

PROGRAMA DETRAN. AMIGO DO USUÁRIO.

**SÍNTESE DO NOVO MODELO CONCEITUAL
E OPERACIONAL DO DETRAN.**

1. Apresentação.

Este documento registra o Novo Modelo Conceitual e Operacional do DETRAN e suas afirmativas de prospecções são constituintes de um processo de mudança organizacional. Foi elaborado com a participação de 12 equipes de técnicos organizados segundo as novas Diretorias Executivas, através de um processo de reuniões estruturadas, animadas pela Diretoria Geral.

O documento é, em si, um instrumento da mudança e da construção de uma nova realidade organizacional.

Os grupos em processo construíram, deram as idéias, assimilaram e iniciaram o processo de concretização dessas mudanças, de modo que não há um criador isolado deste rico conjunto de idéias, mas duas comunidades, interna e externa, ansiosas para se beneficiar das novas técnicas de administração e da modernização de um órgão público de extrema relevância para as suas vidas.

ÍNDICE

1. Apresentação	03
2. Palavras do Diretor Geral.....	07
3. Introdução ao Programa DETRAN Amigo do Usuário..	11
4. Novo Modelo Conceitual do DETRAN.....	17
4.1 Elementos Normativos	17
4.2 Diretrizes de Participação de Pessoal.....	19
4.3 Modelo Conceitual de Organização.....	21
4.4 Modelo Conceitual de Operação.....	23
4.4.1 O Novo Atendimento.....	23
4.4.2 A Nova Operação.....	27
4.4.3 A Nova Descentralização.....	33
4.5 Questões Gerais.....	37
4.5.1 Como vai funcionar o modelo na prática?.....	38
4.5.2 Como o cliente vai acessar o Detran.....	39
4.5.3 Como o DETRAN vai se preparar para atender aos usuários?	39
4.5.4 Como as Unidades de Atendimento vão ser organizadas?	35
4.5.5 Como será o atendimento pelas Unidades Descentralizadas?	35
4.5.6 Como será o Controle de Qualidade pelos Departamentos da DO?	40
4.5.7 Como será o relacionamento do usuário com a fiscalização e infrações?.....	41
4.5.8 Como serão as concessões e quando elas serão legalizadas?	41
4.5.9 Quem se responsabiliza pelo treinamento dos atendentes ?	41
4.5.10 Como será a relação da sede com as Ciretrans e as outras unidades de administração direta?.....	41
5. Estrutura Organizacional do DETRAN.....	42
5.1 Organograma.....	42
5.2 Siglário.....	47

2. Palavras do Diretor Geral do DETRAN.

Estamos preparando uma revolução no DETRAN. Ela deve repercutir na relação de cada cidadão com a instituição. É sabido que o brasileiro é um dos povos do mundo mais ligados em tudo o que diz respeito ao seu automóvel e queremos que essa ligação diferenciada e afetiva se desenvolva também com o seu órgão de trânsito do Estado, o DETRAN.

O sentido dessa construção é facilitar a vida do nosso usuário. Trabalharemos nesta direção até sermos reconhecidos como uma instituição Amiga do Usuário. Este é o título do nosso programa: DETRAN. Amigo do Usuário.

Na Reforma Administrativa empreendida pelo Governo de Jarbas Vasconcelos, o DETRAN teve um redução 20 % de seus cargos comissionados e uma grande simplificação na sua estrutura organizacional, além da transferência para a EMTU da função de engenharia de tráfego.

O DETRAN atua com cerca de 700 (setecentos) funcionários, há pelo menos 15 quinze anos, e embora a frota de veículos do Estado venha crescendo em proporção jamais vista, o número de funcionários diretos vem se mantendo estável, mas, infelizmente, esta estabilidade não é causada por aumento de produtividade, porém pela impossibilidade de contratação, que tem sido superada pelo uso do artifício de contratação de terceiros prestadores de serviços; estes já montam o significativo número de 900 (novecentos).

Estamos transformando nossos funcionários, através de um processo de “treinamento em serviço” e de “desenvolvimento de equipes”, para superar uma história de dificuldades. Pois, precisamos de muito mais do que um programa de treinamento, precisamos de um programa de transformação comportamental, cultural e organizacional.

Investimentos em treinamentos tradicionais raramente se concretizam em mudanças de comportamento e em mudanças de cultura e o DETRAN precisa dessas duas mudanças e, também, do entusiasmo e da colaboração dos seus funcionários. Estamos contando com isto.

Este nosso programa é centrado na transformação, na renovação dos nossos processos de operação, de modo a atuarmos com mais agilidade e de forma mais integral, sem exigências de deslocamento dos usuários dentro do DETRAN, os quais ainda hoje se locomovem exageradamente para resolver qualquer pendência.

Aliás, todo o nosso programa é para evitar que o usuário precise ir ao DETRAN para cumprir suas obrigações junto ao órgão de trânsito, ele vai se informar através da Internet, vai emitir seus próprios recibos de impostos, taxas e multas, vai pagar diretamente no seu banco ou autorizar o crédito direto pelo “home bank”, ou vai se deslocar a algum Posto Autorizado de Serviço no seu bairro, próximo à sua casa.

Assim, o DETRAN está se preparando para ir ao encontro de seus usuários e não ficar apenas atrás de um balcão esperando que os mesmos venham até a sua sede em busca de serviços.

É o DETRAN atuando como uma organização em rede, descentralizado, funcionando em todos os bairros e em todas as cidades de Pernambuco, oferecendo um serviço eficiente e seguro.

Quando concluirmos o programa, estaremos totalmente informatizados; poucos ou nenhum estado brasileiro tem hoje, o mesmo nível de informatização no seu órgão de trânsito como o DETRAN de Pernambuco, e estamos ainda no início.

Precisamos transformar nossa informatização em instrumento de descentralização, de efficientização, e em base para a mudança do

modelo organizacional. Esta é a nossa chave mestra - a transformação do DETRAN em uma organização em rede – atuando através de representantes autorizados, que ofertam os serviços pela via do sistema de informática, totalmente sob controle do órgão central, mas com absoluta descentralização.

Assim, poderemos ampliar o atendimento, diminuir o número de funcionários de terceiros sob a responsabilidade e custo do Estado, reduzindo as despesas e aumentando as fontes de renda do DETRAN e, ao mesmo tempo, gerando empregos e novos negócios, que venham a ofertar mais e melhores serviços pela via da iniciativa privada dos serviços concedidos.

Muitas das nossas idéias estão previstas no Código de Trânsito Brasileiro, que já pressupõe a concessão dos serviços dos Centros de Inspeção Veiculares – CIV's e os Centros de Formação de Condutores – CFC's. Nós ampliaremos essa oferta com novos Postos Avançados, Quiosques e Postos de Serviços Autorizados – PSA's.

O DETRAN será em breve uma rede de serviços que estará à disposição de todos os seus usuários em todas as regiões e em período estendido. Esperamos transformá-lo em uma franquia de prestígio comercial para aliviarmos o Estado de muitas despesas e baratearmos nossos preços, que já estão entre os menores do Brasil.

Nosso atendimento pela Internet e pelo telefone, pelos correios e através de mala-direta tenderá a se aperfeiçoar.

Nossa rede de prestadores de serviços especializados, médicos, psicólogos, instrutores de educação de trânsito e vistoriadores tende a crescer e a oferecer cada vez mais melhores serviços, porque passarão a ser avaliados criteriosamente, caso a caso, pelos próprios usuários. Hoje, todos os atendimentos já são com hora marcada, mas há demora, e o processo de avaliação da qualidade ainda está sendo implantado.

Nosso sistema de informática, na verdade uma rede de mais de 300 (trezentos) computadores, tenderá a se ampliar e a melhorar a sua velocidade de resposta, de forma a que mais e melhores informações estejam disponíveis para um número cada vez maior de clientes.

Nosso Programa abomina as filas, as salas de espera, os atendimentos sem hora marcada ou a critério dos atendentes. Nosso plano é Zero Fila – e sempre que possível o órgão se antecipará ao cidadão, que poderá cada vez mais ter atendimento personalizado, completo e sem intermediações.

Mas, esta é apenas uma das nossas frentes de trabalho, porque a base de ação do DETRAN do Século XXI é, sem sombra de dúvida, a Educação para o Trânsito, este é o fundamento maior da nossa responsabilidade social e esta é a mudança mais significativa que pretendemos implementar nesta administração.

Transformar o DETRAN em uma instituição voltada para a formação dos futuros condutores, para a formação de uma geração que respeite as leis do trânsito como instrumentos de civilidade e cidadania é a missão mais nobre desta instituição.

Esta missão tem sido relegada a segundo plano em todo o Brasil, não apenas aqui em Pernambuco, mas nós todos pagamos um preço caro demais por isto. Nossas estatísticas de acidentes no trânsito se tornaram escândalos universais; sofremos a triste consequência de uma educação fragmentada e escassa. A ausência de instrutores treinados e a inexistência de currículo definido pelo Ministério da Educação são faltas gravíssimas que só prejudicam o nosso futuro como Nação. Superar estes obstáculos é nossa meta imediata, integrar o DETRAN à rede de ensino do Estado é nossa estratégia para vencer este desafio.

Estamos claramente otimistas em relação ao futuro do trânsito e sua civilidade no nosso Estado, porque desafios são feitos para serem vencidos e determinação não falta aos que fazem o DETRAN, para chegarmos a bom termo.

Laedson Bezerra Silva
Diretor Geral

3. Introdução ao Programa DETRAN Amigo do Usuário.

O DETRAN é um órgão autárquico, instituído com autonomia financeira e administrativa, com a finalidade de operar como órgão estadual de trânsito do Sistema Nacional de Trânsito. Assim sendo, deve administrar os sistemas estaduais de registro de veículos, de habilitação de condutores, de educação de trânsito, de segurança e prevenção de acidentes e de estatísticas de trânsito no Estado de Pernambuco.

O programa de transformação do DETRAN em Organização Amiga do Usuário é um processo de mudança organizacional, empreendido no ambiente de ajustamento das instituições públicas de Pernambuco, orientando-as para a qualidade na prestação de serviços essenciais à população, conforme definido no Projeto de Lei 865/99 da Reforma Administrativa do Poder Executivo, aprovado em 20 de janeiro de 1999.

Não obstante o grande investimento na informatização das atividades-fins e na aquisição de equipamentos de informática, efetuado nos últimos anos, o DETRAN mantém suas deficiências, mais significativas, centradas nos instrumentos e práticas administrativas ultrapassadas e insuficientes para responder, de forma efetiva, à demanda crescente da população, tanto em decorrência da implantação do novo Código de Trânsito Brasileiro - CTB quanto da elevação do número de veículos e usuários nos últimos anos.

Assim, reconhece que só uma forte renovação administrativa e organizacional é capaz de criar as condições para melhorar os serviços de atendimento ao público, dar maior consistência aos procedimentos internos e evitar as longas esperas que geram insatisfação e ações de intermediários.

É comum a afirmação pelos funcionários: “Não adianta melhorar, tem que mudar”.

Essa renovação terá de alterar o atual modelo organizacional a partir dos seus elementos conceituais, não poderá se restringir a melhorar os procedimentos. A questão não é, apenas, de eficiência dos processos, mas dos princípios que orientam o atual modelo operacional, de aspectos de segurança dos processos e outras inconsistências.

O atual modelo organizacional leva o DETRAN a operar como uma organização burocrática, cartorial, voltada para os seus próprios processos, encarando o cliente como um inimigo em potencial, prestes a dar um golpe, a fomentar falcatruas ou, simplesmente, a não cumprir suas obrigações legais, se encontrar qualquer possibilidade para tal.

Por outro lado, a centralização decisória e a ausência de procedimentos estruturados e documentados fazem de cada caso uma exceção e de cada atendimento um problema em potencial, só ajuizado por peritos, em muitos casos, requerendo a participação da hierarquia do órgão.

Gerou-se, desta forma, uma tradição de cultuar o problema como elemento de preocupação central da administração, em qualquer nível.

Os executivos não têm tempo para administrar, estão sempre enfrentando problemas.

Os gerentes operam em busca de problemas tentando resolvê-los antes que suas conseqüências se alastrem ou simplesmente os levam para o mais alto escalão assim que os identificam.

Há uma postura defensiva na gestão. É uma tradição de cultura pré-ativa - agir antes que aconteça alguma coisa, porque o que vai acontecer será, sem dúvida, um problema, e, assim, acaba-se evitando que as coisas mudem, ou que o futuro aconteça.

Além disto, implantou-se, nos últimos tempos, um viés de descrédito nos funcionários próprios, que não receberam investimento, não foram treinados, não participaram, em sua maioria, dos esforços de modernização, nem receberam tratamento gerencial além do que a postura paternalista indicava como a mínima necessária – cestas básicas, vale-transporte, etc., - além de desconfiança e descrédito.

Os melhoramentos foram visíveis, em sistemas e equipamentos, mas sempre desenvolvidos e operados por terceiros contratados, dispensando-se a “prata da casa” para criar esta “modernidade”, optando-se por uma terceirização superposta, ou seja, uma transferência branca de atribuições e responsabilidades dos funcionários para prestadores de serviços temporários, utilizados como mão-de-obra complementar ou como soluções completas para aplicações contratadas, por longos períodos, com seu desenvolvimento e sua operação integral.

Sob estes princípios o DETRAN foi se organizando como uma burocracia cartorial, estruturado por áreas voltadas cada uma para os seus processos, de modo isolado e autônomo, contando com o cliente como elemento “operador” desses procedimentos.

O sistema informatizado, terceirizado e operado autonomamente, não raro, quebra a linha de responsabilidade dos procedimentos legais, por descontinuidade na sua informatização e mesmo por incompletude no seu desenvolvimento.

A Área de Operação atual, única responsável legal pelas atividades-fins do DETRAN, foi aos poucos se compreendendo como função de atendimento ao público (informações e transferência de dados para o computador) e de controle de qualidade dos documentos originais. Como apenas a empresa contratada opera o sistema informatizado, a operação, propriamente dita, das funções de segurança, controle e gestão da operação fica

sem uma visibilidade e com responsabilidades indefinidas. A instituição não opera de modo integrado.

Em consequência dessa não integração, os clientes se deslocam de um lado para o outro da organização, em busca de salas e de pessoas responsáveis por determinados tipos de problema. Assim, os clientes vão sendo organizados em salas de espera para serem atendidos por baterias de atendentes que lhes informam como vai se desenvolver seu atendimento, a seqüência de sua peregrinação interna, os documentos necessários, etc. Os processos são construídos a partir da memória dos técnicos mais experientes e o próprio sistema informatizado, não raro, incorporou a lógica pessoal de quem o relatou.

Embora atendendo em várias unidades fisicamente descentralizadas, o DETRAN não incorporou, em seu modelo operacional, qualquer dos princípios de operação descentralizada, de modo que opera as outras bases como extensão da própria sede.

Outras observações dessa natureza foram expressas pelo corpo técnico e identificadas na fase inicial do trabalho, embora a metodologia adotada neste trabalho seja orientada para a construção do futuro desejado pelas equipes e para a identificação do caminho a ser trilhado para a sua realização, em detrimento de diagnóstico profundo das dificuldades atuais.

Pode-se afirmar que as questões que estão na base da situação atual dizem respeito a fundamentos como centralização dos processos, concentração de responsabilidades, orientação para problemas, atendimento centralizado e ordenado em salas de espera, bem como, falta de respeito ao usuário e ao funcionário, de segurança, de consistência e de continuidade dos processos informatizados, de consciência de organização prestadora de serviço, de fiscalização e controle dos prestadores de serviço, de divisão interna de tarefas, de responsabilização legal e de acompanhamento de custos operacionais, entre outros aspectos.

O enfrentamento destas questões sugere uma abordagem de modernização administrativa, com ampla participação interna e um grande esforço da administração para introduzir os elementos de modernidade, sem comprometer a operacionalidade do órgão e sem impactar negativamente a sociedade.

Por conseguinte, deve basear-se no apoio interno dos funcionários e orientar a organização para uma visão empreendedora que introduza qualidade e segurança nos processos, reduza os custos operacionais, crie novas receitas, introduza novos parceiros, descentralize a base física de atendimento, garanta a satisfação dos usuários e valorize a imagem pública do DETRAN.

Esta é a linha adotada pela atual administração e nela se apóia o programa de transformação do DETRAN em Organização Amiga do Usuário. Não é o caminho mais simples para o sucesso em curto prazo. É um caminho penoso, mas conseqüente, e garante a solidez da instituição pelo enfrentamento direto de cada uma das suas dificuldades.

A renovação administrativa está voltada para a introdução de mudanças nas responsabilidades internas dos segmentos técnicos do DETRAN, através da geração de novos espaços de responsabilidades como o atendimento ao usuário, o controle operacional, os serviços através da Internet, os “cash-dispenser”, os terceiros autorizados, a inserção do DETRAN nas Centrais de Atendimento ao Cidadão - “Rapidinho”, as novas políticas internas, etc.; também, para a simplificação dos procedimentos operacionais e administrativos, a padronização e universalização do atendimento e a introdução do CCO – Centro de Controle Operacional, visando a segurança e a agilidade dos processos operacionais.

A simplificação do organograma, a redução de cargos comissionados, a redefinição das competências e a reelaboração do Regulamento são atitudes de governo tomadas na mesma direção,

sob a égide da Lei 865/99 da Reforma Administrativa do Poder Executivo.

A renovação organizacional abrange o aperfeiçoamento dos processos e procedimentos do DETRAN, em cada Diretoria Executiva, mediante a renovação da base informacional, o aprofundamento sobre a melhor utilização dos instrumentos gerenciais produzidos pelo sistema informatizado, a ampliação da rede física de computadores e a implantação de novos sistemas aplicativos que facilitem as atividades das áreas administrativa e financeira, de atendimento ao usuário, de operação e especialmente do Centro de Controle Operacional - CCO.

Assim, o projeto DETRAN Amigo do Usuário busca aperfeiçoar e transformar o DETRAN em uma organização modelar, estruturada como uma rede a partir de uma unidade central e suas unidades descentralizadas, operando sob uma visão empreendedora voltada para resultados, apoiada na distribuição de responsabilidades entre equipes orientadas para o aprendizado organizacional, suportadas por um ambiente de troca intensiva de informações e apoiadas em instrumentos e sistemas de informática e de telecomunicações. Esta rede deve obedecer a conceitos modernos de segurança e consistência de processos, ser orientada para o cliente e comprometida com a opinião dele quanto à qualidade dos serviços que presta.

4. Novo Modelo Conceitual do DETRAN.

4.1 Elementos Normativos

O Novo Modelo Conceitual está sendo desenvolvido como um processo participativo, portanto, estará sempre aberto a sugestões, a modificações e baseia-se nos elementos normativos da alta administração do DETRAN e nas concepções expressas pelas equipes técnicas das Diretorias Executivas, que assumiram seu desenvolvimento e sua implantação, como conteúdo objetivo do programa DETRAN Amigo do Usuário, tendo se iniciado a partir das seguintes diretrizes expressas pela Direção Geral:

1. transformação do DETRAN em uma organização de serviço de alta performance, com operação descentralizada, informatizada e de fácil acesso para o usuário;

2. orientação para a Educação de Trânsito, para o desenvolvimento e aquisição de elementos pedagógicos e didáticos modernos, para a integração do DETRAN com as redes estadual de ensino público e privado, e para o desenvolvimento de eventos educativos integrados com as comunidades e com as diversas organizações sociais afins do Estado;

3. inovação na produção e empresariamento de novos serviços, no fortalecimento dos Postos Avançados, na revitalização das Ciretrans, na implantação das CRTs – Coordenadorias Regionais de Trânsito e do Conselho Estadual de Trânsito e na implementação de concessões de prestações de serviço;

4. construção de uma nova forma de organização voltada para o cliente e à valorização do atendimento ao usuário, tanto internamente quanto externamente;

5. desenvolvimento de um amplo programa de renovação da organização e retreinamento de todos os seus quadros técnico, administrativo e gerencial para estes novos valores.

A instituição DETRAN, como órgão de trânsito, suportado pelo novo modelo conceitual, não deve alterar as suas finalidades nem seus objetivos organizacionais, mas precisa alterar substancialmente a sua estrutura e a forma como a organização, através de cada uma de suas áreas, assume suas novas parcelas de responsabilidade na realização dos objetivos sociais do DETRAN.

Ele deve superar a visão de uma responsabilidade indistinta e amorfa depositada no nome da entidade ou na sua Direção Geral, para colocar no lugar uma organização com perfil de responsabilidade distribuída, de modo consentido, negociado e apoiado nas equipes das suas Diretorias Executivas.

O DETRAN, na nova modelagem organizacional, deve ser uma organização com atributos de simplicidade na sua estrutura, com hierarquia mínima e com equipes voltadas para vencer desafios e preparadas para continuar a superar condições operacionais nem sempre favoráveis.

Este novo perfil organiza o DETRAN em 10 (dez) Diretorias Executivas, cada uma orientada para atender um segmento específico dos seus objetivos sociais e organizacionais. Cada uma atuando de modo integrado, com responsabilidades e atribuições bem definidas, processos estruturados, informatizados e descritos em manuais específicos para cada área, compondo, seu conjunto, o Manual Geral de Procedimentos do DETRAN.

Cada área negociando seus objetivos e metas com a Administração Geral, bem como seus compromissos em termos de produtos, clientes e indicadores de avaliação, de modo ajustado aos recursos disponíveis, previstos no orçamento anual da instituição e geridos por cada uma delas.

4.2 Diretrizes de Participação do Pessoal do DETRAN.

Adotando o novo modelo organizacional, o DETRAN se organiza para abrir novos espaços de participação do seu pessoal e para definir uma nova política de desenvolvimento de seus quadros, sob as seguintes diretrizes:

- (i) os funcionários do DETRAN devem participar profundamente das discussões que institucionalizam o novo modelo, até que percebam as mudanças de prioridades, de padrões éticos, de comportamentos e atitudes introduzidas pelo programa;
- (ii) os funcionários devem ser orientados por procedimentos escritos por eles mesmos, de modo que o exercício de suas funções requeira menos procedimentos burocráticos (CI's e despachos solicitando decisões) e mais processos que reflitam engajamento e responsabilidade de decisão em todos os níveis;
- (iii) o processo deve contribuir para a formação de equipes solidárias, orientadas para a aprendizagem organizacional, para a adaptabilidade operacional e predispondo os funcionários para desenvolverem múltiplas tarefas e uma pluralidade de papéis no novo contexto do DETRAN descentralizado e informatizado e com forte participação de terceiros;
- (iv) o processo deve orientar as equipes para assumirem suas responsabilidades sociais e seus papéis de normatizadoras, de supervisoras, de auditoras, além das atuais atividades executivas de atendimento, de operação dos sistemas e de apoio;

- (v) as pessoas devem ser animadas a ajustarem suas potencialidades e suas realizações pessoais aos espaços organizacionais do DETRAN, reconstruindo as esperanças de uma melhor qualidade de vida, como funcionários respeitados tanto interna como externamente, superando a cultura de intermediação e facilitação que leva ao afrouxamento de normas e processos, valorizando a cultura legalista do DETRAN, despertando a confiança e o respeito da sociedade na instituição;
- (vi) as pessoas que fazem o DETRAN devem perceber a importância do seu envolvimento no programa, o aumento da sua influência e a perspectiva de melhoria objetiva nas condições de trabalho, na gestão do orçamento da sua área e na remuneração participativa. O sucesso do órgão deve ser partilhado e os benefícios devem ser concretos.

4.3 Modelo Conceitual de Organização

O novo modelo conceitual de organização do DETRAN tem como paradigma uma rede de prestação de serviços de alta qualidade, que permanentemente evolui e busca o aperfeiçoamento dos processos e a renovação da sua base de informação, mediante a informatização de todas as suas unidades (diretas e indiretas), a ampliação da sua rede de computadores e a utilização de aplicativos que facilitem seus processos administrativos e garantam a segurança e o controle técnico das tarefas.

A estrutura em rede representa um desafio novo para o DETRAN, porque exige uma nova forma de integração por objetivos.

Em uma organização burocrática o que a faz funcionar são os processos encaminhados por despachos das chefias em CI's, (comunicações internas que sensibilizam as chefias para tomarem decisões favoráveis aos pleitos dos requerentes).

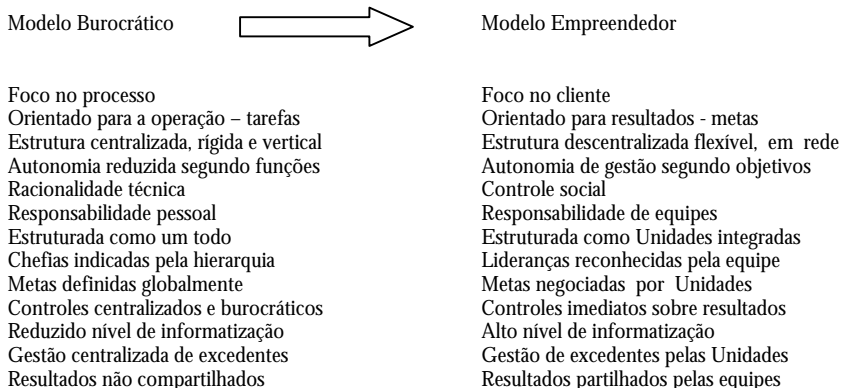
Em uma organização empreendedora, organizada como uma rede o que a faz funcionar são os compromissos das partes com os objetivos e as metas negociadas. É o alinhamento entre os interesses de seus dirigentes e os objetivos da organização. É a necessidade de apresentar resultados que exigem que as pessoas se integrem através de tarefas planejadas e estruturadas e que exerçam suas funções e exercitem suas responsabilidades com plenitude, por causa dos compromissos com resultados negociados em termos quantitativos e qualitativos, vez que são os padrões a alcançar e os indicadores de avaliação negociados com a gestão superior que definem o recebimento ou não dos recursos negociados.

Neste novo modelo o DETRAN se orienta como uma organização empreendedora e amiga do usuário. Empreendedora

porque suas decisões operacionais serão orientadas para a geração de resultados, em todas as suas frentes, não apenas resultados financeiros, mas de controle, segurança, quantidade e qualidade. Amiga do Usuário porque está voltada para ele em todas as suas frentes, antecipando suas necessidades, chegando perto da clientela, administrando a relação do usuário com o órgão de trânsito, reduzindo a fila, esvaziando as salas de espera, abrindo frentes de serviço e tomando outras iniciativas nesta direção.

O novo modelo não está acabado, concluído, ele se desenvolve a partir da matriz de “tomada de consciência da ignorância” de suas equipes, a respeito desses novos conceitos, onde a potencialidade de aprendizagem do grupo é medida pela adesão à mudança, aos compromissos normativos e pela aprendizagem auto-sustentada: “descobrir que não sabe” ⇔ “identificando o que precisa saber” ⇔ “assimilando um novo conjunto de informações”; ⇔ “assumindo um novo conjunto de atitudes”; ⇔ “operando mudanças e melhoramentos no novo modelo”.

Esse modelo de organização pode ser denominado modelo empreendedor e é conceituado em contraste com o modelo burocrático, através das seguintes características diferenciadoras, como mostra o exemplo abaixo.



Muitas outras características serão adicionadas a esse modelo conceitual no desenvolvimento prático do processo de mudança do DETRAN.

4.4 Modelo Conceitual de Operação

4.4.1 O Novo Atendimento.

A nova operação do DETRAN requer mudanças na configuração e na organização das responsabilidades internas das suas áreas, para que expressem na prática os novos valores organizacionais.

Para facilitar a compreensão dessas mudanças, a descrição dos seus elementos conceituais será feita em termos práticos e próximos da realidade.

Como expresso na Introdução deste documento, o que se pretende é a transformação do DETRAN em uma organização modelar, estruturada como uma rede, orientada para o cliente e comprometida com sua opinião quanto à qualidade dos serviços que são prestados.

Em respeito ao atendimento ao usuário, foi criada a Diretoria de Atendimento ao Usuário para qualificar, padronizar, universalizar e desconcentrar o atendimento ao usuário, facilitando sua vida, descentralizando os pontos de atendimento, ampliando os serviços oferecidos e introduzindo novos parceiros e novas tecnologias nos processos de atendimento.

Estas atividades estão implícitas nas funções de operação, mas a área de atendimento ao usuário é, também por definição, uma área-fim, que divide tarefas com a área de operações, somando novas preocupações, novas abordagens, nova tecnologia, agregando valores e potencializando o DETRAN para novas funções.

A área de operação, propriamente dita, amplia e dá um salto de qualidade “up grade” em suas responsabilidades ao passar a desenvolver novas atividades de controle de qualidade dos processos,

de controle da segurança geral da operação e das ações do atendimento, além de continuar a executar todos os atuais serviços e funções de operação - com exceção do atendimento ao público.

O pessoal que faz atendimento ao público passa a se reportar à Diretoria de Atendimento ao Usuário, mas não perde qualquer relação com a Diretoria de Operação, a não ser a dependência administrativa.

Há uma distinção entre atendimento ao público e prestação de serviços. O exemplo orientador entre atendimento e prestação de serviços está em um consultório médico.

Os atendentes, qualificados, dão informações, orientam, marcam a hora do atendimento, recebem, coletam informações, anotam os dados do doente no computador do serviço e desenvolvem outras atividades voltadas para facilitar a vida do usuário.

Os médicos recebem as informações coletadas pelo atendente, processam-nas, e atendem os clientes nas horas marcadas, segundo as suas especialidades.

Igualmente no DETRAN, os atendentes vão receber e responder aos usuários com os mais diferentes meios: o telefone, a Internet, o “cash-dispenser” e, pessoalmente, com o uso do computador, alimentando, atualizando e acessando os sistemas informatizados da operação.

Outra característica dos atendentes é que eles não estarão restritos a determinado tipo de atendimento como veículos, habilitação, multas, etc. Eles serão treinados para fazer todo o tipo de atendimento do DETRAN, diz-se que são universais, porque atendem a todo o universo de cliente.

O atendimento ao público, como tradicionalmente entendido, pode ser organizado em três seqüências: o informativo, o de comprometimento e o profissional.

O primeiro, em alguns casos, chamado indevidamente de pré-atendimento, está voltado para dar informações, abrir serviços, agendar atendimentos e emitir carnês para pagamentos de taxas.

O segundo transforma o usuário em cliente e está voltado para coletar informações relativas aos serviços desejados; receber, analisar em caráter preliminar e recolher os documentos comprobatórios dos serviços desejados; emitir guias de serviços e encaminhar os clientes para os atendimentos profissionais.

O terceiro é o atendimento profissional e é responsável por prestar os serviços profissionais concernentes, tais como exames clínicos, psicológicos, inspeções em veículos, testes teóricos, testes de direção ou qualquer outro serviço prestado pelo DETRAN.

Na nova modelagem organizacional, o primeiro atendimento, obedecendo à tendência mundial de modernização, tende a ser totalmente virtualizado, ou seja, o cliente terá todas as informações necessárias pela mídia, por telefone, pela Internet, e só por opção própria, fará contato direto com o atendente.

Este atendimento, que muitas empresas minimizam, é um dos mais importantes nas definições modernas de marketing, é, até, chamado de “a hora da verdade”, porque é no primeiro contato do cliente com a instituição que este forma sua opinião básica sobre a empresa. Para mudá-la depois, será exigido muito esforço.

O segundo é o que caracteriza o atendimento propriamente dito, padronizado, universal e descentralizado. Ele opera os sistemas informatizados do DETRAN e, diante do usuário, registra, segundo os requerimentos do sistema, as informações que irão atualizar os cadastros do DETRAN. Também analisa, preliminarmente, os

documentos dos veículos e dos requerentes segundo as normas do serviço e toma a decisão de implementar as solicitações dos serviços ou de solicitar novas providências ao usuário.

Nesta função está o maior número dos atendentes atuais do DETRAN. Estes deverão receber um grande investimento em treinamento para que possam, paulatinamente, assimilar a nova técnica de atendimento, aprofundar sua competência na segurança dos processos, na qualidade do atendimento e na universalização do atendimento.

Os dois primeiros atendimentos estão no universo de responsabilidade da Diretoria de Atendimento ao Usuário do DETRAN e se integram às funções preparatórias da operação.

O terceiro é o atendimento profissional, típico das áreas especializadas da operação. Este atendimento pode ser realizado por profissionais do DETRAN ou por terceiros autorizados, mas em qualquer circunstância é da responsabilidade direta da área operacional, que define seus parâmetros, inspeciona sua execução e administra os direitos legais pela execução.

Ainda sobre o atendimento, é preciso que fique claro o caráter evolutivo de sua transformação.

Primeiro ocorre apenas que o pessoal de atendimento passa a se reportar à chefia de atendimento, sem alterar sua relação com as áreas operacionais quanto ao modo de funcionamento.

Segundo, a área de atendimento vai evoluindo para um modelo universal de atendimento, ou seja, inicia o treinamento dos atendentes de modo a que eles passem a atender todas as demandas dos usuários, sejam elas de veículos, de habilitação ou de fiscalização.

Terceiro, o próprio modelo de funcionamento da área de atendimento vai sendo transformado à medida que se implanta a

descentralização do atendimento, ocorrendo uma dispersão ou desconcentração do atendimento segundo uma visão de interesse do usuário, procurando facilitar-lhe a vida, evitar deslocamentos, reduzir custos, aumentar a segurança dos processos, etc.

O fato do atendimento padronizado, universal e descentralizado, prestar-se à terceirização destes serviços não é uma consequência indesejada do processo. Tem-se clareza quanto ao fato de que hoje o atendimento já é executado em 80% por não funcionários, prestadores de serviço, pagos diretamente pelo DETRAN. O que se deseja é que parte deste pessoal passe a atender em nome de terceiros autorizados e que seja por eles remunerados, reduzindo-se o dispêndio do DETRAN com o atendimento.

4.4.2 A Nova Operação.

Renovar a operação do DETRAN é, principalmente:

- (i) aumentar a segurança dos seus procedimentos;
- (ii) aumentar o controle da área de operação sobre cada um dos movimentos de atualização dos seus bancos de dados;
- (iii) introduzir novos usos gerenciais para as informações de veículos e de condutores do Estado;
- (iv) desenvolver novas relações de aproximação e de serviços com seus usuários proprietários e condutores de veículos;
- (v) aumentar o controle sobre a frota;
- (vi) regulamentar melhor o uso dos veículos por pessoas habilitadas;
- (vii) melhorar a segurança e reduzir o nível de acidentes no trânsito.

A operação do DETRAN não pode atuar a reboque dos acontecimentos, de modo reativo às exigências sociais. Como afirma um dos diretores: “ O DETRAN não é um caso de polícia. É um caso de gerência”.

Assim, para gerar uma nova dinâmica que altere, substancialmente, a segurança das operações do DETRAN, é necessário: a) introduzir técnicas cada vez mais aguçadas de comunicação e controle; b) reformular a posição defensiva que transforma todo usuário em um delinqüente presumido; c) proceder checagens preliminares e averiguações automáticas; d) integrar-se com outros sistemas de controle; e) aumentar a sua relação com as unidades de informação e, principalmente, desenvolver uma nova tecnologia de gestão centralizada da operação.

Esta nova operação tem raiz no uso aprofundado do sistema informatizado disponível no DETRAN. Basta que ele passe a ser

totalmente assumido e controlado pela Diretoria de Operações. Basta que se fechem todas as possibilidades de acesso não autorizado pela operação, mesmo acessos especializados; que se introduzam os sistemas de segurança necessários à operação descentralizada, o CCO – Centro de Controle Operacional; que sejam desenvolvidos novos procedimentos de checagem de informações, integrando-se o DETRAN a redes de serviços especializados, para que o nível de segurança se potencialize e atinja um dos melhores do país, e que se tomem outras providências.

Não se trata de resolver os problemas de hoje, encarando-os um a um.

Trata-se de dar uma nova dimensão à operação, que, primeiramente, dividam-se as responsabilidades das etapas dos processos por mais de um funcionário, em mais de uma localidade, de modo a evitar o conluio, a formação de grupos de interesses, etc.; depois, que se amplie o universo de preocupações dos funcionários encarregados com a introdução de novos passos, na execução dos processos, de forma totalmente transparente ao usuário para garantir a checagem de dados, a veracidade das informações, a credibilidade dos pagamentos, etc.

Ainda, introduza novas atividades de gestão da operação com um sentido macro, como de gestão de frota, gestão de condutores, etc., mantendo o universo sob controle, gerindo os problemas macro, desenvolvendo uma aproximação com seus clientes, agindo com expressas intenções de melhoria de controle do trânsito e de metas definidas quanto ao impacto do seu trabalho no Estado.

Antecipar a nova operação é quase impossível, dado o número infinito de possibilidades de evolução, tanto estrutural como de informações, além de não ser possível prever as reformulações dos processos que serão empreendidas pelas equipes das áreas, nem ser, também, possível antever a velocidade das descentralizações física e processual do DETRAN.

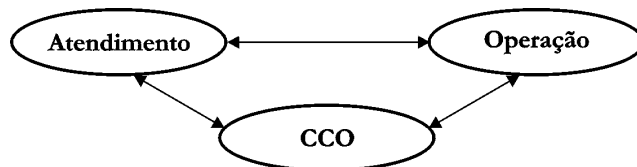
Nesse quadro, a influência da Diretoria de Operações cresce em importância e em relevância, ao mesmo tempo em que tende a reduzir sua interferência no dia a dia do atendimento ao público e a se fortalecer como poder instituinte de uma nova realidade.

Esse papel instituinte (aquele que institui, cria, funda, disciplina, educa, forma) é preciso ser melhor compreendido, para sua utilização se dar da forma mais produtiva possível no contexto do desenvolvimento e da implantação deste novo modelo organizacional do DETRAN, inclusive para que a sua cultura possa ser assimilada pelos terceiros autorizados.

Nessa nova realidade os instrumentos de segurança da operação mudam substancialmente, não são apenas as análises feitas no atendimento direto que caracterizam o dia a dia da operação atual, e sim os procedimentos mais científicos de segurança, treinamento e recuperação de informações que atestam a qualidade dos processos e a segurança dos procedimentos.

O Centro de Controle Operacional - CCO neste novo modelo deve dar ao atendimento descentralizado uma consistência de dados maior que ao atendimento centralizado, porque esta se apóia em processos de validação de informações de segurança transmitidos, baseados em redes (integração interna, integração externa), e a partir de um controle centralizado em base única.

O que se implanta é um processo permanente de evolução da integração entre as unidades operacionais e as equipes de atendimento, ambas evoluindo para uma situação de interação bipolar intensiva entre (atendentes - operação - operadores do CCO).



Desta forma, há uma nova gama de conhecimentos a serem adquiridos pelo pessoal da operação e do atendimento, quanto ao controle centralizado e quanto aos novos procedimentos a serem desenhados por ele, em todas as áreas das Diretorias de Operações e de Atendimento.

Terá que haver uma troca importante de informações entre essas equipes para que a nova operação e o novo atendimento sejam implantados e o modelo seja testado, avaliado, aperfeiçoado e validado permanentemente. Apenas estas equipes poderão mudar a realidade, elas mantêm o controle objetivo sobre tudo o que se passa no DETRAN.

O que se pode antecipar conceitualmente, sobre o CCO- Centro de Controle Operacional, é o novo desenho da configuração do controle centralizado da operação, suas responsabilidades e funções estão sendo estudadas por equipe de analistas e serão implementadas passo a passo com a formação da equipe de operadores.

O DETRAN, organizado em rede, atua a partir de um Centro de Controle Operacional - CCO que unifica todos os seus atendimentos, coordena e suporta as demandas dos atendentes sobre informações, técnicas e administrativas, envia informações próprias e privilegiadas para as áreas especializadas (departamentos) e gerencia os cadastros específicos e suas atualizações, tanto por parte dos atendentes descentralizados, como por parte dos departamentos, que desenvolvem e encaminham soluções para problemas específicos.

Presume-se que o CCO operará inicialmente, apoiado na sala de Help Desk da sistemática atual e, aos poucos, venha a ser montado como o controle geral da operação, através da montagem de novos procedimentos de operação, do treinamento dos seus operadores e da colocação em funcionamento integrado com todos os atendentes, e as áreas de veículos, habilitação, fiscalização e administrativa, agregadas ao grupo de analistas de desenvolvimento que dará apoio ao CCO.

Os atuais Departamentos da Operação não sofrerão qualquer mudança nas suas funções, a não ser a ausência de contato direto com o usuário, que terá seu atendimento efetuado completamente pelos atendentes descentralizados e universalizados, em futuro próximo, a partir da evolução e da convivência de uma primeira fase de atendimento integrado e de treinamento das equipes.

A organização do atendimento descentralizado será fruto da implantação paulatina da Diretoria de Atendimento ao Usuário, da abertura de novas frentes de atendimento e da evolução do sistema descentralizado como um todo.

Esta estratégia coloca sua implantação sob total controle da área de operação, já que é ela que institui os novos procedimentos e define o ritmo da implantação das mudanças, para evitar descon- tinuidades, fragilização da segurança do sistema e práticas ilegais, por má fé ou ausência de competência.

4.4.3 A Nova Descentralização.

Em termos, o DETRAN já opera de forma descentralizada, uma vez que possui uma rede de 67 escritórios no interior (CIRETRANS e Postos de Atendimento) e 4 postos avançados na capital, embora falte-lhe o conceito de empresa descentralizada, pois atua como uma organização única, tratando suas unidades descentralizadas como extensões administrativas da sede.

Deste modo, sem o conceito de descentralização, sua operacionalidade não é beneficiada ou potencializada por ele. Ao contrário, a tendência da centralização administrativa em uma organização descentralizada fisicamente é manifestada pelo aumento da burocracia, pela fragilização da segurança dos sistemas e informações, pela dispersão de responsabilidades e pela perda ou ausência da identidade empresarial.

Não se requer um profundo diagnóstico para perceber as dificuldades de uma administração centralizada com uma base descentralizada, como a do DETRAN.

As necessidades mínimas das unidades organizacionais descentralizadas são previstas e providas pela sede. Os processos de aquisição, armazenamento, contratação e tudo o mais necessário à operacionalidade das unidades são administrados centralizadamente. A troca de informações é complicada e penosa, as unidades não se acham convenientemente assistidas. Há diferenças entre os investimentos na sede e nas unidades descentralizadas, principalmente nas Ciretrans do interior, que chegam a operar em condições de carência absoluta.

A gestão do pessoal das unidades descentralizadas não conta com um envolvimento maior do órgão central, que reduz sua ação à gestão burocrática dos pagamentos e das transferências de pessoal.

Há uma grande concentração de mão-de-obra prestadora de serviço nas unidades descentralizadas, em algumas, não há sequer um funcionário próprio do DETRAN.

Mesmo reconhecendo a ação incessante da Diretoria Executiva de Coordenação de Ciretrans na defesa dos interesses das unidades descentralizadas, o sistema central não se sensibiliza com suas partes mais distantes e não dá prioridade às suas demandas.

O nível de responsabilidade executiva das Ciretrans e a capacidade de decisão de sua administração são reduzidos ao mínimo necessário ao atendimento ao público, não havendo relação de compromisso das suas equipes com as funções sociais do DETRAN, frente às comunidades por elas assistidas.

São recentes os esforços para uma maior integração entre as áreas e as preocupações com a qualificação dos gerentes.

Mas, não raro, o sistema central se sente fragilizado, em sua segurança, pela ação de elementos inescrupulosos que, atuando nestes mínimos espaços de poder descentralizado, conseguem encontrar meios para comprometer a segurança do sistema.

Nestes casos, as preocupações de gestão se transferem para a área policial e, na maioria das vezes, perde-se a visão da problemática organizacional e se opta por uma ação corretiva e pontual.

A resistência à mudança atua com o pressuposto de que a nova descentralização, aparentemente, aumentará as possibilidades de fraudes e fragilizará a segurança do sistema, ao permitir que terceiros autorizados venham a ter liberdade operacional e responsabilidades de desenvolver funções de relevância social/organizacional.

Nada do que se diga ou se instrumentalize poderá superar esta presunção, antes que a prática prove o contrário.

Com efeito, a nova descentralização se apóia em premissas de segurança exatamente opostas àquelas atualmente em uso.

O modelo atual presume que a ausência de responsabilidade operacional e a impossibilidade de acesso a informações relevantes do sistema aumentem a sua segurança.

Enquanto o pressuposto básico da descentralização é a divisão de responsabilidades com interdependência de funções, intrínsecas ao sistema, com todas as suas unidades descentralizadas.

O modelo ideal é a organização holográfica – A fotografia holográfica guarda em todas as suas partes as informações necessárias à reprodução do todo. - “ A organização holográfica possui em cada um dos seus setores uma autonomia que tenta reproduzir, em grande parte, o todo organizacional.

A organização holográfica se torna um conjunto de pequenas organizações com o máximo de interdependência. Como idéia, reflete a tendência contemporânea de valorizar fatores que criam maior flexibilidade estrutural e maior eficiência na ação organizacional.”

Paulo Roberto Motta, em Gestão Contemporânea, Record, 1991.

O programa DETRAN Amigo do Usuário não está transformando o DETRAN em uma organização holográfica, apenas se apóia em algumas das suas premissas, ao investir no modelo empreendedor.

Desta forma, é exigido de cada unidade descentralizada que assuma integralmente a responsabilidade das funções sociais e regulamentares do DETRAN em sua área de atuação. Cada unidade tende a ser o DETRAN em um determinado espaço geográfico, em toda a sua inteireza e não apenas quanto a determinados aspectos.

Não quer dizer que o chefe ou coordenador de uma Ciretran venha a ter o poder do Diretor Geral do DETRAN ou de um Diretor de Operações na área de sua responsabilidade. Mas, sim, que cada Ciretran possa contar, em sua estrutura, com a própria Diretoria Geral do DETRAN e com a Diretoria de Operações/Atendimento ao Usuário, de modo a atuar, em cada região, com a estrutura integral do órgão, através de um alto nível de integração informacional e de interdependência operacional, só permitidas em sistemas informatizados, em rede e com razoável grau de sofisticação.

Assim, os novos atores da descentralização são:

- as próprias Ciretranas passarão a atuar com uma maior integração operacional com a sede, não havendo distinção de procedimentos ou serviços a serem realizados na sede e na unidade descentralizada;
- a impressão de documentos de segurança, (CNH's, CRV's, CRLV's, etc.) deve obedecer a restrições no que se requer aos prestadores de serviços autorizados tendo, porém, como meta, também, sua descentralização.

Assim, a nova operação descentralizada prevê o DETRAN operando em todos os bairros do Recife e em todas as cidades de Pernambuco.

Esta transformação do DETRAN em uma organização em rede de representantes autorizados supõe a execução de licitações de prestadores de serviço seguindo o modelo de operadores franquizados. Algumas dessas franquias estão previstas no Sistema Nacional de Trânsito, tais como: os Centros de Inspeção Veiculares – CIV's e os Centros de Formação de Condutores – CFC's.

Outros serão prestadores de serviços que operarão a partir de modelos próprios do DETRAN-PE, como as Ciretranas, os Postos Avançados e os Quiosques.

Estes passarão a constituir a rede de Postos de Serviços Autorizados – PSA's; as Ciretrans continuando como a administração direta, enquanto os outros operando por concessão. O objetivo de médio prazo é tornar o DETRAN uma franquia de prestígio comercial com uma rede de prestadores de serviços especializados: médicos, psicólogos, instrutores de educação de trânsito e vistoriadores, com atendimento pela Internet, por telefone, pelos correios, ou através de mala-direta, dentro de um processo de aperfeiçoamento contínuo e evolução adequada às necessidades do mercado.

4.5 Questões Gerais

4.5.1 Como vai funcionar o modelo na prática ?

Para desenvolver o modelo na prática, é preciso retomarmos as 6 (seis) principais formas básicas que os usuários acionam o DETRAN, são elas:

- a) tirar sua carteira de habilitação, ou segunda via, fazer mudança de classificação, etc;
- b) registrar um veículo novo ou usado em seu nome;
- c) pagar IPVA e outras taxas;
- d) pagar multas ou solicitar segunda via;
- e) entrar com recursos contra multas;
- f) participar de cursos de direção defensiva ou outras atividades de educação no trânsito.

(a) Quanto à habilitação.

O esforço do Novo Modelo Operacional do DETRAN é no sentido de evitar que o usuário precise se deslocar, obrigatoriamente, para o DETRAN, em qualquer uma dessas demandas, caso elas não correspondam a exceções, desvios do padrão ou particularidades do condutor, do veículo ou do caso em si.

A nova estrutura operacional pressupõe o funcionamento dos CFC's – Centros de Formação de Condutores, que irão proporcionar a parte teórica e prática do treinamento e ainda a introdução do usuário como cliente dos principais serviços do DETRAN.

Assim, ou nos CFC's ou nas suas proximidades haverá possibilidade do usuário ter seus testes agendados, suas guias de pagamento ou seus recibos de taxas emitidos, etc.

Os serviços de exames, testes, etc. serão realizados conforme o agendamento e nos locais de livre escolha do cliente.

A entrega da Carteira de Habilitação poderá ser feita diretamente ao usuário, através de serviço de entrega autorizada, ou poderá ser encaminhada para o local do atendimento indicado pelo cliente, não havendo restrição quanto à entrega no próprio DETRAN.

(b) Quanto ao registro de um veículo novo ou usado em seu nome:

Neste caso, a tendência é esta operação ser efetuada sob a responsabilidade total de uma unidade descentralizada, seja ela ligada à uma instituição de comercialização de veículos ou não, mas dentro de um conceito de franquia de serviços completa e não de autorização de atividade única, como atualmente.

Assim, o terceiro que receber a autorização para operar os sistemas do DETRAN não a terá em caráter setoriado com o uso do nome e prestígio do DETRAN ou mero interesse de agilização do seu próprio negócio, ou para exploração e cerceamento da liberdade dos clientes e sem pagamento ao DETRAN.

Nesse novo modelo de operação, apenas, terceiros autorizados poderão exercer essas funções para o DETRAN, e farão isso dentro de um contrato de franquia, onde se expressa a necessidade de padronização dos serviços, de universalização do atendimento e das demais características que qualificam qualquer franquia.

Assim sendo, o DETRAN não ficará disperso com suas funções sendo aleatoriamente exercidas por operadores interessados, mas passa a operar descentralizadamente sob responsabilidade civil e sob controle do CCO- Centro de Controle Operacional, com absoluta integração.

(c) e (d) Quanto ao pagamento do IPVA e de outras taxas e o pagamento de multas ou solicitar segunda via.

Estas operações tendem a ser totalmente virtualizadas, com o apoio da Internet e do “cash-dispenser” dos bancos em rede.

(e) Quanto à entrada de recursos contra multas.

Esta operação também tende a ser virtualizada, com a colocação em disponibilidade da imagem da própria multa, dos despachos e pareceres e o acesso ao próprio processo poderá ficar disponível para o usuário através da obtenção de uma senha de uso restrito.

(f) Quanto à participação em cursos de direção defensiva ou outras atividades de educação no trânsito.

Estas atividades, tanto como as de inspeção de veículos com mais de 3 (três) anos de uso irão ser, em sua totalidade, desenvolvidas pela rede de CFC's – Centros de Formação de Condutores e CIV's – Centros de Inspeção Veiculares, atualmente em processo de montagem em todo o território nacional.

4.5.2 Como o cliente vai acessar o DETRAN?

O DETRAN Amigo do Usuário abre-se para ser acessado das mais diferentes formas pelo usuário. Mas, há ainda um investimento significativo a ser feito na área de comunicação virtual, para visualizar esse acesso através do sistema telefônico – Sistema de Resposta Automática – Atendimento Telefônico Direto – Atendimento pela Internet via E-mail – serviços esses que operam diretamente articulados ao sistema geral do DETRAN, além de outras formas que venham a ser definidas e operacionalizadas pelas equipes da Diretoria de Atendimento ao Usuário do DETRAN.

4.5.3 Como o DETRAN vai se preparar para atender aos usuários?

- Investindo na capacitação dos seus atendentes.
- Informatizando totalmente seus pontos de atendimento.
- Investindo em um programa de padronização do atendimento que permita a sua operação por terceiros autorizados.
-

4.5.4 Como as Unidades de Atendimento vão ser organizadas?

- Através da adoção de programas de padronização de atendimento.
- Através da padronização visual das instalações e dos atendentes.
- Por um modelo que se adapte a um pré-atendimento virtual.

4.5.5 Como será o atendimento pelas Unidades Descentralizadas ?

- Autônomo, Universal (completo), Padronizado (igual em todos os postos de atendimento).
- Informatizado em sua totalidade.
- Dando continuidade a um pré-atendimento virtual.

4.5.6 Como será o Controle de Qualidade pelos Departamentos da DO ?

- Os Departamentos da Diretoria de Operações são os responsáveis institucionais pelas atividades-fins do DETRAN. As operações, em geral, só têm valor legal após sua chancela.
- Os Departamentos operam formalizando as transações, fazendo controle de qualidade dos documentos recolhidos, arquivando-os e recuperando-os quando necessário.

- Muitas novas atividades de controle de qualidade serão desenvolvidas pelos Departamentos da DO, acrescidas às atualmente executadas, tendo em vista que essas unidades não estarão mais responsabilizadas pelo atendimento ao público. Atividades como por exemplo: controle de frota, controle de habilitações, relacionamento com condutores problemáticos, gestão de movimentação de frota, gestão de transações, verificações cruzadas de informações de transações especiais, etc.

4.5.7 Como será o relacionamento do usuário com a fiscalização e a gestão de infrações ?

Tanto quanto possível este relacionamento deverá ser direto através dos Postos de Atendimento, da Internet, do telefone, e pelo correio, através de cartas padronizadas.

4.5.8 Como serão as concessões e quando elas serão legalizadas ?

As concessões serão licitadas, permitirão a terceiros autorizados operar os quiosques de prestação de serviço do DETRAN, bem como os pontos franqueados.

As concessões tirarão do DETRAN o ônus do custo operacional e serão remuneradas pelos usuários, segundo a prestação dos serviços realizados.

4.5.9 Quem se responsabiliza pelo treinamento dos atendentes ?

A Diretoria Executiva de Recursos Humanos do DETRAN fará o treinamento, com supervisão da DU- Diretoria de Atendimento ao Usuário e o apoio técnico da Diretoria de Operações.

4.5.10 Como será a relação da sede com as Ciretrans e as outras unidades de administração direta?

A sede se relacionará com as Ciretrans através de procedimentos padronizados e que visem eliminar processos burocráticos, estimulando o uso da Internet e outros meios de telecomunicações e informática de formas descentralizadas de atendimento.

5. Estrutura Organizacional do DETRAN

5.1 Organograma

5.2 Siglário do DETRAN-PE

1 Conselho de Coordenação Administrativa	CCA
2 Conselho Fiscal	CF
3 Junta Administrativa de Recursos de Infrações	JARI
4 Diretoria Geral	DG
5 Diretoria Geral Adjunta	DG-AD
6 Consultoria Jurídica	DG-CJ
7 Departamento de Pareceres	CJP
8 Divisão de Cumprimentos Judiciais	CJPJ
9 Departamento de Contratos e Convênios	CJC
10 Divisão de Convênios e Instruções de Processos	CJCC
11 Corregedoria	DG - CO
12 Auditoria de Processo	DG - AP
13 Assessoria Especial	DG - AE
14 Coordenadoria de Planejamento	DG - CP
15 Diretoria de Operações	DO
16 Diretoria Executiva de Hab. de Condutores	DOH
17 Depart. de Habilitação de Condutores	DOHC
18 Divisão de Expedição e Codificação	DOHCE
19 Depart. de Cadastro e Registro de Condutores	DOHR
20 Divisão de Registro de CNH e Prontuário	DOHRP
21 Depart. de Controle de Centros de Form. de Cond.	DOHF
22 Divisão de Vistoria	DOHFV
23 Depart. de Coordenação do RENACH	DOHN
24 Diretoria Executiva de Registro de Veículo	DOV
25 Depart. de Registro de Veículo	DOVE
26 Divisão de Expedição de Certidões	DOVEC
27 Depart. de Cadastro de Veículo	DOVC
28 Divisão de Emissão de CRV e CRVL	DOVCE
29 Divisão de Expedição e Controle de Remessa	DOVCR
30 Depart. de Vistoria e Emplacamento	DOVV
31 Depart. de Atendimento Descentralizados	DOVA
32 Depart. de Controle de Táxis e Coletivos	DOVT
33 Depart. de Coordenação do RENAVAN	DOVR
34 Diretoria Executiva Psicomédica	DOP
35 Departamento Médico	DOPM
36 Departamento de Psicologia	DOPS

37	Diretoria Executiva de Fiscalização e Infrações	DOF
38	Depart. de Infrações de Trânsito	DOFI
39	Divisão de Fiscalização e Com. de Veículos	DOFIC
40	Depart. de Veículos e Hab. Apreen. e Pontuação	DOFA
41	Divisão de Depósito de Veículos Apreendidos	DOFAD
42	Depart. de Recursos de Infração	DOFR
43	Diretoria de Atendimento ao Usuário	DU
44	Depart. de Suporte Operacional	DUSO
45	Divisão de Teleatendimento	DUSOT
46	Divisão de Atendimento pela Internet	DUSOI
47	Divisão de Atendimento ao Público	DUSOP
48	Depart. de Atendimento em Postos Avançados	DUSP
49	Divisão de Atendimentos Concedidos	DUSPC
50	Diretoria Executiva de Apoio à Informática	DUI
51	Depart. de Suporte Técnico	DUIS
52	Depart. de Teleprocessamento	DUIT
53	Depart. de Informações Estatísticas	DUIE
54	Diretoria Execut. de Coordenação de CIRETRANS	DUC
55	Divisão de Articul. e Cont. de Doc. de CIRETRANS	DUCAC
56	Diretoria Executiva de Educação de Trânsito	DUE
57	Depart. de Produção Pedagógica	DUEP
58	Depart. de Promoções e Eventos	DUEE
59	Depart. de Integração com a Rede de Ensino	DUEI
60	Diretoria de Administração Geral	DA
61	Comissão Permanente de Licitação	CPL
62	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes	CIPA
63	Diretoria Executiva de Recursos Humanos	DAH
64	Depart. de Administração de Pessoal	DAHP
65	Divisão de Cadastro e Informações	DAHPI
66	Divisão de Folha de Pagamento	DAHFP
67	Depart. de Desenvolvimento de Pessoal	DAHD
68	Divisão de Treinamento	DAHDT
69	Divisão de Readaptação Funcional	DAHDR
70	Depart. de Benefício e Assistência	DAHB
71	Divisão de Acompanhamento de Benefícios	DAHBA
72	Divisão de Segurança no Trabalho	DAHBS
73	Diretoria Executiva Financeira	DA
74	Depart. de Contabilidade	DAFC

75 Depart. de Arrecadação de Pagamento	DAFA
76 Divisão de Pagadoria	DAFAP
77 Divisão de Arrecadação	DAFAA
78 Depart. de Planejamento e Orçamento	DAFP
79 Divisão de Empenho	DAFPE
80 Divisão de Orçamento	DAFPO
81 Diretoria Executiva de Serviços Internos	DAS
82 Depart. de Patrimônio	DASP
83 Divisão de Manutenção	DASPM
84 Divisão de Transporte	DASPT
85 Divisão de Vigilância	DASPV
86 Depart. de Suprimento	DASS
87 Divisão de Planejamento de Suprimento	DASSP
88 Divisão de Compras	DASSC
89 Divisão de Almoxarifado	DASSA
90 Depart. de Comunicação e Documentos	DASD
91 Divisão de Comunicação	DASDC
92 Divisão de Documentação	DASDD