA E FUNCIONAMENTO	47

4.2.	SITUAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA	48
4.3.	ESTRUTURA DE FUNCIONAMENTO	48
4.4.	SISTEMA DE INFORMAÇÕES	49
4.5.	RECURSOS HUMANOS	51
5.	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO	52
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
7.	ANEXOS	56
7.1.	ANEXO I ORGANOGRAMA EM VIGOR	57
7.2.	ANEXO II MAPA DO ESTADO DO PARANÁ	59
7.3.	ANEXO III ORGANOGRAMA PROPOSTO	61
7.4.	ANEXO IV CLASSIFICAÇÃO DE CIRETRANS	68
7.5.	ANEXO V RELAÇÃO DOS POSTOS DE TRÂNSITO JURISDICIONADOS	71

1. INTRODUÇÃO

O Estado moderno tem assumido funções e responsabilidades que são, posteriormente, devolvidas à sociedade, na busca de uma maior eficiência na prestação dos serviços de interesse público.

O atual contexto das grandes tendências mundiais relacionadas a globalização, progressos na tecnologia da informação e emergência da sociedade civil organizada, levou à concepção de um novo papel do Estado, que passa de produtor direto de bens e serviços para indutor e regulador do desenvolvimento.

Assim, o Poder Público passou a atuar no fomento da prestação de atividades de interesse público por particulares e na regulação e fiscalização dos serviços públicos, descentralizando a sua realização através de contratos de gestão, permissões e concessões ao setor privado. A moderna administração pública mantém a centralização governamental nos Poderes Políticos: Executivo e Legislativo, que deverão fixar os preceitos básicos, metas e finalidades da Administração Pública, porém, exige maior descentralização administrativa, para a consecução desses objetivos.

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

Essa compreensão pressupõe a existência de uma base conceitual que permita subsidiar a análise organizacional, no sentido de que, a partir do entendimento da gestão dos processos de trabalho da organização necessárias ao

cumprimento de sua missão institucional, seja possível definir o modelo institucional adequado e, conseqüentemente, a arquitetura organizacional que assegure o alcance dos objetivos definidos no Planejamento Estratégico do Órgão/Entidade.

No caso DETRAN/PR, esse modelo conceitual foi formulado estabelecendo-se uma correlação entre o conceito econômico da produção de bens e serviços e as formas de propriedade típicas do modelo capitalista de Estado. Uma vez formulada essa base conceitual foram estudadas as diferentes características dos modelos institucionais e de gestão estabelecidos na legislação brasileira e no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.

A partir dessa contextualização foi possível definir-se o modelo institucional adequado para o cumprimento das competências estabelecidas na Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997, para os Detran's, como órgãos máximos executivos de trânsito da União.

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

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir, serão abordados alguns temas e definidos conceitos que permitirão entender melhor o desenvolvimento do presente trabalho, quais sejam: aspectos históricos da organização do órgão de trânsito, principais características do órgão, características de uma estrutura organizacional, natureza jurídica, funcionamento e características principais do atual modelo institucional de Autarquia, modelos institucionais de gestão.

2.1. ASPECTOS HISTÓRICOS DA ORGANIZAÇÃO DO ÓRGÃO DE TRÂNSITO

Neste momento se faz um breve histórico do Departamento de Trânsito do Paraná, sua inserção em âmbito nacional e sua instituição no Estado Paranaense.

2.1.1. No Brasil

O DETRAN/PR é órgão executivo máximo de trânsito do Estado do Paraná, contemplando as determinações do Código de Trânsito Brasileiro, instituído pela Lei Federal nº 9.503 de 23 de setembro de 1987, e suas decorrentes alterações. Cumpre e faz cumprir a legislação e as normas de trânsito, é responsável pelo registro e cadastramento de veículos automotores, assim como de condutores de veículos, faz também o registro de infrações e acidentes de trânsito, e ainda, desenvolve políticas de Segurança no Trânsito, através do desenvolvimento e promoção de programas de Educação para o Trânsito, junto a condutores e

pedestres, e desenvolvimento de projetos de engenharia de sinalização de trânsito, integrando-se às ações nacionais, operacionalizando as medidas da Política Nacional de Trânsito, através de encontros sistemáticos com os demais órgãos de trânsito da federação.

2.1.2. No Paraná

Antes de 1938, o trânsito no Paraná era administrado pelas prefeituras municipais. No dia 15 de dezembro de 1938, o interventor federal do Estado Sr. Manoel Ribas, criou o Departamento do Serviço de Trânsito (DST), ligado a Polícia Civil. A sede ficava no terreno onde hoje está o Teatro Guaíra, no Centro de Curitiba. Depois, o DST passou para outras instalações: rua Barão do Rio Branco, praça Carlos Gomes, praça Dezenove de Dezembro e rua José Loureiro.

Em 1966 foi feita a mudança para o bairro Tarumã, endereço ocupado hoje pelo Departamento de Trânsito (DETRAN/PR), denominação que foi dada ao Órgão em outubro de 1968. E, em 1974, o DETRAN/PR passou a ser um Órgão Especial vinculado à Secretaria de Estado da Segurança Pública. A Lei 7811, de 29 de dezembro de 1983, transformou o DETRAN/PR em Autarquia.

Atualmente, o DETRAN/PR atende a população, em Curitiba, em três endereços. No Tarumã, além de toda a estrutura administrativa do Órgão, são atendidas cerca de 500 pessoas diariamente. A maioria destes atendimentos é feita através dos Centros de Formação de Condutores, que respondem por cerca de 300 procedimentos. No Posto Central, centro de Curitiba, pelo menos 700 pessoas procuram atendimento diariamente. A renovação da carteira de habilitação e a

emissão de certidões são os serviços mais solicitados. No Posto da Vila Hauer, por onde também passam os Centros de Formação a Condutores, entre 600 e 800 pessoas são atendidas todos os dias. No interior do Estado, o trabalho é feito pelas 99 CIRETRAN's (Circunscrições Regionais de Trânsito) e cerca de 200 Postos de Trânsito, em todo o Estado.

2.1.3. Principais Características da Autarquia

O DETRAN/PR apresenta-se caracterizado como entidade autárquica, com personalidade jurídica de direito público, dotado de patrimônio e receitas próprios, com autonomia administrativa, técnica e financeira, vinculada à Secretaria de Estado da Segurança Pública, regida por legislação federal, porém com estrutura organizacional desvirtuada pelo decorrer dos tempos.

2.1.4. Volume de Serviço

O Departamento de Trânsito do Paraná – DETRAN/PR, vinculado à Secretaria de Estado de Segurança Pública do Estado do Paraná, vem atendendo à população paranaense, proprietários de veículos automotores e condutores de veículos com a mesma estrutura organizacional de duas décadas atrás, sendo que a frota de veículos registrados (hoje, estatisticamente, cada dois (2) habitantes em Curitiba possui um veículo), o número de condutores habilitados (crescimento de habilitações em cerca de 6% ao ano) e de infratores da legislação de trânsito (aumento de aproximadamente 8% ao ano) vem crescendo de forma vertiginosa e alarmante. (Dados estatísticos – Fonte DETRAN/PR Anuário Estatístico 2006).

2.1.5. Condição Regulamentar

Também, projetos de informatização dos sistemas vêm sendo desenvolvidos e implementados, a nível nacional, à vista que nenhuma alteração na legislação da Autarquia foi verificada, em função da nova estrutura que se projeta, assim como, dos correspondentes cargos ocupados pelo quadro funcional, sendo que o próprio DETRAN/PR veio adaptando-se ao longo destes anos, aleatoriamente, e o organograma legal, então vigente, não mais corresponde às reais necessidades, sejam elas de qualificação ou quantificação, sendo que há grande falha de comunicação entre as áreas, com o desenvolvimento de trabalhos mal distribuídos ou realizados em duplicidade.

Novas Diretorias foram implantadas, porém, quais suas competências? Visualiza-se a existência de sistemas de informática, como e por quem são gerenciados? Além de diversas áreas de atuação, inseridas por decorrência de legislação e não contempladas no Regimento Interno e Organograma vigentes. Não há referências a respeito. Ingerência e sobreposição de mandos, são verificados com frequência, como o caso de Ouvidoria, Help-desk, Telefonia, Tecnologia da Informação e Telecomunicação, envolvidos em um mesmo ambiente.

Para que os serviços sejam prestados com qualidade, o DETRAN/PR, vem investindo na infra-estrutura do trânsito a nível estadual, adaptando estruturas físicas, informatizando atividades e capacitando funcionários, porém, sem respaldo regimental.

2.1.6. Adequação do Quadro Funcional

Ao mesmo tempo em que novas estruturas devem ser definidas, também se visa a condição social do quadro funcional, vivenciando-se os princípios estabelecidos ao funcionário, como servidor público e, ainda, adequando funções específicas como digitadores, revisores, examinadores, vistoriadores, não contempladas quando da estrutura inicial da Autarquia, como se enquadram no Plano de Cargos e Salários? A questão de segurança documental, como exigir qualidade e confiança sem uma adequada Política de Recursos Humanos?

Em Wagner III e Hollenbeck (2002) se visualiza que a insatisfação e o stress fazem mais do que gerar custos diretos para as organizações em termos de programas organizacionais. São fontes, também, de custos indiretos, notadamente, na forma de absenteísmo e rotatividade, sendo que a insatisfação também é causa maior de declínio do compromisso organizacional. Infelizmente no setor público ainda se observa a falta de comprometimento organizacional, provavelmente pela falta de definição do papel que a pessoa deve exercer junto à organização, muitas vezes pela falta de clareza quanto às atividades a desenvolver, assim como pela falta de conhecimento de valores do funcionário e sua compatibilidade com os valores da organização.

Recentemente, novas teorias da motivação vem sendo recomendadas para uma efetiva ação no meio organizacional, visando à compreensão da natureza humana e buscando meios, no sentido de direcionar o comportamento do indivíduo em sua diária jornada de trabalho. Razão pela qual propõe-se o presente estudo de reorganização, não só estrutural como funcional.

2.1.7. Atualização da Tabela de Taxas e Tarifas

A Tabela de Taxas e Tarifas se encontra desatualizada para o total de serviços ofertados, em decorrência das alterações na legislação vigente, não representando a real remuneração dos serviços ofertados, devendo ser objeto de reavaliação e consideração, à vista de novos sistemas de informação apropriados e adequados às atividades em desenvolvimento, não deixando de assegurar a sustentabilidade financeira do órgão, na definição de suas receitas e na gestão de seu patrimônio.

2.2 MODELOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A definição de modelo institucional adequado para exercer e cumprir as competências estabelecidas no Código de Trânsito Brasileiro – CTB, para o órgão executivo de trânsito estadual objetiva, primeiramente, a formulação de alternativas relacionadas com a definição do papel do Detran dentro do contexto da Administração Pública Estadual, especialmente no que diz respeito a sua vinculação institucional e sua natureza jurídica, para posteriormente, formular o modelo de gestão mais adequado para que este Órgão desempenhe seu papel de Órgão Executivo Estadual de Trânsito, ou seja, suas competências de executor e coordenador da legislação e das normas de trânsito, operacionalizando as medidas da Política Nacional de Trânsito.

A definição de modelo institucional deve ter como fundamentação básica a utilização do modelo de análise conceitual para definição do grau de intervenção do Estado na estruturação do Setor Público.

Os modernos ambientes produtivos e gerenciais, cuja essência profissional é a busca da eficiência e eficácia, combinada às novas tecnologias desenvolvidas, principalmente nas áreas de comunicação e informática vêm gerando demandas contínuas de adaptações nas estruturas organizacionais, dos setores público e privado, afim de que possam acompanhar a mobilidade intensiva dos processos.

A estrutura organizacional de uma instituição atua como o contexto que circunda e influencia os processos de comportamento de uma organização e, através da formulação estrutural, processa-se o planejamento de regulamentos e padrões que possam ser utilizados para o controle do comportamento organizacional. São definidas como tarefas de trabalho, formalmente divididas, agrupadas ou coordenadas, levando-se em consideração alguns elementos fundamentais como especialização do trabalho, departamentalização (agrupamento de trabalho), cadeia de comando, esfera (margem) de controle, centralização e descentralização e formalização.

No caso de serviço público se verifica um tipo de estrutura freqüentemente chamada de burocrática, por se constituir em um conjunto de mecanismos básicos de coordenação, padronização e formalização, como contextualizado por ROBBINS,1998.

Quanto mais dividido for o trabalho em uma organização e quanto mais o agrupamento de tarefas em departamento obedecer ao critério de semelhança de objetivos, mais eficiente será a empresa. Neste sentido comenta MOTTA (1980, p.9): “A boa organização de uma empresa é condição indispensável para que todo o processo de racionalização do trabalho tenha bons resultados”.

E, ainda, comenta que o sucesso de uma organização depende do esforço coordenado de seus membros e tal esforço implica em compreensão das características organizacionais físicas, as quais identifica como estrutura processo de coleta de informações e mensuração, de comunicação e tomada de decisões.

O DETRAN/PR, como órgão público pode ser classificado como organização político-administrativa, para a qual se faz mister um trabalho de racionalização da estrutura atual.

Desenvolvimento organizacional é a mudança organizacional planejada estruturalmente, tendo como primeira etapa o levantamento da situação atual, seguida, pelo levantamento das relações entre grupos de participantes e finalmente o levantamento das relações entre os participantes individuais e a organização.

Segundo ROBBINS (1999, p.301): "(...) toda organização caracteriza-se por padrão de tarefas inter-relacionadas, que é essencial ao seu funcionamento eficiente. Essa estrutura organizacional identificável, consiste em uma cadeia relativamente estável de interligações entre as pessoas e o trabalho que constituem a organização".

É, portanto, a estrutura organizada que permite a integração do homem-serviço, através de um trabalho realizado com satisfação e eficiência.

O DETRAN/PR, atualmente se caracteriza como uma "Autarquia", que segundo conceituado por MEIRELLES:

"(...) ente administrativo autônomo, criado por lei específica, com personalidade jurídica de Direito Público interno, patrimônio próprio e atribuições estatais específicas. São entes autônomos mas não são autonomias. Inconfundível é autonomia com autarquia: aquela legisla para si, esta administra-se a si própria, segundo as leis editadas pela entidade que a criou. O conceito de autarquia é meramente Administrativo; o de autonomia é precipuamente Político". (MEIRELLES, ano 1997, p.319).

Na atualidade, a eficiência dos serviços públicos é medida pela satisfação das necessidades e expectativas de seus usuários. Para que haja melhoria na qualidade dos serviços prestados, objetivando satisfazer essas necessidades e expectativas, faz-se mister a apresentação de uma estrutura organizacional e funcional, com enfoques na atualização da legislação federal e na motivação do quadro funcional, responsável pelo tratamento dos serviços ofertados à população, e por consequência a eficácia e a eficiência do serviço público.

Deve visar, ainda, a condição social do quadro funcional, vivenciando-se os princípios estabelecidos ao funcionário, como servidor público e ainda, adequando funções específicas, que deverá agregar-se à qualificação do próprio serviço público ofertado ao usuário do sistema, prevendo, ainda, a qualidade e quantidade de recursos humanos para o cumprimento da sua missão institucional.

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

A criação de excepcionalidade pode permitir até certo ponto, alguma condição na expansão dos referidos limites; todavia não representando solução na continuidade temporal das suas ações e atividades típicas.

Sob esses aspectos fundamentais: quadro “próprio” funcional, operacionalidade administrativo-burocrático e finalística, somente encontrará

sustentabilidade através da evolução do seu regime jurídico na forma de empresa pública ou de economia mixta.

Há de se considerar neste contexto, de progressiva modificação institucional, a geração de produtos específicos, no caso da Autarquia DETRAN/PR, em que se inclui a Prestação de Serviços, a assistência a entidades de Consultorias e Assessorias nas formas gerais definidas no Código de Trânsito Brasileiro.

A possibilidade de aprimoramento e qualificação do quadro funcional “próprio”, em todos os seus aspectos, é condição prioritária para a eficiência e eficácia nos resultados de autonomia de gestão.

Tendo em vista a peculiaridade das atividades desenvolvidas pela Autarquia, e para resolver os problemas das limitações na autonomia administrativa, vislumbra-se a aplicação de uma estrutura organizacional multiunitária, onde as gerências das unidades, vários níveis abaixo da administração geral, detêm autoridade para definir propósito de suas unidades de atuação.

2.2.1 Modelos Institucionais de Gestão

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

De acordo com a Teoria Econômica Clássica, os consumidores estabelecem suas preferências de consumo, de bens e/ou de contratação de serviços através dos preços definidos pelo mercado. Dessa forma, no caso hipotético de uma economia

perfeita, logicamente, o modelo mais eficiente de alocação de recursos seria o Sistema de Preços.

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

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

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

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

Nesse contexto, torna-se indispensável repensar o papel do Estado para que o mesmo retome, de forma eficiente e eficaz, seu papel de autêntico prestador de serviços públicos, limitando sua ação na esfera produtiva à de agente regulador para corrigir as imperfeições do mercado na produção e consumo de produtos e serviços,

que, por suas características, geram expectativas de consumo na sociedade de forma geral, principalmente nas classes menos favorecidas.

2.2.2. Modelo de Definição do Grau de Intervenção do Estado e das Formas de Propriedades

No ato de definir o papel que o Estado deve desempenhar em determinado setor econômico e o grau de intervenção que o mesmo requer, os governantes se deparam com o quadro que, considerando-se a produção de bens e serviços privados e de bens e serviços públicos como dois extremos de um mesmo continuum, permeado pela Sociedade, pode-se construir um modelo simplificado para subsidiar os gestores das políticas públicas na definição do grau de intervenção do Estado, requerido para corrigir as imperfeições do Mercado.

Nesse modelo pode-se observar que, quando a produção de bens e serviços não tem um grau de externalidade significativo para a Sociedade, a mesma assume características eminentemente privadas e, em conseqüência, a forma mais eficiente de os consumidores estabelecerem suas preferências e os produtores, o nível de produção adequado, é o sistema de preços.

À medida, que se desloca dos bens e serviços privados, para os bens e serviços públicos pode-se constatar que o grau de externalidade da produção dos bens e serviços aumenta seu impacto na Sociedade. Para esses bens e serviços, cujo impacto é relevante para a Sociedade e que caracterizam o centro do continuum, o preço de mercado passa a não ter a mesma eficiência como sistema de alocação de recursos. As atividades de produção desses bens e serviços, exigem

um setor público não estatal, ou seja, onde é possível a associação do capital privado com o investimento público para permitir maior acesso da população a esse tipo de bens e serviços. Esses bens e serviços, tais como Saúde, Educação e Cultura, por suas características, não podem ser deixados ao livre jogo da oferta e da procura, sob pena de prejudicar o acesso da população ao consumo dos mesmos.

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

Observa-se que a gestão das atividades exclusivas de Estado, onde é exercido o poder típico de Estado, está relacionada com a produção de bens e serviços públicos, os quais, por sua importância para a sociedade, exigem que a propriedade dos mesmos seja estatal. Desta forma, a produção desses bens e serviços públicos recomenda uma presença ativa do Estado, na medida em que, para a execução desses bens/serviços, o sistema de preços não funciona de forma eficiente como alocador de recursos disponíveis, assim como, observa-se um conjunto de atividades, atualmente exercidas pelo Estado, voltadas para a produção de bens e serviços privados. Para a produção desses bens e serviços, a regra é o mercado e, conseqüentemente, a propriedade deve ser privada. Por esta razão justifica-se, para esse tipo de bens e serviços a retirada do Estado de suas

atividades de produção, salvo na inexistência de capital privado ou no caso de um monopólio natural, se bem que, neste último caso, a prática tem demonstrado que a gestão privada é a mais adequada, desde que acompanhada por um seguro sistema de regulação.

Ainda, encontram-se, nesta faixa bens e serviços que, por sua natureza, possibilita a associação do Estado com a iniciativa privada em seu processo de produção. No capitalismo contemporâneo, alguns autores convencionaram chamar este tipo de associação de terceiro setor, atividades da propriedade pública não-estatal, quando três cenários podem ser apresentados para definir os graus de intervenção do Estado, de acordo com o impacto causado por bens e serviços na sociedade e das formas de propriedade, conforme Quadro 1:

Quadro 1 – Graus de Intervenção do Estado

CENÁRIOS	ESPECIFICAÇÃO	NATUREZA DA ATIVIDADE	GRAUS DE INTERVENÇÃO DO ESTADO
I	Produção de bens e serviços públicos puros	Estratégicas e exclusivas de Estado	Total
II	Produção de bens e serviços de interesse público e privado	Não exclusivas de Estado	Parcerias com iniciativa privada
III	Produção de bens e serviços de interesse privado	Típicas de Mercado	Nenhuma (*)

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

Fonte: elaborado pela autora.

A formulação desses cenários, a partir da compreensão da natureza das atividades hoje exercidas por órgãos da administração direta e indireta da

administração pública, permite ao administrador público definir modelos institucionais e de gestão adequados para a estruturação do setor público.

Apresenta-se, também, a formulação de modelos considerando a legislação vigente no Brasil e, principalmente, os modelos de gestão introduzidos pelo PDRAE a partir de 1995.

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

- a) atividades estratégicas – referem-se ao conjunto de atividades desenvolvidas pelo Estado, voltadas para a formulação das políticas setoriais de governo. É, portanto, o setor onde as decisões estratégicas do governo são tomadas (exemplo: Legislativo, Judiciário, Presidência, cúpula dos ministérios e Ministério Público);
- b) atividades exclusivas – são atividades que só o Estado pode realizar, ou seja, aquelas em que o Estado exerce seu poder de agente regulamentador, fiscalizador e, inclusive, de fomentador (exemplo: segurança pública, seguridade social, regulamentação do trânsito, fiscalização tributária etc.);
- c) atividades não-exclusivas do Estado – são atividades onde o Estado atua, simultaneamente, com outras organizações não-estatais e privadas. Essas instituições não possuem o poder de Estado, mas a presença deste torna-se necessária, pois os produtos e/ou serviços envolvem direitos humanos fundamentais como os de Educação e da Saúde (exemplo: universidades, hospitais, centros de pesquisa etc.); e

d) atividades de mercado – são as atividades que, eventualmente, o Estado ainda exerce no setor produtivo ou de mercado financeiro. São atividades econômicas voltadas para o lucro (exemplo: empresas estatais).

Quadro 2 - Modelos Institucionais e de Gestão

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

Fonte: elaborado pela autora.

2.2.3. Modelos Institucionais e de Gestão: O Caso Brasileiro.

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

I - Modelos Institucionais:

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

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

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

a) autarquia – entidade dotada de personalidade jurídica de direito público, responsável por serviços autônomos, típicos de Estado, criada por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receitas próprias, a qual requer autonomia administrativa para seu funcionamento e gestão administrativa/financeira;

b) empresa pública – entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União ou de suas entidades da Administração Indireta, criada por lei para desempenhar atividades de natureza empresarial;

c) sociedade de economia mista – entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, criada por lei para o exercício de atividade de natureza mercantil, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações, com direito a voto, pertencem à União;

d) fundação – embora o inciso II, do art. 4º do Decreto-lei nº 200/67 não incluía a fundação como categoria de entidade da Administração Indireta, o § 2º do referido dispositivo legal estabelece: “equipara-se às Empresas Públicas, para os efeitos desta lei, as Fundações instituídas em virtude de lei federal e de cujos recursos participe a União, quaisquer que sejam suas finalidades”.

Através da Lei nº 7.596, de 10 abril de 1987, as fundações instituídas pelo poder público passam a se constituir como Fundações Públicas, caracterizando-se como entidade dotada de personalidade jurídica própria sem fins lucrativos, criada em virtude de autorização legislativa, para o desenvolvimento de atividades que exijam execução por entidades ou órgãos de direito público com autonomia

administrativa, patrimônio próprio gerido pelos respectivos órgãos de direção e funcionamento custeado por recursos da União e outras fontes. Desta forma, a Lei nº 7.596/87 passou a explicitar a fundação como entidade da administração pública indireta.

II - Limitações Impostas À Autonomia De Gestão Dos Modelos Institucionais Vigentes.

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

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

Da mesma forma, no âmbito da administração pública direta, autárquica e fundacional, a Constituição Federal – CF, de 5 de outubro de 1988, introduziu mecanismos de gestão que reduziram, significativamente, a autonomia administrativa, principalmente das autarquias e fundações, que passaram a ter sua gestão equiparada a órgãos da administração direta. Esse engessamento da autonomia administrativa nas autarquias e fundações, aliado à necessidade de redefinição do papel do Estado, passa a ser o desafio a ser superado pela Reforma do Aparelho do Estado, visando resgatar, sob o enfoque social, a sua capacidade de implementar políticas públicas.

2.2.4 Novos Modelos De Gestão

O PDRAE tem como principal objetivo criar condições para a disseminação de uma cultura gerencial com ênfase nos resultados esperados com a implantação das políticas públicas.

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

- a) clara definição dos objetivos organizacionais analisados em sua substância e não a ênfase nos processos administrativos;
- b) aumento da consciência do valor dos recursos públicos, procurando maximizar a relação financeira entre os recursos disponíveis e os gastos realizados para a execução de políticas, ou seja, incorporando o valor da eficiência na lógica de funcionamento da burocracia;
- c) maior autonomia às agências governamentais e, dentro delas, aos setores, horizontalizando a estrutura hierárquica;
- d) descentralização política, apoiada no princípio de que quanto mais perto estiver do cidadão o poder de decisão com relação às políticas públicas, melhor será a qualidade da prestação do serviço, e, de fundamental importância, maior será o grau de responsabilidade dos agentes públicos. Os governos, também, têm atuado no sentido de implantar políticas de coordenação entre as várias esferas administrativas;
- e) incentivo à adoção de parcerias com o setor privado e com as organizações não-governamentais;

- f) estabelecimento do conceito de planejamento estratégico, capaz de estabelecer as políticas de médio e longo prazo;
- g) flexibilização das regras que regem a burocracia pública;
- h) definição clara das responsabilidades de cada funcionário;
- i) ampla introdução de mecanismos de avaliação de desempenho individual e de resultados organizacionais, atrelados uns aos outros e baseados em indicadores de qualidade e produtividade;
- j) profissionalização do servidor público;
- k) revalorização da ética no serviço público; e
- l) desenvolvimento das habilidades gerenciais dos funcionários, em particular os de nível médio e os do alto escalão burocrático.

No sentido de viabilizar essa profunda mudança na Administração Pública, o Governo Federal, mediante a implementação do PDRAE, propõe os modelos de gestão a seguir especificados: Agências Executivas, institui o contrato de gestão como instrumento que irá conceder maior autonomia administrativa a órgãos e entidades da Administração Pública e Agências Reguladoras definidas como forma de atuação do Estado no exercício de função regulatória sobre empresas concessionárias de serviços.

I - Agências Executivas

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

Por meio do Decreto nº 2.487, de 02 de fevereiro de 1998, instituiu-se o modelo Agência Executiva, seguido pelo Decreto nº 2.488, da mesma data, que definiu as medidas operativas que consistiriam no novo grau de autonomia conferido às referidas agências. Na seqüência, foi editada a Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998, que, em seu artigo 51, dispõe sobre os critérios de qualificação destas agências. Por fim, a Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, ao alterar o artigo 37 da CF/88, introduziu nele o parágrafo oitavo, que prevê a possibilidade do contrato de gestão como instrumento que irá conceder maior autonomia administrativa a órgãos e entidades da Administração Pública.

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

A implementação desse modelo pressupõe:

a) um núcleo estratégico mais forte com capacidade de melhor formular políticas públicas e de elaborar e avaliar contratos de gestão, efetivado com suas instituições descentralizadas, que possam traduzir a implementação de suas políticas, cobrando eficiência, eficácia e efetividade;

- b) uma mudança cultural, com a introdução de valores preconizados pela administração gerencial e empreendedora, orientando suas ações e decisões para a obtenção de resultados e definição das condições e dos meios necessários para o alcance dos resultados propostos, observando, sempre, a ética na gestão pública, a avaliação do desempenho e o foco nas demandas dos clientes/usuários;
- c) uma maior flexibilidade de gestão, com controle de resultados, com transparência e com controle social, por intermédio do pacto de resultados e das condições e dos meios para alcançá-los, viabilizada através do contrato de gestão e com a criação de mecanismos que possibilitem a participação da Sociedade; e
- d) a inclusão de técnicas de gestão baseadas nos critérios de excelência do Programa Qualidade no Serviço Público - PQSP.

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

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

No modelo concebido no PDRAE, as agências executivas gozam de flexibilidades de gestão de recursos humanos; de avaliação de desempenho; de gestão de serviços gerais e contratação de bens e serviços, com concessão de limite

diferenciado de dispensa de licitação e dispensa da obrigatoriedade de firmar termos aditivos e convênios de vigência plurianual.

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

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

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

II - Agências Reguladoras

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

Desta forma o Governo definiu os marcos regulatórios, tendo sido como primeiro a Lei de Concessões (Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995), seguida de

leis específicas, os quais estabeleceram: os direitos e as obrigações das empresas concessionárias de serviços, a forma de atuação do Estado no exercício da função regulatória e os mecanismos que permitissem a resolução de conflitos de forma ágil e flexível.

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

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

A constituição de agências reguladoras independentes para exercício no âmbito dos setores dos serviços públicos se tornou imprescindível pelos seguintes motivos:

- a) aumento da complexidade setorial com a elevação do número de agentes;
- b) necessidade crescente de arbitragem de conflitos;
- c) exigência de grande flexibilidade e agilidade na implementação de políticas ad hoc por meio de regulamentos, resoluções e portarias; e

d) importância de mitigação dos riscos de captura do regulador frente a um agente específico ou mesmo de choque de interesses com outros setores de governo, evitando-se, assim, perdas de eficiência.

A legislação que criou as agências reguladoras estabeleceu a outorga da delegação normativa aos seus diretores para a implementação prática das diretrizes técnicas adotadas nas áreas de suas competências. Como pressupostos de autonomia decisória para que as agências já constituídas e em funcionamento pudessem enfrentar os novos desafios impostos pela nova realidade do setor foram adotados os seguintes requisitos: estabilidade dos gestores; independência financeira e gerencial, inclusive para estruturação de quadro de pessoal concursado; critérios técnicos de escolha dos diretores por parte do Poder Executivo; transparência decisória e delegação de poder para mediação e arbitramento de eventuais conflitos setoriais.

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

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

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

A primeira geração está relacionada com a quebra do monopólio do Estado no setor de telecomunicações – com a criação da Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL – Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997; no setor elétrico – com a criação da Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL – Lei nº 9.427, de 26 de dezembro de 1996, e de gás natural e petróleo – com a criação da Agência Nacional do Petróleo – ANP – Lei nº 9.478, de 06 de agosto de 1997. Essas agências reguladoras têm o papel de monitorar a qualidade dos serviços públicos prestados, bem como o cumprimento das metas explicitadas nos contratos firmados com as operadoras quanto à oferta de tais serviços, além de estabelecer preços referenciais e tarifas como se houvesse um mercado competitivo. Tais agências foram criadas com um determinado padrão de estruturação, contemplando uma série de flexibilidades de gestão, além de carreira própria e tabela de cargos e funções específicos. Deve-se ressaltar que, até a presente data, das agências citadas, somente a ANEEL conta com contrato de gestão.

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

- a) foram criadas como autarquias sob regime especial, regime este caracterizado pelo conjunto de privilégios específicos que a lei outorga à entidade para a consecução de seus fins;
- b) os privilégios caracterizam-se basicamente pela estabilidade de seus dirigentes (mandato fixo), autonomia financeira (renda própria e liberdade de sua aplicação) e poder normativo (regulamentação das matérias de sua competência, sem invadir as chamadas reservas da lei);
- c) a outorga de amplos poderes a essas autarquias, indispensável, tendo em vista a enorme relevância dos serviços públicos por elas regulados, para o desenvolvimento

global do país, como também do envolvimento de poderosos grupos econômicos (nacionais e estrangeiros) que assumiram a prestação daqueles serviços;

d) possuem aspectos comuns e alguns específicos, em face da natureza dos serviços ou atividades controlados, podendo ser destacados os seguintes:

- os administradores possuem mandato, só podendo ser destituídos por condenação judicial transitada em julgado, improbidade administrativa ou descumprimento injustificado das políticas estabelecidas para o setor ou pelo contrato de gestão;

- nomeação dos dirigentes pelo Presidente da República, com prévia aprovação dos nomes pelo Senado Federal, nos termos do artigo 52, inciso III, alínea f, da CF/88;

- edição de normas sobre matérias de sua competência;

- vedação ao ex-dirigente, até um ano depois de deixar o cargo, de representar qualquer interesse perante a Agência, ou de prestar serviços a empresas sob sua regulamentação;

- recursos próprios oriundos de taxa de fiscalização, ou de participações governamentais decorrentes do contrato de concessão;

- submissão a regime próprio de licitações (ANATEL); e

- declaração de utilidade pública, para fins de desapropriação ou servidão administrativa, das áreas necessárias: aos concessionários, permissionários e autorizados de energia elétrica (ANEEL).

A segunda geração de agências reguladoras ocorreu no período de 1999/2000, com a criação da Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA – Lei^o 9.782, de 26 de janeiro de 1999, e a Agência Nacional de Saúde Suplementar

ANS – Lei Nº 9.961, de 28 de janeiro de 2000. Esse grupo de agências, apesar de fiscalizar padrões de oferta e qualidade de serviços pelos entes regulados e monitorar preços, já opera em mercados competitivos. Essas duas instituições são estruturadas da mesma forma que os da primeira geração, e contam com contratos de gestão.

A terceira geração, criada no período 2000/2001, é constituída pela Agência Nacional de Águas – ANA – Lei nº 9.984, de 17 de julho de 2000; Agência Nacional do Cinema – MP 2.228-1, de 06 de setembro de 2001; Agência Nacional de Transportes Terrestres – Lei nº 10.233, de 05 de junho de 2001 e Agência Nacional de Transportes Aquaviários – Lei nº 10.233/01. Nessa última geração, a criação das agências foi determinada pelo acesso às flexibilidades características do modelo Agência Reguladora e não pela real necessidade do Estado, ou pelo real modelo institucional necessário ao cumprimento das atribuições demandadas.

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

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

CARACTERÍSTICAS	AGÊNCIAS	
	Reguladoras	Executivas
Natureza Jurídica	Autarquia Especial	Autarquia ou Fundação
Requisitos para Criação e para a Qualificação	Criação mediante Lei de iniciativa do Poder Executivo.	Existência de Autarquia ou Fundação, cuja qualificação como Agência Executiva dependerá de: a) iniciativa do Ministro Supervisor; b) anuência da Seges/MP; c) celebração do Contrato de Gestão com o ministério supervisor; d) existência de Plano Estratégico de Reestruturação e Desenvolvimento Institucional, concluído ou em andamento; e e) avaliação de seu Modelo de Gestão com base nos critérios do PQSP.
Gestão Orçamentária e Financeira	Orçamento Próprio	Orçamento da União com o mesmo detalhamento da Administração Direta
	Sistemas próprios de administração financeira e contábil.	Submetidas ao Sistema de Administração Financeira – SIAFI do Governo Federal
	Autonomia na reprogramação orçamentária e financeira das receitas próprias	A arrecadação de receitas próprias transita pelo caixa único do Tesouro Nacional e a utilização de seus excessos depende da aprovação de crédito adicional.
	Autonomia na reprogramação dos recursos orçamentários.	Reprogramação de recursos orçamentários somente através de projeto de lei que altere o detalhamento aprovado na Lei Orçamentária Anual - LOA.
	O saldo financeiro ativo no exercício é reprogramado para o exercício seguinte.	O saldo financeiro ativo do exercício é recolhido ao Tesouro Nacional
	Os valores orçamentários, alocados em ações/metras, previstos no contrato de Gestão, não estão sujeitos aos limites e contingenciamentos do orçamento da União.	Os valores orçamentários, alocados em ações/metras, previstos no Contrato de Gestão, não estão sujeitos a limites para movimentação, empenho e pagamento.
	Suprimento de fundos para despesas de pequeno vulto de acordo com regulamento próprio de execução orçamentária e financeira.	Suprimento de fundos para despesas de pequeno vulto com limite específico fixado pelo Ministro Supervisor que poderá subdelegar esta competência ao dirigente máximo da entidade.
Licitações e Contratos	Regulamento próprio observando os princípios básicos de licitação pública: Procedimento formal, publicidade, igualdade, sigilo, vinculação ao ato convocatório e julgamento objetivo	Devem observar as normas e procedimentos na Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e suas alterações. Dispensadas de realizar aditivos a contratos e convênios plurianuais, devendo observar a regulamentação da Secretaria do Tesouro Nacional do Ministério da Fazenda – STN/MF e a publicação no diário Oficial do valor, da classificação programática e da natureza da despesa do exercício correspondente.
Gestão de Recursos Humanos	Regime de emprego público regido pela Consolidação das Leis de Trabalho – CLT.	Regime Estatutário. Por Lei específica, poderá criar empregos públicos regidos pela CLT.
	Quadro efetivo aprovado em Lei e regido por Plano de Cargos e Salários específico, aprovado pela Diretoria da Agência.	Quadro de Lotação, aprovado em Lei e regido pelo Plano e Classificação de Cargos e Salários do Pessoal Civil d União - PCCS.
	Provimento dos cargos efetivos mediante concurso público de provas ou de provas e títulos, aprovados e autorizados pela Diretoria da Agência.	Provimento dos cargos efetivos mediante concurso público de provas ou de provas e títulos, aprovados e autorizados pelo Órgão Central de Gestão de Recursos Humanos do Pessoal Civil da União.
	Regime de emprego público regido pela Consolidação das Leis de Trabalho – CLT.	Regime Estatutário. Por Lei específica, poderá criar empregos públicos regidos pela CLT.

continua

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

CARACTERÍSTICAS	AGÊNCIAS	
	Reguladoras	Executivas
Natureza Jurídica	Autarquia Especial	Autarquia ou Fundação
Gestão de Recursos Humanos	Os Diretores são escolhidos e nomeados pela Presidência da República após aprovação do Senado Federal.	Os Diretores, ocupantes de DAS-6 A DA-S 5 e natureza especial são nomeados pelo Presidente da República.
	Os Diretores e Conselheiros terão o prazo de seu mandato fixado na Lei de criação da Agência.	Diretores não tem mandato.
	Critérios rígidos de exoneração da diretoria.	A exoneração dos dirigentes independe de renúncia, condenação judicial transitada em julgado e/ou processo administrativo disciplinar.
	Os cargos comissionados de Gerência Executiva, de Assessoria e de Assistência são de livre nomeação da instância de deliberação máxima da Agência.	Os Cargos Comissionados e as Funções Gratificadas são de livre nomeação e exoneração do dirigente máximo de Agência, até o nível DAS-4.
	Os cargos comissionados técnicos são de ocupação privativa dos servidores empregados do Quadro de Pessoal Efetivo, do Quadro de Pessoal Específico e do Quadro de Pessoal em Extinção do Órgão que deu origem à Agência.	As funções comissionadas técnicas são de ocupação privativa dos servidores do PCCS.
	Requisição, com ônus, de servidores e empregados de órgãos e entidades da Administração Pública, até o limite do quantitativo máximo de empregados fixados para a Agência.	Requisição só para ocupar cargo em comissão ou função gratificada, excetuando-se os casos previstos em Lei.
	A realização dos serviços extraordinários subordina-se, exclusivamente, aos limites estabelecidos na CLT, observados os limites orçamentários.	Não se aplicam às agências executivas os limites estabelecidos no Decreto nº 948, de 05 de outubro de 1993, respeitando a disponibilidade orçamentária anual.
	Dispõem de instrumento específico de avaliação de desempenho de seus empregados.	Poderão ter seu regulamento próprio de avaliação, com aprovação prévia do ministério supervisor e da Seges/MP, podendo, os resultados serem considerados para efeito de Progressão Funcional.
	Definição de programa permanente de capacitação, treinamento e desenvolvimento de pessoal.	Capacitação, treinamento e desenvolvimento dependem de aprovação da Secretaria de Recursos Humanos - SRH/MP e da disponibilidade orçamentária.
	Definição de regulamento próprio para pagamento de diárias no país e no exterior.	Podem ter regulamento próprio só para diárias de servidores no país, desde que respeitando a legislação vigente para os servidores civis da União e os limites máximos unitários estabelecidos na tabela da SRH/MP.
Autonomia para autorizar o afastamento de empregados do país a serviço da Agência.	A autorização para afastamento de servidores do país a serviço depende de autorização do ministro supervisor, o qual poderá delegar esta competência ao dirigente máximo da Agência.	
		continua

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

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

Fonte: elaborado pela autora.

III - Organizações Sociais

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

- a) sua finalidade é a implementação de políticas públicas por meio da parceria entre o Estado e a Sociedade;
- b) o Poder Executivo poderá qualificar, como OS, pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas a: ensino; pesquisa

científica; desenvolvimento tecnológico; cultura; saúde e proteção e preservação do meio ambiente;

c) constituem-se em requisitos necessários à qualificação:

- existência de Estatuto, dispondo sobre: finalidade não-lucrativa; obrigatoriedade de investimento dos excedentes financeiros no desenvolvimento das próprias atividades; Conselho de Administração como órgão de deliberação superior; proibição de distribuição de bens ou de patrimônio líquido em qualquer hipótese; previsão de participação, no Conselho, de representantes do Poder Público e de membros da comunidade de notória capacidade profissional; e previsão de reversão do patrimônio da OS ao patrimônio do Estado ou de outra OS, em caso de extinção ou desqualificação;

- aprovação de sua qualificação como OS, pelos titulares do Órgão Supervisor e do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão respectivamente;

d) a contribuição do Estado para a OS dar-se-á através de recursos financeiros; recursos humanos; patrimônio e apoio organizacional

e) são características das OS: associação ou fundação privada sem fins lucrativos; regras e regulamentos próprios; plano de Cargos e Salários próprio; proibição de distribuição de recursos ou de patrimônio; e bens, em regra, pertencentes ao Poder Público;

f) são características relacionadas à gestão de recursos humanos, as seguintes: não se sujeitam às normas do Regime Jurídico Único - RJU, concurso público, inclusão no Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos - SIAPE e na tabela salarial do Setor Público; possuem Plano de Cargos e Salários e regulamentos próprios;

g) são características relacionadas à gestão de compras e contratos: não se sujeitam à Lei 8.666/93 e ao Sistema Integrado de Serviços Gerais - SIASG; - possuem regulamentos de compras e contratos próprios;

h) são características relacionadas à gestão financeira e orçamentária:

- não se sujeitam aos ditames da execução orçamentária, financeira e contábil governamentais (SIAFI) e legislação pertinente; e possuem regulamentos e processos próprios;

i) a gestão patrimonial se caracteriza pelo fato de todo patrimônio de uma Organização Social ser público;

j) a gestão organizacional se caracteriza pelo fato de não se sujeitar aos controles meramente processualísticos da Administração Pública;

k) para a implantação de OS, a preparação organizacional deve contemplar as seguintes ações: divulgação interna; protocolo de intenções; planejamento estratégico; plano de negócios; mudança comportamental; e celebração do contrato de gestão;

l) o instrumento firmado entre o Poder Público e a entidade qualificada como Organização Social é o contrato de gestão, que contém, obrigatoriamente: - plano de metas e indicadores; obrigações das partes; sistemática de avaliação; cláusulas de revisão e desqualificação; orçamento; e vigência;

m) o contrato de gestão é o instrumento que assegura o repasse anual de recursos orçamentários para a OS;

n) a fiscalização do contrato de gestão será efetuada pelo Ministério supervisor e por Comissão de Avaliação especialmente constituída, da qual farão parte, também, os Ministérios intervenientes;

o) a Comissão de Avaliação terá como responsabilidades: acompanhar a execução do contrato de gestão e relatar aos ministérios quaisquer problemas, sejam de ordem interna ou externa, para que as medidas necessárias sejam tomadas e o alcance das metas não seja prejudicado; analisar os relatórios de execução do contrato de gestão da instituição e encaminhar à autoridade supervisora as análises conclusivas da Comissão; comunicar ao TCU em caso de conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade na utilização de recursos públicos e se assim exigir a gravidade dos fatos, representar ao Ministério Público, à Advocacia Geral da União – AGU ou à Procuradoria da entidade para qual requeira ao juízo competente a adoção das medidas necessárias;

p) a participação da Sociedade na gestão e fiscalização da OS dar-se-á de duas formas:

- diretamente, através de participação no Conselho de Administração; e acompanhamento da execução do contrato de gestão e dos relatórios financeiros da OS publicados no Diário Oficial da União - DOU e em jornais; e

- indiretamente, através de Comissão de Avaliação do contrato de gestão; Tribunal de Contas da União - TCU; Ministério Público da União - MPU; e Advocacia Geral da União - AGU.

IV - Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público.

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

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

- a) a finalidade da Oscip é a prestação de serviços de interesse público por meio da parceria entre Estado – Sociedade;
- b) b) o Poder Executivo poderá qualificar como Oscip pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujos objetivos sociais sejam dirigidos a: assistência social; saúde; cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico; educação; segurança alimentar e nutricional; defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável; promoção do voluntariado; promoção do desenvolvimento econômico e social; promoção de direitos estabelecidos; promoção da ética, cidadania e direitos universais e estudos, pesquisas e desenvolvimento tecnológico;
- c) constituem-se, em requisitos necessários à qualificação, a existência de estatuto, cujas normas expressamente disponham sobre: observância dos requisitos estabelecidos na Lei nº 9.790/99; constituição de Conselho Fiscal ou órgão equivalente; previsão de que, em caso de dissolução da entidade, o patrimônio seja transferida outra Oscip, de preferência que atue na mesma área; remuneração dos dirigentes, quando instituída, compatível com o valor de mercado; prestação de contas observando os princípios fundamentais de contabilidade, publicidade e auditoria da utilização dos recursos públicos repassados por Termo de Parceria; requerimento escrito ao MJ, acompanhado de cópias autenticadas dos seguintes documentos: estatuto registrado em cartório; ata de eleição da diretoria atual; balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício; declaração de

isenção do Imposto de Renda - IR e inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ;

d) as Oscip caracterizam-se por se constituírem em pessoa jurídica sem fins lucrativos, prestadora de serviços de interesse público segundo o princípio da universalização, e têm: regras e regulamentos próprio; Plano de Cargos e Salários próprios; definida a proibição de distribuição de recursos entre sócios, conselheiros, diretores, empregados e inalienabilidade dos bens adquiridos com recursos provenientes do Termo de Parceria:

e) o instrumento que estabelece o vínculo de cooperação entre as partes é o Termo de Parceria, que contém cláusulas que definem objeto (contém o Programa de Trabalho proposto pela Oscip); obrigações das partes; metas e resultados a serem alcançados e respectivos prazos de execução; critérios objetivos de avaliação de desempenho, mediante indicadores de resultado e previsão detalhada de receitas e despesas;

f) o acompanhamento do Termo de Parceria dar-se-á através da Comissão de Avaliação, constituída para esta finalidade;

g) a Comissão de Avaliação terá como responsabilidades acompanhar a execução do Termo de Parceria, relatando ao órgão parceiro quaisquer desvios entre o que planejado e o que foi, de fato, executado pela Oscip; encaminhar ao órgão parceiro relatório conclusivo sobre a avaliação procedida (periódica) e comunicar, ao órgão parceiro, qualquer irregularidade ou ilegalidade na aplicação de recursos públicos pela Oscip;

h) a Comissão de Avaliação tem a seguinte composição: 2 membros do respectivo Poder Executivo; 1 membro da Oscip e 1 membro do conselho de política da área de atuação correspondente;

i) a escolha da Oscip para a realização de Termo de Parceria se dará através de: decisão discricionária do Órgão Público; ou seleção por concurso (edital); e

j) em função do processo de escolha, o repasse de recursos não é garantido no orçamento anual da União.

VI - Análise Comparativa entre os Modelos

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

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

3 METODOLOGIA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO

Os trabalhos voltados para a formulação do modelo institucional do DETRAN/PR consideram as diretrizes gerais do Programa de Modernização do Poder Executivo Estadual; as diretrizes específicas resultantes do trabalho de reavaliação das atividades desenvolvidas e das competências estabelecidas no art. 22 do Código de Trânsito Brasileiro – CTB, para o órgão máximo executivo de trânsito nos Estados.

3.1 DIRETRIZES GERAIS DO PROGRAMA DE MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O Programa de Modernização da Administração Pública deve estar fundamentado no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, como elemento indispensável para a construção de uma sociedade democrática, participativa e economicamente eficiente. O desafio nesse processo é o de implementar e difundir métodos de gestão pública comprometida com o propósito básico de “fazer mais e melhor com menos”. Esta tarefa compreende ações efetivas que visem tornar a administração pública uma organização voltada para resultados e não para procedimentos, provida de condições para atender às necessidades de seu usuário final, o cidadão.

Dentro desse contexto, visualiza-se que a execução dos projetos de reestruturação organizacional dos órgãos e entidades do setor público deve observar o seguinte conjunto de diretrizes gerais:

- a) assegurar a integração das atividades de planejamento, orçamento e gestão, que dêem consistência permanente ao desenvolvimento e à avaliação das ações voltadas para o cumprimento das missões institucionais;
- b) criar os mecanismos que permitam a operacionalização da gestão pública orientada para resultados e que imprimam maior transparência aos gastos públicos;
- c) facilitar o planejamento, acompanhamento e controle das funções do Governo Estadual;
- d) ter como foco o cliente-cidadão e os programas estratégicos do Governo Estadual previstos no Plano Plurianual - PPA, assegurando a flexibilidade requerida para acompanhar as mudanças destes requisitos;
- e) possibilitar o alcance de uma maior eficiência e eficácia na prestação de serviços públicos;
- f) descentralizar e transferir funções que possam ser melhor desenvolvidas por outros níveis de governo ou por entidades não governamentais;
- g) propor extinção de funções ou atividades que não agreguem valor à prestação de serviços para a Sociedade;
- h) alinhar o modelo de arquitetura organizacional com a força de trabalho disponível;
- i) eliminar superposições e fragmentações de ações entre unidades administrativas e operacionais nas diferentes áreas setoriais do Órgão;
- j) priorizar ações finalísticas;
- k) possibilitar a criação de canais de coordenação e integração interna;
- l) reduzir níveis hierárquicos e ampliar o comando; e
- m) observar o conjunto de princípios e diretrizes estipuladas para a ação governamental (CF/88, lei e regulamentos setoriais, PPA, LDO, Orçamento do

Estado, Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF, Políticas e Programas de Governo).

3.1.1. Diretrizes Específicas para o Departamento de Trânsito

Na formulação de modelo de arquitetura organizacional de um Departamento de Trânsito – DETRAN deverão ser observadas, também, as seguintes diretrizes específicas:

- a) observar as orientações do Poder Executivo Estadual/Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral - SEPL;
- b) limitar sua ação às atividades de formulação, coordenação, acompanhamento e avaliação de ações de sua competência, a nível estadual;
- c) assegurar a responsabilidade pela realização de atividades exclusivas de Estado;

3.2. COMPETÊNCIAS DOS DEPARTAMENTOS DE TRÂNSITO

Sendo regido pelo Código de Trânsito Brasileiro – CTB, e conforme estabelecido no art. 22 do citado código, são competências dos DETRAN's, no âmbito de sua circunscrição:

- cumprir e fazer cumprir a legislação e as normas de trânsito, no âmbito das respectivas atribuições;
- 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;
- 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;
 - estabelecer, em conjunto com as Polícias Militares, as diretrizes para o policiamento ostensivo de trânsito;
 - 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 do Poder de Polícia de Trânsito;
 - 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;
 - arrecadar valores provenientes de estada e remoção de veículos e objetos;
 - 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;
 - coletar dados estatísticos e elaborar estudos sobre acidentes de trânsito e suas causas;
 - credenciar órgãos ou entidades para execução de atividades previstas na legislação de trânsito, na forma estabelecida em norma do CONTRAN;

- implementar as medidas da Política Nacional de Trânsito e do Programa Nacional de Trânsito;
- promover e participar de projetos e programas de educação e segurança de trânsito de acordo com as diretrizes estabelecidas pelo CONTRAN;
- 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;
- fornecer aos órgãos e entidades 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;
- fiscalizar o nível de emissão de poluentes e ruído produzidos pelos veículos automotores ou pela sua carga, de acordo com o estabelecido no art. 656, além de dar apoio, quando solicitado às ações específicas dos órgão ambientais locais;
- articular-se com os demais órgão do Sistema Nacional de Trânsito no Estado, sob coordenação do respectivo CETRAN.

3.2.1 – Departamento de Trânsito do Paraná

Este estudo deve realizar um diagnóstico quanto ao atual regime jurídico do DETRAN/PR como Autarquia, propondo o redesenho da estrutura organizacional e

funcional do órgão, em função da reformulação da legislação federal ocorrida a partir da década de 1980, especificamente, à Constituição Federal/1988, o Código de Trânsito Brasileiro/1989 e demais normas complementares impostas pelas Políticas Públicas vigentes.

Visualiza-se a necessidade de estabelecimento de uma estrutura organizacional e funcional que represente a atual hierarquia e organização das atividades agrupadas em cada uma das áreas, permitindo o efetivo desempenho das atribuições e o desenvolvimento profissional de seus ocupantes.

A reestruturação é necessária por constituir a base organizacional para o desenvolvimento das principais áreas de atuação do DETRAN/PR, no âmbito de atendimento à legislação vigente e em prol do público usuário do sistema trânsito.

Os resultados alcançados durante a execução da reavaliação da estrutura organizacional devem se constituir em insumos essenciais para a definição da arquitetura e novo modelo de gestão do DETRAN/PR.

4. ESTUDO DE CASO DEPARTAMENTO DE TRANSITO DO PARANÁ

Com finalidade de rever a estrutura, que se encontra em grande parte desatualizada, onde funções são desenvolvidas sem que haja uma discriminada gerência, o presente estudo visa reorganizar a estrutura administrativa do órgão, uma vez que a operacional, cuja demanda é estritamente vinculada a sistemas de tecnologia da informação, se encontra em revisão específica, em projeto à parte deste conteúdo.

Visa-se atingir os objetivos propostos, procurando-se estabelecer os parâmetros das atividades exercidas no DETRAN/PR às atividades equivalentes em outras unidades da federação e em outros órgãos do próprio Estado, assim como a realização de pesquisas junto às áreas do setor administrativo, quanto ao real desenvolvimento de atividades em função do Regimento em vigor datado de 1983 e principalmente, em consonância à legislação afeta, ou seja, o Código de Trânsito Brasileiro, vigente a partir de Janeiro de 1988. Em Anexo I, apresenta-se o Organograma em vigor para o DETRAN/PR.

4.1 NATUREZA JURÍDICA E FUNCIONAMENTO

Através deste trabalho deve-se propor novo modelo de regime jurídico e gestão administrativa, ao mesmo tempo em que novas estruturas devem ser definidas. Faz-se necessário o levantamento das atividades e funções em desenvolvimento, verificando-se suas peculiaridades e especificações e também adequando os correspondentes cargos comissionados, afetos à Autarquia.

As características principais do atual modelo institucional da Autarquia podem ser verificadas no quadro abaixo.

ASSUNTO	ESPECIFICAÇÃO	CARACTERÍSTICA
NATUREZA JURÍDICA	Personalidade jurídica	Personalidade jurídica de direito público
PESSOAL	Regime Provimento dos Cargos Remuneração	Estatutário Concurso Público Quadro Geral do Estado
DIREÇÃO	Funções Regime de Direção Provimento das funções	DAS Diretorias e Coordenadorias Livre escolha do superior, efetivação das nomeações a nível governamental.
AUTONOMIA	Gerencial Orçamentária e Financeira Compras e Serviços	Com autonomia limitada Recursos próprios, porém c/autonomia limitada Lei nº 8.666/93 e legislação afeta.
FISCALIZAÇÃO	Das Contas	Tribunal de Contas do Estado do Paraná

Fonte: elaborado pela autora.

4.2 SITUAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA

Pela Lei Estadual nº 8.067 de 28 de dezembro de 1984 as taxas cobradas pela prestação de serviços do DETRAN/PR são constituídas em receita própria da Autarquia, dando-lhe maior autonomia, porém sem a liberalidade de gerenciar totalmente seus recursos financeiros, encontrando-se insirido no Sistema Orçamentário e Financeiro do Estado.

A atual Tabela de Taxas e Tarifas não faz frente à evolução legislativa sobre o trânsito, desencadeada nos últimos anos, ou tampouco reflete os atuais custos administrativos que o DETRAN/PR suporta na prestação de serviços que lhe confere a lei.

4.3 ESTRUTURA DE FUNCIONAMENTO

O DETRAN/PR tem sede na Capital e jurisdição em todo território paranaense constituído de:

- Sede Administrativa e Financeira – Tarumã/Curitiba – onde funcionam as, além das áreas de direção, assessoramento, administração e financeira, as áreas operacionais referentes à coordenação de tecnologia da informação, de habilitação de condutores, de registro de veículos, de infrações de trânsito e educação para o trânsito.
- Circunscrições Regionais de Trânsito, denominadas Centros Regionais de Trânsito, em número de 17 (dezesete), constituindo-se nas Unidades Operacionais com volume de serviços acima de 3.000 (três mil) processos/mês.
- Circunscrição Regional de Trânsito – CIRETRAN, em número de 83 (oitenta e três) Unidades com volume abaixo de 3000 (três mil) processos mês, (Anexo VI).
- Postos de Trânsito, em número de 301 (trezentos e um) Unidades Operacionais em todo Estado Paranaense.

4.4 – SISTEMA DE INFORMAÇÕES

Também, projetos de informatização dos sistemas vêm sendo desenvolvidos e implementados, a nível nacional, à vista que nenhuma alteração na legislação da Autarquia foi verificada, em função da nova estrutura que se projeta, assim como, dos correspondentes cargos ocupados pelo quadro funcional, sendo que o próprio

DETRAN/PR veio adaptando-se ao longo destes anos, aleatoriamente, e o organograma legal, então vigente, não mais corresponde às reais necessidades, sejam elas de qualificação ou quantificação, sendo que há grande falha de comunicação entre as áreas, com o desenvolvimento de trabalhos mal distribuídos ou realizados em duplicidade.

Os recursos computacionais são utilizados na totalidade nas ações da Autarquia, ocorrendo o processamento de transações e armazenamento de informações para realização dos serviços e processamentos especiais de rotinas operacionais, em ambiente centralizado, com a guarda e manutenção de meios digitais.

Dos Sistemas utilizados podem-se destacar:

- Sistemas administrativos: Controle da Receita, Processos Administrativos, Processamento da Dívida Ativa;
- Sistemas de âmbito estadual: Sistema Financeiro, Sistema Orçamentário, Sistema de Recursos Humanos, Sistema de Acompanhamento de Protocolo Geral, Sistema Administração de Transportes;
- Sistemas de âmbito operacional: Controle de Veículos, Controle de Multas, Emissão de Provas de Legislação, Controle de Habilitação, Controle de Licenciamento de Veículos, Sistema Conveniado de Multas – MTM;
- Sistemas de âmbito nacional: Registro Nacional de veículos – RENAVAN, Registro Nacional de Habilitação – RENACH, Registro Nacional de Autos de Infração – RENAINF, Registro Nacional de Estatística – RENAEST;

- Serviços de rede corporativa: INTERNET, INTERNET VPN, INTRANET, NOTES.

Utilização de plataforma WEB, com processamentos Batch e On Line, com chaves específicas e pessoais para garantia e segurança das informações contidas e/ou inseridas nos sistemas.

4.5 RECURSOS HUMANOS

O quadro funcional da Autarquia é composto por cerca de 2000 (dois mil) servidores, dos quais 1.300 (um mil e trezentos) são funcionários estatutários e os demais são cargos Commissionados, Terceirizados, de outros órgãos à disposição ou conveniados (Prefeituras Municipais). Deste total, cerca de 50% (cinquenta por cento) encontra-se sediado na Capital do Estado.

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO

Pelos resultados alcançados se verifica que o modelo institucional do DETRAN/PR pode se reportar ao de Agência Executiva, pelo fato desse modelo apresentar como novidade a introdução no direito brasileiro de um mecanismo flexível de modificar o regime de autonomia ou independência de autarquias e fundações públicas mediante um simples ato administrativo de qualificação. O ato não é inovador da ordem jurídica ou equivalente à lei, mas ele funciona como mecanismo de enquadramento da entidade em um regime jurídico padrão especial, abstratamente previsto em lei, elemento diferencial em relação à tradição de nossa administração pública.

Em síntese, para resolver os problemas das limitações na autonomia administrativa da autarquia DETRAN/PR, a mesma deve ser qualificada como Agência Executiva de Estado, para isso deverá atender aos requisitos estabelecidos no Art. 51 da Lei nº 9.649 de 27 de maio de 1997, desde que estendido tal modelo ao Poder Executivo Estadual. Mesmo porque as agências executivas, na verdade, não constituem modelo totalmente novo, podendo ser consideradas, basicamente, uma forma de revitalização do antigo modelo autárquico, acrescido de um controle de gestão por resultados.

Os resultados alcançados recomendam que o modelo institucional do DETRAN/PR observe as diretrizes a seguir indicadas:

- a) manter o DETRAN/PR como ente jurídico de direito público, porém com autonomia administrativa e financeira ampliada através de contrato de gestão;

- b) assegurar o controle social na definição do arranjo institucional;
- c) assegurar a sustentabilidade financeira do Órgão na definição de suas receitas e na gestão de seu patrimônio;
- d) dotar o Órgão de recursos humanos em qualidade e quantidade adequados para o cumprimento da sua missão institucional;
- e) adequar o quadro de Direção e Assessoramento – DAS, para a gestão de processos do órgão;
- f) estabelecer rotinas dos processos organizacionais detalhadas e racionalizadas de forma a aumentar a eficiência, bem como a eficácia da gestão, facilitando a informatização;
- g) considerar como foco de atuação a satisfação dos usuários do sistema trânsito, cujas opiniões devem ser utilizadas como elementos norteadores para a melhoria contínua da gestão das ações do Órgão.

Enquanto Autarquia Estadual, novo Organograma e Regimento Interno deverão ser implantados para regularização de suas ações.

À vista das dificuldades legais, para maior eficiência do quadro de pessoal, deve se estabelecer critérios de gratificação funcional.

Com vistas à Tabela de Taxas e Tarifas, deve ser adequada às atividades em desenvolvimento, através de estudos a serem realizados por equipe técnica da própria Autarquia, tendo por objetivo a reavaliação das taxas e tarifas cobradas pela contraprestação de serviços que lhe é atinente, levando-se em consideração os custos administrativos e operacionais diretos e indiretos, elaborando-se comparativos, com outros órgãos assemelhados a nível nacional e demais técnicas que a literatura econômica apresente.

6. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio **Curso de Direito Administrativo**. Malheiros Editores – São Paulo – 1996, 624 pág.

BRASÍLIA/DENATRAN, **Portaria Nº 3**, DOU de 17/03/2004, Seção 1, Pág.87.

BRASÍLIA/PLANALTO, Decreto Nº 2.487, de 2 de Fevereiro de 1998. www.planalto.gov.br, acesso em: 27/02/2007.

BRASÍLIA/PLANALTO, Decreto Nº 2.488, de 2 de Fevereiro de 1998. www.planalto.gov.br, acesso em: 27/02/2007.

BRASÍLIA/PLANALTO, Lei Nº 9.649, de 27 de Maio de 1998. www.planalto.gov.br, acesso em: 27/02/2007.

CHIAVENATO, Idalberto **Teoria Geral da Administração Vol I**. Editora Campus – Rio de Janeiro – 1999, 695 pág.

CONTRAN, **CÓDIGO DE TRÂNSITO BRASILEIRO**. Ministério Das Cidades – Brasília 2006, 836p.

DETRAN/AM – **Departamento Estadual de Trânsito do Amazonas**, www.detran.am.gov.br/programas_01, acesso em: 03/05/2006.

DETRAN-DF, **Legislação**, www.detran.df.gov.br, acesso em: 03/05/2006.

DETRAN-MS, **Estrutura Básica**, www.detran.ms.gov.br, acesso em: 03/05/2006.

DETRAN/PR, Anuário Estatístico - 2006

DETRAN-RS, **ORGANOGRAMA**, www.detran.rs.gov.br/fr_organograma, acesso em: 04/05/2006.

DRUCKER, Peter **Filosofia e Métodos**. Tony H. Bonaparte e John E. Flaherty. Livraria Pioneira Editora - São Paulo – 1976, 364 pág.

LODI, João Bosco. **História da Administração**. Livraria Pioneira Editora – São Paulo – 1993, 217 pág.

MEIRELLES, HELY LOPES. **Direito Administrativo Brasileiro**. Ed. Malheiros - São Paulo, 1997.

MODESTO, Paulo. Agências executivas. A organização administrativa entre o casuísmo e a padronização. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 6, n. 54, fev. 2002. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=2587>>. Acesso em: 27 fevereiro 2007.

MOTA, Fernando C. Prestes **Teoria Geral da Administração: uma introdução**. Livraria Pioneira Editora – São Paulo - 1980, 213 pág.

PARANÁ, **Decreto Nº 2898**, DIOE Nº 2.776 de 23/05/1988.

PARANÁ, **Decreto Nº 223**, DIOE Nº 4.440 de 01/02/1995.

PARANÁ, **Decreto Nº 4.653**, DIOE Nº 6.064 DE 04/09/2001.

PARANÁ, **Lei Nº 11.066**, DIOE Nº 4.440 de 01/02/1995.

PARANÁ, **Lei Nº 15.044**, DIOE Nº de 30/03/2006.

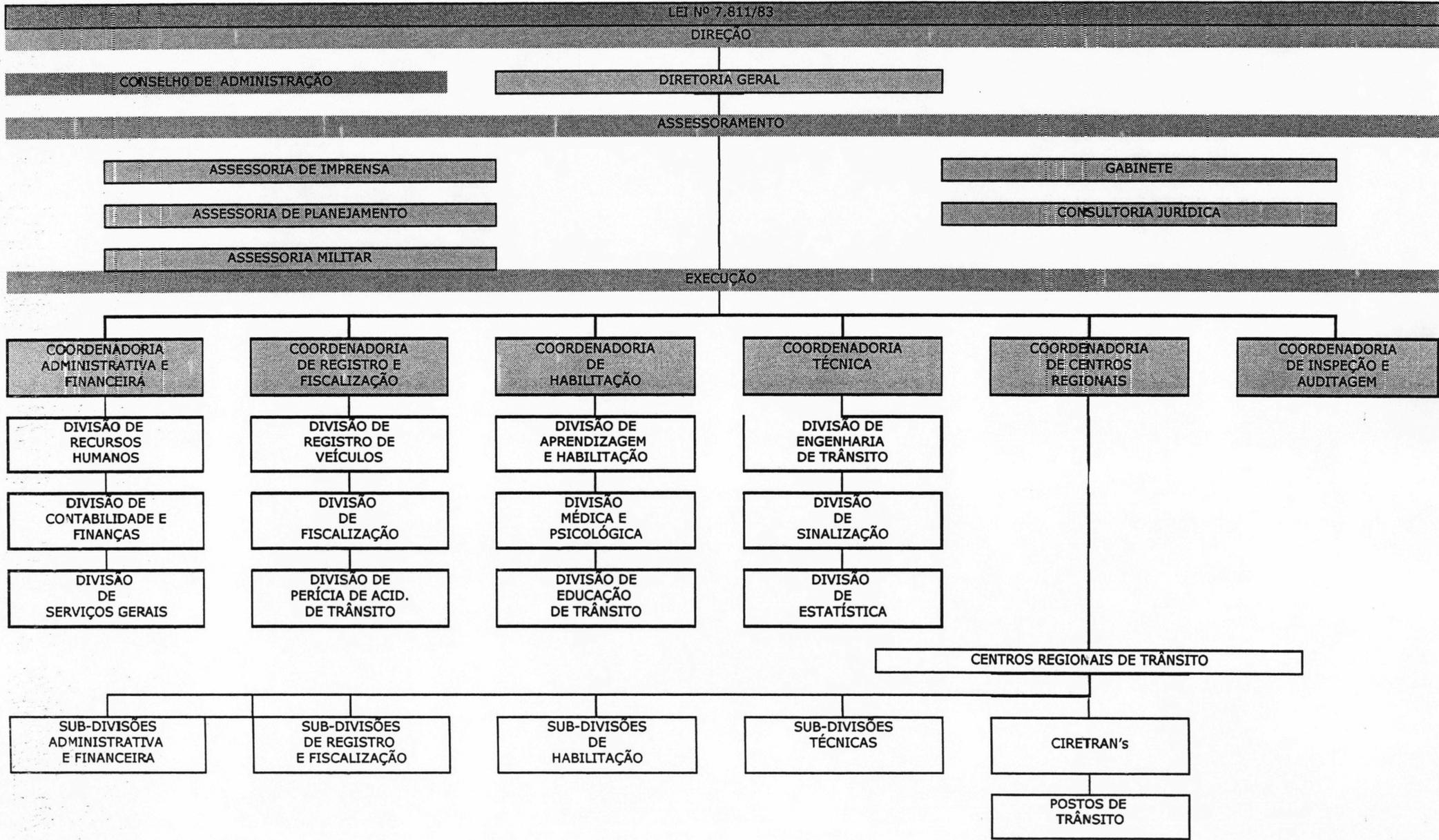
ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. LTC – Livros Técnicos e Científicos Editoria – 1999 – Rio de Janeiro, 489 PÁG.

ROBBINS, Stephen & COULTER, Mary. **Administração**. Editora Prince-Hall do Brasil – 1998 – Rio de Janeiro, 489 pág.

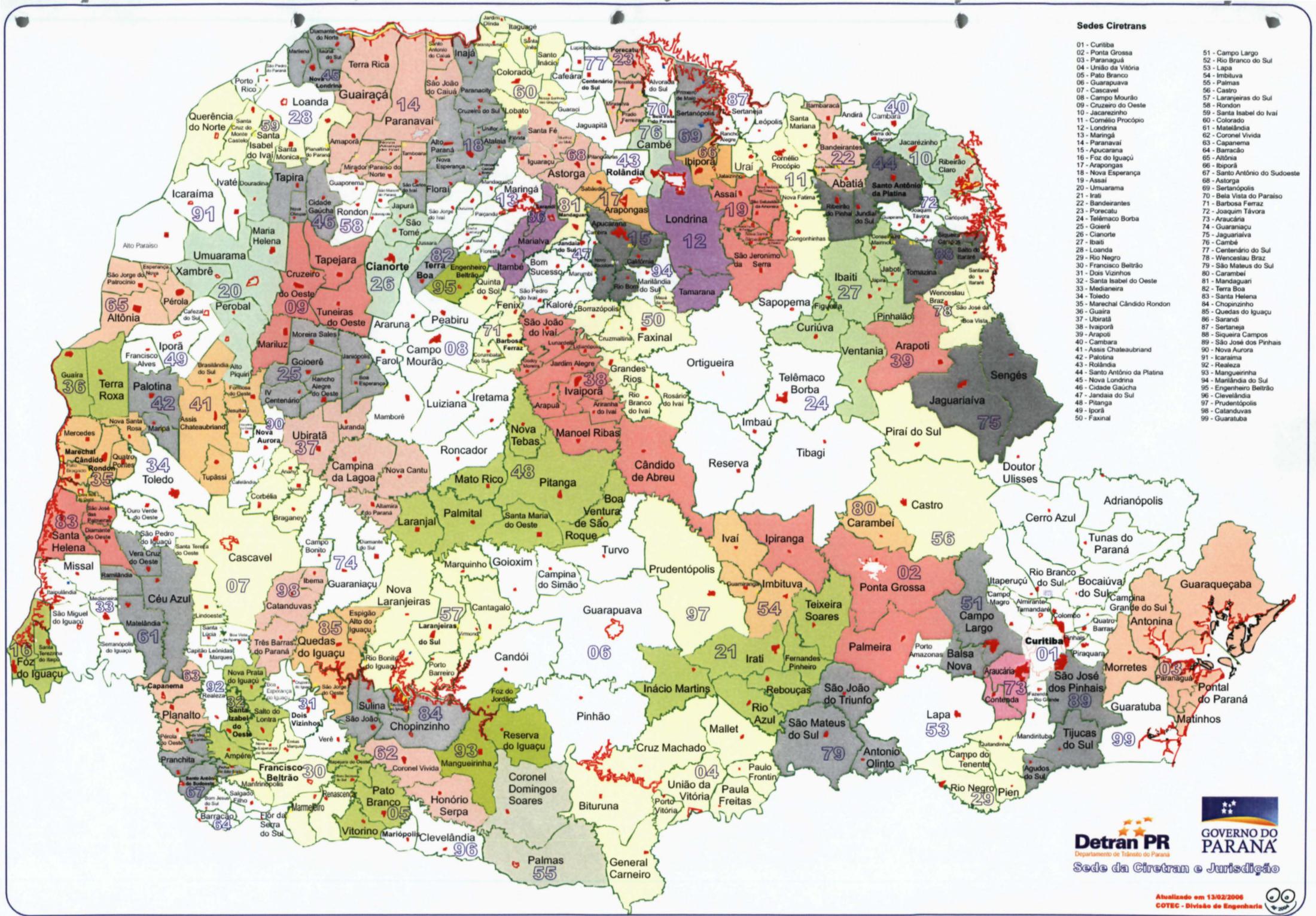
ROBBINS, Stephen P. **Administração Mudanças e Perspectivas**. Editora Saraiva – São Paulo – 2003, 524 pág.

7. ANEXOS

7.1. ANEXO I – ORGANOGRAMA EM VIGOR



7.2. ANEXO II – MAPA DO ESTADO DO PARANÁ
Localização das CIRETRANS



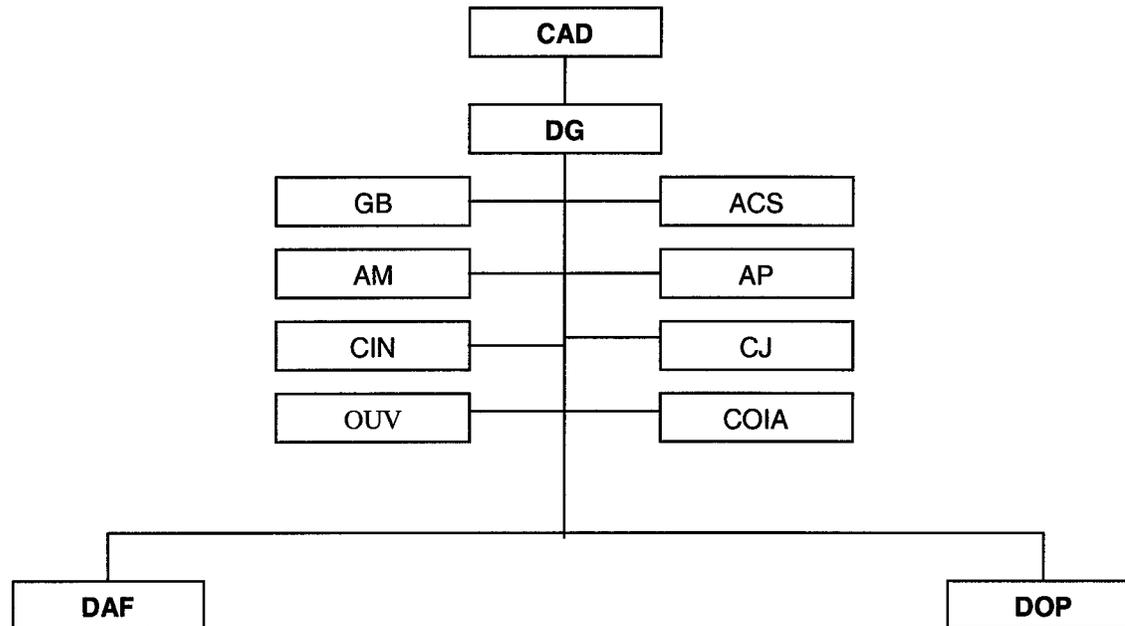
- Sedes Ciretrams**
- 01 - Curitiba
 - 02 - Ponta Grossa
 - 03 - Paranaguá
 - 04 - União da Vitória
 - 05 - Pato Branco
 - 06 - Guarapuava
 - 07 - Cascavel
 - 08 - Campo Mourão
 - 09 - Guazero do Oeste
 - 10 - Jacarezinho
 - 11 - Cornélio Procopio
 - 12 - Londrina
 - 13 - Maringá
 - 14 - Paranavaí
 - 15 - Apucarana
 - 16 - Foz do Iguaçu
 - 17 - Arapongas
 - 18 - Nova Esperança
 - 19 - Assaí
 - 20 - Umuarama
 - 21 - Irati
 - 22 - Bandeirantes
 - 23 - Porecatu
 - 24 - Telêmaco Borba
 - 25 - Goierê
 - 26 - Cianorte
 - 27 - Ibaté
 - 28 - Londrina
 - 29 - Rio Negro
 - 30 - Francisco Beltrão
 - 31 - Dois Vizinhos
 - 32 - Santa Isabel do Oeste
 - 33 - Medianeira
 - 34 - Toledo
 - 35 - Marechal Cândido Rondon
 - 36 - Guaíra
 - 37 - Ubatã
 - 38 - Ivaporã
 - 39 - Arapoti
 - 40 - Cambora
 - 41 - Assis Chateaubriand
 - 42 - Palotina
 - 43 - Rolândia
 - 44 - Santo Antônio da Platina
 - 45 - Nova Londrina
 - 46 - Cidade Gaúcha
 - 47 - Jandaia do Sul
 - 48 - Pitanga
 - 49 - Iporã
 - 50 - Faxinal
 - 51 - Campo Largo
 - 52 - Rio Branco do Sul
 - 53 - Lapa
 - 54 - Imbituva
 - 55 - Palmas
 - 56 - Castro
 - 57 - Laranjeiras do Sul
 - 58 - Ronador
 - 59 - Santa Isabel do Ivaí
 - 60 - Colorado
 - 61 - Matelândia
 - 62 - Coronel Vivida
 - 63 - Capanema
 - 64 - Barracão
 - 65 - Altônia
 - 66 - Ibitiporã
 - 67 - Santo Antônio do Sudoeste
 - 68 - Astorga
 - 69 - Sertãozinho
 - 70 - Bela Vista do Paraíso
 - 71 - Barbosa Ferraz
 - 72 - Joaquim Távora
 - 73 - Araucária
 - 74 - Guaraniá
 - 75 - Jaguariaíva
 - 76 - Cambé
 - 77 - Centurião do Sul
 - 78 - Wenceslau Braz
 - 79 - São Mateus do Sul
 - 80 - Carambei
 - 81 - Manduaçu
 - 82 - Terra Boa
 - 83 - Santa Helena
 - 84 - Chopinzinho
 - 85 - Quedas do Iguaçu
 - 86 - Sarandi
 - 87 - Sertãozinho
 - 88 - Siqueira Campos
 - 89 - São José dos Pinhais
 - 90 - Nova Aurora
 - 91 - Icaraima
 - 92 - Realeza
 - 93 - Mangueirinha
 - 94 - Marilândia do Sul
 - 95 - Engenheiro Beltrão
 - 96 - Clevelândia
 - 97 - Prudentópolis
 - 98 - Catanduvas
 - 99 - Guaratuba

Detran PR
 Departamento de Trânsito do Paraná
 Sede da Ciretram e Jurisdição

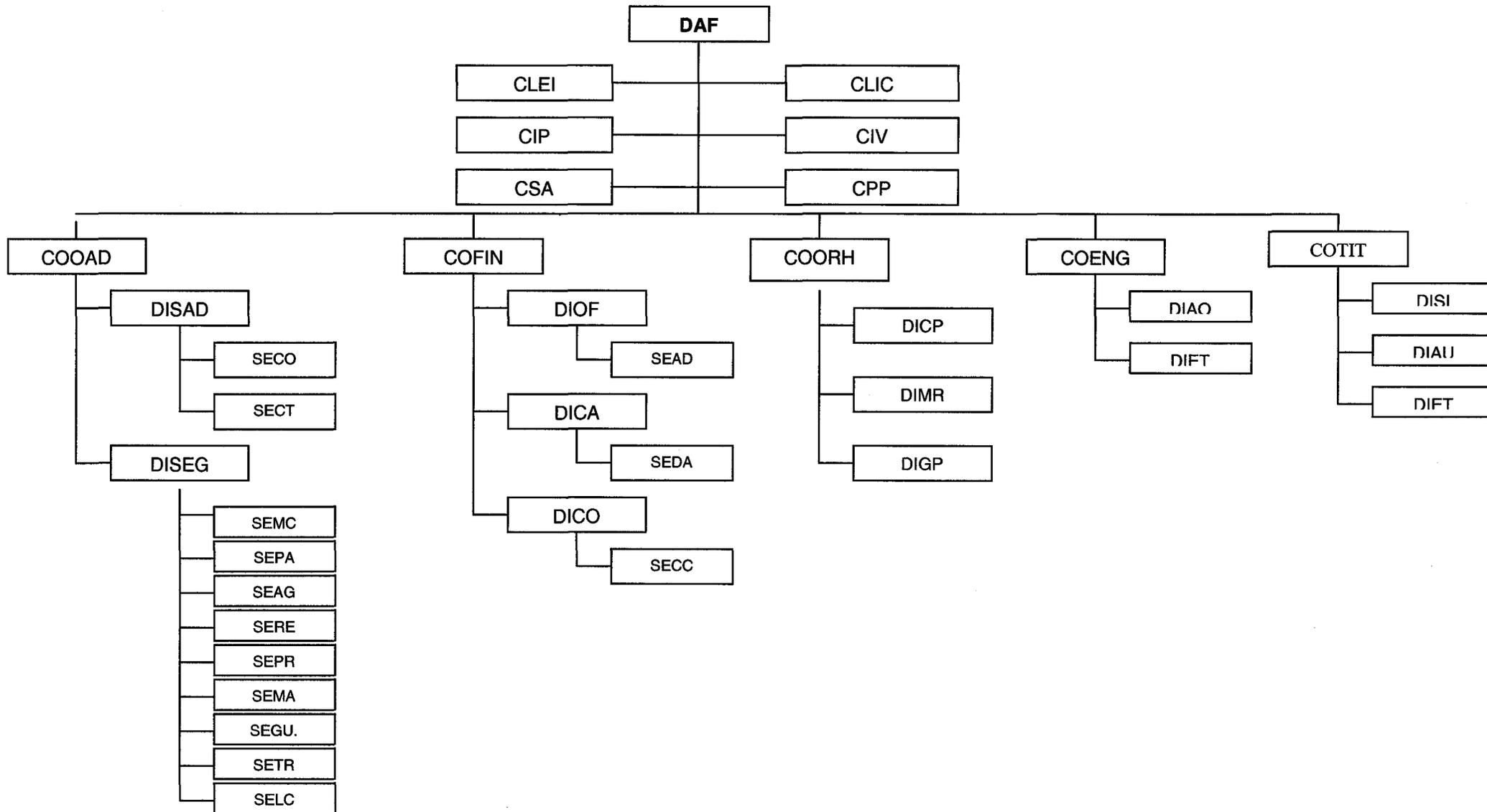
7.3. ANEXO III – ORGANOGRAMA PROPOSTO

ANEXO III

ORGANOGRAMA DO DETRAN/PR



CAD - CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
DG - DIRETORIA GERAL
GB - GABINETE
ACS - ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
AM - ASSESSORIA MILITAR
AP - ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO
CIN - CONTROLE INTERNO
CJ - CONSULTORIA JURÍDICA
OUV - OUVIDORIA
COIA - CONTROLADORIA DE INSPEÇÃO E AUDITAGEM
DAF - DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS
DOP - DIRETORIA DE OPERAÇÕES



DAF – DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS

CLEI – COMISSÃO DE LEILÃO

CLIC – COMISSÃO DE LICITAÇÃO

CIP - COMISSÃO DE INSERVIBILIDADE DE MATERIAL PERMANENTE

CIV – COMISSÃO DE INSERVIBILIDADE DE VEÍCULO

CSA – COMISSÃO SETORIAL DE AVALIAÇÃO DE DOCUMENTO

CPP - COMISSÃO PERMANENTE DE PROCESSO PUNITIVO

COOAD – COORDENADORIA ADMINISTRATIVA

DISAD – DIVISÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS

SECO – SETOR DE COMPRAS

SECT – SETOR DE CONTRATOS

DISEG – DIVISÃO DE SERVIÇOS GERAIS

SEMC – SETOR DE MATERIAL DE CONSUMO

SEPA – SETOR DE PATRIMÔNIO

SEAG – SETOR DE ARQUIVO GERAL

SERE – SETOR DE REPROGRAFIA

SEPR – SETOR DE PROTOCOLO

SEMA – SETOR DE MALOTE

SEGU – SETOR DE SEGURANÇA

SETR – SETOR DE TRANSPORTES

SELC – SETOR DE LIMPEZA E COPA

COFIN – COORDENADORIA FINANCEIRA

DIOF – DIVISÃO DE EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA

SEAD – SETOR DE ADIANTAMENTO

DICA – DIVISÃO DE CONTROLE DE ARRECADAÇÃO

SEDA – SETOR DE DÍVIDA ATIVA

DICO – DIVISÃO DE CONTABILIDADE

SECC – SETOR DE CONTROLE DE CUSTOS

COORH – COORDENADORIA DE RECURSOS HUMANOS

DICP – DIVISÃO DE CADASTRO E PAGAMENTO

DIMR – DIVISÃO DE MOVIMENTAÇÃO E REGISTRO

DIGP – DIVISÃO DE GESTÃO DE PESSOAS

COENG – COORDENADORIA DE ENGENHARIA

DIAO – DIVISÃO DE ACOMPANHAMENTO DE OBRAS

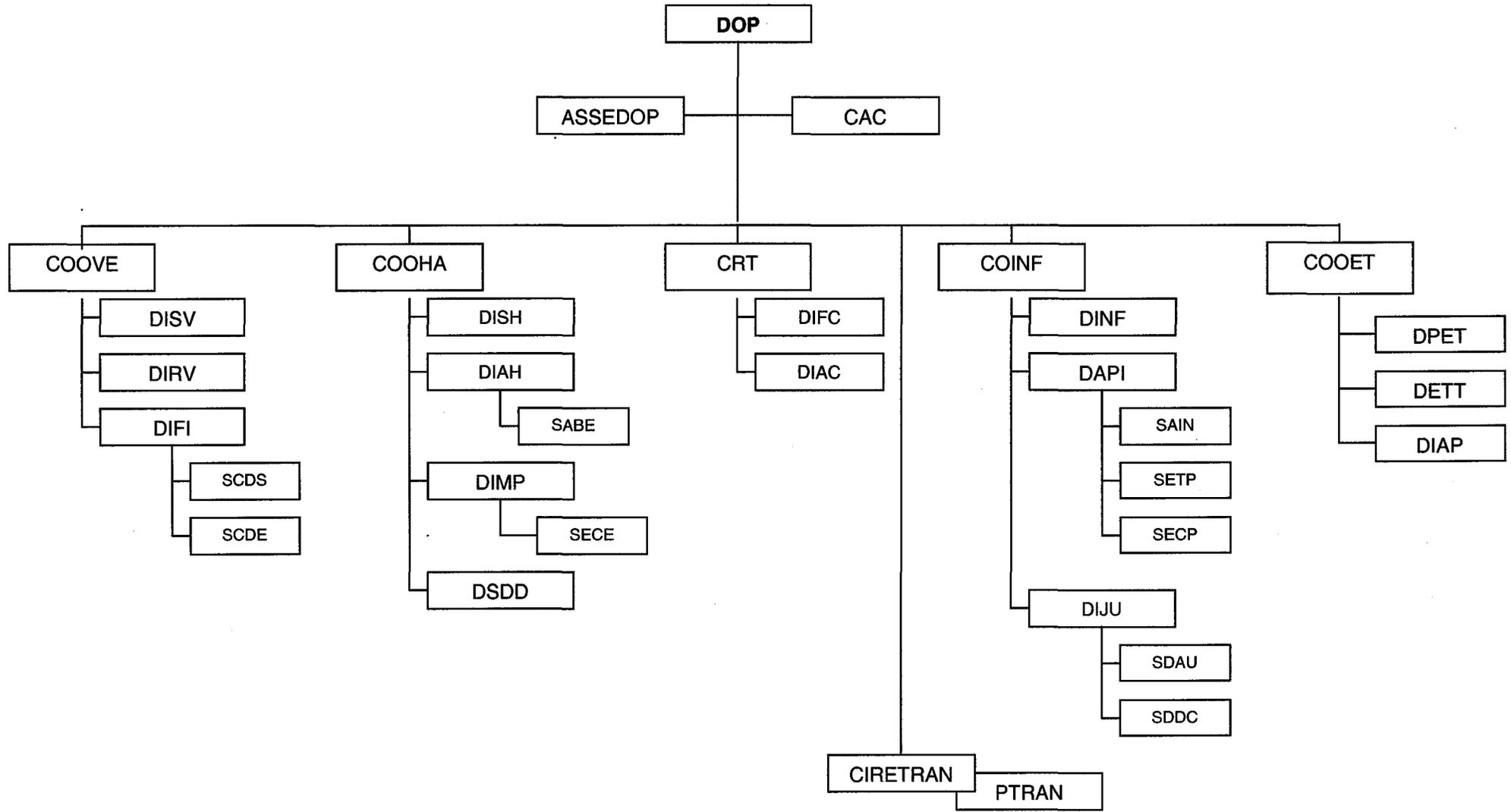
DIET – DIVISÃO DE ENGENHARIA DE TRÁFEGO

COTIT – COORDENADORIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E TELECOMUNICAÇÃO

DISI – DIVISÃO DE GESTÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

DIAU - DIVISÃO DE ATENDIMENTO E SUPORTE A USUÁRIOS

DIET – DIVISÃO DE GESTÃO DE ESTRUTURA TECNOLÓGICA



DOP – DIRETORIA DE OPERAÇÕES

ASSEDOP – ASSESSORIA DE ASSUNTOS OPERACIONAIS

CAC – CENTRAL DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO

COOVE – COORDENADORIA DE VEÍCULOS

DISV – DIVISÃO DE SISTEMA E RENAVAN

DIRV – DIVISÃO DE REGISTRO DE VEÍCULOS

DIFI – DIVISÃO DE FISCALIZAÇÃO

SCDS – SETOR DE CONTROLE DE DOCUMENTOS DE SEGURANÇA

SCDE – SETOR DE CONTROLE DE DOCUMENTOS ESPECIAIS

COOHA – COORDENADORIA DE HABILITAÇÃO

DISH – DIVISÃO DE SISTEMA E RENACH

DIAH – DIVISÃO DE HABILITAÇÃO

SABE – SETOR DE ACOMPANHAMENTO DE BANCAS EXAMINADORAS

DIMP – DIVISÃO MÉDICA E PSICOLÓGICA

SECE – SETOR DE CREDENCIAMENTO E CONTROLE DE ENTIDADES

DISD – DIVISÃO DE SUSPENSÃO DO DIREITO DE DIRIGIR

CRT – CONTROLADORIA REGIONAL DE TRÂNSITO

DIFC – DIVISÃO DE FORMAÇÃO DE CONDUTORES

DIAC – DIVISÃO DE AUDITAGEM E CONTROLE

COINF – COORDENADORIA DE INFRAÇÕES DE TRÂNSITO

DINF – DIVISÃO DE SISTEMAS E RENAINF

DAPI – DIVISÃO DE AUTOS E PROCESSOS DE INFRAÇÃO

SAIN – SETOR DE AUTOS DE INFRAÇÃO

SETP – SETOR DE TRIAGEM DE PROCESSOS

SECP – SETOR DE CADASTRO DE PROCESSOS

DIJU – DIVISÃO DE JULGAMENTO DE DEFESA

SDAU – SETOR DE DEFESA DE AUTUAÇÃO

SDDC – SETOR DE DEFESA DE SUSPENSÃO DO DIREITO DE DIRIGIR E CASSAÇÃO DE CNH

COOET – COORDENADORIA DE EDUCAÇÃO PARA O TRÂNSITO

DPET – DIVISÃO DE PROGRAMAS EDUCATIVOS DE TRÂNSITO

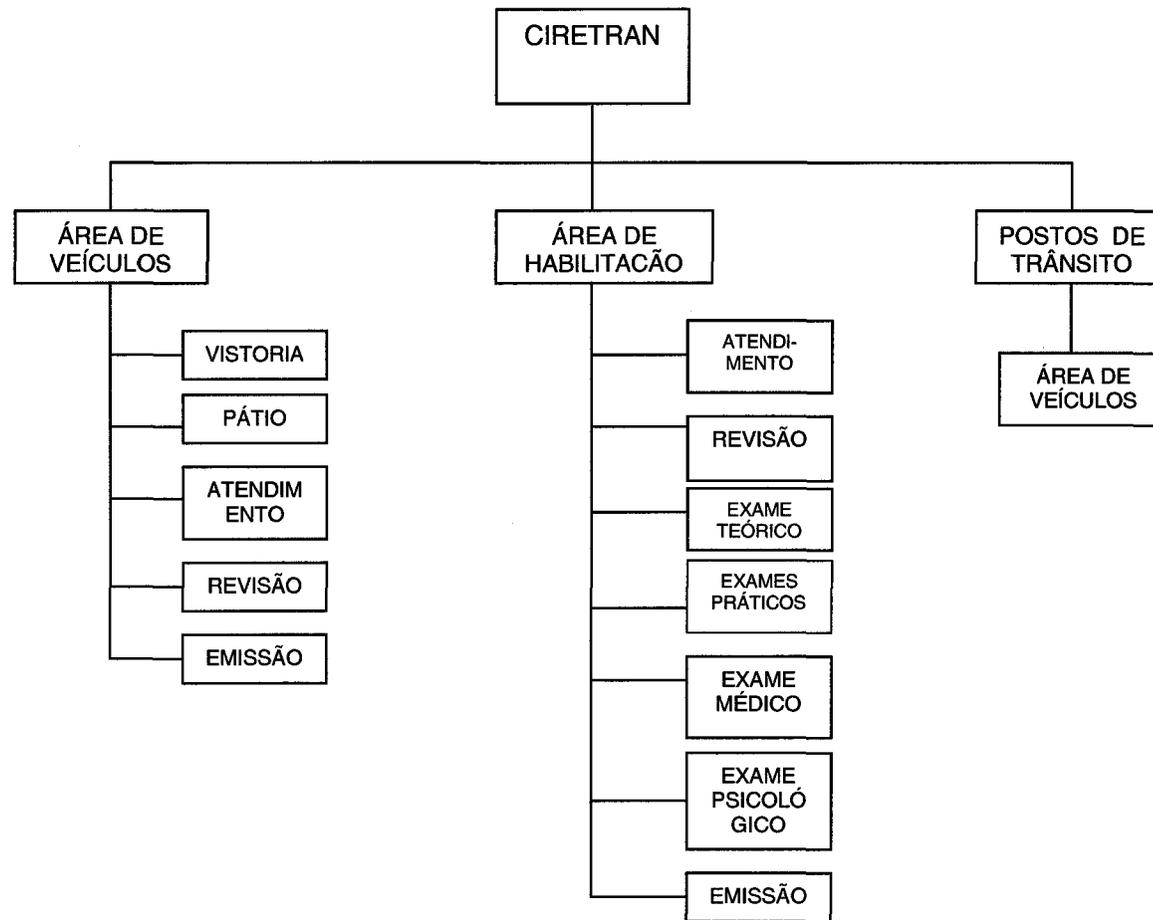
DETT – DIVISÃO DE ENSINO TÉCNICO DE TRANSITO

DIAP – DIVISÃO DE APOIO PEDAGÓGICO

CIRETRAN – CIRCUNSCRIÇÃO REGIONAL DE TRÂNSITO

PTRAN – POSTO DE TRÂNSITO

ORGANOGRAMA DAS UNIDADES OPERACIONAIS



7.4. ANEXO IV – CLASSIFICAÇÃO DE CIRETRANS

**MOVIMENTAÇÃO DE PROCESSOS NAS ÁREAS DE HABILITAÇÃO E VEÍCULOS P
PERÍODO DE JANEIRO A DEZEMBRO - 2005**

CIRETRANS	Nr. CIR	PROC. VEÍCUL.	PROC. HABIL.	TOTAL GERAL PROCESSOS	MÉDIA MENSAL	NUMER. FUNCIO.	PT JURIS.		CLASSIFICAÇÃO
							A	I	
CURITIBA	1	1.078.571	242.798	1.321.369	110.114		13	4	1
LONDRINA	12	223.221	48.551	271.772	22.648	42	1	0	1
MARINGÁ	13	168.619	48.069	216.688	18.057	57	7	1	1
CASCADEL	7	129.322	27.365	156.687	13.057	29	6	0	1
PONTA GROSSA	2	91.585	28.305	119.890	9.991	28	1	1	1
FOZ DO IGUAÇU	16	90.911	25.405	116.316	9.693	26	0	1	1
SÃO JOSÉ DOS PINHAIS	89	62.746	10.784	73.530	6.128	16	2	0	1
GUARAPUAVA	6	46.150	15.274	61.424	5.119	19	5	0	1
UMUARAMA	20	43.897	12.280	56.177	4.681	12	5	0	1
PARANAGUÁ	3	34.543	13.705	48.248	4.021	17	3	2	1
TOLEDO	34	36.633	11.399	48.032	4.003	16	2	0	1
CAMPO MOURÃO	8	34.559	11.954	46.513	3.876	22	4	3	1
APUCARANA	15	33.131	13.009	46.140	3.845	8	3	0	1
PARANAVAI	14	33.814	9.059	42.873	3.573	15	7	2	1
ARAPONGAS	17	30.857	9.607	40.464	3.372	9	1	0	1
FRANCISCO BELTRÃO	30	27.807	10.183	37.990	3.166	15	2	2	1
ARAUCÁRIA	73	27.998	9.357	37.355	3.113	17	0	1	1
TELÊMACO BORBA	24	27.302	9.139	36.441	3.037	8	4	0	1
PATO BRANCO	5	27.267	7.462	34.729	2.894	15	2	1	2
CIANORTE	26	25.095	8.780	33.875	2.823	10	3	0	2
CAMPO LARGO	51	25.442	7.187	32.629	2.719	8	1	0	2
UNIÃO DA VITÓRIA	4	21.760	7.947	29.707	2.476	10	4	3	2
MEDIANEIRA	33	21.255	7.155	28.410	2.368	9	4	0	2
CORNÉLIO PROCÓPIO	11	21.016	7.144	28.160	2.347	18	4	0	2
SARANDI	86	24.753	3.402	28.155	2.346	18	1	1	2
CAMBÉ	76	20.241	7.109	27.350	2.279	12	0	0	2
IVAIPORÁ	38	19.814	7.218	27.032	2.253	17	9	0	2
MAL CÂNDIDO RONDON	35	18.786	7.060	25.846	2.154	8	5	0	2
CASTRO	56	19.391	5.305	24.696	2.058	15	1	0	2
IRATI	21	17.807	6.852	24.659	2.055	8	2	3	2
NOVA ESPERANÇA	18	16.865	5.969	22.834	1.903	6	10	0	2
ROLÂNDIA	43	14.953	5.269	20.222	1.685	6	1	0	2
GUAÍRA	36	14.520	4.490	19.010	1.584	13	1	0	2
ASSIS CHATEAUBRIAND	41	12.351	5.288	17.639	1.470	11	4	0	2
STO ANTÔNIO PLATINA	44	13.563	3.882	17.445	1.454	11	2	0	2
CAMBARÁ	40	13.289	3.975	17.264	1.439	6	2	0	2
DOIS VIZINHOS	31	12.396	4.627	17.023	1.419	9	2	1	2
IBIPORÁ	66	12.366	4.494	16.860	1.405	8	1	0	2
RIO NEGRO	29	11.945	3.922	15.867	1.322	7	2	1	2
GOIOERÉ	25	10.877	4.662	15.539	1.295	8	5	0	2
ASTORGA	68	11.052	4.375	15.427	1.286	3	5	0	2
JANDAIA DO SUL	47	11.386	3.844	15.230	1.269	7	4	1	2
IBAITI	27	10.750	4.453	15.203	1.267	9	8	0	2
LARANJEIRAS DO SUL	57	10.609	4.523	15.132	1.261	6	6	0	2
BANDEIRANTES	22	9.720	4.767	14.487	1.207	6	2	1	2
PITANGA	48	9.342	4.828	14.170	1.181	7	5	1	2
SANTA IZABEL DO OESTE	32	10.282	3.746	14.028	1.169	6	3	1	2
JACAREZINHO	10	10.034	3.758	13.792	1.149	8	1	0	2
UBIRATÁ	37	9.754	3.936	13.690	1.141	11	4	0	2
SÃO MATEUS DO SUL	79	8.884	3.915	12.799	1.067	14	2	0	2
COLORADO	60	8.928	3.799	12.727	1.061	12	6	1	2
JAGUARAÍVA	75	9.292	2.605	11.897	991	8	0	1	3
PALOTINA	42	8.018	3.165	11.183	932	7	0	1	3
QUEDAS DO IGUAÇU	85	7.353	3.721	11.074	923	8	0	2	3
ALTÔNIA	65	8.230	2.829	11.059	922	9	1	2	3
PALMAS	55	7.751	3.109	10.860	905	4	0	1	3

**MOVIMENTAÇÃO DE PROCESSOS NAS ÁREAS DE HABILITAÇÃO E VEÍCULO,PC
PERÍODO DE JANEIRO A DEZEMBRO - 2005**

CIRETRANS	Nr. CIR	PROC. VEÍCUL.	PROC. HABIL.	TOTAL GERAL PROCESSOS	MÉDIA MENSAL	NUMER. FUNCIO.	PT JURIS.		CLASSI- FICAÇÃO
							A	I	
ASSAÍ	19	7.442	3.369	10.811	901	7	6	0	3
CRUZEIRO DO OESTE	9	7.826	2.887	10.713	893	11	3	0	3
MATELÂNDIA	61	7.849	2.525	10.374	865	6	2	1	3
LAPA	53	7.071	3.147	10.218	852	8	0	1	3
REALEZA	92	7.372	2.794	10.166	847	6	2	1	3
FAXINAL	50	7.160	2.812	9.972	831	11	6	0	3
NOVA LONDRINA	45	6.666	2.869	9.535	795	6	2	1	3
MANDAGUARI	81	6.306	3.197	9.503	792	9	0	0	3
SANTA HELENA	83	5.698	3.578	9.276	773	25	2	0	3
CAPANEMA	63	6.199	2.953	9.152	763	5	0	2	3
NOVA AURORA	90	6.963	2.168	9.131	761	8	2	0	3
JOAQUIM TÁVORA	72	6.935	2.060	8.995	750	5	1	2	3
CHOPINZINHO	84	5.508	3.039	8.547	712	9	2	1	3
PRUDENTOPOLIS	97	6.679	1.835	8.514	710	5	0	0	3
IMBITUVA	54	6.095	2.262	8.357	696	4	1	1	3
SERTANÓPOLIS	69	5.809	2.076	7.885	657	4	1	0	3
IPORÃ	49	5.848	1.843	7.691	641	6	2	0	3
SIQUEIRA CAMPOS	88	5.806	1.523	7.329	611	10	1	1	3
LOANDA	28	4.970	2.294	7.264	605	5	1	1	3
WENCESLAU BRAZ	78	5.232	1.746	6.978	582	8	2	0	3
PORECATU	23	4.446	2.184	6.630	553	4	2	1	3
CORONEL VIVIDA	62	4.214	2.304	6.518	543	8	1	0	3
ARAPOTI	39	4.287	2.182	6.469	539	6	0	0	3
BARRAÇÃO	64	4.761	1.498	6.259	522	5	1	2	3
STO ANTÔNIO SUDOESTE	67	4.312	1.787	6.099	508	6	2	1	3
CENTENÁRIO DO SUL	77	4.328	1.713	6.041	503	9	3	0	3
SANTA IZABEL DO IVAÍ	59	4.206	1.804	6.010	501	8	2	2	3
GUARANIAÇU	74	3.324	2.684	6.008	501	5	2	0	3
BELA VISTA DO PARAÍSO	70	4.110	1.470	5.580	465	5	1	0	3
CLEVELÂNDIA	96	4.016	1.489	5.505	459	5	0	1	3
MANGUEIRINHA	93	4.061	1.255	5.316	443	10	2	0	3
ICARAÍMA	91	3.706	1.021	4.727	394	5	1	1	3
CARAMBÉI	80	3.525	1.192	4.717	393	7	0	0	3
BARBOSA FERRAZ	71	3.306	1.391	4.697	391	4	3	0	3
RONDON	58	3.577	1.103	4.680	390	7	3	0	3
CIDADE GAÚCHA	46	3.165	1.355	4.520	377	6	2	0	3
TERRA BOA	82	3.007	1.381	4.388	366	5	0	0	3
ENGENHEIRO BELTRÃO	95	2.338	797	3.135	261	5	0	0	3
SERTANEJA	87	2.005	921	2.926	244	13	2	0	3
MARILÂNDIA DO SUL	94	1.528	58	1.586	132	7	0	1	3
CATANDUVAS	98	334	0	334	28	3	1	1	3
GUARATUBA	99	0	16	0	0	8	0	0	3

FONTE: DETRAN - Coordenadoria de Habilitação e Veículos

7.5. ANEXO V – RELAÇÃO DOS POSTOS DE TRÂNSITO JURISICIONADOS

RELAÇÃO DE POSTOS DE TRÂNSITO JURISDICIONADOS A CIRETRANS

Data de Atualizacao	2006
Total de Processos Movimentados	
Ciretran	Localidade
ALTONIA	ALTONIA ESPERANCA NOVA PEROLA SAO JORGE DO PATROCINIO
ALTONIA Total	
APUCARANA	APUCARANA CALIFORNIA NOVO ITACOLOMI RIO BOM
APUCARANA Total	
ARAPONGAS	ARAPONGAS SABAUDIA
ARAPONGAS Total	
ARAPOTI	ARAPOTI
ARAPOTI Total	
ARAUCARIA	ARAUCARIA CONTENDA
ARAUCARIA Total	
ASSAI	ASSAI NOVA AMERICA DA COLINA NOVA SANTA BARBARA SANTA CECILIA DO PAVAO SANTO ANTONIO DO PARAISO SAO JERONIMO DA SERRA SAO SEBASTIAO DA AMOREIRA
ASSAI Total	
ASSIS CHATEAUBRIAND	ASSIS CHATEAUBRIAND BRASILANDIA DO SUL FORMOSA DO OESTE JESUITAS TUPASSI
ASSIS CHATEAUBRIAND Total	
ASTORGA	ANGULO ASTORGA IGUARACU MUNHOZ DE MELLO PITANGUEIRAS SANTA FE
ASTORGA Total	
BANDEIRANTES	ABATIA BANDEIRANTES ITAMBARACA SANTA AMELIA
BANDEIRANTES Total	
BARBOSA FERRAZ	BARBOSA FERRAZ CORUMBATAI DO SUL FENIX QUINTA DO SOL
BARBOSA FERRAZ Total	

BARRACAO	BARRACAO BOM JESUS DO SUL FLOR DA SERRA DO SUL SALGADO FILHO
BARRACAO Total	
BELA VISTA DO PARAISO	ALVORADA DO SUL BELA VISTA DO PARAISO
BELA VISTA DO PARAISO Total	
CAMBARA	ANDIRA BARRA DO JACARE CAMBARA
CAMBARA Total	
CAMBE	CAMBE
CAMBE Total	
CAMPO LARGO	BALSA NOVA CAMPO LARGO
CAMPO LARGO Total	
CAMPO MOURAO	ARARUNA CAMPO MOURAO FAROL IRETAMA LUIZIANA MAMBORE PEABIRU RONCADOR
CAMPO MOURAO Total	
CAPANEMA	CAPANEMA PEROLA D'OESTE PLANALTO
CAPANEMA Total	
CARAMBEI	CARAMBEI
CARAMBEI Total	
CASCAVEL	ANAHY BRAGANEY CASCAVEL CORBELIA IGUATU LINDOESTE SANTA TEREZA DO OESTE
CASCAVEL Total	
CASTRO	CASTRO PIRAI DO SUL
CASTRO Total	
CATANDUVAS	CATANDUVAS IBEMA TRES BARRAS DO PARANA
CATANDUVAS Total	
CENTENARIO DO SUL	CAFEARA CENTENARIO DO SUL GUARACI LUPIONOPOLIS
CENTENARIO DO SUL Total	
CHOPINZINHO	CHOPINZINHO SAO JOAO SAUDADE DO IGUACU SULINA

CHOPINZINHO Total	
CIANORTE	CIANORTE JAPURA JUSSARA SAO TOME
CIANORTE Total	
CIDADE GAUCHA	CIDADE GAUCHA NOVA OLIMPIA TAPIRA
CIDADE GAUCHA Total	
CLEVELANDIA	CLEVELANDIA MARIOPOLIS
CLEVELANDIA Total	
COLORADO	COLORADO ITAGUAJE JARDIM OLINDA LOBATO NOSSA SENHORA DAS GRACAS PARANAPOEMA SANTA INES SANTO INACIO
COLORADO Total	
COOVE	COOVE
COOVE Total	
CORNELIO PROCOPIO	CONGONHINHAS CORNELIO PROCOPIO NOVA FATIMA SANTA MARIANA URAI
CORNELIO PROCOPIO Total	
CORONEL VIVIDA	CORONEL VIVIDA HONORIO SERPA
CORONEL VIVIDA Total	
CRUZEIRO DO OESTE	CRUZEIRO DO OESTE MARILUZ TAPEJARA TUNEIRAS DO OESTE
CRUZEIRO DO OESTE Total	
CURITIBA	ADRIANOPOLIS ALMIRANTE TAMANDARE BOCAIUVA DO SUL CAMPINA GRANDE DO SUL CAMPO MAGRO CERRO AZUL COLOMBO CURITIBA DOUTOR ULYSSES FAZENDA RIO GRANDE ITAPERUCU MANDIRITUBA PINHAIS PIRAQUARA QUATRO BARRAS RIO BRANCO DO SUL TUNAS DO PARANA
CURITIBA Total	

DOIS VIZINHOS	BOA ESPERANCA DO IGUACU CRUZEIRO DO IGUACU DOIS VIZINHOS VERE
DOIS VIZINHOS Total	
ENGENHEIRO BELTRAO	ENGENHEIRO BELTRAO
ENGENHEIRO BELTRAO Total	
FAXINAL	BORRAZOPOLIS CRUZMALTINA FAXINAL GRANDES RIOS MAUA DA SERRA RIO BRANCO DO IVAI ROSARIO DO IVAI
FAXINAL Total	
FOZ DO IGUACU	FOZ DO IGUACU SANTA TEREZINHA DE ITAIPU
FOZ DO IGUACU Total	
FRANCISCO BELTRAO	ENEAS MARQUES FRANCISCO BELTRAO MANFRINOPOLIS MARMELEIRO RENASCENCA
FRANCISCO BELTRAO Total	
GOIOERE	BOA ESPERANCA GOIOERE JANIOPOLIS MOREIRA SALES QUARTO CENTENARIO RANCHO ALEGRE DO OESTE
GOIOERE Total	
GUAIRA	GUAIRA TERRA ROXA
GUAIRA Total	
GUARANIACU	CAMPO BONITO DIAMANTE DO SUL GUARANIACU
GUARANIACU Total	
GUARAPUAVA	CAMPINA DO SIMAO CANDOI GOIOXIM GUARAPUAVA PINHAO TURVO
GUARAPUAVA Total	
IBAITI	CONSELHEIRO MAIRINCK CURIUVA FIGUEIRA IBAITI JABOTI JAPIRA PINHALAO SAPOPEMA VENTANIA
IBAITI Total	
IBIPORA	IBIPORA

IBIPORA	JATAIZINHO
IBIPORA Total	
ICARAIMA	ALTO PARAISO ICARAIMA IVATE
ICARAIMA Total	
IMBITUVA	GUAMIRANGA IMBITUVA IVAI
IMBITUVA Total	
IPORA	CAFEZAL DO SUL FRANCISCO ALVES IPORA
IPORA Total	
IRATI	FERNANDES PINHEIRO INACIO MARTINS IRATI REBOUCAS RIO AZUL TEIXEIRA SOARES
IRATI Total	
IVAIPORA	ARAPUA ARIRANHA DO IVAI CANDIDO DE ABREU GODOY MOREIRA IVAIPORA JARDIM ALEGRE LIDIANOPOLIS LUNARDELLI MANOEL RIBAS SAO JOAO DO IVAI
IVAIPORA Total	
JACAREZINHO	JACAREZINHO RIBEIRAO CLARO
JACAREZINHO Total	
JAGUARIAIVA	JAGUARIAIVA SENGES
JAGUARIAIVA Total	
JANDAIA DO SUL	BOM SUCESSO CAMBIRA JANDAIA DO SUL KALORE MARUMBI SAO PEDRO DO IVAI
JANDAIA DO SUL Total	
JOAQUIM TAVORA	CARLOPOLIS GUAPIRAMA JOAQUIM TAVORA QUATIGUA
JOAQUIM TAVORA Total	
LAPA	LAPA PORTO AMAZONAS
LAPA Total	
LARANJEIRAS DO SUL	CANTAGALO LARANJEIRAS DO SUL MARQUINHO

LARANJEIRAS DO SUL	NOVA LARANJEIRAS PORTO BARREIRO RIO BONITO DO IGUACU VIRMOND
LARANJEIRAS DO SUL Total	
LOANDA	LOANDA PORTO RICO SAO PEDRO DO PARANA
LOANDA Total	
LONDRINA	LONDRINA TAMARANA
LONDRINA Total	
MANDAGUARI	MANDAGUARI
MANDAGUARI Total	
MANGUEIRINHA	FOZ DO JORDAO MANGUEIRINHA RESERVA DO IGUACU
MANGUEIRINHA Total	
MARECHAL CANDIDO RONDON	ENTRE RIOS DO OESTE MARECHAL CANDIDO RONDON MERCEDES NOVA SANTA ROSA PATO BRAGADO QUATRO PONTES
MARECHAL CANDIDO RONDON Total	
MARILANDIA DO SUL	MARILANDIA DO SUL
MARILANDIA DO SUL Total	
MARINGA	DOUTOR CAMARGO FLORESTA IVATUBA MANDAGUACU MARINGA OURIZONA PAICANDU SAO JORGE DO IVAI
MARINGA Total	
MATELANDIA	CEU AZUL MATELANDIA RAMILANDIA VERA CRUZ DO OESTE
MATELANDIA Total	
MEDIANEIRA	ITAIPULANDIA MEDIANEIRA MISSAL SAO MIGUEL DO IGUACU SERRANOPOLIS DO IGUACU
MEDIANEIRA Total	
NOVA AURORA	CAFELANDIA IRACEMA DO OESTE NOVA AURORA
NOVA AURORA Total	
NOVA ESPERANCA	ALTO PARANA ATALAIA CRUZEIRO DO SUL FLORAI FLORIDA

NOVA ESPERANCA	INAJA NOVA ESPERANCA PARANACITY PRESIDENTE CASTELO BRANCO SAO CARLOS DO IVAI UNIFLOR
NOVA ESPERANCA Total	
NOVA LONDRINA	DIAMANTE DO NORTE ITAUNA DO SUL MARILENA NOVA LONDRINA
NOVA LONDRINA Total	
PALMAS	CORONEL DOMINGOS SOARES PALMAS
PALMAS Total	
PALOTINA	MARIPA PALOTINA
PALOTINA Total	
PARANAGUA	ANTONINA GUARAQUECABA MATINHOS MORRETES PARANAGUA PONTAL DO PARANA
PARANAGUA Total	
PARANAVAI	AMAPORA GUAIRACA MIRADOR NOVA ALIANCA DO IVAI PARAISO DO NORTE PARANAVAI SANTO ANTONIO DO CAIUA SAO JOAO DO CAIUA TAMBOARA TERRA RICA
PARANAVAI Total	
PATO BRANCO	BOM SUCESSO DO SUL ITAPEJARA D'OESTE PATO BRANCO VITORINO
PATO BRANCO Total	
PITANGA	BOA VENTURA DE SAO ROQUE LARANJAL MATO RICO NOVA TEBAS PALMITAL PITANGA SANTA MARIA DO OESTE
PITANGA Total	
PONTA GROSSA	IPIRANGA PALMEIRA PONTA GROSSA
PONTA GROSSA Total	
PORECATU	FLORESTOPOLIS MIRASELVA PORECATU

PORECATU	PRADO FERREIRA
PORECATU Total	
PRUDENTOPOLIS	PRUDENTOPOLIS
PRUDENTOPOLIS Total	
QUEDAS DO IGUACU	ESPIGAO ALTO DO IGUACU QUEDAS DO IGUACU SAO JORGE D'OESTE
QUEDAS DO IGUACU Total	
REALEZA	BOA VISTA DA APARECIDA CAPITAO LEONIDAS MARQUES REALEZA SANTA LUCIA
REALEZA Total	
RIO NEGRO	CAMPO DO TENENTE PIEN QUITANDINHA RIO NEGRO
RIO NEGRO Total	
ROLANDIA	JAGUAPITA ROLANDIA
ROLANDIA Total	
RONDON	GUAPOREMA INDIANOPOLIS RONDON SAO MANOEL DO PARANA
RONDON Total	
SANTA HELENA	DIAMANTE D'OESTE SANTA HELENA SAO JOSE DAS PALMEIRAS
SANTA HELENA Total	
SANTA ISABEL DO IVAI	PLANALTINA DO PARANA QUERENCIA DO NORTE SANTA CRUZ MONT CASTELO SANTA ISABEL DO IVAI SANTA MONICA
SANTA ISABEL DO IVAI Total	
SANTA IZABEL DO OESTE	AMPERE NOVA ESPERANCA DO SUDOESTE NOVA PRATA DO IGUACU SALTO DO LONTRA SANTA IZABEL DO OESTE
SANTA IZABEL DO OESTE Total	
SANTO ANTONIO DA PLATINA	JUNDIAI DO SUL RIBEIRAO DO PINHAL SANTO ANTONIO DA PLATINA
SANTO ANTONIO DA PLATINA Total	
SANTO ANTONIO DO SUDOESTE	BELA VISTA DO CAROBA PINHAL DO SAO BENTO PRANCHITA SANTO ANTONIO DO SUDOESTE
SANTO ANTONIO DO SUDOESTE Total	
SAO JOSE DOS PINHAIS	AGUDOS DO SUL SAO JOSE DOS PINHAIS TIJUCAS DO SUL
SAO JOSE DOS PINHAIS Total	
SAO MATEUS DO SUL	ANTONIO OLINTO

SAO MATEUS DO SUL	SAO JOAO DO TRIUNFO SAO MATEUS DO SUL
SAO MATEUS DO SUL Total	
SARANDI	ITAMBE MARIALVA SARANDI
SARANDI Total	
SERTANEJA	LEOPOLIS RANCHO ALEGRE SERTANEJA
SERTANEJA Total	
SERTANOPOLIS	PRIMEIRO DE MAIO SERTANOPOLIS
SERTANOPOLIS Total	
SIQUEIRA CAMPOS	SALTO DO ITARARE SIQUEIRA CAMPOS TOMAZINA
SIQUEIRA CAMPOS Total	
TELEMACO BORBA	IMBAU ORTIGUEIRA RESERVA SAOPEMA TELEMACO BORBA TIBAGI
TELEMACO BORBA Total	
TERRA BOA	TERRA BOA
TERRA BOA Total	
TOLEDO	OURO VERDE DO OESTE SAO PEDRO DO IGUACU TOLEDO
TOLEDO Total	
UBIRATA	ALTAMIRA DO PARANA CAMPINA DA LAGOA JURANDA NOVA CANTU UBIRATA
UBIRATA Total	
UMUARAMA	ALTO PIQUIRI DOURADINA MARIA HELENA PEROBAL UMUARAMA XAMBRE
UMUARAMA Total	
UNIAO DA VITORIA	BITURUNA CRUZ MACHADO GENERAL CARNEIRO MALLET PAULA FREITAS PAULO FRONTIN PORTO VITORIA UNIAO DA VITORIA
UNIAO DA VITORIA Total	
WENCESLAU BRAZ	SANTANA DO ITARARE SAO JOSE DA BOA VISTA WENCESLAU BRAZ