



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

RAIMUNDO OZIAS PINHEIRO FILHO

**IMPACTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
ORIENTADO PARA O DESEMPENHO, TREINAMENTO E  
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL EM UMA AUTARQUIA  
ESTADUAL: estudo de caso dos servidores responsáveis pelo  
atendimento ao cidadão no núcleo de licenciamento e registro de  
veículos do DETRAN-DF no primeiro semestre de 2010**

Brasília – DF

Dezembro/2010

RAIMUNDO OZIAS PINHEIRO FILHO

**IMPACTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
ORIENTADO PARA O DESEMPENHO, TREINAMENTO E  
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL EM UMA AUTARQUIA  
ESTADUAL: estudo de caso dos servidores responsáveis pelo  
atendimento ao cidadão no núcleo de licenciamento e registro de  
veículos do DETRAN-DF no primeiro semestre de 2010**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Giovanni Carluccio de Souza

Brasília – DF  
Dezembro/2010

Filho, Raimundo Ozias Pinheiro.

Impacto do planejamento estratégico orientado para o desempenho, treinamento e desenvolvimento de pessoal em uma Autarquia Estadual: estudo de caso dos servidores responsáveis pelo atendimento ao cidadão no núcleo de licenciamento e registro de veículos do DETRAN-DF no primeiro semestre de 2010. Brasília, 2010.

62 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2010.

Orientador: Prof. Giovanni Carluccio, Departamento de Administração.

1. Planejamento Estratégico orientado para desempenho pessoal. 2. Desempenho. 3. Treinamento e Desenvolvimento de pessoas. I. Título.

RAIMUNDO OZIAS PINHEIRO FILHO

**IMPACTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
ORIENTADO PARA O DESEMPENHO, TREINAMENTO E  
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL EM UMA AUTARQUIA  
ESTADUAL: estudo de caso dos servidores responsáveis pelo  
atendimento ao cidadão no núcleo de licenciamento e registro de  
veículos do DETRAN-DF no primeiro semestre de 2010**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

**Raimundo Ozias Pinheiro Filho**

Giovanni Carluccio de Souza, Doutor  
Professor-Orientador

Marina Figueiredo Moreira, Mestra  
Professor-Examinador

Roberto Sampaio Pedreira, Mestre  
Professor-Examinador

Brasília, 4 de dezembro de 2010

Dedico este trabalho a Gláucia, esposa amorosa que por diversas vezes se mostrou paciente e solidária com esse objetivo. Aos meus pais que, dentro do possível, sempre se empenharam para que este momento fosse alcançado.

Agradeço aos professores orientadores que tanto contribuíram para a realização deste trabalho.

Aos demais professores que participaram diretamente do curso.

Aos servidores do DETRAN-DF, que se mostraram tão receptivos no desenvolvimento da pesquisa.

O investimento em treinamento visando desenvolver profissionais especializados e valorizados ainda é a melhor solução neste processo de transformações.

Roberto Shinyashiki

## RESUMO

Este trabalho objetivou identificar, por intermédio da percepção dos servidores de um setor de atendimento presencial ao público integrante da Administração Pública Indireta Estadual, os fatores impactantes no desempenho pessoal, considerando às ações de planejamento estratégico pessoal, treinamento e desenvolvimento. No presente trabalho foi adotado o conceito de planejamento descrito por (OLIVEIRA, 1991, p.23), para o autor, planejamentos são os mecanismos instituídos para facilitar o alcance dos meios para estruturar recursos e ações voltadas para certos objetivos, que dessa forma podem ser geridos de forma melhor. Foi realizada, durante o primeiro semestre de 2010, uma pesquisa quantitativa no núcleo de licenciamento e registro de veículos através de análise documentais, observação sistemática e, sobre tudo, da aplicação de questionário estruturado para toda a população, objeto de estudo do trabalho, considerando três variáveis. Planejamento, Desempenho e Treinamento e Desenvolvimento, T&D. Para cada variável foram elaboradas cinco questões contendo aspectos relevantes que orientaram o desenvolvimento do trabalho. Os dados foram analisados através de estatística descritiva e o resultado comprovou que, para cada participante envolvido, vários fatores são associados à desmotivação do servidor, principalmente quando comparados ao desempenho, treinamento e desenvolvimento, o que fortalece a importância do estabelecimento de um planejamento que busque a união dessas alternativas motivando o quadro pessoal da organização.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Desempenho; Treinamento e Desenvolvimento T&D.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Descrição e total de atendimentos realizados pelo NULIV 1 .....	43
Tabela 2 - Gênero dos participantes da pesquisa .....	44
Tabela 3 - Tipo de vínculo empregatício dos participantes da pesquisa .....	44
Tabela 4 - Formação acadêmica dos respondentes.....	44
Tabela 5 - Faixa etária dos participantes da pesquisa.....	45
Tabela 6 - Média, moda e desvio padrão da variável Desempenho .....	47
Tabela 7 - Média, moda e desvio padrão da variável Treinamento e Desenvolvimento (T&D) .....	51
Tabela 8 - Média, moda e desvio padrão da variável Planejamento .....	58

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CRLV – Certificado de Registro e Licenciamento de Veículos

CRV – Certificado de Registro de Veículos

DETRAN-DF – Departamento de Trânsito do Distrito Federal

DUT – Documento Único de Transferência

GDF – Governo do Distrito Federal

NULIV – Núcleo de Licenciamento e Registro de Veículos

SEFAZ – Secretaria da Fazenda

SEPLAG – Secretaria de Planejamento e Gestão

SSP – Secretaria de Segurança Pública

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	11
1.1	Contextualização.....	11
1.2	Formulação do problema.....	13
1.3	Objetivo Geral .....	14
1.4	Objetivos Específicos .....	14
1.5	Justificativa.....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	17
2.1	Origem do Planejamento Estratégico Segundo Teorias Administrativas....	18
2.1.1	A Escola das Relações Humanas: o homem como referencial de crescimento organizacional .....	19
2.2	Planejamento .....	20
2.2.1	Objetivos do processo de planejamento.....	22
2.2.2	Tipos e níveis de planejamento .....	23
2.3	Estratégia .....	24
2.4	A Relação Planejamento Estratégico e Desempenho Pessoal .....	24
2.4.1	Treinamento de pessoas .....	27
2.4.2	Desenvolvimento de pessoas.....	29
2.5	Planejamento na Administração Pública .....	31
2.6	Qualidade do Atendimento na Administração Pública.....	32
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	34
3.1	Tipo e Descrição Geral da Pesquisa .....	34
3.2	Caracterização da Entidade .....	36
3.3	População .....	37
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	38
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	39
4	RESULTADO E DISCUSSÃO .....	40
4.1	Análise e descrição dos dados coletados.....	40
4.2	Análise e descrição da aplicação do questionário .....	41
5	CONCLUSÕES.....	57
6	RECOMENDAÇÕES .....	60
	REFERÊNCIAS .....	62

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

Esse trabalho se propôs a analisar os fatores capazes de influenciar processos e rotinas agregando maior qualidade no serviço, especificamente o que concerne ao atendimento ao público, considerando como elementos fundamentais para alcance dessa meta o planejamento e as estratégias voltadas para desempenho, treinamento e desenvolvimento pessoal do servidor.

Como campo da pesquisa, foi observado o ambiente de trabalho do Núcleo de Licenciamento e Registro de Veículos do Departamento de Trânsito do Distrito Federal, DETRAN-DF durante o primeiro semestre de 2010.

Integrante da Administração Pública Indireta do Distrito Federal e fundado em 1967, O DETRAN-DF é caracterizado com uma Autarquia cujo objetivo é proporcionar segurança e fluidez do trânsito viário à sociedade, contribuindo para melhor qualidade de vida através de fiscalização, campanhas educativas e atendimento presencial ao cidadão. Nesse contexto, a implantação de um atendimento de qualidade orientado para o desempenho do servidor responsável por essa tarefa inclui, dentre outras coisas, comprometimento da entidade, apoio ao servidor assegurando a perfeita coordenação e interação entre todos os setores, bem como o estímulo ao treinamento e desenvolvimento, T&D dos servidores.

A cultura disseminada que classifica a gestão pública como sólida e incapaz de adequar-se a uma gestão focada na qualidade total nos moldes da gestão privada, aos poucos, deixa de ser unanimidade, tornando-se equivocada frente à necessidade de qualidade da organização pública/privada, bem como do funcionário/servidor. Atualmente, como forma de maximizar os níveis de gerenciamento das pessoas e de suas potencialidades, algumas organizações

públicas estabelecem o planejamento estratégico orientado para o desempenho pessoal de seus servidores voltando-se para seus colaboradores como os elementos propulsores de resultados dentro da organização e descobrindo que todo investimento em recursos humanos, quando planejado estrategicamente, gera retornos garantidos, seja qual for o serviço ou produto da empresa, sua natureza jurídica, bem como a atividade laborada.

Presente em organizações privadas e na administração pública, o planejamento estratégico envolve a organização como um todo. Desse modo, abrange também o próprio capital humano constituindo-se como uma poderosa ferramenta administrativa cuja principal característica é proporcionar para a organização um plano capaz de conduzi-la ao melhor posicionamento possível no futuro.

Para (MATIAS-PEREIRA, 2007), a capacidade que uma organização pública possui de realizar e obter resultados em benefícios da sociedade depende, em geral, do modo como se encontra estruturada, estabelecendo como medida necessária às demandas da sociedade: à reestruturação administrativa, bem como um planejamento estratégico.

O atendimento dessas demandas, entretanto, exige que a organização pública atue de maneira eficiente, eficaz e efetiva na prestação de serviços públicos, com qualidade e menores custos para a sociedade, o que pode ser obtido através de servidores capacitados e comprometidos com a conduta ética e o interesse público.

Para Chiavenato (1996), as empresas são fundamentalmente constituídas de inteligência, algo que apenas as pessoas possuem, o que as tornam peças fundamentais na pretensão de sucesso da organização. Horwitch (1988) destaca que o planejamento estratégico deveria ter algumas características essenciais como ser orientado para os objetivos e baseado na informação disponível, bem como nas expectativas do ambiente. Nesse aspecto, cabe a organização tornar-se prioritária em relação ao planejamento estratégico orientado para o desempenho, treinamento

e desenvolvimento de pessoas, bem como qualquer outro recurso empresarial como máquinas, equipamentos, instalações, clientes, entre outros.

## **1.2 Formulação do problema**

As razões para a insatisfação com os serviços prestados passam, entre outros problemas, pela ineficiência e ineficácia do atendimento. Por sua vez, a falta de conhecimento e a resistência à adoção dos instrumentos necessários para a melhoria do atendimento dificultam qualquer mudança significativa nessa área. Desse modo, o investimento estratégico nas pessoas se consolida como um diferencial competitivo para as organizações, o que justifica a projeção recente das ações de treinamento e desenvolvimento pessoal.

Para (CARVALHO & NASCIMENTO, 1997), o treinamento é um processo que auxilia o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro através de apropriados hábitos de pensamento, ação, habilidades, conhecimentos e atitudes. Para Magalhães e Borges-Andrade (2001), ao implantar situações de treinamento e desenvolvimento, as organizações inserem na sua estrutura um instrumento administrativo de vital importância para o aumento da produtividade do trabalho constituindo-se um agente motivador comprovado.

A estas áreas cabe um papel estratégico à medida que desempenhos profissionais são potencializados para trazer à organização melhoria de performances individuais, incremento dos resultados e excelência, elementos ligados às necessidades estratégicas da organização. Voltada para esse paradigma e contrária ao conceito disseminado de que as entidades públicas prestam um serviço ineficiente de atendimento presencial ao cidadão, atualmente a administração pública vem desenvolvendo ações com objetivo de revolucionar as organizações públicas visando torná-las menos burocráticas e mais focadas no cidadão, o que faz surgir um questionamento: Quais fatores são capazes de influenciar o desempenho dos servidores responsáveis pelo atendimento presencial

ao público verificando a existência de planejamento estratégico direcionado ao treinamento e desenvolvimento dos atendentes?

### **1.3 Objetivo Geral**

Identificar os fatores que influenciam o desempenho dos servidores no NULIV 1 (DETRAN) analisando a existência de planejamento direcionado ao treinamento e desenvolvimento (T&D) dos atendentes.

### **1.4 Objetivos Específicos**

- Investigar a importância do planejamento de ações para treinamento e desenvolvimento de pessoal na teoria;
- Analisar teoricamente os fatores que influenciam o desempenho de pessoal;
- Observar junto ao DETRAN-DF as ações de planejamento para treinamento e desenvolvimento de pessoal;
- Examinar se as ações de planejamento implementadas pelo NULIV 1 influenciam o desempenho pessoal de seus atendentes.

## 1.5 Justificativa

A literatura atual mostra que na Administração de determinada empresa, o planejamento estratégico abrange conceitos se tornando uma das áreas de estudo mais evidenciadas. (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004).

Pensar estrategicamente tornou-se, tanto para os dirigentes organizacionais quanto para os estudiosos da administração, um fator indispensável para a condução e administração das organizações privadas quanto públicas. (MOORE, 2004).

A estratégia organizacional, como pretensão organizacional, pode ser também delimitada a setores específicos, bem como às pessoas componentes do quadro funcional. Nesse sentido, (CARVALHO & NASCIMENTO, 1997) ressalta que aspectos relacionados ao plano estratégico da empresa constituem um quadro de referência para o levantamento e fixação de metas de recursos humanos, particularmente de treinamento e desenvolvimento de pessoal. Desse modo, o presente trabalho busca demonstrar o quanto é importante o estabelecimento de um planejamento orientado para o desempenho, treinamento e desenvolvimento pessoal, especificamente no que concerne a administração pública e uma de suas funções precípua que é o atendimento ao público.

A atividade de gerenciamento das pessoas nas organizações tem sido alterada substancialmente nos últimos anos visando moldar um colaborador mais eficiente e capaz de agregar mais valor à organização, o que justifica a escolha do respectivo tema para a pesquisa.

Como campo da pesquisa, foi observado o ambiente de trabalho no Núcleo de Licenciamento e Registro de Veículos do Departamento de Trânsito do Distrito Federal, DETRAN-DF, durante o primeiro semestre de 2010.

O motivo pela opção da pesquisa, do tema e do local foi o aspecto peculiar desse setor, ou seja, um ambiente pautado precipuamente no atendimento presencial ao público envolvendo uma alta demanda de serviços, além da possibilidade de pesquisar o planejamento estratégico sobre outra abordagem e incrementar o desempenho pessoal abrangendo, nesse contexto, programas de treinamento e desenvolvimento.

Como beneficiário direto dessa pesquisa se encontra o servidor que poderá ter estabelecida, na estrutura da entidade, estratégias com as quais possibilitará agregar conhecimento, desenvolvimento e motivação para a atividade laborada. Indiretamente será beneficiado o cidadão/administrado, através de um serviço prestado de maneira eficiente, eficaz, com presteza e com celeridade, bem como a própria administração, que através de ações estratégicas solucionará os problemas e conflitos internos no ambiente de trabalho, além de alcançar maiores índices de satisfação do cidadão/administrado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

No presente trabalho, o referencial teórico inicia-se na seção 2.1 com a exposição da literatura que versa sobre as origens do planejamento em convergência de algumas teorias administrativas, além da contribuição dos considerados precursores da administração.

A subseção 2.1.1 destaca a importante contribuição da Escola das Relações Humanas para o entendimento do homem como centro de análise e de crescimento organizacional.

A seção 2.2 descreve alguns conceitos sobre o que vem a ser planejamento e as subseções seguintes dedicadas aos objetivos do planejamento em função de sua aplicação, bem como os tipos e níveis de planejamentos.

A seção 2.3 ressalta a literatura existente sobre estratégia. A seção seguinte estabelece a relação entre o planejamento estratégico e o desempenho pessoal segundo alguns autores. Na sequência, as subseções abordam o planejamento estratégico orientado para o desempenho pessoal sob duas vertentes: treinamento e desenvolvimento de pessoas.

A seção 2.5 aponta conceitos e formas de aplicação do planejamento no âmbito da administração pública com ênfase para as formas como são realizadas as tarefas, procedimentos, etc. Também destaca o PES, planejamento Estratégico Situacional, criado precipuamente para organizações públicas.

Como finalização do referencial teórico, a seção 2.6 aborda no que converge para a administração pública, o atendimento presencial ao público com destaque para a qualidade do atendimento na Administração Pública.

## 2.1 Origem do Planejamento Estratégico Segundo Teorias Administrativas

Para Silva (2001, p.89), o planejamento é a parte fundamental da administração e tem suas origens nas mais remotas civilizações, desde o momento em que o homem precisou realizar tarefas e organizar recursos disponíveis.

Formalmente, o planejamento inicia-se quando Frederick Winslow Taylor (Administração Científica) e Jules Henri Fayol (Teoria Clássica) começam os primeiros estudos da Administração, entre 1903 e 1916. Desde então, vários outros autores contribuíram para a disseminação do planejamento, com destaque para as idéias do próprio Taylor, Ansoff e Chandler.

Considerado o pai da Administração Científica, Taylor (1856-1915) estudou e aplicou os tempos e movimentos do processo produtivo, em busca da eficiência operacional e do conseqüente incremento da rentabilidade organizacional, definindo como funções básicas da gestão o planejamento e o controle (MORETTO; LINHARES; BENJAMIM, 2006).

Igor Ansoff (1987) destacou as estratégias como elementos necessários para reposicionamento e manutenção da organização. Para o autor, o planejamento estratégico deve ser analisado como um processo global envolvendo toda a organização.

Alfred Chandler (1998 *apud* JOSÉ; et. al, 2006, p. 2) analisou a relação entre a estratégia e a estrutura e concluiu que a primeira condiciona à segunda no processo de Planejamento e funcionamento organizacional.

Como integrante das chamadas funções administrativas, o planejamento foi amplamente aplicado à gestão durante os anos sessenta e início da década de setenta, do século passado, período em que as empresas buscaram de forma incessante a antecipação do futuro através da elaboração de planos e da definição de mecanismos de conquistas e alcance dos meios. Desde então, o planejamento é visto como uma importante ferramenta na consecução de objetivos da organização.

### **2.1.1 A Escola das Relações Humanas: o homem como referencial de crescimento organizacional**

O modelo mecanicista proposto por Taylor, embora alertasse para a importância do homem no ambiente da organização, foi muito contestado, inclusive pela administração pública. “O homem é considerado parte da máquina pública” (TAYLOR, 1990). Foi nesse cenário de contestações que surgiu a Escola das Relações Humanas ou Teoria das relações Humanas focando a organização sob uma nova ótica, o homem como um ser social.

Como princípios inerentes da Escola de Relações Humanas podem ser destacados: (MORETTO, LINHARES, BENJAMIM, 2006.)

✓O homem é um ser emocional, e não econômico-racional. As emoções e necessidades sociais são aspectos inerentes a pessoas e podem contribuir mais para o comportamento e desempenho no trabalho do que os incentivos de caráter pecuniário.

✓As organizações são cooperativas, sistemas predominantemente sociais e não mecanicistas. Como forma de satisfazer suas necessidades individuais, as pessoas formam grupos informais no local de trabalho.

✓As organizações são formadas por estruturas informais, regras e normas, assim como por práticas e procedimentos informais. Essas regras informais, os padrões de comportamento e de comunicação e as relações de amizade influenciam o comportamento e o desempenho individual e, em última análise, o desempenho da organização de forma mais efetiva do que as estruturas formais e os mecanismos de controle por parte da hierarquia.

Em decorrência desses princípios, a Teoria das Relações Humanas será a base conceitual para o presente trabalho e abordará em termos práticos, a análise de funções, cargos, seleção, motivação, liderança, comunicação, e precipuamente o desempenho no trabalho.

## 2.2 Planejamento

Independente do contexto no qual esteja inserida, a palavra planejamento pressupõe a ideia de: lembrar, pensar, criar, moldar ou mesmo tentar controlar o futuro da organização dentro de um horizonte estratégico.

As organizações privadas e públicas formalizam seus resultados a partir de um sistema integrado de decisões. Nesse sentido, planejamento difere de improvisar. Enquanto o improviso resulta algo às pressas agindo muitas vezes ao acaso, o planejamento prioriza a criação de um esquema para agir, além de evitar a criação de um plano rígido para organização, desvinculando-se de um engessamento desnecessário.

O planejamento agregou diversos conceitos e formas sempre focado na adequação da organização face ao ambiente na qual esteja inserida.

Na teoria da administração, vários autores conceituam o planejamento, em geral, relacionados a outros conceitos conhecidos da administração como logística, racionalidade, expectativas sobre cenários futuros, mensuração dos níveis de risco, sistematização de informações, processos e procedimentos, além do aspecto humano (MATIAS-PEREIRA, 2007).

Ackoff (1980, p.3), por sua vez, destaca que é um processo destinado a produzir um ou mais estados futuros desejados e que não deverão ocorrer, a menos que alguma coisa seja feita.

O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes. (DRUCKER, 1996). O planejamento, portanto, enquanto função administrativa possibilita a definição prévia dos planos-fins e dos planos-meio.

Ainda conforme (MATIAS-PEREIRA, *op.cit*), o planejamento pode ser visto como um conjunto de ações interligadas e complementares, realizadas nas diferentes instâncias da organização, em convergência da possibilidade de atingir objetivos previamente traçados, cujo reconhecimento como processo implica

afirmação de que a atividade não termina com a simples concepção de um plano, de um programa, ou de um projeto.

Analisando os diversos conceitos, percebe-se que o planejamento se refere ao processo permanente e metódico de abordagem científica e racional de problemas (BAPTISTA, 1981, p.13).

Atualmente, a literatura evidencia a conscientização acerca da importância do planejamento e o aspecto sistêmico (as etapas formam um conjunto de ações interdependentes, interativas e holísticas), racional (constituído por uma organizada sequência de etapas, objetivando o alcance de determinado fim) e flexível (no decorrer do período, mudanças devem acontecer para que o objetivo final seja alcançado). Nesse sentido, Welsch, (1996), relata que são necessários enfoques sistemáticos e formais à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração.

No presente trabalho foi adotado o conceito de planejamento descrito por (OLIVEIRA, 1991, p.23), para o autor, planejamentos são os mecanismos instituídos para facilitar o alcance das metas, ou seja, são meios para estruturar recursos e ações voltadas para certos objetivos, que dessa forma podem ser melhores conduzidos.

### 2.2.1 Objetivos do processo de planejamento

Como objetivos do processo de planejamento podem ser destacados os seguintes (David, 1995):

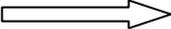
- ✓ Aumentar a competitividade;
- ✓ Criar e manter potenciais de competitividade em áreas específicas em que a organização seja eficaz e eficiente ou poderá vir a ser;
- ✓ Minimizar os riscos de eventuais decisões erradas;
- ✓ Integrar a tomada de decisões;
- ✓ Fortalecer os pontos fortes e eliminar os pontos fracos da organização;
- ✓ Melhorar o desempenho profissional dos trabalhadores;
- ✓ Permitir a identificação, priorização e exploração de oportunidades;
- ✓ Permitir uma visão objetiva dos problemas gerenciais;
- ✓ Minimizar os efeitos de condições adversas e de mudanças;
- ✓ Permitir decisões mais abrangentes para melhor suportar os objetivos estabelecidos;
- ✓ Permitir uma alocação mais efetiva de tempo e recursos para determinada oportunidade;
- ✓ Permitir dedicar menos tempo e recursos à correção de decisões erradas;
- ✓ Criar uma estrutura de referência para comunicação interna com o pessoal;
- ✓ Ajudar a integrar o comportamento das pessoas ao esforço global;
- ✓ Prover uma base para clarificação das responsabilidades individuais;
- ✓ Encorajar o pensamento prospectivo;
- ✓ Prover uma abordagem cooperativa, integrada e entusiástica para atacar problemas e oportunidades;
- ✓ Encorajar atitude favorável frente às mudanças;
- ✓ Melhorar a coordenação e controle das atividades;
- ✓ Redefinir procedimentos e processos;
- ✓ Aplicar treinamento e desenvolvimento pessoal;
- ✓ Melhorar o clima organizacional e
- ✓ Manter constantes ações de adequação.

## 2.2.2 Tipos e níveis de planejamento

Planejamento Estratégico					Estratégico
Planejamento Mercadológico	Planejamento Financeiro	Planejamento da Produção	<b>Planejamento de Recursos Humanos</b>	Planejamento Organizacional	Tático
Plano de Preços e Produtos	Plano de Despesas	Plano da Capacidade de Produção	<b>Plano de Recrutamento e Seleção</b>	Plano diretor de Sistemas	Operacional
Plano de Promoção	Plano de Investimento	Plano do Controle de Qualidade	<b>Plano de Treinamento</b>	Plano de Estrutura Organizacional	
Plano de vendas	Plano de Compras	Plano de Estoques	<b>Desenvolver Pessoas</b>	Plano de Rotina Administrativa	
Plano de Distribuição	Plano de fluxo de caixa	Plano de Utilização da Mão-de-obra	<b>Plano de Promoções</b>	Plano de Informações Gerenciais	
Plano de Pesquisas de Mercado	Plano Orçamentário	Plano de Expedição de Produtos	<b>Plano de Capacitação Interna</b>	Plano de Comunicações	

Fonte: adaptado de Oliveira (2005)

(OLIVEIRA, *idem, ibidem*) destaca ainda que o planejamento é definido segundo o tipo de decisão considerada:

- ✓ Decisões estratégicas       Planejamento estratégico.
- ✓ Decisões táticas             Planejamento tático.
- ✓ Decisões operacionais       Planejamento operacional.

Desse modo, como referencial para o presente trabalho será adotado o planejamento estratégico de recursos humanos, especificamente o voltado para o desempenho, treinamento e desenvolvimento de pessoas no âmbito da uma Autarquia estadual, cujo serviço é caracterizado majoritariamente pelo atendimento presencial ao público.

## 2.3 Estratégia

Na conjuntura administrativa, a palavra estratégia abrange conceitos distintos, contudo, a maioria dos autores converge para um fato que a caracteriza: necessidade de a organização estar sempre interagindo com o meio que a cerca envolvendo toda a administração ou setores específicos.

Durante décadas, um ponto de vista mais amplo é partilhado e disseminado por diversos autores. Para (ANSOFF, 1987 *apud* RODRIGUES; BRONDANI, 2009, p.28), estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial.

É a determinação dos objetivos de longo, médio e curto prazo, das políticas e ações adequadas para atingi-los e a correspondente adequação de recursos, isto é, a estratégia compreende a definição dos objetivos e dos meios, conforme Learned, Ansoff (*idem, ibidem*); Hax e Majluf (1988); Quinn (1980).

(FERREIRA, 2005, p. 125) define o estudo e a prática da estratégia nas organizações como: “conjunto de decisões fixadas em um plano, ou emergentes do processo organizacional que integra missão, objetivos e sequência de ações administrativas num todo interdependente”. Conceito que será adotado na execução do trabalho.

## 2.4 A Relação Planejamento Estratégico e Desempenho Pessoal

Desempenho pessoal é desigualmente considerado por diferentes linhas e pode ser didaticamente compreendido em duas categorias: fatores externos e fatores internos. Como base conceitual para o presente trabalho será destacado fatores internos relacionados ao desempenho pessoal, considerando, contudo, alguns fatores externos.

A atividade de gerenciamento das pessoas nas organizações é tarefa que tem sido alterada substancialmente nos últimos anos. Essa atividade sofreu modificações significativas de posições secundárias e de pouca importância para posições de alta importância, influenciando, inclusive, na formulação de estratégias empresariais.

Modelos mecanicistas, que se orientavam em aspectos de divisão e determinação científica objetivando tão somente a produtividade como o Taylorista-fordista não envolvia, no seu contexto, uma figura fundamental e principal fator de resultados, as pessoas.

O reconhecimento da importância das pessoas na organização foi iniciado na Escola de Relações Humanas com grande contribuição do americano Elton Mayo que desenvolveu uma experiência capaz de detectar a influência da iluminação na produtividade, índices de acidentes e fadiga, entretanto, o fato que mais contribuiu foi demonstrar a influência de fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho (GIL, 2001, p.19).

Atualmente, a maioria das organizações utiliza modelos de gestão estratégica baseados no comportamento humano, ou seja, o planejamento como forma de incrementar o desempenho pessoal foi ao longo do tempo se renovando em função do próprio comportamento pessoal

Nessa conjuntura, o planejamento surgiu como atividade integrante e indissociável do ciclo administrativo, podendo ter enfoque global, abrangendo a organização como um todo, ou delimitado a setores específicos, como orientado para o marketing, financeiro ou ainda direcionados para desempenho pessoal, por exemplo.

Como resposta a constante evolução do mercado, hoje é comum observar em empresas a aplicação de uma gestão mais estratégica aplicada precipuamente sob ferramentas de mensuração de desempenho pessoal agregada aos objetivos da organização.

Fatores como: comunicação com os empregados, sentimento dos funcionários (satisfação), gestão do desenvolvimento (preocupação com as competências), planejamento da alocação das pessoas no trabalho (elo entre a estratégia de negócios da empresa e as pessoas), participação em lucros e resultados, avaliar cargos e desempenho, selecionar e reter pessoal na empresa, treinar e desenvolver pessoas possibilitam a construção do capital humano, termo que representa o valor do conhecimento, das experiências, das habilidades e das capacidades dos funcionários, ou seja, mais do que simplesmente classificar como mais uma parte dos recursos inerentes a uma organização, esse tipo de planejamento aplica conceitos voltados para o que, de fato, é o grande diferencial entre o sucesso e o fracasso de uma organização, as pessoas.

Para implementação de um modelo de planejamento orientado para o desempenho, Treinamento e Desenvolvimento, T&D, a gestão de pessoas se torna peça fundamental. Ulrich (2003) argumenta que as práticas de recursos humanos, consideradas especialmente nas unidades sobre os processos de gestão de pessoas, devem e precisam ser modificadas para se ajustar às estratégias organizacionais que visam alcançar.

A área de gestão de pessoas é considerada uma das responsáveis pelo êxito nas estratégias, quando essas estratégias são orientadas diretamente para o desempenho pessoal.

A gestão de pessoas deve estar preparada para eventuais mudanças buscando um caráter mais consultivo e preventivo, voltado à ação estratégica, envolvendo, nesse contexto, a utilização de talentos que a organização dispõe como verdadeiros parceiros e colaboradores, os demais setores, indo além dos processos mecanicistas de recursos humanos, além de buscar parcerias e atuar na direção da mudança cultura (GIL, 2001, p.78).

Segundo Lucena (1995, p.84), a gestão de pessoas deve desenvolver políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a curto, médio e longo prazo.

Para Pereira (2001), o desenvolvimento pessoal se traduz principalmente na vivência do cotidiano, acompanhada, supervisionada e transformada em situações de aprendizagem.

Nesse contexto, alguns outros autores como Legge (1995), Ulrich (2000), Davenport (2001), Lawler III (2003) reforçam a compreensão de que trabalho e satisfação pessoal são fatores cuja soma apresenta em seu resultado o sucesso, tanto da empresa quanto dos trabalhadores.

Kotler (2000) discute a importância das estratégias voltadas para o desempenho dos empregados das organizações, para o autor, as pessoas nas organizações seriam a fonte mais poderosa de vantagem competitiva.

As pessoas, portanto são poderosas ferramentas para a consecução dos resultados, seja em organizações privadas ou públicas. Nessa linha, (PORTER, 1989 *apud* ANTÔNIO; TEIXEIRA, 2003) destaca que qualquer empresa é afetada pela gerência de pessoas, uma vez que seu papel influi na determinação das qualificações e da motivação dos empregados, bem como do custo da contratação e do treinamento. Este, por sua vez, juntamente com o desenvolvimento de pessoas, configura etapa necessária para o estabelecimento e manutenção do planejamento estratégico orientado para o desempenho pessoal, contribuindo para a formação de um servidor mais eficaz e eficiente.

#### **2.4.1 Treinamento de pessoas**

Para (GIL, 2001, p. 22), os programas de treinamento tiveram grande influência da Escola de Relações Humanas abordando, desde então, aspectos psicológicos e sociais dos indivíduos, preocupando-se com o relacionamento entre pessoas e a integração destas junto à organização.

Nessa conjuntura, pode-se considerar treinamento com um “processo educacional de curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizado, por

meio do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos”. (CHIAVENATO, 2004, p. 495).

Milkovich e Boudreau (2000) contribuem expondo que treinamento é “um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”.

A maioria dos autores (GIL, *op.cit.*; MILKOVICH; BOUDREAU, 2000), estabelece quatro etapas para o processo de treinamento:

✓Levantamento das Necessidades. Análise que precisa ser feita na organização de maneira abrangente envolvendo perguntas como: O quê, Quem e Quando. Essa etapa, por sua vez, é dividida em outras três (GIL, *op.cit.*).

<b>Análise da organização</b>	<b>Análise das Tarefas</b>	<b>Análise das Pessoas</b>
<u>Dados coletados:</u> missão, objetivos, estrutura, produtos/serviços, estratégias, imagem, pessoas e clima organizacional.	<u>Dados coletados:</u> Responsabilidade dos empregados e atividades desempenhadas.	<u>Dados coletados:</u> Conhecimentos, habilidades e atitudes com os quais as pessoas dispõem para efetuar seu trabalho. Instalações, clima organizacional.

Fonte: adaptado de (GIL, *idem, ibidem*).

✓Planos e Projetos de Treinamento. Uma vez diagnosticadas as necessidades, a programação de treinamento vai responder a questões como as citadas por Chiavenato (*op.cit.*):

Quem deve ser treinado? Treinamento e suas características;
Como treinar? Métodos e recursos de treinamento;
Em que treinar? Conteúdo ou assunto;
Por quem? Instrutor ou treinador;
Onde? Local do treinamento;
Quando? Época, período; e
Para quê? Objetivos do treinamento.

✓Execução do Treinamento. Para Bolander, Snell e Sherman (2003), essa etapa divide a execução do treinamento em dois tipos: gerencial e não gerencial, e cada um desses tipos, em treinamento realizado no local de trabalho e fora dele.

Não Gerencial	No Ambiente de Trabalho	Profissionalizantes Estágios Simulação
	Fora do Ambiente de Trabalho	Sala de Aula Instrução Programa
Gerencial	No Ambiente de Trabalho	Rotação de Cargos Transferência Lateral Reuniões de Staff
	Fora do Ambiente de Trabalho	Seminários Conferências Estudo de caso e jogos

Para esta pesquisa, foi considerado o conceito defendido por Milkovich e Boudreau (2000). Para os autores, treinamento é “um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”.

#### 2.4.2 Desenvolvimento de pessoas

O desenvolvimento é um conceito mais abrangente. (DEMO, 2008, p.93) o classifica como “o conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem proporcionadas pela organização que possibilite o crescimento pessoal do empregado, objetivando tornar o empregado capaz de aprender e produzir conhecimento”.

Como pode ser observado, questões como: tempo, capacidades e aprendizagens são importantes aspectos na questão do desenvolvimento. Nesse sentido, Milkovich e Boudreau (*op.cit.*) afirmam que o desenvolvimento de pessoas é um processo de longo prazo que além de considerar eventuais treinamentos no cargo, deve também trabalhar a carreira, bem como a motivação dos empregados.

(LIMA, 2005) ainda ressalta que a organização deve traçar ações de desenvolvimento com mais seriedade à medida que a mesma percebe e comprove que esse é um poderoso instrumento de alavancagem de negócios e resultados, um diferencial competitivo, além de uma constante necessidade de aperfeiçoar e reciclar seus colaboradores.

Outros importantes fatores a serem considerados na implantação de desenvolvimento são a aprendizagem e a liderança.

De acordo com Abbad e Borges (2004) a aprendizagem se manifesta em função das mudanças que ocorrem no comportamento do indivíduo indo além das mudanças que certamente ocorrem com o passar do tempo envolvendo sua própria interação com o contexto, bem como sua experiência.

Conforme Adair (1992, p. 31), a liderança e o modo como ela é conduzida pode gerar satisfação num grupo de pessoas envolvidas pelo líder, auxiliando o desenvolvimento de pessoas. Em contrapartida, uma liderança conduzida inadequadamente pode gerar separação do grupo se distanciando do objetivo da organização.

Fundamentado nesses conceitos, a aplicação de desenvolvimento, bem como de treinamento possibilita para a organização a antecipação de eventuais conflitos existentes no ambiente, a diminuição de reclamações de clientes, maior aproximação dos resultados esperados, bem como a transformação em colaboradores mais preparados, o que para a organização é fundamental visto as constantes transformações do mercado.

## 2.5 Planejamento na Administração Pública

Para aplicação em organizações públicas, onde o que se busca é o interesse público, o planejamento estratégico situacional demonstra ser o melhor, uma vez que foi criado para atender projetos do próprio setor público, além de considerar interferências do campo político, econômico e social. O planejamento estratégico situacional é:

O exercício democrático que integra os vários pontos de vista sobre determinada questão. Nesse processo, a questão transforma-se de problema em oportunidade de mudança, pois possibilita o alcance de um plano de ação consensual assumindo uma mudança de cultura organizacional (SILVA, 2006, p.15).

Para (MATIAS-PEREIRA, 2007), a capacidade de gestão da organização pública é influenciada pela sua estrutura aliada a planejamentos estratégicos.

Nesse sentido, Behn (1998, p.26) cita que, na atualidade, “a administração pública não existe exclusivamente para resolver o problema da confiança na probidade do governo, mas como geradora de confiança pública e na sua capacidade de desempenho”.

Como forma de planejar o desempenho pessoal em organizações públicas, alguns fatores como a centralização do poder, a grande quantidade de cargos técnicos preenchidos por livre nomeação, o desvio de finalidade, por exemplo, devem ser analisados visando, se não sua eliminação, a menos uma significativa redução. Situações desse tipo, por serem modificadas constantemente, inibem planejamentos estratégicos direcionado aos recursos humanos da administração, precipuamente porque o aspecto temporal desse tipo de planejamento é caracterizado por ser de longo prazo.

## 2.6 Qualidade do Atendimento na Administração Pública

Na administração pública, o atendimento guarda conexão com os princípios dispostos na constituição federal, os quais constituem qualificadores de uma conduta ética, moral e isonômica, entretanto, é cada vez mais amplo o apelo por uma prestação de serviço mais eficiente por parte da administração pública, especialmente os direcionados para o atendimento presencial ao público.

A administração busca através de uma gestão mais gerencial estabelecer metas de qualidade no tipo de serviço oferecido ao usuário/administrado. Nesse sentido, Moura (1999, p.68), argumenta que "qualidade é definida como sendo a conformidade entre o que se produz com aquilo que o cliente quer, de modo que suas expectativas sejam superadas e sua satisfação alcançada".

Para (LAS CASAS, 2006, p.174), as organizações são constituídas por pessoas, o que torna necessário o início do processo de qualidade começando por elas. O autor destaca que no processo de qualidade deve existir uma sinergia entre comunicação e sensibilização com todos os integrantes da instituição, isto é, procurando atuar em todos os níveis tático, estratégico e operacional da organização.

Para a implantação de melhorias no atendimento ao público é necessário dentre outras ações conhecer a necessidade do usuário/administrado, além de processos e rotinas executados no setor. Logo é essencial que o servidor possua habilidades, conhecimentos, disponha de recursos necessários, ambiente harmônico e que esteja disposto a executar a tarefa. Nesse sentido, o querer fazer está diretamente relacionado com o clima organizacional e conseqüentemente com a sua motivação, satisfação ou seu estado de espírito. "O ambiente de trabalho pode motivar ou não as pessoas e comprometer a qualidade no atendimento". (LUZ, SILVEIRA, RICARDO, P.47).

O atendimento constitui ponto importante na prestação de serviço, cujo processo requer uma boa estrutura que seja percebida como boa qualidade,

composta de regras, regulamentos, processos bem definidos e, sobre tudo, ofereçam ao cliente uma sensação de seriedade e confiança. (BRANDÃO, 2004, p.12)

Realizado em função desse conceito, um atendimento eficaz deve ultrapassar a simples comunicação cortês com o usuário/administrado. “O produto final de um serviço é sempre um sentimento. Os clientes/usuários ficam satisfeitos ou não conforme suas expectativas”. (LAS CASAS, *op.cit.*, p.16).

A qualidade de atendimento em organizações privadas e públicas, de acordo com os conceitos expostos, deve priorizar uma política de pessoal orientada para a valorização e motivação dos servidores, já que são estes os responsáveis em representar a própria organização frente ao usuário/administrado. Desse modo, um investimento contínuo na capacitação de seus funcionários, do desenvolvimento pessoal influi positivamente no resultado final e esperado pela administração, pelo servidor e principalmente pelo usuário/administrado.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Com a finalidade de descobrir respostas para questionamentos, a pesquisa abrange tanto problemas teóricos quanto práticos. Nesse sentido, Trivinõs (1987) a conceitua como um estudo capaz de descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade. De maneira mais filosófica, Minayo (1993, p.23) considera a pesquisa como atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente, aproximando-se sucessivamente da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados. Portanto, toda pesquisa deve ser pautada em métodos e técnicas que subsidiarão a coleta e análise dos dados. Nesse contexto são considerados os objetivos, a natureza das variáveis e a relação entre estas e os dados.

#### **3.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa**

Como forma de abordagem do problema que orientou o presente trabalho, foi adotada uma pesquisa descritiva quantitativa dirigida à percepção de fatores específicos no desempenho do servidor responsável pelo atendimento ao público no DETRAN-DF. Para (GIL, 1999), esse tipo de pesquisa descreve características de determinada população ou estabelece a relação entre variáveis através de técnicas padronizadas de coleta de dados. Esse modelo de pesquisa é bastante utilizado, já que estabelece maior segurança quanto a eventuais modificações do resultado.

Descrever é narrar o que acontece, assim a pesquisa descritiva está interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los sem interferir para modificá-los. Estudando o fenômeno, a pesquisa descritiva deseja conhecer a sua natureza, sua composição, processos que o constituem ou nele se realizam (RUDIO, 2001, p.71)

Já sob a ótica dos procedimentos técnicos adotados, foi utilizado um estudo de caso com uma unidade de análise. Esse tipo de abordagem “representa uma estratégia de investigação que examina um fenômeno em seu estado natural, empregando múltiplos métodos de recolha e tratamento de dados sobre uma ou algumas entidades, pessoas, grupos ou organizações”. (LUNA, 2002). Desse modo, foi realizado, durante o primeiro semestre de 2010, um estudo de caso delimitado ao Núcleo de Licenciamento e Registro de Veículos do DETRAN-DF pautado, sobretudo, nos fatores influenciadores do desempenho pessoal dos servidores e considerando ações de treinamento e desenvolvimento para os atendentes..

De acordo com os objetivos da pesquisa, foram consideradas as seguintes variáveis: 1ª Desempenho, 2ª Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e 3ª Planejamento. Portanto, foram estabelecidas quinze perguntas divididas em três variáveis dispostos da seguinte maneira:

1ª Variável: Desempenho, com cinco questões (Q1, Q2, Q3, Q4, Q5);

2ª Variável: Treinamento e Desenvolvimento (T&D), com cinco questões (Q6, Q7, Q8, Q9 e Q10);

3ª Variável: Planejamento, com cinco questões (Q11, Q12, Q13, Q14 e, Q15).

Através dessas questões, foi possível analisar as percepções dos servidores responsáveis pelo atendimento relacionado a cada variável estabelecida. Portanto, foram considerados nesse contexto aspectos de desenvolvimento do servidor, processos, ambiente de trabalho, programas de treinamento, desenvolvimento, além das etapas necessárias para o atendimento ao cidadão/administrado dentro da estrutura do setor.

De acordo com Likert (1971), a importância das medições desses modelos de variáveis ajuda na análise e influenciam consideravelmente os resultados finais, refletindo a condição do estado interno da organização e de seu quadro funcional classificando o sistema como de interação e influência.

Quanto à análise dos dados, (LUNA, *op.cit.*) diz que dados quantitativos após levantamento das diversas informações coletadas podem produzir algo qualitativo orientando o pesquisador na descrição de conclusões. Portanto, no presente trabalho será adotada uma pesquisa quantitativa.

### **3.2 Caracterização da Entidade**

De acordo com pesquisa documental preliminar no sítio da entidade, verificou-se que o Departamento de Trânsito do Distrito Federal é uma Autarquia cujo objetivo é proporcionar segurança e fluidez do trânsito viário à sociedade, contribuindo para melhor qualidade de vida através de fiscalização, campanhas educativas e atendimento presencial ao cidadão. Nesse contexto, a implantação de um atendimento de qualidade orientado para o desempenho do servidor responsável por essa tarefa inclui, dentre outras coisas, comprometimento da entidade, apoio ao servidor assegurando a perfeita coordenação e interação entre todos os setores, bem como o estímulo ao treinamento e desenvolvimento dos servidores.

Contempla a estrutura do DETRAN-DF um setor responsável pelo registro e licenciamento de veículos, NULIV 1, composto por 30 servidores, em escala de revezamento de seis horas diárias de prestação laboral com intervalo de quinze minutos por período.

O NULIV 1 é o grande termômetro comparativo de satisfação do servidor, bem como do usuário/administrado que busca atendimento no local através de uma prestação de serviço eminentemente voltada para o atendimento. Nessa conjuntura, o planejamento como forma de motivar e incrementar o desempenho deve considerar ações de treinamento e desenvolvimento visando à construção de um servidor eficiente, motivado em detrimento do despreparado e insatisfação, o que prejudica a própria visão sobre a Autarquia, além de ferir o princípio constitucional

da eficiência, o qual se encontra explicitado no art. 37, caput, da Constituição Federal, através da Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998.

Os serviços executados no setor não variam muito, entretanto, a complexidade e a demanda dos processos contribuem para o surgimento de um servidor desmotivado e uma prestação laboral ineficiente.

### **3.3 População**

Por população da pesquisa entende-se, segundo Cervo e Bervian (2002), um conjunto representativo da totalidade de indivíduos que possuam as mesmas características definidas para determinada pesquisa. Nesse trabalho, foram considerados como população os 30 servidores que realizam o atendimento presencial ao público no setor NULIV 1. Como forma de estabelecer uma melhor abordagem e disponibilidade dos participantes, adotou-se à acessibilidade como garantia de participação. Para (VERGARA, 2005, p.51) deve-se optar pela acessibilidade quando os elementos são facilmente acessados no campo de pesquisa, ou seja, dentre os 30 integrantes da população da pesquisa, todos foram selecionados para o censo.

Os integrantes da população possuem características distintas e semelhantes. Nesse contexto, destaca-se o fato de todos serem servidores efetivos da administração pública direta e indireta do Distrito Federal, lotados no Núcleo de Licenciamento e Registro de Veículos, NULIV 1, com formação acadêmica e idades díspares, entretanto, com funções semelhantes no atendimento ao público.

No que converge para veículos em geral, todos os servidores participam ativamente das rotinas de atendimento representando grande parte do total de atendimento realizado, uma vez que o NULIV 1 detém o maior fluxo de serviços

realizados quando comparado aos demais núcleos de atendimento realizados dentre todos os setores do DETRAN DF.

### **3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

Na fase construtiva da pesquisa foi utilizado como embasamento à coleta de dados primários, além da observação sistemática, pesquisa documental e um questionário estruturado. Para Gil (2001, p. 92), esse instrumento é orientado por uma sequência de pontos de interesse do pesquisador durante a exploração do fenômeno em seu curso. Desse modo, foram utilizadas perguntas que proporcionaram analisar a percepção dos servidores corroborando com os objetivos propostos. Como dados secundários foram analisados documentos da entidade, como: regimento interno do DETRAN-DF, manual de conduta dos processos, relatórios de atividades, bem como pesquisa bibliográfica acerca do tema, destaque da pesquisa.

As questões do instrumento de pesquisa foram formuladas com base em conceitos associados a elementos influenciadores do desempenho, das necessidades de treinamento e da aplicação de desenvolvimento do servidor no ambiente de trabalho.

Como forma de aperfeiçoar a impessoalidade, o vocabulário, bem como as variáveis da pesquisa e grau de mensuração de cada item, o instrumento foi submetido a um pré-teste com cinco integrantes da população na segunda quinzena de setembro de 2010, o que possibilitou ajuste conforme orientações/alterações sugeridas.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

Foram analisados quantitativamente aspectos relacionados ao planejamento orientado ao desempenho pessoal do servidor considerando, nesse contexto, ações de treinamento, desenvolvimento, o ambiente de trabalho, processos, rotinas, comunicação interpessoal, instalações, estrutura da organização, entre outros.

A compilação dos dados foi organizada por meio de recursos computacionais, especificamente sob análise de estatística descritiva do software Microsoft Office Excel, modelo 2007 sendo apresentados por meio de médias, desvio padrão, frequências absolutas e relativas, bem como tabelas visando à análise e discussão dos resultados de maneira semântica.

## **4 RESULTADO E DISCUSSÃO**

Neste capítulo, os dados foram analisados em convergência do que foi extraído de pesquisas documentais acerca da entidade (regimento interno do DETRAN-DF, manual de conduta dos processos, relatórios de atividades), da observação sistemática no campo de pesquisa (observou-se a conduta dos servidores em distintas atividades no ambiente de trabalho) e, precipuamente, da aplicação do questionário sobre a população envolvida.

### **4.1 Análise e descrição dos dados coletados**

Atualmente, a unidade de análise em questão, NULIV 1, é considerada uma das mais importantes dentro da estrutura do DETRAN-DF representando grande parte de todo o movimento de atendimento presencial ao público.

Os serviços públicos prestados neste setor são eminentemente voltados para o atendimento presencial e abrangem processos que, de alguma forma, estejam relacionados a veículos, os quais incluem: emissão de documentos, transferência de propriedade, emplacamento, alteração de categoria e características veicular, parcelamento e emissão de débitos, dentre outros, sempre com pagamento de taxas para cada processo.

A gestão do setor ocorre através de uma cadeia de comando distribuída hierarquicamente entre assistentes, supervisores e gerente.

Os demais servidores ocupam cargo na hierarquia da Autarquia com as seguintes denominações: Técnico de Administração Pública e Auxiliar de Trânsito. Cabe a esses profissionais executar atividades relacionadas ao suporte no

desempenho das atribuições da carreira de atividades de trânsito, serviços administrativos em geral e o atendimento presencial.

O número de atendimento no NULIV 1 cresce à medida que o número de veículos aumenta. Segundo a Secretaria de Segurança Pública, SSP, o DF possui mais de um milhão de veículos registrados, o que representa, em média, um veículo para cada dois habitantes. Esse fator tem influência tanto no cotidiano da população quanto no atendimento direto aos proprietários realizados no setor conforme tabela abaixo.

**Tabela 1 Descrição e total de atendimentos realizados pelo NULIV 1 no primeiro semestre de 2010**

<b>Tipos de Serviços</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Total</b>
Transferência de Veículos no DF	832	896	899	1272	1191	1457	<b>6.547</b>
Transferência de UF	112	145	217	256	243	437	<b>1.410</b>
Registro de veículos 0 km	112	128	357	169	174	255	<b>1.195</b>
Alteração de Características	29	33	39	41	50	78	<b>270</b>
Alteração de Categoria	19	24	22	31	49	81	<b>226</b>
2ª Via de CRV (DUT)	144	113	188	199	221	297	<b>1.162</b>
Alteração de Endereço	195	247	232	280	252	399	<b>1.605</b>
Emissão de CRLV	847	912	1305	1543	1382	1678	<b>7.667</b>
Emissão de CRV (DUT)	414	579	607	744	723	844	<b>3.911</b>
Emissão de Débitos	1293	1342	1789	2345	1981	2079	<b>10.829</b>
Comunicado de Venda	138	177	295	280	252	315	<b>1.457</b>
Alienação/desalienação	2	4	3	5	5	9	<b>28</b>
Baixa de veículos	2	4	6	14	12	9	<b>47</b>
<b>Total de Atendimentos</b>	<b>4.139</b>	<b>4.604</b>	<b>5.959</b>	<b>7.179</b>	<b>6.535</b>	<b>7.938</b>	<b>36.354</b>

Fonte: GDF/SSP/DETRAN-DF.

## **4.2 Análise e descrição da aplicação do questionário**

Durante a pesquisa quantitativa, foram aplicados questionários para os integrantes da população, com 100% de adesão, inclusive para quatro servidores que se encontravam em férias, momento em que, por intermédio de e-mail, foi possível concluir a aplicação do questionário.

Os demais integrantes responderam o questionário presencialmente em turno matutino e vespertino entre os dias 29 e 30 de setembro e cujos perfis demográficos se descrevem a seguir:

**Tabela 2: Gênero dos participantes da pesquisa.**

Sexo	Frequência Absoluta (FB)	Frequência Relativa (FR)
Masculino	17	56,67%
Feminino	13	43,33%

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados da tabela 1 mostram que a população da pesquisa é composta majoritariamente por homens, 56,67% enquanto as mulheres representam menos da metade 43,33%.

**Tabela 3: Tipo de vínculo do servidor.**

Servidor	Frequência Absoluta (FB)	Frequência Relativa (FR)
Efetivo	30	100,00%
Comissionado	—	—

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 2 descreve que 100,00% da população é composta por servidores efetivos, cujo ingresso no serviço público ocorreu mediante aprovação em concurso público de provas ou ainda de provas e títulos (CF 1988 art. 37), dos quais a maioria são provenientes de concurso realizado pela própria Autarquia, (20) e os demais são servidores cedidos da Secretaria de Planejamento e Gestão, SEPLAG, todos juridicamente vinculados ao regime estatutário.

**Tabela 4: Formação acadêmica dos respondentes.**

Formação Acadêmica	Frequência Absoluta (FB)	Frequência Relativa (FR)
Nível médio completo	9	30,00%
Superior Incompleto	6	20,00%
Superior Completo	11	36,67%
Pós-graduação	4	13,33%

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à formação acadêmica dos respondentes, 30,00% possui nível médio completo, formação mínima necessária para investidura nos cargos de Técnico de Administração Pública e de Auxiliar de Trânsito. Atualmente, 20,00% cursam a primeira universidade. 36,67% concluíram pelo menos um curso superior e 13,33% são pós-graduados strito senso com especialização em Administração.

Acerca desses dados, cabe salientar que cada servidor encontra-se posicionado na sua respectiva carreira em classes A, B ou C e seus respectivos padrões I, II, III, IV e V. Desse modo, há em plena movimentação um plano de carreira, onde cada servidor anualmente progride dentro de cada classe a um padrão imediatamente superior, sendo considerado como promoção o momento em que o servidor transpõe o último padrão de uma classe para o primeiro de uma classe seguinte.

Entretanto, não há programas de capacitação ou qualificação de servidores, o que estabelece um acomodamento natural, haja vista que com o transcorrer do tempo e conforme o artigo 10º da Lei que criou a carreira de atividade de trânsito do DF, necessariamente deve ocorrer o desenvolvimento do servidor dentro da respectiva carreira. (BRASÍLIA. DF, Lei nº 3.192 de 25 de setembro de 2003).

**Tabela 5: Faixa etária dos respondentes da pesquisa.**

Faixa etária	Frequência Absoluta (FB)	Frequência Relativa (FR)
18 a 23 anos	5	16,67%
24 a 29 anos	14	46,67%
30 a 35 anos	5	16,67%
36 a 41 anos	3	10,00%
42 a 47 anos	2	6,67%
48 a 53 anos	1	3,33%

Fonte: Dados da pesquisa

As informações da tabela 4 apontam que 80,00% dos respondentes possuíam, no momento da aplicação do questionário, idades compreendidas entre 18 a 35 anos e que 20,00% estavam na faixa etária entre 36 a 53 anos.

O questionário foi aplicado compreendendo três blocos inerentes às variáveis da pesquisa: Desempenho; Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e Planejamento.

Relacionado a cada bloco, os respondentes foram submetidos a perguntas que direcionaram suas respostas através de uma escala Likert de 1 a 5, onde:

- 1 equivale a nunca;
- 2 raramente;
- 3 nem sempre;
- 4 quase sempre e
- 5 sempre.

Para (BAKER, 2005), as escalas de Likert, ou escalas somadas, requerem que os respondentes indiquem sua opinião, o grau de concordância e discordância com declarações relativas à atitude que está sendo medida.

Desse modo, atribui-se valores numéricos e/ou sinais às respostas para refletir a força e a direção da reação do entrevistado à declaração. As declarações de concordância devem receber valores positivos ou altos enquanto as declarações das quais discordam devem receber valores negativos ou baixos

Esse modelo de escala apresenta vantagem em relação às outras pela simplicidade de sua aplicação, além disso, tende a ser mais precisa por permitir maior número de alternativas.

A partir desse ponto, foi analisada cada questão delimitada ao seu respectivo bloco com o objetivo de analisar a percepção dos respondentes acerca do desempenho, T&D e planejamento na unidade selecionada para pesquisa.

Tabela 6: média, moda e desvio padrão da variável desempenho

Desempenho	1	2	3	4	5
	Nunca	Raramente	Nem sempre	Quase Sempre	Sempre
<b>Q1-</b> Produtividade constante	-	-	16	14	-
<b>Q2-</b> Demanda de atendimento equivalente ao nº de servidores	4	11	15	-	-
<b>Q3-</b> Interação entre líder e liderados	-	2	9	15	14
<b>Q4 –</b> Tarefas fáceis e carga de trabalho equitativa	-	14	11	5	-
<b>Q5 –</b> Possibilidade de expressar opiniões	1	2	22	3	2

Questões	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Média	Moda	Desvio Padrão
Q1	16	53,33%	15	3	1,41
	14	46,67%			0,71
Q2	4	13,33%	10	3	4,24
	11	36,67%			0,71
	15	50,00%			3,54
Q3	2	6,67%	8	4	3,89
	9	30,00%			1,06
	15	50,00%			5,30
	4	13,33%			2,47
Q4	14	46,67%	10	2	2,83
	11	36,67%			0,71
	5	16,67%			3,54
Q5	1	3,33%	6	3	3,54
	2	6,67%			2,83
	22	73,33%			11,31
	3	10,00%			2,12
	2	6,67%			2,83

Fonte: Dados da pesquisa

No que concerne a produtividade dos servidores (Q1), os dados indicam uma proximidade de opiniões entre àqueles que afirmaram que nem sempre se produz a mesma quantidade de serviços, 53,33%, e os que consideraram a produtividade inalterada, 46,67%.

Esses dados podem ser explicados em função da repetição de tarefas. Embora o atendimento de pessoas seja considerado extremamente elevado, os

modos e as inserções nos sistemas do NULIV 1 pouco se alteram, o que proporciona, além de um trabalho repetitivo, eventuais desmotivações.

Perguntado se o desempenho é altamente afetado pela demanda de atendimento (Q2). 13,33% dos respondentes apontaram que a demanda nunca se equivale ao total de servidores. 36,67% responderam que são raras às vezes em que o número de servidores é suficiente para um bom atendimento da população e 50,00% consideraram que nem sempre o total de servidores condiz com a quantidade de atendimentos realizados.

Sobre essa questão, boa parte das explicações está relacionada sobre duas vertentes: a rotatividade de pessoal e grandes períodos de sazonalidade. No primeiro caso, embora haja concurso público em andamento para a área, com um considerável cadastro de reserva, há constantemente vacância de cargos em função de aprovação dos servidores em outros concursos, o que leva a entidade a iniciar novamente todo o processo de nomeação e treinamento de pessoal, despendendo muito tempo. No segundo caso, em algumas épocas do ano como férias escolares, início de fiscalização e final de ano, por exemplo, o total de pessoas que buscam atendimento mais que dobra, contudo, não são realizados planejamentos para adequar o atendimento a nova situação sobrecarregando os servidores remanescentes e prejudicando o desempenho.

Quanto à interação entre o líder e os demais servidores no setor, (Q3). Chiavenato (1996) enumera como atributos de um bom líder: ótimos níveis de compreensão da realidade do mundo, capacidade de compartilhar poder e capacidade de inspirar e de envolver os liderados.

Para Kotler (2000 *apud* Rodrigues; Brondani, 2009, p.43), por sua vez, liderar requer habilidades de aprender rapidamente sobre a tendência e avanços que de alguma forma afetem os consumidores, servidores e comportamentos.

Segundo Adair (1992, p. 21), “a habilidade de liderança está presente em qualquer relação entre duas ou mais pessoas”.

Para Brandão (2004, p.17), o significado das decisões tomadas pela equipe, para seus participantes, é um dos fatores decisivos nas questões relacionadas à satisfação no trabalho e ao aumento da produtividade.

Através do conhecimento dos estilos de lideranças das pessoas é possível uma maior compreensão das relações estabelecidas, minimizando eventuais conflitos interpessoais.

Portanto, a respeito dessa questão, se destaca a concordância dos respondentes convergindo para um grau de satisfação da atual liderança e interação no setor. 6,67% dos respondentes afirmaram que raramente se percebe interação entre o líder e liderados. 30,00% consideraram que quase sempre ocorre interação. Contudo, mais de 60% dos respondentes apontaram que a liderança interativa ora se manifesta sempre ou quase sempre no ambiente de trabalho.

O desempenho dos atendentes quando comparado às tarefas realizadas no setor (Q4) indicaram que 46,67% acharam que raramente as tarefas são executadas em ritmo normal e igualdade. 36,67% responderam nem sempre e apenas 13,33% sinalizaram positivamente concordando que quase sempre é considerada a normalidade, bem como a igualdade de tarefas entre os servidores.

Para este último percentual, deve ser explicado que estes respondentes são os que possuem mais tempo de serviço no setor e conseqüentemente maior grau de compreensão das diversas situações que envolvem a rotina dos trabalhos. As tarefas executadas demandam um processo repetitivo de esforço, contudo cabe destacar que há desempenho distinto entre os atendentes.

Através de análise do relatório mensal de serviços realizados no setor, ficou comprovado que atendentes, com mais tempo de serviço, tradicionalmente atendem

mais pessoas, o que pressupõe uma ação por parte da entidade para tentar equiparar essas distorções.

Acerca da possibilidade de expressar opiniões contrárias no ambiente de trabalho (Q5), embora os respondentes tenham apresentado opiniões divergentes envolvendo todas às alternativas, percebeu-se uma supremacia entre àqueles que “nem sempre” expressam opiniões, 73,33%. Entretanto, 3,33% responderam “nunca”. 6,67% “raramente”. 10,00% quase sempre e 6,67% responderam “sempre”.

Especificamente sobre esses dados, há constantemente situações que envolvem ações discricionárias do servidor, entretanto, como forma de manter a hierarquia, algumas situações não complexas e cuja resolução envolve apenas atitudes dos próprios servidores são previamente submetidas à concordância do superior imediato, o que foi percebido mediante o grande percentual de indecisão dos respondentes, além da observação sistemática no campo de pesquisa.

Tabela 7: Média, Moda e Desvio Padrão da variável T&amp;D

Treinamento e Desenvolvimento (T&D)	1	2	3	4	5
	Nunca	Raramente	Nem sempre	Quase Sempre	Sempre
Q6- Há treinamentos constantes	4	15	11	-	-
Q7- Ações de desenvolvimento visam capacitação	5	13	12	-	-
Q8- Servidores são avaliados	6	10	14	-	-
Q9- Ligações entre objetivos pessoais e organizacionais	10	12	8	-	-
Q10- Tarefas baseada em manuais	-	3	16	11	-

Questões	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Média	Moda	Desvio Padrão
Q6	4	13,33%	10	2	4,24
	15	50,00%			3,54
	11	36,67%			0,71
Q7	5	16,67%	10	2	3,54
	13	43,33%			2,12
	12	40,00%			1,41
Q8	6	20,00%	10	3	2,83
	10	33,33%			0,00
	14	46,67%			2,83
Q9	10	33,33%	10	2	0,00
	12	40,00%			1,41
	8	26,67%			1,41
Q10	3	10,00%	10	3	4,95
	16	53,33%			4,24
	11	36,6%			0,71

Fonte: Dados da pesquisa

Para (Barreto, 1995), “treinamento é educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa, preparando-o adequadamente para o exercício de um cargo podendo ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa”.

Especificamente no NULIV 1, no que concerne ao Treinamento e Desenvolvimento dos atendentes, (Q6), 13,33% responderam que nunca ocorrem aplicações desses processos. Metade dos respondentes, 50,00% apontou como

raras as ações de T&D enquanto que 36,67% responderam que nem sempre os atendentes são treinados e desenvolvidos.

A percepção dos atendentes nessa questão se fundamenta no fato de que o treinamento existe, porém, apenas no momento de ambientação de novos servidores e de forma superficial. A unidade não simula o próprio ambiente de serviço durante o treinamento, o que proporciona despreparo de novos atendentes e excesso de tempo na execução das tarefas por envolver, em boa parte das situações, opinião e orientação de servidores com mais de tempo de serviço no setor.

Desenvolvimento “é aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização”. (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

Nesse sentido, o desenvolvimento abrange o crescimento pessoal não apenas no nível das habilidades, mas também das atitudes e conhecimento potencializando o ser humano e o profissional, ou seja, estabelecendo uma relação de parceria para o sucesso.

Quanto ao planejamento de ações de desenvolvimento, quando existentes na unidade, (Q7). 16,67% consideraram que às ações de desenvolvimento nunca foram executadas. 43,33% responderam que raramente essas ações são executadas visando à capacitação dos servidores e 40,00% responderam que nem sempre a unidade implementa o desenvolvimento.

Destaca-se nessa questão que nenhum dos respondentes associou o desenvolvimento a capacitação dos servidores. Esse fato ocorre em função da inexistência de incentivos aos atendentes, de programas que os capacitem como bolsas educativas, promoções funcionais e recrutamento interno.

Para Lucena (1995), os trabalhadores, como seres humanos, buscam de alguma forma a realização e que são capazes de se empenhar positivamente no trabalho. Somente baseados nesta crença é que poderão visualizar outros caminhos e implantar alternativas criativas que combinem produtividade com reconhecimento, realização e satisfação.

Questionados sobre eventuais ou periódicas avaliações realizadas na unidade, (Q8), 20,00% dos respondentes disseram que nunca foram avaliados, 33,33% consideraram que raramente foram ou são avaliados e 46,67% apontaram que nem sempre são avaliados. Para esses dados um fato a ser destacado é que há somente um modelo de avaliação que, além de ser semestral, se restringe a itens avaliativos cujo objetivo é aprovar ou reprovar o servidor no estágio probatório. Nesse contexto, os servidores não são avaliados pelo público externo, bem como pelos superiores diretos quanto à execução das tarefas e ao próprio comportamento no ambiente de trabalho. Também não existe por parte da própria unidade uma preocupação com opinião da população sobre os serviços prestados.

Esse tipo de avaliação possibilita ajustar os procedimentos e conduta dos servidores a real necessidade da entidade melhorando índices de satisfação não apenas do servidor, mas da própria população que busca atendimento na unidade. As pessoas, por estarem mais dispostas a aprender e desenvolver tendem a estreitar os laços com o intuito de aperfeiçoar as relações entre elas e entre a própria organização.

Acerca da preocupação da organização em estabelecer interação de seus objetivos aos objetivos pessoais dos servidores, (Q9), 33,33% concluíram que nunca houve essa preocupação. 40,00% consideraram que raramente é percebida essa intenção, enquanto que 26,67% apontaram como nem sempre há preocupação da organização em ajustar também os seus objetivos aos dos servidores.

Quanto à padronização das tarefas (Q10), 10,00% consideraram que raramente existe manual com o qual o atendente possa se fundamentar no exercício das tarefas, mais da metade dos respondentes, 53,33% consideraram que nem

sempre as tarefas são realizadas em função de manuais e 36,67% indicaram que quase sempre as funções exigem orientação em manuais. Esses dados se justificam porque no setor há determinadas tarefas que não são constantemente realizadas como baixa de veículos, por exemplo, onde o servidor busca através do manual que o DETRAN-DF disponibiliza na internet os procedimentos necessários para executar esse serviço.

Os demais serviços ou tarefas, por serem periodicamente realizados, dispensam o emprego prévio de manuais, o que foi considerado por mais da metade da população da pesquisa.

**Tabela 8: Média, Moda e Desvio Padrão da variável planejamento**

Planejamento	1	2	3	4	5
	Nunca	Raramente	Nem sempre	Quase Sempre	Sempre
<b>Q11-</b> O arranjo físico e equipamentos proporcionam melhor atendimento	17	13			-
<b>Q12-</b> Preocupação em inovar métodos e procedimentos dentro dos trabalhos executados.	-	13	17		-
<b>Q13-</b> Há planejamento direcionado para a satisfação do cidadão e do servidor	9	10	11	-	-
<b>Q14-</b> Programas de capacitação de servidores são amplamente divulgados.	1	14	15		-
<b>Q15-</b> Os serviços oferecidos na internet reduzem o atendimento presencial	-	2	17	10	1

Questões	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Média	Moda	Desvio Padrão
Q11	17	56,67%	15	1	1,41
	13	43,33%			1,41
Q12	13	43,33%	15	3	1,41
	17	56,67%			1,41
Q13	9	30,00%	10	3	4,24
	10	33,33%			3,54
	11	36,67%			2,83
Q14	1	3,33%	10	3	6,36
	14	46,67%			2,83
	15	50,00%			3,54
Q15	2	6,67%	8	3	3,89
	17	56,67%			6,72
	10	33,33%			1,77
	1	3,33%			4,60

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao arranjo físico das instalações, bem como os materiais de uso no setor (Q11), 56,67% dos respondentes consideraram que, da maneira como se encontra, nunca proporcionará um atendimento eficiente. 43,33% responderam que

raramente o arranjo proporciona um bom atendimento. Cabe ressaltar que essa questão foi a que apresentou maior rejeição dos respondentes.

A unidade em análise apresenta vários aspectos de desorganização. Não há balcão de informações, as chamadas das senhas são frequentemente contestadas pelos usuários porque apresentam 6 tipos diferentes de senhas em apenas dois painéis gerando por diversas vezes situações constrangedoras de usuários/administrados que perderam a chamada de suas respectivas senhas.

Os usuários aguardam atendimento muito próximo dos atendentes, o que causa sensação de aglomeração. Não há área de higienização restrita aos servidores, os materiais de uso apresentam constantemente defeitos, os móveis são precários e alguns monitores dos computadores da linha de atendimento apresentam como suporte resmas de papel, o que demonstra falta de preocupação com a ergonomia no ambiente de trabalho.

No que concerne a inovação métodos e processo (Q12), 43,33% consideram que raramente há esse tipo atitude. A maioria dos respondentes, 56,67% indicou que nem sempre inovações desse tipo são percebidas.

Muito em função da própria repetição constante das tarefas, eventuais inovações não são totalmente percebidas, entretanto, cabe ressaltar que cada tentativa de inovar depende necessariamente de normas estabelecidas pelos superiores como memorandos, circulares, instruções e outras.

30,00% dos respondentes consideram que nunca houve planejamento visando à satisfação do servidor ou da população, (Q13). 33,33% consideram como raras as ações de planejamento e 36,67% opinaram que nem sempre houve esse tipo de planejamento.

Tal resultado salienta a importância da unidade em implantar um planejamento, principalmente no ambiente de atendimento ao público. Como

descrito anteriormente, o planejamento voltado para o desempenho pessoal proporciona o estabelecimento de um objetivo a ser seguido, quais mudanças serão necessárias para chegar ao seu destino e como deve agir para incrementar suas relações pessoais e profissionais.

Perguntados se os programas de capacitação são amplamente divulgados, (Q14), 3,33% consideraram como nunca. 46,67% responderam que raramente e 50,00% consideraram que nem sempre.

A proximidade desses dados é explicada porque a entidade divulga eventuais programas apenas por contato direto ou via telefone com os servidores. Desse modo, são importantes novas alternativas de comunicação como e-mail, mensagem via sistema, folders, cartazes na intranet, além do próprio sítio da entidade.

Finalizando o roteiro de questões propostas aos respondentes foi perguntado se os serviços dispostos na página virtual da entidade reduzem o atendimento presencial, (Q15). Para este item, 6,67% consideram que raramente. A maioria, 56,67% dos respondentes considerou como nem sempre. 33,33% como quase sempre e apenas 3,33% como sempre.

Acerca desses dados, constantemente os servidores são questionados pelos usuários/administrados o motivo de não ser possível emitir taxas, e outros serviços via internet. Cabe ressaltar, entretanto, que a entidade a partir de setembro de 2010 adotou o agendamento de vistoria no próprio sítio, o que proporcionou facilidade e elogios minimizando o tempo despendido e as enormes filas para realização da vistoria.

Contudo, em sua totalidade, o sítio da entidade é ineficiente levando diversas pessoas ao atendimento presencial no setor para concluir simples serviços como emitir débitos, alterar dados, entre outros.

Desse modo, alguns procedimentos podem ser adotados visando à adequação do sítio à necessidade dos usuários como: possibilidade de alterar endereço, emissão de taxas referentes a eventuais serviços, remissão de parcelamentos, consulta sobre emissão de CRV e CRLV, agendamento de outros serviços, assim como foi feito com a vistoria, informações sobre IPVA, explicando sua origem, como obter a 2ª via e parcelamento, uma vez que esse imposto, ao contrário do que se pensa, não é gerenciado pelo DETRAN-DF, mas pela Secretaria da Fazenda, SEFAZ. Portanto, como forma de aperfeiçoar os serviços, a informação é fundamental uma reformulação no sítio da entidade esclarecendo o máximo de dúvidas sobre os diversos serviços prestados pela Autarquia.

## 5 CONCLUSÕES

Conforme abordado anteriormente neste trabalho, o planejamento estratégico voltado para desempenho, treinamento e desenvolvimento envolve ações de curto, médio e longo prazo caracterizando-se como um facilitador positivo capaz de reposicionar a organização mediante ações sobre seu principal capital, as pessoas.

A importância dada às pessoas no ambiente de trabalho deixou, há tempos, de ser considerada questão secundária sendo primariamente planejada visando evolução da empresa como um todo.

Fatores como identificação de metas, surgimento de gargalos, falhas na comunicação, remanejamento de pessoas, modernização da organização e complexidade das tarefas precedem a necessidade de treinamento e desenvolvimento.

A literatura atual aponta que tanto treinamento quanto desenvolvimento são processos concatenados e também em sintonia com o próprio mercado, uma vez que este não para no tempo e no espaço, o que pressupõe a não estagnação de uma empresa. Desse modo, tanto os profissionais quanto a empresa deve adequar-se ao novo paradigma de motivação, satisfação e reciprocidade. Empresas são pessoas, e não deve poupar esforços para manter as pessoas capacitadas para executarem um ótimo trabalho, o que certamente será alcançado mediante investimento em treinamento e desenvolvimento, T&D, por exemplo.

Nesse contexto, esses programas, além de auxiliar a organização no que tange a sintonia com a cultura organizacional, possibilitam adequação e desenvolvimento pessoal, incremento da competência, surgimento da motivação para o servidor e uma transformação de atitudes das pessoas, as quais se tornam

inovadoras em detrimento de atitudes retrógradas que não acrescentam para o sucesso da organização.

Pautado nesse paradigma, o objetivo deste estudo foi analisar o impacto do planejamento estratégico orientado para o desempenho, treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Como referencial de pesquisa analisou-se o ambiente de um setor delimitado à área de licenciamento e registro de veículos, NULIV1, integrante da estrutura de uma Autarquia Estadual durante o primeiro semestre de 2010, cuja atividade laborada se restringe eminentemente ao atendimento ao público.

Durante o período de estudo foi utilizada, além de observação sistemática, uma pesquisa quantitativa descritiva com aplicação de questionário abrangendo 100% da população selecionada. Desse modo, foi possível analisar a percepção dos atendentes sobre ações ou programas do tipo de planejamento abordado no trabalho.

Após a aplicação do questionário, observação no campo da pesquisa, tabulação e análise dos dados é possível afirmar que tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos foram alcançados, assim como foi possível perceber que os resultados da pesquisa demonstram amplamente que os atendentes compreendem o significado desse tipo de planejamento.

Contudo, as ações de um planejamento voltado para o desempenho, treinamento e desenvolvimento de pessoas não foram satisfatoriamente conceituadas pelos atendentes, uma vez que a variável treinamento e desenvolvimento foi “quase sempre” ou “sempre” percebida pelos atendentes apenas quando referente à utilização de manuais ou instruções padronizadas.

A variável desempenho, por sua vez, obteve dos participantes os melhores resultados, mesmo quando relacionado à complexidade das tarefas, da demanda de atendimento, bem como da interação de todos no setor.

Apesar de o setor apresentar alguns planejamentos no que tange ao atendimento ao público, a maioria dos participantes considerou insuficiente o atual cenário. Conforme dados da pesquisa, os participantes concordaram acerca da existência de planejamento somente relacionada à página da Autarquia na internet, o que pressupõe ações urgentes visando o planejamento no centro das tarefas e que representa o principal referencial de avaliação da população, o setor presencial.

Na presente pesquisa os resultados convergem para o modelo oposto ao que preconiza a literatura atual sobre modelos ideais de planejamento, T&D, já que o setor analisado não apresenta planejamento estratégico concretos de treinamento e capacitação dos atendentes, apontado como alguns dos motivos da ineficiência do serviço prestado

Desse modo, cabe ressaltar que o atendimento ineficiente não está relacionado apenas ao problema de quem atende, mas também a uma questão gerencial que vai além do simples recrutamento, seleção e contratação de pessoal envolvendo principalmente aspecto de capacitação, da adequação do ambiente finalizando na avaliação constante do atendimento. Portanto, os altos índices de insatisfação da população que busca o atendimento no setor devem ser compartilhados entre todos, ou seja, nesse cenário o atendente é apenas o agente ora de uma boa gerência, ora de uma má gerência.

## 6 RECOMENDAÇÕES

Algumas ações no setor são necessárias e envolvem participação conjuntamente dos atendentes, da gerência, além da própria administração da Autarquia, o que pode ser implantada mediante alguns procedimentos dos quais se destacam:

- Realizar levantamentos periódicos junto à população que busca os serviços do setor através de pesquisas, caixa de sugestões, além do uso da internet.
- Solicitar informações sobre os problemas dos próprios servidores que estejam realizando o serviço;
- Estabelecer padrões de atendimento, além de introduzir e disseminar a cultura de avaliação de desempenho;
- Instituir recompensas visíveis e razoáveis para servidores que se destacam como: substituir o superior em eventuais ausências, priorizar a indicação desses servidores para eventuais cursos, divulgação em quadro de aviso, entre outras;
- Enfatizar a importância da confiabilidade na comunicação interna através de um gerenciamento participativo como à adoção de feedbacks;
- Implantar programas de capacitação e treinamento interno e externo dos atendentes;
- Reformular o layout onde o serviço é prestado através da criação de totens digitais para a chamada e visualização de senhas, agendamentos de serviços, padronização visual tornando o ambiente de trabalho mais agradável para servidores e usuários, padronização da informação através de folhetos a disposição dos usuários;
- Elaboração de manual eletrônico e impresso direcionado para o atendimento e tarefas e
- Tentar reduzir comparações entre servidores;

Em síntese, para garantir um serviço bem sucedido é recomendável que no setor analisado haja a formação de equipes multidisciplinares visando discussão e adequação dos serviços prestados, além de estabelecer o exame de questões

importantes como planejamento, política de gestão de tratamento de reclamações, controle de revisão de processos e rotinas buscando não só a satisfação da população, mas, sobre tudo, a motivação daqueles que são diretamente responsáveis pela imagem do setor frente à sociedade.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, G. da S.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Aprendizagem humana em organizações de trabalho**. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 1980.

ADAIR, J. **Liderança para o sucesso: deixe de ser chefe para se tornar líder**. Nobel: São Paulo, 1992.

ANSOFF, I.H. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Ed. Atlas, 1987.

ANTÔNIO, M.C; TEIXEIRA, A.D. **Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia**: Uma síntese Teórica. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo. USP. V.10, n.1, jan. 2003, mar. 2003. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v10n1art3.pdf>. Acesso em 12/4/2010.

BACKER, Paul de. **Gestão ambiental**: A administração verde. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

BAPTISTA, M. V. **Planejamento. Introdução à metodologia do Planejamento Social**. São Paulo : Moraes, 1981.

BARRETO, Yara. Como treinar sua equipe. Rio de Janeiro. Qualitymark. 1995

BEHN, R. D. **O novo paradigma da gestão pública e a busca de accountability democrática**. Revista do Serviço Público, Brasília, ano 49, nº 4, p.5-46, out/dez.1998.

BORGES-ANDRADE, J. E; PEREIRA, M. H. G; PUENTE-PALÁCIOS, K. E; MORANDINI. (2002). **Impacto individual e organizacional de treinamento**: Uma análise com base num modelo de avaliação institucional e na teoria multinível. Psicologia: Organizações e Trabalho, cap.2, p.117-146.

BRANDÃO. E. D. **Atendimento ao Público nas Organizações**: Quando o marketing de serviços mostra a cara. Brasília: Senac, 2004.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm). Acesso em: 02/10/2010.

BRASILIA. Decreto n. 27.784, de 16 de março de 2007. **Dispõe sobre a alteração do Regimento Interno do Departamento de Trânsito do Distrito Federal**. Disponível em:

[https://www.gespublica.gov.br/folder\\_legislacao/decreto\\_no\\_6.932\\_de\\_11\\_de\\_agosto\\_de\\_2009.pdf](https://www.gespublica.gov.br/folder_legislacao/decreto_no_6.932_de_11_de_agosto_de_2009.pdf). Acesso em 31/03/2010.

BRASILIA. Lei nº. 3.192, de 25 de setembro de 2003. **Reestrutura a Carreira de Atividades de Trânsito do Quadro de Pessoal do DETRAN-DF e dá outras providências.** Disponível em: <https://www.districtofederal.df.gov.br/sites/000/55/00000458.doc>. Acesso em 10/10/2010.

CARVALHO, A. V. & NASCIMENTO, L. P. (1997). **Administração de Recursos Humanos** (Vol. 1). São Paulo: Pioneira.

CHANDLER JR., A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the american industrial enterprise. 20. ed. MIT Press, 1998.

CHIAVENATO, I. (1996). **Como transformar o RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro.** São Paulo: Makron Books

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DAVENPORT, T. O. **Capital Humano**: o que é e por que as pessoas investem nele. São Paulo: Nobel, 2001. Delray Beach, FL.

DAVID, F. R. **Strategic management.** 5ª ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995.

DEMO, G. **Políticas de Gestão de Pessoas nas organizações**: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. São Paulo: Atlas, 2008.

DRUCKER, P.F. **Administrando para o Futuro**: aos anos 90 e a virada do século. 6ª ed. São Paulo. Pioneira, 1996.

FERREIRA, V.; PARADELA, C. **Modelos de gestão.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **The concept of strategy and strategy formation process, Interfaces,** vol.18, nº.3, p. 99-109. 1988.

HORWITCH, M. **A estratégia empresarial.** In: **Administração de empresas: estratégias e direção.** São Paulo: Nova cultura, 1988.

JOSE, et. al. **Estrutura e Estratégia**: Evolução de Paradigmas. Revista de Administração. São Paulo. USP. v.13, n.2, abr. 2006, jun. 2006. Disponível em: <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rege/v13n2/v13n2a2.pdf>. Acesso em 12/4/2010.

- KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAS CASAS, A. L. **Qualidade Total em Serviços**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- LAWLER III, E. E. **Treat people right!** San Francisco: Jossey-Bass, 2003.
- LEARNED, E. P. *et al.* **Business Policy, Text and Cases**, Richard D. Irwin. 1965.
- LEGGE, K. **Human resource management: rhetorics and realities**. Londres: Macmillan, 1995.
- LIKERT, R. **Novos padrões de Administração**. Ed Pioneira, 1971.
- LIMA, Marcos Antônio Martins. **T&D, Investimento ou Custo? Buscando respostas para uma questão antiga**. Ed Atlas, 2005
- LUCENA, M. D. S. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Ed. Atlas, 1995.
- LUNA, S. V. de. **Planejamento de Pesquisa Uma introdução Elementos para uma análise metodológica**. São Paulo: Educ, 2002. 108p. (Série Trilhas).
- LUZ, S. R. **Rh em Síntese** nº 10 mai/jun - ano II - página 47, disponível em <[http://www.gestaoerh.com.br/site/visitante/artigos/gead\\_011.php](http://www.gestaoerh.com.br/site/visitante/artigos/gead_011.php)>. Acesso em 05/05/2010.
- MAGALHÃES, M. L. & Borges-Andrade, J. E. (2001). **Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento**. *Estudos de Psicologia*, 6(1), 33-50.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINAYO, M.C. de S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003
- MOORE, M. H. **Managing for value: organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations**. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 29, n. 1, p. 183-204, 2000.
- MORETTO, L. N.; LINHARES, A. J; BENJAMIM JÚNIOR, J. **Administração Introdução e Teorias**. Brasília, 2006. Disponível em: <[http://uab.unb.br/admead/file.php/4/Conteudo/Administracao\\_Introducao\\_e\\_Teorias.pdf](http://uab.unb.br/admead/file.php/4/Conteudo/Administracao_Introducao_e_Teorias.pdf)>. Acesso em 05/05/2010.
- MOURA, J A. M. **Os Frutos da Qualidade**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 15. Ed São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva**: Como estabelecer, implementar e avaliar. 4ª. Ed São Paulo: Atlas, 2005.

PEREIRA, I. M. T. B. **Recursos humanos e educação**: uma parceria indispensável. In: WESTPHAL, M. F. & ALMEIDA, E. S. **Gestão de serviços de saúde**. São Paulo: Edusp, 2001.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. 27ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

QUINN, J. B. **Strategies for Change**: Logical Incrementalism, R.D. Irwin Inc. 1980.

RODRIGUES, E.B; BRONDANI, G. Revista Eletrônica de Contabilidade. Rio Grande do Sul: UFSM. V.1, n.2, dez. 2004, fev. 2005. Disponível em:<<http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vln02/a08vln02.pdf>>. Acesso em: 12/03/2010.

RUDIO, F.V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 29a ed. Petrópolis, RJ: Vozes; 2001.

SILVA, A. J. da. **A história de vida do gerente e o processo da estratégia**: o caso da universidade estadual do oeste do paraná. Florianópolis, 2004. Disponível em:<[www.tede.ufsc.br/teses/PEPS4750.pdf](http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS4750.pdf)>. Acesso em 04 mai. 2010.

SILVA, R.O. **Teorias da administração**. São Paulo: Editora Pioneira Thomsom Learning, 2001.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TRIVINÕS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura: 2003.

VERGARA, S.C. Começando a definir a metodologia. In:\_\_\_\_\_. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005. cap. 4.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

WILSON, D.; JARZABKOWSKI. **Pensando e agindo estrategicamente**: novos desafios para a análise estratégica. Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 4, p. 21-31, 2004.

