

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA – CBMSC  
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICA – ESAG  
PROGRAMA DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA: ESTUDOS ESTRATÉGICOS NO CORPO DE  
BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA**

**EDUARDO LUGO SAMUDIO**

**FAZENDO ACONTECER O PLANO ESTRATÉGICO NA SEÇÃO  
ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA DAS SUPERINTENDÊNCIAS  
DA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL**

**FLORIANÓPOLIS, SC**

**2014**

**EDUARDO LUGO SAMUDIO**

**FAZENDO ACONTECER O PLANO ESTRATÉGICO NA SEÇÃO  
ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA DAS SUPERINTENDÊNCIAS DA POLÍCIA  
RODOVIÁRIA FEDERAL**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública: Estudos Estratégicos no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Patrícia Vendramini.

**FLORIANÓPOLIS**

**2014**

CIP – Dados Internacionais de Catalogação na fonte

---

S193f Samudio, Eduardo Lugo  
Fazendo acontecer o plano estratégico na seção administrativa e financeira das Superintendências da Polícia Rodoviária Federal. / Eduardo Lugo Samudio. - Florianópolis : UDESC, 2014.  
75 f. : il.

Monografia (Especialização em Gestão Pública com Ênfase à Atividade de Bombeiro Militar) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Programa de Pós- Graduação em Administração, 2014.

Orientadora: Patrícia Vendramini., Dra.

1. Implementação do Plano Estratégico. 2. Plano Diretor Temático. 3. Polícia Rodoviária Federal. I. Vendramini, Patrícia. II. Título.

CDD 351

## EDUARDO LUGO SAMUDIO

### FAZENDO ACONTECER O PLANO ESTRATÉGICO NA SEÇÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA DAS SUPERINTENDÊNCIAS DA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação *lato sensu* – Especialização em Gestão Pública: Estudos Estratégicos no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de especialista em Gestão Pública.

#### Banca Examinadora

**Orientadora:** \_\_\_\_\_  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Patrícia Vendramini  
Universidade do Estado de Santa Catarina

**Membro:** \_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Marcello Beckert Zappellini  
Universidade do Estado de Santa Catarina

**Membro:** \_\_\_\_\_  
Inspetor Allan Carlos Vieira, Esp.  
Polícia Rodoviária Federal

Aos meus pais e a todos os meus familiares.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, fortaleza inabalável.

A todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho. Especialmente minha esposa Adriane e meus familiares que souberam compreender a minha ausência no convívio diário, devido a importância desse aprendizado para a minha profissão e minha vida.

À Prof.<sup>a</sup> Patrícia Vendramini que muito contribuiu para o desenvolvimento desse trabalho pela dedicação e competência na orientação.

Ao Superintendente Silvinei Vasques, pela confiança e oportunidade concedida ao me indicar para esse inesquecível momento de aquisição de conhecimento.

## RESUMO

SAMUDIO, Eduardo Lugo. **Fazendo acontecer o plano estratégico na seção administrativa e financeira das Superintendências da Polícia Rodoviária Federal**. 2014. 60 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública: Estudos Estratégicos no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina) – Universidade do Estado de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2014.

Este trabalho tem como finalidade apresentar a atual etapa do Planejamento Estratégico da Polícia Rodoviária Federal, evidenciando o Plano Diretor Temático de Administração, Logística e Infraestrutura que traz vinculação à Seção Administrativa e Financeira, para a implementação do Plano Estratégico da Polícia Rodoviária Federal. A Instituição segue rumo à modernização e desburocratização dos métodos de trabalho com a utilização dessa ferramenta. Nesse contexto, a pesquisa apresenta as Leis, Portarias e demais normas que regem o assunto abordado. O método utilizado foi a pesquisa bibliográfica, documental e experiência profissional do autor da pesquisa. Assim foi possível criar um elo entre a teoria e a prática para a implementação do Plano Estratégico que é o produto do Planejamento Estratégico.

**Palavras-chave:** Implementação do Plano Estratégico. Plano Diretor Temático. Oportunidade.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa de Santa Catarina .....	21
Figura 2 – Organograma Funcional .....	22
Figura 3 – Cabo de Guerra .....	49
Figura 4 – Mapa Estratégico.....	51

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultados Operacionais 2013 .....	28
Tabela 2 – Acidentes, Mortes, Feridos e Frota de Veículos .....	30
Tabela 3 – Número de Autos de Infrações e Processos Julgados .....	30
Tabela 4 – Número de Leilões realizados em SC .....	31
Tabela 5 – Obras licitadas 2012 / 2013 .....	31
Tabela 6 – Obras contratadas em 2013 .....	32

## LISTA DE ABREVIATURAS

BAT	Boletim de Acidentes de Trânsito
BOA	Base de Operações Aéreas
CADA	Comissões Administrativas de Defesa de Autuação
CER	Comissão de Estradas de Rodagem
CIOP	Central de Informações Operacionais
COGEST	Comitê Gestor Estratégico
CMR	Corpo de Motociclista Regional
CPINFRA	Comissão Permanente de Infraestrutura
CPL	Comissão Permanente de Licitações
CTB	Código de Trânsito Brasileiro
DNER	Departamento Nacional de Estradas e Rodagem
DNIT	Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes
DOU	Diário Oficial da União
DPRF	Departamento de Polícia Rodoviária Federal
EBC	Empresa Brasileira de Comunicações
ECT	Empresa de Correios e Telegráfos
FIESC	Federação das Indústrias de Santa Catarina
JARI	Juntas Administrativas de Recursos de Infrações
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
NUDOC	Núcleo de Documentação
NUOFI	Núcleo de Orçamento e Finanças
NUPAT	Núcleo de Patrimônio
NUSEG	Núcleo de Serviços Gerais
NUTEL	Núcleo de Telemática
PPA	Plano Plurianual
PRF	Polícia Rodoviária Federal
SAF	Seção Administrativa e Financeira
TAC	Termo de Ajustamento de Conduta

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 O PLANEJAMENTO COMO OPORTUNIDADE PARA ATINGIR OBJETIVOS.....	9
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.2.1 Objetivo Geral.....	11
1.2.2 Objetivo Específico.....	11
1.3 JUSTIFICATIVA.....	11
2 O CONTEXTO DA REALIDADE DO DPRF.....	14
2.1 HISTÓRICO DA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL - PRF.....	14
2.2 HISTÓRICO DA 8ª SRPRF/SC.....	18
2.2.1 Histórico e descrição geral do ambiente (interno e externo) da PRF.....	23
2.2.2 A Seção Administrativa e Financeira da PRF – SAF.....	23
3 O PLANEJAMENTO .....	32
3.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PRF 2013-2020.....	33
3.2 IMPORTÂNCIA DA AÇÃO GOVERNAMENTAL E O EQUILÍBRIO DAS CONTAS PÚBLICAS.....	33
3.2.1 Perspectivas de um Planejamento Governamental .....	36
3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	37
3.3.1 Etapas do planejamento.....	39
3.3.2 Diagnóstico Estratégico.....	40
3.3.2.1 Nível de contribuição dos Objetivos Temáticos .....	41
3.3.3 Ambiente rodoviário em Santa Catarina .....	42
4 PLANO ESTRATÉGICO COMO OPORTUNIDADE NA SAF.....	46
4.1 O MAPA ESTRATÉGICO.....	47
4.1.1 Perspectivas .....	49
4.1.2 Vetores estratégicos.....	50
4.1.3 Objetivos estratégicos .....	51
4.2 PLANO ESTRATÉGICO COMO OPORTUNIDADE À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – OS PLANOS DIRETORES .....	51
4.2.1 O Plano Diretor de Administração, Logística e Infraestrutura (Plano Temático vinculado à SAF) .....	52
5 CONCLUSÃO .....	54
REFERÊNCIAS.....	57
ANEXO 1.....	59
ANEXO 2.....	61

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 O PLANEJAMENTO COMO OPORTUNIDADE PARA ATINGIR OBJETIVOS

A Polícia Rodoviária Federal opera e funciona em um contexto ambiental dinâmico e complexo. Esse contexto ambiental se caracteriza por elevado grau de mudanças e transformações que necessitam de estratégias para dar agilidade ao processo de tomada de decisão. Cenários econômicos, políticos, culturais e sociais apresentam-se cada vez mais dinâmicos e a empresa que têm condições de manter-se atualizada encontra, nessas constantes mudanças, uma fonte de conhecimento para alavancar vantagens competitivas (BEPPLER e PEREIRA, 2013).

Incorporada ao cenário brasileiro com grande ênfase a partir de 1995, a chamada nova administração pública, de orientação gerencialista, teve no ex-ministro Bresser-Pereira e no então constituído Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (Mare), os seus principais difusores. O Plano Diretor da Reforma do Estado lançado em 1995 pelo Mare, resume bem a natureza da reforma proposta e o desenho institucional geral de Estado que dela emanaria (BRASIL, 2011).

A configuração institucional do Estado, segundo o Plano Diretor da Reforma do Estado no que se refere a segurança pública, insere-a no contexto dos entes descentralizados do governo e a forma de administração passa a ser o modelo gerencial que é a racionalidade privada na Administração Pública (BRASIL, 2011).

No âmbito do Departamento de Polícia Rodoviária Federal (PRF), a Gestão possui “fortes traços de Governança”, o que proporciona à PRF uma crescente melhora na qualidade de sua execução orçamentária, o que culmina com o aprimoramento dos serviços prestados à sociedade.

O relatório de gestão 2013 salienta que

As boas práticas administrativas implementadas pela Administração Central do Órgão possibilitam uma gestão dos recursos disponíveis (de pessoal, material, orçamentário e financeiro) de maneira transparente, legítima e acobertada pelos mandamentos legais vigentes, tudo, com vistas ao pleno alcance dos objetivos traçados. (BRASIL, 2014).

Para cumprir bem sua função, a administração pública – órgãos e entidades – deve possuir os recursos adequados e o capital humano necessário, de modo a atuar com eficiência, eficácia e efetividade em benefício da sociedade. Assim, para atuar de forma positiva em favor da sociedade, é necessária a adoção de ferramentas que orientem a administração na melhoria de seu desempenho, com o intuito de aumentar a sua competitividade e seu grau de resolutividade. No que se refere a

competitividade, um exemplo clássico é o caso de mostrar desempenho para merecer uma fatia maior do orçamento. De acordo com Beppler e Pereira (2013, p. 25), “resolutiva é a organização que cumpre na sua plenitude todos os elementos constantes da sua missão”.

No dia 06 de junho de 2011, entrou em vigor a Portaria nº 38, de 1º de junho de 2011, publicada no Boletim de Serviço nº 31/DPRF, que designou servidores para comporem equipe de desenvolvimento para a elaboração do Planejamento Estratégico do Departamento de Polícia Rodoviária Federal - DPRF. Em tese, nesse momento, inicia-se uma nova maneira de fazer administração pública no âmbito do DPRF.

Com o intuito de gerenciar os objetivos da Polícia Rodoviária Federal, alinhando o planejamento estratégico do órgão com as metas do Plano Plurianual (PPA), o Escritório de Projetos Estratégicos do DPRF fomenta a construção, o desenvolvimento e o acompanhamento de projetos que possam gerenciar as demandas macros da PRF. Essa gama de atribuições, que recaem sobre os policiais rodoviários federais, necessita que os gestores do DPRF, bem como os gestores das superintendências regionais, se orientem por um planejamento governamental, que deverá ser executado a partir de diretrizes que foram traçadas pela alta administração da instituição.

Para a realização das atividades da PRF são necessários recursos públicos para sua consecução e, por este motivo, deve se integrar ao planejamento de governo (Plano Plurianual - PPA) que, por sua vez, estabelece metas, indicadores e produtos às ações orçamentárias. Portanto, cabe ao DPRF, Unidade Orçamentária responsável pela execução dos citados programas, estabelecer a metodologia de trabalho para o alcance dessas metas. Agora, com o planejamento, essa metodologia poderá ser prevista com o novo plano.

Assim, a alta administração do DPRF, composta por vários coordenadores, que são os responsáveis pela elaboração do planejamento estratégico e membros do Comitê Gestor Estratégico (COGEST), desenvolveu alguns produtos, na medida que as etapas dos trabalhos de desenvolvimento do Planejamento Estratégico avançou, sendo um deles, o Plano Estratégico para o período de 2013 – 2020, instituído pela Portaria nº 28, de 12 de fevereiro de 2014.

Nessa etapa, a administração apresenta a forma como os recursos organizacionais serão dispostos e utilizados para atingir os objetivos da PRF. Portanto, todos devem participar para a concretização do sucesso da missão da PRF, que é “garantir segurança com cidadania nas rodovias federais e nas áreas de interesse da união”.

Para que se possa efetivar um planejamento estratégico, propõe-se como objeto de pesquisa, apresentar a atual etapa do planejamento para a implementação do mesmo, como pode ser visto no tópico a seguir.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa tem como desafio apresentar a atual etapa do Planejamento Estratégico da Polícia Rodoviária Federal no contexto da Seção Administrativa e Financeira (SAF) das Superintendências da Polícia Rodoviária Federal.

### 1.2.2 Objetivo Específico

Para o alcance do objetivo geral, buscar-se-á, como objetivo específico, evidenciar a relevância do Plano Diretor Temático na medida do nível de contribuição dos objetivos estratégicos para o Planejamento Estratégico do órgão com ênfase na Seção Administrativa e Financeira das Superintendências da PRF.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Considerando que o plano estratégico é um produto do planejamento estratégico e surgiu para nortear e alinhar as decisões e ações da PRF, em suas diversas instâncias, há que se considerar então a relevância, complexidade e o porte da instituição; e ainda, o ambiente social e governamental em que está inserida.

Considerando o cenário apresentado no parágrafo anterior, após a etapa do processo de analisar uma organização em relação ao seu ambiente interno e externo, e, a partir desse diagnóstico, definir a situação desejada para a PRF no longo prazo, será abordado o “desdobramento desse plano estratégico em Planos Diretores que direcionarão as ações específicas de cada área temática da organização, de forma que todas atuem alinhadas e convirjam para os mesmos objetivos estratégicos” (Inciso XVII, do art. 2º da portaria nº 28).

Assim, este estudo está focado, no presente caso, no Plano Diretor Temático de Administração, Logística e Infraestrutura (2014-2015), instituído pela Portaria nº 159, de 07 de Julho de 2014, artigos 1º, inciso I que o vincula à Seção Administrativa e Financeira das Superintendências da Polícia Rodoviária Federal.

Pretende-se apresentar a relevância da área temática, com foco na Seção Administrativa e Financeira das Superintendência da PRF, mediante o seu nível de contribuição para o Planejamento

Estratégico cujo objetivos estratégicos são componentes do vetor “logística e infraestrutura” que está inserido na perspectiva “investimentos estratégicos” do Mapa Estratégico da PRF, que foram elaborados mediante estudo já realizado pela Alta Administração para a área Administrativa e Financeira, levando em consideração os possíveis fatores críticos de sucesso que deverão orientar o processo decisório, em favor de sua consecução.

No contexto acima, a Polícia Rodoviária Federal participa trabalhando no seu limite operacional e abaixo do ideal na atividade meio. Por esse motivo, o trabalho focará a atividade da Seção Administrativa e Financeira, pois é neste setor da administração das superintendências que são realizados os processos para que a atividade fim execute a missão da PRF com excelência.



## 2 O CONTEXTO DA REALIDADE DO DPRF

Neste item caracteriza-se a Polícia Rodoviária Federal, em especial a 8ª Superintendência, com ênfase na Seção Administrativa e Financeira (SAF), destacando dados básicos da organização, histórico, atuais competências e responsabilidades da instituição, bem como, os resultados operacionais alcançados.

### 2.1 HISTÓRICO DA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL - PRF

Criada pelo presidente Washington Luiz no dia 24 de julho de 1928, com a denominação inicial de “Polícia das Estradas”. Em 23 de julho de 1935 foi criado o primeiro quadro de servidores, denominados “inspetores de Tráfego”. (BRASIL, 2014)

Em 27 de dezembro de 1945, recebeu a denominação de Polícia Rodoviária Federal, subordinada ao Departamento Nacional de Estradas e Rodagem (DNER), hoje o Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT). (BRASIL, 2014)

Com a promulgação da constituição de 1988, após grande mobilização nacional, a PRF foi integrada ao Sistema de Defesa do Estado e das Instituições Democráticas, por meio do artigo 144, fazendo parte do rol das instituições que compõem a segurança pública no Brasil. (BRASIL, 2014)

Sua atribuição é preservar a ordem pública, a incolumidade das pessoas e do patrimônio, realizando o patrulhamento ostensivo das rodovias federais. Desde 1991, a Polícia Rodoviária Federal integra a estrutura organizacional do Ministério da Justiça, como Departamento de Polícia Rodoviária Federal. (BRASIL, 2014)

Com 86 anos de existência, a Polícia Rodoviária Federal tornou-se uma instituição de vanguarda, inserida em um contexto de constante inovação. A PRF está se modernizando em diversas áreas de atuação, adquirindo novas viaturas, armamentos, investindo em infraestrutura, efetivo, capacitação de servidores, sistemas de tecnologia da informação de última geração e adequação da sua identidade institucional (BRASIL, 2014).

Em todo o território nacional é possível encontrar a PRF, que é estruturada em 21 Superintendências Regionais das respectivas capitais dos Estados, cinco Distritos Regionais, 150 delegacias e 388 Postos de Fiscalização. A sede do Departamento de Polícia Rodoviária Federal (administração central) está localizada em Brasília, no Distrito Federal. (BRASIL, 2014)

Para cumprir sua missão institucional, a PRF conta com cerca de 10.700 servidores e com uma frota de 3.532 viaturas, distribuídas entre veículos de policiamento e resgate. A PRF possui 13 aeronaves, sendo dois aviões e 11 helicópteros utilizados para missões policiais e aeromédicas.

(BRASIL, 2014)

A partir da Lei nº 8.028, de 12 de abril de 1990 (define como competência do Ministério da Justiça, a atividade de policiamento rodoviário) e do Decreto nº 11 de 18 de janeiro de 1991, que estabelece a estrutura e as competências do DPRF, acontece a mudança de vinculação do Ministério dos Transportes para o Ministério da Justiça. (BRASIL, 2014)

As atribuições que antes eram apenas referentes a trânsito se ampliam, somando-se às de segurança pública. A partir de então, não apenas aumenta a demanda, mas amplia-se significativamente a importância da PRF no contexto geopolítico do país, tendo em vista a extensa faixa de fronteira e a igualmente extensa malha viária federal. (BRASIL, 2014)

A missão da Polícia Rodoviária Federal em garantir a segurança com cidadania nas rodovias federais e nas áreas de interesse da União fica demonstrado pela presença de seus policiais munidos de equipamentos e estruturas prediais que oferecem, diuturnamente, um trabalho voltado à Segurança Pública e na prevenção de acidentes (Segurança Viária) e atendimento aos usuários das rodovias federais, bem como a população a ela lideira e, em última análise, a sociedade de modo geral.

A segurança viária compreende a prevenção da ocorrência de acidentes de trânsito e, também, o enfrentamento aos ilícitos que se valem dessas vias para sua locomoção ou movimentação. Nas regiões típicas de fronteira, o enfrentamento ao tráfico de drogas, armas, contrabando, descaminho, crimes ambientais e crimes contra a dignidade da pessoa humana, é intensificado, pois muitos crimes praticados nas grandes cidades tem forte ligação com organizações criminosas que se instalaram nessas regiões.

Dessa forma, podemos compreender as considerações elencadas no texto da portaria que instituiu o Plano Estratégico da PRF para o período de 2013 -2020, pois, o que antes se resumia apenas a uma atuação direta, relacionada à prevenção de acidentes de trânsitos nas rodovias federais, na atualidade, além dessa atividade já bastante significativa, se soma a atuação no marco legal da segurança pública.

As constantes mudanças no ambiente social e governamental em que a PRF está inserida provocaram considerável crescimento no trabalho demandado, principalmente por fatores externos que interferem diretamente nos resultados operacionais da instituição. Dentre vários, podemos citar o aumento da população, aumento da frota de veículos, aumento da malha viária e a realização dos grandes eventos no país nos últimos anos.

As competências da PRF têm seus principais marcos legais na Constituição da República Federativa do Brasil, na Lei nº 9.503/93 (Código de Trânsito Brasileiro), no Decreto nº 1.655/95 e no Regimento Interno, aprovado pela Portaria nº 1.375/2007 do senhor Ministro da Justiça.

Como afirmado anteriormente, com o advento da Constituição de 1988, a Polícia Rodoviária Federal foi integrada ao Sistema Nacional de Segurança Pública, conforme o artigo 144, *caput*, inciso II, parágrafo 2º, que dispõe:

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

(...)

II - polícia rodoviária federal;

(...)

§ 2º A polícia rodoviária federal, órgão permanente, organizado e mantido pela União e estruturado em carreira, destina-se, na forma da lei, ao patrulhamento ostensivo das rodovias federais. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).

Sob essa nova ótica, a Polícia Rodoviária Federal passou a ter, também como missão, parte das responsabilidades do Poder Executivo Federal para com a Segurança Pública, além das suas demais atribuições, como prestar segurança aos usuários das vias federais, socorrer as vítimas de acidentes de trânsito, zelar pela proteção do patrimônio da União, entre outras.

Destacamos a inserção da PRF no artigo 20 da Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997, o Código de Trânsito Brasileiro (CTB), definindo-a como órgão componente do Sistema Nacional de Trânsito, determinando as seguintes competências:

Art. 20. Compete à Polícia Rodoviária Federal, no âmbito das rodovias e estradas federais:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

XI - fiscalizar o nível de emissão de poluentes e ruído produzidos pelos veículos

automotores ou pela sua carga, de acordo com o estabelecido no art. 66, além de dar apoio, quando solicitado, às ações específicas dos órgãos ambientais.

Por sua vez, o Decreto nº 1.655, de 03 de outubro de 1995, publicado no Diário Oficial da União (DOU), de 04 de outubro de 1995, define, também competências institucionais da PRF, em especial nos aspectos ligados ao enfrentamento à criminalidade. Eis o texto:

- I - realizar o patrulhamento ostensivo, executando operações relacionadas com a segurança pública, com o objetivo de preservar a ordem, a incolumidade das pessoas, o patrimônio da União e o de terceiros;
- II - exercer os poderes de autoridade de polícia de trânsito, cumprindo e fazendo cumprir a legislação e demais normas pertinentes, inspecionar e fiscalizar o trânsito, assim como efetuar convênios específicos com outras organizações similares;
- III - aplicar e arrecadar as multas impostas por infrações de trânsito e os valores decorrentes da prestação de serviços de estadia e remoção de veículos, objetos, animais e escolta de veículos de cargas excepcionais;
- IV - executar serviços de prevenção, atendimento de acidentes e salvamento de vítimas nas rodovias federais;
- V - realizar perícias, levantamentos de locais boletins de ocorrências, investigações, testes de dosagem alcoólica e outros procedimentos estabelecidos em leis e regulamentos, imprescindíveis à elucidação dos acidentes de trânsito;
- VI - credenciar os serviços de escolta, fiscalizar e adotar medidas de segurança relativas aos serviços de remoção de veículos, escolta e transporte de cargas indivisíveis;
- VII - assegurar a livre circulação nas rodovias federais, podendo solicitar ao órgão rodoviário a adoção de medidas emergenciais, bem como zelar pelo cumprimento das normas legais relativas ao direito de vizinhança, promovendo a interdição de construções, obras e instalações não autorizadas;
- VIII - executar medidas de segurança, planejamento e escoltas nos deslocamentos do Presidente da República, Ministros de Estado, Chefes de Estados e diplomatas estrangeiros e outras autoridades, quando necessário, e sob a coordenação do órgão competente;
- IX - efetuar a fiscalização e o controle do tráfico de menores nas rodovias federais, adotando as providências cabíveis contidas na Lei nº 8.069 de 13 junho de 1990 (Estatuto da Criança e do Adolescente);
- X - colaborar e atuar na prevenção e repressão aos crimes contra a vida, os costumes, o patrimônio, a ecologia, o meio ambiente, os furtos e roubos de veículos e bens, o tráfico de entorpecentes e drogas afins, o contrabando, o descaminho e os demais crimes previstos em leis.

A Lei nº 9.654, de 2 de junho de 1998, alterada pela Leis nº 11.358/2006, nº 11.784/2008 e nº 12.775/2012, estabelece as competências funcionais do Policial Rodoviário Federal, conforme disposto a seguir:

Art. 2o-A. A partir de 1º de janeiro de 2013, a Carreira de que trata esta Lei, composta do cargo de Policial Rodoviário Federal, de nível superior, passa a ser estruturada nas seguintes classes: Terceira, Segunda, Primeira e Especial, na forma do Anexo I-A, observada a correlação disposta no Anexo II-A. (Incluído pela Lei nº 12.775, de 2012)

§ 1º As atribuições gerais das classes do cargo de Policial Rodoviário Federal são as seguintes: (Incluído pela Lei nº 12.775, de 2012)

I - Classe Especial: atividades de natureza policial e administrativa, envolvendo direção, planejamento, coordenação, supervisão, controle e avaliação administrativa e operacional,

coordenação e direção das atividades de corregedoria, inteligência e ensino, bem como a articulação e o intercâmbio com outras organizações e corporações policiais, em âmbito nacional e internacional, além das atribuições da Primeira Classe; (Incluído pela Lei nº 12.775, de 2012)

II - Primeira Classe: atividades de natureza policial, envolvendo planejamento, coordenação, capacitação, controle e execução administrativa e operacional, bem como articulação e intercâmbio com outras organizações policiais, em âmbito nacional, além das atribuições da Segunda Classe; (Incluído pela Lei nº 12.775, de 2012)

III - Segunda Classe: atividades de natureza policial envolvendo a execução e controle administrativo e operacional das atividades inerentes ao cargo, além das atribuições da Terceira Classe; e (Incluído pela Lei nº 12.775, de 2012)

IV - Terceira Classe: atividades de natureza policial envolvendo a fiscalização, patrulhamento e policiamento ostensivo, atendimento e socorro às vítimas de acidentes rodoviários e demais atribuições relacionadas com a área operacional do Departamento de Polícia Rodoviária Federal. (Incluído pela Lei nº 12.775, de 2012)

§ 2º As atribuições específicas de cada uma das classes referidas no § 1º serão estabelecidas em ato dos Ministros de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Justiça. (Incluído pela Lei nº 12.775, de 2012).

Existem outros diplomas legais que acometem atribuições à PRF. Entretanto, as normas citadas são as que mais traduzem as competências e finalidade da instituição. Características e atribuições que foram se tornando mais complexas e acompanhando a dinâmica e demandas da sociedade brasileira.

## 2.2 ESTRUTURA DA 8ª SRPRF/SC

A estrutura central de gestão da PRF, em Santa Catarina, é composta pela Superintendência Regional, assessorada por três Seções (Administrativa e Financeira, Recursos Humanos e Policiamento e Fiscalização) e uma Corregedoria Regional. A atividade operacional é primordialmente promovida pela Seção de Policiamento e Fiscalização, em atuação conjunta com as 8 (oito) delegacias distribuídas pelo Estado de Santa Catarina. A essas delegacias vinculam-se 25 unidades operacionais, conforme a figura (mapa) abaixo:

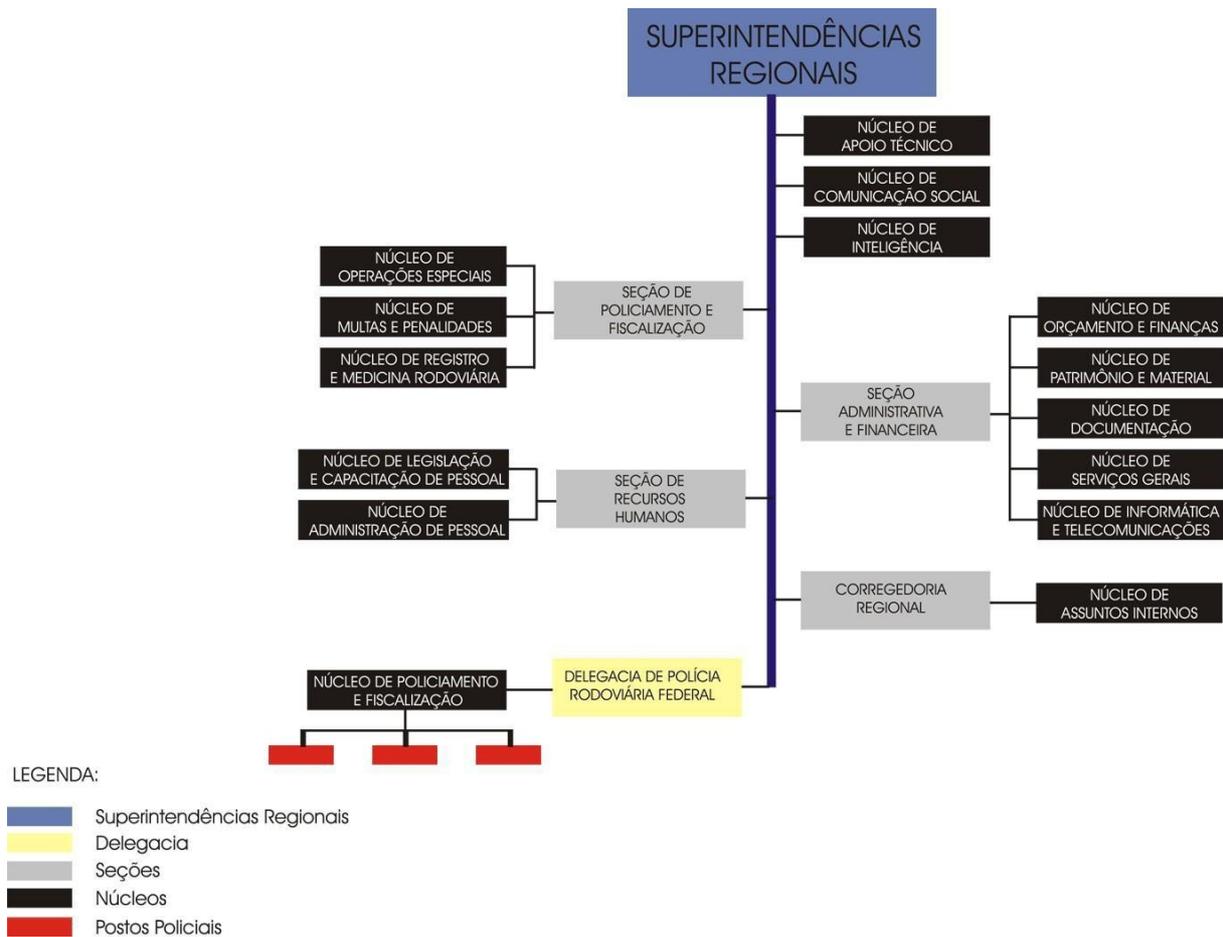
Figura 1 – Mapa de Santa Catarina



Fonte: Magalhães (2013, p. 41).

O Organograma Funcional está apresentado na figura abaixo e expõe como está estruturada a Seção Administrativa e Financeira. Por sua vez, o Anexo III contempla a estrutura das delegacias e de suas unidades operacionais, informando suas localizações pelo Estado de Santa Catarina, assim como a definição das suas respectivas circunscrições.

Figura 2 – Organograma Funcional



As funções e competências de cada área componente das Superintendências encontram-se detalhadas do artigo 75 ao 95 do Regimento Interno da Polícia Rodoviária Federal, aprovado pela Portaria MJ nº 1375, de 2 de agosto de 2007, publicada no Diário Oficial da União na Edição nº 150, de 6/08/2007.

Em síntese, as competências e atribuições de responsabilidade de cada área das Superintendências da PRF são definidas conforme o organograma detalhado a seguir:

- **Superintendência Regional de Polícia Rodoviária Federal:** Executar, no âmbito da sua circunscrição, das atividades pertinentes ao gerenciamento administrativo, operacional, correicional e de recursos humanos;
- **Núcleo de Apoio Técnico:** Promover a instrução processual no âmbito do Gabinete, prestar assistência ao Superintendente, no tocante à conformidade dos atos administrativos, organizar, o acervo literário e de publicações jurídico-legais da Superintendência, bem como a edição, publicação e distribuição do boletim de serviço regional;
- **Núcleo de Comunicação Social:** Orientar, promover e executar as atividades de comunicação social, relações públicas, divulgação institucional, solenidades, reuniões, encontros, simpósios, congressos e outros eventos do interesse da Superintendência;

- **Núcleo de Inteligência:** Assessorar e manter o Superintendente informado sobre as atividades de inteligência, planejar, propor e coordenar as atividades de inteligência e segurança orgânica na Superintendência, produzir conhecimentos, identificar ameaças, gerenciar informações, documentação sigilosa e atividades de Inteligência na Superintendência;
- **Seção de Policiamento e Fiscalização:** Programar, supervisionar e executar as atividades de policiamento, escolta, segurança e medicina rodoviária, inspeção e fiscalização de trânsito, transporte de pessoas e bens, controle e arrecadação de multas, prevenção e repressão ao roubo e furto de veículos e de cargas, coordenar e controlar as atividades da Central de Informações Operacionais, operações especiais, levantamentos estatísticos e outros procedimentos necessários à consecução da missão institucional;
- **Núcleo de Operações Especiais:** Orientar, controlar e executar as operações especiais, apoiar outros órgãos do sistema de segurança pública, coordenar e comandar os grupos especiais, tais como: grupos de operações com cães, grupos de controle de distúrbios, entre outros;
- **Núcleo de Multas e Penalidades:** Orientar, controlar e executar as atividades referentes às autuações, medidas administrativas, aplicação de penalidades, arrecadação, controle e fornecimento de dados para o processamento e cobrança das multas de trânsito, organizando normas, cadastros, processos de cancelamento, demonstrativos e coordenar as Comissões Administrativas de Defesa de Autuação (CADA), e às Juntas Administrativas de Recursos de Infrações (JARI);
- **Núcleo de Registro de Acidentes e Medicina Rodoviária:** Planejar, coordenar, orientar e executar as atividades de saúde no âmbito das vias federais, cursos e treinamentos, aquisição de materiais, medidas para a redução dos índices de acidentes, boletins de ocorrências, dados estatísticos de acidentes de trânsito e estudos e pesquisas sobre acidentes de trânsito, objetivando, principalmente, a determinação de pontos críticos e outros métodos necessários à identificação dos fenômenos do trânsito rodoviário;
- **Seção Administrativa e Financeira:** Coordenar o planejamento da Unidade Regional, bem como das atividades relativas às áreas de administração, orçamento e finanças, material e patrimônio, transporte e manutenção, documentação, obras, serviços, informática e telecomunicações, analisando e gerenciando os atos relacionados a procedimentos licitatórios, fiscalização das construções, reformas e ampliações dos bens imóveis;
- **Núcleo de Orçamento e Finanças:** Programar, orientar e executar as atividades inerentes à administração orçamentária e financeira, emitindo demonstrativos, informando a disponibilidade orçamentária e efetuando os pagamentos de despesas;
- **Núcleo de Patrimônio e Material:** Gerenciar todas as atividades inerentes aos bens patrimoniais, mantendo o cadastro atualizado, propondo a aquisição e distribuição de bens, promovendo o inventário patrimonial dos bens e mantendo atualizado o Sistema de Patrimônio com o registro da identificação, quantitativo e numeração do patrimônio;
- **Núcleo de Documentação:** Controlar e executar as atividades inerentes à área administrativa, protocolo, arquivo, reprografia, recebimento e expedição de documentos, e, manter atualizado o acervo documental e de informações da Superintendência;
- **Núcleo de Serviços Gerais:** Acompanhar e promover a execução das atividades de vigilância, recepção, portaria, zeladoria e circulação de pessoas nas dependências da Unidade Regional, promover e acompanhar a manutenção de viaturas, equipamentos, documentação de veículos, gerenciamento da frota, Plano Anual de Aquisição de Veículos no âmbito da sua Unidade;
- **Núcleo de Telemática:** Coordenar e executar atividades relacionadas com informática, telefonia e radiocomunicação, de acordo com as diretrizes estabelecidas pela Coordenação-Geral de Planejamento e Modernização;

- **Seção de Recursos Humanos:** Coordenar e executar as atividades das áreas de ensino, recursos humanos e legislação de pessoal;
- **Núcleo de Legislação e Capacitação de Pessoal:** Orientar, controlar e executar as atividades de ensino e capacitação dos servidores, planos e programas de aperfeiçoamento, processos seletivos, cursos e estágios. Instruir e emitir pareceres em consultas relacionadas com a interpretação e aplicação da legislação na área de pessoal;
- **Núcleo de Administração de Pessoal:** Orientar, controlar e executar as atividades relacionadas com registros funcionais, lotação, movimentação, incorporações de vantagens, pagamento, registros e assentamentos funcionais dos servidores ativos, inativos e pensionistas;
- **Corregedoria Regional:** Supervisionar, orientar e coordenar as atividades relacionadas com a conduta funcional e a eficiência das atividades dos servidores da Regional, obedecidas as diretrizes correccionais do Departamento, bem como cumprir e fazer cumprir o regime disciplinar vigente;
- **Núcleo de Assuntos Internos:** Auxiliar no planejamento e execução das atividades pertinentes à Corregedoria Regional, promover a execução de investigações e diligências necessárias à instrução ou instauração de procedimentos disciplinares, sob a supervisão do Chefe da Corregedoria Regional;
- **Delegacias de Polícia Rodoviária Federal:** Executar e controlar as atividades de segurança, fiscalização, policiamento, investigação e levantamento de locais de acidentes, socorro e salvamento de vítimas;
- **Núcleo de Policiamento e Fiscalização:** Controlar, executar e orientar os serviços referentes às áreas de policiamento, fiscalização, segurança, operações rotineiras e especiais, levantamento de acidentes, autuações, medidas administrativas, controle das condições do trânsito nas rodovias federais;
- **Unidades Operacionais:** Zelar pela segurança do trânsito e dos usuários, por meio do policiamento ostensivo ao longo das rodovias e estradas federais sob sua circunscrição, adotar as medidas adequadas para assegurar a livre circulação nas rodovias e estradas federais, notadamente em casos de acidentes, adotando medidas de prevenção e repressão aos crimes contra a pessoa, a vida, o patrimônio público e de particulares, o meio ambiente, a administração pública, em especial o contrabando e o descaminho, e demais delitos previstos na legislação penal em vigor, nas estradas e rodovias federais. (Relatório de Gestão da 8ª SRPRF-TCU).

Ademais, tem-se ainda, vinculadas à Seção de Policiamento e Fiscalização, as seguintes estruturas:

- Central de Informações Operacionais (CIOP), responsável pelo registro e troca de informações entre as diversas áreas operacionais, bem como com os usuários das rodovias, principalmente através do número de emergência da PRF – 191;
- Base da Divisão de Operações Aéreas(BOA), a qual conta com um helicóptero e tripulação capacitada para resgates e operações de combate à criminalidade;
- Corpo de Motociclista Regional (CMR), que atua em missões de escolta, batedor, fiscalização, entre outras.

As atribuições de cada área, conforme exposto acima, demonstra a qual macroprocesso vincula-se, seja ele finalístico ou de apoio.

### 2.2.1 Evolução e descrição geral do ambiente (interno e externo) da PRF

Historicamente, a PRF dedicou-se por longas décadas ao policiamento de trânsito. Em sua ação cotidiana pouco se envolvia com operações e ações de combate e enfrentamento à criminalidade. Entretanto, com o passar dos anos e com o aumento da violência, a rodovia, antes palco para o escoamento de riquezas e para o exercício do direito constitucional à livre locomoção, passou a servir, também, de suporte logístico para a circulação de criminosos e movimentação de produtos ilícitos.

Esse fato trouxe para o seio da PRF uma nova preocupação, qual seja, preparar-se para o enfrentamento desses ilícitos, sem descuidar, no entanto, de sua missão histórica de zelar pela segurança e fluidez do trânsito, o que foi consolidado com a Constituição Federal de 1988.

Nesse sentido, tendo em vista a complexidade das atribuições, o elemento norteador de ações, iniciativas, empreendimentos, indicadores e metas é o Planejamento Estratégico da PRF, o qual é o tema desse estudo. Contudo, o próprio Mapa Estratégico, elaborado pela Equipe de Desenvolvimento do Planejamento Estratégico da PRF, designada pela Portaria nº 38/DG/DPRF, de 1º de junho de 2011, já permite o correto posicionamento dos gestores quanto ao emprego dos recursos públicos de forma ordenada e com alvo definido.

O Mapa Estratégico da PRF dialoga perfeitamente com os Programas de Governo, pois todas as ações da PRF estão voltadas para o cumprimento do Plano Estratégico de Governo, definido no Plano Plurianual 2012-2015. Portanto, o Planejamento Estratégico da PRF, que tem uma cobertura temporal maior que o PPA, a este se submete quando do estabelecimento de indicadores e metas a serem cumpridas pela instituição.

A PRF contribui de forma intrínseca para o cumprimento do Programa Temático de Governo 2070 – Segurança Pública com Cidadania, vinculado ao Ministério da Justiça.

### 2.2.2 A Seção Administrativa e Financeira da PRF – SAF

As competências da Seção Administrativa e Financeira estão definidas no art. 83, da Portaria nº 1375/2007, de 2 de agosto de 2007, abaixo transcrita:

**Art. 83. À Seção Administrativa e Financeira compete:**

- I - programar, supervisionar e executar as atividades relativas às áreas de administração, orçamento e finanças, material e patrimônio, transporte e manutenção, documentação, obras e serviços, informática e telecomunicações;
- II - elaborar edital, minuta de contratos e convênios, acompanhando as suas formalizações, no âmbito da Superintendência;
- III orientar e revisar os projetos básicos e termos de referência das áreas requisitantes, bem como os demais instrumentos pertinentes ao processo licitatório;
- IV coordenar e analisar os atos relacionados a procedimentos licitatórios, nas suas diversas

modalidades, manifestando-se quanto ao atendimento da legislação pertinente;

V - comunicar os atos de dispensa ou inexigibilidade de licitações no âmbito da Superintendência;

VI - indicar à autoridade competente os servidores que deverão atuar como pregoeiro, equipe de apoio, presidente e membros das comissões de licitação, gestores de contrato e comissão de recebimento de materiais/serviços no âmbito da Unidade Regional;

VII - prestar apoio administrativo ao pregoeiro e às comissões de licitação;

VIII - supervisionar e acompanhar os trabalhos de fiscalização e gestão contratual no âmbito da Superintendência;

IX - organizar e controlar o cronograma de realização de licitações, além de acompanhar a publicação de todos os atos relativos ao processo licitatório;

X - promover a fiscalização das construções, reformas e ampliações dos bens imóveis no âmbito da Unidade Regional; e

XI - desenvolver, implementar e coordenar o planejamento da Unidade Regional, considerando todas as áreas de atuação e encaminhando as demandas à Sede Central, em prazo estabelecido mediante instrução interna do Departamento.

Como se pode observar, o artigo 83 da Portaria nº 1.375, de 2 de agosto de 2007, estabelece às competências da seção administrativa e financeira. É, sem dúvida, uma das mais importantes seções do organograma das superintendências regionais, pois todos os recursos necessários ao funcionamento da máquina administrativa e operacional fica sob a responsabilidade dessa seção.

Dentre os Planos Diretores Temáticos da PRF para o período de 2014-2015, aprovados pela Portaria nº 159, de 07 de julho de 2014, no seu anexo I, está o Plano Diretor Temático de Administração, Logística e Infraestrutura. Esse plano diretor temático trata da vinculação à área administrativa e financeira de todas as 26 unidades desconcentradas, por intermédio das Seções Administrativa e Financeiras e dos Núcleos Administrativos e Financeiros, respectivamente, nas superintendências e distritos.

O objetivo, “Assegurar recursos financeiros e otimizar sua execução”, ilustrado no Mapa Estratégico e apresentado no capítulo 4, na perspectiva “Investimentos Estratégicos”, mostra a posição estratégica dessa seção para o sucesso de qualquer tipo de planejamento, seja ele de abrangência organizacional, institucional (estratégico no longo prazo), intermediário (tático no médio prazo) ou operacional (no curto prazo).

Esse objetivo é o ponto de partida para todos os demais objetivos do Plano Estratégico, uma vez que todas as ações decorrentes deste plano, inevitavelmente, terão custos e dependerão de recursos para sua consecução. Para que a estratégia da PRF funcione é fundamental que este órgão tenha um plano orçamentário muito bem estruturado, abrangente, maduro e funcional, de forma que haja um preciso direcionamento estratégico dos recursos financeiros, bem como para que haja um controle apurado da aplicação destes recursos (BRASIL, 2014).

Diante de situações emergenciais que possam afetar o funcionamento das atividades operacionais ou administrativas da instituição, também é fundamental que a PRF encontre caminhos, técnicos e políticos, para assegurar que os recursos financeiros disponíveis sejam

suficientes para custear seu funcionamento e suas ações estratégicas.

Segundo Paludo e Procopiuck (2014, p. 197), “Unidade administrativa é aquela que não recebe créditos diretamente da Lei Orçamentária Anual (LOA), é aquela que não possui dotações próprias”. É a repartição que não possui autonomia orçamentária, necessitando de uma unidade orçamentária a que se encontre vinculada. É sempre um risco, pois a PRF não possui total autonomia com relação a seus recursos, os quais passam pelo crivo prévio do Congresso Nacional e do Governo Federal, bem como pela análise e avaliação posterior dos órgãos de controle.

Vale citar, também, que há ações que podem alavancar o orçamento ordinário da PRF e que, de forma coordenada e legal, podem e devem ser utilizadas, quando oportuno e conveniente: convênios com outros órgãos; parcerias público-privadas; termos de ajustamento de conduta (TAC); emendas parlamentares etc. Portanto, para a consecução deste objetivo, além de um plano orçamentário muito bem elaborado e gerenciado, é necessária, também, uma articulação política e institucional muito bem sucedida (BRASIL, 2014).

As competências e atribuições da Seção Administrativa e Financeira, através dos seus respectivos núcleos, é coordenar o planejamento da Unidade regional (superintendências), bem como das atividades relativas às áreas de administração, Orçamento e Finanças (Núcleo de Orçamento e Finanças - NUOFI), Material e Patrimônio (Núcleo de Patrimônio e Material – NUPAT), Transportes, obras, serviços e Manutenção (Núcleo de Serviços Gerais – NUSEG), Documentação (Núcleo de Documentação – NUDOC), Informática e Telecomunicação (Núcleo de Telemática – NUTEL), analisando e gerenciando os atos relacionados a procedimentos licitatórios (Comissão Permanente de Licitação – CPL), fiscalização das construções, reformas e ampliações dos bens imóveis (Comissão Permanente de Infraestrutura – CPINFRA).

A PRF ao executar as atividades pertinentes ao gerenciamento administrativo, operacional, correicional e de recursos humanos dá início a um ciclo de procedimentos que, de alguma forma, provoca a área administrativa e financeira e, conseqüentemente, fazendo com que esta dê as respostas necessárias para o atendimento das demandas do seu principal cliente, o cidadão. Como forma de ilustrar o resultado da interação entre as áreas que compõem a 8ª Superintendência em Santa Catarina, incluindo as oito Delegacias e a participação do Departamento de Polícia Rodoviária Federal, com sede em Brasília/DF, apresentaremos a seguir alguns resultados das ações implementadas no exercício de 2013:

TABELA 1 - RESULTADOS OPERACIONAIS 2013 – 8ª SRPRF/SC

Veículos fiscalizados	1.083.315	Veículos rec. roubo/furto	238
Pessoas fiscalizadas	531.981	Veículos rec. busca/apreensão	32
Testes de alcoolemia	143.920	Apreensões de drogas	510
Autuações CTB com abordagem	64.609	Outras apreensões	1.186
infrações de percurso	26.250	Apreensões de animais	152
infrações de alcoolemia	2.732	Auxílios a usuários	3.486
Autuações CTB sem abordagem	87.764	Comandos de saúde	9
Outras autuações	3.345	Desobstruções de via	42
Operação de radar fotográfico - imagens	463.642	Escoltas/Batedor	614
Operação de radar portátil - autuações	22.103	Fiscalização com opacímetro	65
Apreensões de CNH	4.041	Fiscalização de carga especial	2.431
Liberações de CNH	2.081	Palestras/campanhas educativas	167
Retenções de CRLV	9.892	Orientações de trânsito	3.434
Liberações de CRLV	6.227	Socorro a enfermos	120
Retenções de veículos	9.303	Socorro a vítimas de acidente	243
Liberações de veículos	4.874	Acidentes sem vítimas	11.660
Boletins de ocorrência policial	3.066	Acidentes com vítimas	7.190
por embriaguez	1.061	Ocupantes ilesos	38.287
por outros motivos	2.005	Vítimas com lesões leves	7.854
Termos Circunstanciados / Boletins de Ocorrência Circunstanciados	860	Vítimas com lesões graves	2.092
Pessoas detidas	2.434	Mortes	500

**Fonte:** Seção de Policiamento e Fiscalização – 8ª SRPRF

Como consequência das ações de fiscalização, há o preenchimento de vários requerimentos que são encaminhados ao Núcleo de Documentação para a abertura de processos: o trabalho se inicia com a fiscalização, atendimento a acidentes e demais auxílios aos usuários, o que gera vários procedimentos que oneram a gestão e, conseqüentemente, precisam de recursos para o atendimento dessas demandas.

Ao atender o cidadão, que recorre de uma multa ou que busque o seu Boletim de Acidente de Trânsito (BAT), por exemplo, esse atendimento desencadeia uma série de providências, que necessitam de um planejamento, que vão desde os servidores para realizar o atendimento ao cidadão (pessoalmente ou por telefone nas delegacias e nos núcleos) a aquisição de materiais de consumos e serviços (energia, papel, impressão, contratação da ECT; contratação da EBC, empresa para publicação oficial de editais; contratação, por licitação, de empresa para realização de leilão de

veículos; contratação, por licitação, de empresa para o serviço de remoção e guarda de veículos retidos e apreendidos; contratação, por licitação, de empresas para construção, reformas das infraestruturas da PRF etc.)

Retirando os veículos irregulares de circulação, que se encontra em mau estado de conservação e segurança, com documentação atrasada, com busca e apreensão, adulterados, sendo utilizados para a prática de crimes etc., inicia-se a formalização de vários encaminhamentos que, posteriormente, provocarão ações objetivas que influenciarão na fluidez do trânsito e, conseqüentemente, na sensação de segurança do cliente. Ou seja, a administração deverá oferecer ao Policial Rodoviário Federal todas as condições necessárias para o bom desempenho de suas funções para que este a desempenhe com eficiência, garantindo, diante da sociedade, respeito, reconhecimento e credibilidade ao trabalho oferecido por ele ao cidadão.

Foram realizadas no exercício 2013 diversas missões que vão desde escolta e batedor para as autoridades que se deslocam ao estado da Santa Catarina, operações temáticas, desobstrução de rodovias, apoio a outras instituições, palestras etc. e situações não previamente planejadas, que demandaram bastante esforço a Superintendência. Nesse contexto, a SAF atua, através dos seus núcleos, no que se refere a manutenção das viaturas, motocicletas e aeronave para o efetivo cumprimento das missões. Além dos procedimentos para a aprovação e pagamento de diárias. Caso o deslocamento dos servidores seja realizado por outros meios, a área demandada é que providencia a compra de passagens e realiza os procedimentos para que o pagamento das respectivas diárias seja executada pelo NUOFI.

Outro exemplo para ilustrar a importância da SAF e seus núcleos, é o caso da Operação Rodovida, capitaneada pelo DPRF, integra diversas instituições no estado em prol da redução de acidentes, óbitos e feridos nas rodovias catarinenses. A formatação das informações e o rápido encaminhamento facilitam a gestão dos dados que são repassados pela CIOP/SC ao DPRF. Nesse caso, é fundamental que o NUTEL esteja em pronto emprego para que todas as informações sejam alimentadas nos sistemas para que elas sejam enviadas às áreas competentes, bem como, subsidiar o NUCOM.SC para a divulgação à imprensa e alimentação de arquivos para serem utilizados em palestras e reuniões de serviço. O NUTEL é imprescindível para o planejamento, pois todos os Policiais que atuam na atividade fim utilizam da tecnologia para o desenvolvimento e atendimento das ocorrências.

Na área de capacitação foi dado impulso à realização de alguns projetos, dentre os quais, o Módulo I Armamento e Tiro – Programa de atualização regional 2013, Curso da Submetralhadora Taurus SMT.40 em todas as Delegacias pertencentes a 8ª Superintendência que tem o escopo de nivelar e padronizar os procedimentos dos seus integrantes, dentre outros. Todo o aparato para a

realização das capacitações necessitam de recursos e inevitavelmente processos são abertos e evoluídos a SAF para as providências.

Seguem quadros que ilustram o resultado do trabalho que envolvem as ações de todas as áreas da superintendência da PRF em Santa Catarina (semelhante a uma corrente) e que, em determinado momento, passam pela Seção Administrativa e financeira para o planejamento e tomada de decisões. Assim, fica demonstrado que uma instituição só conseguirá atingir os seus objetivos com os “elos fortes” para que as decisões sejam precisas diante das incertezas que o meio externo apresenta e do trato, como oportunidades para melhoria, os possíveis pontos fortes e fracos existentes:

TABELA 2 - ACIDENTES, MORTES, FERIDOS E FROTA DE VEÍCULOS

VARIÁVEIS EXERCÍCIOS	2011	2012	TAXAS
FRONTA NACIONAL	3.679.482	3.940.467	+ 7,09%
ACIDENTES	19.240	17.987	- 7%
MORTES	627	552	- 12%
FERIDOS	11.198	10.548	- 5,8%

Fonte: DPRF/DENATRAN

TABELA 3 - NÚMEROS DE AUTOS DE INFRAÇÕES E PROCESSOS JULGADOS - 8ª SRPRF/SC

Ano	Quantidade de autos de infração por radares fotográficos
2011	80.110
2012	186.846
2013	245.870
	<b>Quantidade de processos julgados CADA</b>
2011	8.874
2012	12.715
2013	15.217
	<b>Quantidade de processos julgados JARI</b>
2011	3.600
2012	4.920
2013	6.480
	<b>Quantidade de processos julgados COLEGIADO</b>
2011	480
2012	480
2013	480

Fonte: Seção de Policiamento e Fiscalização – NMP da 8ª SRPRF

Semelhante ao feito realizado em 2012, que tem relação com a consecução das atividades operacionais, foi desenvolvida a organização e a execução da remoção, guarda e leilão dos veículos retidos por esta Regional, sanando um passivo de 3.077 veículos nos pátios de diversas unidades operacionais que se acumularam por mais de 20 (vinte) anos, somados ao relevante número resultante das fiscalizações ocorridas em 2013. Para 2014, estão programadas mais remoções e leilões nos mesmos moldes dos realizados. A tabela abaixo, foi elaborada mediante informações da

comissão de Leilão da 8ª Superintendência e o que demonstra o ciclo completo da fiscalização, proporcionando, efetivamente, a segurança viária e evitando, de forma preventiva, a ocorrência de acidentes com possíveis mortes e ferimentos às pessoas. Conforme informações do Superintendente da regional de Santa Catarina, Silvinei Vasques, até o momento em sua gestão, já foram leiloados 4.500 veículos.

TABELA 4 - NÚMEROS DE LEILÕES REALIZADOS NA 8ª SRPRF/SC

Leilão	Local	Data	Avaliação Inicial	Arrecadação	Nº de lotes	Média por Lote
.01/2012	Palhoça	10/01/13	R\$ 132.680,00	R\$ 343.780,00	495	R\$ 694,50
.01/2013	Palhoça	28/02/13	R\$ 225.070,00	R\$ 632.800,00	682	R\$ 927,86
.02/2013	Palhoça	27/06/13	R\$ 111.600,00	R\$ 369.550,00	542	R\$ 681,83
.03/2013	Palhoça	31/07/13	R\$ 176.930,00	R\$ 364.650,00	610	R\$ 597,79
.04/2013	Itajaí e Joinville	09/09/13	R\$ 150.180,00	R\$ 330.700,00	412	R\$ 802,67
.05/2013	Palhoça	22/01/14	R\$ 175.800,00	R\$ 430.150,00	336	R\$ 1.280,21
		Somatório	R\$ 972.260,00	R\$ 2.471.630,00	3077	R\$ 830,81

Fonte: Comissão de Leilão da 8ª SRPRF/SC

TABELA 5 - OBRAS LICITADAS 2012/2013

Contrato	Data início	Data término	Objeto
24/2012	04/12/12	08/11/13	Reforma e ampliação da unidade operacional de Maravilha.
25/2012	04/12/12	09/10/13	Reforma e ampliação da Unidade Operacional de Xanxerê
26/2012	04/12/12	10/10/13	Reforma e ampliação da Unidade Operacional de Concórdia
27/2012	04/12/12	11/10/13	Reforma e ampliação da Unidade Operacional de Blumenau.
28/2012	04/12/12	08/11/13	Reforma e ampliação da Unidade Operacional de Rio Negrinho
29/2012	14/11/12	14/03/13	Construção de muro na Unidade Operacional de Rio do Sul
39/2012	14/12/12	09/10/13	Poço para captação de água subterrânea para Unidade Operacional de Xanxerê.
41/2012	19/12/12	19/03/13	Manutenção corretiva e readequação do sistema elétrico da Unidade Operacional de Guarapirima/SC.
01/2013	15/01/13	14/07/13	Manutenção predial da sede da 8ªSRPRF/SC.
30/2012	03/12/12	Em execução	Construção da Unidade Operacional de Guaraciaba

Seção Administrativa e Financeira – SAF/8ªSRPRF

TABELA 6 – OBRAS CONTRATADAS EM 2013

Objeto	Situação
Reforma da delegacia de Lages	Concluído
Reforma da delegacia de Mafra	Concluído
Construção da Unidade Operacional de Joaçaba	Em Obras
Construção da Unidade Operacional de Campos Novos	Em Obras
Construção de pátio para retenção de veículos para unidade de Concórdia	Concluído
Construção de pátio para retenção de veículos para unidade de Lages	Concluído
Construção de pátio para retenção de veículos para unidade de Água Doce	Concluído
Construção de pátio para retenção de veículos para unidade de Rio do Sul	Concluído
Construção de pátio para retenção de veículos para unidade de Paulo Lopes	Concluído
Construção de pátio para retenção de veículos para unidade de Rancho Queimado	Concluído
Construção da nova Unidade Operacional de Tubarão – convênio com o DNIT	Concluído
Reforma e modernização da Unidade de Paulo Lopes – convênio com o DNIT	Concluído
Reforma e modernização da Unidade de Palhoça – convênio com ANTT e AUTO PISTA LITORAL SUL	Concluído
Reforma, ampliação e modernização da Delegacia de Chapecó	Concluído
Reforma e modernização da Delegacia de Itajaí – parceria com a Prefeitura Local	Concluído
Reforma e modernização da nova unidade Operacional de Itajaí – parceria com a Prefeitura Local	Concluído
Reforma e modernização da nova unidade Operacional de Água Doce – parceria com a Prefeitura Local	Concluído

Seção Administrativa e Financeira – SAF/8ªSRPRF

Através das ações realizadas pela 8ª Superintendência da Polícia Rodoviária Federal em Santa Catarina, conforme apresentado nos quadros acima, referentes ao exercício de 2013, segundo Relatório de Gestão da instituição, “foram obtidos diversos resultados positivos”, que destacamos conforme os itens abaixo (BRASIL, 2014):

- Redução no número de acidentes, mortos e feridos nas rodovias federais catarinenses;
- Superação considerável nas metas estabelecidas pelos indicadores de avaliação do DPRF;
- Aumento na fiscalização de controle de velocidade, motivo pelo qual a regional figurou em segundo lugar no número efetivo de multas aplicadas pelo DPRF;
- Investimento no combate ao crime organizado nas rodovias federais, com ações operacionais mais frequentes, principalmente nas regiões de fronteira;
- Realização de diversos cursos de especialização e capacitação do efetivo;
- Avanço na informatização das unidades operacionais e CIOP, haja vista a distribuição de novos computadores e equipamentos de TI;
- Melhoria nas condições de uso da maioria das instalações das unidades operacionais e das unidades administrativas da 8ª SRPRF/SC;
- Realização de operações para lavratura de Termo Circunstanciado de Ocorrências em todas as unidades operacionais;
- Realização da Operação Rodovida, em parceria com a Polícia Militar Rodoviária, Guardas Municipais e Departamento de Trânsito do estado de Santa Catarina;
- Intensificação das operações de fiscalização de alcoolemia, controle de velocidade,

produtos perigosos, dentre outras;

- Estabelecimento de Acordos de Cooperação Técnica com diversos municípios, objetivando a remoção, guarda e leilão de veículos retidos;
- Melhoria nos serviços prestados pelos grupos especializados – Núcleo de Operações Especiais, Corpo de Motociclistas Regional, Base da Divisão de Operações Aéreas, Grupo de Policiamento Tático nas delegacias;
- Incremento no número de encontros operacionais entre os gestores da 8ª SRPRF/SC, de forma a padronizar procedimentos e ações.

Encerramos esse capítulo, informando que o planejamento da Seção Administrativa e Financeira, de acordo com o art. nº 83, XI, da Portaria nº 1375/2007, é realizado da seguinte forma: a SAF, para cada ano de exercício que se inicia, começa com a análise do valor das despesas ordinárias e continuadas da regional, para que possa conhecer o quanto precisam de orçamento para a efetivação dos pagamentos aos fornecedores. Quando o orçamento do ano anterior é reduzido para o ano seguinte, faz com que essa demanda provoque à SAF a ajustar suas despesas à realidade orçamentária. É feito um levantamento das demandas da regional das aquisições e analisar o nível de estoque de material de consumo para planejar o melhor momento para iniciar o processo de licitação.

### 3 O PLANEJAMENTO

Segundo Beppler e Pereira (2013, p.15), “planejamento é a formulação sistemática de estratégias, ações estratégicas e a escolha da melhor ação no momento certo para a organização, e por isso mesmo pode até ser confundido com o processo de tomada de decisões”.

A definição dos autores induz a entender que o gestor deve pensar antes de agir. Esse agir deve ser resultado de um plano que é um produto do planejamento, levando em consideração as competências e possibilidades de melhorias da instituição, em sua totalidade, e não apenas parte dela. Esse processo de construção deverá observar o diagnóstico da instituição, que nada mais é do que a realidade atual.

Nesta etapa a metodologia busca analisar o ambiente interno da organização, com os seus pontos fortes e fracos, e o ambiente externo com suas ameaças e oportunidades.

Para Paludo e Procopiuck (2014, p. 14),

Planejar no mundo organizacional é definir objetivos, escolher estratégias e traçar planos de ação para fortalecer a ação coletiva e assegurar a execução. O planejamento é um processo de análise e decisão racional que antecede e acompanha a ação da organização na procura da solução dos problemas, com vistas a aproveitar as oportunidades com eficiência, eficácia e constância.

E, ainda, sobre o assunto, os autores entendem que “planejamento é um processo racional para a tomada de decisão, com vistas a selecionar e executar um conjunto de ações, necessárias e suficientes, que possibilitarão partir de uma situação atual existente e alcançar uma situação futura desejada”.

Com a preocupação de justificar a antecedência do planejamento em relação à decisão e à ação, Oliveira (2010, p. 5) diz que “planejamento é um processo de estabelecimento de um estado futuro desejado e um delineamento dos meios efetivos de torná-lo realidade.” Nesse contexto, o planejamento tem influência direta na qualidade do processo decisório nas organizações.

Assim, “Fazer acontecer o planejamento estratégico na PRF” é desenvolver um processo com técnicas e atitudes administrativas que proporcionem uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes, em função dos objetivos que facilitarão a tomada de decisão para tornar a instituição mais competitiva e atingir o referencial estratégico traçado (resolutividade) pela alta cúpula da instituição. Aumentando sua competitividade poderá pleitear mais recursos junto ao governo, conseguindo maior fatia do orçamento, por exemplo, para ser eficiente e eficaz na execução dos serviços oferecidos (produtos) ao cliente/usuário.

O planejamento, segundo Paludo e Procopiuck (2014), pode se referir a uma determinada

área (tático) ou abranger toda a organização (estratégico) ou pode ser operacional, bem como, referir-se a um período curto ou projetar-se para o longo prazo. Embora tenham características diferentes, esses planos servem para orientar, tanto na tomada de decisão, como a execução das ações necessárias para atingir os objetivos estabelecidos.

O planejamento da PRF integra a organização como um todo e foi elaborado pela alta administração da instituição, com a participação de integrantes da corporação que se reuniram por meio de convocações frequentes para as discussões e estudos nos chamados escritórios de projetos. Esse planejamento serviu como diretriz para a elaboração dos planos táticos e para a escolha das estratégias específicas que guiarão os planos setoriais e operacionais (planos diretores temáticos).

### 3.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PRF 2013-2020

O planejamento da Administração Pública tem o dever de otimizar seus processos como, por exemplo, comprometimento com a responsabilidade na gestão fiscal, pois as ações implementadas devem ser planejadas e transparentes, com previsibilidade de riscos e correções de eventuais desvios. Dessa forma, as contas públicas permanecerão equilibradas, por meio do cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas.

Cabe ao gestor público identificar e avaliar os eventos capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas para que busque outras formas operacionais para que as necessidades do cidadão não fiquem sem as respostas. Pelo fato da Polícia Rodoviária Federal ser uma instituição com atribuições de natureza operacional, que exerce uma atuação de policiamento (patrulhamento) ostensivo preventivo nas rodovias federais e nas áreas de interesse da união, a instituição precisa atuar de forma a utilizar de todos os meios para oferecer o seu principal produto que é o de “Garantir segurança com cidadania nas rodovias federais e nas áreas de interesse da união”.

Sendo que a Visão do Futuro da instituição está voltada para “ser reconhecida pela sociedade brasileira por sua excelência e efetividade no trabalho policial e pela indução de políticas públicas de segurança e cidadania” a PRF instituiu a ferramenta que pretende buscar essa visão do futuro, o Planejamento Estratégico 2013-2020.

### 3.2 IMPORTÂNCIA DA AÇÃO GOVERNAMENTAL E O EQUILIBRIO DAS CONTAS PÚBLICAS

De acordo com Paludo e Procopiuck (2014, p. 197), “desde o final dos anos 1930 o planejamento foi utilizado pelos diversos governos como forma de alavancar o desenvolvimento

nacional, mas foi a partir dos anos de 1950, que a experiência de planejamento governamental se tornou mais forte”.

Porém, a dívida pública é o principal problema de ordem macroeconômica enfrentado pelo país nos últimos tempos, em todos os níveis de governo. O controle da dívida pública é o principal motivo que se pode invocar para a elaboração de uma lei, como a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF). (NASCIMENTO; DEBUS, 2014).

A Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), Lei complementar nº 101, de 04 de maio de 2001, estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e, com amparo no Capítulo II, do Título VI da Constituição Federal de 1988, tem como uma das suas principais exigências as “ações planejadas”, em prol do equilíbrio das contas públicas; ações responsáveis e com foco no equilíbrio entre receitas e despesas, configurando, dessa forma, a utilização racional e eficiente dos recursos públicos.

De acordo com o §1º do artigo 1º da LRF,

A responsabilidade na gestão fiscal pressupõe a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, mediante o cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas e a obediência a limites e condições no que tange a renúncia de receita, geração de despesas com pessoal, da seguridade social e outras, dívidas consolidada e mobiliária, operações de crédito, inclusive por antecipação de receita, concessão de garantia e inscrição em Restos a Pagar. (BRASIL, 2000).

A LRF enfatiza, em diversos pontos, a importância da ação governamental respeitando o equilíbrio das contas públicas. A preocupação desse equilíbrio, o autossustentável, é porque este prescinde de operações de crédito e, portanto, sem aumento da dívida pública. Ação planejada, nada mais é, do que aquela baseada em planos previamente traçados e, no caso do serviço público, sujeitos à apreciação e aprovação da instância legislativa, garantindo-lhes a necessária legitimidade, característica do regime democrático de governo (BRASIL, 2000).

Visando ao controle da execução orçamentária e financeira, a LRF prevê que os atos voltados para a criação, a expansão ou o aperfeiçoamento de ação governamental, que acarretem aumento de despesa, serão acompanhados de declaração do ordenador da despesa, de que o aumento tem adequação orçamentária e financeira com a lei orçamentária anual e compatibilidade com o plano plurianual, bem como com a lei de diretrizes orçamentárias.

O artigo 16 da LRF apresenta importantes instrumentos de controle da geração de despesas para o equilíbrio das finanças públicas. As disposições desse visam ao controle da execução orçamentária e financeira dos órgãos da administração pública e interferem diretamente na execução da despesa.

Art. 16. A criação, expansão ou aperfeiçoamento de ação governamental que acarrete aumento da despesa será acompanhado de:

I - estimativa do impacto orçamentário-financeiro no exercício em que deva entrar em vigor e nos dois subseqüentes;

II - declaração do ordenador da despesa de que o aumento tem adequação orçamentária e financeira com a lei orçamentária anual e compatibilidade com o plano plurianual e com a lei de diretrizes orçamentárias.

§ 1º Para os fins desta Lei Complementar, considera-se:

I - adequada com a lei orçamentária anual, a despesa objeto de dotação específica e suficiente, ou que esteja abrangida por crédito genérico, de forma que somadas todas as despesas da mesma espécie, realizadas e a realizar, previstas no programa de trabalho, não sejam ultrapassados os limites estabelecidos para o exercício;

II - compatível com o plano plurianual e a lei de diretrizes orçamentárias, a despesa que se conforme com as diretrizes, objetivos, prioridades e metas previstos nesses instrumentos e não infrinja qualquer de suas disposições.

§ 2º A estimativa de que trata o inciso I do caput será acompanhada das premissas e metodologia de cálculo utilizadas.

§ 3º Ressalva-se do disposto neste artigo a despesa considerada irrelevante, nos termos em que dispuser a lei de diretrizes orçamentárias.

§ 4º As normas do caput constituem condição prévia para:

I - empenho e licitação de serviços, fornecimento de bens ou execução de obras;

II - desapropriação de imóveis urbanos a que se refere o § 3º do art. 182 da Constituição.

Para Cruz (2001), o principal objetivo das restrições descritas no artigo 16 indica a intenção de impedir que empenhos, licitações, autorização de fornecimento de bens e serviços, ordem de serviço para início da execução de obras e também a desapropriação, constitucionalmente amparada, de imóveis urbanos proliferem e comprometam o equilíbrio orçamentário.

E ainda sobre o assunto, afirma o autor,

A exigência de declaração formal de adequação diante do PPA e da LDO, além da lei orçamentária anual, cria o comprometimento direto do ordenador pelo rigoroso acompanhamento do aumento de despesas. Como decorrência, o gerente orçamentário e financeiro tem mais um elemento de checagem obrigatório antes de emitir qualquer empenho ou autorizar movimentações financeiras: verificar se implica ou não aumento de despesa. (CRUZ, 2001).

A Constituição de 1988, no tocante ao planejamento na administração pública, teve a clara preocupação de institucionalizar a integração entre os processos de planejamento e orçamento, ao tornar compulsória a elaboração dos três instrumentos básicos para esse fim.

O primeiro deles, o Plano Plurianual (PPA), destinado às ações de médio prazo, coincidindo com a duração de um mandato do Chefe do Executivo; o Orçamento Anual, para discriminar os gastos de um exercício financeiro; e a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), para servir de elo de ligação entre aqueles dois instrumentos.

A LRF procura aperfeiçoar a sistemática traçada pela norma constitucional, atribuindo novas e importantes funções ao Orçamento e à LDO.

Portanto, a responsabilidade na gestão fiscal pressupõe que a ação governamental seja precedida de propostas planejadas, transcorra dentro dos limites e das condições institucionais e resultem no equilíbrio entre receitas e despesas. Nenhum agente público ou outra autoridade qualquer pode atuar ao seu bel-prazer, pois todos têm direitos e obrigações estabelecidos pela lei (GUEDES, 2001).

### **3.2.1 Perspectivas de um Planejamento Governamental**

Devido ao advento da era da informação, o cidadão dispõe de conhecimentos que antes não tinha e, muitas vezes, mesmo ciente, não reagia de acordo com que seus direitos lhe garantia. Fatores como, por exemplo, escassez de recursos, que exige o seu uso racional e eficiente, com vistas a maximizar os seus resultados; a missão atribuída ao Estado para atender às necessidades do cidadão (problemas sociais) e promover o bem-estar da população, são situações que contribuíram para o surgimento formal da função do planejamento governamental.

Além de vários outros fatores que contribuíram para o surgimento do planejamento governamental, um dos principais, é, sem dúvida, atender às necessidades do cidadão sem, no entanto, desrespeitar as normas contidas na lei de responsabilidade fiscal, considerando a sustentabilidade das ações de longo prazo.

De acordo com Paludo e Procopiuck (2014, p. 203),

É preciso ter em mente que o planejamento e orçamento são apenas meios e não um fim em si. São instrumentos nucleares de ação dos governos para transformar a realidade e promover o desenvolvimento sustentável, a competitividade dos produtos nacionais e o bem estar da coletividade.

Segundo Paludo e Procopiuck (2014, p. 203), “em nível de órgão, entidade ou unidade administrativa pública, o planejamento de longo prazo corresponde ao processo descrito no Plano Plurianual (PPA)”.

E ainda, sobre o assunto, os autores afirmam que:

Em nível de unidade administrativa a elaboração do Plano Plurianual normalmente não requer grandes esforços. Os gestores públicos dessas unidades, por meio dos profissionais que atuam na área de planejamento e orçamento, limitam-se a fornecer subsídios aos órgãos superiores para a projeção das despesas continuadas. (PALUDO; PROCOPIUCK, 2014, p.179).

A alta cúpula da PRF instituiu o Plano Estratégico para o período de 2013-2020, por meio da Portaria nº 28, de 12 de fevereiro de 2014, como um produto do Planejamento Estratégico que é

uma ferramenta de orientação às ações a serem adotadas, para alcançar os objetivos a que se propõem.

### 3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Andrade e Amboni (2010, p. 45), “a administração desenvolveu ao longo do tempo distintos enfoques sistemáticos de planejamento e gestão para lidar com os crescentes níveis de imprevisibilidade, novidade e complexidade nos ambientes internos e externos das organizações”. Com base nesse enfoque, os autores diferenciam o planejamento estratégico tradicional ou normativo em relação ao planejamento estratégico como diretriz ou guia de orientação, na ótica do pensamento estratégico.

Para Oliveira (2010, p. 39),

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos, não controláveis e atuando de forma inovadora e diferenciada.

É um processo organizacional que procura responder às questões básicas sobre a razão de existir de uma organização, o que ela faz e como faz. O planejamento estratégico é um processo utilizado para formulação de estratégia organizacional de longo prazo, no qual se busca o conhecimento do ambiente ao qual a organização está inserida.

Segundo Peter Drucker, citado por Chiavenato (2006), planejamento estratégico é “o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos”.

O planejamento tem por objetivo o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas que possibilitem avaliar as implicações futuras de decisões presentes, de modo a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a organização, maximizando resultados e minimizando deficiências (SOUZA, 2010).

Primeiro há que se analisar o ambiente para que se tenha um “raio x” da organização, principalmente para a identificação dos fatores críticos de sucesso para o plano. Os fatores críticos de sucesso vem a ser a identificação dos segmentos mais decisivos e importantes em comparação com as práticas das organizações bem-sucedidas e, ainda, das situações que a organização avalia como críticas para o alcance de seus objetivos (PALUDO; PROCOPIUCK, 2014).

Uma organização é competitiva quando ela identifica os Fatores Críticos de Sucesso. E resolutive é quando alcança os desafios que a ela são colocados, ou seja, é a organização que cumpre, na sua plenitude, todos os elementos constantes da sua missão (BEPPLER; PEREIRA, 2013).

Segundo Paludo e Procopiuck (2014), o objetivo do planejamento é guiar racionalmente a instituição na consecução de seus fins, definindo, disciplinando as ações, indicando o caminho, assegurando continuidade e evitando a dispersão de esforços, recursos e tempo.

Assim, Beppler e Pereira (2013) elencam os benefícios que são trazidos pelo bom planejamento para a organização, como o de levar a organização a atingir a resolutividade, aumentar a competitividade, sempre e cada vez mais; criar e manter potenciais de competitividade em áreas em que a organização é boa ou poderá vir a ser; diminuir os riscos de tomar uma decisão errada, de fazer os gestores pensar e refletir sobre o futuro para construir o seu próprio futuro; integrar decisões isoladas das áreas funcionais da organização Finanças, Recursos Humanos, Produção ou Serviços, Marketing, Vendas ou Comercial; e fortalecer os pontos fortes e eliminar os pontos fracos da organização.

Amboni (2014) alerta sobre alguns dos benefícios do planejamento estratégico que podem ser destacados como: ajuda a organização a se adaptar ao ambiente; aumento da capacidade de tratar com incertezas; mostra um rumo para a organização; orienta as funções de organizar, dirigir e controlar; proporciona maior eficiência nas ações; permite economizar esforços e recursos; define os alvos a atingir; e permite a constante leitura e releitura da organização (AMBONI, 2014; PALUDO; PROCOPUICK, 2014).

Para Pereira (2010, p. 47),

[...] planejamento estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

A PRF busca atingir seus objetivos por meio da execução das ações do programa correspondente à segurança pública nas rodovias federais (Programa 2070), que vão desde atividades de saúde, voltadas aos usuários das rodovias federais, às atividades de educação para o trânsito. O planejamento de atuação deste Órgão de Segurança Pública tem se desenvolvido no intuito de estabelecer ações integradas com os demais Órgãos Administrativos, bem como com os administrados em geral, para, cada vez mais, prestar um serviço relevante e de qualidade à

Sociedade, público-alvo de todas as atividades empreendidas pela PRF. (BRASIL, 2014).

O planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade. Constitui uma das mais importantes funções administrativas e é por meio dele que o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança, assim como o controle das atividades.

O inciso I, do artigo 2º, da Portaria nº 28, de 12 de fevereiro de 2014, define o planejamento estratégico como um processo de analisar uma organização em relação ao seu ambiente interno e externo e, a partir desse diagnóstico, definir a situação desejada para a organização no longo prazo, bem como formular diretrizes e ações a serem adotadas para alcançar esse objetivo, por meio de um direcionamento que possa ser sistematicamente perseguido e monitorado.

Trata-se de um processo essencial dentro da organização, porque traça diretrizes para o estabelecimento dos planos de ação que resultarão em vantagens competitivas. O planejamento estratégico identifica recursos potenciais, reconhece fraquezas e estabelece um conjunto de medidas integradas que podem ser implementadas, assegurando o sucesso dos resultados planejados. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

### 3.3.1 Etapas do planejamento

Não há consenso sobre o número, a sequência e nem quanto aos termos utilizados para a definição das etapas do planejamento estratégico. Aqui será estudado o Diagnóstico, para depois, tratar do assunto “implementação”.

De acordo com Beppler e Pereira (2013), o processo de Planejamento Estratégico tem três momentos muito bem definidos, conforme a sequência:

- Diagnóstico Estratégico;
- A formulação das etapas do Processo de Planejamento Estratégico (Declaração de Valores; Missão; Visão; Fatores críticos de sucesso; Análise Externa; Análise Interna; Matriz FOFA; Questões Estratégicas; Estratégias e Ações Estratégicas); e
- Implementação e Controle do Processo de Planejamento Estratégico.

Ainda conforme os autores, para desenvolver o processo de planejamento estratégico é necessário a “montagem” de uma equipe para elaborar e escrever o documento, o que seria colocar no papel todas as etapas. Existem três formas de montar a equipe: “*Top-Down*” “*Bottom-Up*” e “Misto”.

*Top-Down* “é o processo de tomada de decisão que ocorre de cima para baixo, ou seja, a cúpula define o que fazer e como será o processo, sem a participação de escalões inferiores da organização”.

*Bottom-Up* “é o processo de tomada de decisão que ocorre de baixo para cima, ou seja, todos participam do processo”.

Misto é “uma saída para o impasse do “*Top-Down*” e do “*Bottom-Up*”. Desse modo, monta-se uma equipe de planejamento estratégico com pessoas das mais diversas áreas da organização”, sendo esse o modelo adotado pela PRF, conforme preâmbulo da Portaria MJ/DPRF nº 28, de 12/02/2014.

### 3.3.2 Diagnóstico Estratégico

Oliveira (2010) chama essa fase de auditoria de posição e é o que vai determinar o “como se está”, por meio de verificação, por pessoas que detêm informações de todas as áreas da organização, que analisam e constataam os aspectos inerentes à sua realidade externa e interna.

O diagnóstico estratégico é o primeiro passo do processo de planejamento e é por meio dele que a organização irá se municiar das informações que nortearão o seu direcionamento estratégico.

Para Beppler e Pereira (2013), é nesse momento que é possível verificar, por exemplo, se a organização está passando por grandes turbulências que podem, desde o princípio, inviabilizar o processo todo. Ex. mudança de diretores por indicação (muito comum em organizações públicas). Em casos como esses, o planejamento estratégico não deve ser iniciado; primeiro terão que ser resolvidos esses problemas para não inviabilizar o sucesso do planejamento.

Segundo Pereira (2010, p. 47):

Planejamento estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

A Alta Administração da organização deve estar consciente da sua responsabilidade, ou seja, ter consciência que precisa se envolver com o processo. Saber o que realmente é um planejamento estratégico. Para tanto, deverão identificar as necessidades de suas expectativas, tendo em vista que, conforme Oliveira (2010, p. 27), “esses aspectos proporcionam o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado”.

Após essa etapa de Elaboração e implementação, que consiste em identificar quais as necessidades e expectativas dos integrantes da alta administração da instituição (onde foi verificado

o que a instituição tem de bom, de regular ou verificar o que tem de ruim em seu processo administrativo), apresenta-se o resultado desta etapa, utilizando a Portaria nº 28, de 12 de fevereiro de 2014, que institui o Plano Estratégico da Polícia Rodoviária Federal como resultado do processo de analisar a organização, em relação ao seu ambiente interno e externo.

### 3.3.2.1 Nível de contribuição dos Objetivos Temáticos

A análise dos ambientes interno e externo de todas as áreas da PRF, para identificação dos pontos fortes e fracos, inclusive à Seção Administrativa e Financeira, foram previamente analisados pela Equipe de Desenvolvimento do Planejamento Estratégico da PRF, conforme apresentado no preâmbulo da Portaria nº 28/2014, conforme segue:

CONSIDERANDO o diagnóstico estratégico realizado pela Equipe de Desenvolvimento do Planejamento Estratégico da PRF, designada pela Portaria nº 38, de 1º de junho de 2011, desta Direção-Geral, em cuja elaboração foram colhidos dados importantes sobre a PRF e ouvidos gestores e servidores do órgão, **bem como foram debatidas muitas questões referentes aos ambientes interno e externo do órgão;** [...].

Após a conclusão desse diagnóstico, que analisou os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, foram aprovados sete Planos Diretores Temáticos, por meio da publicação da Portaria nº 159/2014, conforme veremos a seguir:

Artigo 1º Ficam aprovados os Planos Diretores Temáticos da Polícia Rodoviária Federal para o período 2014 – 2015, na forma dos seguintes anexos a esta Portaria:

I – Anexo I: Plano Diretor de Administração, Logística e Infraestrutura;

II - Anexo II: Plano Diretor de Controle e Correição;

III – Anexo III: Plano Diretor de Gestão de Pessoas;

IV – Anexo IV: Plano Diretor de Gestão Estratégica, Articulação Institucional e Comunicação Social;

V – Anexo V: Plano Diretor de Inteligência;

VI – Anexo VI: Plano Diretor de Operações; e

VII – Anexo VII: Plano Diretor de Tecnologia da Informação.

Como o objetivo específico do estudo é a Seção Administrativa e Financeira das superintendências, podemos verificar que o Plano Diretor de Administração, Logística e Infraestrutura, conforme o anexo I da referida Portaria, é o que apresenta a matriz do nível de contribuição “ALTO” para os objetivos estratégicos da citada área temática, ou seja, com “Atuação

e Responsabilidade Direta”. Para melhor compreensão, a definição de “Atuação Direta” é quando a área temática tem atribuição de executar ações que contribuem diretamente para a consecução daquele objetivo e “Responsabilidade Direta” é quando a área temática tem responsabilidade de estabelecer as diretrizes para as ações que contribuem diretamente para a consecução daquele objetivo” (BRASIL, 2014).

Para concluir esse tópico, seguem os Objetivos Estratégicos (OE), com nível de contribuição altos, diagnosticados pela Equipe de Desenvolvimento do Planejamento Estratégico da PRF:

PERSPECTIVA	VETOR	ID	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
PROCESSOS ESTRATÉGICOS	COMUNICAÇÃO	OE 13	Fortalecer a imagem institucional da PRF
PROCESSOS ESTRATÉGICOS	PESSOAS	OE 17	Potencializar o bem-estar, a motivação e desempenho dos servidores
INVESTIM. ESTRATÉGICOS	LOGISTICA/INFRAE STRUTURA	OE 19	Assegurar recursos financeiros e otimizar sua execução
INVESTIM. ESTRATÉGICOS	LOGISTICA/INFRAE STRUTURA	OE 20	Prover meios e infraestrutura adequada ao desempenho das atividades

### 3.3.3 Ambiente rodoviário em Santa Catarina

Conforme Almeida (2009), “a análise do ambiente externo é a etapa mais importante do planejamento estratégico, pois é quando as entidades são levadas a alcançar a eficácia pela descoberta de oportunidades e ameaças”. Assim, a instituição deve sempre se orientar pelos princípios legais e, muitas vezes, nada pode fazer para impedir para que seu desempenho se adeque nesse ambiente, em que pouco pode se fazer ou nada pode se fazer para alterar essas variáveis.

O Estado de Santa Catarina está localizado na região sul do Brasil e sua população passa dos 6 milhões de habitantes. Com uma área de 95 mil quilômetros quadrados, é o 20º Estado em extensão territorial. Santa Catarina faz divisa com o Paraná e o Rio Grande do Sul, fronteira com a Argentina e tem 450 quilômetros de costa oceânica no Atlântico.

Sua capital e sede de governo é a cidade de Florianópolis, localizada na Ilha de Santa Catarina. Os índices sociais estão entre os melhores do país. Santa Catarina é o sexto Estado mais rico da Federação, com uma economia diversificada e industrializada. Importante polo exportador e consumidor, o Estado é um dos responsáveis pela expansão econômica nacional, respondendo por 4% do produto interno bruto do país (SANTA CATARINA, 2014).

A economia catarinense é bastante diversificada e está organizada em vários polos distribuídos por diferentes regiões do Estado. A diversidade de climas, paisagens e relevos estimula o desenvolvimento de inúmeras atividades, da agricultura ao turismo, atraindo investidores de

segmentos distintos e permitindo que a riqueza não fique concentrada em apenas uma área.

A Grande Florianópolis destaca-se nos setores de tecnologia, turismo, serviços e construção civil. O norte é polo tecnológico, moveleiro e metal-mecânico. O oeste concentra atividades de produção alimentar e de móveis. O Planalto Serrano tem a indústria de papel, celulose e da madeira. O sul destaca-se pelos segmentos do vestuário, plásticos descartáveis, carbonífero e cerâmico. No Vale do Itajaí, predomina a indústria têxtil e do vestuário, naval e de tecnologia. (SANTA CATARINA, 2014).

Essa diversificação permitiu que Santa Catarina, em 2011, aumentasse a sua participação no PIB nacional, em conformidade com os últimos resultados definitivos e oficiais divulgados recentemente pelo IBGE (o PIB definitivo, não estimado, é divulgado com dois anos de atraso), representando 4,1% antes 4,0% do ano de 2010, passando a 6º colocado no *ranking* nacional, tendo ultrapassado a Bahia. O Estado tem o quinto maior PIB *per capita* do país e primeiro da região sul (R\$ 29.932,00 em 2013). (SANTA CATARINA, 2013).

A indústria de transformação catarinense é a quarta do país em número de empresas e a quinta em número de trabalhadores, segundo dados da Federação das Indústrias de Santa Catarina (Fiesc). São 45 mil empresas e 763 mil trabalhadores. Conta com uma forte indústria alimentícia, sendo destaque na produção de carne suína, de frangos e pescados. Na agricultura, o Estado também tem relevância nacional. Os principais produtos são o arroz, o milho e a soja. (SANTA CATARINA, 2014).

O turismo é outro ponto forte da economia catarinense. O Estado foi eleito, em 2013, pelo sétimo ano consecutivo, o melhor destino turístico do Brasil (Revista Viagem e Turismo). Recebeu, de janeiro a fevereiro de 2013 (últimos dados fornecidos), aproximadamente 4 milhões de turistas, entre nacionais e estrangeiros, e registrou uma receita estimada de R\$ 2,8 bilhões. (SANTA CATARINA, 2013).

Esse cenário de economia forte e diversificada faz de SC um dos melhores Estados do Brasil para fazer negócios. E também para se viver. No entanto, conforme Revista Eletrônica do DPRF<sup>1</sup>, embora o Estado de Santa Catarina seja conhecido por suas belas praias e natureza exuberante e povo hospitaleiro, é marcado pela violência em suas rodovias.

Todas as atividades operacionais a serem desenvolvidas no âmbito desse contexto regional, são planejadas e direcionadas para o alcance dos resultados institucionais, com vistas a reduzir a violência no trânsito, assegurar a livre circulação, contribuir para a redução da criminalidade ao longo das rodovias federais e aumentar a percepção de segurança dos usuários nas rodovias federais.

---

1 Dados disponíveis em: <[http://issuu.com/ascomprf/docs/balanco\\_2013\\_adm](http://issuu.com/ascomprf/docs/balanco_2013_adm)>. Acesso em: 14 jul. 2014.

Conforme documento divulgado pelo Departamento de Polícia Rodoviária Federal, cujo o objetivo foi apresentar a nova sede do DPRF e “falar” sobre a atuação da PRF em cada Estado, apresenta-se a regional de Santa Catarina e algumas considerações que serão feitas baseadas nesse documento.

Um fator muito importante destacado no citado documento é a presença do homem e da mulher policial, pois sem esse recurso, nada poderia ter sido alcançado. O número de acidentes e de vítimas no Estado de Santa Catarina, segundo o documento, nos últimos dois anos, a PRF registrou uma diminuição de 6% no número de acidentes, 5% no número de feridos e de 3% no número de mortes, considerando o aumento da frota de veículos, população e o número de turistas que visitam o Estado de Santa Catarina.

De acordo com pesquisa realizada pelo Ministério do Turismo<sup>2</sup>, em relação a temporada de verão 2014 e diante desse contexto, importante ressaltar os números que retratam muito bem o ambiente externo da PRF em SC, pois quanto a procedência dos turistas, boa parte dos visitantes brasileiros são oriundos do próprio Estado (34,3%), e ainda do Rio Grande do Sul (24,8%) e Paraná (24,6%). Já entre os estrangeiros predominam os argentinos (7,4%), paraguaios (1,6%) e uruguaios (0,6%), graças as fronteiras próximas aos países vizinhos do Mercosul. E, segundo a mesma pesquisa, o que mais agradou os turistas que estiveram em Santa Catarina foi a infraestrutura viária, com 72% de avaliação boa. Isso demonstra muito bem o cenário em que a PRF atua e para que os números apresentados acima se mantenham, necessário é que a gestão seja, cada vez mais, exigida no sentido de se preparar para os riscos que essa demanda provoca no planejamento e nas estratégias adotadas.

Um das ações mais contundentes da PRF em Santa Catarina foi proporcionar recursos à área operacional para enfrentar os altos índices de acidentes e vítimas nas rodovias que cortam o Estado. Muitas solicitações (expedientes) foram encaminhadas ao DPRF para fazer esse enfrentamento. A Seção Administrativa e Financeira atuou de forma decisiva, realizando contratações por meio de licitações e, também, via dispensa, para responder rapidamente às demandas urgentes (diminuir acidentes, feridos e mortos).

Assim, com a aquisição de viaturas, radares, bafômetros, equipamentos de comunicação e realização de inúmeras operações, foi possível conquistar esses números. A lotação de policiais novos, em áreas que anteriormente eram “abandonadas” por falta de estrutura e falta de concurso público efetivo, nos locais com maior vulnerabilidade no que se refere, tanto à segurança pública quanto à segurança viária, contribuíram para os números alcançados pela regional. Hoje há 25

---

<sup>2</sup> Dados disponíveis em: <[http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas\\_noticias/20140409\\_2.html](http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20140409_2.html)>. Acesso em: 14 jul. 2014.

postos que são distribuídos para 8 delegacias, com o efetivo de 530 policiais, sem considerar a entrada dos novos que estão tomando posse em 2014. No entanto, muitos servidores estão se aposentando, ou seja, esse é um dos grandes problemas que se tem: o número de policiais ativos é insuficiente à demanda.

No contexto acima, a Polícia Rodoviária Federal participa trabalhando no seu limite operacional e abaixo do ideal na atividade meio. Por esse motivo, o trabalho focará a atividade da Seção Administrativa e Financeira, pois é neste setor da administração da superintendência que são realizados os processos para que a atividade fim execute a missão da PRF com excelência.

O trabalho desenvolvido pelos gestores e pelos policiais operacionais da regional da PRF em Santa Catarina, a cada ano, vem reduzindo consideravelmente o número de acidentes, feridos e mortes ao longo dos seus 2.699 quilômetros de malha viária patrulhada. Diante desse cenário, em que as rodovias federais de Santa Catarina representam desenvolvimento, empregos, renda, saúde e vida (muitas ambulâncias utilizam as rodovias para deslocamento até Florianópolis e as viaturas socorrem vítimas, inclusive escoltando órgão para transplantes).

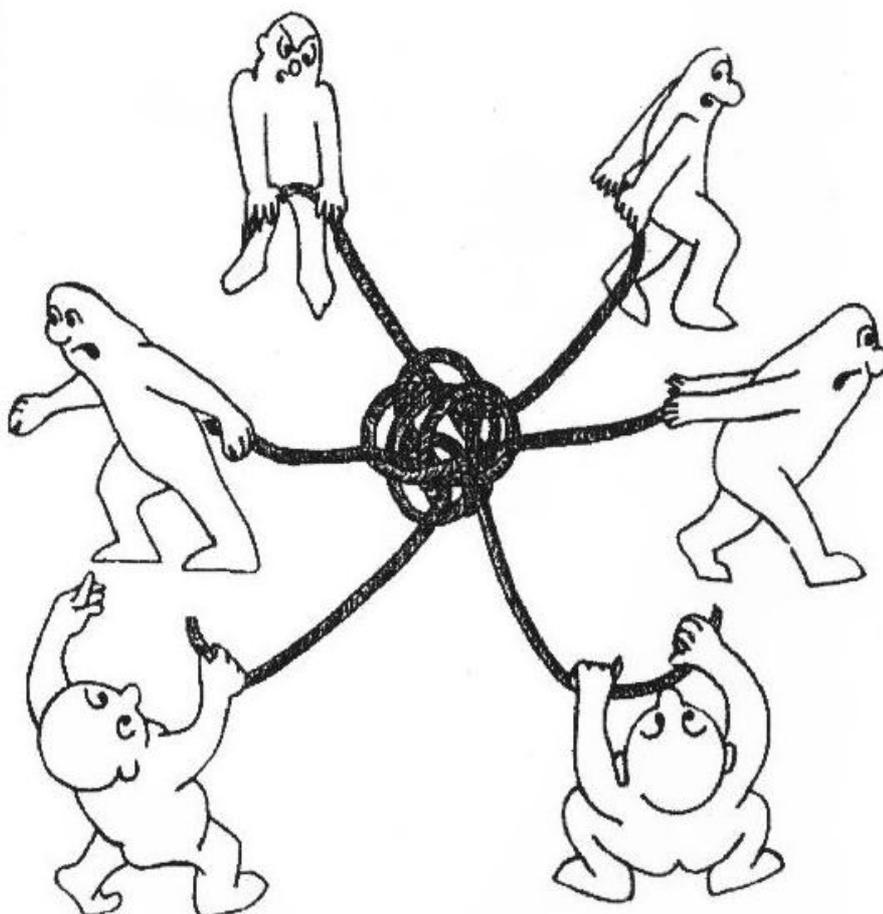
Assim, esse tópico se encerra trazendo à reflexão, para a conclusão do trabalho, se o planejamento estratégico da PRF formalmente instituído e praticado com a utilização dos seus recursos de pessoal, tecnológico e financeiros, como apoio às atividades e processos, deve ser visto como oportunidade para reduzir custos e melhorar a eficiência e a qualidade na prestação dos serviços públicos.

#### 4 PLANO ESTRATÉGICO COMO OPORTUNIDADE NA SAF

O Plano Estratégico, instituído por meio da Portaria nº 28/DPRF/DG, de 12 de fevereiro de 2014, em seu artigo 2º, define-se como produto do Planejamento Estratégico. Consolidando e formalizando a estratégia definida, o art. 3º da mesma Portaria, compõe o plano com as seguintes perspectivas: Referencial Estratégico; Retorno à Sociedade; Processos Estratégicos; e Investimentos Estratégicos.

Já o artigo 4º, da Portaria nº 28, estabelece que todas as instâncias da PRF devem ter as suas decisões e ações vinculadas, direta ou indiretamente, ao plano da PRF, sempre objetivando “o cumprimento da Missão e o atingimento da visão do futuro, exercendo os seus valores”. É o incentivo ao alinhamento estratégico, onde todas as superintendências regionais estarão conectadas em torno do todo, evitando, assim o cabo de guerra.

Figura 3 – Cabo de Guerra.



Durante o Curso de Altos Estudos Estratégicos CBMSC/ESAG/UEDESC, foi realizada uma atividade onde foi discutida a Base Estratégica Corporativa (BEC) da PRF e na oportunidade, os integrantes da corporação fizeram uma apresentação em resposta aos seguintes tópicos:

1. Definir o Negócio da PRF - Expressa a finalidade maior da corporação em termos de benefícios ao cidadão: Segurança nas rodovias federais e nas áreas de interesse da União;
2. Definir a Missão: Garantir segurança com cidadania nas rodovias federais e nas áreas de interesse da União; Razão de ser – trazer sensação de segurança nas rodovias federais; O que deve fazer – planejar e implementar políticas para a garantia da segurança; Para quem – para o cidadão; Para que – para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio; Como – reduzir acidentes, lesões e mortes; assegurar a livre circulação; contribuir para a redução da criminalidade e da violência no país, aumentar a percepção dos usuários. Onde – nas rodovias federais e nas áreas de interesse da União. Responsabilidade Social – indução de políticas públicas de segurança com cidadania.
3. Definição da Visão: Ser a polícia reconhecida pela sociedade por sua excelência e efetividade no trabalho policial, e pela indução de políticas públicas de segurança e cidadania.
4. Definição dos Valores: Intensificar o orgulho de pertencer à instituição com profissionalismo, ética, equidade, proatividade, cordialidade, comprometimento, espírito de equipe, transparência e responsabilidade social.
5. Mapa Estratégico.

#### 4.1 O MAPA ESTRATÉGICO

A implementação da estratégia exige que todas as Superintendências e servidores (policiais, administrativos, terceirizados, estagiários e parceiros) estejam alinhados e comprometidos com o referencial estratégico organizacional. Para assegurar essa conexão, a PRF deverá dispor de processo de comunicação eficaz que demonstre a forma pela qual as ações da organização se convertem em resultados, que maximizam o cumprimento da missão. Para tanto, foi construído um mapa estratégico – ferramenta que apresenta, de forma lógica e estruturada, a estratégia da organização.

O Mapa aponta a forma pela qual ativos intangíveis da organização produzem resultados tangíveis, por intermédio de conjunto de objetivos estratégicos balanceados em diversas perspectivas, interligados por relações de causa e efeito e gerenciados por indicadores. O Mapa Estratégico traduz a missão, a visão e a estratégia da organização em conjunto abrangente de objetivos que direcionam o comportamento e o desempenho organizacionais.

O mapa estratégico tem as características do Balanced Scorecard que é um sistema de estratégia que apresenta três grandes diferenciais em relação aos demais (SOUZA, 2010):

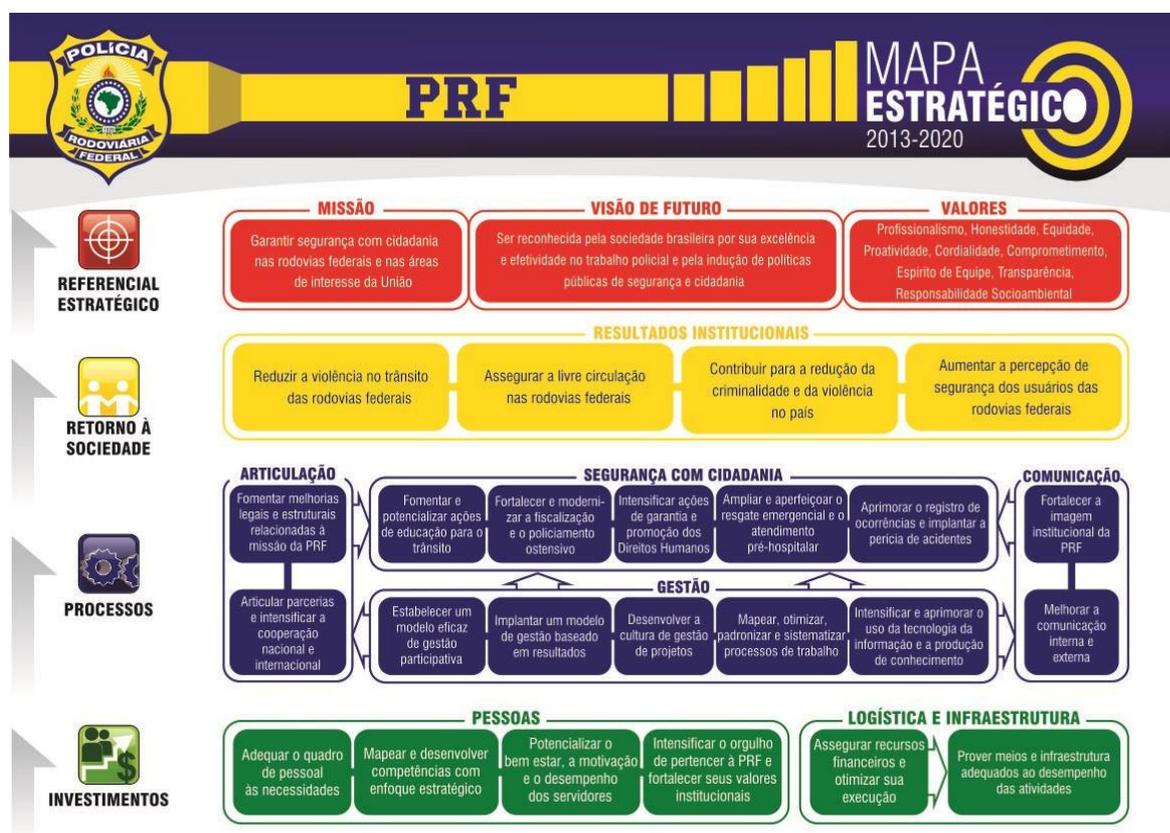
- a) Comunicação: por se apresentar em uma única folha (mapa) ele facilita o processo de comunicação da estratégia organizacional;

- b) Tradução: por meio de suas perspectivas e relação de causa e efeito, o mapa traduz a estratégia de forma clara, simples e objetiva; e  
 c) Alinhamento: como todos na organização passam os objetivos organizacionais, torna-se mais fácil o alinhamento dos colaboradores com a estratégia traçada.

Segundo Kaplan e Norton, o Balanced Scorecard reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho.

Ainda segundo Souza (2010), citando Kallas e Coutinho (2005), “Balanced Scorecard compreende tradução da visão e da estratégia de uma organização em um conjunto integrado de objetivos e indicadores que forma a base para um sistema de gerenciamento estratégico e de comunicação”.

Figura 4 - Mapa Estratégico



Fonte: Anexo I da portaria nº 28/DPRF/DG/2014

A tradução da estratégia por meio dessa ferramenta cria referencial comum de fácil compreensão para unidades e colaboradores, proporcionando a clara percepção de como as atividades de cada um estão ligadas aos objetivos gerais da organização, possibilitando, desse modo, o trabalho coordenado e colaborativo em prol das metas traçadas.

Assim, os propósitos do Mapa estratégico são definir e comunicar, de modo claro e transparente a todos os níveis da organização, o foco e a estratégia de atuação escolhidos, a forma

como as ações impactam no alcance dos resultados desejados, subsidiar a alocação de esforços e evitar a dispersão de ações e de recursos.

#### 4.1.1 Perspectivas

São quatro as perspectivas que compõe o Plano Estratégico da PRF: Referencial Estratégico; Retorno à Sociedade; Processos Estratégicos; e Investimentos Estratégicos. (art. 2º, II, alíneas a,b,c e d da Portaria nº 28/2014).

A perspectiva “Investimentos Estratégicos” são os recursos investidos pela Sociedade na organização, de forma que esta possa gerir e executar adequadamente suas atividades (Processos Estratégicos), transformando esses investimentos em resultados sociais efetivos (Retorno à Sociedade). É composto pelos vetores “pessoas” e “logística e infraestrutura”, onde em cada um constam os seus respectivos objetivos a serem perseguidos, conforme o Mapa Estratégico mostrado no capítulo antecedente.

O vetor logística e infraestrutura é o foco de estudo neste capítulo, por ter o objetivo inerente às atribuições da Seção Administrativa e Financeira como início de todo processo ilustrado no Mapa Estratégico. Portanto, deve servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do Mapa estratégico.

A perspectiva Retorno à Sociedade são os resultados que a organização efetivamente busca entregar à Sociedade, em retorno aos investimentos realizados (Investimentos Estratégicos), sendo estes resultados institucionais uma decorrência natural da gestão de seus recursos e da execução de suas atividades (Processos Estratégicos). É composto pelos seguintes “Resultados Institucionais”: reduzir a violência no trânsito das rodovias federais; assegurar a livre circulação nas rodovias federais; contribuir para a redução da criminalidade e da violência no país; e aumentar a percepção de segurança dos usuários das rodovias federais.

A perspectiva de Processos Estratégicos são atividades estratégicas da organização, que mediante aproveitamento adequado dos meios disponíveis (Investimentos Estratégicos), busca o atingimento dos macro-objetivos institucionais (Retorno à Sociedade). É composto pelos vetores “Segurança com Cidadania”, “Articulação”, “Comunicação” e “Gestão”. “Dentro” desses vetores pode-se observar que os objetivos neles contidos concentram os esforços que buscam a excelência e obter os resultados desejados, pois tais processos produzem e fornecem a proposição de valor para os clientes, os aumentos da eficiência e eficácia aos serviços que a PRF realiza diariamente e a sociedade poderá reconhecer e valorizar o produto oferecido para o cidadão.

A perspectiva “Referencial Estratégico” é, segundo nota do memorial descritivo do Plano Estratégico (art. 7º da portaria nº 28), a diretriz basilar para a construção do Plano Estratégico, ou seja, é onde estão contidas:

- a Missão – define a razão de existir de uma organização, delimitando claramente seu foco de atuação;
- a Visão de Futuro – define o que a organização pretende se tornar e o seu posicionamento estratégico ao final do horizonte temporal do seu Plano Estratégico; e
- os Valores – virtudes características da organização que devem ser preservadas e incentivadas, de forma que os fins pretendidos sejam alcançados por meios adequados e legítimos.

A definição da Missão, Visão do Futuro e Valores são descritos no mapa estratégico. Nessa perspectiva, constam os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia e devem estar, coerentemente, conectados e alinhados uns com os outros.

Nessa perspectiva são identificadas ações e inovações necessárias ao crescimento e ao aprimoramento contínuo da organização. Nela são definidos os ativos intangíveis essenciais ao desempenho das atividades organizacionais em níveis de qualidade, cada vez mais, elevados. Também, são descritos como capital humano, capital de informação e capital organizacional se conjugam para dar suporte à estratégia. É o ponto de partida para qualquer mudança sustentável no longo prazo.

Os objetivos da perspectiva “Referencial Estratégico” descrevem a estratégia (o alvo e proposição de valor). Os objetivos da perspectiva “Investimentos Estratégicos” descrevem as consequências. Depois que a organização forma uma imagem clara desses objetivos, os objetivos das perspectivas “Processos estratégicos” e “Retorno à sociedade” descrevem como executar a estratégia. Concluindo esse item, pode-se verificar que o mapa estratégico coloca, em primeiro plano, uma perspectiva do cliente (resultado), subordinada à missão da instituição.

#### **4.1.2 Vetores estratégicos**

Os Vetores estratégicos são agrupamentos de objetivos relacionados a um mesmo assunto ou com relações de causa e efeito muito fortes. São os pilares da estratégia, pois, em regra, contemplam uma série de objetivos com suas relações de causa e efeito, que forma uma hipótese estratégica.

### 4.1.3 Objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos são os fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro. Constituem elo entre as diretrizes de uma instituição e seu referencial estratégico. Traduzem, consideradas as demandas e expectativas dos clientes, os desafios a serem enfrentados pela organização em um determinado período.

De acordo com Chiavenato (2006), as organizações são criadas para atingir objetivos específicos. Sua principal função é servir a esses objetivos. A visão organizacional é eficaz quando define objetivos claros e explícitos a serem alcançados ao longo do tempo. A visão funciona como um sonho que antecipa o alcance de resultados e o alcance dos objetivos estratégicos.

## 4.2 PLANO ESTRATÉGICO COMO OPORTUNIDADE À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – OS PLANOS DIRETORES

Após o desmembramento do plano estratégico em planos diretores, chegou o momento de agir com a execução dos planos diretores (no caso do Planejamento da PRF foram aprovados sete planos diretores).

De acordo com o inc. XII, do art. 2º da Portaria nº 28/DPRF/DG/2014,

Ação é aquilo que efetivamente se busca executar para atingir um objetivo, podendo ser classificada como um processo, quando se trata de uma ação contínua e repetitiva, ou como um Projeto, quando se trata de uma ação única, com início e fim bem delimitados”; Já a definição de Projeto, no inc. III do mesmo artigo é “esforço temporário, com início e fim bem delimitados, empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, ou seja, buscando uma inovação. (BRASIL, 2014).

A operacionalização do plano consiste em fazer acontecer, ou seja, transformar a ideia da estratégia em um conjunto de ações reais. A última etapa do planejamento consiste em planejar como serão executadas as estratégias definidas. Deve-se, então, criar uma lista de possíveis ações a serem executadas no horizonte temporal definido no plano.

Compreende uma sequência de etapas que define de que forma a organização vai por em prática o que foi definido como prioritário na etapa de planejamento. Trata-se de um plano em que deverá ser descrito como serão executadas as ações, com detalhamento de cronograma e executor.

Após a compreensão da estratégia, o primeiro passo é a elaboração do plano operacional. A essência da execução bem-sucedida é a responsabilidade e a sua distribuição. Instituições voltadas para a execução são aquelas que possuem liderança capaz de conduzir suas equipes a alcançar os

objetivos definidos pela sua estratégia de negócio, por intermédio dos esforços conscientes de suas equipes. A franqueza em expectativas e desempenhos é essencial na formulação de estratégias.

Segundo Kaplan e Norton (2005), a divergência entre a ambição de uma estratégia e o desempenho está na ausência de vínculos entre a formulação da estratégia e a sua execução. As pessoas encarregadas pela operação dos processos precisam estar conscientes para implementá-la de forma eficaz. Para uma execução eficaz é preciso informar qual a estratégia da empresa, garantindo, assim, que planos gerais da empresa sejam convertidos em planos específicos para as áreas que a compõe. Da mesma forma, a estratégia precisa ser testada e adaptada ao contexto da organização.

#### **4.2.1 O Plano Diretor de Administração, Logística e Infraestrutura (Plano Temático vinculado à SAF)**

O Plano Diretor de Administração, Logística e Infraestrutura é um dos sete planos temáticos instituídos pela Portaria nº 159, de 07 de julho de 2014. Neste plano diretor foram correlacionados os objetivos temáticos com os objetivos estratégicos, princípios e diretrizes, que, de acordo com o nível de contribuição para cada objetivo estratégico, no caso em estudo, a perspectiva “investimentos”, vetor “logística e infraestrutura” estão ligados diretamente a Seção Administrativa e Financeira.

Neste Plano Diretor, os objetivos estratégicos definidos para o vetor “logística e infraestrutura” são dois: “Assegurar recursos financeiros e otimizar a sua execução; e Prover meios e infraestrutura adequada ao desempenho das atividades”.

Os objetivos estratégicos deverão ser seguidos para que a organização os alcance, conforme o Plano Diretor Temático da Administração, Logística e Infraestrutura, cujo nível de contribuição para o Planejamento Estratégico são considerados altos, no que se refere a sua atuação e responsabilidade.

Existem dois níveis de contribuição da área temática abordada dentre os níveis de contribuição (alto, médio e baixo), já que, no presente caso, o nível de contribuição da área temática é considerado alto porque a atuação é direta e a responsabilidade também é direta.

Para melhor compreensão, a atuação direta é quando a área temática tem atribuição de executar ações que contribuem diretamente para a consecução daquele objetivo, e responsabilidade direta é quando a área temática tem responsabilidade de estabelecer as diretrizes para as ações que contribuem diretamente para a consecução daquele objetivo.

Para Paludo e Procopiuck (2014), é o momento de buscar o resultado que se pode alcançar

com o planejamento estratégico e, em organizações públicas, é um “momento crítico”, pois depende de vontade política de implementação do plano, pois algumas vezes as equipes temem que não serão mantidas em uma troca de direção e tendem a não se esforçar para conseguir realizar o processo de mudança, decorrente do plano estratégico, por exemplo.

Esse momento crítico pode ser ilustrado como situações relacionados a fatores internos, que muitas vezes, não dependem da unidade administrativa. Como exemplo pode-se citar a falta de disponibilidade orçamentária para a execução do plano; o plano pode ter sido mal elaborado e tornar inviável a sua prática; os servidores e os gestores, individualmente, podem não estar comprometidos com os objetivos do plano; enfim, podem surgir situações não previstas inicialmente.

Nesse contexto, o Plano Estratégico por meio da implementação do Plano Diretor Temático de Administração, Logística e Infraestrutura apresenta uma oportunidade concreta para a tomada de decisões e práticas de ações vinculadas à Seção Administrativa e Financeira, direta ou indiretamente, ao plano da PRF, sempre objetivando “o cumprimento da Missão e o atingimento da visão do futuro, exercendo os seus valores”.

## 5 CONCLUSÃO

Após ter vivido várias experiências dentro da instituição PRF nos vinte anos de profissão, trabalhando na área operacional durante dez anos (em quatro delegacias pertencentes a 3ª Superintendência da PRF no Estado do Mato Grosso do Sul e uma na 8ª Superintendência da PRF em Santa Catarina) e na área administrativa por dez anos (chefe administrativo em duas delegacias e chefe do Núcleo de Comunicação Social, ambos na 3ª Superintendência no MS; chefe das delegacias de Lages e Tubarão, chefe da Seção Administrativa e Financeira e Superintendente Substituto na 8ª superintendência da PRF em SC), percebi que, mesmo sem conhecimento técnico nas áreas aonde trabalhei, podemos ter sucesso. Mas tenho a certeza que não é o recomendável.

O superintendente da 8ª Superintendência da Polícia Rodoviária Federal no estado de Santa Catarina, o Policial Rodoviária Federal, Classe Especial, Silvinei Vasques, Formado em Administração, assumiu a regional em agosto de 2011 com um desafio muito grande, igualmente a todos os demais ocupantes de cargos de confiança na PRF: Implementar uma nova gestão na instituição.

A estratégia utilizada foi a de unir o empenho dos gestores em prol do fortalecimento do elo mais fraco. A cada mês, no mínimo, era realizada reuniões de serviço para que todos os gestores apresentassem suas demandas (problemas, soluções, idéias, críticas etc) para a busca de encontrarmos formas possíveis para solucioná-las de forma a subsidiar o Departamento de Polícia Rodoviária Federal com as informações e nos oferecer as condições ideais para as demandas da PRF no Estado.

O simples uso de um celular com rede de dados já foi um grande aliado na consecução dos objetivos traçados. As informações eram compartilhadas por todos do grupo de gestores e assim, a corrente ia ficando cada vez mais forte. Foi nesse momento que todos os gestores perceberam que suas respectivas funções tinham muitos desafios e poucos recursos para superá-los.

Foi por esse motivo que escolhi esse tema. Ou seja, a “ponta da lança” estava pronta, mas precisava de forças para arremessá-la. E essa força pode atender pelo nome de gestor. O superintendente e sua equipe se tornaram gestores com as dificuldades encontradas no percurso e tiveram sucesso. No entanto, hoje a alta administração implanta uma ferramenta que dará mais energia e motivação a esse Policiais que assumiram funções diferentes daquela que foram investidos. Essa ferramenta é o Planejamento Estratégico com os seus produtos.

Mesmo sem o planejamento devidamente instituído, nos últimos três anos, a 8ª Superintendência Regional em SC quase conseguiu ser resolutiva e competitiva. Ou seja, quase atendeu os objetivos traçados. A sintonia sintonia local (superintendência e as delegacias) e com a

Diretoria, e todas as Coordenações Gerais, foram o grande combustível e musculatura para suportar tamanhas ameaças externas.

E por essa razão, que a Seção Administrativa e Financeira da 8ª Superintendência, como estudo de caso, foi o foco desse estudo pela apresentação do Plano Diretor Temático de Administração, Logística e Infraestrutura. Pois toda a gama de atribuições técnicas e processuais contidas na área administrativa e financeira necessita de uma equipe preparada, para fazer o “meio-campo” entre a área operacional e a administrativa. Assim, pode-se concluir que o planejamento diagnosticou os pontos fortes e pontos fracos dessa área e apontou as diretrizes e ações para o sucesso do planejamento estratégico, por meio dos planos diretores temáticos, no caso, da SAF é o Plano Diretor de Administração, Logística e Infraestrutura.

Assim, os resultados alcançados pela gestão da 8ª Superintendência em SC com apoio do DPRF, inclusive sendo premiada internacionalmente, pode-se concluir que, diferente de muitos órgãos, entidades e unidades administrativas que seguem ao sabor dos ventos, sem um plano que os direcione para o futuro, que otimize suas ações, que sustente consistentemente a melhoria contínua dos serviços prestados, que estabeleça objetivos e metas, e que avalie os resultados obtidos com vistas ao aperfeiçoamento da gestão como um todo, a PRF está diminuindo o número de acidentes, feridos e mortos com a utilização de seus recursos disponíveis. Agora, com essa nova ferramenta, etapa em que o planejamento “saiu do papel”, esse trabalho vem auferir que o caminho aponta para o sucesso do plano, no entanto, há muitas ameaças pela frente e só avançara sobre elas se houver um trabalho de convencimento e sensibilização daqueles que vão executar as etapas que surgirão daqui em diante.

Assim, a determinação da Alta Administração do Departamento de Polícia Rodoviária Federal (DPRF), ao formar a Equipe de Desenvolvimento do Planejamento Estratégico da PRF, já demonstrou os avanços na 8ª Superintendência; no entanto, o Plano Estratégico para o período de 2013-2020, instituído pela Portaria nº 28, de 12 de fevereiro de 2014, só alcançará o sucesso a que se propõe, se houver uma sintonia permanente entre as Superintendências e o Departamento de Polícia Rodoviária Federal, como foi adotado pelos gestores de Santa Catarina comandados pelo Superintendente Vasques e pela Diretora Maria Alice Nascimento Souza.

Nesse contexto, o Departamento de Polícia Rodoviária Federal se mostra um órgão em constante evolução. Pelo histórico apresentado, restou demonstrado o crescimento, fortalecimento e estruturação da Instituição, ao longo dos seus completos 86 anos de existência.

A implementação do Planejamento Estratégico é o resultado concreto dessa evolução. Seguindo as perspectivas do Mapa Estratégico da PRF, todos os setores se “comunicam” e interagem, com a pretensão de fazer com que as ações tenham sempre um resultado satisfatório,

possibilitando, por exemplo, que a Seção Administrativa e Financeira otimize gastos em cumprimento da proposta orçamentária da Superintendência da PRF.

Tendo por base os ensinamentos das doutrinas consultadas na elaboração deste trabalho, o Plano Estratégico, resultado do Planejamento Estratégico, demonstra ser a ferramenta necessária para a PRF contribuir para o desenvolvimento geral da administração governamental e fortalecimento das políticas públicas.

Em que pese a realidade não expresse necessariamente o referencial teórico ideal, pois, muitas vezes, a Seção Administrativa e Financeira não está devidamente estruturada, já que depende de fatores que podem influenciar o seu gerenciamento, seja no ambiente interno ou externo, as ações coordenadas pelo Plano Estratégico permitem uma administração eficaz.

Assim, pode-se afirmar que a PRF não é um órgão estático, é orientada pelas diretrizes e planos governamentais, pois vem se aperfeiçoando ano após ano para atingir sua primordial missão que é “garantir segurança com cidadania nas rodovias federais e nas áreas de interesse da união” e “ser reconhecida pela sociedade brasileira por sua excelência e efetividade no trabalho policial e pela indução de políticas públicas de segurança e cidadania”.

Os problemas demandados pela natureza da atividade policial, a pouca experiência em gestão e a não existência, até o ano de 2013, de um planejamento uniforme e formalmente instituído, pode levar a conclusão de que o Plano Estratégico da PRF, instituído pela Portaria nº 28/2014, é uma grande oportunidade para a profissionalização da gestão.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho I. R. de. **Manual de planejamento estratégico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- AMBONI, Nério. **Planejamento estratégico** na Administração Pública. Florianópolis, 2014 (mimeo).
- ANDRADE, R. O. B. de; AMBONI, N. **Estratégias de gestão** – processos e funções do administrador. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010.
- BEPPLER, Monica Kulkamp; PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento Estratégico: a contribuição da cultura organizacional para o processo de implementação da estratégia**. São Paulo: Atlas, 2013.
- BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**. 2000. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm)>. Acesso em: 12 ago. 2014.
- \_\_\_\_\_. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. 2011. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2014.
- \_\_\_\_\_. **Prestação de contas ordinária anual relatório de gestão do exercício de 2013-2014**. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/econtrole/Web/EControle/ConsultaPublica/ConsultaPublicaRelatorioGestao.faces>>. Acesso em: 10 ago. 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos tempos modernos**. Rio de Janeiro: Editora Campos, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- \_\_\_\_\_; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CRUZ, Flávio da (Coord.) et al. **Lei de responsabilidade fiscal comentada: Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- GUEDES, José Rildo de Medeiros. **Comentários à Lei de Responsabilidade Fiscal**. Rio de Janeiro: IBAM, 2001. 140 p. (Lei de Responsabilidade Fiscal. Cadernos Ibam;
- MAGALHÃES, Fernando Machado de. **Mapa de Florianópolis, a partir de DNIT, 2007**. 2013.
- NASCIMENTO, Edson Ronaldo; DEBUS, Ivo. **Lei Complementar nº 101/2000: entendendo a lei de responsabilidade fiscal**. Disponível em: <<http://www3.tesouro.gov.br/hp/downloads/EntendendoLRF.pdf>>. Acesso em: 13 ago. 2014.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e**

práticas. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PALUDO, Augustinho Vicente; PROCOPIUCK, Mário. **Planejamento governamental:** referencial teórico, conceitual e prático. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico:** teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

SANTA CATARINA. **Perfil Econômico, Financeiro e Social** – Boletim Econômico 2013.

\_\_\_\_\_. **Economia de Santa Catarina é rica e diversificada.** Disponível em:  
<<http://www.sc.gov.br/index.php/economia>>. Acesso em: 7 jul. 2014.

SOUZA, Daniel Luiz de. **Planejamento Estratégico em Organizações Públicas.** Planejamento de longo prazo em organizações públicas com a utilização do *Balanced Scorecard* e de cenários prospectivos. Brasília, 2010.

## ANEXO I - ESTRUTURA DAS DELEGACIAS DA 8ª SRPRF/SC

<b>Delegacia / Circunscrição</b>	<b>Unidades Operacionais / Localização</b>
<b>DEL.01 - Delegacia metropolitana de São José BR 101 - Km 204</b>  <b>Circunscrição:</b> BR 101: Km 174,0 (Biguaçu) ao Km 246,7 (Palhoça) BR 282: Km 0,0 (Florianópolis) ao Km 6,3 (São José) BR 282: Km 15,5 (Palhoça) ao Km 117,9 (Alfredo Wagner)	DEL.01/UOP 01 – Unidade Operacional de Biguaçu BR 101 - Km 190
	DEL.01/UOP 02 - Unidade Operacional de Palhoça BR 101 - Km 220
	DEL.01/UOP 03 - Unidade Operacional de Rancho Queimado BR 282 - Km 62
<b>DEL.02 - Delegacia metropolitana de Tubarão BR 101 - Km 335</b>  <b>Circunscrição:</b> BR 101: Km 246,8 (Paulo Lopes) ao Km 465,9 (Passo de Torres) BR 101: Km 0,0 ao Km 4,8 – Acesso federal ao aeroporto de Jaguaruna	DEL.02/UOP 01 - Unidade Operacional de Tubarão BR 101 - Km 341
	DEL.02/UOP 02 - Unidade Operacional de Araranguá BR 101 - Km 417
	DEL.02/UOP 03 - Unidade Operacional de Paulo Lopes BR 101 - Km 267
<b>DEL.03 - Delegacia metropolitana de Joinville BR 101 - Km 40</b>  <b>Circunscrição:</b> BR 101: Km 0,0 (Garuva – Divisa com o Paraná) ao Km 110,4 (Navegantes) BR 280: Km 0,0 (São Francisco do Sul) ao Km 77,1 (Jaraguá do Sul)	DEL.03/UOP 01 - Unidade Operacional de Joinville BR 101 - Km 25,8
	DEL.03/UOP 02 - Unidade Operacional de Barra Velha BR 101 - Km 81,6
	DEL.03/UOP 03 - Unidade Operacional de Guarimirim BR 280 - Km 54,7
<b>DEL.04 - Delegacia metropolitana de Itajaí Rua Blumenau, nº 1500, Bairro São João</b>  <b>Circunscrição:</b> BR 101: Km 110,5 (Navegantes) ao Km 173,9 (Tijucas) BR 470: Km 0,0 (Navegantes) ao Km 201,0 (Ponte Alta) BR 470: Km 0,0 ao Km 1,7 – Acesso federal a Gaspar BR 477: Km 203,2 ao Km 208,6 – Acesso federal a Blumenau	DEL.04/UOP 01 - Unidade Operacional de Blumenau BR 470 - Km 58,8
	DEL.04/UOP 02- Unidade Operacional de Rio do Sul BR 470 - Km 135
	DEL.04/UOP 03 - Unidade Operacional de Itapema BR 101 - Km 146
	DEL.04/UOP 04 - Unidade Operacional de Itajaí Av. Ver. Abrahão João Francisco, 4755
<b>DEL.05 - Delegacia de Lages Av. Getúlio Vargas, 515, Bairro Conta Dinheiro</b>  <b>Circunscrição:</b> BR 116: Km 160,9 (Santa Cecília) ao Km 310,4 (Capão Alto) BR 116: Km 0,0 ao Km 1,3 – Acesso federal ao aeroporto de Lages BR 282: 118,0 (Bom Retiro) ao Km 292,5 (São José do Cerrito) BR 470: Km 201,1 (Ponte Alta) ao Km 270,5 (Curitibanos) BR 475: Km 50,8 (Bocaina do Sul) ao Km 60,0 (Bocaina do Sul)	DEL.05/UOP 01 - Unidade Operacional de Lages BR 282 - Km 205
	DEL.05/UOP 02 - Unidade Operacional de Capão Alto BR 116 - Km 280
	DEL.05/UOP 03 - Unidade Operacional de Ponte Alta BR 116 - Km 200

<b>DEL.06 - Delegacia de Mafra</b> <b>Rua Coronel José Severiano Maia, 1111, Centro</b>  <b>Circunscrição:</b> BR 116: Km 0,0 (Mafra – Divisa com o Paraná) ao Km 160,8 (Santa Cecília) BR 116 (PR): Km 190,7 (Campo do Tenente) ao Km 210,8 (Rio Negro - Divisa com Santa Catarina) BR 280: Km 77,2 (Corupá) ao Km 154,2 (Canoinhas)	DEL.06/UOP 01 - Unidade Operacional de Mafra BR 116 - Km 1
	DEL.06/UOP 02 - Unidade Operacional de Santa Cecília BR 116 - Km 119
	DEL.06/UOP 03 - Unidade Operacional de Rio Negrinho BR 280 - Km 129
	Del 06/UOP 04 – Unidade Operacional Canoinhas BR 280, Km 252
<b>DEL.07 - Delegacia de Fronteira de Joaçaba</b> <b>BR 282 - Km 391</b>  <b>Circunscrição:</b> BR 153: Km 0,0 (Água Doce – Divisa com o Paraná) ao Km 118,9 (Concórdia - Divisa com o Rio Grande do Sul) BR 282: Km 292,6 (São José do Cerrito) ao Km 469,3 (Ponte Cerrada) BR 470: Km 270,6 (Brunópolis) ao Km 358,8 (Campos Novos - Divisa com o Rio Grande do Sul) BR 470 (RS): Km 0,0 ( Barracão - Divisa com Santa Catarina) ao Km 9,7 (Barracão)	DEL.07/UOP 01 - Unidade Operacional de Campos Novos BR 282 - Km 351,9
	DEL.07/UOP 02 - Unidade Operacional de Joaçaba BR 282 - Km 388
	DEL.07/UOP 03 - Unidade Operacional de Concórdia BR 153 - Km 92,2
	DEL.07/UOP 04 - Unidade Operacional de Água Doce BR 153 – Km 10,6
<b>DEL.08 - Delegacia de Fronteira de Chapecó</b> <b>BR 282 - Km 539</b>  <b>Circunscrição:</b> BR 158: Km 99,0 (Cunha Porã) ao Km 147,7 (Palmitos – Divisa com o Rio Grande do Sul ) BR 163: Km 0,0 (Dionísio Cerqueira – Divisa com o Paraná) ao Km 3,6 (Aduana Internacional de Dionísio Cerqueira) BR 163: Km 71,4 (São Miguel do Oeste) ao Km 123,5 ( Dionísio Cerqueira – Divisa com o Paraná) BR 282: Km 469,4 (Vargeão) ao Km 645,6 (São Miguel do Oeste) BR 282: Km 650,7 (São Miguel do Oeste) ao Km 680,6 (Paraíso – Fronteira com a Argentina) BR 480: Km 123,5 (Chapecó) ao Km 131,1 (Chapecó)	DEL.08/UOP 01 - Unidade Operacional de Xanxerê BR 282 - Km 508,5
	DEL.08/UOP 02 - Unidade Operacional de Maravilha BR 282 - Km 606
	DEL.08/UOP 03 - Unidade Operacional de Guaraciaba BR 163 – Km 79,8

ANEXO II – Portaria nº 28, de 12 de fevereiro de 2014.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL  
DIREÇÃO-GERAL

PORTARIA Nº 28, DE 12 DE FEVEREIRO DE 2014

Institui o Plano Estratégico da Polícia Rodoviária Federal para o período 2013-2020.

A DIRETORA-GERAL DA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL, no uso das atribuições que lhe confere o Regimento Interno da Polícia Rodoviária Federal, aprovado pela Portaria nº 1.375, de 2 de agosto de 2007, do Senhor Ministro de Estado da Justiça, publicada no Diário Oficial da União de 6 de agosto de 2007;

CONSIDERANDO a relevância, complexidade e porte da Polícia Rodoviária Federal – PRF, bem como a necessidade de o órgão possuir um Plano Estratégico para nortear e alinhar suas decisões e ações, em suas diversas instâncias;

CONSIDERANDO que o ambiente social e governamental em que a PRF está inserida sofre mudanças constantes e significativas, fazendo-se necessário, portanto, avaliar e ajustar sistematicamente seu posicionamento estratégico;

CONSIDERANDO que a legislação brasileira, os normativos federais e as decisões do Tribunal de Contas da União vêm exigindo cada vez mais a profissionalização do serviço público federal, com foco no planejamento das ações e no controle dos investimentos e resultados; e

CONSIDERANDO o diagnóstico estratégico realizado pela Equipe de Desenvolvimento do Planejamento Estratégico da PRF, designada pela Portaria nº 38, de 1º de junho de 2011, desta Direção-Geral, em cuja elaboração foram colhidos dados importantes sobre a PRF e ouvidos gestores e servidores do órgão, bem como foram debatidas muitas questões referentes aos ambientes interno e externo do órgão;

CONSIDERANDO todas as reuniões, *workshops* e deliberações acerca do Planejamento Estratégico da PRF, orientada metodologicamente por empresa de consultoria especializada e com a participação da alta administração da PRF, representada por sua Diretora-Geral, Coordenadores-Gerais, Coordenadores e Dirigentes Regionais;

RESOLVE:

## CAPÍTULO I DISPOSIÇÕES GERAIS

Art.1º Instituir o Plano Estratégico da Polícia Rodoviária Federal – PRF para o período de 2013 a 2020, conforme detalhado nesta Portaria.

Art. 2º Para fins de compreensão e aplicação desta Portaria, ficam definidos os seguintes conceitos:

I - Planejamento Estratégico: processo de analisar uma organização em relação ao seu ambiente interno e externo, e, a partir desse diagnóstico, definir a situação desejada para a organização no longo prazo, bem como formular diretrizes e ações a serem adotadas para alcançar esse objetivo, por meio de um direcionamento que possa ser sistematicamente perseguido e monitorado;

II - Plano Estratégico: é o produto do Planejamento Estratégico, consolidando e formalizando a estratégia definida, sendo este composto pelas seguintes perspectivas:

a) Referencial Estratégico: é a diretriz basilar para a construção do Plano Estratégico, ou seja, é onde estão contidas a Missão, a Visão de Futuro e os Valores da organização;

b) Retorno à Sociedade: são os resultados que a organização efetivamente busca entregar à sociedade em retorno aos investimentos realizados (Investimentos Estratégicos), sendo estes resultados institucionais uma decorrência natural da gestão de seus recursos e da execução de suas atividades (Processos Estratégicos);

c) Processos Estratégicos: são atividades estratégicas da organização, que mediante aproveitamento adequado dos meios disponíveis (Investimentos Estratégicos), busca o atingimento dos macro-objetivos institucionais (Retorno à Sociedade); e

d) Investimentos Estratégicos: são os recursos investidos pela sociedade na organização, de forma que esta possa gerir e executar adequadamente suas atividades (Processos Estratégicos), transformando esses investimentos em resultados sociais efetivos (Retorno à Sociedade);

III - Missão: define a razão de existir de uma organização, delimitando claramente seu foco de atuação;

IV - Visão de Futuro: define o que a organização pretende se tornar e o seu posicionamento estratégico ao final do horizonte temporal do seu Plano Estratégico;

V - Valores: virtudes características da organização que devem ser preservadas e incentivadas, de forma que os fins pretendidos sejam alcançados por meios adequados e legítimos;

VI - Lema: é uma ideia expressa por uma frase curta que, internamente, serve de guia e de motivação para a organização, condensando valores que justificam uma ação comum, assim como, externamente, tem a função de comunicar essa ideia para os diversos intervenientes da organização;

VII - Mapa Estratégico: representação gráfica do Plano Estratégico da organização, visando a facilitar sua comunicação e disseminação, sendo composto basicamente por caixas de texto contendo os resultados e objetivos definidos pelo plano, e setas direcionais representando as relações de causa e efeito entre esses objetivos;

VIII - Memorial Descritivo: documento que descreve o conteúdo do Plano Estratégico da organização em texto livre, com o objetivo de facilitar sua compreensão e mitigar o risco de entendimentos ambíguos;

IX - Gestão Estratégica: é o processo de monitorar, controlar, avaliar, revisar e direcionar, de forma cíclica e contínua, a aplicação do Plano Estratégico;

X - Objetivo: é a descrição abrangente de um fim que se quer atingir, devendo orientar o processo decisório em favor de sua consecução e podendo ser segmentado em metas;

XI - Objetivo Estratégico: é um objetivo componente da perspectiva “Processos Estratégicos” ou da perspectiva “Investimentos Estratégicos”, do Plano Estratégico da PRF;

XII - Ação: é aquilo que efetivamente se busca executar para atingir um objetivo, podendo ser classificada como um Processo, quando se trata de uma ação contínua e repetitiva, ou como um Projeto, quando se trata de uma ação única, ou seja, com início e fim bem delimitados;

XIII - Projeto: esforço temporário, com início e fim bem delimitados, empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, ou seja, buscando uma inovação;

XIV - Projeto Estratégico: é um projeto que, devido ao seu porte, complexidade, multidisciplinaridade, impacto e/ou relevância, foi classificado como estratégico;

XV - Meta: é a definição de um resultado objetivamente mensurável a ser alcançado em determinado prazo, em geral vinculado a Indicadores de Desempenho e/ou a marcos muito bem definidos;

XVI - Meta Estratégica: é uma meta relacionada a um Objetivo Estratégico, podendo ser vinculada a um Indicador de Desempenho ou a uma Ação referente a este objetivo;

XVII - Plano Diretor Temático: é o desdobramento do Plano Estratégico em planos que direcionam as ações específicas de cada área temática da organização, de forma que todas atuem alinhadas e convirjam para os mesmos objetivos estratégicos;

XVIII - Plano Tático Regional: é o produto do planejamento de ações da Regional, baseado no Plano Estratégico e nos Planos Diretores Temáticos, e a eles alinhados, abrangendo todas as áreas da Regional, de forma que suas ações estejam alinhadas com as diretrizes nacionais e convirjam para os mesmos objetivos estratégicos e temáticos;

XIX - Indicador de Desempenho: é um método definido para medir o desempenho

de um determinado processo ou objetivo, em geral para monitorar o atingimento de metas e/ou a variação de desempenho de um processo ao longo do tempo;

XX - Polaridade: sentido de leitura de um indicador de desempenho, de forma a avaliar seu resultado, podendo ser positiva (quanto maior é o valor, melhor é o resultado), negativa (quanto menor é o valor, melhor é o resultado) ou neutra (quando não é possível definir qual o melhor resultado apenas a partir do valor obtido, devendo este ser analisado frente ao contexto de sua obtenção);

XXI - Índice Ponderado: índice calculado a partir de uma fórmula definida que leva em conta diferentes fatores de avaliação, variáveis e pesos;

XXII - Acidente Grave: acidente de trânsito em que houve pelo menos um óbito ou um ferido com lesões classificadas como graves;

XXIII - Percepção de Segurança nas Rodovias Federais: é um valor obtido mediante pesquisa de opinião (*survey*) junto aos usuários de rodovias federais, visando aferir o quanto estes se sentem seguros quando trafegando em rodovias federais, em relação à possibilidade de serem vítimas de ações criminosas ou de se envolverem em acidentes de trânsito;

XXIV - Ronda: viatura de policiamento ostensivo (caracterizada), em atividade de patrulhamento preventivo, trafegando ou estacionada de forma ostensiva, com a presença de pelo menos uma equipe junto ao veículo, ao longo de rodovia sob a circunscrição da PRF, sendo este ponto obrigatoriamente fora de um posto fixo de fiscalização (não são contabilizados como "ronda" os deslocamentos e paradas referentes ao atendimento de ocorrências, à participação em comandos ou quaisquer outras atividades não correlatas à atividade de patrulhamento preventivo);

XXV - Resgate Emergencial Profissional: atendimento pré-hospitalar e/ou remoção de vítima de acidente de trânsito realizados por profissionais capacitados para tal, utilizando-se de insumos, equipamentos e veículos apropriados a esta finalidade, mesmo que adaptados;

XXVI - Operações de Enfrentamento aos Crimes Contra os Direitos Humanos: operações policiais que visam à prevenção e à repressão aos crimes que atentam contra os Direitos Humanos; e

XXVII - Ações de Conscientização e Promoção dos Direitos Humanos: ações com a iniciativa e/ou participação da PRF, visando a conscientização e a promoção dos Direitos Humanos, notadamente eventos educativos, campanhas de conscientização e atendimentos a vítimas de violência, voltados tanto para o público interno, quanto para o externo.

## CAPÍTULO II DO PLANO ESTRATÉGICO

Art. 3º O Plano Estratégico da PRF é composto pelas seguintes perspectivas:

I - Referencial Estratégico;

II - Retorno à Sociedade;

III - Processos Estratégicos; e

IV - Investimentos Estratégicos.

Art. 4º O Plano Estratégico da PRF é único para todo o órgão, gerando efeitos e norteando todas as suas instâncias decisórias e executórias, ou seja, todas as decisões e ações da PRF devem estar vinculadas, direta ou indiretamente, a esse Plano Estratégico, devendo sempre objetivar o cumprimento da Missão e o atingimento da Visão de Futuro, exercendo seus Valores.

§ 1º Quaisquer decisões ou ações em desacordo com o previsto no *caput* deste artigo serão consideradas desvio do foco estratégico e desperdício de capacidade produtiva, devendo, portanto, ser evitadas ao máximo.

§ 2º É vedada a elaboração, a manutenção ou a divulgação de quaisquer outros planos internos da PRF com características ou nominados como planos estratégicos.

Art. 5º O Plano Estratégico da PRF é desdobrado em:

I - Planos Diretores Temáticos; e

II - Planos Táticos Regionais.

Parágrafo único. O desdobramento do Plano Estratégico da PRF em Planos Diretores Temáticos e em Planos Táticos Regionais será regulamentado oportunamente em normativos específicos.

Art. 6º Fica definido o Mapa Estratégico da PRF na forma apresentada no **Anexo I** desta Portaria.

Art. 7º Fica definido o Memorial Descritivo do Plano Estratégico da PRF na forma apresentada no **Anexo II** desta Portaria.

### CAPÍTULO III DO REFERENCIAL ESTRATÉGICO

Art. 8º Fica definida como a Missão da PRF: “Garantir segurança com cidadania nas rodovias federais e nas áreas de interesse da União”.

Art. 9º. Fica definida como a Visão de Futuro da PRF: “Ser reconhecida pela sociedade brasileira por sua excelência e efetividade no trabalho policial e pela indução de políticas públicas de segurança e cidadania”.

Art. 10. Ficam definidos como os Valores da PRF:

I – Profissionalismo;

- II – Cordialidade;
- III – Honestidade;
- IV – Equidade;
- V – Proatividade;
- VI – Comprometimento;
- VII - Espírito de Equipe;
- VIII - Transparência; e
- IX - Responsabilidade Socioambiental.

Art. 11. O Lema da PRF será definido por meio de concurso e/ou enquete junto ao seu público interno, conforme regras a serem definidas em ato específico. Art. 12. É vedada a elaboração, a manutenção e a disseminação de quaisquer outras formas de Missão, Visão de Futuro, Valores e Lema diferentes das previstas nesta Portaria, incluindo aquelas referentes a atividades ou setores específicos, mesmo que com outras denominações.

Art. 13. As normas de comunicação da PRF, nas suas diversas formas, devem contemplar medidas para incentivar a divulgação em massa da Missão, da Visão de Futuro, dos Valores e do Lema da PRF, tanto interna quanto externamente.

#### CAPÍTULO IV DO RETORNO À SOCIEDADE

Art. 14. Fica definido como “Retorno à Sociedade” o seguinte conjunto de resultados institucionais:

- I - reduzir a violência no trânsito das rodovias federais;
- II - assegurar a livre circulação nas rodovias federais;
- III - contribuir para a redução da criminalidade e da violência no país; e
- IV - aumentar a percepção de segurança dos usuários das rodovias federais.

#### CAPÍTULO V DOS PROCESSOS ESTRATÉGICOS

Art. 15. Os “Processos Estratégicos” são compostos pelos seguintes objetivos estratégicos:

- I - Vetor “Segurança com Cidadania”:

- a) fomentar e potencializar ações de educação para o trânsito;
- b) fortalecer e modernizar a fiscalização e o policiamento ostensivo;
- c) intensificar ações de garantia e promoção dos Direitos Humanos;
- d) ampliar e aperfeiçoar o resgate emergencial e o atendimento pré-hospitalar; e
- e) aprimorar o registro de ocorrências e implantar a perícia de acidentes.

II - Vetor “Articulação”:

- a) fomentar melhorias legais e estruturais relacionadas à missão da PRF; e
- b) articular parcerias e intensificar a cooperação nacional e internacional.

III - Vetor “Comunicação”:

- a) fortalecer a imagem institucional da PRF; e
- b) melhorar a comunicação interna e externa.

IV - Vetor “Gestão”:

- a) estabelecer um modelo eficaz de gestão participativa;
- b) implantar um modelo de gestão baseado em resultados;
- c) desenvolver a cultura de gestão de projetos;
- d) mapear, otimizar, padronizar e sistematizar processos de trabalho; e
- e) intensificar e aprimorar o uso da tecnologia da informação e a produção de conhecimento.

## CAPÍTULO VI DOS INVESTIMENTOS ESTRATÉGICOS

Art. 16. Os “Investimentos Estratégicos” são compostos pelos seguintes objetivos estratégicos:

I - Vetor “Pessoas”:

- a) adequar o quadro de pessoal às necessidades;
- b) mapear e desenvolver competências com enfoque estratégico;
- c) potencializar o bem-estar, a motivação e o desempenho dos servidores; e
- d) intensificar o orgulho de pertencer à PRF e fortalecer seus valores institucionais.

II - Vetor “Logística e Infraestrutura”:

- a) assegurar recursos financeiros e otimizar sua execução; e
- b) prover meios e infraestrutura adequados ao desempenho das atividades.

## CAPÍTULO VII DOS INDICADORES DE DESEMPENHO ESTRATÉGICOS

Art. 17. Os Indicadores de Desempenho Estratégicos são aqueles definidos no **Anexo III** desta Portaria, contendo: perspectiva, vetor, resultado esperado / objetivo a ser alcançado, título, forma de cálculo, polaridade, área responsável pela medição e áreas responsáveis pelo resultado.

§ 1º Devem ser direcionados recursos e ações de forma a viabilizar a medição periódica dos Indicadores de Desempenho Estratégicos.

§ 2º Até que a medição de um Indicador de Desempenho Estratégico seja possível, este deve ser apresentado como “em construção”.

Art. 18. A análise dos resultados referentes ao “Retorno à Sociedade”, aos “Processos Estratégicos” e aos “Investimentos Estratégicos” deve ser baseada nos valores advindos dos respectivos Indicadores de Desempenho Estratégicos, acompanhados das devidas contextualizações, admitindo-se, quando necessário, a complementação com informações adicionais.

Art. 19. Os Indicadores de Desempenho Estratégicos deverão ser medidos regularmente e ter seus resultados amplamente divulgados interna e externamente.

Art. 20. Sempre que possível, os Indicadores de Desempenho Estratégicos devem ter seus resultados medidos e divulgados de forma separada por Regional e demais subunidades.

## CAPÍTULO VIII DA GESTÃO ESTRATÉGICA

Art. 21. Fica instituído o Comitê de Gestão Estratégica da Polícia Rodoviária Federal – COGEST.

Art. 22. Compete ao COGEST:

I - acompanhar, avaliar e orientar a execução do Plano Estratégico da PRF, definindo a priorização e o direcionamento de ações e de recursos para a consecução de seus objetivos;

II - revisar anualmente o Plano Estratégico da PRF, a fim de mantê-lo sempre adequado à estratégia e ao ambiente de atuação da PRF, prezando por sua estabilidade e continuidade; e

III - regulamentar, analisar, revisar e aprovar os Planos Diretores Temáticos e os

Planos Táticos Regionais, bem como acompanhar, avaliar e orientar sua execução.

Art. 23. O COGEST é formado pelos titulares das seguintes áreas:

I – Direção-Geral;

II - Chefia de Gabinete da Direção-Geral;

III - Coordenação-Geral de Planejamento e Modernização Rodoviária;

IV - Coordenação-Geral de Administração;

V - Coordenação-Geral de Recursos Humanos;

VI - Coordenação-Geral de Operações;

VII - Corregedoria-Geral; e

VIII - Coordenação de Inteligência;

§ 1º O COGEST será presidido pelo Diretor-Geral da PRF em exercício.

§ 2º Os substitutos das áreas componentes do COGEST atuarão no comitê como suplentes, sendo vedada a indicação de outros representantes.

§ 3º Os membros suplentes poderão atuar somente nos casos de impedimento dos membros titulares.

§ 4º As atividades do COGEST serão secretariadas pelo Gabinete da Direção-Geral.

Art. 24. O COGEST reunir-se-á ordinariamente, a cada 3 (três) meses, para avaliação de resultados e direcionamento de ações.

§ 1º O Comitê poderá reunir-se extraordinariamente, mediante convocação de seu Presidente.

§ 2º O Comitê, por intermédio de seu Presidente, poderá convidar técnicos ou servidores da PRF para participação nas reuniões.

Art. 25. Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

MARIA ALICE NASCIMENTO SOUZA

Este texto não substitui o publicado no Boletim de Serviço nº 12, de 14.02.14.