



PRF

GESTORES OPERACIONAIS

MÓDULO
4

FOTO: ALVARO REYES | UNSPLASH.COM





GESTÃO OPERACIONAL

APRESENTAÇÃO

Olá! Seja bem-vindo ao Módulo 4.

Vamos trabalhar mais detidamente na gestão da unidade operacional no âmbito da PRF. Observaremos detalhes importantes sobre este nível de planejamento, a fim de facilitar o seu processo de gestão e enriquecer ainda mais os seus conhecimentos sobre esta área, aliando teoria e prática de forma simples e objetiva.

Bom estudo.

OBJETIVOS DO MÓDULO

- Reconhecer o Manual de Gestão Operacional
- Distinguir os tipos e formas de execução de planejamento
- Compreender o processo de elaboração do planejamento operacional

Carga Horária: 13 h.

Conteúdistas:

- Exemplo
- Exemplo
- Exemplo
- Exemplo

Unidade 1 – Gestão Operacional;

Unidade 2 – Planejamento Tático;

Unidade 3 – Planejamento Operacional;

Unidade 4 – Execução;

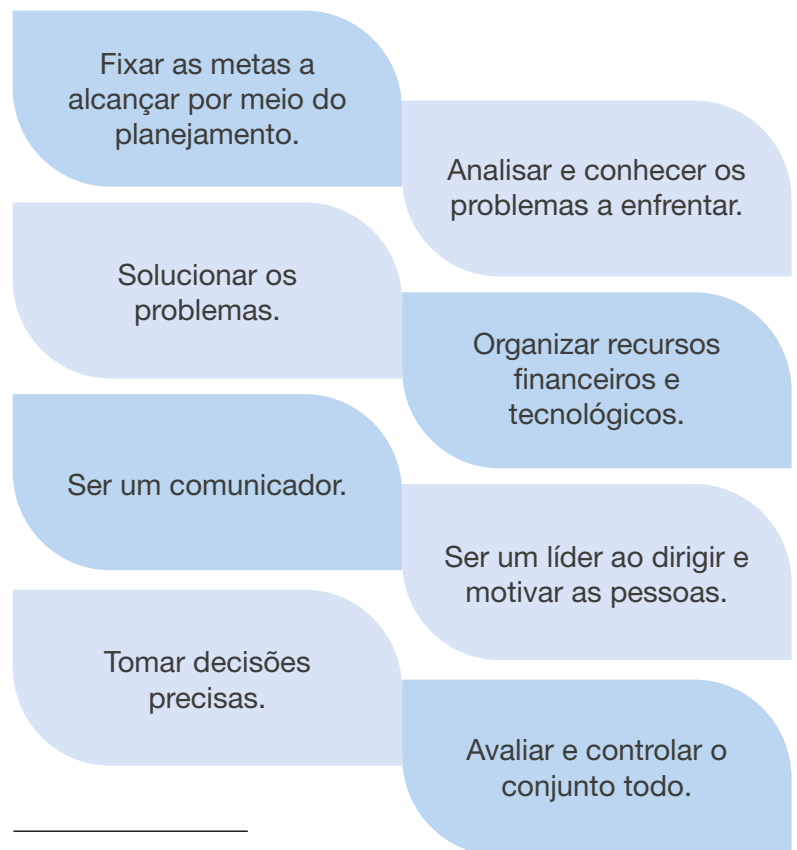
Unidade 5 – Elaborando Planos Operacionais.

1. GESTÃO OPERACIONAL

Gestão é lançar mão de todas as funções e conhecimentos necessários para alcançar objetivos propostos de forma eficiente e eficaz. É o ato de gerir, administrar. Para a administração, é o ato de governar, ordenar os fatores de produção e controlar sua eficiência e produtividade para que se alcance os resultados esperados (FERREIRA, 2006).

Serra (2015) traz que gestão vai além da administração. Pois ela incorpora a administração e a categoriza como uma das funções necessárias para seu desempenho. Serra (2015) salienta que a gestão se tornou um grande aglutinado de conhecimentos das mais variadas áreas do saber e que as funções do gestor são essencialmente:

Funções do Gestor



Fonte: Adaptado de (SERRA, 2015).

Com esse conceito, ao trazermos para a realidade institucional, podemos definir os níveis de gestão como:

Gestão estratégica: é a forma de gerir toda a instituição. Composta pela alta direção que tem a responsabilidade de desenvolver todo o direcionamento estratégico do órgão. É onde se define missão, visão de futuro, valores, objetivos, ações, projetos estratégicos em todas as áreas, além de estabelecer os resultados estratégicos esperados. Tudo isso deve estar expresso no Plano Estratégico da instituição. É o nível em que são tomadas decisões que norteiam e afetam a instituição de maneira global.

Gestão Tática: é a gestão responsável por traduzir, realizar o desdobramento e decompor as estratégias, traçando diretrizes, metas, objetivos e indicadores que direcionam as ações específicas de cada área temática da organização. Cria condições para atingir o que foi estabelecido no nível estratégico.

Gestão Operacional: é a gestão que contempla todas as áreas de atividade da instituição. Essa envolve todos os níveis e está voltada para a execução das tarefas, serviços e rotinas, da forma mais eficiente e racional possível. Transforma as metas institucionais em ações.

Para uma boa gestão, todos os níveis são necessários: o estratégico para orientar a visão, o tático para traduzir essa visão em planos de ação, e o operacional para executar os planos de ação. Por este motivo, os planejamentos precisam abranger toda a instituição, prática que também se torna um estímulo para que os envolvidos se comprometam com os resultados.

É muito importante esclarecermos esse ponto, pois temos em nossa instituição algumas definições e nomenclaturas que podem nos levar a certas dúvidas se comparadas às contidas na teoria geral de administração, enquanto ciência social.

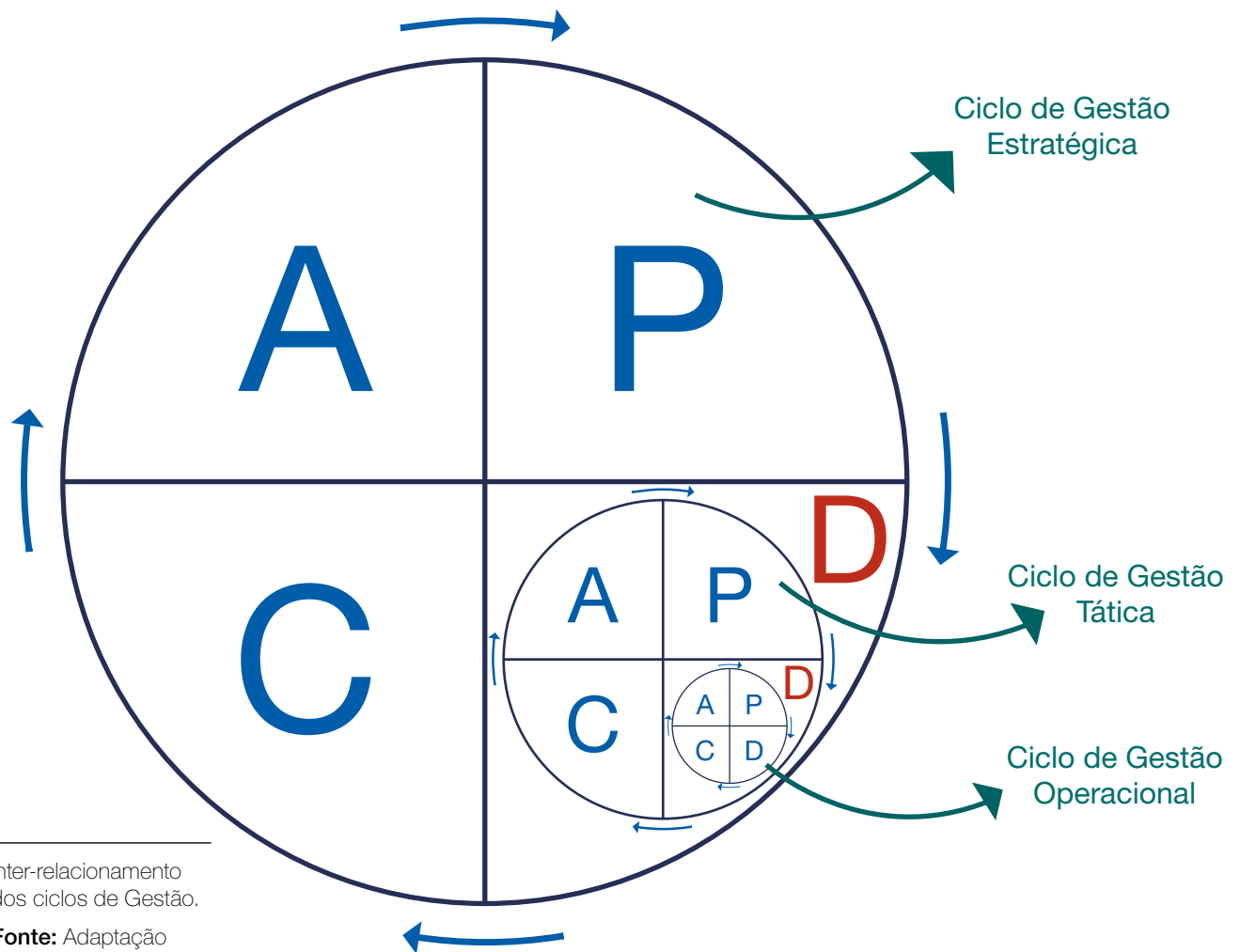
Em nossa instituição, observa-se que a gestão operacional é sinônimo de gestão da atividade fim ou gestão do policiamento, da fiscalização e do atendimento. Um exemplo disso são os **Serviços Gerais das Regionais (SG)** que recebem tarefas ou têm rotinas decorrentes dos desdobramentos do Plano Estratégico e dos Planos Setoriais Temáticos e Tático Regional. Estes têm que realizar a gestão operacional interna para executar sua missão, mesmo sendo um núcleo de apoio à atividade fim do órgão. Ou seja, a gestão das tarefas e rotinas sob responsabilidade do SG também é uma gestão operacional.

para
refletir...



Diante desse conceito, podemos ainda nos perguntar: como a gestão operacional está contemplada em todos os níveis e atividades? A gestão operacional não é só a da atividade fim da instituição?

Visando esclarecer a inter-relação entre os níveis de gestão (estratégico, tático e operacional) e fazendo um paralelo adaptado dos conceitos apresentados por Malmegrin (2014), que para fugir da representação piramidal na apresentação dessas inter-relações dos níveis de gestão, utilizou também como base o ciclo PDCA, já estudado no módulo II. Desenvolvemos a figura a seguir de forma a mostrar essa dinâmica:

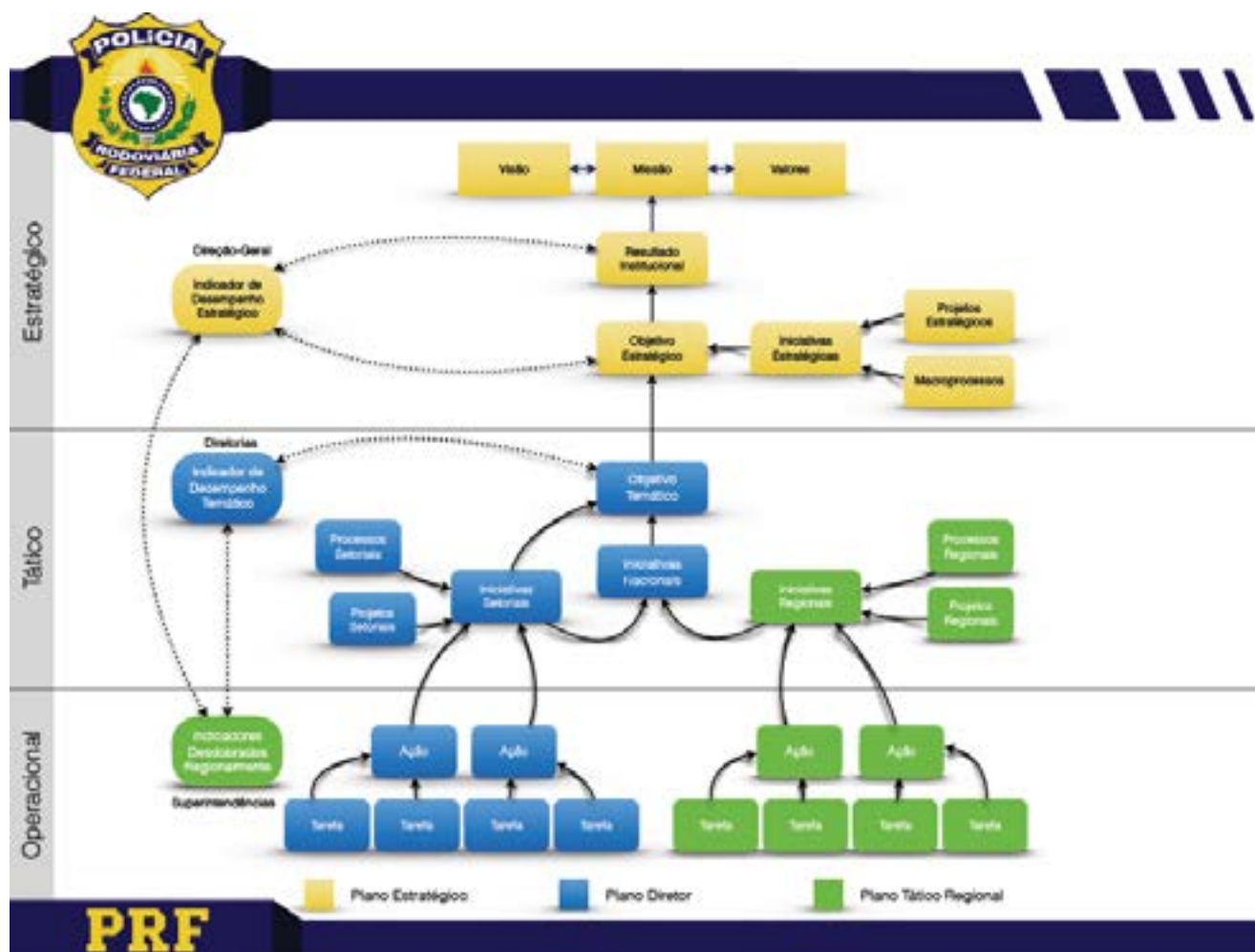


Inter-relacionamento dos ciclos de Gestão.

Fonte: Adaptação elaborada pelo autor com base no Ciclo PDCA e na obra de MALMEGRIN, 2014.

Vemos que qualquer ação desenvolvida no nível operacional de qualquer área deve derivar de um plano elaborado nos níveis acima e assim por diante. Por isso os gestores devem estar cientes do todo. O importante é que muito dessa metodologia se aplica a todas as unidades, quer da atividade fim ou meio da instituição.

Ao focarmos na atividade fim da instituição ou área “operacional” (entende-se policiamento, fiscalização e atendimento nas rodovias e áreas de interesse da união), temos como principais orientadores o **Manual de Gestão Operacional – MGO** e os Planos: **Plano Gestão Operacional Nacional** e parte do **Plano Gestão Operacional Regional**. Como podemos ver na figura a seguir, os dois planos estão no nível tático:



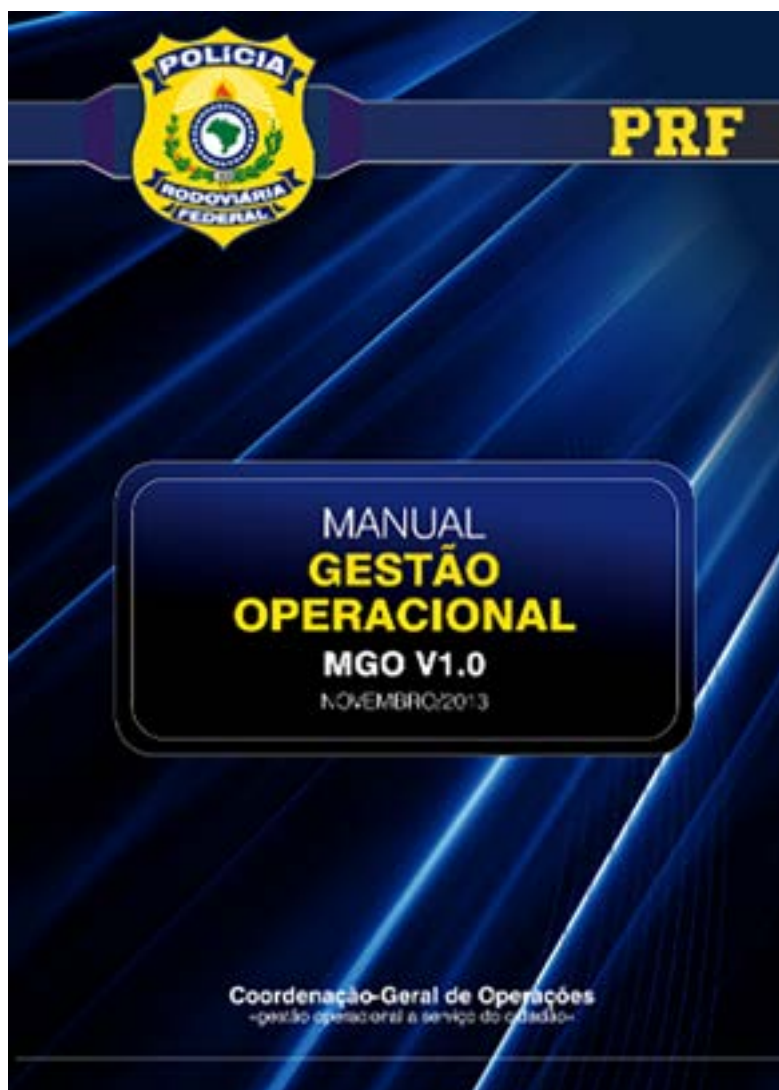
Fluxo de trabalho do plano estratégico da PRF por nível de gestão.

Fonte: Painel PRF.

Vale observar ainda que, devido à estrutura organizacional da PRF, de acordo com o momento, situação ou com a necessidade, os gestores das áreas responsáveis por estes planos também atuarão no nível estratégico. Isso acontece inclusive com alguns gestores, no caso das delegacias e alguns núcleos da regional que, embora considerados operacionais, atuam também no nível tático regional.

1.1 MANUAL DE GESTÃO OPERACIONAL

Araújo (2011) ao classificar os tipos de manuais diz que um manual de instruções, normas, processos, procedimentos e serviços tem por objetivo veicular as normas e procedimentos adotados pela organização. De acordo com o autor, um manual descreve quais são as atividades e como devem ser realizadas de modo a atingir determinada finalidade, produto ou serviço.



Manual de Gestão Operacional.

Fonte: Arquivo PRF

O Manual de Gestão Operacional (MGO) é conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, conceitos, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidas e cumpridas pelos servidores, bem como a forma como estas serão executadas e controladas, quer seja individualmente ou em conjunto.

O MGO apresenta o conjunto de ações, processos e atuações que constituem os macroprocessos para o alcance de objetivos específicos, além de padronizar e otimizar os procedimentos e ações operacionais. Foi instituído pela Portaria 014 de 25 de novembro de 2013 da Direção Geral, que também estabelece o modelo de gestão operacional da PRF.

MATERIAL COMPLEMENTAR

No seu ambiente de estudo você encontra o MGO para consulta.

A seguir, falaremos sobre a estrutura deste manual, para que você se familiarize mais e o utilize no seu dia a dia profissional.

1.1.1 ESTRUTURA DO MANUAL

Inicialmente o MGO traz em sua estrutura o direcionamento estratégico da PRF, estabelecido pela Direção Geral, por meio do seu Planejamento Estratégico, definindo sua Missão, Visão e seus Valores, acrescentando-se ainda, os aspectos que cercam as atividades do policial rodoviário federal e o embasamento legal para sua atuação.

Em consonância com o Decreto nº 9.094 de 17 de julho de 2017, que institui a “Carta de Serviços ao Usuário”, a PRF descreve os serviços que presta e que constituem a base para o planejamento, a organização e a execução das atividades operacionais amplamente descritas nos itens subsequentes do Manual.

Entre outros aspectos que otimizam a atuação do órgão, define as formas de monitoramento e controle operacional, normatiza as atribuições operacionais dos cargos e funções operacionais da PRF, além de regulamentar algumas funções por incumbência, delegações e estruturas operacionais finalísticas.

Ao visualizar a estrutura do MGO na figura abaixo, devemos entender sua construção lógica.



Estrutura do MGO

Fonte: Elaborado pelo autor.

Veja, a seguir, as principais vantagens do uso do manual:

- Fonte de informação sobre os trabalhos na instituição
- Fixação de critérios e padrões
- Possibilita adequação, coerência e continuidade nas normas e nos procedimentos pelas várias unidades organizacionais
- Evita discussões e equívocos.
- Viabiliza treinamentos aos novos e antigos servidores
- Simboliza um efetivo instrumento de consulta, orientação e treinamento
- Caracteriza uma restrição para a improvisação
- Representa um elemento importante de revisão e avaliação objetiva das práticas e dos processos institucionalizados.

Na próxima unidade, abordaremos em detalhes o Planejamento Tático.

2. PLANEJAMENTO TÁTICO

O planejamento tático pode ser conceituado como a tentativa da organização de integrar o processo decisório e alinhá-lo ao Plano Estratégico, para orientar o nível operacional em suas atividades e tarefas, a fim de atingir os objetivos organizacionais anteriormente propostos (CHIAVENATO, 1994).

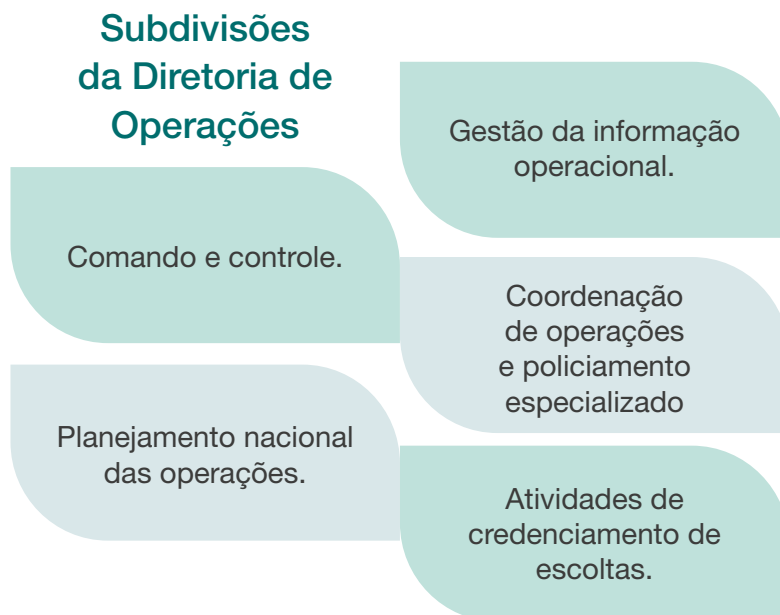
Este planejamento visa adequar à projeção do desenvolvimento institucional para a realidade da área ou parte da estrutura organizacional que se queira induzir, estabelecendo ações mais definidas para atingimento do plano estratégico.

A base para estabelecer um planejamento tático consistente é identificar a maturidade institucional do órgão, observando-se as seguintes características principais:

- Processo permanente e de aprimoramento contínuo
- Atividade que aproxima o estratégico do operacional
- Definição de alocação de recursos
- Estabelecimento de ações de médio prazo
- Produção de planos direcionados às atividades regionais

2.1 PLANO GESTÃO OPERACIONAL NACIONAL - DIROP (DIRETORIA DE OPERAÇÕES)

A gestão nacional de operações da PRF fica a cargo da Diretoria de Operações que subdivide suas ações nos processos listados a seguir:



Processamento de infrações, dentre outras atividades.

Estratégias de enfrentamento a criminalidade e organizações criminosas, ações nacionais de redução da violência no trânsito.

Fonte: Autor

Gerir essas atividades de forma coordenada e com uma lógica de projeção nacional são os principais desafios para os servidores que compõem esta equipe.

Assim a publicação de um Plano de Gestão Operacional Nacional busca alinhar os esforços operacionais à execução da estratégia definida no Plano Estratégico, possibilitando a gestão dos recursos disponíveis para o atingimento das metas definidas no período. Auxilia ainda, a percepção de demandas de investimentos e melhorias de processos operacionais, cooperando com as demais áreas de gestão na formatação de propostas orçamentárias, recomposição de efetivo e inovação.

2.2 PLANO GESTÃO OPERACIONAL REGIONAL - SEOP (SERVIÇO DE OPERAÇÕES)

A gestão operacional regional é similar ao que ocorre na Diretoria de Operações, na qual diferenciamos a área de atuação para o conjunto de unidades pertencentes aquela estrutura regional e alguns processos decisórios.

Aqui conseguimos esmiuçar os processos nacionais a uma lógica mais aproximada das equipes que atuam nas atividades ordinárias do órgão. Também é possível identificar as estratégias de gestão operacional da segurança pública estadual, auxiliando na compreensão das políticas públicas adotadas.

Estabelecer um Plano de Gestão Operacional Regional consolida a participação regional na estratégia nacional, em que as demais unidades operacionais vinculadas conseguem estar presentes nas discussões e definições das atividades a serem adotadas.

3. PLANEJAMENTO OPERACIONAL

O planejamento operacional é o detalhamento de cada ação que compõe o cotidiano da organização. Ele é analítico e repleto de informações que facilitem a sua execução prática e fidedigna aos anseios institucionais.

Este tipo de planejamento deve estar completamente alinhado com as diretrizes traçadas nos planejamentos estratégico e tático, para que tenha efetividade e otimize a aplicação dos recursos materiais e da força de trabalho.



Reunião de gestores da PRF.

Fonte: Arquivo PRF.

É pensado a curto prazo, no máximo um ano, e cada setor necessita elaborar o próprio planejamento, pois os papéis desempenhados por eles são diferentes, embora estejam vinculados e concorram para a mesma missão institucional.

Dentro da PRF o calendário anual exerce forte influência porque os feriados e festejos, sejam eles nacionais, estaduais ou municipais, podem trazer grande impacto sobre as atividades policiais. Os eventos e feriados tendem a alterar rotinas do fluxo viário e as comunidades adjacentes podem solicitar intervenções do órgão, seja pelo aporte de novas rotinas e ações, pelo emprego de recursos especializados ou até mesmo pela perda de efetivo por demandas em outras unidades da PRF.

Planejar é ato de responsabilidade e compromisso do gestor, que poderá programar-se melhor e evitar muitos contratempos, poupando assim esforços desnecessários e perdas de diversas naturezas.

É importante ressaltar que o termo Planejamento Operacional foi cunhado pela ciência social da Administração, e não devemos confundir-lo e restringi-lo ao planejamento de operações policiais da instituição, pois ele vai muito além, inserindo as ações do setor administrativo da unidade em gestão e toda e qualquer demanda que lhe surja por iniciativa interna ou externa.

Planeje-se!

3.1 PLANEJAMENTO ANUAL

Como dito anteriormente, o calendário tem forte impacto na gestão das unidades operacionais da PRF. Férias escolares, Carnaval, Semana Santa, festejos juninos, romarias, dentre outros, impactam no fluxo da rodovia e podem acarretar em sérios transtornos se não houver um plano bem organizado para minimizar danos, prejuízos ou qualquer outro tipo de ocorrência que interfira no cotidiano da população ou dos servidores da PRF.

Ao preparar o seu planejamento operacional não se limite a ver quando sua unidade necessitará de aporte de recursos. Perceba também quando ela sofrerá a perda de recursos, que serão enviados a outras unidades para auxílio em grandes eventos.

É lógico que o calendário de operações compõe o esqueleto inicial do seu planejamento operacional e em cada uma dessas datas você deve prever aspectos pertinentes, tais como:

- Necessidade de reforço de efetivo ordinário
- Necessidade de efetivo especializado (cinotecnica, operações aéreas, educação para o trânsito, motociclistas, etc.)
- Recursos para pagamento de diárias e deslocamentos (aéreo e terrestre)
- Viaturas (quatro rodas, duas rodas, aeronave, guincho, ônibus, cegonha)
- Armamentos
- Capacitação prévia
- Comunicação
- Cessão de efetivo a outras unidades
- Cessão de viaturas, armamentos ou outros equipamentos; entre outros

A partir daí é possível analisar mês a mês as demandas peculiares a cada período, bem como ver os melhores momentos para executar projetos locais e trabalhar cumprimento de metas e objetivos institucionais.

Veja se há necessidade de reformas, construções ou aquisição de materiais e faça os ajustes necessários com os setores pertinentes, sempre lembrando de analisar como isto impacta no cotidiano da unidade gerida.

Detalhes fazem diferença, não esqueça!

3.2 PLANEJAMENTO MENSAL

Como dito anteriormente, após construir seu planejamento anual, passe para as análises mensais e construa os seus planejamentos mensais, conforme as demandas e ocorrências forem se desenvolvendo.

Um fator que representa necessidade mensal de planejamento é a escala de serviço. Para ser construída ela depende de uma análise acurada da disponibilidade de efetivo e de como este deverá ser distribuído, a fim de atender de forma precisa e equalizada as projeções previstas no planejamento inicial.

A construção desta escala pode sofrer muitas alterações de um mês a outro, pois há possibilidade de fatores adversos surgirem, tais como afastamentos por atestados médicos ou convocações não programadas, férias dos servidores (que devem obrigatoriamente serem definidas de forma planejada e responsável) ou outras demandas.

Esse planejamento mensal também deve estar alinhado com as metas e objetivos traçados pela instituição, para que não seja inócuo, ou para que não gere uma grande demanda de trabalho, mas que no final produza uma sensação de ineficiência e pouca produtividade. Trabalhar na direção errada faz com que surjam muitas cobranças das instâncias superiores no final das atividades e traz frustrações e desânimo no time.

3.3 PLANEJAMENTO DIÁRIO

As equipes de trabalho possuem, já há um bom tempo, um planejamento diário que as direciona na aplicação dos esforços e recursos disponíveis, o cartão-programa.

O bom planejamento do cartão-programa permite que suas equipes de trabalho saibam exatamente o quê, quando, onde, como e porque executarão as suas tarefas, sabendo exatamente onde investir maiores esforços, a fim de atingir não apenas as metas, mas, acima de tudo, a missão da PRF.

3.4 PLANEJAMENTO DE OPERAÇÕES

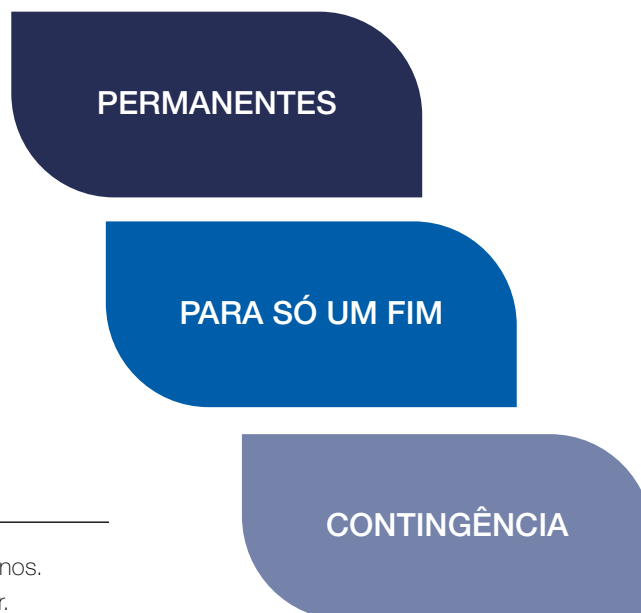
Antes de apresentarmos o que é o Planejamento de operações, é importante trazermos o conceito do que são “operações”, estabelecido pelo próprio MGO.

“ São atividades operacionais planejadas, organizadas e executadas com o emprego de meios adicionais para potencializar o alcance de um resultado específico. Ocorre em função de demandas eventuais ou rotineiras, e podem ser de caráter nacional, regional ou local. Poderá ocorrer com a participação de outros órgãos, na modalidade integrada ou conjunta. (BRASIL, 2013, p.68) ”

Então, esse planejamento é o que define a execução atividades operacionais com um fim específico e meios adicionais, que podem ser de rotina, eventuais e/ou discricionárias, em período determinado de acordo com a necessidade. Esse planejamento é realizado pelas unidades operacionais de níveis nacional, regional ou local que recebem ou identificam a demanda ou necessidade. É formalizado por meio de ordem de serviço ou de missão.

3.5 TIPOS DE PLANOS

Ao pensarmos sobre os tipos de planos podemos subdividi-los como:



Tipos de planos.

Fonte: Autor.

O plano permanente deve conter os objetivos de caráter definitivo da existência institucional, a exemplo da missão, visão e valores. O plano permanente pode ainda conter as políticas e diretrizes, de forma a facilitar a compreensão da estrutura organizacional e governança. Também podem ser estabelecidos neste plano os procedimentos de rotina, que orientam os processos e atividades, a exemplo da forma de policiamento, fiscalização e atendimento às ocorrências. Na PRF utilizamos os manuais para definir alguns desses procedimentos e processos operacionais.

O plano para um só fim é caracterizado pela sua temporalidade finita e por ações não continuadas, que na maioria dos casos sistematizam os projetos institucionais.

O plano de contingência busca gerir as informações e recursos operacionais disponíveis para a resolução de incidentes, com o objetivo de restaurar a normalidade a uma localidade ou processo. Os planos de contingência podem ser os planos de pronta resposta, conforme visto anteriormente.

Considerando a classificação de prazo e aplicação, podemos então estabelecer os tipos de planejamento operacional na PRF, a saber:

- Anual – Planejamento Operacional Nacional e Regional.
- Mensal/Diário – Planejamento de atividade operacional ordinária.
- Eventual/Discrecional – Planejamento de Operações.

3.6 GESTÃO E EMPREGO DE RECURSOS ESPECIALIZADOS

Os recursos especializados são partes integrantes da capacidade institucional de atuar na prevenção e repressão à criminalidade e as organizações criminosas. Estes recursos também realizam o policiamento especializado com emprego de cães, motocicletas, aeronaves, bem como são responsáveis por prover ações de pronta resposta a crises com operações de resposta rápida e controle de distúrbios.

Os helicópteros são um exemplo de recurso especializado.

Fonte: Arquivo PRF.



A gestão dos meios disponíveis e recursos empregados é uma constante, visto a necessidade de adaptar o uso de novas tecnologias à doutrina organizacional, avaliando as crescentes demandas de integração e inovação de procedimentos operacionais especializados.

para
refletir...



*Quantas vezes acessei
o Wiki PRF para
verificar os manuais que
norteiam os processos
institucionais referente às
atividades especializadas
na PRF?*

Propor operações e parcerias com outros órgãos que potencializem os esforços para o combate à criminalidade também integram a gestão operacional. O desenvolvimento da rotina de emprego de recursos especializados passa pela formação e educação continuada, observação das condições de empregabilidade dos meios disponíveis, publicação das normas norteadoras de procedimentos de pronta resposta, dentre outros.

É uma leitura obrigatória ao gestor! Por isso, recomendamos que você acesse com frequência o Wiki PRF e se mantenha sempre atualizado.

3.7 GESTÃO DE SEGURANÇA VIÁRIA

A gestão da segurança viária por parte da PRF é realizada diuturnamente por meio das ações de verificação da execução dos procedimentos operacionais, monitoramento do cartão-programa, comandos e operações dedicadas à prevenção e redução de acidentes.

As atividades de policiamento ordinário, fiscalização de trânsito, atendimento de acidentes e perícias auxiliam a construção de cenários para que se consiga avaliar e definir novas estratégias de redução a violência no trânsito.

Fiscalização de trânsito.

Fonte: Arquivo PRF.



As ações integradas no decorrer do atendimento de acidentes graves ou com mortos, em que existe o empenho do Corpo de Bombeiros, SAMU, Polícias Civil e Militar, concessionárias, guinchos, funerária, dentre outros, estabelecem uma composição de esforços que permite desenvolver no policial rodoviário federal a atitude de cooperação e liderança na resolução de incidentes. Essa postura contribui sobremaneira na redução dos tempos de respostas, atendimento, restauração e de normalidade do fluxo viário.

Assim a gestão de segurança viária perpassa pela dedicação do policial que está em ronda, fiscalizações e atendimentos diversos, até o gestor que estuda as causas, tipos, trechos críticos e propõem políticas públicas para a redução da letalidade do trânsito.

4. EXECUÇÃO

A princípio, pode parecer a parte mais tranquila, pois aqui já estão definidos os objetivos, metas, riscos e orçamento, bastando apenas executar. Porém, na prática, a fase da execução não é tão simples assim, pois a maioria das grandes corporações têm dificuldades de implementar seus planos, principalmente quando percebem que seus planejamentos ao serem confrontados não correspondem à realidade. Em nossa instituição também não é diferente. Por isso a importância do planejamento realista e da proximidade de quem planeja com quem executa.

Pela própria definição, como ato ou efeito de executar, de levar a efeito, a execução na gestão operacional, continuando o Ciclo PDCA anteriormente estudado, seria a prática das ações planejadas na fase anterior. Neste contexto também estão incluídas as demandas extraordinárias não previstas, com o efetivo emprego dos recursos operacionais, em atividades de policiamento, fiscalização e atendimento, para implementar os serviços prestados pela PRF. Deve ainda considerar os objetivos estratégicos e as doutrinas da PRF, as ferramentas e meios disponíveis, as diretrizes e as políticas de gestão.

A participação do gestor nas atividades de execução é fundamental, porém, dadas as outras atribuições, nem sempre é viável para ele estar diretamente executando. Entretanto, é fundamental o apoio e acompanhamento do gestor, com logística e articulações de meios necessários, além do controle operacional.

4.1 FORMAS DE EXECUÇÃO

Nas atividades operacionais são utilizados todos os meios aplicáveis, incluindo recursos humanos, veículos, aeronaves, armamentos, equipamentos, sistemas, materiais, animais e quaisquer outros necessários à execução operacional. Ao fazer uso destes meios, deve haver empenho nas formas de execução, que estão divididas nas ações de:

- Abordagem
- Atendimento ao usuário
- Ronda
- Comando
- Operações
- Fiscalização com ou sem abordagem
- Atendimento pré-hospitalar
- Respostas a incidentes
- Sistema de comando e controle

4.2 CONTROLE

Continuando o ciclo, as tarefas foram planejadas e estão sendo executadas com o objetivo de atingir os resultados esperados. Paralelamente à fase da execução, realiza-se o monitoramento das atividades em desenvolvimento, analisando e comparando com as metas esses resultados já planejados, podendo ratificar os procedimentos, ou podem ser sugeridas as adequações necessárias para o alcance das metas e aprimoramento dos serviços prestados à sociedade, intervindo-se conforme necessário.

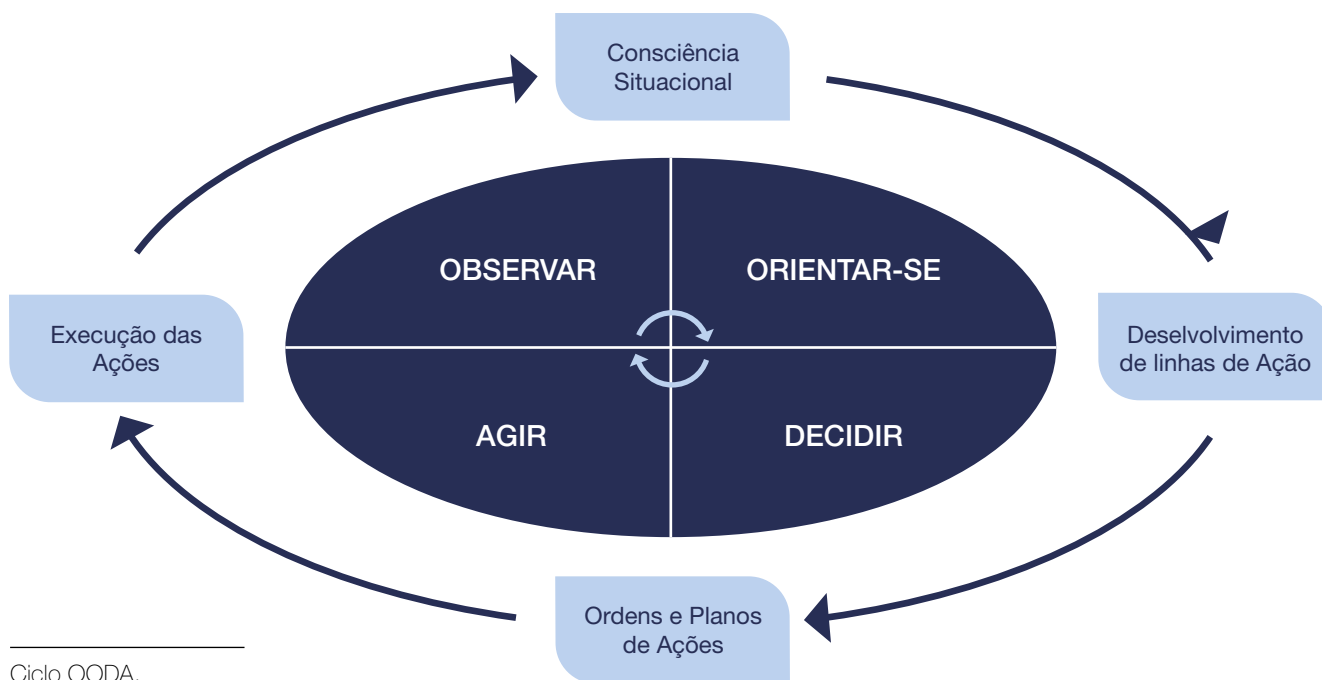
Esta fase é realizada com base nas ferramentas de gestão existentes. Dentre elas destacam-se o uso dos sistemas operacionais de monitoramento, dados estatísticos, indicadores e metas, relatórios, avaliações de desempenho, e outras ferramentas.

4.2.1 FLUXO DA INFORMAÇÃO OPERACIONAL

A informação é muito importante em qualquer gestão organizacional por ser um recurso indispensável nos contextos internos e externos das organizações. É necessário que ocorra o reconhecimento da importância de um correto fluxo de informações e do aproveitamento das oportunidades oferecidas pela tecnologia. O que poderá minimizar os problemas, originários da falta de informações adequadas.

Na PRF, para tratar e centralizar as informações operacionais, há as Unidades de Comando e Controle - UC2, como o Centro de Comando e Controle Nacional - C3N e o Centro de Comando e Controle Regional - C3R. Estas unidades são responsáveis, entre outras atividades, por estabelecer o ciclo de comando e controle, que serve como ferramenta de auxílio à operação e à tomada de decisão, contribuindo tanto para manutenção da normalidade, quanto para garantir uma pronta resposta nos casos em que se faça necessária a restauração dela.

Dentre os modelos existentes, o ciclo OODA – Observar, Orientar-se, Decidir e Agir – é utilizado como referência doutrinária, sendo um dos mais aplicáveis ao Comando e Controle. De acordo com este modelo, qualquer ação de Comando e Controle é parte de uma das quatro fases previstas no ciclo.



Ciclo OODA.

Fonte: Manual de Comando e Controle PRF (M90).

O Sistema de Comando e Controle é altamente dependente da adequada coleta, cadastro, recebimento, monitoramento, consolidação, triagem, interpretação, análise e transmissão de dados que irão compor as informações operacionais e auxiliar a consciência situacional da instituição. É neste contexto que surge a necessidade da PRF aprimorar continuamente os processos de gestão da informação operacional.

A rapidez, a segurança e a efetividade das decisões na resolução de um problema, dependem muito da qualidade das informações que o decisor possui no momento da tomada da decisão. As principais características de uma informação de qualidade são: exatidão, confiança, tempestividade, atualização, relevância e clareza.

As informações operacionais são fundamentais, não apenas para as ações reativas, mas também para uma gestão baseada em planejamento e controle, criando condições favoráveis à utilização eficiente dos recursos materiais e humanos, assim como, garantindo melhores resultados e qualidade nos serviços prestados à sociedade.

4.2.2 ANÁLISE OPERACIONAL

A análise operacional tem como objetivo avaliar e fazer o diagnóstico das diversas áreas da instituição, estrutura, métodos, processos, políticas, diretrizes, estratégias, resultados e produtos.

Como já estudado no Módulo II, no Ciclo PDCA, aqui estamos tratando da fase do Controle, e nela temos como aliada a tecnologia, com o desenvolvimento de sistemas operacionais que proporcionam meios de acompanhamento das ações por meio de inserção, processamento, consolidação, cruzamento e consulta de dados. Esses processos viabilizam a extração e a difusão de informações relevantes para uma melhor análise operacional e a consequente tomada de decisão.

Ainda dentro da doutrina do controle por meio da análise, destaca-se que na PRF é feito o uso de outras ferramentas que podem auxiliar o processo, como planilhas eletrônicas que são utilizadas para suprir lacunas e contingências dos sistemas de informação existentes, sejam estas on-line (ex.: Planilhas Google) ou offline (ex.: Microsoft Excel, LibreOffice Calc). Também são consideradas planilhas eletrônicas aquelas preenchidas a partir de formulários eletrônicos (ex.: Survey Monkey, Formulários Google). Destacando que se faz necessário orientar o uso delas para trazer benefícios à obtenção e difusão das informações operacionais, sem prejuízos à produtividade de seus usuários e com baixos riscos à segurança da informação.

4.2.1.1 INDICADORES

Como estudamos no Módulo II, **indicadores** são métricas que quantificam sua performance de acordo com os objetivos organizacionais, a fim de acompanhar o desempenho. Neste momento que estamos estudando a fase do controle dentro do ciclo operacional, destacamos a importância dos indicadores estabelecidos pela PRF. Parte deles devem automaticamente constar no Planejamento Operacional da Unidade, que após executado, chega ao momento de mensurar as ações realizadas, contrapondo estes indicadores com as metas estabelecidas.

Vários são os indicadores que podem ser atribuídos no planejamento de sua unidade, independente da atividade, seja meio ou finalística, conforme exemplo:

Fonte: Autor.

Montando Indicadores		
ATIVIDADE	LOCAL	INDICADOR
Meio	CADA - Comissão Administrativa de Defesa de Atuação	Processos Relatados
Finalística	GMR - Grupo de Motociclismo Regional	Motociclistas Fiscalizados

Pense em sua unidade, exercite: quais indicadores poderiam ser escolhidos?

4.2.1.2 METAS

A partir da definição dos indicadores para sua unidade, deve-se estabelecer uma meta para cada um deles, ou seja, quantitativamente para o indicador, qual a meta deverá ser buscada e alcançada.

No PPA 2016-2019, no Programa 2081, Justiça, Cidadania e Segurança Pública, do qual a PRF faz parte, há dois objetivos específicos, que são:

1. Promover a redução da violência no trânsito das rodovias federais.
2. Fortalecer o enfrentamento à criminalidade, com ênfase nas organizações criminosas, tráfico, corrupção, lavagem de dinheiro e atuação na faixa de fronteira.

Para estes objetivos foram estabelecidas algumas iniciativas e metas, sendo estas o principal mecanismo de acompanhamento da efetividade das ações, como exemplo temos:

- Reduzir os acidentes graves em rodovias federais de 298 para 260 a cada 1 milhão de veículos da frota nacional.
- Reduzir o número de mortos em acidentes em rodovias federais de 98 para 80 a cada 1 milhão de veículos da frota nacional.

Usando o exemplo anterior, estabelecemos meta para os indicadores escolhidos:

Montando Metas			
ATIVIDADE	LOCAL	INDICADOR	META
Meio	CADA - Comissão Administrativa de Defesa de Autuação	Processos Relatados	50/semana
Finalística	GMR - Grupo de Motociclismo Regional	Motociclistas Fiscalizados	20/dia

Fonte: Autor.

Chegamos enfim ao momento da prática do planejar. No próximo item estudaremos as etapas previstas no MGO para a elaboração do planejamento.

5. ELABORANDO PLANOS OPERACIONAIS

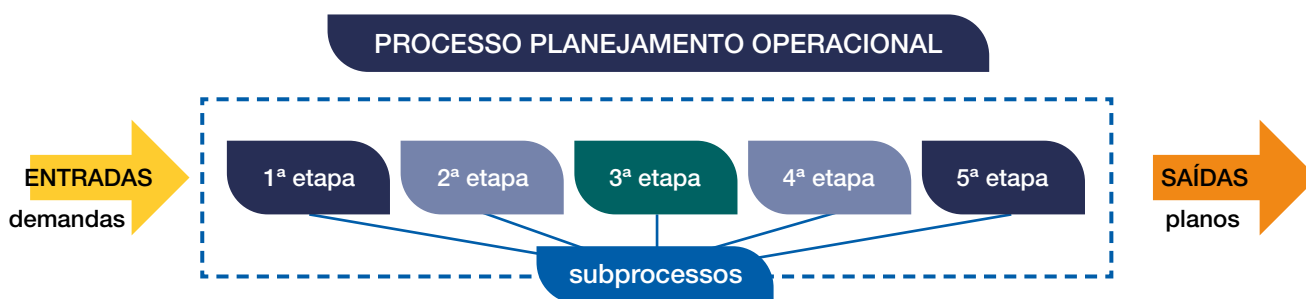
Neste tópico, para cada etapa estudada, desenvolvemos exercícios práticos, nos quais você deverá gradativamente ir elaborando o seu planejamento de acordo com sua função ou unidade de trabalho. Ao final, você terá um planejamento específico orientado para a sua prática profissional.

Para relembrarmos, conforme afirma Chiavenato (2004):

“ O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente as atividades que devem ser desempenhadas, além de quais objetivos serão alcançados, visando dar condições para que a empresa se organize a partir de determinadas análises a respeito da realidade atual e futura que se pretende alcançar. (CHIAVENATO, 2004, p. 167). ”

Desse modo vamos procurar visualizar antecipadamente as ações que irão ocorrer na instituição. Este é o momento de pensarmos as alternativas, as necessidades, os caminhos, as decisões, os problemas, as oportunidades, as ameaças, entre outros quesitos. O próximo passo será formalizar nos documentos específicos, para promover e facilitar a execução e por consequência o alcance dos resultados esperados.

Antes de entrarmos no estudo das etapas, é importante visualizarmos a estrutura deste processo de planejamento, que, como qualquer processo tem três elementos: entradas – processo – saídas, como podemos ver na figura a seguir.

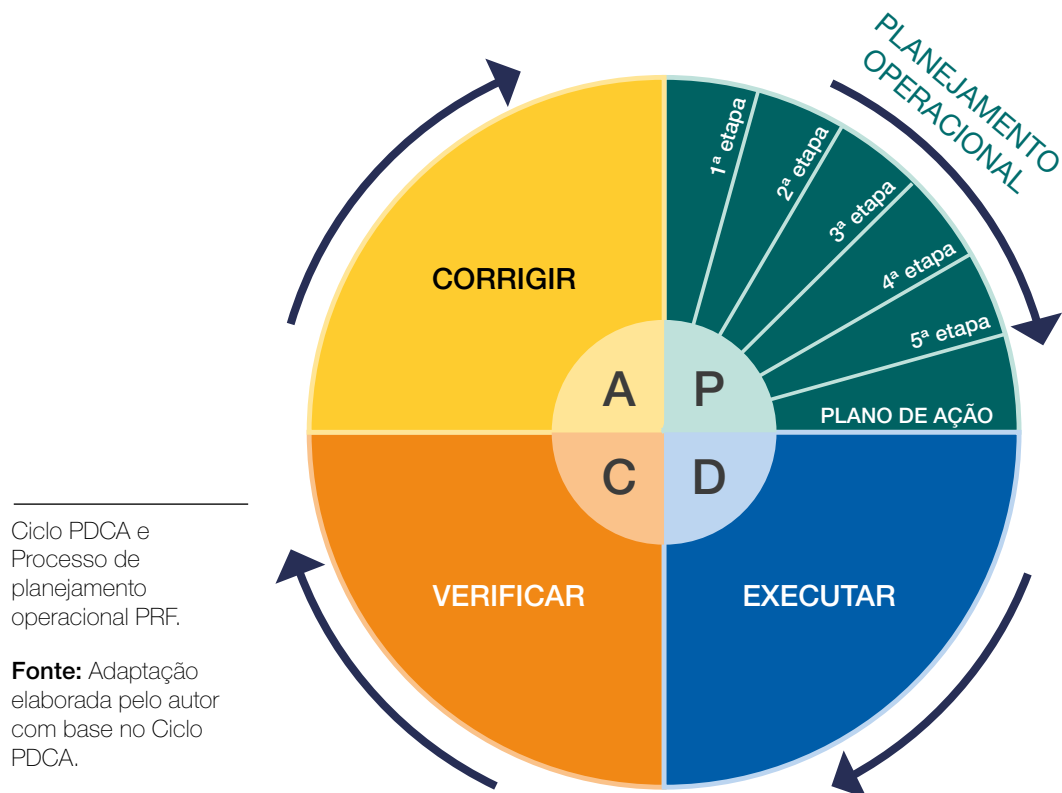


Processo de planejamento
operacional PRF

Fonte: Elaborado pelo autor.

Outro destaque importante é a necessidade de estabelecermos, quando possível, uma equipe de planejamento, composta por membros da equipe da unidade responsável ou de outras unidades/grupos/equipes que executarão os planos. Esta iniciativa auxiliará muito os gestores, ampliando a visão e a colaboração de todos, quebrando as resistências e promovendo o empenho dos servidores na execução, além de proporcionar a gestão participativa.

Pensando na dinâmica deste planejamento, apresentaremos na figura abaixo, mais uma vez recorrendo e adaptando o Ciclo PDCA já estudado no Módulo III, em que momento ele ocorre durante todo o macroprocesso para a execução de uma ação/atividade/tarefa/rotina operacional.



Agora, vamos às etapas de elaboração do planejamento.

5.1 1ª ETAPA – EXAME DA SITUAÇÃO

Como podemos ver no MGO, neste momento os responsáveis pelo planejamento já dispõem de tudo que foi estabelecido nos planos anteriores: objetivos; princípios; diretrizes; ações; projetos; metas; e tarefas, têm também as rotinas e demandas

eventuais ou emergenciais. Salientamos que é imprescindível que os responsáveis pelo planejamento e sua equipe, conheçam e entendam tudo que citamos acima, pois isso é o que ele tem para executar, para fazer acontecer. Se ele seguir, com certeza, fará aquilo que está alinhado com o direcionamento da instituição.

Mas então como está nossa situação para fazer frente a essa demanda?

Está é a etapa do diagnóstico situacional, compreendido como um processo de coleta e análise de dados e informações; análise dos ambientes interno e externo. Diante da necessidade deste diagnóstico, leia o item 7.3.1.1 do MGO, identifique as informações que deve examinar e faça o exercício proposto.

É primordial registarmos a necessidade de dispormos de dados confiáveis e informações adequadas.

exercício



1ª etapa:

a - Neste exercício propomos, a você aluno, a elaboração de um diagnóstico de situação. A situação hipotética a ser trabalhada é a de que a unidade sob sua responsabilidade deve executar a Operação Rodovida na sua Regional. Você deve orientar-se pelas previsões contidas no Plano Estratégico, no Plano Diretor de Operações e principalmente no Plano Organizacional recentemente publicado. Ao final do exercício produza um relatório objetivo e encaminhe ao tutor.

b - Identifique e indique também, alguma outra informação que julgue importante analisar e que não está relacionada no item 7.3.1.1 do MGO.

5.2 2ª ETAPA – DESENVOLVIMENTO

Após o diagnóstico da situação, com todos os dados e informações detalhadas em mãos, com objetivos e metas definidos, o planejador iniciará o rascunho do plano de ação, respondendo as questões formuladas no item 7.3.1.2.1 do MGO, baseadas na metodologia 5W2H, estudada no módulo II como ferramenta de planejamento. Neste contexto, também formulará as diretrizes da ação que, segundo o Manual, são as instruções a todos os envolvidos na execução. Essas instruções poderão fazer parte do plano ou não, de acordo com a amplitude do que se pretende realizar.

É muito importante nesta etapa sermos os mais realistas possíveis, sob pena de criarmos situações equivocadas, inexequíveis, fora do contexto e capacidade de execução e que não atinjam os objetivos.

Leia os itens 7.3.1.2.1 e 7.3.1.2.2 do MGO e faça o exercício.

exercício



a - Dispondo do relatório elaborado na 1ª etapa, inicie o rascunho do seu plano de ação respondendo as questões elaboradas no item 7.3.1.2.1 do MGO.

b - Encaminhe ao tutor três diretrizes formuladas para a sua operação.

5.3 3ª ETAPA – COMO SERÁ A EXECUÇÃO?

Como podemos ver, as etapas deste processo se complementam, pois, mesmo respondendo as questões da etapa anterior, veremos que essa etapa e as próximas ainda impactam na consecução do plano.

Segundo Kawakami (2012), “O sucesso é muito mais relacionado com a execução do que com o planejamento. Um planejamento medíocre com uma execução competente dá resultado. o contrário, não!”. O autor também alerta que não é deixar de planejar, mas fazer um planejamento claro, realístico que facilite executar na rua o que foi pensado na mesa.

Por isso, esta etapa é muito importante, pois prevê como os meios, recursos, pessoal, entre outros quesitos, serão dispostos e compostos; como será a preparação e a execução da tarefa propriamente dita, bem como o encerramento. Ao estabelecer como será a mobilização, a ação e a desmobilização estaremos, ainda que na fase do planejamento, aproximando-se da eficiência, eficácia e efetividade na prestação do serviço à sociedade, aumentando a possibilidade de êxito.

Leia com atenção os itens 7.3.1.3, 7.3.1.3.1, 7.3.1.3.2, e 7.3.1.3.3 do MGO e aplique no exercício.

exercício



a - Acrescente no seu rascunho do Plano as três fases dessa etapa – mobilização, ação e desmobilização - identificando quais os impactos no que já havia definido anteriormente.

5.4 4ª ETAPA – COMO SE DARÁ O CONTROLE?

Segundo MGO, controle é a função administrativa que mede e avalia o desempenho, viabilizando a adoção imediata de ação corretiva quando alguma falha no processo controlado é identificada. A principal finalidade do controle é assegurar que os resultados estratégicos, táticos e operacionais de uma organização sejam alcançados.

Então, nessa etapa devemos prever como se dará esse controle, diante de tudo o que foi planejado, dos objetivos, metas, indicadores, cronograma, normas, diretrizes estabelecidas, entre outros; qual o método e procedimentos a serem adotados, como serão aplicados, quem são os responsáveis, como será o registro; enfim com será realizado o monitoramento antes, durante e depois da execução da ação/plano e em que momento e de que forma faremos as intervenções necessárias para garantir o atingimento dos resultados.

Registrarmos a importância de pensarmos e prevermos os aspectos referentes à intervenção na execução, pois o desfecho pode comprometer muito o êxito da ação, bem como refletir significativamente na equipe de trabalho. Neste panorama, a avaliação dos riscos é fundamental, como nos traz o MGO.

Leia os itens relativos à quarta etapa de planejamento no MGO e faça os exercícios.

exercício



- a - Pensando na sua operação relacione três formas de controle que você entende serem muito importantes para o monitoramento da execução;
- b - Identifique três riscos para a consecução da operação e proponha intervenções para mitigar/ corrigir, caso ocorram.

5.5 5ª ETAPA – COMO SERÁ A AVALIAÇÃO?

Essa é a etapa em que prevemos quais formas utilizaremos para avaliar tudo o que foi produzido e verificado pelo controle. A avaliação proporciona aos gestores o momento de aperfeiçoamento dos processos de trabalho, de gestão, otimização dos recursos, padronização de procedimentos para outras ações, enfim, o melhoramento contínuo da prestação dos serviços.

Como descrito no MGO esta etapa visa a produção de conhecimento, no qual:



*A produção do conhecimento busca determinar quais as formas de avaliação serão aplicadas durante e depois da execução da ação. São elas:
A produção de Atas das Reuniões
Briefing e Debriefing
Relatórios Setorial e Geral
Avaliação estatística
Pesquisa de opinião dos participantes
Avaliação de desempenho
Avaliação dos Indicadores. (BRASIL, 2013, p.55)*



exercício



a - Preveja para seu plano três formas que julgue mais apropriadas para a avaliação da sua operação.

5.6 ESTRUTURA DOS PRINCIPAIS PLANOS OPERACIONAIS

Visando facilitar a confecção dos planos, elencamos abaixo a estrutura de informações mínimas para os principais tipos de planos na forma dos documentos que os instituem. Salientamos que, de acordo com a ação a ser executada e sua abrangência (nacional, regional, local), poderão ser acrescidas mais informações, detalhamentos e itens.

Ordem de Serviço - OS: documento de caráter interno, podendo ser restrito ou sigiloso mediante o qual o titular fixa, comandos de trabalho, ou que, em missões de natureza opera-

cional, é direcionado a várias áreas ou regionais, definindo situação, objetivo, período, responsáveis, efetivo, logística execução, atribuições e orientações gerais. A vigência encerra ao final do período específico ou ao concluir o serviço. (Conceito do Documento de Orientações Gerais para Uso do SEI).

- Estrutura:
 - a. Situação
 - b. Objetivos
 - c. Planejamento
 - d. Execução
 - e. Administração e logística
 - f. Comunicações
 - g. Supervisão
 - h. Controle e avaliação
 - i. Dispositivos finais
 - j. Anexos.

Ordem de Missão - OM: documento de caráter interno, devendo ser restrito ou sigiloso que regula, de forma simples, as missões de natureza operacional, específica para uma equipe ou área, definindo responsável, efetivo, atribuições e orientações gerais. A vigência encerra ao final do período específico ou ao concluir a missão. (Conceito do Documento de Orientações Gerais para Uso do SEI).

- Estrutura:
 - a. Objetivos
 - b. Gestão da atividade
 - c. Planejamento
 - d. Administração e logística
 - e. Execução
 - f. Desenvolvimento
 - g. Metas e procedimentos
 - h. Comunicações
 - i. Controle
 - j. Dispositivos finais
 - k. Anexos.

Escala de Serviço: constitui designar o emprego do efetivo, de forma individualizada, nominal e padronizada, em regime de revezamento, nas diversas unidades, grupos e equipes, visando cumprir jornada de trabalho estabelecida. As escalas poderão ser ordinárias, especiais ou extraordinárias. (Conceito do MGO)

- Estrutura:
 - a. Dados básicos (unidade, mês, descrição, observações)
 - b. Escala – (tipo, equipes, funções, dias de trabalho por equipe)
 - c. Escalas extras
 - d. Afastamentos
 - e. Horas a trabalhar.

Cartão Programa de Policiamento: é a programação ordinária das atividades operacionais a serem executadas pelas equipes de serviço em períodos determinados. Deverá ser planejado com base em análise de dados estatísticos e demandas específicas, visando aumentar a eficácia do trabalho preventivo e repressivo, a visibilidade e disponibilidade da PRF, a diminuição do tempo de resposta as necessidades da sociedade e otimização dos meios. O Cartão-Programa deve contemplar as metas estabelecidas para o turno de serviço. (Conceito do MGO)

- Estrutura:
 - a. Unidade Organizacional
 - b. Data
 - c. Descrição
 - d. Viatura
 - e. Meta de veículos fiscalizados
 - f. Meta de pessoas fiscalizadas
 - g. Meta de teste de alcoolemia
 - h. Meta de pessoas atingidas por ações educativas
 - i. Parte diária – número
 - j. Equipe
 - k. Atividades (descrições, locais, datas e horários que indiquem o início e fim das atividades) I

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste módulo, você conheceu e aprendeu a diferenciar os tipos de gestão. Viu que a gestão estratégica é composta pela alta direção, que tem a responsabilidade de desenvolver todo o direcionamento estratégico do órgão. Já a gestão tática é responsável por traduzir, realizar o desdobramento e decompor as estratégias, traçando diretrizes, metas, objetivos e indicadores que direcionam as ações específicas de cada área temática da organização. Por fim, a gestão operacional está voltada para a execução das tarefas, serviços e rotinas, da forma mais eficiente e racional possível. Transforma as metas institucionais em ações.

Você viu também que a fase de execução precisa ser constantemente testada e observada, para se certificar de que está acontecendo de acordo com o planejado, pois, por mais que pareça simples, é na fase de execução que a maioria das grandes corporações têm dificuldades de implementar seus planos, principalmente quando percebem que seus planejamentos ao serem confrontados não correspondem com a realidade. Na PRF não é diferente. Por este motivo, é importante elaborar um planejamento que seja realista e alcançável.

Referências

ARAÚJO, L. C. G. Manualização: sua relevância na gestão de processos. In:_____. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**, volume 1. 5.ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2011. cap.6.

BRASIL. Ministério da Justiça. Departamento de Polícia Rodoviária Federal. Manual de Gestão Operacional. Brasília, nov. 2013. Disponível em: <https://www.dropbox.com/sh/lp15hvhxwus29ti/AACaN9msBx15duL0DZUECabba?dl=0&preview=MGO.pdf>. Acesso em 10 de fev.2020.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração: na administração das organizações. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 2006.

MALMEGRIN, Maria Leonídia. Gestão operacional. – 3. ed. rev. atual.

SERRA, Farah. Conceito de Gestão. **Tempos de Gestão**. 2015. Disponível em: <https://www.temposdegestao.com/conceito-de/conceito-de-gestao>. Acesso em 10 fev. 2020