

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

DIAGNÓSTICO E PROPOSTA DE MELHORIA NOS SERVIÇOS
PRESTADOS PELO DETRAN-GO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO

RODRIGO DA PAIXÃO PACHECO

GOIÂNIA,GO

2008

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

RODRIGO DA PAIXÃO PACHECO

DIAGNÓSTICO E PROPOSTA DE MELHORIA NOS SERVIÇOS
PRESTADOS PELO DETRAN-GO

Relatório Final de Estágio Supervisionado
do Curso de Administração da Pontifícia
Universidade Católica de Goiás.

Orientador do estágio Supervisionado I:
Prof. Ovídio Alberto Rodriguez Laraich, M.
Sc.

Orientador do estágio Supervisionado II:
Prof. Ovídio Alberto Rodriguez Laraich, M.
Sc.

GOIÂNIA, GO

2008

AUTORIZAÇÃO DE ENTREGA DA VERSÃO PRELIMINAR DO RELATÓRIO DE ESTÁGIO II AOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Autorizo o aluno Rodrigo da Paixão Pacheco, acadêmico do Curso de Administração de Empresas, matrícula 200410231838, a depositar a **entregar a versão preliminar do seu Relatório de Estágio Supervisionado II** (encadernada tipo espiral) para avaliação dos membros da Banca Examinadora.

Modalidade de Estágio: Diagnóstico funcional

Tema: do Estágio: Diagnóstico e proposta de melhoria nos serviços prestados pelo DETRAN-GO.

Goiânia, 30/06/2008.

Prof. Ovídio Alberto R. Laraich, M. Sc.

RODRIGO DA PAIXÃO PACHECO

DIAGNÓSTICO E PROPOSTA DE MELHORIA NOS SERVIÇOS
PRESTADOS PELO DETRAN-GO

Este Relatório foi julgado adequado para obtenção da aprovação na disciplina Estágio Supervisionado II do Curso de Administração, do Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica de Goiás.

Os registros de avaliação foram feitos na Ficha de Acompanhamento do aluno e na Ficha de Avaliação da Banca Examinadora.

Goiânia, 16 de junho de 2008.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ovídio Alberto R. Laraich, M. Sc.
Orientador do Estágio Supervisionado II

Prof. Avelino Correa, M. Sc.
Membro da Banca Examinadora

Prof. Manuel Gomes da Silva, M. Sc.
Membro da Banca Examinadora

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha mãe que nunca desistiu de mim e nunca permitiu que eu parasse de estudar.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelas bênçãos derramadas em minha vida. A meus pais pelo constante amor, interesse, apoio e conselhos. Ao Hypólito, grande incentivador, vivo em minhas lembranças. Ao mestre Ovídio por suas múltiplas e excelentes sugestões e por ajudar a compreender melhor a ciência da administração. A todos os amigos que de forma direta ou não contribuíram para que eu vencesse mais essa etapa da vida.

“Trate o cliente como um ativo valioso”

Tom Peters

SUMÁRIO

	LISTA DE FIGURAS	09
1.	INTRODUÇÃO	13
1.1	Justificativa	13
1.2	Objetivos	14
1.2.1	Objetivo Geral	14
1.2.2	Objetivo Específico	14
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1	Serviços	15
2.1.1	Definições	15
2.1.2	Diferença entre serviços e bens físicos	15
2.2	Ciclos de serviços	17
2.3	Qualidade nos serviços.....	18
2.4	Expectativas e percepções de qualidade em serviços.....	20
2.5	Crterios de avaliaão de servios	22
2.6	Análise do gap da qualidade.....	23
2.7	Planejamento	25
2.7.1	Negócio.....	25
2.7.2	Missão	25
2.7.3	Visão.....	25
2.7.4	Planejamento estratégico	26
2.7.5	Análise SWOT	27
2.8	Recursos humanos	27
2.8.1	Avaliação de desempenho.....	27
2.8.2	Treinamento.....	28
2.9	Organização, sistemas e métodos.....	29
2.9.1	Fluxograma	29
2.9.2	Fases do desenvolvimento do projeto de sistemas	30
2.10	Qualidade.....	30
2.10.1	Qualidade e produtividade	30
3.	METODOLOGIA	32

4.	DESENVOLVIMENTO E DISCUSSÃO DO TRABALHO	35
4.1	Descrição do negócio	35
4.2	Caracterização da organização	40
4.2.1	Dados de identificação.....	40
4.2.2	Histórico	41
4.2.3	Estrutura organizacional	41
4.2.4	Serviços	45
4.2.5	Análise <i>SWOT</i>	46
4.3	Análise dos processos	51
4.3.1	Processo de emissão de CNH.....	51
4.3.1.1	Situação atual	51
4.3.1.2	Diagnóstico e proposta	59
4.3.1.3	Implementação	59
4.3.2	Processo de licenciamento	63
4.3.2.1	Situação atual	63
4.3.2.2	Diagnóstico e proposta	66
4.3.2.3	Implementação	68
4.3.3	Processo de administração de infrações	69
4.3.3.1	Situação atual	69
4.3.3.2	Diagnóstico e proposta	72
4.3.3.3	Implementação	73
4.5	Análise da função atendimento.....	74
4.5.1	Situação atual	74
4.5.1.1	Diagnóstico e propostas	84
4.5.1.2	implementação.....	85
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	94
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	95
	APÊNDICES	96
	APÊNDICE - A.....	97
	APÊNDICE - B.....	98
	APÊNDICE - C.....	99
	ANEXOS.....	106
	ANEXO - A.....	107

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Diferenças entre serviços e bens físicos.....	17
Figura 2 – O ciclo de serviço	18
Figura 3 – Fatores que influenciam a formação das expectativas do cliente em relação ao serviço.	21
Figura 4 – Os critérios de avaliação da qualidade do serviço	23
Figura 5 – Definição da idéia de qualidade	31
Figura 6 – Composição quantitativa da força de trabalho no Órgão.	37
Figura 7 – Quantitativo da força de trabalho terceirizada.....	38
Figura 8 - Sede do DETRAN-GO em Goiânia.....	40
Figura 9 – Resumo da análise SWOT.....	50
Figura 10 – Processo de emissão de CNH Provisória	54
Figura 11 - Fluxograma do processo de atendimento para obtenção do serviço de CNH definitiva.	56
Figura 12 – Fluxograma do processo para o serviço de Revalidação de CNH	57
Figura 13 – Síntese do diagnóstico e proposta do processo de emissão de CNH....	59
Figura 14 – Descrição do que será utilizado para implementar proposta da área de CNH.	60
Figura 15 - Fluxograma do processo de solicitação de CNH pelo site sob a ótica do usuário.	61
Figura 16 – Fluxograma do processo de solicitação de CNH pelo site sob a ótica do	
Figura 17 – Fluxograma do processo de atendimento para emissão do CRLV.	65
Figura 18 – Síntese do diagnóstico e proposta do processo de licenciamento.	68
Figura 19 - Processo de solicitação de requerimentos e DUA da área de licenciamento	69
Figura 20 – Síntese do diagnóstico e propostas do processo de administração de infrações.....	73
Figura 21 – Processo de obtenção de informações acerca da defesa de autuação .	74
Figura 22 – Placa de sinalização na entrada da passarela.	75
Figura 23 – Placa de sinalização na divisão de multas.	75
Figura 24 – Placa de sinalização afixada do bloco 6 (corredor).	76
Figura 25 – Avaliação do usuário acerca dos minutos que aguardou na sala de espera.....	77

Figura 26 – Avaliação do usuário acerca do número de pessoas que teve contato para conseguir o que necessitava.....	77
Figura 27 – Avaliação do usuário acerca do conhecimento da documentação necessária para obter o serviço antes de sua primeira visita ao órgão.....	78
Figura 28 – Avaliação do usuário acerca da maneira que tomou conhecimento dos documentos necessários para realização do serviço.....	78
Figura 29 – Avaliação do usuário acerca do tempo de espera para ser atendido.....	79
Figura 30 – Avaliação do usuário acerca da cordialidade da equipe de atendimento	79
Figura 31 – Avaliação do usuário acerca da competência da equipe de atendimento	80
Figura 32 – Avaliação do usuário acerca das instruções/orientações recebidas.	80
Figura 33 – Avaliação do usuário acerca das placas de sinalização para o atendimento.....	81
Figura 34 – Avaliação do usuário acerca da obtenção de informações pelo telefone/internet.....	81
Figura 35 – Avaliação dos usuários quanto a identificação dos funcionários.....	82
Figura 36 – Avaliação dos usuários alusivo aos procedimentos para a realização do serviço	82
Figura 37 – Avaliação do usuário acerca do custo do serviço	83
Figura 38 – Avaliação do usuário sobre suas expectativas acerca dos serviço prestados.....	83
Figura 39 – Síntese do diagnóstico e propostas da função de atendimento.	85
Figura 40 – Caracterização de uma Ouvidoria.	86
Figura 41 – Recursos humanos necessário para o funcionamento da Ouvidoria.....	87
Figura 42 – Orçamento dos equipamentos de informática para implementar a Ouvidoria.....	88
Figura 43 – Custo total para aquisição de equipamentos de informática para a Ouvidoria.....	88
Figura 44 – Orçamento dos equipamentos de refrigeração para implementar a Ouvidoria.....	89
Figura 45 – Orçamento dos móveis de escritório para implementar a Ouvidoria.....	89
Figura 46 – Custo total para aquisição de móveis de escritório para a Ouvidoria.....	90

Figura 47 – Orçamento para implementação de sinalização interna no DETRAN-GO.....	91
Figura 48 – Custo total para aquisição de material de sinalização interna para o DETRAN-GO.....	92
Figura 49 – Crachá de identificação dos servidores do DETRAN-GO.....	93

RESUMO

PACHECO, Rodrigo da Paixão. Diagnóstico e Proposta de Melhoria nos Serviços Prestados pelo DETRAN-GO. 2008 100 f. Relatório Final de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Departamento de Administração, Puc GO, Goiânia.

Este relatório de estágio trata sobre o serviço de atendimento ao usuário do Departamento Estadual de Trânsito de Goiás – DETRAN-GO nos processos organizacionais de Emissão de CNH, Licenciamento e Administração de Infrações. Foi realizado o levantamento e identificação dos pontos fortes, e fracos, oportunidades e ameaças da organização, mediante a técnica da análise *SWOT*. Também foi realizada uma ampla e minuciosa fundamentação teórica com a consulta a renomados autores da ciência da administração. O suporte teórico sustenta as etapas de levantamento de dados, bem como a utilização do diagnóstico, onde são mostrados os problemas nos processos de atendimento da organização, identificados as causas e formuladas as propostas e sua implementação para a melhoria do desempenho.

Palavras-Chave: atendimento; diagnóstico; administração pública.

1. INTRODUÇÃO

O presente relatório destina-se a cumprir exigência da disciplina Estágio Supervisionado II do Curso de Administração da Universidade Católica de Goiás e trata sobre a área de prestação de serviço de atendimento ao usuário do DETRAN-GO, nas atividades de emissão de CNH, licenciamento e administração de infrações.

O Departamento Estadual de Trânsito - DETRAN-GO - é uma organização pública Estadual, jurisdicionada à Secretaria de Segurança Pública, sendo sua natureza jurídica autarquia, com sede em Goiânia que foi iniciada em 1978, com 6.779,43 m² de área coberta. O DETRAN-GO, foi instituído com base na lei nº. 8.856 de 07 de julho de 1980 e posteriormente pelo Decreto nº. 1.863 de 31 de outubro de 1980, constante do Diário Oficial do Estado de Goiás. É integrante ao Departamento Nacional de Trânsito - DENATRAN - para planejar, dirigir, controlar, coordenar e executar os serviços relativos a trânsito nos termos da legislação em vigor.

O presente relatório de estágio contém a justificativa, com os motivos que levaram o estagiário à escolha dessa modalidade de estágio; apresenta, objetivos gerais e específicos, contendo as metas a serem atingidas no relatório de estágio; a metodologia com as técnicas e os métodos que serão utilizados para o desenvolvimento do trabalho, observando a fundamentação científica; e a bibliografia apresentando a lista das obras e seus autores que durante a efetivação deste trabalho serão consultados nas diversas áreas da Administração.

1.1 Justificativa

Um dos motivos que levaram o estagiário a escolher esta modalidade é o acesso a informação, considerando que o mesmo trabalha na organização, objeto de estudo, e a relevância social do projeto dado ao fato da organização, ser pública e, portanto, de interesse de toda a sociedade.

Outro fator determinante da escolha é a crença de que é possível haver uma organização pública de grande porte que desenvolva um trabalho de atendimento ao público com excelência.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Diagnosticar e propor melhorias para a área de atendimento ao usuário do DETRAN da capital nos serviços de emissão de CNH, licenciamento e administração de infrações.

1.2.2 Objetivo Específico

- Disponibilizar no site o serviço de solicitação de CNH definitiva.
- Colocar link de impressão de requerimentos e DUA dos serviços de 2ª via de CRLV e averbação de impedimento de licenciamento no site.
- Confeccionar e publicar material explicativo no site acerca dos procedimentos para defesa de autuação.
- Efetivar o funcionamento da Gerência de Ouvidoria.
- Adquirir placas de sinalização interna.
- Criar um regulamento interno que obriga o uso de crachá pelos funcionários.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Serviços

2.1.1 Definições

De acordo com Grönroos (1995, p.36) serviço define-se como:

... uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

Uma outra definição mais técnica é a de administração de serviços, enfoque organizacional sobre a ótica de como o cliente sente a qualidade, que já consiste em termo popular nos Estados Unidos e é parâmetro para a filosofia de gestão que está por trás da excelência integral do serviço.

O enfoque de administração de serviços tem como objetivo construir na organização uma cultura de serviço que faz a excelência na sua prestação ao cliente uma missão conhecida por toda a organização. Segundo Albretch (1998, p. 22) “A filosofia de administração de serviços sugere que todos têm um papel a desempenhar no esforço de garantir que as coisas funcionem bem para o cliente”.

2.1.2 Diferença entre serviços e bens físicos

A principal característica de um serviço é a ausência de tangibilidade. Desta forma inexistente a transformação de alguma coisa, mas uma ligação entre cliente e fornecedor.

Devido ao alto grau de intangibilidade, é normalmente difícil para o cliente avaliar um serviço (GRÖNROOS, 1995, p. 39).

O cliente percebe o serviço, geralmente, de forma abstrata dada a sua natureza intangível. Já os bens físicos são tangíveis.

Neste caso tem natureza concreta existindo o estabelecimento da transformação de matéria em produto acabado.

Outra diferença é que o cliente participa da produção do serviço, sendo simultaneamente receptor, por recebê-lo diretamente, e recurso devido a participação no processo. Segundo Téboul (1999, p.30) “Em vista de que o serviço é uma prestação única na presença do cliente, tem que ter êxito logo da primeira vez, no próprio momento de interação”. A situação de atendimento ao cliente numa loja é exemplo disso.

Considerando essa participação do cliente como co-produtor do serviço é importante que os prestadores tenham funcionários com habilidades interpessoais bem desenvolvidas. Ainda de acordo com Téboul (1999, p.31) “Saber o que sente o cliente quando da interação é igualmente problemático. Sua percepção é imediata, subjetiva e qualitativa”.

Já no caso de bens físicos uma vez produzidos é tarde para melhorá-lo ou corrigi-lo. Por fim diferenciam-se no que tange a produção e consumo.

No caso do serviço a produção e consumo são simultâneos.”Por causa disto e das características anteriores, não é possível manter serviços em estoque, da mesma forma que se mantêm os bens” (GRÖNROOS, 1995, p. 39).

A característica de inseparabilidade dá-se ao fato do serviço, de natureza imaterial, ser uma prestação que não resulta em propriedade (não pode ser possuído como um bem) e cujo consumo ocorre no momento de sua produção.

O quadro 1 demonstra, a comparação das características que denotam a diferença entre serviços e bens físicos.

Bens físicos	Serviços
Tangível	Intangível
Homogêneo	Heterogêneo
Produção e distribuição separadas do consumo	Produção, distribuição e consumo são processos simultâneos
Uma coisa	Uma atividade ou processo
Valor principal produzido em fábricas	Valor principal produzido nas interações entre comprador e vendedor
Clientes normalmente não participam do processo de produção	Clientes participam da produção
Pode ser mantido em estoque	Não pode ser mantido em estoque
Transferência de propriedade	Não transfere propriedade

Figura 1 - Diferenças entre serviços e bens físicos
 Fonte: Adaptado de Grönroos (1995)

2.2 Ciclos de serviços

Para melhor compreender a realidade do cliente é importante considerar um ciclo de serviços no qual o mesmo se submete na organização. Para Albrecht (1998, p.34) “Um ciclo de serviço é a cadeia contínua de eventos pela qual o cliente passa à medida em que experimenta o serviço prestado”. Desta forma caracteriza-se por observar o serviço prestado sob a ótica do cliente que interage com o serviço e por conseguinte faz julgamento da qualidade em cada evento.

Essa idéia de ciclo de serviço é extremamente relevante para ajudar os dirigentes e funcionários das organizações a entender o que o cliente deseja/necessita e como percebe o serviço que está sendo posto no mercado pela empresa.

A figura 2, demonstra o ciclo de serviço dividido em hora da verdade que caracteriza-se pelo encontro de serviço entre o prestador e o cliente que por sua vez obtém uma impressão de qualidade do serviço. De acordo com Grönroos (1995, p. 55) “significa que esta é a ocasião e o lugar onde e quando o prestador de serviço tem a oportunidade de demonstrar ao cliente a qualidade de seus serviços”

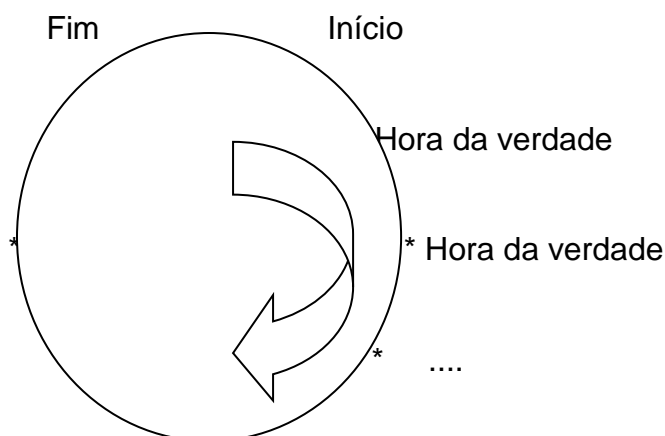


Figura 2 – O ciclo de serviço
 Fonte: Adaptado de Albrecht (1998)

Durante o processo do ciclo de serviço os primeiros e últimos encontros de interação são os mais críticos visto que ajusta a percepção de qualidade do cliente em relação ao serviço prestado. Ressalta neste momento de hora da verdade que o serviço dever ser de boa qualidade na percepção do cliente desde o primeiro instante.

Ao longo do ciclo o cliente irá comparar a percepção do serviço com suas expectativas iniciais. Desta forma irá julgar a qualidade total percebida do serviço. Segundo Grönroos (1995, p. 55) “Se o problema de qualidade ocorreu, será tarde demais para tomar ações corretivas. Para fazê-lo, uma nova hora da verdade terá que ser criada”.

2.3 Qualidade nos serviços

O primeiro simpósio internacional acerca da qualidade em serviços aconteceu em 1988 em Karlstad na Suécia realizado pelo Centro de Pesquisa em Serviços da Universidade Estadual do Arizona.

A década de 80 foi marcada pelo interesse dos empresários e estudiosos pela qualidade do serviço que só aumentou até a atualidade, justamente pela importância

que tem em saber como atender melhor e com mais qualidade a pessoa mais importante do negócio o cliente.

Portanto as organizações de serviço precisam desenvolver programas de qualidade. Segundo Grönroos (1995, p.47) “Devido às características dos serviços, muito do know-how da qualidade relacionada a bens não é relevante ou pelo menos não se aplica diretamente às organizações de serviço”. Por outro lado é útil para analisar a questão de serviços.

De acordo com Las Casas (2000, p.83):

Qualidade em serviços está ligada à satisfação. Um cliente satisfeito com o prestador de serviços estará percebendo um como de qualidade. E isso acontece em qualquer situação em que possa ocorrer essa satisfação, como a solução de um problema, o atendimento de uma necessidade ou de qualquer outra expectativa.

O conceito de qualidade em serviços deriva do conceito geral de qualidade, mas com foco em prestação de serviços no que tange a forma de percepção e satisfação de serviço pelo cliente.

O cliente percebe a qualidade de forma ampla, isto é , além das especificações técnicas e portanto a preocupação do prestador de serviço deve estar centrada na forma como o cliente percebe a qualidade.

Qualidade em serviço é um fenômeno bastante complexo desta forma seu modelo precisa ser mais detalhado que os normalmente utilizados. Segundo Garvin (apud GRÖNROOS, 1995, p. 48) “[Os gerentes] têm que quebrar a palavra qualidade em partes gerenciáveis. Somente então poderão definir os nichos de qualidade nos quais competirão”

2.4 Expectativas e percepções de qualidade em serviços

Alguns autores defendem a idéia de que os clientes se baseiam nas expectativas para avaliar a qualidade de um serviço. Desta forma dada a relevância que as expectativas dos clientes tem para no processo de avaliação da qualidade do serviço é igualmente importante conhecer os fatores que influenciam sua formação. Segundo Ganesi; Corrêa (1994, p. 79) “A avaliação que o cliente faz, durante ou após o término do processo, se dá através da comparação entre o que o cliente esperava do serviço e o que ele percebeu do serviço prestado”.

A comunicação boca a boca é um fator importante na formação de expectativas que representando o que os clientes ouvem de terceiros, relatos de consumidores e especialistas no assunto, com suas recomendações e percepções sobre os serviços.

É importante ressaltar que normalmente os clientes buscam informações a respeito do serviço que pretendem comprar de terceiros, no intuito de buscar pistas da qualidade do serviço que desejam.

A experiência anterior, um momento do passado em que o cliente já vivenciou alguma experiência acerca do serviço que a organização está oferecendo, pode influenciar a forma como o vê no presente. De acordo com Ganesi;Corrêa (1994, p. 82):

Clientes de um restaurante podem ser exigentes em relação ao sabor da comida, se sua experiência anterior induzir tal expectativa, ao mesmo tempo que podem ser bastante tolerantes em relação ao tempo de atendimento, se em ocasiões passadas os pratos demoram para ser servidos.

As necessidades pessoais dos clientes são o principal fator formador de expectativas tendo em vista que é justamente para atender a essas necessidades que os clientes buscam um serviço. Para Ganesi; Corrêa (1994, p.70) “O consumidor identifica uma necessidade quando sente uma discrepância entre seu estado atual e o estado desejado”.

A comunicação externa, feita pelo fornecedor pode influenciar diretamente as expectativas do cliente do serviço e ocorre por meio de propaganda.

No entanto é importante salientar que as expectativas elevadas por razão da propaganda ou de qualquer tipo de comunicação transmitida ao cliente não podem em hipótese alguma gerar incompatibilidade com a capacidade de cumprimento da promessa. Segundo Gianesi; Corrêa (1994, p.83) “A propaganda, que visa atrair os clientes para determinado fornecedor, pode elevar exageradamente as expectativas desses clientes a níveis que o sistema de operações não possa alcançar”.

A figura 3, demonstra os fatores que influenciam a formação das expectativas do cliente que são as necessidades pessoais, experiências anteriores, comunicação boca-a-boca e comunicações externas.

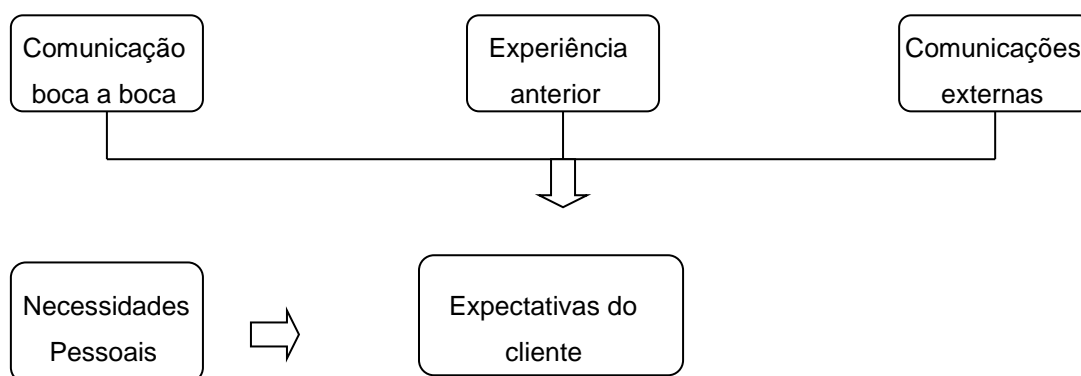


Figura 3 – Fatores que influenciam a formação das expectativas do cliente em relação ao serviço.
Fonte: Adaptado de Gianesi; Corrêa (1994)

As percepções podem sofrer algum tipo de variação entre diferentes clientes, considerando que serviços são de natureza intangível e é percebido de maneira subjetiva.

Esta percepção ainda pode sofrer alterações por ser composta pela prestação do serviço e pela comunicação transmitida ao cliente, durante ou após o processo. Segundo Grönroos (1995, p.53) “Boa qualidade percebida é obtida quando a *qualidade experimentada* atende às expectativas do cliente, ou seja, à *qualidade esperada*”. Qualidade esperada é aquela desejada pelo cliente que busca um serviço.

A respeito da prestação de serviço e sua percepção pelo cliente, ocorre nos momentos em que existe o encontro do prestador e cliente. Caracteriza-se pela hora da verdade no ciclo de serviço. Para Albrecht (1998, p.27) “A hora da verdade: qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão de qualidade de seu serviço”.

Já a comunicação modifica a percepção do cliente devido ao fato de que em muitos casos os clientes desconhecem o que acontece durante todo o processo de atendimento, por exemplo, num banco.

Neste sentido, o cliente pode ficar irritado com a quantidade de informações pessoais que deve fornecer para receber determinado serviço, porém ao ser informado que é para sua segurança sua percepção do serviço altera-se para melhor.

2.5 Critérios de avaliação de serviços

As organizações precisam avaliar sua prestação serviço por meio da percepção de seus clientes ocorridas, na hora da verdade, momento de encontro entre prestador de serviço e cliente. Segundo Giansi; Corrêa (1994, p. 89) “Identificar os critérios segundo os quais os clientes avaliam os serviços é uma forma de compreender melhor as expectativas dos clientes”.

Analisar os critérios que os clientes mais percebem no serviço permite a garantia de melhor gestão do processo que por sua vez determina a satisfação do cliente.

Os autores com base em pesquisas têm procurado definir um conjunto de critérios para avaliação do serviço.

O Figura 4, demonstra quais são os critérios que determinam a satisfação do cliente acerca da prestação de serviço.

Critérios	Descrição
Tangíveis	Refere-se à qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física do serviço ou do sistema de operações.
Consistência	Significa conformidade com experiência anterior, ausência de variabilidade no resultado ou no processo.
Competência	Refere-se à habilidade e ao conhecimento do fornecedor para executar o serviço, relacionando-se às necessidades “técnicas” dos consumidores.
Velocidade de Atendimento	Refere-se à percepção que o cliente forma do tempo que tem que esperar.
Atendimento/ Atmosfera	Refere-se a quão agradável é a experiência que o cliente tem durante o processo de prestação de serviço.
Flexibilidade	Significa ser capaz de mudar e adaptar rapidamente a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos.
Credibilidade/ Segurança	Refere-se à formação de uma baixa percepção de risco no cliente e à habilidade de transmitir confiança.
Acesso	Refere-se a facilidade que o cliente tem em entrar em contato com o fornecedor do serviço.
Custo	Refere-se a quanto o consumidor irá pagar, em moeda, por determinado serviço.

Figura 4 – Os critérios de avaliação da qualidade do serviço
 Fonte: Adaptado de Gianesi; Corrêa (1994).

2.6 Análise do gap da qualidade

É muito relevante monitorar a percepção de qualidade do cliente para identificar as causas da não-qualidade percebida e tomar medidas no sentido de melhorar esta percepção. Desta forma detecta-se as possíveis fontes de problemas da qualidade, denominados de gaps ou lacunas da qualidade. Este modelo teórico ajuda as empresas a analisarem a qualidade do serviço prestado e entenderem os motivos da inconsistência no processo de oferecer serviços de alta performance. Segundo Grönroos (1995, p.77) “é destinado ao uso para análise das fontes dos problemas da

qualidade e auxiliar os gerentes a compreenderem como a qualidade do serviço pode ser melhorada”.

Os quatro primeiros gaps relacionam-se a processos internos da empresa, materializados na entrega do serviço ao cliente. O quinto gap está associado ao sentimento do cliente em concernência ao serviço recebido. O objetivo da organização deve ser a de eliminar ou minimizar ao máximo os gaps.

Considerando que a qualidade em serviços é dada pela comparação entre a percepção e expectativa do cliente em relação ao serviço quando o nível de percepção estiver aquém do nível de expectativa, o cliente ficará com uma percepção de baixa qualidade. Caracteriza-se nesse momento o gap 5 que representa um problema de qualidade percebida pelo cliente e pode-se afirmar que os outros gaps são possíveis causas para que o gap 5 ocorra. Desta forma o gap 5 é uma função dos gaps anteriores sendo apenas o resultado de uma seqüência de erros no processo.

Ainda de acordo com Grönroos (1995, p. 77):

O gap 1, refere-se a alta administração que não percebe corretamente as expectativas do cliente o que terá impacto na avaliação de qualidade do serviço.

O gap 2, refere-se a alta administração que não traduz as expectativas do consumidor em especificações de processos e serviços o que afeta a qualidade de serviço do ponto de vista do cliente.

O gap 3, refere-se a prestação de serviço na linha de gente que não condiz com as especificações de processos e serviços, que também afeta a qualidade sob a ótica do cliente.

O gap 4, significa que existe uma diferença entre a comunicação com o mercado e os serviços verdadeiramente entregues, afetando a qualidade na percepção do cliente.

O gap 5, significa que a percepção do cliente em relação a qualidade dos serviços recebidos está aquém das expectativas devido a incoerência entre serviço percebido ou experimentado e serviço esperado.

2.7 Planejamento

2.7.1 Negócio

A definição de negócio é na sua essência a explicação do âmbito de atuação de uma organização. A declaração do negócio deve comunicar o que a organização pode oferecer ao mercado no que tange a solução de problemas e benefícios.

A definição de negócio centrada no produto ou serviço é míope pois limita a análise de oportunidades e encobre ameaças que existem no ambiente. Por exemplo uma perfumaria na visão míope define seu negócio como sendo perfume mas na verdade se feita uma reflexão seu negócio é presentes – visão estratégica. Para Tavares (1991, p. 82) “O negócio de uma organização defini-se pelos desejos ou necessidades que ela satisfaz quando o usuário ou consumidor compra seus produtos ou utiliza seus serviços, não se deve ater à sua razão social, contratos ou estatutos”.

2.7.2 Missão

A missão de qualquer organização expressa o papel que ela desempenha em seu negócio e revela a razão de sua existência. Desta forma é sua carteira de identificação que deve ser um guia para o trabalho de todos funcionários na organização. Segundo Chiavenato (2004, p.220) “a missão de uma organização significa a razão de sua existência”.

2.7.3 Visão

A visão representa o que a organização pretende ser no futuro. Sua declaração é relevante como guia para apontar um caminho para o futuro e motivar a organização como um todo a querer chegar lá. Desta forma enquanto a missão é a carteira de identidade a visão é o passaporte para o futuro. A visão serve de base para o delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e posteriormente

implementado pela empresa. Segundo Chiavenato (2004, p.223) “é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria no espaço e no tempo.”

2.7.4 Planejamento estratégico

O planejamento é concebido por meio de planos que se distribuem entre todos os níveis organizacionais. Desta forma o nível institucional elabora o planejamento estratégico, o nível intermediário segue-o com os planos táticos e o nível operacional traça minuciosamente os planos operacionais. Segundo Oliveira (2001, p.47) as definições para cada tipo de planejamento são:

Planejamento estratégico: É o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada

Planejamento tático: Tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa com um todo. Portanto, trabalho com decomposições dos objetivos, estratégicos e políticas estabelecidos no planejamento estratégico

Planejamento operacional: Pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nesta situação tem-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais.

O planejamento estratégico é desdobrado em vários planejamentos táticos que por sua vez desdobra-se em vários planos operacionais. A respeito do planejamento tático pode-se dizer que envolve apenas uma determinada área, departamento ou divisão. Neste ponto diferencia-se do planejamento estratégico que engloba toda a organização. Já em relação ao planejamento operacional pode-se afirmar que envolve as tarefas ou operações individuais. Essencialmente os planos operacionais tratam da administração da rotina, otimização e maximização de resultados. Segundo Chiavenato (2004, p.207) “Os planos operacionais estão voltados para a eficiência (ênfase nos meios), pois a eficácia (ênfase nos fins) é problema dos níveis institucional e intermediário da organização”.

2.7.5 Análise SWOT

Foi criada pelos professores universitários da Harvard Business School, Kenneth Andrews e Roland Christensen, a SWOT trata do estudo da competitividade de uma organização feita por meio de um modelo que faz a análise do ambiente interno e externo. No ambiente interno considera-se para análise a observação das forças e fraquezas e no ambiente externo as oportunidades e ameaças que o mercado oferece. O objetivo da SWOT é definir estratégias para manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando oportunidades e protegendo-se de ameaças. Segundo Oliveira (2001, p. 34):

Ponto forte: É a diferenciação conseguida pela empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial.

Ponto fraco: É uma situação inadequada da empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.

Oportunidade: É a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.

Ameaças: É a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculo a sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil.

2.8 Recursos humanos

2.8.1 Avaliação de desempenho

O processo de avaliação de desempenho é muito importante para a gestão de pessoas. Isso ocorre porque a avaliação serve para medir o grau de contribuição dos funcionários na execução de seus trabalhos para a excelência do negócio. Segundo Chiavenato (1999, p.189) “Avaliação de desempenho é o processo que mede o desempenho do funcionário. O desempenho do funcionário é o grau em que ele alcança os requisitos do seu trabalho”.

A avaliação de desempenho constitui uma das ferramentas que as organizações lançam mão para que suas operações tenham excelência. Para que o processo de avaliação deve ser vantajoso tanto para o avaliado (funcionário) como para o

avaliador (organização) é preciso atender a alguns requisitos. Segundo Chiavenato (1999, p.190) para que isso ocorra é necessário que:

1. A avaliação deve abarcar não somente o desempenho dentro do cargo ocupado, como também o alcance de metas e objetivos. Desempenho e objetivos devem ser tópicos inseparáveis da avaliação do desempenho.
2. A avaliação deve enfatizar o indivíduo no cargo e não a impressão a respeito dos hábitos pessoais observados no trabalho. A avaliação deve concentrar-se em uma análise objetiva do desempenho e não em uma avaliação subjetiva de hábitos pessoais. Empenho e desempenho são coisas distintas.
3. A avaliação deve ser aceita por ambas as partes: avaliador e avaliado. Ambos devem estar de acordo de que a avaliação deve trazer algum benefício para a organização e para o funcionário.
4. A avaliação do desempenho deve ser utilizada para melhorar a produtividade do indivíduo dentro da organização, tornando-o mais bem equipado para produzir com eficácia e eficiência.

Já em alusão aos pontos fracos ou desvantagens do processo de avaliação de desempenho nas organizações pode-se dizer que ocorrem quando as pessoas envolvidas percebem o processo como situação de punição por ações passadas ou quando a avaliação é baseada em fatores que não agregam valor a nenhuma das partes envolvidas.

2.8.2 Treinamento

O treinamento é um processo de aprendizagem voltado para o condicionamento do funcionário e a execução de suas tarefas. Segundo Chiavenato (1999, p.295) :

Treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habituá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor pra o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciando seus comportamentos.

Funciona como uma arma estratégica para a organização considerando a evidência de que os investimentos em treinamento associam-se diretamente ao aumento da produtividade. Desta forma sem qualquer dúvida é um excelente negócio para a organização.

É importante ressaltar que o capital do tipo humano, o mais precioso da organização, de ser bem aplicado e o treinamento aumenta esse capital, sendo portanto fonte de lucratividade para a organização.

2.9 Organização, sistemas e métodos

2.9.1 Fluxograma

O fluxograma ilustra de forma clara e sem complicação a transição de informações de um processo. Em termos práticos utiliza-se de símbolos para representar a documentação passo a passo de um dado processo de rotina ou procedimento da organização e, ainda, pessoas ou setores envolvidos no processo. Caracteriza-se por trazer a luz da ótica administrativa uma seqüência de trabalho/processo que demonstra o que pode ser mudado para otimizar os processos internos organizacionais de forma a atender melhor seu público-alvo.

Representando o modo como os processos são realizados, os fluxogramas (vertical, parcial ou descritivo, global ou de coluna) auxiliam a organização na descoberta de falhas constadas na execução dos trabalhos. Segundo Oliveira (2006, p. 251):

Os fluxogramas procuram mostrar o modo pelo qual as coisas são feitas, e não o modo pelo qual o chefe diz aos funcionários que as façam; não a maneira segundo a qual o chefe pensa que são feitas, mas a forma pela qual o manual de normas e procedimentos manda que elas sejam feitas. Eles são, portanto, uma fotografia exata de uma situação real em foco.

2.9.2 Fases do desenvolvimento do projeto de sistemas

Para melhor analisar um projeto de sistema é importante dividi-lo em fases. É necessário definir as fases de forma que cada uma tenha claramente o estabelecimento de um objetivo e um resultado esperado. Desta maneira fica mais fácil executar e controlar o projeto de sistema, mesmo que seja de alta complexidade. Segundo Oliveira (2006, p.247) as fases são:

- Fase 1: identificação, seleção e conhecimento do sistema.
- Fase 2: estudo da viabilidade e de alternativas.
- Fase 3: levantamento e análise da situação atual.
- Fase 4: delineamento e estruturação do novo sistema.
- Fase 5: detalhamento do novo sistema.
- Fase 6: treinamento, teste e implementação do novo sistema.
- Fase 7: acompanhamento, avaliação e atualização.

Estas sete fases caracterizam a metodologia de levantamento, análise, desenvolvimento e implementação de métodos administrativos.

2.10 Qualidade

2.10.1 Qualidade e produtividade

A qualidade é uma característica inerente a um produto ou serviço que se relaciona a idéia de eficácia, enquanto produtividade é medida pela eficiência do processo produtivo no uso dos recursos para produzir um bem físico ou serviço.

As organizações que não possuem qualidade no produto ou serviço que oferecem ao mercado tendem a desaparecer. Da mesma forma uma organização que não possui eficiência no processo produtivo também irá desaparecer do mercado, tendo em vista que não será competitiva.

A competitividade da organização está intimamente ligada a qualidade e produtividade.

O Figura 5, apresenta as definições da idéia de qualidade.

Definições	Descrição
Excelência	O melhor que se pode fazer, o padrão mais elevado de desempenho em qualquer campo de atuação
Valor	Qualidade com luxo. Maior número de atributos. Utilização de materiais ou serviços raros, que custam mais caro. Valor é relativo e depende da percepção do cliente, seu poder aquisitivo e sua disposição para gastar.
Especificações	Qualidade planejada. Projeto do produto ou serviço. Definição do como o produto ou serviço deve ser.
Conformidade	Grau de identidade entre o produto ou serviço e suas especificações
Regularidade	Uniformidade. Produtos ou serviços idênticos.
Adequação ao uso	Qualidade de projeto e ausência de deficiências.

Figura 5 – Definição da idéia de qualidade
Fonte: Adaptado de Maximiniano (2002)

3. METODOLOGIA

Este relatório utiliza-se de componentes científicos, técnicas e processos, de investigação que transpõe a subjetividade e leva ao conhecimento da verdade. Segundo Lakatos; Marconi (1995, p.105) “metodologia de pesquisa é a que abrange maior número de itens, pois responde, a um só tempo, às questões como?, com quê?, onde?, quanto?”.

O método de abordagem apresentado é o dedutivo pois contempla premissas que são máximas inteligíveis. O método dedutivo é utilizado como análise partindo dos fatores externos à organização para os internos. Para Lakatos; Marconi (1995, p.106) “partindo das teorias e leis, na maioria das vezes prediz a ocorrência dos fenômenos particulares (conexão descendente)”.

O universo desta pesquisa limita-se ao estudo das atividades de atendimento e seu relacionamento com as demais funções da organização, o que corresponde ao objeto central do trabalho. Segundo Barros; Lehfeld (2000, p. 86) “Universo da pesquisa significa o conjunto, a totalidade de elementos que possuem determinadas características, definidas para um estudo”.

Foi utilizada como população alvo, subconjunto do universo, os funcionários e os usuários dos serviços prestados pela organização, objeto de estudo, pois estes serão os mais atingidos por este trabalho. Para Lakatos; Marconi (1995, p. 108) “universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”.

O tipo de amostragem é a não – probabilística (não aleatória), pois cabe ao estagiário a escolha das pessoas na organização a serem consultadas. De acordo com Barros; Lehfeld (2000, p.88):

As amostras não-probabilísticas são compostas muitas vezes de forma acidental ou intencional. Os elementos não são selecionados aleatoriamente. Com o uso dessa tipologia, não é possível generalizar os resultados das pesquisas realizadas em termos da população. Elas não dão certeza alguma quanto à representatividade do universo.

As pesquisas, bibliográfica e documental, foram usadas para sustentação teórica e prática do estudo. O levantamento de dados bibliográficos é relevante para descobrir que conceitos e conclusões que os diversos autores chegaram acerca do assunto abordado. No caso da pesquisa documental é importante para demonstrar a realidade dos fatos que ocorrem na organização. De acordo com Gil (1996, p.51):

A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

As pesquisas de campo ou descritivas, foram usadas neste trabalho como forma de observação dos fatos humanos ou sociais como realmente ocorrem. Segundo Cordeiro (1999, p.109) “pesquisa de campo não permite o isolamento e o controle das variáveis, mas dá lugar à constante relação entre variáveis dependentes e independentes, em determinado acontecimento”

Foram aplicadas técnicas de levantamento de dados como observação pessoal, entrevistas e questionários aplicados na área funcional em análise. Segundo Lakatos; Marconi (1995, p.107) observação “utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar”. Ainda segundo Lakatos; Marconi (1995, p.107) entrevista “é uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica; proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária”. De acordo com Cordeiro (1999, p. 110) questionário “consiste em uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito e anonimamente pelo informante”.

Os dados quantitativos demonstram as dimensões dos diversos fenômenos da organização. Segundo Cordeiro (1999, p.116) “... prevêm a mensuração de variáveis preestabelecidas, procurando verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis, mediante a análise da freqüência de incidência e de correlações estatísticas.” Já, os dados qualitativos dependem da interpretação, dos fenômenos observados pelo estagiário. Cordeiro (1999, p.57) afirma que:

A pesquisa qualitativa (estudo de caso, pesquisa-ação, pesquisa participante e outras) pretende provocar o conhecimento pelos próprios pesquisados de seus problemas e das condições que os geram levando-os a buscar meios e estratégias para a sua solução.

4. DESENVOLVIMENTO E DISCUSSÃO DO TRABALHO

4.1 Descrição do negócio

O Sistema Nacional de Trânsito (SNT) é conceituado como o conjunto de órgãos e entidades da União, dos Estados, do Distrito Federal e do Município que tem por finalidade o exercício das atividades de planejamento, administração, normalização, pesquisa, registro e licenciamento de veículos, formação, habilitação e reciclagem dos condutores, educação, engenharia, operacionalidade do sistema viário, urbano e rural, policiamento, fiscalização, imposição e julgamento de infrações e de recursos e aplicações de penalidades.

Objetiva principalmente o estabelecimento de diretrizes da Política Nacional de Trânsito (PNT) com vistas à segurança, à fluidez, ao conforto, à defesa ambiental e à educação para o trânsito, e fiscalizar seu cumprimento, a fixação de normas e procedimentos e a definição da sistemática de fluxos de informação entre os membros participantes.

A composição do Sistema Nacional de Trânsito é formada pelos seguintes órgãos da esfera federal, estadual e municipal.

No nível federal: Conselho Nacional de Trânsito (CONTRAN), Departamento Nacional de Trânsito (DENATRAN), Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes (DNIT) e Polícia Rodoviária Federal (PRF).

No nível estadual: Departamento Estadual de Trânsito (DETRAN), Agência Goiana de Estradas, Transportes e Obras Públicas (AGETOP), Conselho Estadual de Trânsito (CETTRAN), Polícia Militar e JARI.

No nível municipal: Superintendência Municipal de Trânsito (SMT).

O DETRAN-GO é uma entidade da administração pública indireta classificada como autarquia. Desta forma caracteriza-se por ser autônoma, criada por lei específica, com personalidade jurídica de direito público, patrimônio e receitas próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requerem para seu melhor funcionamento gestão administrativa e financeira descentralizada. É jurisdicionada a Secretaria de Segurança Pública e Justiça do Estado de Goiás. Seus principais objetivos são:

Missão

- Educar, fiscalizar, e promover a segurança do cidadão no trânsito bem como planejar e executar atividades relativas ao trânsito.

Negócio

- Gestão de Trânsito

Visão

- Proporcionar qualidade e segurança no trânsito, com educação contínua, traduzindo valores, princípios e anseios sociais em busca da promoção e da participação efetiva do cidadão.

Princípios

- Preservação e qualidade de vida no trânsito.
- Educar para uma convivência no trânsito de modo responsável e seguro
- Incentivar o exercício da cidadania.
- Assegurar o direito constitucional de ir e vir ao facilitar a mobilidade e acessibilidade ao cidadão.
- Promover a qualificação contínua da organização.
- Cumprir e fazer cumprir o CTB.
- Assegurar qualidade ambiental ao cidadão (incentivo à tecnologia)

- Assegurar segurança no trânsito.
- Aprimorar as informações e comunicação com a nossa sociedade.
- Implementar a fiscalização.
- Disponibilizar ao cidadão dados estatísticos e a legislação.

Valores a serem alcançados

- Eficiência e agilidade no atendimento ao cliente de forma imparcial, buscando eficiência, lealdade, responsabilidade e ética.

No que tange o regime de pessoal o DETRAN-GO possui servidores estatutários instituídos por lei específica nos cargos de analista e assistente de trânsito.

Os servidores do Órgão possuem associação (Associação dos Servidores do Detran do Estado de Goiás - ASDEG) e caixa de assistência (Caixa de Assistência dos Servidores do Detran do Estado de Goiás - CASDEG) constituída em sua estrutura formal pelos próprios servidores, indicados por voto por meio de eleição direta.

A composição quantitativa da força de trabalho do Órgão está distribuída conforme demonstra o Figura 6, a seguir:

Situação funcional	Quantitativo
Estatutário magistério QT	01
Estatutário magistério QP	02
Contratado CLT - lpasgo	02
CLT – disposição – prefeitura	03
Estatutário – disposição da prefeitura	04
Estatutários municípios	43
Contratado lei nº 13.664/INSS	30
Contratado CLT – INSS	37
Subsídios	272
Gratificação de representação	219
Nomeado em comissão	613
Estatutário lei nº 10.460	733
Subsídio cargo efetivo	01
TOTAL	1960

Figura 6 – Composição quantitativa da força de trabalho no Órgão.
Fonte: Gerência de Recursos Humanos – DETRAN-GO

O DETRAN-GO possui ainda acordos institucionais que complementam a força de trabalho.

O Figura 7, apresenta as organizações com as quais o Órgão possui convênio para fornecimento de mão-de-obra:

Descrição	Quantitativo
ACITEG - Assoc. dos Acid. trab. de Goiás	10
ADFEGO - Assoc. dos Def. Fís. de Goiás	37
Bolsistas - OVG	60
Menor aprendiz – Fundação Pró-Cerrado	150
Estagiários – IEL	250
TOTAL	507

Figura 7 – Quantitativo da força de trabalho terceirizada.
Fonte: Gerência de Recursos Humanos – DETRAN-GO

Os servidores do Órgão possuem associação (Associação dos Servidores do Detran do Estado de Goiás - ASDEG) e caixa de assistência (Caixa de Assistência dos Servidores do Detran do Estado de Goiás - CASDEG) constituída em sua estrutura formal pelos próprios servidores, indicados por voto por meio de eleição direta. Quanto aos dirigentes do DETRAN-GO, são nomeados por ato administrativo do Governador do Estado e sujeitos as atribuições constantes no estatuto dos servidores desta Autarquia.

A respeito do orçamento é instituído pelo Governador do Estado por meio de decreto, publicado anualmente no primeiro mês do ano. A receita do Órgão, arrecadação por pagamento de taxas e multas, é transferida para a Secretaria da Fazenda do Estado de Goiás (SEFAZ-GO). Em 2006 a receita total no exercício foi de R\$ 237.515.101,28, já no exercício de 2007 até o mês de outubro foram arrecadados e repassados ao tesouro estadual R\$ 215.173.660,23.

Os principais fornecedores são a Agência Goiana de Administração e Negócios Públicos (AGANP), que atua na prestação de serviços técnicos de processamento de dados e locação de equipamentos de informática, a empresa VIP de limpeza e manutenção, os Correios que presta serviços postais e telemáticos, a American bank Note que confecciona e emite CNHs, o SEST/SENAT e a UEG que atuam na

realização de cursos de examinador de trânsito, formação de multiplicador de educação, na capital e no interior, instrutores de trânsito e reciclagem de condutores de veículos automotores.

O relacionamento com fornecedores para fechamento de contrato de fornecimento de materiais ou serviços é feito por via de licitação ou pregão eletrônico. Quando o preço do produto/serviço é igual ou inferior a R\$ 8.000,00, não se faz necessário o pregão. Para este caso faz-se a compra ou aquisição direta.

O DETRAN-GO como entidade autárquica possui alguns privilégios administrativos tais como:

- Imunidade de impostos sobre seu patrimônio, renda e serviços vinculados às suas finalidades essenciais ou delas decorrentes;
- Prescrição quinquenal de suas dívidas passivas;
- Execução fiscal de seus créditos inscritos a terceiros;
- Ação regressiva contra seus servidores culpados por danos a terceiros;
- Impenhorabilidade de seus bens e rendas;
- Impossibilidade de usucapião de seus bens imóveis;
- Recurso de ofício nas sentenças que julgarem improcedente a execução de seus créditos fiscais;
- Prazo em quádruplo para contestar e em dobro para recorrer;
- Pagamento de custas só a final, quando vencidas;
- Juízo privativo da entidade estatal a que pertencem;
- Ampliação do prazo para desocupação de prédio locado para seus serviços, quando decretado o despejo;
- Não sujeição a concurso de credores ou habilitação de crédito em falência, concordata ou inventário, para cobrança de seus créditos, salvo para o estabelecimento de preferência em três Fazendas Públicas;
- Retomada dos bens havidos ilicitamente por seus servidores;
- Impedimento de acumulação de cargos, empregos e funções para seus servidores; dispensa de exibição de instrumento de mandato em juízo, pelos procuradores de seu quadro, para os atos *ad judícia*.

4.2 Caracterização da organização

4.2.1 Dados de identificação

- Organização: Departamento Estadual de Trânsito de Goiás – DETRAN-GO.
- Endereço: Avenida Atílio Correia Lima nº. 1.698, Cidade Jardim – Goiânia/GO
CEP: 74.405-070.
- Telefone: (62) 3272-8012.
- CNPJ: 02.872448/0001-20.
- Ramo de Atividade: Empresa prestadora de serviços, junto aos usuários de veículos automotores e portadores de Carteira Nacional de Habilitação.
- Site: www.detran.go.gov.br



Figura 8 - Sede do DETRAN-GO em Goiânia.

Fonte: DETRAN-GO

4.2.2 Histórico

A sede do DETRAN foi iniciada em 1978. Com 6.779,43 m² de área coberta e um amplo projeto urbanístico.

O Departamento Estadual de Trânsito de Goiás – DETRAN-GO – Autarquia Estadual, instituída com base no Diário Oficial do Estado de Goiás na forma jurídica da lei nº. 8.856, de 07 de julho de 1980 e pelo Decreto nº. 1.863 de 31 de outubro de 1980 é integrante do Departamento Nacional de Trânsito - DENATRAN – sendo o órgão central de execução, no Estado, da Política Nacional de Trânsito, para planejar, dirigir, fiscalizar, controlar, coordenar e executar os serviços relativos ao trânsito nos termos da legislação em vigor.

Possui sede na capital do Estado de Goiás, e jurisdição em todo o território estadual, podendo, por deliberação da Diretoria/Presidência, estabelecer a criação dos conselhos e das Circunscrições Regionais de Trânsito (Ciretrans).

4.2.3 Estrutura organizacional

O DETRAN-GO funciona como uma estrutura funcional centralizada, onde todos os procedimentos e processos são analisados pelo Diretor presidente, ou seja, é ele quem toma as principais decisões. A estrutura organizacional básica e as unidades administrativas que complementam o Departamento Estadual de Trânsito de Goiás, são demonstradas no organograma do órgão (anexo A).

O DETRAN-GO conta com uma departamentalização, onde todas as áreas são subordinadas pela presidência, os principais departamentos são: Diretoria Financeira, Diretoria de Operações e Diretoria Técnica.

São atribuições do Presidente:

- Representar o DETRAN-GO nas esferas estadual, nacional e municipal e nas negociações com terceiros;

- Coordenar e dirigir todos os setores do Órgão, através dos Diretores responsáveis; relacionar-se com as autoridades federais, estaduais e municipais, relativamente aos assuntos e interesse do Órgão;
- Promover a administração geral do DETRAN-GO em estrita observância das disposições legais;
- Exercer a liderança política e institucional da entidade;
- Assessorar o Governador em assuntos de competência do Órgão;
- Fazer indicações ao Governador para provimento de cargos em comissão; apreciar, em grau de recurso, quaisquer decisões no âmbito das Diretorias da autarquia;
- Emitir parecer final, de caráter conclusivo, sobre os assuntos submetidos à sua apreciação;
- Expedir resoluções sobre a organização interna da entidade, não envolvidos por atos normativos superiores, e sobre a aplicação de leis, decretos e outras disposições de interesse do DETRAN-GO;
- Estabelecer as parcerias de interesse do DETRAN-GO, no sentido de promover a captação de recursos técnicos, financeiros e materiais;
- Delegar atribuições do seu cargo;
- Aprovar, no limite de suas atribuições, despesas e dispêndios da pasta;
- Orientar e determinar a realização de auditorias;
- Assinar contratos, convênios e outros ajustes em que a entidade seja parte;
- Desempenhar outras atividades compatíveis com a sua posição e as determinadas pelo Governador.

A Diretoria Administrativa e Financeira é responsável por:

- Coordenar, através das unidades integrantes da área, as atividades relacionadas à recursos humanos, serviços administrativos, orçamentos e sua execução, tesouraria e contabilidade financeira e patrimonial;
- Coordenar a programação financeira da Autarquia;
- Promover a elaboração de cronograma de desembolso e fluxo de caixa, no detalhamento e pagamento solicitado;

- Promover a cobrança e controle dos processos de prestação de contas de adiantamento, bem como acompanhar a aplicação das verbas oriundas de contratos e convênios de acordo com a legislação vigente;
- Supervisionar as atividades relacionadas com pagamento, recebimento, controle, movimentação e disponibilidade financeira, acompanhando a execução da contabilização orçamentária, financeira e patrimonial do DETRAN-GO;
- Supervisionar a elaboração de relatórios mensais sobre a posição de contas a pagar por cliente, por tipo de serviços e programas especiais.
- Exercer outras atribuições designadas pelo Presidente.

A Diretoria Técnica atribui-se:

- Dirigir, programar, orientar e promover a realização de estudos e elaboração de projetos que visem o aperfeiçoamento, a melhoria e a ampliação do Sistema Estadual de Trânsito de Goiás;
- Aprovar pelas unidades preliminarmente, os estudos, pesquisas, planos, programas e projetos elaborados de sua área, apresentando-os à consideração do Presidente quando exigir aprovação superior; responsabilizar-se pela articulação e atuação integrada dos diversos Órgãos da Entidade;
- Submeter à apreciação do Presidente as propostas de programas anuais de trabalho de sua área;
- Aprovar pareceres e informações técnicas emitidos pelas unidades sob sua direção; avaliar e controlar o desempenho dos Órgão sob sua direção, verificando os resultados e a contribuição de cada um deles;
- Responsabilizar-se pelo normal funcionamento de informações do DETRAN-GO e pelo controle das Estatísticas de Trânsito da Capital e do Interior;
- Propor ao Presidente em reuniões da Diretoria, assinatura de acordos, convênios e contratos necessários à consecução dos objetivos do Órgão na área de Educação de Trânsito e sinalização de vias públicas;
- Realizar estudos e elaborar programas, propiciando maior atuação do Órgão na área de Educação de Trânsito em todo o Estado de Goiás;

- Manter contatos regulares com entidades de fins sociais do Estado, incentivando-as a participarem de programas de aprendizagem e reeducação de trânsito;
- Propor modificações e observar o cumprimento das competências e atribuições contidas no regimento interno, zelando pela interação das diversas unidades administrativas do Órgão;
- Exercer outras atribuições designadas pelo Presidente.

São atribuições do Diretor de Operações:

- Dirigir, programar, orientar a execução das atividades relacionadas com Carteira Nacional de Habilitação, os veículos, a fiscalização e a segurança de registro e controle e atendimento as Ciretrans;
- Propor medidas que visem à melhoria da qualidade de aprendizagem dos condutores de veículos e ao aperfeiçoamento constante do sistema de trânsito e de tráfego, em parceria com a Diretoria Técnica;
- Realizar ações com o objetivo de agilizar e garantir a lisura do processo de habilitação de condutores;
- Zelar pelo equilíbrio do sistema de habilitação de condutores, promovendo medidas que resguardem os interesses do DETRAN-GO e dos candidatos à habilitação;
- Propor medidas que visem a eficácia do sistema de fiscalização e segurança do trânsito, com a participação de policiais, Órgãos públicos, entidades particulares e da comunidade a fim de assegurar a harmonia da área e reduzir o índice de acidentes, principalmente dos que apresentam vítimas;
- Propor a cassação da Carteira Nacional de Habilitação e ativar os demais sistemas corretivos que visem diminuir o número de infratores ou retirar-los do trânsito;
- Participar de organismos de coordenação de trânsito da capital, sempre que convidado, e de organismos similares que venham a ser instituídos em outras localidades do Estado;
- Responsabilizar-se pela guarda e segurança dos veículos apreendidos que estejam sob custódia do DETRAN-GO;

- Propor medidas que visem aprimorar o registro, o emplacamento, a transferência, a baixa de veículos, a emissão de Carteira Nacional de Habilitação, o Certificado de Registro de Veículos, e o controle da movimentação e das ocorrências com veículos e condutores;
- Organizar e manter atualizado um sistema integrado de cadastro, registro, coleta de dados e ocorrência, análises e processamento que visem à efetividade desses serviços juntamente com a Diretoria Técnica;
- Supervisionar e acompanhara arrecadação de multas e o cumprimento das demais penalidades impostas aos infratores de trânsito;
- Responsabilizar-se pela vistoria de veículos para fins de segurança e fiscalização do cumprimento das normas de trânsito;
- Responsabilizar-se pelo registro e pela fiscalização de estabelecimentos que reformam, recuperam, compram e/ou vendem e desmontam veículos a fim de controlar suas atividades nos termos da lei;
- Administrar, coordenar e controlar as atividades regionais exercidas pelas Ciretrans, zelando por sua regularidade, lisura e eficiência;
- Proporcionar às Ciretrans os meios necessários para a emissão do Certificado de Registro de Veículo e da Carteira Nacional de Habilitação no interior do Estado;
- Desempenhar outras atividades compatíveis com a sua posição e as determinadas pelo Presidente.

4.2.4 Serviços

Os principais serviços e produtos da organização se referem a controlar ações de prevenções da ordem e segurança no trânsito, implementar projetos e programas relacionados com engenharia de trânsito no interior e na capital, educação, policiamento e fiscalização do trânsito.

Além de estabelecer conforme a lei, procedimentos sobre aprendizagem junto aos Centros de Formação de Condutores e habilitação de condutores de veículos automotores, registro e licenciamento de veículos, levantar dados estatísticos estadual de acidente de trânsito e coordenar arrecadação de multas por infração

ocorridas no estado, regularização de documentos veicular e CNH dentro das normas legais.

As atividades desenvolvidas pela organização são de natureza educativa, voltada para fiscalizar, arrecadar, dar segurança e planejar atividades relativas ao trânsito, dentro das normas legais.

A organização tem como principal cliente o cidadão usuário dos seus serviços (sociedade/comunidade), seguido dos Centros de Formação de Condutores (instituídos dentro das normas legais), dos despachantes (que representam seus clientes nos atos relativos à regularização de documentos de veículos), das clínicas de médicos e psicólogos, pessoa física ou jurídica, que realizam o exame de aptidão física e mental e, por último, das oficinas mecânicas e fábricas de placas, as quais, confeccionam placas para identificação de veículos automotores.

Os serviços prestados à sociedade pelo DETRAN-GO podem ser feitos na capital, na sede central da organização, nos Vapt-Vupts e nos postos de atendimento.

Nas unidades dos Vapt-Vupt Campinas, Cidade jardim, Palácio Pedro Ludovico Teixeira, Buriti Shopping, Araguaia Shopping Center realiza-se os serviços de:

- Informações e consultas;
- Atualização de endereço,

Relativos a veículos:

- Comunicação de venda de veículo;
- Impedimento de licenciamento/embargo;
- Remissão de documentos variados; emissão do CRLV;
- Emissão CRLV após pagamento da guia previamente solicitada pela internet;
- Emissão de cópia do CRLV;
- Segunda via do CRLV;

Relativos a CNH:

- Emissão de guias de pagamento de multa;
- Revalidação de CNH;
- Revalidação de CNH quando apreendida;
- Segunda via de CNH pertencente ao Estado de Goiás;
- Remissão de CNH sem certidão (com foto);
- Revalidação de exames de aptidão física /mental;
- Averbação de CNH; permissão internacional para dirigir – PID;
- Entrega de CNH; informações de valores das taxas cobradas.

Nos Postos de atendimento Flamboyant Shopping Center, Goiânia shopping, Shopping Buena Vista, Banana Shopping, Superintendência Municipal de Trânsito (SMT) do Setor Serrinha são realizados os serviços de informações, consultas e os relativos a veículos.

No interior o atendimento é feito nas Circunscrições Regionais de Trânsito (Ciretran) e também nos Vapt-Vupt das seguintes cidades: Anápolis, Águas Lindas, Itumbiara, Trindade, Valparaíso, Morrinhos, Itaberaí e Senador Canedo. Nestas unidades realizam-se os mesmos serviços dos Vapt-Vupt da capital do Estado.

4.2.5 Análise *SWOT*

Pontos fortes

- Descentralização dos serviços: o atendimento ao cliente é feito em postos de atendimento localizadas em shoppings e unidades do Vapt-Vupt na capital e no interior que conta também com as Ciretrans.

- Autonomia: por ser instituída como autarquia posiciona-se na administração pública como uma organização que têm uma série de privilégios e possui autonomia, além de receita própria

Pontos fracos

- Falta de um canal alternativo de solicitação de CNH definitiva: o usuário que deseja/necessita solicitar a CNH definitiva precisa deslocar-se até a sede do Órgão ou agências do Vapt-Vupt e pegar fila de atendimento.
- Não emissão de requerimento e DUA pelo site: o usuário que precisa do serviço de 2ª via de CRLV e averbar o impedimento de licenciamento necessita deslocar-se até a sede do Órgão ou agências do Vapt-Vupt, enfrentar filas de atendimento no DETRAN-GO, no cartório e na agência bancária conveniada.
- Falta de material explicativo: o usuário não possui acesso a informações relevantes sobre os procedimentos para realizar o serviço de defesa de autuação no DETRAN-GO.
- Falta de um organismo que defende os direitos e interesses dos usuários: inexistente no Órgão uma unidade administrativa responsável por registrar as reivindicações/manifestações dos usuários dos serviços prestados.
- Dificuldade de encontrar o local de atendimento: as placas de sinalização interna do Órgão estão desatualizadas e em situação precária, desta forma o usuário fica confuso no momento de procurar o local para o atendimento relativo ao serviço objeto de sua necessidade.
- Falta norma interna de uso do crachá: inexistente um mecanismo que obriga o funcionário a usar o crachá de identificação nas dependências do DETRAN-GO, desta forma terceiros tem entrada livre nas salas que deveriam ser acesso restrito no Órgão.

Ameaças

- Crescimento do número de veículos – o aumento em acelerado ritmo do número de veículos sem que haja concomitantemente o crescimento do poder de execução das políticas de trânsito pelos órgãos competentes pode acarretar em aumento do número de crimes de trânsito com graves consequências para a sociedade.
- Finanças – a situação precária em que se encontra as finanças do Estado pode postergar a execução de projetos imprescindíveis para o cumprimento das funções do órgão de trânsito.
- Despachantes – a presença de profissionais intitulados despachantes que exercem atividade remunerada nas dependências do órgão de trânsito para realizar serviços de terceiros atesta a burocracia e a incompetência deste órgão em solucionar problemas dos usuários.

Oportunidades

- Programa de qualidade: através da Secretaria da Fazenda SEFAZ e escola de governo têm-se a realização de cursos e Workshops, acerca da qualidade no setor público com vistas à melhoria de seus serviços o que leva a uma modernização administrativa.
- Recursos internacionais – por meio de parcerias e acordos com organismos internacionais o órgão pode conseguir recursos financeiros e tecnológicos para atender melhor a sociedade e por conseguinte cumprir sua função.
- Educação de trânsito – a realização de parcerias com escolas da rede pública e particular bem como acordos com demais órgão integrantes do Sistema Nacional de Trânsito por meio da intensificação de atividades de conscientização de ações preventivas pode ajudar a difundir na sociedade a idéia de respeito às leis o que diminuiria o índice de acidentes de trânsito.

A Figura 9, apresenta de forma resumida análise *SWOT* do DETRAN-GO com seus pontos fortes e pontos fracos, no ambiente interno, oportunidades e ameaças, no ambiente externo.

Pontos fortes	Pontos fracos	Oportunidades	Ameaças
Descentralização dos serviços	Falta de alternativas para solicitar CNH definitiva	Programa de qualidade	Crescimento do número de veículos
Autonomia	Não emissão de requerimento e DUA pelo site	Recursos internacionais	Finanças
	Falta de material explicativo	Educação de trânsito	Despachantes
	Falta de um org. que defende os interesses dos usuários		
	Dificuldade para encontrar o local de atendimento		
	Falta norma interna do uso de crachá		

Figura 9 – Resumo da análise *SWOT*.
Fonte: DETRAN-GO

4.3 Análise dos processos

4.3.1 Processo de emissão de CNH

4.3.1.1 Situação atual

O DETRAN-GO conforme já comentado, tem a tarefa de expedir documento de habilitação para condutores de veículos automotores. O documento necessário para conduzir qualquer veículo automotor é a Carteira Nacional de Habilitação – CNH.

O processo de emissão de CNH engloba os serviços de emissão de:

- CNH Provisória
- CNH Definitiva
- Revalidação de CNH

Locais de obtenção do serviço: Vapt- Vupt, das 07:00 às 19:00, sede do DETRAN-GO, das 08:00 às 18:00, ambos de segunda a sexta. Informações relacionadas ao serviço: na sede do DETRAN, na capital, nos Vapt-Vupt, no site www.detran.go.gov.br ou ainda através do disque DETRAN número154.

Quanto ao pagamento da taxa referente a cada serviço, pode ser feita em qualquer agência bancária até o vencimento e após somente em agência do Banco Itaú.

O DETRAN-GO sede conta com quatorze atendentes para este processo. O prazo de entrega do serviço ao usuário é de cinco dias úteis.

Algumas características inerentes a estes serviços são apresentadas a seguir:

a) CNH provisória

Para a condução de veículos nas vias públicas, é exigida a habilitação emitida pelo órgão de trânsito competente. São pré-requisitos para habilitar-se:

- Apresentar carteira de identidade ou equivalente;
- Saber ler e escrever ;
- Ser penalmente imputável (que possa ser processado na forma da lei).
- Ter idade mínima de 18 anos.

O candidato a CNH é submetido aos seguintes exames para habilitar-se:

- Médico: Para verificação de seu estado de saúde e de visão.
- Psicotécnico: a fim de avaliar as condições psicológicas, personalidade, coordenação motora, atenção, emoção e agressividade.
- Teórico: realização de prova escrita nas dependências do órgão de trânsito após ter concluído a carga horária obrigatória de 30 horas aula, em curso de formação ministrado por Centro de Formação de Condutor, distribuída da seguinte forma:

- Legislação de Trânsito : 10 horas/aula.
- Direção defensiva: 8 horas/aula.
- Primeiros socorros: 6 horas/aula.
- Cidadania e meio ambiente: 4 horas/aula.
- Mecânica básica: 2 horas/aula.

- Prático de direção: faz-se uma avaliação do domínio de direção veicular após a conclusão de pelo menos 15 horas/aula em Centro de Formação de Condutores.

Após a aprovação nestes exames o condutor recebe uma permissão para dirigir com validade de 12 meses e encontra-se em situação de estágio probatório, onde não pode cometer as seguintes infrações:

- Uma penalidade gravíssima = 7 pontos.
- Uma penalidade grave = 5 pontos.
- Ser reincidente na média = 4 pontos.

Caso o condutor seja penalizado numa destas infrações, a permissão para dirigir é cassada pelo Órgão de trânsito tendo o condutor que reiniciar o processo de habilitação.

A CNH é classificada por categorias e o candidato para habilitar-se opta por uma delas, veja a seguir:

- Categoria A: Para dirigir veículos de 2 ou 3 rodas, com ou sem carga lateral.
- Categoria B: Para dirigir veículos cujos pose bruto total não exceda a 3.500Kg e com lotação até 8 lugares, além do condutor.
- Categoria C: Para dirigir veículos acima de 3.500 Kg de peso bruto total.
- Categoria D: Para conduzir veículos classificados na categoria b e C, mais os veículos com lotação acima de 8 lugares, além do condutor.
- Categoria E: Para dirigir veículo trator (cavalo – mecânico), acoplado a um reboque ou semi-reboque, com capacidade de 6.000 Kg ou mais de peso bruto total, ou cujo lotação exceda a 8 lugares, ou ainda, seja enquadrado na categoria de trailer.

Para habilitar-se nas categorias D e E, ou conduzir veículos destinados ao transporte de passageiros, escolares ou cargas perigosas, o candidato deverá preencher os seguintes requisitos:

- Ter no mínimo 21 anos de idade.
- Estar habilitado no mínimo há dois anos na categoria B ou no mínimo há um ano na categoria C, se pretender a habilitação na categoria D, e no mínimo há um ano da categoria C, se pretender a categoria E.
- Não ter cometido nenhuma infração grave ou gravíssima, ou ser reincidente em infração média, durante os últimos 12 meses.

Para conduzir veículo de propulsão humana (biciclo, triciclo, etc) ou tração animal (carroça, charrete, etc.), está prevista a necessidade de autorização respectiva que deverá ser obtida no órgão de trânsito competente e ser aprovado em curso especializado de treinamento de prática veicular em situação de risco, nos termos disciplinados pelo CONTRAN.

Decorrido o período de estágio probatório da primeira habilitação com ressalva de permissionado e não havendo impedimento no que tange as penalidades, o condutor tem o direito a Carteira Nacional de Trânsito.

A figura 10, demonstra o processo de emissão de CNH provisória no qual o candidato a CNH passa até conseguir a CNH definitiva.

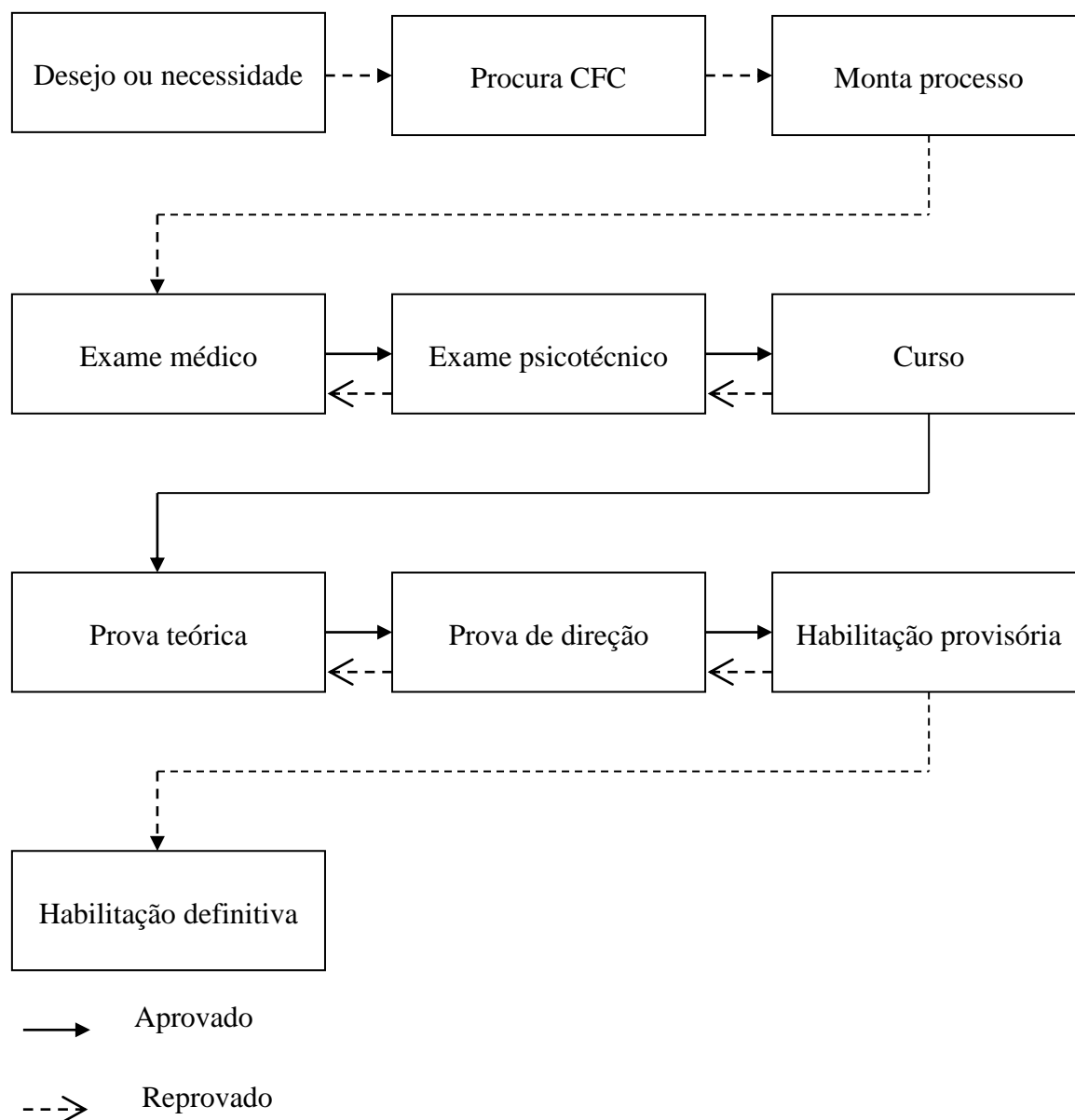


Figura 10 – Processo de emissão de CNH Provisória
Fonte: DETRAN-GO

b) CNH Definitiva

É a CNH concedida ao condutor de veículo automotor após o tempo de um ano da obtenção de CNH provisória, na qual é emitida logo depois da aprovação na prova de direção veicular. A taxa alusiva ao serviço é de R\$ 98,00. Documentos necessários para obtenção do serviço:

- Fotocópia da CI, CPF;
- Comprovante de endereço (atualizado); e
- Foto 3x4 colorida atual de fundo branco.

O processo de atendimento ao usuário do serviço de obtenção de CNH definitiva é demonstrado a seguir:

- O atendente recolhe a documentação apresentada pelo cliente e averigua se está em conformidade para que possa iniciar o processo.
- Se a documentação não estiver em conformidade, o atendente orienta o cliente quanto aos procedimentos necessários para a execução do serviço e finaliza o atendimento.
- Após as atualizações necessárias no cadastro o atendente emite o processo composto por:
 - 01 DUA para pagamento;
 - 01 capa de processo;
 - 02 formulários RENACH (são emitidos já preenchidos pelo sistema);
 - 01 declaração de atividade de transporte remunerada ou não remunerada.
- Entrega ao usuário para que ele possa conferir seus dados.
- Após o término dos procedimentos citados acima, o atendente entrega o processo ao usuário orientando quanto aos procedimentos para dar continuidade ao mesmo.
- O usuário após o término de todos os procedimentos que tange ao cumprimento da exigência devolve o processo ao atendente.

- O atendente recolhe o processo deixando com o cliente somente a DUA, na qual já deverá ter sido paga.
- O atendente orienta o cliente quanto à data prevista para a entrega da sua nova CNH e finaliza o atendimento

A figura 11, apresenta o fluxograma do processo.

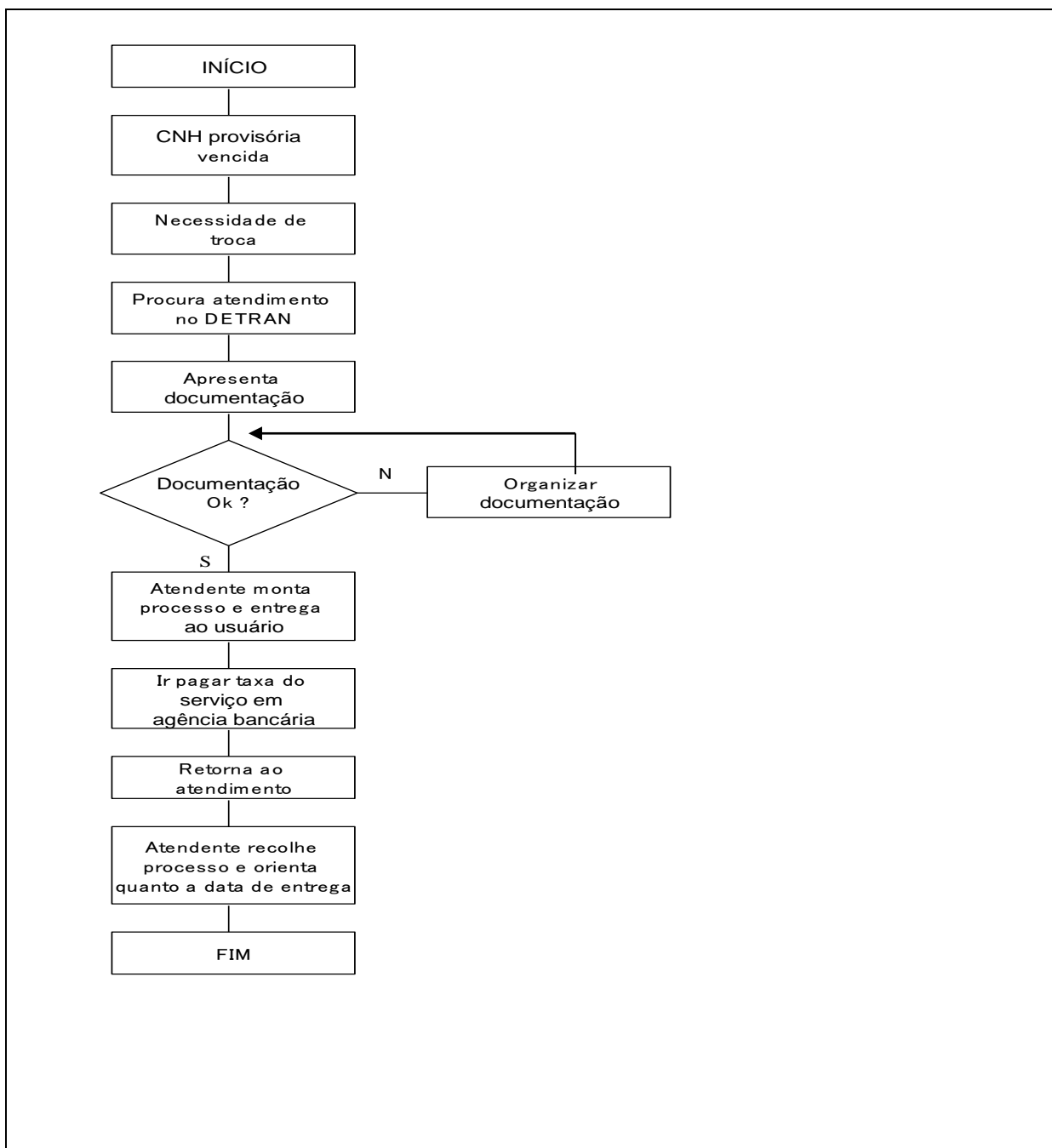


Figura 11 - Fluxograma do processo de atendimento para obtenção do serviço de CNH definitiva.
Fonte: DETRAN-GO

b) Revalidação de CNH

Este serviço é realizado de cinco em cinco anos quando ocorre o vencimento da validade da CNH (definitiva) até os sessenta anos de idade do condutor e de três em três anos após essa idade. O exame médico possui a mesma validade da CNH, portanto deve ser feito no momento de revalidação da mesma. A figura 12, demonstra o fluxograma do processo de atendimento para este serviço.

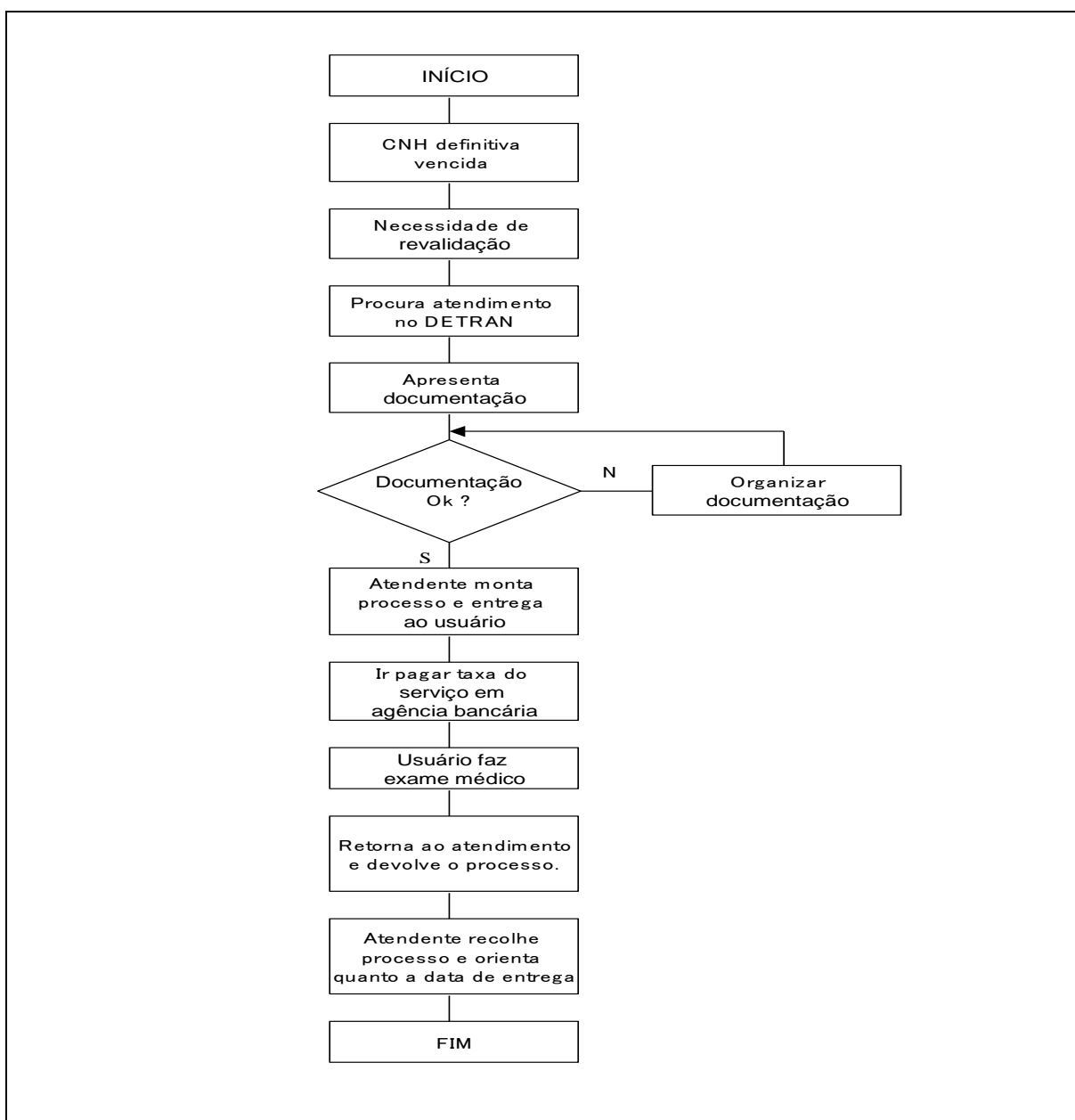


Figura 12 – Fluxograma do processo para o serviço de Revalidação de CNH

Fonte: DETRAN-GO

O processo de atendimento ao usuário para o serviço de revalidação de CNH é demonstrado a seguir:

- O atendente recolhe a documentação apresentada pelo cliente e averigua se está em conformidade para que possa iniciar o processo.
- Se a documentação não estiver em conformidade, o atendente oriente o cliente quanto aos procedimentos necessários para a execução do serviço e finaliza o atendimento.
- Estando tudo em conformidade com os requisitos especificados, o atendente acessa o Sistema RENACH – Registro Nacional de Carteiras de Habilitação – e consulta se a CNH possui registro.
- O atendente faz as atualizações necessárias e questiona se o cliente exerce atividade remunerada (significa dizer que o cliente realiza transporte de carga ou passageiro com fins lucrativos).
- O atendente solicita e emite o processo composto por :
 - 01 DUA para pagamento;
 - 01 capa de processo;
 - 02 formulários RENACH (já preenchidos pelo sistema);
 - 01 declaração de atividade de transporte remunerada ou não remunerada.
- O atendente repassa os formulários junto com a declaração para que o cliente possa conferir seus dados.
- Após a conferência, o cliente assina a declaração alusiva a atividade de transporte remunerada ou não remunerada e os formulários RENACH em local específico, sendo que este último é utilizado uma máscara padrão do DETRAN, no qual deve possuir uma assinatura conforme cópia do documento de identificação apresentado e a outra conforme o cliente preferir, já que esta sairá na nova CNH.
- Utilizando a mesma máscara o atendente cola a foto 3x4 em local específico
- O atendente entrega o processo ao usuário e o orienta quanto à realização do exame médico, local de pagamento da DUA e se for o caso local para realização do exame psicológico. (para condutores que desempenham atividade de transporte remunerado).

- Após o término de todos os procedimentos, o usuário devolve o processo na unidade onde foi iniciado.
- O atendente recebe o processo, deixando com o usuário somente a DUA paga assinada e carimbada.
- O atendente orienta o usuário quanto a data prevista para a entrega da sua nova CNH e finaliza o atendimento.

4.3.1.2 Diagnóstico e proposta

O DETRAN-GO realiza os procedimentos de solicitação de CNH definitiva nas agências do Vapt-Vupt e na sede do Órgão na capital. Em outros estados da União como, por exemplo, São Paulo e Minas Gerais existem canais de comunicação alternativos para solicitação do serviço de emissão da CNH definitiva. Nestes estados o usuário pode solicitar o serviço no site do Órgão. Disponibilizar este serviço no site significa por um lado estar acompanhado o processo de modernização das organizações públicas e por outro lado ajudando a diminuir custos operacionais.

A Figura 13, apresenta em síntese o diagnóstico e as propostas de melhoria para este processo.

Causa	Problema	Proposta
Falta de um canal alternativo de solicitação de CNH definitiva	Procedimento de solicitação de CNH definitiva burocratizado	Disponibilizar no site solicitação de CNH definitiva.

Figura 13 – Síntese do diagnóstico e proposta do processo de emissão de CNH.
Fonte: DETRAN-GO.

4.3.1.3 Implementação

Após fazer a análise da área de CNH foi constatado que falta um canal de comunicação on-line com o usuário, no qual o usuário possa solicitar serviços e resolver problemas de documentação ficando desta maneira legal em relação as normas de trânsito.

No DETRAN-GO não existe nenhum tipo de comunicação pela rede mundial de computadores para solicitação dos serviços emanados pelo processo de CNH. É necessário um mecanismo no qual usuário possa solicitar serviços da área de CNH sem que tenha que se deslocar até uma unidade administrativa responsável pelo serviço. A descrição do que será utilizado está apresentado na figura 14.

Desta forma a proposta é a disponibilização do serviço de solicitação de Carteira Nacional de Habilitação definitiva (ou segunda CNH) pelo site do Órgão através do endereço eletrônico www.detran.go.gov.br. Através deste serviço o DETRAN-GO dará mais comodidade aos seus usuários que de outra forma teriam que se deslocar ao Órgão e enfrentar filas no atendimento duas vezes e mais a do banco responsável pelo recolhimento da taxa do serviço solicitado.

Descrição do que será utilizado	
Recursos humanos	Um funcionário para emitir a relação de solicitações e encaminhar os processos à gráfica e recebê-los depois de prontas as CNHs.
Recursos materiais	Capa de processo e papel A 4 para cada processo montado
Recursos Financeiros	O Órgão já conta com todos os materiais e equipamentos necessários, já o desenvolvimento da página será feito pela AGANP sem custo para o Órgão.
Equipamentos	Um computador e uma impressora laser
Prazo de entrega do serviço	Três e cinco dias úteis para capital e interior, respectivamente.
Riscos	Será exigido no ato de retirada do documento CI e CPF

Figura 14 – Descrição do que será utilizado para implementar proposta da área de CNH.
Fonte: DETRAN-GO.

O número de funcionários, materiais e equipamentos serão variáveis de acordo com a quantidade de solicitação deste serviço pelo usuário, isto é, poderá ser maior depois de um certo tempo em que os usuários aderirem a esta forma de obtenção do serviço. A questão do custo em relação ao desenvolvimento da página na internet não será considerada tendo em vista que quem o faz é a AGANP – Agência Goiana de Administração e Negócios Públicos – por meio de um convênio firmado com o DETRAN-GO sem custo algum. No que tange ao cronograma para execução desta

proposta vai de acordo com a disponibilidade da equipe de desenvolvimento de Web da AGANP. A figura 15, apresenta o fluxograma deste processo sob a ótica do usuário.

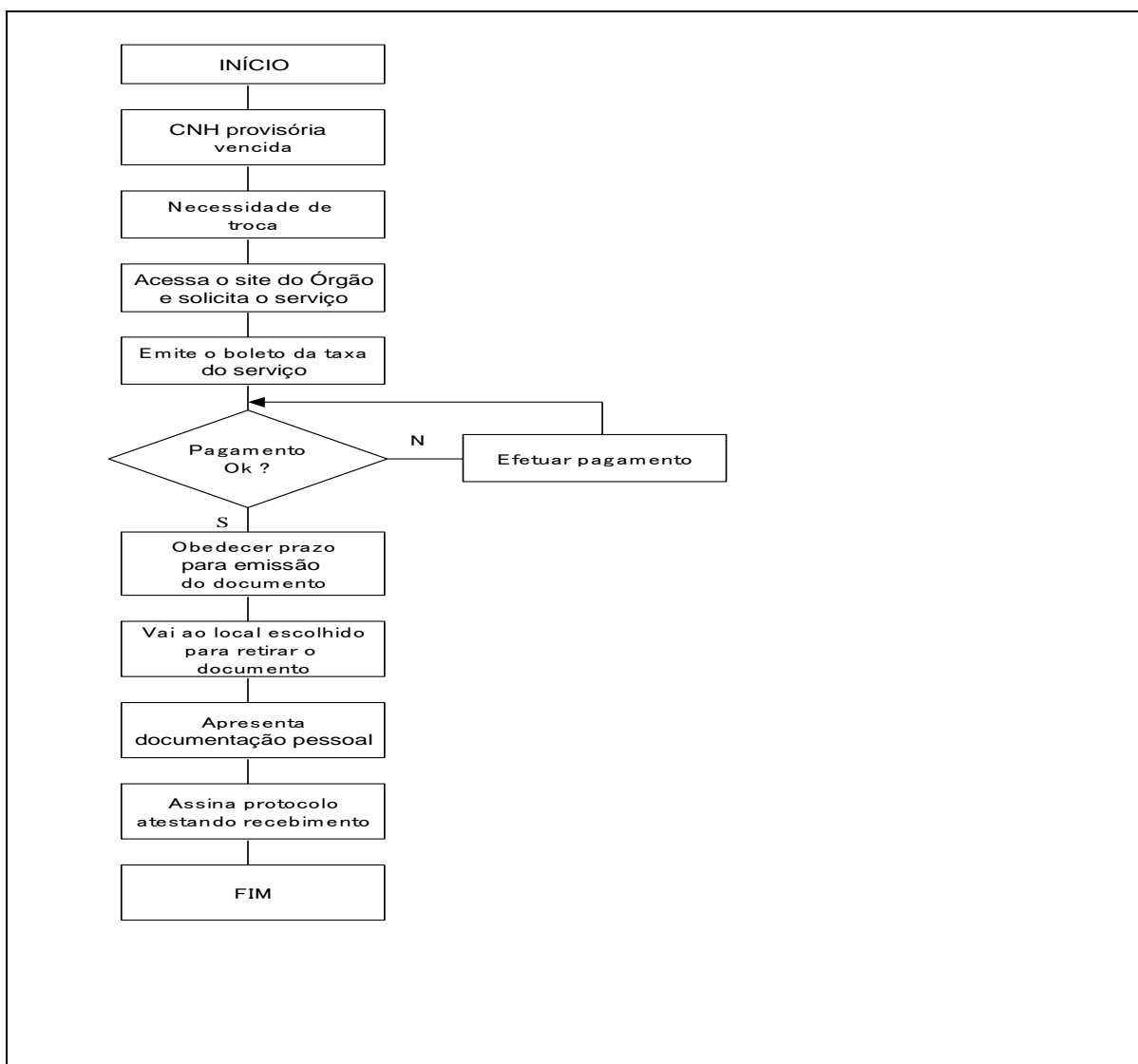


Figura 15: Fluxograma do processo de solicitação de CNH pelo site sob a ótica do usuário.
Fonte: DETRAN-GO

O processo começará com a solicitação por parte do usuário do serviço no site. Esta solicitação vai gerar um número de processo que aparecerá juntamente com todos os dados do usuário como, por exemplo, CI, CPF e o número de CNH no sistema do DETRAN-GO. O usuário não precisa entregar nenhuma cópia de documentos pessoais visto que o sistema já possui estes em seu banco de dados desde o momento em que foi retirada a primeira CNH (provisória). Feita a solicitação cabe ao usuário a emissão do boleto (DUA – Documento único de Arrecadação) seu

posterior pagamento e retirada do documento na unidade de atendimento do DETRAN-GO que preferir, podendo optar pela sede do órgão, agências dos Vapt-Vupt e postos de atendimento. No caso de usuário do interior do Estado a entrega do serviço será feita nas agências Vapt-Vupt e Ciretrans. No ato de retirada do documento de habilitação, o usuário deverá apresentar documento de CI, CPF. Esta documentação será exigida visando a segurança para resguardar o usuário de possíveis danos.

A figura 16, apresenta o fluxograma do processo sob a ótica do DETRAN-GO.

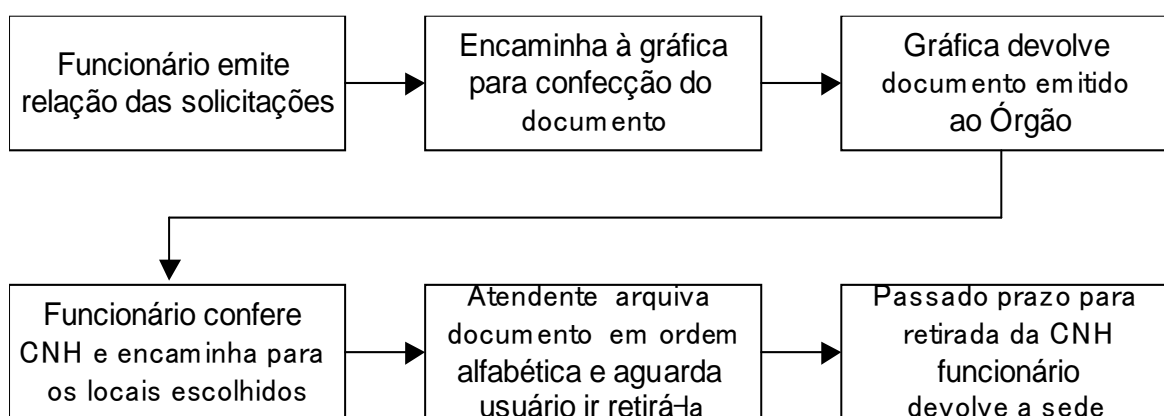


Figura 16 – Fluxograma do processo de solicitação de CNH pelo site sob a ótica do DETRAN-GO. Fonte: DETRAN-GO

O funcionário do DETRAN-GO imprime a relação de solicitações dos serviços que já estejam com DUA paga. O próximo passo é formar o processo e encaminhar por meio de lotes à gráfica para emissão do documento. Após a devolução do documento ao órgão por parte da gráfica o funcionário faz uma conferência observando se o número de CNHs entregue pela gráfica são as solicitadas pelo órgão. A documentação estando correta o funcionário coloca as CNHs nos malotes referentes aos locais em que cada usuário escolheu buscá-la. O atendente do local de atendimento recebe o malote e arquiva a CNH por ordem alfabética e aguarda a retirada por parte do usuário até trinta dias contados a partir da data de emissão. Passado este tempo a CNH será devolvida a sede do Órgão e arquivada junto ao prontuário no arquivo geral do Órgão.

4.3.2 Processo de licenciamento

4.3.2.1 Situação atual

O Código de Trânsito Brasileiro no seu artigo 130 diz que todo veículo automotor, elétrico, articulado, reboque ou semi-reboque, para transitar na via, deverá ser licenciado anualmente pelo órgão executivo de trânsito do Estado ou do Distrito Federal, onde estiver registrado o veículo.

O Certificado de Registro e Licenciamento de Veículos – CRLV - é expedido e renovado anualmente e constitui-se no único documento de porte obrigatório relativo ao veículo, podendo o condutor portar a fotocópia do mesmo, desde que devidamente autenticada. A falta de licenciamento acarreta ao condutor a apreensão do veículo e sete pontos na CNH.

O DETRAN-GO conta com 7 atendentes (que ficam em horário alternado) para este processo. O serviço pode ser obtido na sede do DETRAN-GO na capital ou nos Vapt-Vupt, horário de atendimento das 08:00 às 17:00 e das 07:00 às 19:00, respectivamente.

O processo de licenciamento engloba os serviços abaixo descritos:

a) Emissão do CRLV – Certificado de Registro e Licenciamento de Veículos

Para obtenção do serviço é necessário:

- Se pessoa física: documento de identificação do proprietário do veículo, CRLV do ano anterior ou número da placa.
- Se pessoa jurídica: idem pessoa física, mais o original ou cópia autenticada do Contrato Social da Empresa (usado somente para identificação do proprietário da empresa, não ficará retido nenhuma cópia deste documento).

A taxa alusiva ao serviço é de R\$ 91,00 para pagamento até o vencimento e após R\$ 115,00.

Processo de atendimento ao usuário para emissão do CRLV.

- O atendente recolhe a documentação apresentada pelo usuário e averigua se está em conformidade para que possa iniciar o processo.
- O atendente consulta o Registro Nacional de Veículos Automotores para confirmar se o veículo é mesmo pertencente ao usuário solicitante e verifica se há restrições que impeça a realização do serviço.
- Se houver restrição o atendente informa ao usuário a respeito e explica o que deve ser feito.
- Caso não haja nenhuma restrição como débitos pendentes de IPVA e multas o serviço é realizado.
- Após a emissão do CRLV, o atendente solicita que o cliente date e assine o recibo (canhoto do CRLV) atestando que recebeu o original do CRLV.
- O atendente orienta o usuário quanto ao local e data de pagamento .

Se o atendente identificar que há multa parcelada em aberto, deve-se realizar remissão de DUAs para pagamento de multas. Neste caso será emitido um requerimento referente ao parcelamento destas multas. O cliente deverá assinar o citado requerimento concordando com o parcelamento realizado. Após isso o atendente emite o documento CRLV juntamente com suas respectivas DUAs das multas a serem pagas. A DUA de pagamento referente ao CRLV pode ser retirada da internet por meio do site do DETRAN-GO. O usuário pode solicitar cópias do CRLV, no máximo cinco, não havendo nenhum impedimento como débitos pendentes alusivos a multas e IPVA.

Para cada cópia é cobrada uma taxa de R\$ 23,25.

A figura 17, demonstra o fluxograma do processo de atendimento ao usuário para o serviço de emissão de CRLV.

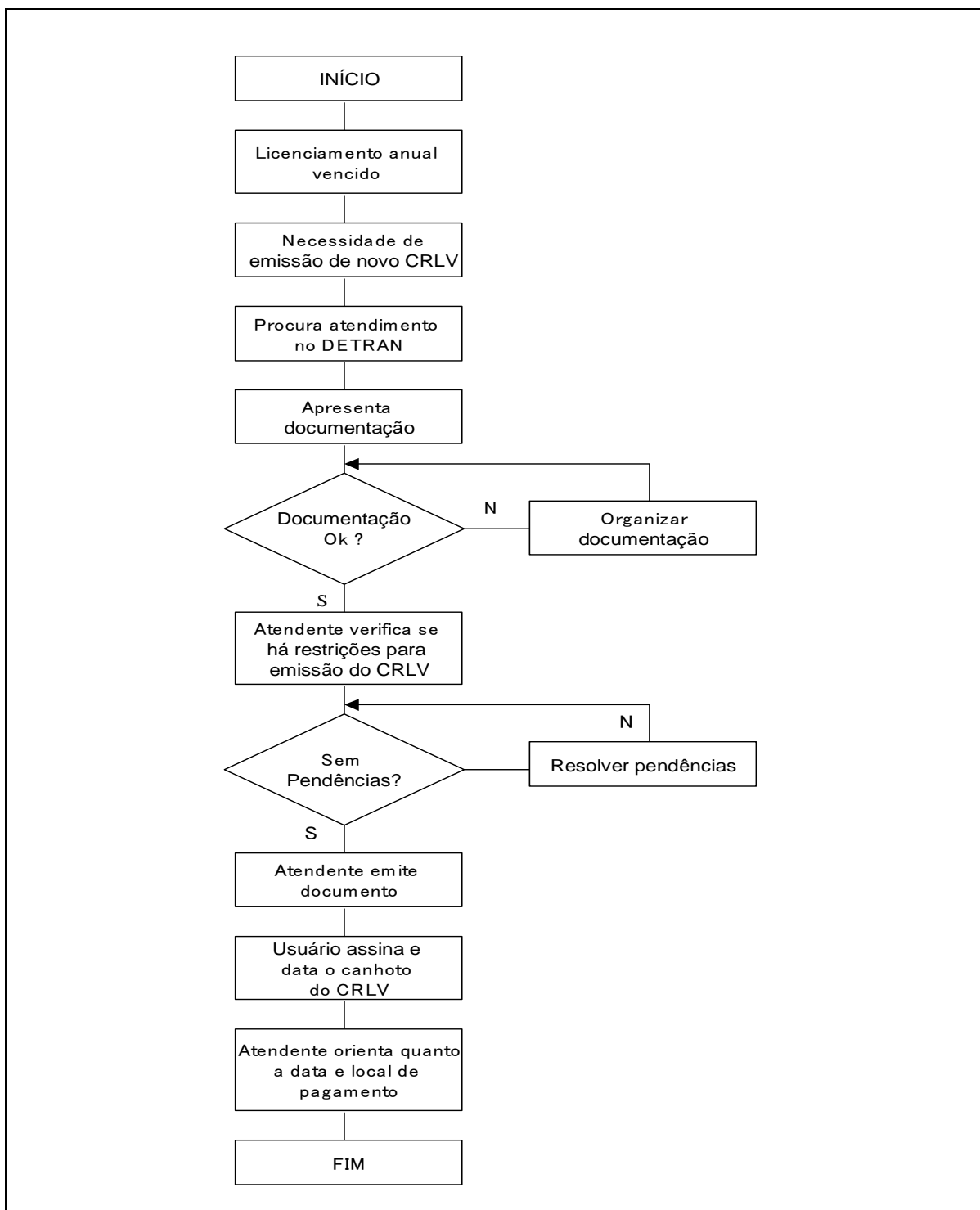


Figura 17 – Fluxograma do processo de atendimento para emissão do CRLV.

Fonte: DETRAN-GO

b) Averbação de impedimento de licenciamento (embargo)

Este serviço é utilizado para colocar uma restrição no veículo impedindo que seja solicitado o CRLV. Para tirar o embargo (desembargar), o proprietário do veículo deve fazer a solicitação diretamente na sede do DETRAN.

Ressalta-se que o fato de impedir o licenciamento não isenta o proprietário (vendedor) das responsabilidades pertinentes ao veículo em questão quanto a crimes de trânsito, infrações ou pontuação na CNH e que este serviço só é permitido quando o proprietário (vendedor) não solicitou a Comunicação de Venda do Veículos e/ou não possui a cópia autenticada do Certificado de Registro de Veículo (CRV), com a autorização para transferência do veículo.

Para obtenção deste serviço é necessário:

- A presença do proprietário do veículo ou procurador
- Cópia do comprovante de endereço com CEP
- Cópia de um documento de identificação
- Formulário de Averbação de Impedimento de Licenciamento, devidamente preenchido e assinado pelo proprietário (vendedor) do veículo, com reconhecimento de firma da assinatura.
- Comprovante de pagamento da DUA do serviço (R\$ 17,25)

Processo de atendimento:

- O atendente consulta o sistema e verifica se o veículo ainda pertence ao usuário solicitante.
- Emite a DUA de impedimento de licenciamento e orienta o cliente quanto ao pagamento no banco.
- O usuário retorna com a DUA paga, o formulário de averbação de impedimento de licenciamento/embargo preenchido, as cópias dos documentos e entrega ao atendente.
- O atendente confere toda a documentação, lança os dados no sistema RENAVAL (Registro Nacional de Veículos Automotores) o impedimento de licenciamento e logo após emite o PA2 (impressão da tela do sistema) que funciona como registro do serviço finalizando o atendimento.

c) 2º via do CRLV

Expede-se a 2ª via do CRLV nos casos de extravio, danificação ou furto/roubo, mesmo se ainda não ocorreu o pagamento do DUA, sendo que neste último caso, deverá inicialmente solicitar apenas a reemissão do DUA, com a devida quitação do serviço para, posteriormente, solicitar a 2ª via do CRLV. A taxa cobrada para este serviço é igual aquela alusiva a emissão de cópias do CRLV.

Requisitos para obtenção do serviço:

- Original da Certidão de Vistoria de Veículo realizada pelo DETRAN, nas unidades da capital, ou Ciretran, nas unidades do interior.
- Cópia autenticada de um documento de identificação
- Cópia autenticada do CPF
- Cópia autenticada do comprovante de endereço
- Formulário de Requerimento de 2ª via do CRLV devidamente preenchido e assinado, com firma reconhecida em cartório.

Processo de atendimento:

- O atendente recolhe a documentação e verifica se está em conformidade para realização do serviço
- Caso a documentação não esteja em conformidade, o atendente orienta o usuário quanto aos procedimentos necessários para a execução do serviço e finaliza o atendimento.
- Estando a documentação em conformidade o atendente emite a 2ª via do CRLV e entrega ao usuário.

4.3.2.2 Diagnóstico e proposta

O serviço de emissão do DUA de pagamento alusivo ao CRLV pode ser retirado do site do Órgão para posterior quitação e retirada do documento em qualquer Vapt-Vupt, posto de atendimento ou ainda na sede do DETRAN-GO. A retirada do DUA

de averbação de impedimento de licenciamento e 2ª via de CRLV e seus respectivos requerimentos não são contemplados no site. A intenção de disponibilizar a emissão de requerimento e respectiva DUA de pagamento do serviço pelo site é agilizar o processo de atendimento ao usuário, evitando que pegue fila duas vezes, no Órgão e proporcionar maior satisfação.

A Figura 18, apresenta em síntese o diagnóstico e as propostas de melhoria para este processo.

Causas	Problemas	Propostas
Não emissão do requerimento e DUA de serviço pelo site.	O usuário pega a fila de atendimento duas vezes, gastando na correria do dia-a-dia mais tempo do que dispõe.	Colocar link de impressão de requerimento e DUA de serviços no site

Figura 18 – Síntese do diagnóstico e proposta do processo de licenciamento.
Fonte: DETRAN-GO.

4.3.2.3 Implementação

Feita a análise minuciosa do processo de licenciamento foi constatado que está regularmente boa, faltando alguns detalhes para que melhore um pouco mais no que tange ao desenvolvimento do mesmo.

Para facilitar aos usuários evitando assim o deslocamento ao Órgão e conseqüentemente diminuir o tempo gasto por meio da solicitação dos serviços de averbação da restrição para impedimento de licenciamento e 2ª via de licenciamento no Órgão, é necessário a disponibilização no site do órgão destes dois formulários de requerimento. Neste sentido, a proposta consiste na disponibilização do serviço on-line.

Desta forma o usuário ao acessar o site e clicar no link correspondente terá acesso ao formulário que poderá ser preenchido on-line e depois impresso. A figura 19, apresenta o fluxograma do processo para aquisição destes formulários no site do Órgão.

De posse dos formulários preenchidos os usuários poderão ir até uma das unidades de atendimento do DETRAN-GO e solicitar o serviço sem que necessite pegar duas filas de atendimento do Órgão mais uma da agência bancária responsável pelo recolhimento da taxa alusiva ao serviço obtido. Isto significa mais comodidade ao usuário e conseqüentemente reflete uma tendência positiva do Órgão em buscar facilidades para o acesso aos serviços, deixando de lado aquela tendência negativa do usuário precisar contratar um profissional despachante para resolver seus problemas junto ao DETRAN-GO.

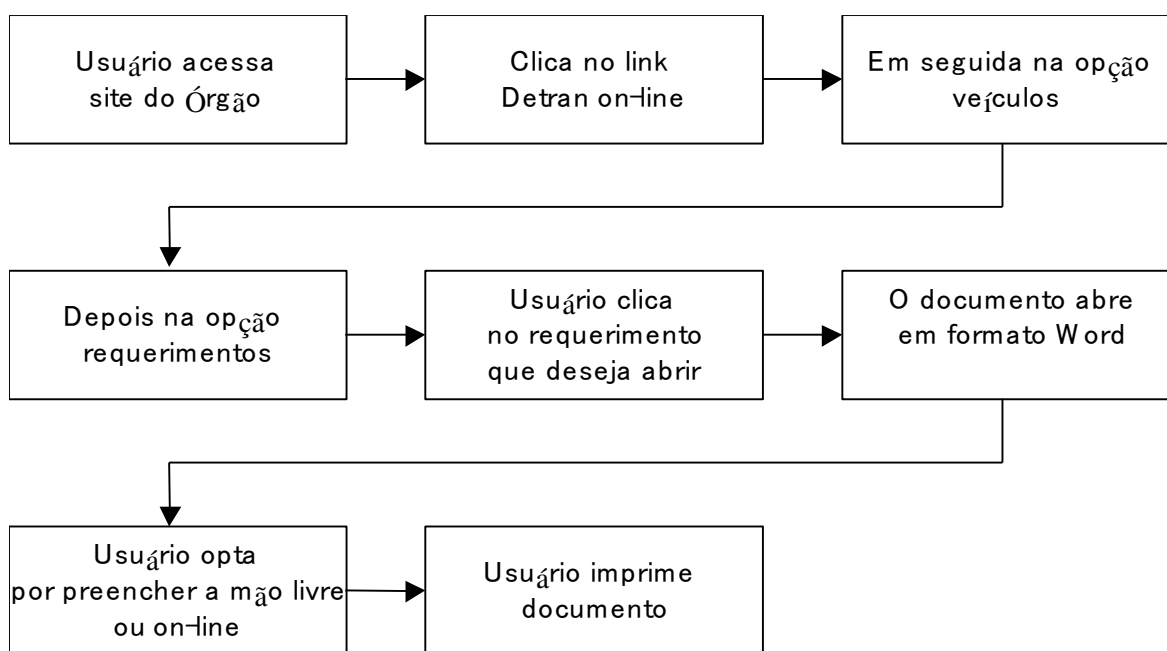


Figura 19 - Processo de solicitação de requerimentos e DUA da área de licenciamento
Fonte: DETRAN-GO

4.3.3 Processo de administração de infrações

4.3.3.1 Situação atual

O Código de Trânsito Brasileiro reconhece ao cidadão o direito à ampla defesa, o que antes não permitia a legislação de trânsito, pois apenas requeria que o ato fosse fundamentado.

Assim é que, ocorrendo infrações previstas na legislação de trânsito, lavrar-se-á auto de infração, do que constará:

- Tipo de infração
- Local, data e hora da infração
- Placa de identificação do veículo, marca e espécie e outros elementos necessários à sua identificação
- Identificação do órgão ou entidade e da autoridade ou do agente atuador ou equipamento que comprove a infração
- Assinatura do infrator, se possível, valendo esta como notificação do cometimento da infração.

O agente da autoridade de trânsito competente para lavrar o auto de infração poderá ser servidor civil, estatutário ou celetista ou, ainda, policial militar designado pela autoridade de trânsito com jurisdição sobre a via no âmbito de sua competência.

Quanto ao julgamento de autuações e penalidades o DETRAN-GO só é responsável pelas multas alusivas às infrações de competência do próprio Departamento. Sendo que existem aquelas de competência da AGETOP (rodovias estaduais), SMT (perímetro urbano) e DNIT/PRF (rodovias federais).

As multas são aplicadas devido às infrações por pessoal competente e encaminhadas os autos de infração para cadastro e arquivamento na sede do DETRAN-GO, na capital do estado. O condutor que deseja regularizar a situação do veículo, precisa efetuar o pagamento da multa referente à infração cometida.

No entanto o condutor, se quiser, pode contestar a autuação feita pela autoridade de trânsito fazendo a defesa de autuação ou defesa prévia que se situa após a autuação e antes da aplicação da penalidade.

Esta defesa é sempre feita por escrito pelo infrator ou procurador desde que dentro do período recursal de 30 dias contados a partir da data de recebimento da Notificação da Autuação ou da assinatura do infrator no Auto de Infração lavrado manualmente.

É relevante ressaltar que esta defesa é fonte de informação para o julgamento do auto de infração no que tange a sua consistência de clareza e imparcialidade.

O condutor pode alegar estado de necessidade, comprovado por atestado médico; autuação indevida (o local era proibido apenas para estacionamento e o que ocorreu foi uma parada), dentre outros.

Quando o condutor não faz a defesa a autoridade de trânsito entende que a autuação foi consistente. Vencida a fase de defesa de autuação e aplicada a penalidade, inicia-se a fase do recurso à JARI – Junta Administrativa de Recursos de Infração - , e posteriormente ao CETRAN – Conselho Estadual de Trânsito.

A JARI constitui a primeira instância de recurso administrativo prevista no código de Trânsito Brasileiro para que o proprietário ou condutor infrator possa recorrer contra penalidades aplicadas pela autoridade de trânsito.

O prazo para julgamento nesta primeira instância é de 30 dias corridos. A segunda instância do recurso é julgada pelo CETRAN que o faz por solicitação do órgão de trânsito ou pelo infrator quando houver discordância da decisão da JARI.

Para o condutor que não tem prerrogativas para fazer defesa de autuação ou que passado o prazo de defesa tenha que efetuar o pagamento da multa o serviço de emissão de DUA para pagamento de multas caracteriza-se pelos requisitos especificados a seguir:

- Porte do CRLV ou placa do veículo.
- Para pagamento de multa à vista ou parcelado, somente pode ser solicitado pelo proprietário ou procurador.
- Para pagamento de multa á vista para comprador do veículo, o cliente deverá apresentar o original e copia do Certificado de Registro de Veículo com a autorização de transferência devidamente preenchida e assinada.

Processo de atendimento:

- O usuário apresenta documentação ao atendente, para que este possa averiguar a conformidade com os requisitos especificados
- Caso a documentação não esteja em conformidade, o atendente orienta o cliente quanto aos procedimentos necessários para a execução do serviço e finaliza o atendimento
- Estando a documentação em conformidade com os requisitos especificados, o atendente questiona o usuário sobre a forma de pagamento da multa à vista ou parcelado.
- Se o usuário optar pelo pagamento da multa à vista o atendente emite a DUA de pagamento da multa e entrega ao usuário
- Em seguida orienta o usuário quanto aos valores, locais de pagamento e a data de vencimento da DUA e finaliza atendimento.
- Se o cliente optar pelo pagamento da multa parcelado o atendente emite o requerimento de parcelamento de multa, solicita que o usuário leia o termo ciência dos termos do requerimento, especifica quais são as penalidades impostas pelo seu não cumprimento e após isso solicita que o usuário assine o requerimento dando o seu de acordo.
- Em seguida emite as parcelas e orienta sobre os valores, locais de pagamento e data de vencimento da DUA.

4.3.3.2 Diagnóstico e proposta

Não existe no site do DETRAN-GO um link explicativo a respeito do processo de defesa de autuação e muito menos sobre o que é defesa prévia, JARI e CETRAN e suas funções acerca do processo de defesa das autuações. O usuário mal informado é facilmente ludibriado pelos despachantes que conhecem todo o processo. Neste sentido a proposta é a disponibilização na site do Órgão de material explicativo acerca do processo de defesa de autuação. Ressalta-se que tal medida cujo custo é zero demonstra a transparência do Órgão em relação aos serviços prestados e ajuda a minimizar a imagem de organização preocupada somente com a arrecadação.

A Figura 20 apresenta em síntese o diagnóstico e as propostas de melhoria para este processo.

Causas	Problemas	Propostas
Falta de material explicativo tanto no Órgão como no site dos serviços.	Freqüentes dúvidas dos usuários a respeito dos serviços prestados.	Confecção e publicação de material explicativo no site acerca dos procedimentos para defesa de autuação.

Figura 20 – Síntese do diagnóstico e propostas do processo de administração de infrações.
Fonte: DETRAN-GO.

4.3.3.3 Implementação

Verificado que o problema neste processo é a falta de material explicativo a respeito da obtenção de serviços alusivos a esta área deixando freqüentes dúvidas ao usuário a respeito do processo para a defesa de autuação parte-se para a implementação no sentido de propor melhoria para este processo.

É necessário a disponibilização no site do órgão de um link no qual o usuário possa ao acessá-lo conhecer todo o processo, numa linguagem clara e objetiva, para recorrer a uma autuação de infração.

Poder acessar esta informação no site facilitará para o usuário uma vez que ao procurar o Órgão de trânsito estará munido da documentação necessária para impetrar recurso contra a autuação de infração que lhe foi aplicada.

Desta forma, a proposta é disponibilizar todas as informações necessárias para recurso de autuação de infração e seu processo passo-a-passo até o desfecho final onde fica decidido se o recurso será deferido ou não para o usuário.

A figura 21 apresenta o fluxograma do processo para obtenção das informações acerca dos procedimentos para recorrer a autuação de infração.

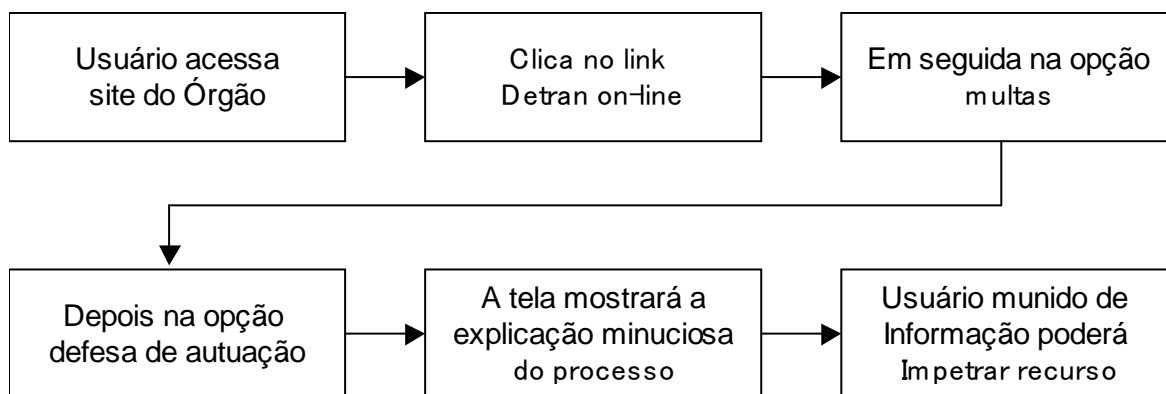


Figura 21 – Processo de obtenção de informações acerca da defesa de autuação
 Fonte: DETRAN-GO

4.5 Análise da função atendimento

4.5.1 Situação atual

O DETRAN-GO demonstra na estrutura hierárquica a existência de uma unidade administrativa denominada Gerência de Ouvidoria que na prática é responsável por fazer a ponte entre o usuário e o Órgão. Porém esta Gerência apesar de ter gerente e funcionários lotados, conforme registro na Gerência de Recursos Humanos do Órgão não está em funcionamento efetivo.

A sinalização indicativa do local de atendimento alusivo aos processos tratados aqui é ultrapassada. No começo da passarela (entrada) existe uma placa indicando a localização das unidades administrativas com seus respectivos blocos.

No entanto constam nesta placa unidades administrativas como coordenadorias que não existem mais na estrutura organizacional causando confusão na hora de encontrar o local em que se realiza o serviço desejado pelo usuário.

As figuras 22 a 24, apresentam a realidade da comunicação visual empresarial precária do DETRAN-GO.



Figura 22 – Placa de sinalização na entrada da passarela.

Fonte: DETRAN-GO

A figura 22, apresenta a placa de sinalização que situa-se no começo da passarela do Órgão. Apresentam as coordenadorias – que não existem mais na estrutura hierárquica – inclusive unidades administrativas que não estão mais nas dependências do DETRAN-GO.



Figura 23 – Placa de sinalização na divisão de multas.

Fonte: DETRAN-GO

A figura 23, demonstra a placa de sinalização interna mais usada no Órgão, papel A 4 com a impressão da identificação da sala.



Figura 24 – Placa de sinalização afixada do bloco 6 (corredor).
Fonte: DETRAN-GO

A figura 24, evidência a adulteração do conteúdo das placas de sinalização interna a exemplo de outras espalhadas pelas dependências do Órgão. Neste mesmo bloco existe outra placa sinalizando para o Banco do Estado de Goiás (BEG) que foi adquirido pelo Banco Itaú há anos.

O uso do crachá é negligenciado pelos servidores do Órgão, podendo uma pessoa mal intencionada fingir ser funcionário do órgão com fins de provocar danos a terceiros ou mesmo favorecer-se de alguma forma. A entrada de despachantes nas salas é livre no Órgão apesar de existir uma unidade administrativa exclusiva para receber os processos destes profissionais.

Quanto ao quantitativo de atendentes nos processos analisados, são suficientes para o bom desenvolvimento das atividades.

Apresenta-se a seguir as análises das questões do questionário de pesquisa aplicado nas dependências do DETRAN-GO entre os dias 07 e 11 de abril de 2008. Ressalta-se que foram aplicados trinta questionários para cada um dos processos em questão.

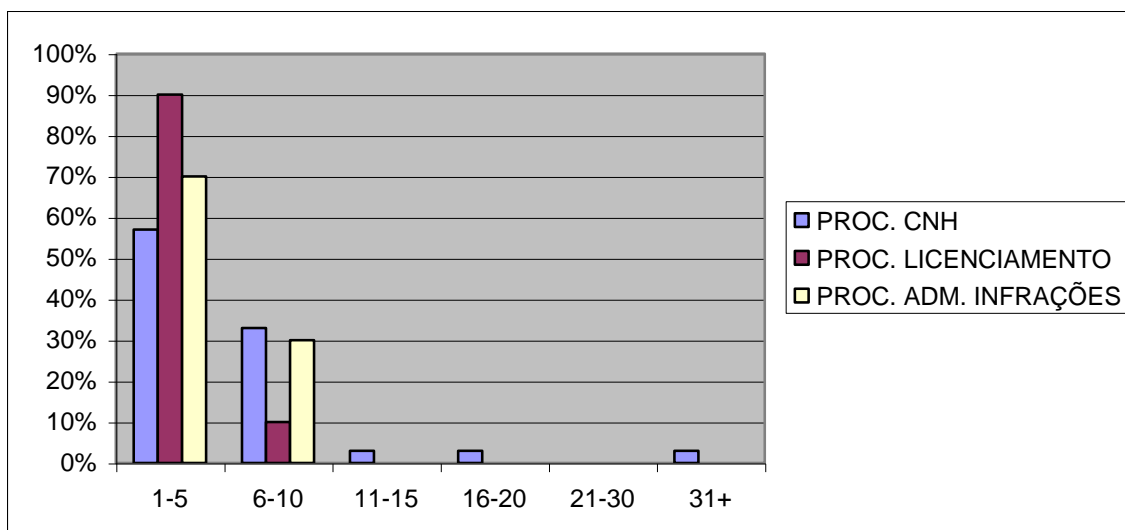


Figura 25 – Avaliação do usuário acerca dos minutos que aguardou na sala de espera.
Fonte: DETRAN-GO

Pode-se observar através da análise da figura 25, que grande parte dos usuários aguarda entre 1e 5 minutos na sala de espera para ser atendido e receber o serviço, sendo que 57% aguardam este tempo para o processo de CNH enquanto para o mesmo período 90% aguardam para o processo de licenciamento e 70% aguardam para o processo de adm. de infrações.

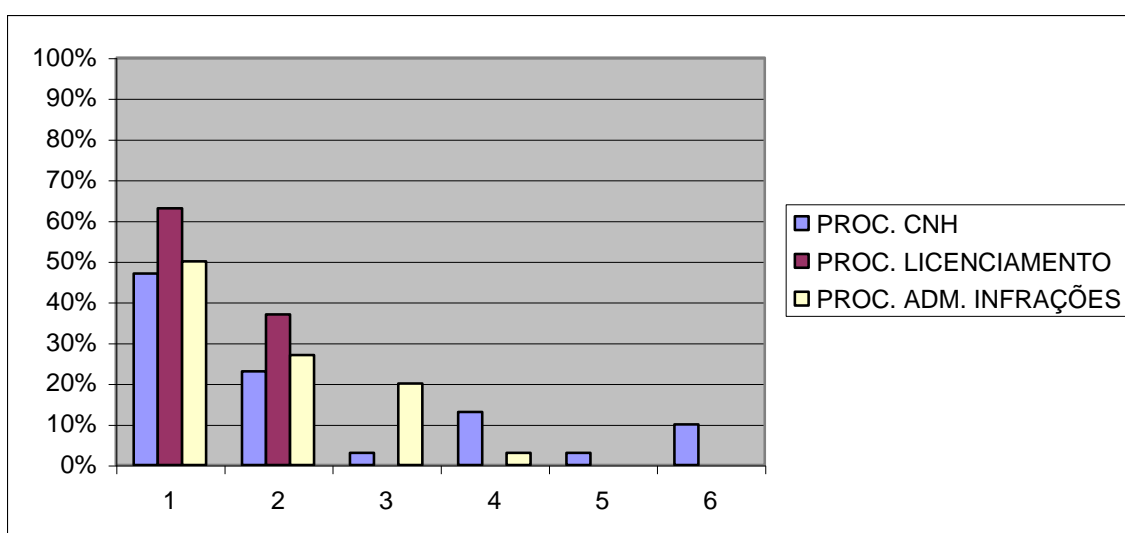


Figura 26 – Avaliação do usuário acerca do número de pessoas que teve contato para conseguir o que necessitava.
Fonte: DETRAN-GO

Com relação a quantidade de pessoas contatadas a figura 26 demonstra que durante a prestação de serviço a maioria dos entrevistados disse ter contatado apenas uma ou duas pessoas para conseguir o que necessitavam.

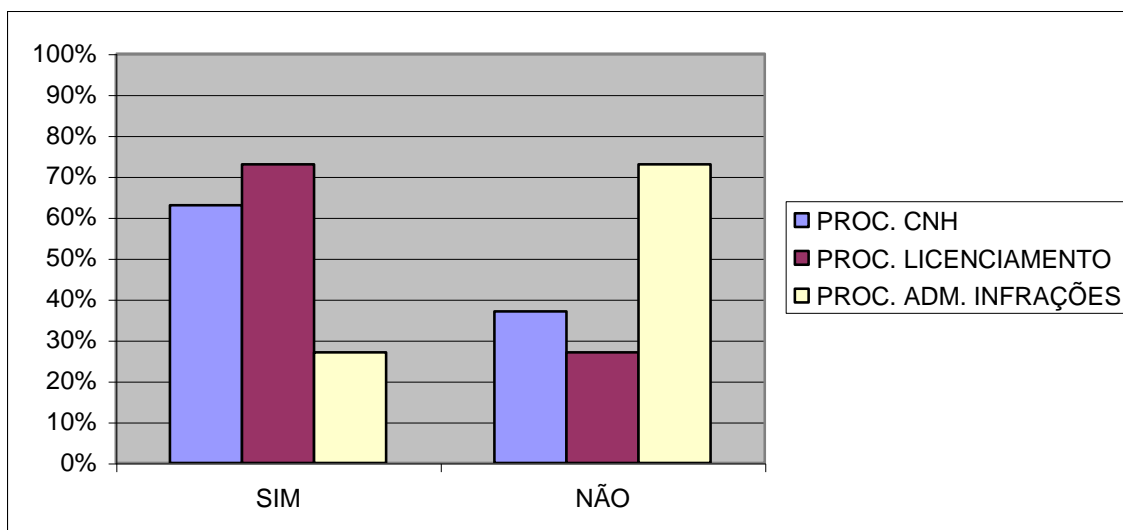


Figura 27 – Avaliação do usuário acerca do conhecimento da documentação necessária para obter o serviço antes de sua primeira visita ao órgão.

Fonte: DETRAN-GO

Quanto a documentação exigida a figura 27 demonstra que para a realização do serviço nos processos de CNH e licenciamento mais de 60% disseram que tinham conhecimento antes de ir ao Órgão. Dos entrevistados que declararam que não tinham conhecimento da documentação destacam-se os 73% dos usuários do processo de adm. de infrações.

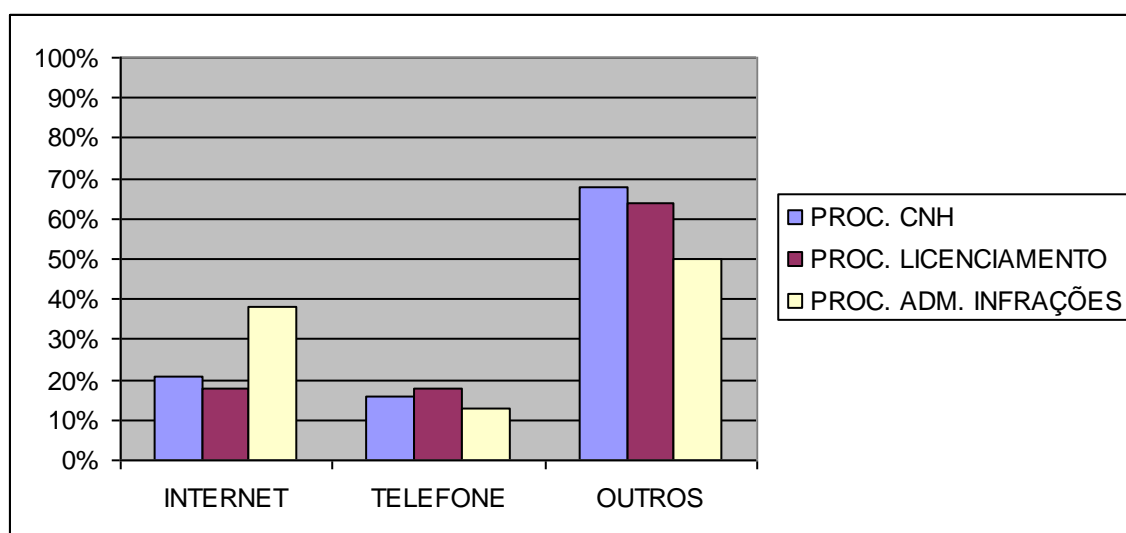


Figura 28 – Avaliação do usuário acerca da maneira que tomou conhecimento dos documentos necessários para realização do serviço.

Fonte: DETRAN-GO

Conforme apresenta a figura 28, dos entrevistados que disseram ter conhecimento da documentação necessária para obtenção do serviço no DETRAN-GO 68%, 64% e 50% dos processos de CNH, licenciamento e adm. de infrações, respectivamente,

declararam que ficaram sabendo por outros meios, como amigos, e por meios, como internet e telefone.

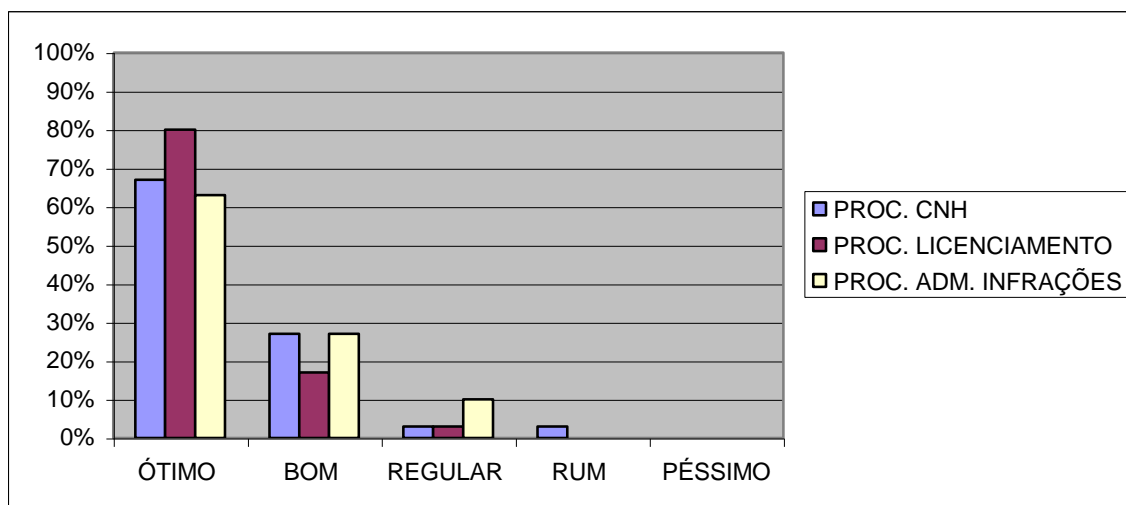


Figura 29 – Avaliação do usuário acerca do tempo de espera para ser atendido.
Fonte: DETRAN-GO

Observando-se a figura 29, pode-se auferir que de modo geral o tempo de espera para ser atendido está em bom nível. Conforme figura 25 a maioria dos entrevistados declararam ter permanecido na sala de espera para atendimento de um a dez minutos, para os três processos em questão. O que analisamos agora vem a ratificar essa informação.

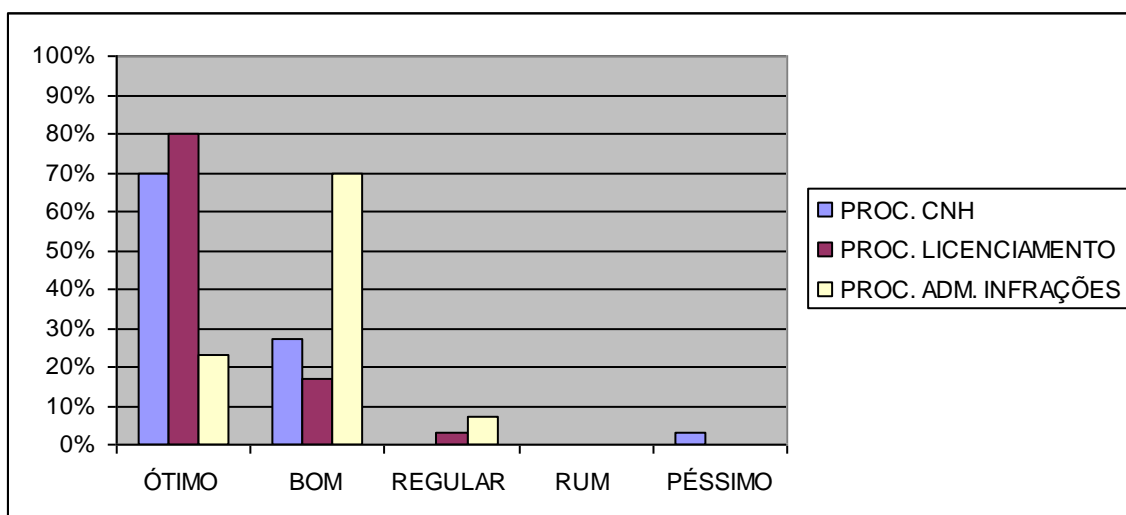


Figura 30 – Avaliação do usuário acerca da cordialidade da equipe de atendimento
Fonte: DETRAN-GO

Em relação ao pessoal do atendimento no que tange a ser cordial com o usuário, a figura 30 destaca o processo de CNH no qual 70% dos entrevistados disseram que a equipe foi cordial; 80% alusivo ao processo de licenciamento declararam que o

pessoal do atendimento foi cordial. Já os entrevistados acerca do processo de adm. de infrações apenas 27%, menos da metade dos anteriores, declararam ter recebido um atendimento cordial.

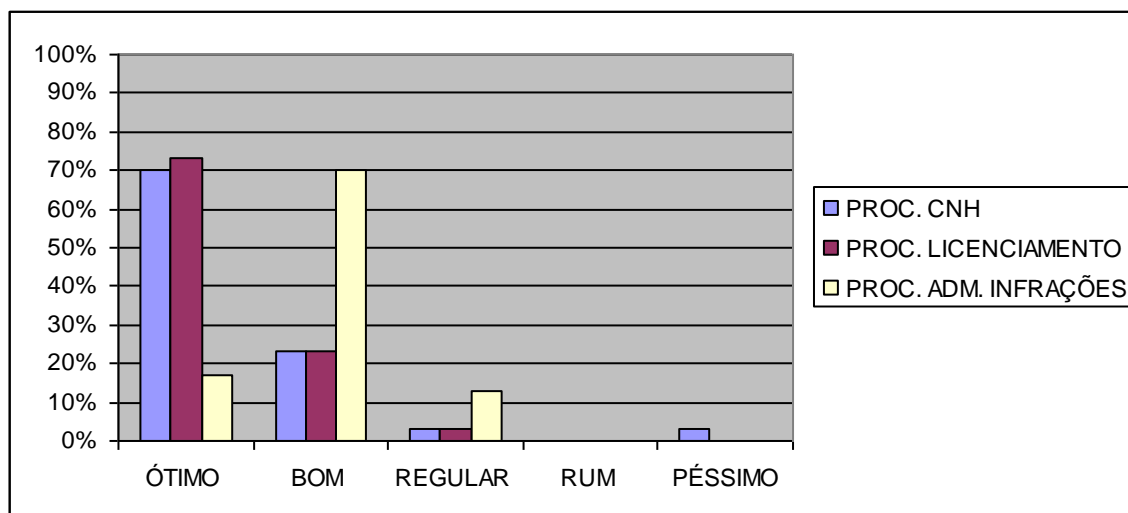


Figura 31 – Avaliação do usuário acerca da competência da equipe de atendimento
Fonte: DETRAN-GO

Analisando a figura 31 em alusão à competência da equipe de atendimento nos processos de CNH e licenciamento houve quase um empate técnico entre ambos, no primeiro 70% e no segundo 73% dos entrevistados disseram que a equipe é competente.

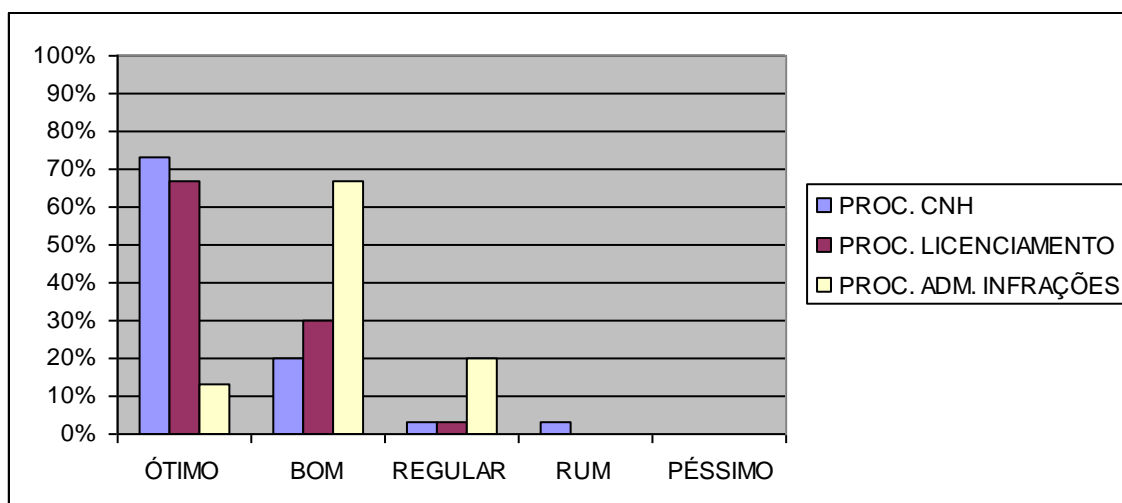


Figura 32 – Avaliação do usuário acerca das instruções/orientações recebidas.
Fonte: DETRAN-GO

A figura 32 apresenta que em relação às informações que recebidas dos atendentes, os entrevistados nos processos de CNH e licenciamento disseram na sua maioria

que foram ótimas registrando 73% e 67%, respectivamente. Já os usuários dos serviços alusivos ao processo de adm. de infrações não seguiram a mesma linha, 67% dos entrevistados avaliaram as informações recebidas como boas.

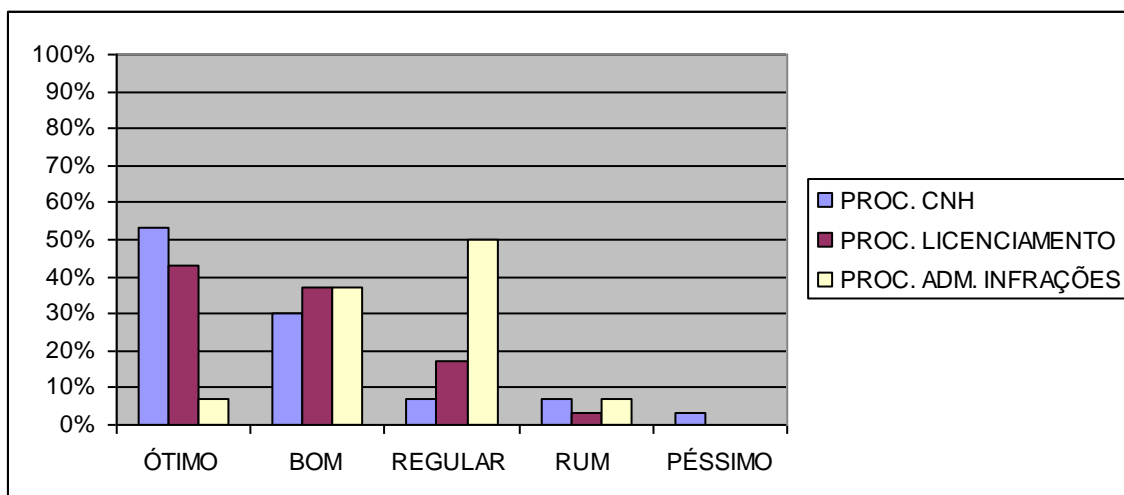


Figura 33 – Avaliação do usuário acerca das placas de sinalização para o atendimento
Fonte: DETRAN-GO

No que diz respeito as placas de sinalização, figura 33, que indicam o local de atendimento, os usuários da área de CNH e licenciamento declararam ser ótima 53% e 43% das opiniões, respectivamente. No caso dos entrevistados da área de adm. de infrações apenas 7% declararam que a sinalização é ótima.

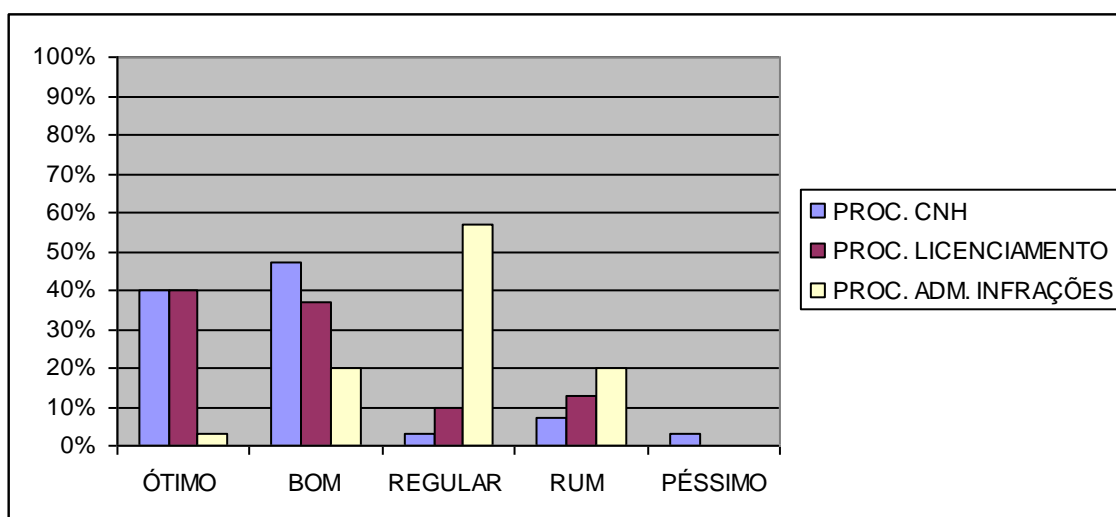


Figura 34 – Avaliação do usuário acerca da obtenção de informações pelo telefone/internet
Fonte: DETRAN-GO

No que tange a obtenção de informações pelo telefone ou internet a figura 34 demonstra que os usuários dos processos de CNH e licenciamento empataram,

40% declararam ser ótima, porém o grande destaque neste gráfico são os 57% dos avaliadores do processo de adm. de infrações que disseram ser regular.

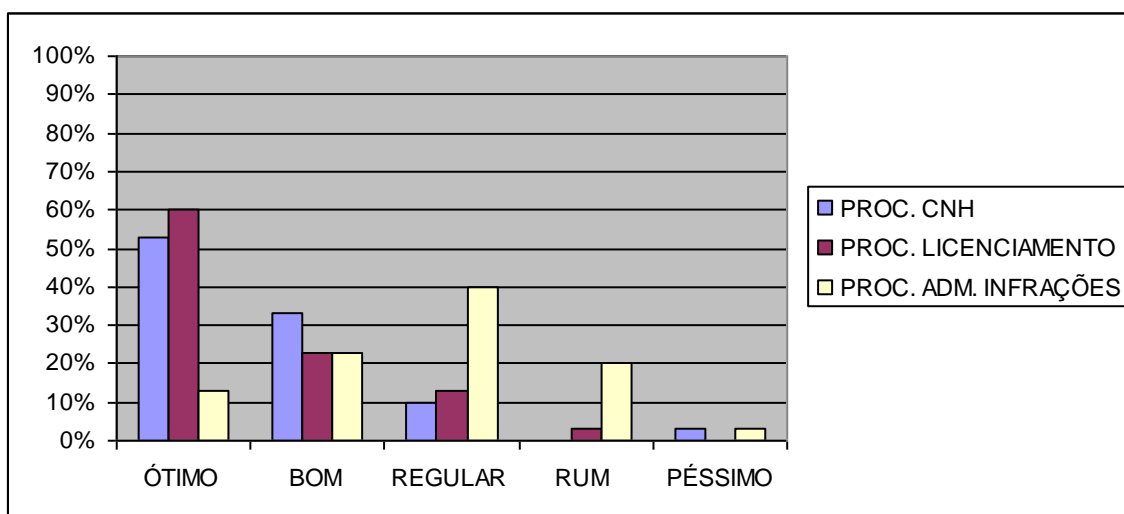


Figura 35 – Avaliação dos usuários quanto a identificação dos funcionários
Fonte: DETRAN-GO

Em relação à identificação dos funcionários a figura 35 apresenta que, 60% dos entrevistados declararam ser ótima na área de licenciamento; 53% disseram ser ótima na área de CNH e apenas 13% dos usuários disseram o mesmo para os serviços do processo de adm. de infrações.

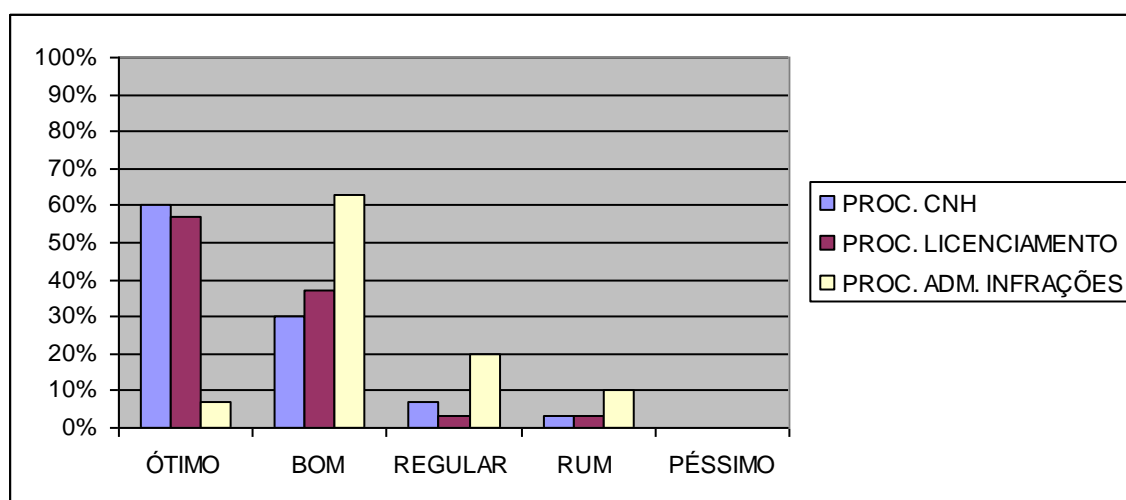


Figura 36 – Avaliação dos usuários alusivo aos procedimentos para a realização do serviço
Fonte: DETRAN-GO

A figura 36 demonstra que para a realização do serviço 63% dos entrevistados na área de adm. de infrações declararam que o procedimento em vigor é bom. Nos processos de CNH e licenciamento dentre os usuários entrevistados 60% e 57%, respectivamente, disseram que o procedimento para realização do serviço é ótimo.

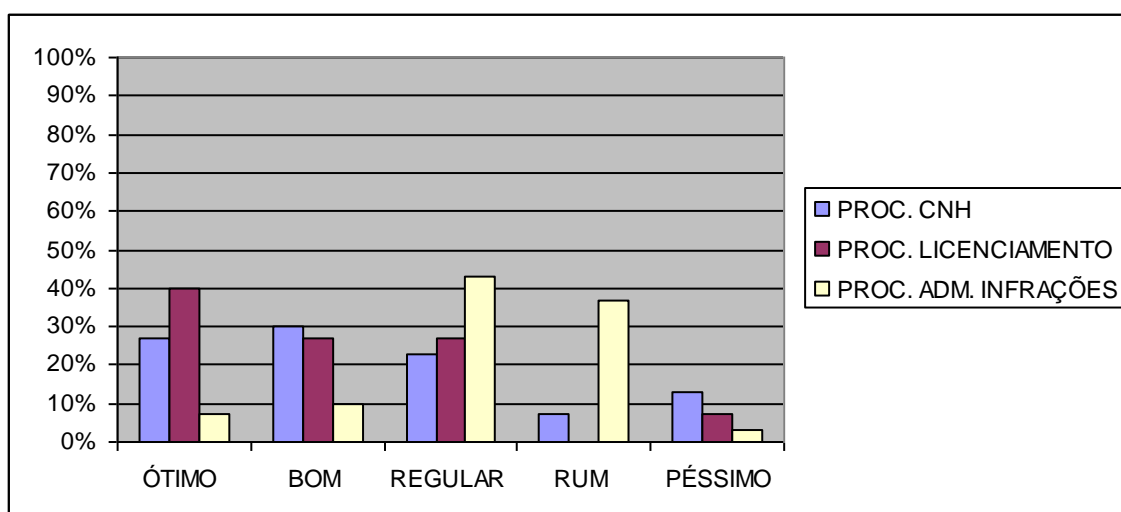


Figura 37 – Avaliação do usuário acerca do custo do serviço
Fonte: DETRAN-GO

No que diz respeito ao custo do serviço a figura 37 demonstra que o destaque é dos entrevistados na área de adm. de infrações, 43% declararam que o custo do prestação do serviço é regular. No processo de CNH 27% declararam ter um custo ótimo; já no caso do processo de licenciamento, 40% disseram que o custo é ótimo.

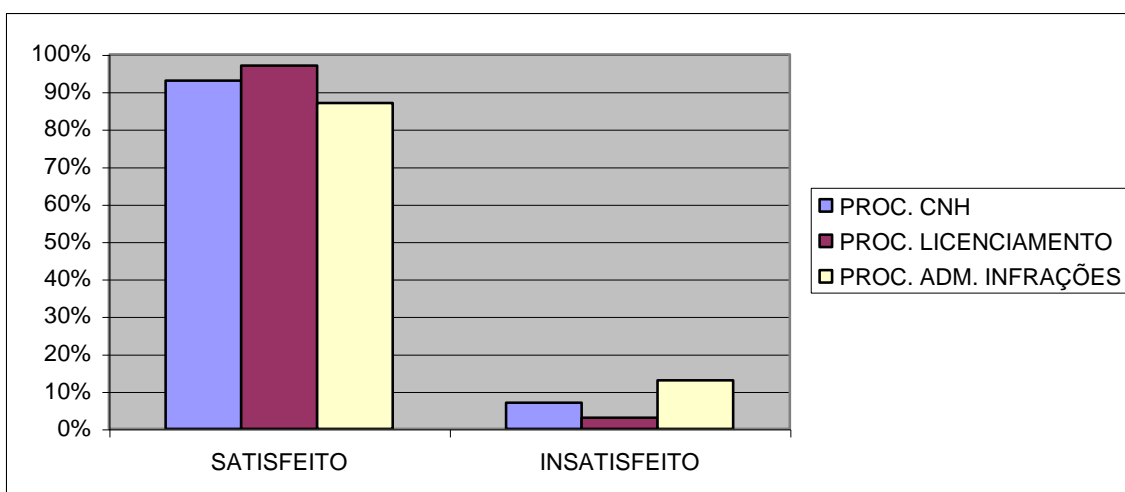


Figura 38 – Avaliação do usuário sobre suas expectativas acerca dos serviços prestados
Fonte: DETRAN-GO

Quanto a satisfação de um modo geral com o DETRAN-GO, a figura 38 demonstra que nos três processos mais de 80% dos entrevistados declararam estarem satisfeitos. Sendo 93% para o processo de CNH; 97% para o processo de licenciamento e por último 87% para o processo de adm. de infrações sendo estes os mais insatisfeitos com registro de 13% das opiniões.

O sistema de atendimento no processo de emissão de CNH é por senha. O usuário aguarda sentado pelo atendimento. Nos demais processos tratados neste trabalho o atendimento é por fila.

O tempo de espera para o atendimento é relativamente pequeno, sobretudo, por razão do grande número de atendentes em todos os processos.

4.5.1.1 Diagnóstico e propostas

A efetivação da Gerência de Ouvidoria é de extrema importância para melhorar a qualidade nos serviços prestados pelo Órgão tendo em vista que o ouvidor faz o papel de agente facilitador das relações entre o usuário e a Autarquia, atuando como colaborador no processo de melhoria constante dos serviços prestados, recebendo críticas, sugestões ou qualquer outra manifestação emanada dos usuários.

Com aplicação do formulário de pesquisa, método eficaz de conhecimento dos ensejos dos usuários em relação aos serviços prestados, evidencia-se a necessidade de melhorias para esta área. Apesar da análise geral dos gráficos (figuras 25 a 38) ter demonstrado uma avaliação dos usuários em relação aos serviços prestados pelo DETRAN-GO, nas áreas estudadas neste trabalho, estar de bom nível, sendo que na maior parte dos gráficos nota-se uma avaliação positiva acima da linha dos cinquenta por cento.

A sinalização interna é precária conforme demonstrado nas figuras 22 a 24, apesar de ser boa a avaliação feita pelos usuários, sobretudo, em relação as áreas de CNH e Licenciamento, conforme já exposto na figura 33.

A falta do uso de crachá é um problema visto que o usuário pode ser ludibriado ou até prejudicado por terceiros mal intencionados que se dizem funcionários do Órgão, mesmo que o usuário tenha avaliado a identificação dos funcionários como boa, sobretudo, em relação as áreas de CNH e Licenciamento, conforme demonstrado na figura 35, é muito importante que todos os funcionários do Órgão utilize crachá.

A figura 39, demonstra o resumo do diagnóstico e das propostas para esta função.

Causas	Problemas	Propostas
Falta de um organismo que defende os direitos e interesses do usuário	O usuário não tem onde apresentar suas queixas em relação aos serviços prestados pelo Órgão	Efetivação da Ger. de Ouvidoria
Sinalização interna incoerente com a situação atual.	Usuário tem dificuldade de acesso ao local de atendimento no Órgão.	Aquisição de placas de sinalização interna.
Falta norma interna que obriga o uso de crachá	Dificuldade para identificar os funcionários do Órgão para obter serviço	Criação de um regulamento que obriga o uso de crachá pelos funcionários

Figura 39 – Síntese do diagnóstico e propostas da função de atendimento.

Fonte: DETRAN-GO.

4.5.1.2 implementação

Após fazer um estudo das áreas de atendimento ao usuário foi constatado que falta uma unidade administrativa responsável pela efetivação de um canal de comunicação com competência de ouvi-los no que se refere a reclamações, sugestões e elogios acerca do atendimento prestado pelo DETRAN-GO.

Neste sentido parte-se para a implementação, propondo quatro melhorias nesta área sendo a criação de uma ouvidoria, sinalização interna, normas de uso de crachá e treinamento.

A primeira é colocar em funcionamento efetivo uma unidade administrativa que estabelece um canal prático e de fácil acesso aos usuários para registro de críticas, sugestões, reclamações e dúvidas, visando melhorar a excelência dos serviços prestados. A caracterização de uma Ouvidoria está descrita na figura 40.

Esta implementação caracteriza uma base de apoio no processo de modernização organizacional, o que conseqüentemente ajuda a elevar o nível de eficiência e eficácia dos serviços desenvolvidos.

CARACTERIZAÇÃO DE UMA OUVIDORIA	
Objetivo	Servir de elo direto para manifestação do usuário acerca dos serviços prestados pelo DETRAN-GO.
Função	Registrar e dar tratamento adequado às reclamações, sugestões, denúncias e elogios acerca dos serviços prestados.
Estratégia	Sugerir através da produção de relatórios destinados à alta administração mudanças operacionais, embasados no ponto de vista dos usuários.
Missão	Assegurar o direito de manifestação do usuário sobre os serviços prestados pelo DETRAN-GO.
Negócio	Atuar na melhoria dos serviços prestados pelo DETRAN-GO ao usuário focando sempre a qualidade e a efetividade do atendimento.
Visão	Ser agente da plena satisfação no atendimento ao usuário dos serviços do DETRAN-GO.
Meta	Viabilizar soluções para os conflitos decorrentes da relação entre o usuário e o DETRAN-GO atuando com equidade, independência e agilidade visando a satisfação das expectativas do usuário.
Ouvidor	Servidor público idôneo com alto grau de respeitabilidade junto ao Órgão que está atento às reivindicações do usuário.

Figura 40 – Caracterização de uma Ouvidoria.
Fonte: DETRAN-GO.

O usuário poderá registrar seus ensejos através de três canais de comunicação sendo a própria ouvidoria, o telefone ou por meio de preenchimento do formulário on-line que será disponibilizado no site do DETRAN-GO. Em todos os casos será formando um processo com número para que o usuário, posteriormente, tenha condições de consultar a apuração da reivindicação o que garante transparência maior para esta área. Ressalta-se que o ouvidor terá uma atuação, em conformidade com o disposto no regulamento interno da Ouvidoria.

Para realização desta proposta deve-se considerar a necessidade de satisfação dos itens tais como: recursos humanos, equipamentos de informática e refrigeração além de toda a mobília de um escritório.

- Recursos humanos

Deve-se lotar nesta unidade administrativa um analista de trânsito para gerir o departamento com o auxílio de dois assistentes de trânsito, um estagiário e dois menores aprendizes, conforme demonstra detalhadamente a figura 41. Os encargos pagos aos servidores estatutários alusivo a férias, décimo terceiro salário e adicional por tempo de serviço – quinquênio – não estão inclusos.

RECURSOS HUMANOS	
QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIO	CUSTO
01 efetivo de nível superior (analista de trânsito)	R\$ 2.400,00 – salário R\$ 2.000,00 – gratificação de gerência Subtotal: 4.400,00.
02 efetivos de nível médio (assistente de trânsito)	R\$ 1.500,00 – salário Subtotal: 3.000,00
01 estagiário de nível superior (40 horas semanais)	R\$ 792,00 – bolsa (incluso R\$ 72,00 ref. ao vale transporte). R\$ 36,00 – pago ao IEL (5% do valor da bolsa). Subtotal: R\$ 828,00
02 menor aprendiz (20 horas semanais)	R\$ 528,00 – pago a Fundação Pró-Cerrado. Subtotal: 1.056,00
TOTAL	
06 funcionários	R\$ 9.284,00

Figura 41 – Recursos humanos necessário para o funcionamento da Ouvidoria.
Fonte: DETRAN-GO.

- Equipamentos de informática e refrigeração e mobília

Para efetivar esta unidade administrativa é necessário que seja equipada dos recursos de informática como computadores, impressora e fax que são itens básicos em de todo escritório. Neste sentido a figura 42 demonstra um orçamento destes equipamentos.

ORÇAMENTO – EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA				
Tipo de equipamento	W.F Soluções em informática	Alegri Eletronics	Ricardo eletro	MENOR PREÇO
Computador	R\$ 1.690,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.599,00	R\$ 1.500,00
Impressora laser	R\$ 550,00	R\$ 499,00	R\$ 399,00	R\$ 399,00
Fax - multifuncional	R\$ 430,00	R\$ 349,00	R\$ 399,00	R\$ 349,00

Figura 42 – Orçamento dos equipamentos de informática para implementar a Ouvidoria.
Fonte: DETRAN-GO.

A compra deve ser realizada por meio da obtenção dos equipamentos de menor preço. Desta forma, o computador e a impressora laser será adquirido na Ricardo Eletro. Já o fax (multifuncional) será obtido na Alegri Eletronics. O orçamento é uma ferramenta eficaz usada para cotar os preços dos produtos e adquirir aquele com valor monetário mais vantajoso. A figura 43, demonstra o custo total dos equipamentos de informática que serão utilizados para implementar a Ouvidoria no DETRAN-GO.

CUSTO DOS EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA	
QUANTIDADE	CUSTO PELO MENOR PREÇO
04 computadores	R\$ 6.000,00
01 impressora a laser	R\$ 399,00
01 fax – xérox	R\$ 349,00
TOTAL	R\$ 6.748,00

Figura 43 – Custo total para aquisição de equipamentos de informática para a Ouvidoria.
Fonte: DETRAN-GO.

Ressalta-se que o DETRAN-GO deve cumprir com a lei que norteia a execução de compra de bens e serviços respeitando os momentos em que se faz necessário a compra direta (sem licitação) e a licitação. Como exposto anteriormente nos casos em que a obtenção de bens e serviços for igual ou inferior a R\$ 8.000,00 (por cada item) não é necessário o pregão eletrônico ou licitação, o oposto é obrigatório.

ORÇAMENTO – EQUIPAMENTOS DE REFRIGERAÇÃO				
Tipo de equipamento	Novo Mundo	Catral	Ricardo eletro	MENOR PREÇO
Ar condicionado	R\$ 1.049,00	R\$ 1.069,00	R\$ 999,00	R\$ 999,00
Bebedouro	R\$ 369,00	R\$ 405,00	R\$ 349,00	R\$ 349,00
TOTAL				R\$ 1.348,00

Figura 44 – Orçamento dos equipamentos de refrigeração para implementar a Ouvidoria.

Fonte: DETRAN-GO.

Num escritório não podem faltar os equipamentos básicos de refrigeração como ar condicional e bebedouro elétrico. No caso do ar condicionado o que foi orçado é de 10.000 BTUs. A marca destes dois itens não está sendo considerada tendo em vista que vale o equipamento cujo preço for mais vantajoso para o Órgão respeitando no caso do ar condicionado a Unidade Térmica Britânica ou BTU equivalente ao metro quadrado da sala. Conforme apresenta a figura 44 a compra será feita na empresa Ricardo Eletro tendo em vista a notável vantagem de preço desta organização em relação as concorrentes.

ORÇAMENTO – MÓVEIS DE ESCRITÓRIO				
Tipo de móvel	Gasparzinho móveis e confecções	J.B. Móveis	Casa do escritório	MENOR PREÇO
Mesa	R\$ 295,00	R\$ 285,00	R\$ 280,00	R\$ 280,00
Cadeira	R\$ 65,00	R\$ 50,00	R\$ 65,00	R\$ 50,00
Cadeira giratória	R\$ 95,00	R\$ 80,00	R\$ 95,00	R\$ 80,00
Armário	R\$ 350,00	R\$ 300,00	R\$ 350,00	R\$ 300,00
Arquivo	R\$ 280,00	R\$ 260,00	R\$ 320,00	R\$ 260,00

Figura 45 – Orçamento dos móveis de escritório para implementar a Ouvidoria.

Fonte: DETRAN-GO.

A figura 45 apresenta o orçamento dos móveis de escritório tais como: mesa, cadeira comum e giratória, armário e arquivo. Ressalta-se que este orçamento teve como base os melhores e mais comumente móveis vistos nas empresas que

felizmente está em consonância com as mais recentes aquisições do DETRAN-GO. Tendo por base o menor preço a compra será feita na empresa J.B. Móveis cujos preços apresenta maior competitividade em relação a concorrência. A figura 46 apresenta o custo total dos móveis de escritório necessários para a implementação da Ouvidoria.

CUSTO DOS MÓVEIS DE ESCRITÓRIO	
QUANTIDADE	CUSTO PELO MENOR PREÇO
05 mesas (Kit modelo em L)	R\$1.400,00
04 cadeiras almofadadas	R\$ 200,00
04 cadeiras almofadadas giratórias	R\$ 320,00
01 armário (2,00 x 90 cm)	R\$ 300,00
01 arquivo (4 gav. profund. 60 cm).	R\$ 260,00
TOTAL	R\$ 2.480,00

Figura 46 – Custo total para aquisição de móveis de escritório para a Ouvidoria.
Fonte: DETRAN-GO

- Instalação

O custo de instalação destes equipamentos e móveis não é considerado tendo em vista que esta tarefa será feita por funcionários da área de serviços gerais do DETRAN-GO respeitando o layout da sala.

- Custo/benefício

O gasto total com a implementação desta proposta de efetivação da Ouvidoria será de R\$ 19.860,00 alusivo ao somatório dos itens: recursos humanos, equipamentos de informática e refrigeração, além da mobília tendo por base o menor preço dos orçamentos levantados. O benefício de uma Ouvidoria para a imagem no DETRAN-GO na comunidade é grandiosa considerando que o ouvidor vai no desenvolvimento do seu trabalho aproximar a administração pública do usuários dos serviços prestados pelo Órgão ouvindo suas reclamações e sugestões no sentido de melhorar a qualidade dos serviços, num exercício inequívoco de transparência de gestão.

Partindo para a segunda proposta, no que diz respeito a sinalização interna foi constatado por meio de pesquisa de campo aplicada nas dependências do Órgão em análise que sob a ótica dos usuários dos serviços prestados existe uma deficiência na comunicação visual interna da organização. Nesta pesquisa conforme demonstra a figura 33, ficou claro a insatisfação do usuário quanto a sinalização interna do Órgão para área de atendimento alusiva, sobretudo, ao processo administração de infrações. Desta forma, a proposta é a contratação de empresa especializada na área de sinalização empresarial para produção de adesivos ou placas de material PVC ou metálico para atender as expectativas dos usuários quanto a comunicação interna que hora deixa a desejar.

Foram levantados orçamentos em três empresas deste ramo de negócio para escolha daquela que fará o trabalho. Ressalta-se que o orçamento é relativo a um exemplar de adesivo ou placa sendo, portanto, necessário a multiplicação do valor unitário pela quantidade de exemplares a serem solicitados pelo DETRAN-GO.

ORÇAMENTO – SINALIZAÇÃO INTERNA				
Tipo de material	Adê comunicação visual	SKEMA comunicação visual	PRINT	MENOR PREÇO
Adesivo	R\$ 8,00	R\$ 7,00	R\$ 5,00	R\$ 5,00
PVC	R\$ 16,00	R\$ 17,00	R\$ 14,00	R\$ 14,00
Metálico	R\$ 35,00	R\$ 36,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00
Metálico (para o corredor).	R\$ 80,00	R\$ 85,00	R\$ 70,00	R\$ 70,00

Figura 47 – Orçamento para implementação de sinalização interna no DETRAN-GO.
Fonte: DETRAN-GO.

Observando a premissa de menor preço do produto ou serviço pode-se auferir que no caso exposto na figura 47 o melhor material a ser utilizado para fins de identificação das unidades administrativas do DETRAN-GO é o adesivo que notadamente apresenta um valor monetário muito abaixo se comparado ao PVC e a utilização de material metálico para sinalização interna. A empresa contratada para fornecimento deste material de identificação será a PRINT. No caso da sinalização

interna do corredor ou passarela foi orçado somente em relação a material metálico, ratificando a PRINT como empresa a ser contratada. A figura 48 apresenta o custo total de implementação da sinalização interna no DETRAN-GO considerando a quantidade de adesivos, alusivo ao número de departamentos e suas divisões, bem como o número de placas em consonância a quantidade de blocos onde são realizados atendimento ao usuário.

CUSTO DA SINALIZAÇÃO INTERNA	
QUANTIDADE	CUSTO PELO MENOR PREÇO
80 adesivos (40 x 7 cm)	R\$ 400,00
07 Metálico (para o corredor) ref. número de blocos (100 x 70 cm).	R\$ 490,00
TOTAL	R\$ 890,00

Figura 48 – Custo total para aquisição de material de sinalização interna para o DETRAN-GO.
Fonte: DETRAN-GO

A terceira proposta de melhoria para esta função é a criação de uma norma interna que possa obrigar o uso do crachá pelos funcionários do Órgão em horário de expediente dentro das dependências do DETRAN-GO.

Ressalta-se que o uso do crachá é de extrema importância para a identificação dos funcionários do órgão e que sem o seu uso fica difícil o discernimento entre funcionários, despachantes e até os próprios usuários.

A adoção desta medida não acarretará custos para o DETRAN-GO.

Tal proposta dar-se-á pela constatação na pesquisa de campo realizada de insatisfação o usuário dos serviços quanto a identificação dos funcionários conforme se visualiza na figura 35.

A figura 49 demonstra o modelo de crachá utilizado pelo DETRAN-GO que deve manter-se inalterado tendo em vista que cumpri com a tarefa de identificação do funcionário com excelência.



Figura 49 – Crachá de identificação dos servidores do DETRAN-GO.
Fonte: DETRAN-GO

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste trabalho foi de grande importância para o estagiário que conseguiu entender um pouco mais da ciência da administração e compreender os processos da organização em estudo. Analisar os processos alusivos as áreas de atendimento ao usuário é desafiador devido a sua importância no Órgão.

Para o DETRAN-GO este trabalho representa uma possibilidade de melhoria dos processos analisados para atender com mais qualidade os usuários e a sociedade como um todo, cumprindo assim com seu objetivo de assegurar a satisfação da coletividade.

A organização dispõe de todo o material necessário, documentos internos, para a confecção deste trabalho, caracterizando uma facilidade. A dificuldade está em reunir todos e analisá-los com olhar clínico de administrador especialista em organização e métodos. Recomenda-se que em próximos trabalhos seja adotada a mesma metodologia deste para estudo e análise de outras áreas funcionais do Órgão.

Os objetivos específicos deste trabalho foram integralmente cumpridos. Desta forma o estagiário sente-se a vontade em dizer da satisfação em completar este trabalho sabendo que foi importante para a melhoria dos processos analisados e conseqüentemente uma oportunidade de modernização da gestão dos processos do DETRAN-GO.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 6ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; Lehfeld, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**: um guia para a iniciação científica. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: O papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Administração nos novos tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CORDEIRO, Darcy. **Ciência pesquisa e trabalho científico**: uma abordagem metodológica. 2ª ed. Goiânia: UCG, 1999.

GIANESI, Irineu G.N.; CORREIA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços**: Gerenciamento para satisfação do cliente. São Paulo: Atlas: 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**: a competição por serviços na hora da verdade. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 2ª ed.: São Paulo: Atlas, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; Marconi, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MAXIMIANO, Antônio César Amary. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 16ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 16ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

TAVARES, Mauro Calixto. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Harba, 1991.

TEBOUL, James. **A era dos serviços**: uma nova abordagem ao gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark: 1999.

APÊNDICES

Apêndice – A

Formulário de preenchimento on-line para manifestação dos usuários

**Tipo de manifestação:**

- Reclamação denúncia críticas sugestões
 elogios consulta pedido de informação outros

Preencha todos os campos abaixo, e se desejar, solicite sigilo quanto à autoria da manifestação.

Nome:

Endereço/Lotação:

Telefone para contato (comercial, residencial, celular):

Deseja que a Ouvidoria mantenha sigilo sobre a autoria da manifestação?

- sim não

Deseja receber sua resposta através de:

- telefone e-mail fax outros. Qual?

Escreva abaixo sua manifestação, pressionando a seguir o botão enviar:

Apêndice – B
Regulamento da Ouvidoria

DEPARTAMENTO DE TRÂNSITO DO ESTADO DE GOIÁS – DETRAN-GO
REGULAMENTO DA OUVIDORIA

CAPÍTULO I
DA OUVIDORIA

Art. 1º A Ouvidoria do Departamento de Trânsito do Estado de Goiás é um elo entre os usuários dos serviços e a alta administração do Órgão.

Art. 2º São objetivos da Ouvidoria do DETRAN-GO:

I - assegurar a participação da comunidade em geral, para promover a melhoria dos serviços prestados.

II - compilar as reclamações e sugestões dos usuários em forma de relatórios e encaminhar a alta administração, visando contribuir para a gestão institucional.

CAPÍTULO II
DA SUBORDINAÇÃO E ATRIBUIÇÕES DO OUVIDOR

Art. 3º A Ouvidoria está ligada a Presidência, estando o Ouvidor subordinado diretamente ao Presidente do DETRAN-GO.

Art. 4º Ao Ouvidor do DETRAN-GO compete:

I – receber opiniões, reclamações, sugestões, críticas ou denúncias apresentadas pelos usuários dos serviços prestados pelo Órgão.

II - analisar, interpretar e sistematizar as manifestações recebidas.

III - encaminhar as demandas aos setores responsáveis e acompanhar as devidas providências, num prazo máximo de cinco dias úteis.

IV - dar ciência e manter informado o interessado das providências tomadas quando for de interesse individual e quando for de interesse público, informar coletivamente.

V – agir com integridade, transparência e imparcialidade.

CAPÍTULO III DO PERFIL PROFISSIONAL PARA O CARGO DE OUVIDOR

Art. 5º O cargo de Ouvidor do DETRAN-GO exige os seguintes requisitos:

I – ter curso superior completo.

II – possuir capacidade liderança, organização e postura ética.

III – ter desenvoltura para se comunicar com as diversas unidades administrativas do Órgão.

IV – ser sensível para compreender os problemas dos usuários e ao mesmo tempo as limitações do DETRAN-GO.

CAPÍTULO IV DO ATENDIMENTO AO USUÁRIO

Art. 6º A Ouvidoria faz atendimento pelos seguintes canais de comunicação:

I - na sede do DETRAN-GO na própria Ouvidoria de segunda a sexta-feira das 08:00 h às 18:00 h, pessoalmente ou por telefone.

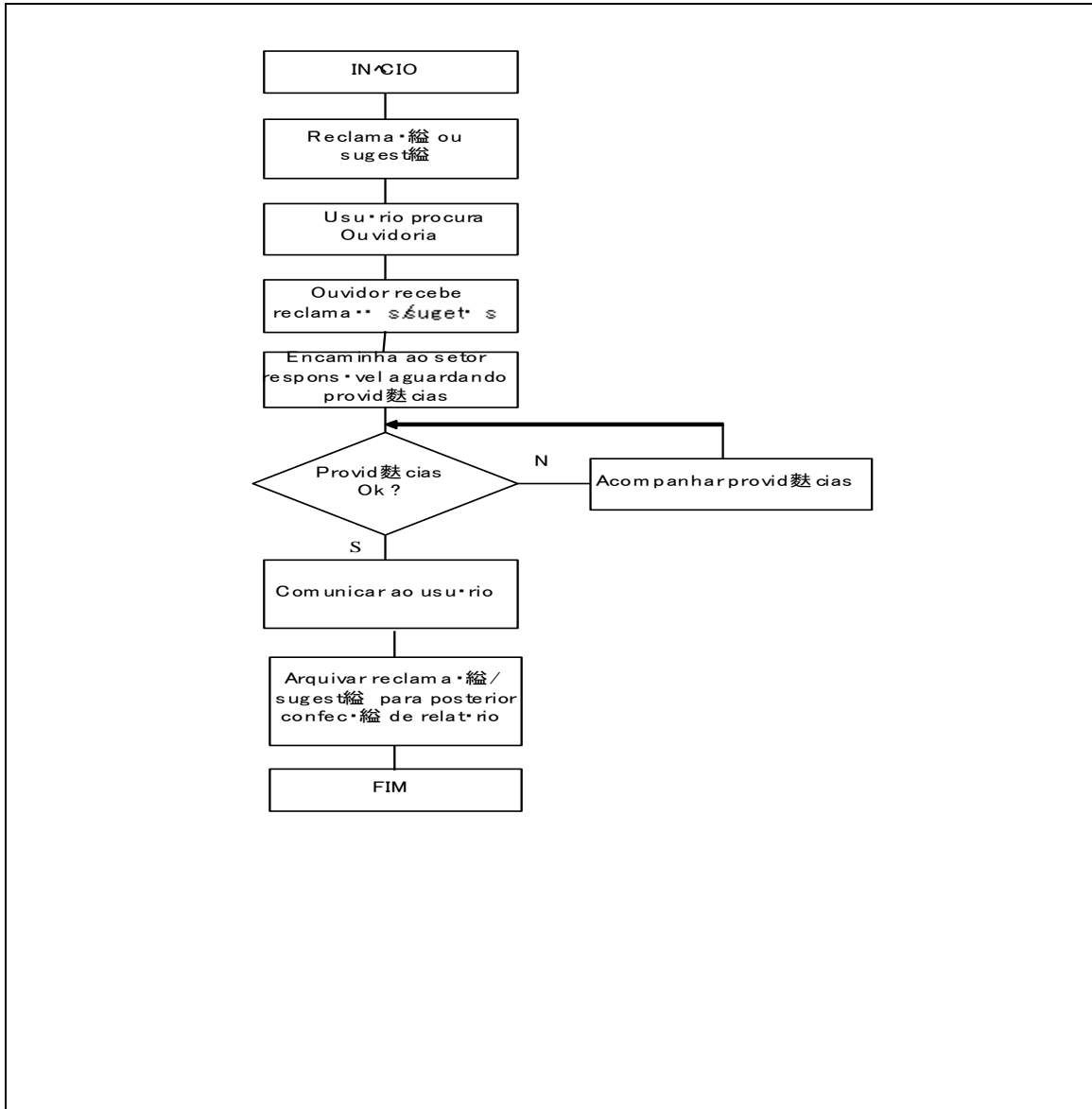
II - no site do DETRAN-GO, durante 24 horas, todos os dias por meio do preenchimento do formulário on-line.

CAPÍTULO V DO CÓDIGO DE ÉTICA

Art. 7º O Ouvidor deve respeitar o código de ética instituído pela Associação Brasileira de Ouvidores, bem como o estatuto do servidor público estadual.

CAPÍTULO VI DO FLUXOGRAMA

Art. 8º O fluxograma básico do trabalho do Ouvidor é o demonstrado a seguir:



CAPÍTULO VII DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 9º O funcionário investido do cargo de Ouvidor será empossado por meio da vontade da Presidência através de portaria.

Art. 10 No caso em que o Ouvidor estiver impossibilitado de cumprir com suas atividades regulares no Órgão será indicado um substituto da mesma forma que o Ouvidor titular.

Apêndice – C
Norma sobre o crachá de identificação

DEPARTAMENTO DE TRÂNSITO DO ESTADO DE GOIÁS – DETRAN-GO
NORMA SOBRE O CRACHÁ DE IDENTIFICAÇÃO

CAPÍTULO I
DA FINALIDADE

Art. 1º Regular a obrigatoriedade do uso do crachá de identificação nas dependências do Departamento de Trânsito do Estado de Goiás – DETRAN-GO, por todos os funcionários do Órgão (efetivos, comissionados, estagiários e terceirizados). Observa-se que esta norma encontra base legal na lei nº. 8.112 de 11 de dezembro de 1990.

CAPÍTULO II
DA JUSTIFICATIVA

Art. 2º Ressalta-se a necessidade de otimizar o procedimento de controle de acesso, circulação e permanência nas dependências do DETRAN-GO. Considerando que a identificação visual dos servidores facilita o contato direto, a comunicação e o posterior encaminhamento do usuário até o local de atendimento e que o crachá se define como um elemento simples e eficaz de identificação visual na organização.

CAPÍTULO III
DOS PROCEDIMENTOS

Art. 3º É obrigatório o uso de crachá de identificação por todos os funcionários (exceto militares fardados), em todas as dependências físicas do DETRAN-GO. É importante observar que o uso do crachá pelo funcionário não lhe concede o direito de autorizar o acesso de seus familiares e/ou terceiros nas dependências do Órgão.

Art. 4º O crachá de identificação deverá ser usado de forma visível, acima da linha da cintura, durante a permanência das dependências do Órgão, com o lado da foto voltado para frente.

Art. 5º O crachá é de uso pessoal, intransferível e obrigatório desta forma é proibido o empréstimo e/ou a troca de crachás, devendo cada funcionário portar o seu próprio crachá. Caso o funcionário seja flagrado usando crachá de outra pessoa, este deverá ser punido exemplarmente pela chefia imediata ou responsável superior.

Art. 6º A fiscalização do uso constante do crachá pelos funcionários no ambiente de trabalho ficará a cargo das respectivas chefias imediatas. Se funcionário for reincidente na omissão do uso, caberá a chefia deste funcionário comunicar o fato por escrito à Gerência de Recursos Humanos (GERHUM) para a aplicação da punição cabível. Neste caso a punição será cortar o ponto do funcionário, constando assim falta no registro de trabalho.

Art. 7º A ocorrência de perda, extravio, furto, roubo ou danificação deverá ser comunicado imediatamente a GERHUM para que proceda a confecção de um novo que o substitua. Ressalta-se que para o DETRAN-GO a emissão do crachá, assim como sua substituição nos casos descritos acima ou por alteração de nome, de cargo ou quando se verificar que, em razão do desgaste natural em face do tempo, as condições de uso tornaram impróprias para uso, constituirá custo aos cofres da Autarquia. Desta forma o zelo pelo crachá deve ser observado evitando perda, dobrá-lo ou expô-lo à umidade ou calor excessivo.

Art. 8º A emissão e recolhimento do crachá ficarão sob a responsabilidade da GERHUM. Quanto à entrega do crachá será feita mediante assinatura do funcionário no Termo de Recebimento do Crachá. Já o recolhimento ocorrerá nos casos em que o servidor efetivo ou comissionado for exonerado, o contrato do estudante-estagiário findar ou quando o prestador de serviço tiver seu desligamento da empresa prestadora de serviço ao Órgão.

CAPÍTULO IV DOS FORMULÁRIOS

Art. 9º Os formulários a serem utilizados são o de solicitação de segunda via de crachá e o termo de recebimento do crachá, conforme exposto a seguir.

- SOLICITAÇÃO DE SEGUNDA VIA DE CRACHÁ DE IDENTIFICAÇÃO

Eu, _____, cargo _____, matrícula nº. _____, lotado na (o) _____, declaro à Gerência de Recursos Humanos do DETRAN-GO, que meu crachá funcional foi: () perdido () furtado () danificado () outro: _____

Na oportunidade, venho requerer a emissão da 2ª via do crachá de identificação.

Nestes termos, pede deferimento.

Goiânia, ____ de _____ de 20__.

Assinatura do requerente

.....

- TERMO DE RECEBIMENTO DO CRACHÁ

Eu, _____, matrícula nº. _____, declaro ter recebido o crachá de identificação em perfeitas condições de uso, o qual será usado em conformidade com as normas de acesso no DETRAN-GO, que são do meu conhecimento, a partir deste momento.

Goiânia, ____ de _____ de 20__.

Assinatura do funcionário

ANEXOS

Anexo – A
Organograma do DETRAN-GO

DETRAN/GO

