

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Jeferson Fischer Sperb**

**O NOVO DETRAN DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

**Porto Alegre  
2007**

**Jeferson Fischer Sperb**

**O NOVO DETRAN DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

**Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial.**

**Orientador: Prof. Dr. Norberto Hoppen.**

**Porto Alegre  
2007**

**JEFERSON FISCHER SPERB**

**O NOVO DETRAN DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

**Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial.**

Conceito final:

Aprovado em .....de.....de.....

BANCA EXAMINADORA

---

---

---

---

**Orientador** – Prof. Dr. Norberto Hoppen - UFRGS

Dedico este trabalho à minha mãe Marialba Moraes Fischer  
pelo seu caráter, franqueza e bondade.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha mãe, pelo apoio, carinho e, sobretudo pelo amor que transmite às pessoas.

Ao Professor Norberto Hoppen, pela orientação, sugestões e atenção dedicados à elaboração desta monografia.

À Patrícia, pela prestatividade, ajuda, apoio e companheirismo em diversos momentos durante a realização deste trabalho.

À Guacira, pela ajuda e sugestões quanto à formatação desta obra.

Á Tânia, pela correção gramatical.

Aos colegas de sala de aula, por seus ensinamentos, por suas ricas experiências profissionais e amizade.

Ao Detran, pela oportunidade oferecida através do investimento na capacitação dos seus profissionais, principalmente pela disponibilização de dados e estrutura para realização da pesquisa de satisfação.

A Deus, por acreditar em mim e transmitir confiança e força em todas as minhas ações.

“Não se gerencia o que não se mede,  
Não se mede o que não se define,  
Não se define o que não se conhece,  
Não há sucesso no que não se gerencia”.

(W. E. DEMING).

## RESUMO

Este trabalho é um estudo de caso desenvolvido no Detran do Estado do Rio Grande do Sul. O estudo teve como principal objetivo analisar a mudança ocorrida, tanto interna como externamente, na forma de prestação de serviços públicos à população, na área de trânsito. Uma mudança onde a Tecnologia da Informação (TI) – tem um papel fundamental para o sucesso da proposta que vem sendo implantada. Procurou-se comparar a sistemática anteriormente vigente com a que está sendo implementada pelo órgão. Foram verificados diversos aspectos e procedimentos que estão sendo incorporados na vida dos cidadãos rio-grandenses, relativamente ao registro dos veículos, às infrações de trânsito, à remoção dos veículos acidentados ou com infrações e, principalmente, à habilitação de condutores de veículos automotores, através de uma análise das mudanças e de uma pesquisa de satisfação junto aos cidadãos usuários dos serviços, uma vez resolvido o dilema de efetivar ou não a terceirização dos serviços públicos de trânsito desse Estado.

**Palavras-Chave:** Mudança. Tecnologia da Informação (TI). Pesquisa de Satisfação. Prestação de Serviços Públicos.

## ABSTRACT

This paper is a case study developed in the Traffic Department of the State of Rio Grande do Sul. This study's main objective was to analyze the change that occurred, internally and externally, in the form of public services available to the population, in the traffic area. A change where the Technology of the Information (TI) - has a fundamental role for the success of the proposal that is being implemented. The intention was to compare the previously effective systematic with the one that is being implemented by the traffic department. Many aspects and procedures that are being incorporated in the life of the citizens have been verified, in regards to the register of the vehicles, traffic infractions, the removal of the vehicles that have been in a accident, or with infractions and, mainly, to the qualification of conductors of automachine vehicles, through an analysis of the changes and of a satisfaction questionnaire that is being answered by citizens that use the services, once the dilemma of actually turning the public traffic services of this State to a third person has been solved.

**Key Words:** Change. Technology (TI). Satisfaction Questionnaire. Public Services Available.



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 – Diretrizes do projeto do Novo Detran.....</b>	<b>15</b>
<b>Figura 2 – Estrutura organizacional básica do Detran antes de 1997.....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 3 – Características essenciais do projeto Novo Detran.....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 4 – Atividades para implantação do sistema GID.....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 5 – Artigo 22 do Código de Trânsito Brasileiro .....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 6 – Estrutura organizacional atual do Detran .....</b>	<b>47</b>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Serviços diversos realizados nos CFCs.....	50
Tabela 2 – Especialidades médicas verificadas no Exame de Aptidão Física e Mental.....	53
Tabela 3 – Fatores de satisfação.....	53
Tabela 4 – Fatores de insatisfação.....	54
Tabela 5 – Fatores negativos.....	55
Tabela 6 – Fatores positivos.....	55
Tabela 7 – Sugestões.....	55

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

ABN - American Bank Note Company

CETTRAN - Conselho Estadual de Trânsito

CFCs - Centros de Formação de Condutores

CIRETRANS - Circunscrições Regionais de Trânsito

CNHs - Carteira Nacional de Habilitação

CONAMA - Conselho Nacional do Meio Ambiente

CONTRAN - Conselho Nacional de Trânsito

CRDs - Centros de Remoção e Depósito de Veículos

CRVAs - Centros de Registro de Veículos Automotores

CTB - Código de Trânsito Brasileiro

GID - Gerenciamento de Informações do DETRAN

IES - Instituições de Ensino Superior

IVDs - Identificadores Veiculares e Documentais

JARIs - Junta Administrativa de Recursos de Infrações

PROGET - Programa Gaúcho de Educação para o Trânsito

RENACH - Registro Nacional de Carteiras de Habilitação

RENAVAN - Registro Nacional de Veículos Automotores

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>19</b>
2.1	SERVIÇOS .....	19
2.2	MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	21
2.3	PESQUISA DE SATISFAÇÃO .....	21
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>24</b>
3.1	PESQUISA DE SATISFAÇÃO .....	24
<b>3.1.1</b>	<b>Amostra e área geográfica de abrangência da pesquisa</b> .....	<b>24</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Procedimentos para coleta de dados</b> .....	<b>25</b>
<b>4</b>	<b>O DETRAN E SEU ENTORNO</b> .....	<b>26</b>
4.1	CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO ATÉ 1997 - ANTES DO NOVO DETRAN.....	26
4.2	O PROJETO DO NOVO DETRAN .....	27
<b>4.2.1</b>	<b>Conceito de Serviço Público</b> .....	<b>27</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Execução Descentralizada</b> .....	<b>28</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Conceito de Autarquia</b> .....	<b>29</b>
4.3	CARACTERÍSTICAS ESSENCIAIS DO PROJETO DO NOVO DETRAN.....	29
4.4	OPERACIONALIZAÇÃO DO PROJETO DO NOVO DETRAN.....	31
<b>4.4.1</b>	<b>Organização do Novo Detran</b> .....	<b>32</b>
<b>4.4.2</b>	<b>O Sistema de avaliação dos condutores</b> .....	<b>34</b>
<b>4.4.3</b>	<b>A aplicação das provas pela Fundação Carlos Chagas</b> .....	<b>35</b>
<b>4.4.4</b>	<b>O novo sistema de Informação</b> .....	<b>36</b>
<b>4.4.5</b>	<b>As atividades exercidas por terceiros</b> .....	<b>38</b>
<b>4.4.6</b>	<b>As mudanças no entorno da organização</b> .....	<b>39</b>

<b>5</b>	<b>O NOVO DETRAN .....</b>	<b>41</b>
5.1	CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO DEPOIS DE 01.07.1997.....	41
5.2	UMA ANÁLISE INTERNA DO NOVO DETRAN .....	44
<b>5.2.1</b>	<b>Quadro de Pessoal.....</b>	<b>44</b>
<b>5.2.2</b>	<b>Regionalização.....</b>	<b>44</b>
<b>5.2.3</b>	<b>Tecnologia da Informação (TI).....</b>	<b>45</b>
<b>5.2.4</b>	<b>Situação Financeira .....</b>	<b>45</b>
<b>5.2.5</b>	<b>Centros de Formação de Condutores (CFCs) .....</b>	<b>45</b>
<b>5.2.6</b>	<b>Estrutura Organizacional do DETRAN-RS.....</b>	<b>46</b>
<b>5.2.7</b>	<b>Missão, Princípios e valores .....</b>	<b>47</b>
5.3	COMO O PÚBLICO VÊ O NOVO DETRAN .....	49
<b>5.3.1</b>	<b>Questões a respeito da satisfação dos serviços prestados.....</b>	<b>50</b>
<b>5.3.2</b>	<b>Questões específicas sobre o exame médico realizado .....</b>	<b>53</b>
<b>5.3.3</b>	<b>Questões abertas – fatores de satisfação e insatisfação .....</b>	<b>53</b>
<b>5.3.4</b>	<b>Críticas e elogios.....</b>	<b>55</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÃO.....</b>	<b>57</b>
<u>    </u>	<b>REFERENCIAIS .....</b>	<b>59</b>
<u>    </u>	<b>APÊNDICE A – O INSTRUMENTO DE PESQUISA.....</b>	<b>61</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em 31 de Julho de 1989, o Conselho Nacional de Trânsito (CONTRAN), visando combater a sinistralidade, a acidentalidade, a má formação do condutor de veículos automotores e propor a instauração de uma conduta normativa no País, institui a Resolução nº 734/89, que regulamentava a aplicabilidade do antigo Código Nacional de Trânsito. Assim, as preocupações existentes foram transcritas da Lei para a operacionalização.

No período de 1989 a 1996, alguns Estados da Federação buscaram a aplicação da referida Resolução, sem no entanto, considerarem todos os aspectos que circunstanciavam a aplicação da mesma, tais como: controle da emissão de novas Carteiras Nacionais de Habilitação (CNHs), condutores treinados e habilitados, a condição da frota – tanto documental quanto física –, a questão veicular e a confiabilidade do registro do veículo.

Em 1996, o então Ministro da Justiça, Dr. Nelson Jobim, preocupado com a situação alarmante do trânsito brasileiro e à véspera da aprovação de um Novo Código de Trânsito Brasileiro, solicitou ao Governo do Estado do Rio Grande do Sul a operacionalização efetiva da Resolução em sua totalidade, visando criar um modelo que poderia ser aplicado em todos os Estados da Federação.

Sensibilizado com o desafio, o Governador Antônio Brito delegou competência à Secretaria da Justiça e da Segurança para os estudos iniciais, que vieram a constituir-se em meta de governo, recebendo o título de PROJETO NOVO DETRAN. Avaliados os riscos, iniciou-se o planejamento de um sistema que se concretiza como mais um orgulho do povo gaúcho.

Sabendo das implicações técnicas-políticas geradas pela magnitude do projeto, o Governo do Estado desencadeou um processo de socialização da idéia e de desenvolvimento de uma nova cultura relativa aos serviços de trânsito no Estado.

O Programa de desenvolvimento de segurança no trânsito do Rio Grande do Sul foi o primeiro documento elaborado após os estudos iniciais e contém a concepção de todo o projeto que teve como premissa, entre outros, os seguintes aspectos, sumarizados na Figura 01, a seguir:

SITUAÇÃO EXISTENTE ATÉ 01.07.1997	SITUAÇÃO PROJETADA APÓS 01.07.1997
Estrutura grande	Estrutura pequena
Prestação do serviço com base no setor público	Prestação do serviço com base no setor privado
Sustentado pelo orçamento	Auto-sustentado

PREVISÃO PARA O NOVO MODELO
Autoridade de trânsito exercida com suporte de uma rede informatizada
Atividade técnico-administrativa e não policial
Redução de tamanho, com base na terceirização e investimento em tecnologia
Qualidade de contratos controlada por uma Auditoria técnica independente

RESULTADOS PRETENDIDOS
<u>Desenvolver segurança no trânsito através de:</u>
Melhor formação de condutores
Controle de condutores infratores
Veículos seguros em circulação
Maior confiabilidade na atividade de registro de veículos
Maior controle sobre o furto e o roubo dos veículos e cargas
Processo que evite desvios de comportamento na Administração do Trânsito

**Figura 1 – Diretrizes do projeto do Novo Detran**

O projeto teria a sua magnitude no seu diferencial e espírito inovador. Deveria causar uma verdadeira revolução na cultura do trânsito no Estado. Requereria que o Estado se estruturasse e incorporasse avanços no sistema de habilitação de condutores, de licenciamento de veículos, de inspeção de segurança veicular, de cadastro de motoristas e de veículos, bem como no processo de Municipalização de alguns serviços de trânsito. Contudo, algumas resistências ocorreram até a aprovação pela Assembléia Legislativa da criação do novo Detran, principalmente por parte dos profissionais da Polícia Civil, conforme verifica-se nos folhetos distribuídos à população pela Associação dos Delegados de Polícia do Rio Grande do Sul (1996) apresentados a seguir:

Os Prefeitos Municipais perderão os serviços de trânsito (e quem sabe a própria Polícia, em breve) – Senhor Prefeito: O Governo do Estado/RS enviou à Assembléia Legislativa dois Projetos de Lei que, se aprovados, trarão prejuízos consideráveis às administrações municipais: 1º) Retira o DETRAN da Polícia Civil, criando uma “AUTARQUIA” para executar os serviços de trânsito. 2º) Institui um duvidoso serviço de “Inspeção de Segurança Veicular” que só servirá para enriquecer algumas pessoas, às custas do cidadão que hoje é BEM ATENDIDO nas Ciretrans e delegacias.

Senhor Prefeito: Diga não!! A essa equivocada tentativa de criar um monstro às custas do cidadão e que diminuirá o poder municipal!! Contate já seu deputado estadual, seus canais políticos. O povo sábio diz: “não se mexe em time que está ganhando.

O Ofício encaminhado aos Deputados Estaduais pelo Sindicato dos Escrivães, Inspetores e Investigadores de Polícia do Estado do Rio Grande do Sul (1996) também ilustra resistências:

Ofício nº 229/96

Porto Alegre, 15 de Julho de 1996.

Sr. Deputado:

Surpreendeu-nos, mais uma vez, a posição da Secretaria da Justiça e Segurança Pública que, sob o título de “melhorar” o serviço público, cria um projeto de terceirizar o Detran.

Entretanto, após observar o projeto ora encaminhado para essa Assembléia, percebe-se que ele não apresenta nenhum avanço.

A Polícia Civil administra o Detran muito bem. Desenvolveu, com ajuda dos policiais e dos Consepros, todo o programa de informática a título de melhorar o atendimento à população.

Os argumentos contrários à manutenção do Detran na Polícia Civil não resistem a um questionamento sério.

O controle de irregularidades praticadas por funcionários do Detran são eficientes e reduzem, a cada dia, seu número.

A administração terceirizada do Detran torna esse serviço público passível de interesses privados que não os interesses da comunidade e da segurança do cidadão.

O Estado ausenta-se no atendimento às delegacias de polícia do interior. Há bastante tempo os Consepros vêm substituindo-o com o fornecimento de munição, armamento, manutenção de prédios e veículos, funcionários, material de administração e limpeza, etc.

O dito enxugamento da máquina com o conseqüente direcionamento de policiais para o serviço de rua é uma proposição inverídica e distante da realidade hoje existente.

A criação da nova autarquia determinará maiores despesas para o Estado do Rio Grande do Sul, num projeto acelerado, muito mais oneroso para o usuário, mais corrupto, com uma prestação de serviços mais lenta e que, principalmente, abandonará municípios mais distantes pela falta de interesse da iniciativa privada em investir naquilo que não dará um bom retorno empresarial.

Esclareça-se, ainda, que o efetivo policial envolvido nos serviços de trânsito são mínimos e que, a falta de policiais civis decorre da falta de concursos públicos, sendo o nosso efetivo calculado para o ano de 1972, de 12 mil homens, tendo a Polícia Civil, nos dias de hoje, 6.500 policiais na ativa.



Certos de que apresentamos suficientes informações sobre o processo desastroso e prejudicial para o Rio Grande e seu povo, esperamos seu posicionamento contrário aos Projetos 223 e 224/96, para que não figure Vossa Excelência ao lado daqueles que estão prestes a desestruturar ainda mais nossa Segurança Pública.

Exmo. Sr. Deputado Estadual José Ivo Sartori

Assembléia Legislativa

N/C

Uma vez colocados estes elementos, cabe acrescentar que a Administração Pública tradicionalmente recebe críticas da sociedade de um modo geral, tendo em vista, principalmente à morosidade de suas ações, os altos valores das taxas cobradas, a ineficiência para soluções de problemas em áreas que são essenciais à população tais como: educação, saúde e segurança pública, bem como pelo elevado índice de corrupção de seus agentes.

O dilema do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, frente à a alta acidentalidade no Trânsito, à má formação do condutor de veículo automotor nas cinco categorias para conduzir veículos existentes (carro, motocicleta, caminhão, ônibus e carreta), a uma série de facilidades para obtenção da CNH, bem como às anomalias existentes no registro dos veículos desse Estado, culminando assim, com as queixas e reclamações da Sociedade, foi o de estudar a possibilidade de criar um órgão apartado da Administração Direta (Secretaria de Estado), o qual teria autonomia administrativa e financeira para operar (Autarquia), tendo como principal foco a reversão da situação negativa existente ou optar em manter o *status quo*, continuando com a sistemática e estrutura vigentes, alicerçada no trabalho da Polícia Civil.

Assim sendo, estamos propondo, neste trabalho analisar a mudança ocorrida no Detran a partir de 01.07.1997, data em que as antigas auto-escolas, atualmente unidades de ensino denominadas de Centros de Formação de Condutores (CFCs), credenciadas pelo Detran, começaram a realizar as atividades relativas à formação de condutores de veículos automotores do Estado do Rio Grande do Sul, no lugar da Polícia Civil.

Para verificar alguns dos reflexos da mudança, apresentaremos uma descrição das alterações ocorridas e incluímos uma pesquisa de satisfação com os atuais usuários desses serviços. Também levantamos os aspectos positivos e negativos da mudança, a fim de podermos sugerir melhorias a serem implantadas, visto que atualmente exercemos a função de Chefe da Divisão de Habilitação do DETRAN-RS.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O ambiente de negócios, notadamente o setor de serviços, tem se caracterizado por uma dinâmica na qual o mais visível e importante parece ser a velocidade de operacionalização, a tecnologia, a expansão dos serviços e o enxugamento de empresas.

Para a realização deste trabalho foi pesquisada uma literatura voltada não somente para a compreensão do problema do caso, mas, também, visando desenvolver os diversos conceitos de Administração discutidos neste trabalho.

Para melhor compreensão, este referencial foi dividido em três blocos onde, no primeiro, serão apresentadas algumas abordagens teóricas sobre serviços; após, discorreremos sobre mudança e, finalmente, faremos considerações a respeito da pesquisa de satisfação.

### 2.1 SERVIÇOS

Segundo Kotler, Martins e Tavares (1993, p. 413-414):

**O serviço** é definido como um ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de nenhum bem. Sua execução pode ou não estar ligada a um produto físico. Alugar um quarto de hotel, depositar dinheiro em um banco, viajar em um avião, visitar um psiquiatra, cortar o cabelo, reparar um carro, assistir a um esporte profissional, ou a um filme, mandar as roupas para lavar a seco, aconselhar-se com um advogado – todas essas atividades envolvem a compra de um serviço.

Características dos Serviços: os Serviços sejam eles públicos ou privados, com fins lucrativos ou não, têm quatro características principais que afetam imensamente o projeto dos programas de Marketing: Intangibilidade, Inseparabilidade, Variabilidade e Percibilidade.

Intangibilidade: não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados. Pessoas que se submetem a uma cirurgia plástica não podem ver o resultado antes da compra, e os passageiros de empresas aéreas não têm nada senão uma passagem e a promessa de uma chegada segura a seus destinos.

Para reduzir a incerteza, os compradores procuram por sinais de qualidade de serviço. Eles tiram conclusões sobre a qualidade a partir de tudo que puderam observar, do lugar, das pessoas, do equipamento, do material de comunicação e do preço. Portanto, a tarefa do prestador de serviços é torná-lo tangível de várias maneiras. Se os profissionais de marketing de produtos tentam acrescentar intangibilidade a suas ofertas tangíveis, os prestadores de serviços tentam acrescentar tangibilidade a suas ofertas intangíveis.

Inseparabilidade: os produtos físicos são manufaturados, depois estocados, mais tarde vendidos e, finalmente, consumidos. Mas os serviços são primeiro vendidos, depois produzidos e consumidos ao mesmo tempo. Assim, os serviços são inseparáveis daqueles que os proporcionam, sejam eles pessoas ou máquinas. Se uma pessoa proporciona um serviço, esta pessoa é uma parte do serviço. Uma vez que o cliente também está presente quando o serviço é produzido, a interação fornecedor-cliente é um aspecto especial do marketing de serviços. Tanto o fornecedor quanto o cliente afetam o resultado do serviço.

Variabilidade: serviços são altamente variáveis – sua qualidade depende de quem os proporciona e quando, onde e como são proporcionados. Por exemplo, alguns hotéis criaram reputações por serem melhores prestadores de serviços que outros. Dentro de um dado hotel, o empregado que cuida do registro dos hóspedes pode ser agradável e eficiente, enquanto outro que trabalha próximo pode ser desagradável e lento. Mesmo a qualidade do serviço de um único empregado varia de acordo com sua energia e disposição no momento do contato com cada cliente.

Perecibilidade: serviços são perecíveis – não podem ser estocados para vendas ou uso futuros. Muitos médicos cobram dos pacientes por consultas às quais não compareceram porque o valor do serviço existe até o fim da hora marcada pelo cliente. A perecibilidade do serviço não é um problema quando a demanda é constante. Contudo, quando a demanda é flutuante, as empresas de serviço freqüentemente enfrentam problemas difíceis. Por exemplo, as empresas de transporte público são forçadas a possuir

muito mais equipamento devido à demanda na hora do *Rush* do que seria necessário caso a demanda fosse uniforme durante todo o dia.

## 2.2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Conforme Abrahamson (2006, p. 4; 17; 158):

Estudos científicos minuciosamente controlados indicam que quanto maior a frequência de **mudanças** em uma empresa, maior o risco de fracasso. Ou, posto de outra forma, quanto maior o intervalo entre mudanças, menor a suscetibilidade da organização ao fracasso devido à mudança. Para a maioria das organizações, a proposta de gestão de mudança tem sido muito ampla e inespecífica para proporcionar alguma ajuda, levando as companhias a implementar iniciativas de transformação extensas sem um direcionamento concreto ou ferramentas práticas. A maioria dos técnicos em mudança não ofereceu ajuda sobre como conduzir e gerenciar a mudança organizacional num mundo já com excesso delas. De fato, sua proposta “mude ou morra” apenas exacerba seqüelas da síndrome. Acreditamos que a mudança sem dor – isto é, a mudança que os líderes e os gerentes podem repetir inúmeras vezes sem criar, ao longo do tempo, sobrecarga de iniciativa, caos generalizado decorrente da mudança e cinismo e desgaste dos funcionários, seja a melhor mudança possível de se efetivar nas empresas.

Para as empresas poderem conviver com uma mudança sem dor por parte de seus funcionários utilizaremos o conceito do *pacing* o qual alterna, ao longo do tempo, períodos de maior estabilidade com períodos de maior mudança, aproveitando os benefícios de cada um para contrabalançar o sofrimento causado pelo outro.

## 2.3 PESQUISA DE SATISFAÇÃO

De acordo com Kotler, Martins e Tavares (1993, p. 75):

**A pesquisa** de mercado envolve um processo de quatro etapas. A primeira etapa consiste na cuidadosa definição do problema e dos objetivos da pesquisa. Os objetivos podem ser exploratórios, descritivos ou causais. O segundo passo consiste no desenvolvimento do plano de pesquisa para coleta de dados de fontes primárias e secundárias. Coleta de dados primários exige: a escolha de método de pesquisa (por observação, levantamento, experimental); a escolha de uma forma de contato (pessoal, telefônica, postal); a definição de um plano de amostragem (quem entrevistar, quantos entrevistar e como escolher essas pessoas); e a elaboração de instrumentos de pesquisa (questionário, instrumentos mecânicos). O terceiro passo consiste na implementação do plano de pesquisa de

mercado por meio de coleta, processamento e análise da informação. O quarto passo consiste na interpretação e registro dos resultados. Uma análise adicional das informações ajuda os profissionais de marketing a aplicá-las e fornece procedimentos e modelos estatísticos avançados para obtenção de resultados mais rigorosos.

Pesquisa de satisfação de clientes é um sistema de administração de informações que continuamente capta a voz do cliente através da avaliação da performance da empresa a partir do ponto de vista do cliente. Esta pesquisa, assim, mede a qualidade externa ou performance da empresa em seus negócios, indicando caminhos para as decisões futuras de comercialização e marketing (ROSSI; SLONGO, 1997).

As informações sobre os níveis de satisfação dos clientes constituem-se em uma das maiores prioridades de gestão nas empresas comprometidas com qualidade de seus produtos e serviços e, por conseguinte, com os resultados alcançados junto a seus clientes.

Intimamente ligada aos processos de qualidade, que fortalecem a competitividade das empresas, a pesquisa sobre a satisfação de clientes insere-se entre os pré-requisitos que sustentam ações eficazes de marketing. O estreito relacionamento entre marketing e qualidade, a propósito, evidencia-se a partir dos próprios conceitos de qualidade total. Temos a convicção de que “o marketing é a porta de entrada e de saída da qualidade”.

Um aspecto importante em uma pesquisa de opinião é o número de entrevistados. Como se trata de uma pesquisa qualitativa, o que deve orientar o pesquisador é a qualidade da amostra e não a quantidade de elementos que a compõe. A homogeneidade de respostas que se obtém das entrevistas é que vai determinar, em última instância, o número de entrevistados nessa fase. Se as respostas dos primeiros entrevistados começam a convergir para um mesmo conjunto de indicadores, é sinal de que o número de entrevistas pode ser reduzido. O inverso acontecerá se as respostas forem apresentando divergências.

Já conforme Westwood (1999), os principais aspectos dos questionários da pesquisa, são os seguintes:

- O questionário deve ser específico à área que é pesquisada e não deve conter perguntas impertinentes;

- A lista de perguntas deve ser idealizada para resultar no maior número possível de informações sem ambigüidades;
- Cada pergunta deve ser simples e relativamente curta;
- A maioria das perguntas deve requerer um simples sim/não como resposta ou uma opção dentre uma série de respostas;
- Não use perguntas que induzam a determinada resposta uma vez que elas tendem a provocar um resultado com desvios;
- Pense cuidadosamente na seqüência das perguntas, uma vez que as primeiras perguntas do questionário poderiam influenciar as últimas respostas;
- Planeje o questionário de tal maneira que as respostas possam ser facilmente analisadas estatisticamente;
- Evite questionários “ônibus” com uma centena de perguntas ou mais – a maioria das pessoas não está preparada para responder a mais do que umas vinte perguntas.

Relativamente à comunicação dos resultados da pesquisa, Mattar (1999, p. 177), diz:

A etapa final do processo de pesquisa é a comunicação dos resultados, que consiste na apresentação dos achados e conclusões da pesquisa para uma audiência específica, objetivando determinado propósito. Esta etapa compreende a preparação e a entrega do relatório de pesquisa, a preparação e a apresentação de relato oral dos resultados. Nenhuma pesquisa, por melhor que tenha sido planejada e executada, terá sucesso se o pesquisador falhar no momento de sua comunicação. A comunicação bem planejada e executada é convincente e valoriza os resultados da pesquisa e a equipe que a realizou. O relatório escrito é a forma mais completa e a mais utilizada para a comunicação dos resultados de uma pesquisa. Existem certas diretrizes e determinado formato para a sua elaboração que, obedecidos, elevam a probabilidade de se redigir um relatório de alta qualidade e comunicabilidade.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

O instrumento foi elaborado com a importante colaboração dos CFCs Rumo Certo de Gravataí, bem como do CFC Via Centro de Santa Maria, os quais utilizam a ferramenta de pesquisa, a fim de conhecer a qualidade dos serviços que prestam à sociedade e assim proporem ações de melhoria. Os dados foram coletados mediante a aplicação de um questionário, previamente preparado e testado, com questões abertas e fechadas com a seguinte divisão: dados pessoais do respondente, questões sobre a qualidade dos serviços prestados nas etapas do processo de formação de condutores e finalmente um espaço para críticas, elogios e sugestões.

#### **3.1 PESQUISA DE SATISFAÇÃO**

Esta pesquisa de satisfação tem como objetivo avaliar o processo de formação de condutores no Município de Porto Alegre (ver Apêndice A).

##### **3.1.1 Amostra e área geográfica de abrangência da pesquisa**

Este estudo está baseado em sistema amostral. A estratégia adotada para a coleta de dados foi montada de maneira a atingir o maior número possível de entrevistas. Ficou a amostra composta por 100 elementos (respondentes), que passaram pelo processo de formação de condutores de veículos automotores das categorias “A” (motocicletas) e “B” (automóveis) em 09 CFCs do Município de Porto Alegre (Piloto, Touring, Parcão, Exemplar, América, ABC, Liderança, Fijo e Petrópolis), abrangendo grande parte da área geográfica do Município e que se considerou representativo para o que está se propondo neste estudo.



### **3.1.2 Procedimentos para coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada por este estudante nos dias 08, 09, 10, 11, 14 e 15 do mês de Maio de 2007 e ocorreu minutos antes da última etapa do processo de formação de condutores para obtenção da 1ª habilitação – Etapa do Exame de Direção Veicular, através da apresentação sintética dos objetivos desse trabalho. Após, os candidatos responderam a pesquisa tendo o apoio de uma prancheta para afixação do formulário de pesquisa, bem como puderam fazer questionamentos a respeito de eventuais dúvidas, relativamente às questões da pesquisa. Foram utilizados para a digitação e processamento dos dados obtidos o software *Excel Windows*, adequado às dimensões de porte e rapidez da pesquisa.

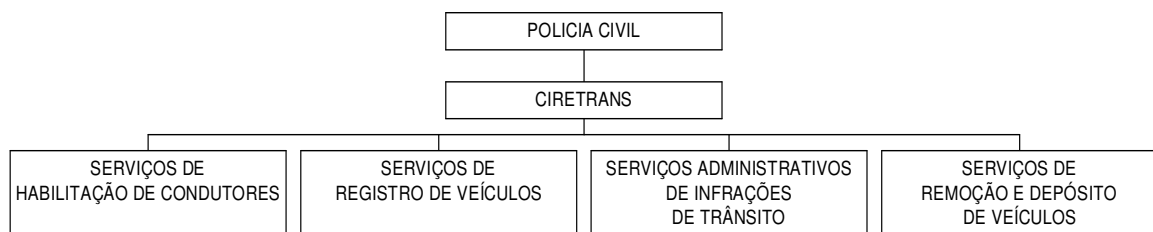
## 4 O DETRAN E SEU ENTORNO

Abaixo identificaremos as principais características da organização e de seus órgãos auxiliares.

### 4.1 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO ATÉ 1997 - ANTES DO NOVO DETRAN

Os serviços de habilitação de condutores de veículos automotores, registro de veículos, infrações de trânsito, bem como de remoção e depósito de veículos eram realizados, basicamente, pelas Circunscrições Regionais de Trânsito (CIRETRANS), que se constituíam em Departamentos da Polícia Civil do Estado do Rio Grande do Sul. Relativamente às etapas para obtenção da Carteira Nacional de Habilitação (CNH), as mesmas eram realizadas, todas, nas Ciretrans, sem diversos critérios objetivos de avaliação do exame prático, sem a existência de aulas teóricas e práticas aos candidatos, carecendo de um sistema informatizado integrado, bem como de dispositivos de segurança na emissão e entrega das CNHs.

A Estrutura Organizacional existente era a seguinte:



**Figura 2 – Estrutura organizacional básica do Detran antes de 1997**

## 4.2 O PROJETO DO NOVO DETRAN

O projeto foi aprovado pela Assembléia Legislativa na Lei Estadual nº 10.847/96 – Criação da Autarquia Detran. A seguir apresenta-se, preliminarmente, os conceitos de serviço público, execução descentralizada e Autarquia, baseados na doutrina vigente, pois estes são elementos importantes para a compreensão da mudança prevista.

### 4.2.1 Conceito de Serviço Público

A doutrina tem se esmerado em buscar um conceito para delimitar o que se entende por serviço público. São vários os autores que tratam do tema, todos com um grau muito próximo de conceituação. Assim, ante a necessidade de conceituação fomos buscar os ensinamentos de Meirelles (1989, p. 297-300):

Serviço Público é todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do Estado.

Fora dessa generalidade não se pode, em doutrina, indicar as atividades que constituem serviço público, porque variam segundo as exigências de cada povo e de cada época. Nem se pode dizer que são atividades coletivas vitais que caracterizam os serviços públicos, porque ao lado destas existem outras, sabidamente dispensáveis pela comunidade, que são realizadas pelo Estado como serviço público.

Levando-se em conta a essencialidade, a adequação, a finalidade e os destinatários dos serviços, podemos classificá-los em: públicos, próprios e impróprios do Estado, como veremos a seguir:

**Serviços públicos:** propriamente ditos, são os que a Administração presta diretamente à comunidade, por reconhecer sua essencialidade e necessidade para a sobrevivência do grupo social e do próprio Estado. Por isso mesmo, tais serviços são considerados privativos do Poder Público, no sentido de que só a Administração deve prestá-los, sem delegação a terceiros, mesmo porque geralmente exigem atos de império e medidas compulsórias em relação aos administrados. Exemplos desses serviços são os de defesa nacional, os de polícia, os de preservação da saúde pública.

**Serviços próprios do Estado:** são aqueles que se relacionam intimamente com as atribuições do Poder Público (segurança, polícia, higiene e saúde públicas etc.) e para a execução dos quais a Administração usa da sua supremacia sobre os administrados. Por esta razão, só devem ser prestados por órgão ou entidade públicas, sem delegação a particulares. Tais serviços, por sua essencialidade, geralmente são gratuitos ou de baixa remuneração, para que fiquem ao alcance de todos os membros da coletividade.

**Serviços impróprios do Estado:** são os que não afetam substancialmente as necessidades da comunidade, mas satisfazem interesses comuns de seus membros, e por isso, a Administração os presta remuneradamente, por seus órgãos ou entidades descentralizadas (autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista, fundações governamentais), ou delega sua prestação a concessionários, permissionários ou autorizatários. Esses serviços, normalmente, são rentáveis e podem ser realizados com ou sem privilégio (não confundir com monopólio), mas sempre sob a regulamentação e controle do Poder Público competente.

#### 4.2.2 Execução Descentralizada

Fala-se que a prestação dos serviços públicos é descentralizada na medida em que a atividade administrativa (titularidade e execução) ou a sua mera execução é atribuída a outra entidade, distinta da Administração Pública, para que a realize. Desloca-se a atividade, ou tão-só o seu exercício, da Administração Pública central para outra pessoa jurídica, esta privada, pública ou governamental. O serviço vai da Administração Pública, sua titular, ao administrado, seu beneficiário último, através de uma interposta pessoa jurídica esta privada pública ou governamental, que o executa e explora. Ademais, para se ter configurada essa forma de prestação de serviço público, exige-se que: I – a atividade descentralizada seja administrativa, isto é, serviço público; II – a transferência recaia sobre a titularidade e a execução da atividade ou somente sobre a execução. *É a administração indireta.* Em cada esfera de governo (federal, estadual, distrital e municipal) podem-se encontrar entidades públicas (autarquias e fundações públicas), governamentais (sociedades de economia mista, empresas públicas e fundações privadas) e privadas (empresas mercantis e industriais), atuando como autorizatárias, permissionárias e concessionárias de serviços públicos.

### 4.2.3 Conceito de Autarquia

Meirelles (1989, p. 310-311):

Autarquias são entes administrativos autônomos, criados por lei específica, com personalidade jurídica de Direito Público interno, patrimônio próprio e atribuições estatais específicas. São entes autônomos, mas não são autonomias. Inconfundível é autonomia com autarquia: aquela legisla para si; esta administra-se a si própria, segundo as leis editadas pela entidade que a criou.

O conceito de autarquia é meramente administrativo; o de autonomia é precipuamente político. Daí estarem as autarquias sujeitas ao controle da entidade estatal a que pertencem, enquanto as autonomias permanecem livres desse controle e só adstritas à atuação política das entidades maiores a que se vinculam, como ocorre com os Municípios brasileiros (autonomias), em relação aos Estados-membros e à União.

A autarquia é forma de descentralização administrativa, através da personificação de um serviço retirado da Administração centralizada. Por essa razão, à autarquia só deve ser outorgado serviço público típico, e não atividades industriais ou econômicas, ainda que de interesse coletivo. Para estas, a solução correta é a delegação a organizações particulares ou a entidades paraestatais (empresa pública, sociedade de economia mista e outras).

## 4.3 CARACTERÍSTICAS ESSENCIAIS DO PROJETO DO NOVO DETRAN

Dentre as principais características do projeto NOVO DETRAN está a compartimentação das etapas do Processo de Formação de Condutores de veículos automotores do Estado do Rio Grande do Sul, onde ninguém (nenhuma Instituição, nenhum profissional) detém o ciclo completo do processo, apenas partes do mesmo, ou seja, cada profissional/instituição realiza as tarefas que constituem suas atribuições e não mais do que isto. As principais características estão sintetizadas na Figura 3 a seguir:

<b>PRINCÍPIOS BÁSICOS</b>
<b>OBJETIVOS PRINCIPAIS</b>
- Desenvolver segurança no Trânsito, através de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhor Formação de Condutores;</li> <li>• Veículos mais seguros em Circulação;</li> <li>• Confiabilidade na Emissão de documentos.</li> </ul>
<b>PRINCIPAIS PARCEIROS DO DETRAN</b>
- Centro de Habilitação de Condutores (274 unidades de ensino no Estado); - Detran estabelece normas de funcionamento, padronização no atendimento, regras para execução dos serviços; - Controlados através de correio eletrônico; - CHC é responsável por: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento ao Cidadão;</li> <li>• Exame de Sanidade Física e Mental;</li> <li>• Aulas práticas e teóricas.</li> </ul>
<b>PROCERGS (gerencia os dados inseridos no sistema informatizado)</b>
- Empresa de processamento de Dados do RS; - Prestar serviços para Administração Pública Estadual, Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário; - Responsável pelo Projeto do sistema de Gerenciamento de Informações do DETRAN (GID); - Serviços adicionais prestados ao Detran: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultoria Organizacional para montagem da Autarquia DETRAN;</li> <li>• Montagem da rede física e lógica de computadores e sistemas do DETRAN;</li> <li>• Assessoria para disponibilização dos serviços de DISQUE - DETRAN e atendimento ao Público.</li> </ul>
<b>EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS (entrega dos documentos de habilitação e veículos ao cidadão)</b>
- Presente em 421 dos 469 municípios gaúchos.
<b>AMERICAN BANK NOTE COMPANY (ABN)</b>
- Empresa com mais de 200 anos de experiência; - Especialidade na produção de impressos de segurança, tais como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cédulas de Identidade;</li> <li>• CNH's;</li> <li>• Talões de Cheques.</li> </ul>
<b>BANRISUL</b>
- Recebimento dos pagamentos das taxas Públicas.

**Figura 3 – Características essenciais do projeto Novo Detran**

Outras características importantes sobre a filosofia do projeto da nova Autarquia são:

- 1) Controle mais rigoroso no registro e na identificação da propriedade do veículo e a introdução da frota do Estado no Registro Nacional de Veículos Automotores (RENAVAN), dificultando a ação de fraudadores e do furto/roubo de veículos. Em 1997, o Estado estava com aproximadamente 51% de sua frota com a placa antiga, sem registro do sistema nacional;

- 2) Controle das condições de segurança de veículos, por meio da Inspeção de Segurança Veicular, e a redução da acidentalidade decorrente das condições do veículo;
- 3) Processo de aprendizagem de condutores com qualidade na habilitação, garantindo condutores realmente habilitados e conscientes de suas responsabilidades;
- 4) Controle mais rigoroso na expedição de Carteiras Nacionais de Habilitação;
- 5) Sistema informatizado com tecnologia de ponta, que consiste na garantia de segurança de todas as atividades do DETRAN, um avanço no atendimento ao usuário (que poderá ser atendido em qualquer parte do Estado) e um inibidor à fraude;
- 6) Rigoroso controle na Remoção e Depósito de veículos apreendidos, inibindo o roubo, fraudes e a circulação de veículos sem as condições mínimas;
- 7) Redução no índice de ocorrência de sinistralidade no primeiro ano de implantação, em especial nas ocorrências de furto e roubo de veículos;
- 8) Retorno de aproximadamente 1.800 policiais civis às atividades exclusivas de polícia judiciária;
- 9) Surgimento de uma autarquia integrada por aproximadamente 250 técnicos em trânsito, desvinculada dos organismos policiais e subordinada diretamente à Secretaria da Justiça e da Segurança. Um órgão técnico-administrativo e não policial.

#### 4.4 OPERACIONALIZAÇÃO DO PROJETO DO NOVO DETRAN

O PROJETO NOVO DETRAN baseou-se na concepção de um modelo inovador de atuação na área de segurança no trânsito. Construído passo-a-passo, seus detalhamentos foram sendo realizados à medida que evoluíam as articulações necessárias a sua

implementação, sendo que os agentes do sistema foram gradativamente integrados ao processo.

Um projeto desta complexidade (processo novo, sistema novo, entidades novas) enfrenta, naturalmente, resistências políticas, sociais e corporativas, agregando-se a isso as dificuldades naturais de uma implantação radical. Pela sua própria natureza não foi desenvolvido de forma convencional.

O DETRAN-RS planejou suas ações e previu todas as suas etapas. Ao longo do tempo, desenvolveu e acompanhou o planejamento geral das atividades. Neste planejamento estão elencadas as grandes áreas que foram atendidas e desenvolvidas para que o processo se efetivasse. Salienta-se que para a implantação dos Centros de Habilitação de Condutores (CHCs) em todo Estado foi organizado e executado um minucioso cronograma de trabalho. Incorporaram-se avanços, principalmente, na área educacional visando, prioritariamente, melhorar a preparação dos condutores – mudança cultural – como também previu-se a melhoria da prestação de serviços.

No que se refere à grande mudança ocorrida em nível operacional - informatização dos seus procedimentos, esta foi realizada à medida que evoluíam as ações necessárias a sua implementação. Neste sentido, a coordenação do projeto deu tratamento diferenciado para esta etapa do processo. Planejou e executou, junto com a parceira PROCERGS, três módulos de treinamento para Diretores Gerais e de Ensino vinculados aos Centros de Habilitação de Condutores, e um módulo para operadores do GID, totalizando 982 participantes.

#### **4.4.1 Organização do Novo Detran**

- O novo DETRAN será AUTARQUIA, dotada de autonomia administrativa e financeira, subordinada à Secretaria da Justiça e da Segurança, sucedendo ao antigo Detran, que estava ligado à estrutura da Polícia Civil;



- A nova AUTARQUIA será administrada por um Conselho de Administração, constituído por 05 membros indicados pelo Secretário da Justiça e da Segurança e nomeados pelo Governador, e por uma Diretoria constituída por um Diretor Presidente, um Diretor Administrativo Financeiro e um Diretor Técnico;
- A Junta Administrativa de Recursos de Infrações (JARI), com a composição prevista no Código Nacional de Trânsito, funcionará na sede da AUTARQUIA;
- O novo Detran será um órgão gerenciador dos serviços de trânsito e todas suas atividades operacionais atuais passarão a ser executadas por TERCEIROS, que serão credenciados ou contratados pela nova AUTARQUIA;
- A Ouvidoria se constituirá em um canal permanente de comunicação com o público, que utilizará meios como telefone direto (disque Detran), caixas de sugestões/reclamações, entre outros;
- O novo órgão gerenciará um novo sistema de informatização, que interligará todos os terceiros credenciados ou contratados e todos os órgãos de governo com interface com o sistema de trânsito, que permitirá um controle total dos serviços, e por meio do qual exercerá fiscalização, controle, intervenções e outras formas de gerenciamento. Esse novo sistema computacional permitirá ao DETRAN elaborar estatísticas e relatórios minuciosos de acompanhamento dos serviços;
- Será introduzida a exigência de que os condutores de veículos de transporte coletivo de passageiros e de veículos de emergência, aos moldes dos condutores de veículos de Transportes escolares e de transportes de Produtos Perigosos, façam um curso especializado;
- Será introduzida a exigência de que os condutores de veículos de transporte coletivo de passageiros, de veículos de transportes escolares, de veículos de transportes de produtos perigosos e de veículos de emergência façam curso de Treinamento de prática Veicular em Situação de Risco;
- Haverá o acréscimo do exame de noções de primeiros socorros para os candidatos à habilitação;

- Será introduzida a exigência de um Curso de Direção Defensiva e de Primeiros Socorros para os condutores que, ao renovar a validade da CNH, ainda não os tenha realizado;
- Será introduzida a exigência de que o condutor condenado por delito de trânsito seja submetido a novos exames para que possa voltar a dirigir.

#### **4.4.2 O Sistema de avaliação dos condutores**

Os exames de avaliação do conhecimento teórico e da habilidade na condução de veículos automotores serão realizados por uma entidade privada – Fundação Carlos Chagas – a exemplo do que acontecerá com todo o processo de habilitação, terceirizado pelo Detran. A Fundação Carlos Chagas é uma Instituição de Direito Privado, sem fins lucrativos, reconhecida como de utilidade pública, nos âmbitos, Federal, Estadual e Municipal. Criada em 1964, com o objetivo de realizar exames vestibulares para a área biomédica, posteriormente passou a atuar no campo da seleção de recursos humanos para órgãos públicos e empresas privadas. O exame de habilitação será significativamente alterado na sua forma e conteúdo em relação aos exames executados no antigo Detran. Serão totalmente reestruturados e aprimorados em sua concepção técnica – conteúdo e forma de aplicação – e na sua inviolabilidade.

O processo consistirá em uma geração de prova individualizada pelo candidato, a partir de um Banco de Questões totalmente informatizado, com 578 itens diferenciados e com diversas características, tais como: prova única para cada candidato, composta por 30 questões obtidas aleatoriamente (05 alternativas) de cada tópico estudado, gerada a partir de um software especializado, para evitar fraude e adulteração. O examinador terá sua senha eletrônica. Através desta e do Registro Geral o candidato acessará o programa gerador das provas. Uma vez solicitada a prova, esta será impressa no local. Os resultados obtidos pelo candidato serão inseridos no sistema.

#### 4.4.3 A aplicação das provas pela Fundação Carlos Chagas

Entre as vantagens deste tipo de aplicação de provas destacam-se:

- Liberação dos profissionais da polícia para o desempenho das atividades prioritárias da segurança da população;
- Garantia de uniformidade na aplicação das provas – todos os examinadores da Fundação Carlos Chagas passarão por treinamentos regulares, visando garantir essa homogeneidade. Assim, um candidato submetido a uma prova em Porto Alegre recebe o mesmo tratamento de um candidato em Uruguaiana;
- Autenticação digital – trata-se de avançada tecnologia existente na captação de impressão digital, garantindo 100% de segurança e confiabilidade. Consiste em tirar a impressão digital de cada candidato, no verso de sua prova, momentos antes de iniciar o teste, garantindo-se assim a autenticidade do exame aplicado;
- Formação dos Examinadores – Todos os Examinadores da Fundação, com exceção para a categoria E, possuirão curso superior e cursos preparatórios para o desempenho da função, o que garantirá um tratamento diferenciado para o candidato;
- Rodízio de Examinadores – Um CHC não conhecerá de antemão o Examinador que irá aplicar as provas, o que evita qualquer possibilidade de favorecimento;
- Esclarecimento do Candidato – Todos os candidatos do RS receberão uma explanação detalhada da sistemática da prova e, ao final desta, um relatório de seus erros;
- Haverá um controle estatístico rigoroso do nível de aprovação e cada Examinador, através destes relatórios, poderá detectar discrepâncias na aplicação dos critérios, falta de uniformidade dos Examinadores e eventuais favorecimentos;

- No antigo sistema, o processo de avaliação era um dos pontos mais frágeis e questionados. Basicamente a Secretaria da Justiça e da Segurança ancorou sua escolha no resgate do princípio da confiabilidade – resgate da ética em relação à avaliação do condutor – sua preparação/prontidão para exercer sua função no trânsito.

#### **4.4.4 O novo sistema de Informação**

Para o desenvolvimento do sistema informatizado será efetivada a parceria da Procergs, empresa que já prestava serviços à Polícia Civil, na área de trânsito.

##### **SISTEMA GID – GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES DO DETRAN-RS**

No processo de reestruturação administrativa do Detran o sistema de informática é considerado o “coração” do modelo de organização proposto pelas seguintes razões:

- Necessidade de controle dos processos e rotinas desenvolvidas pelos “terceiros” credenciados;
- Necessidade de controle da qualidade dos serviços prestados pelos “terceiros” credenciados;
- Necessidade de interligação em rede de todos os “terceiros” credenciados, tendo em vista que o atendimento ao usuário poderia iniciar por um credenciado e ter a continuidade de atendimento por qualquer outro credenciado;
- Necessidade de gestão financeira da arrecadação e dos valores devidos aos terceiros e a realização dos serviços individualizados por serviços e por usuário.

O acesso ao sistema de gerenciamento de informações do DETRAN-RS será feito por meio da utilização da senha eletrônica. As senhas são de uso pessoal e intransferível, e fornecidas para as funções de Diretor Geral, Diretor de Ensino, Médico, Psicólogo, Examinador de Trânsito, Instrutor de Trânsito e Atendente, com acesso restrito às suas atividades no processo de habilitação.

As atividades fundamentais à viabilização da implantação do projeto pela Procergs estão sintetizadas na Figura 4, abaixo:

Interligação dos sistemas do Detran ao sistema de Registro Nacional de Carteiras de Habilitação (RENACH);
Desenvolvimento de um novo sistema de informática, identificado como Gerenciamento de informações do Detran – Gid como sub-sistemas Gid/habilitação e Gid/veículos;
Desenvolvimento, juntamente com a Fundação Carlos Chagas de um sub-sistema de avaliação que tem por base um Banco de 578 questões e propiciará, de forma automatizada, a geração de provas individualizadas e diferenciadas para cada candidato;
Desenvolvimento de um sub-sistema informatizado específico para o processo de aplicação de penalidades aos condutores infratores;
Desenvolvimento, juntamente com o Banrisul, de um sistema de arrecadação próprio para o Detran, materializado por intermédio da guia de arrecadação do Detran – Gad;
Montagem de rede física e lógica de computadores e sistemas do Detran.

**Figura 4 – Atividades para implantação do sistema GID**

- O novo sistema será desenvolvido em tecnologia de informatização aberta, com o conceito de arquitetura cliente/servidor, em configuração gráfica Windows;
- Todos os Credenciados/Contratados estarão interligados por rede de microcomputadores ou terminais ao novo sistema;
- Os órgãos do governo com interface com o sistema de trânsito (Fazenda, BM, Polícia Civil, entre outros) estarão interligados ao sistema via terminais;
- O novo DETRAN não fará atendimento público direto. Os cidadãos procurarão diretamente os credenciados/contratados, os quais realizarão todas as atividades necessárias ao cumprimento da legislação de trânsito (licenciamento, inspeções veiculares, habilitação de condutores, renovação da CNH, etc.....);

- Em todas as fases do processo de atendimento dos usuários, os Credenciados/Contratados poderão efetuar consultas e registro de informações na rede de informatização do DETRAN, se responsabilizando pelos seus atos na forma da lei;
- Além do controle e gerenciamento de todo o sistema de informações, o novo sistema de informatização gerará relatórios gerenciais, de auditoria e estatísticas, que estarão disponíveis aos órgãos do governo com interface com os serviços de trânsito.

#### **4.4.5 As atividades exercidas por terceiros**

- Serão criados Centros de Habilitação de Condutores com a finalidade da formação de condutores de veículos automotores, e com a atribuição de centralizar todos os processos de alteração de documentos de habilitação no mesmo espaço físico (renovação da CNH, 2<sup>as</sup> vias, reabilitação de condutores, etc...). Os Centros serão a porta de entrada do cidadão em qualquer processo relativo à habilitação;
- Os Centros serão operacionalizados por entidades privadas credenciadas pelo DETRAN, sem nenhum ônus para esse órgão; a estrutura necessária será aquela definida na legislação vigente e nas especificações para credenciamento determinadas pelo DETRAN;
- Todo o investimento e custeio dos Centros serão cobertos pela receita proveniente da cobrança dos serviços diretamente dos usuários; o DETRAN disciplinará os limites tarifários em cada fase do processo;
- As entidades interessadas em se credenciarem como Centros de Habilitação de Condutores deverão ter Dirigentes e Instrutores de Ensino formados em cursos específicos estabelecidos pelo DETRAN; que serão oferecidos pelas Escolas Técnicas e/ou Universidades do Estado;

- O Centro de Habilitação estará interligado na Rede de Informatização do DETRAN, para consultar informações afetas ao exercício de suas atribuições, assim como para lançar registros. Através dessa rede, os Centros estarão interligados ao sistema RENACH, para consultas e registros de informações;
- Caberá ao CHC, a atribuição dos treinamentos teóricos e os treinamentos práticos exigidos em Lei e aqueles determinados pela autoridade de trânsito. O CHC só poderá ministrar os treinamentos teóricos se o candidato estiver aprovado nos exames médico e psicotécnico, e só poderá ministrar aulas práticas se aprovado nos exames teóricos e autorizados pelo Detran. Em todos os casos o processo de comunicação será pela rede de informatização; o usuário não carregará papéis de um lado para o outro;
- Os treinamentos teóricos e práticos serão totalmente reformulados em seu processo pedagógico, com a introdução de novas técnicas de aprendizagem, e com a revisão de todo o material didático;
- Os exames de aptidão física e mental e avaliação psicológica, serão realizados por médicos e psicólogos credenciadas pelo DETRAN;
- Os profissionais para serem credenciadas deverão apresentar certificados de cursos de aperfeiçoamento ministrados pelas Universidades do Estado conveniadas com o Detran, com os conteúdos, carga-horária e programas estabelecidos pela Autarquia;
- Os resultados dos exames deverão ser registrados na Rede de Informatização do DETRAN.

#### **4.4.6 As mudanças no entorno da organização**

- A Polícia Civil manterá sua estrutura atual, exceto quanto às atribuições de administração dos serviços de trânsito que serão exercidas pelo novo DETRAN;

as atribuições relativas aos delitos de trânsito continuam sob sua responsabilidade;

- A atuação das CIRETRANS será revista de forma a se adaptarem à nova organização da administração dos serviços de trânsito;
- A Polícia Civil terá acesso, via rede de informatização do DETRAN, a todas as informações de trânsito administradas pelo novo DETRAN que forem necessárias para o cumprimento de suas obrigações;
- Os funcionários da Polícia Civil lotados no antigo Detran, que não forem aproveitados para o novo órgão, retornarão às atividades específicas da Polícia Civil;
- Toda infra-estrutura atual da Polícia Civil afeta ao atual DETRAN, exceto aquela destinada à atividade de administração dos delitos de trânsito, será transferida para o Departamento Autárquico;
- Não haverá alteração com relação às atividades e às interfaces entre a Brigada Militar e o novo DETRAN;
- A fiscalização de trânsito, aplicação de multas, apreensão de veículos, e outras atividades correlatas ou relacionadas com a fiscalização, continuarão sendo de responsabilidade da Brigada;
- A Brigada terá acesso, via rede de informática no novo DETRAN, a todas as informações necessárias ao cumprimento de suas atribuições.



## **5 O NOVO DETRAN**

A seguir abordaremos como se encontra a organização nestes anos iniciais de ATIVIDADES.

### **5.1 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO DEPOIS DE 01.07.1997**

Passados aproximadamente 10 anos da criação do DETRAN-RS e da entrada do pessoal proveniente de concurso público, o jovem órgão vem se estruturando, crescendo, conseguindo cumprir grande parte de suas atribuições, conforme dispostas no artigo 22 da Lei Federal nº 9503/97 – Código de Trânsito Brasileiro (DETRAN, 2002, p. 13), conforme Figura 5:

Artigo 22:**Compete aos órgãos ou entidades executivos de trânsito dos Estados e do Distrito Federal, no âmbito de sua circunscrição:**

- I - cumprir e fazer cumprir a legislação e as normas de trânsito, no âmbito das respectivas atribuições;
- II - realizar, fiscalizar e controlar o processo de formação, aperfeiçoamento, reciclagem e suspensão de condutores, expedir e cassar Licença de Aprendizagem, Permissão para Dirigir e Carteira Nacional de Habilitação, mediante delegação do órgão federal competente;
- III - vistoriar, inspecionar quanto às condições de segurança veicular, registrar, emplacar, selar a placa, e licenciar veículos, expedindo o Certificado de Registro e o Licenciamento Anual, mediante delegação do órgão federal competente;
- IV - estabelecer, em conjunto com as Polícias Militares, as diretrizes para o policiamento ostensivo de trânsito;
- V - executar a fiscalização de trânsito, autuar e aplicar as medidas administrativas cabíveis pelas infrações previstas neste Código, excetuadas aquelas relacionadas nos incisos VI e VIII do art. 24, no exercício regular do Poder de Polícia de Trânsito;
- VI - aplicar as penalidades por infrações previstas neste Código, com exceção daquelas relacionadas nos incisos VII e VIII do art. 24, notificando os infratores e arrecadando as multas que aplicar;
- VII - arrecadar valores provenientes de estada e remoção de veículos e objetos;
- VIII - comunicar ao órgão executivo de trânsito da União a suspensão e a cassação do direito de dirigir e o recolhimento da Carteira Nacional de Habilitação;
- IX - coletar dados estatísticos e elaborar estudos sobre acidentes de trânsito e suas causas;
- X - credenciar órgãos ou entidades para a execução de atividades previstas na legislação de trânsito, na forma estabelecida em norma do CONTRAN;
- XI - implementar as medidas da Política Nacional de Trânsito e do Programa Nacional de Trânsito;
- XII - promover e participar de projetos e programas de educação e segurança de trânsito de acordo com as diretrizes estabelecidas pelo CONTRAN;
- XIII - integrar-se a outros órgãos e entidades do Sistema Nacional de Trânsito para fins de arrecadação e compensação de multas impostas na área de sua competência, com vistas à unificação do licenciamento, à simplificação e à celeridade das transferências de veículos e de prontuários de condutores de uma para outra unidade da Federação;
- XIV - fornecer, aos órgãos e entidades executivos de trânsito e executivos rodoviários municipais, os dados cadastrais dos veículos registrados e dos condutores habilitados, para fins de imposição e notificação de penalidades e de arrecadação de multas nas áreas de suas competências;
- XV - fiscalizar o nível de emissão de poluentes e ruído produzidos pelos veículos automotores ou pela sua carga, de acordo com o estabelecido no art. 66, além de dar apoio, quando solicitado, às ações específicas dos órgãos ambientais locais;
- XVI - articular-se com os demais órgãos do Sistema Nacional de Trânsito no Estado, sob coordenação do respectivo CETRAN.

**Figura 5 – Artigo 22 do Código de Trânsito Brasileiro**

Estabelecendo uma comparação entre a proposta de criação do órgão, exaustivamente abordada anteriormente, e o que está sendo efetivamente implantado, podemos destacar:

- 1) O órgão ainda é novo, contudo já é respeitado pela sociedade rio-grandense e pelos outros Estados da Federação pelo trabalho que realiza;
- 2) Na formatação original do projeto, o órgão deveria ter estruturas regionalizadas pelo interior, com o fito de fiscalizar/supervisionar/orientar os entes credenciados que realizam os serviços de habilitação de condutores (CFCs),

registro de veículos (CRVAs) e guarda de veículos encontrados/removidos das vias públicas por terem infrações de trânsito (CRDs). No entanto, devido a dificuldades financeiras/decisão política, até o presente, a autarquia somente existe na Capital. Por outro lado, este fato nos leva a refletir quanto a esta estrutura posta, enxuta, de custo reduzido que temos atualmente, onde o Detran tem repassado ao Tesouro do Estado, mensalmente, após saldar todos os seus compromissos, o valor de aproximadamente 7 milhões de reais/mês;

- 3) Quanto à capacidade/formação técnica dos profissionais que trabalham no Detran, vale ressaltar que os mesmos estão posicionados na vanguarda em nível de Brasil, com participações efetivas nas Câmaras Temáticas de Habilitação de Condutores, de Assuntos Veiculares, de Esforço Legal e de Saúde do Conselho Nacional de Trânsito (CONTRAN), têm ministrando aulas em diversos cursos nas Instituições de Ensino Superior (IES) conveniadas com a Autarquia como de Instrutor Teórico e Prático de Trânsito, Examinador de Trânsito, Diretor de Ensino e Diretor Geral de CFCs, participando também, da composição do Conselho Estadual de Trânsito (CETTRAN), das Juntas Administrativas de Recursos e Infrações (JARIs), etc ...
- 4) Analisando os dados estatísticos existentes no Detran, fica evidente que os candidatos/condutores que estão sendo habilitados na sistemática atual têm se envolvido menos em acidentes de trânsito, bem como têm recebido um número significativamente menor de infrações de trânsito;
- 5) Relativamente a irregularidades nas expedições dos documentos de habilitação e de veículos, bem como nas etapas dos processos de vistoria/transferências de propriedade dos veículos automotores e do processo de formação de condutores, elas praticamente não existem.

## 5.2 UMA ANÁLISE INTERNA DO NOVO DETRAN

Internamente a autarquia se encontra, conforme veremos a seguir:

### 5.2.1 Quadro de Pessoal

Atualmente a organização conta com uma estrutura compacta (são aproximadamente 387 colaboradores, sendo que destes apenas 163 concursados do seu Quadro de Pessoal), onde trabalham profissionais de diversas formações tais como advogados, economistas, contadores, secretários executivos, administradores, analistas de sistemas, auxiliares técnicos de nível médio e, em maior número, engenheiros e pedagogos. Comparando-se com Detrans de outras unidades da Federação, o Detran do Rio Grande do Sul tem o menor Quadro. Existem Detrans com 3.000, 4.000 funcionários. Mais de 99% dos profissionais da Polícia Civil que trabalhavam com Trânsito antes de 1997, retornaram para suas atividades fins, atividades de investigação policial.

### 5.2.2 Regionalização

O Detran, até o presente, não foi regionalizado. Continua com uma estrutura pequena, funcionando somente na Capital. O projeto inicial previa 22 regionais em cidades-pólo, localizadas no interior do Estado, onde os funcionários fariam o importante trabalho de orientação/supervisão/auditoria nos serviços realizados pelos entes credenciados - Centros de Formação de Condutores (CFCs), Centros de Registro de Veículos Automotores (CRVAs) e Centros de Remoção e Depósito de Veículos (CRDs). Os profissionais que trabalham em Porto Alegre, na sede da Autarquia, têm feito estas tarefas, na medida do possível.

### **5.2.3 Tecnologia da Informação (TI)**

Quanto ao sistema informatizado, ressalta-se que o nível em que o mesmo se encontra no Estado é bom. Os entes credenciados estão interligados em rede. Os sistemas de habilitação de condutores e de registro de veículos estão em fase mais adiantada, se compararmos com o sistema de leilões e depósito de veículos removidos, tendo em vista que estão sendo desenvolvidos há mais tempo. Todos os profissionais vinculados às organizações credenciadas, que realizam os serviços em nome do Detran (Atendentes, Instrutores de Trânsito, Examinadores de Trânsito, Diretores de Ensino, Diretores Gerais, Médicos e Psicólogos, vinculados a CFCs; Atendentes, Identificadores Veiculares e Documentais (IVDs) e Titulares de Cartórios, vinculados a CRVAs; bem como Atendentes e depositários, estes vinculados a CRDs registram suas ações no sistema informatizado.

### **5.2.4 Situação Financeira**

Atualmente a Autarquia é amplamente auto-sustentável. Através das receitas provenientes, principalmente das taxas e serviços de veículos, de habilitação e das multas, o Detran teve um faturamento bruto de 384 milhões de reais no ano de 2006, sendo uma das estatais que mais arrecadam neste Estado.

### **5.2.5 Centros de Formação de Condutores (CFCs)**

Os serviços de habilitação de condutores de veículos automotores, atualmente realizados pelos CFCs têm tido uma boa aceitação da sociedade. O Detran, devido à carência de pessoal em seu Quadro, eventualmente supervisiona “in loco” estes credenciados. Contudo, tem realizado eventos mensais regionalizados com os profissionais dos Centros, a fim de transmitir o paradigma da Legislação de Trânsito atual, bem como

outras informações para o bom desempenho dos serviços. A comunicação também se dá por e-mail e, principalmente, através de normativas expedidas. Quando ocorrem irregularidades o Detran instaura Processo Administrativo Sumário, oportunizando ao credenciado o direito ao contraditório e à ampla defesa.

Serviços oferecidos pelos CFCs:

- [Primeira Habilitação;](#)
- [CNH Definitiva;](#)
- [2ª via da CNH;](#)
- [Renovação da CNH;](#)
- [Mudança de Categoria](#) da CNH;
- [Reconhecimento de Habilitação Estrangeira;](#)
- [Habilitação para Portadores de Deficiência Física;](#)
- [Habilitação com Isenção de taxas e Dispensa de Etapas;](#)
- [Solicitação de Prontuário](#) de CNH, proveniente de outro Estado da Federação;
- [Reabilitação - Curso de Reciclagem para Infratores;](#)
- [Alteração de Informações na CNH;](#)
- [Cursos Especiais;](#)
- [Veículos Adaptados.](#)

#### **5.2.6 Estrutura Organizacional do DETRAN-RS**

A estrutura organizacional resultante está apresentada a seguir:

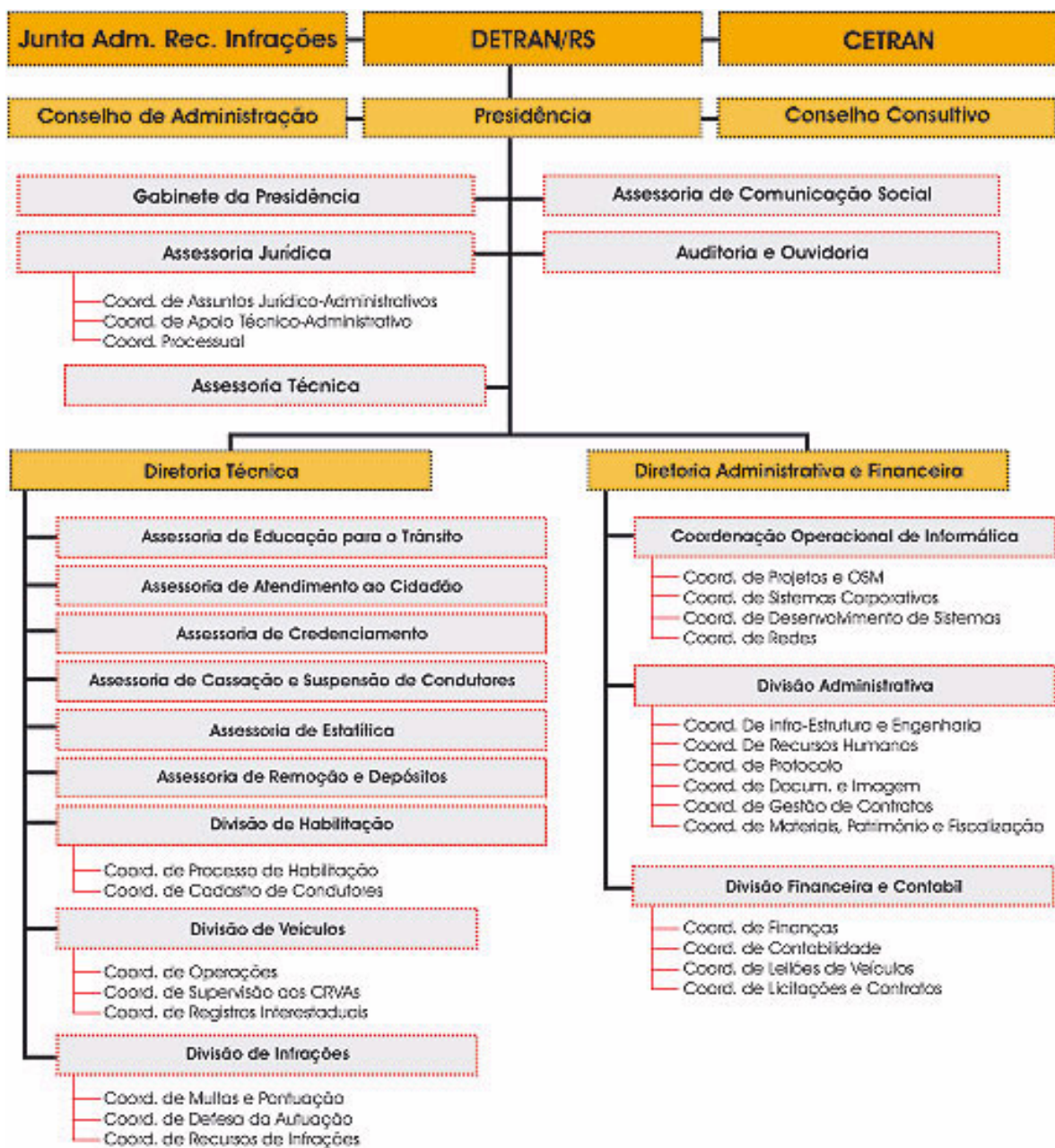


Figura 6 – Estrutura organizacional atual do Detran

### 5.2.7 Missão, Princípios e valores

MISSÃO:

Gerenciar e desenvolver ações que possibilitem um trânsito seguro.

Na missão da Autarquia nota-se a preocupação com a segurança do trânsito, a qual é, atualmente, uma problemática nacional onde os órgãos e as autoridades investem um grande esforço para sua melhoria.

#### PRINCÍPIOS:

- Legalidade;
- Impessoalidade;
- Moralidade;
- Publicidade;
- Eficiência.

Os princípios do Detran estão calcados na Constituição Federal do País, onde em seu artigo 37, (1993, p. 36) estampa:

A Administração Pública Direta, Indireta, ou Fundacional, de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos Princípios de Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência [...].

#### VALORES:

- Confiabilidade e segurança dos registros;
- Agilidade e qualidade na prestação do serviço;
- Responsabilidade social;
- Serviços terceirizados qualificados;
- Desenvolvimento tecnológico;
- Melhoria contínua e qualificação profissional;



- Respeito ao indivíduo;
- Preservação do meio ambiente.

Quanto aos valores da Autarquia, ficam evidentes algumas preocupações do novo órgão, tais como a confiabilidade e segurança de seus registros terminando com o que ocorria muitas vezes no passado, ou seja, a sistemática da Lei de Gerson – a forma “do jeitinho”. Constata-se a permanente busca da qualificação dos serviços terceirizados, o desenvolvimento tecnológico, com os serviços sendo cada vez mais executados através da Tecnologia da Informação – TI, a melhoria contínua na qualificação profissional de seu corpo técnico onde a Autarquia propicia, invariavelmente, cursos de especialização e qualificação a seus servidores, além da preocupação da preservação do meio ambiente, campo em que o Detran implantará, inicialmente, a Inspeção de gases nos veículos automotores, culminando futuramente com a Inspeção Técnica Veicular.

### 5.3 COMO O PÚBLICO VÊ O NOVO DETRAN

Foi realizada uma pesquisa de satisfação junto a 100 candidatos não habilitados que realizavam as etapas de formação de condutores em 09 CFCs, credenciados pelos Detran. Os resultados mostraram que a maioria dos respondentes é do sexo masculino (54%) diante de 46% do sexo feminino. A tabulação mostra ainda, que estão empatados com 43% os candidatos que estão cursando ou que já finalizaram o Ensino Médio ou algum curso de graduação. 9% estão cursando ou terminaram o Ensino Fundamental e 4% estão cursando ou finalizaram um curso de Pós-Graduação. Isto evidencia um elevado grau de instrução dos respondentes. A idade média dos pretendentes à habilitação ficou em 25,63 anos. A idade que apareceu com mais frequência foi a de 18 anos com 23 incidências perfazendo um percentual de 24% em relação ao total. O cidadão mais idoso está com 56 anos.

### 5.3.1 Questões a respeito da satisfação dos serviços prestados

**Tabela 1 – Serviços diversos realizados nos CFCs**

		RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO	TOTAL
1	Como você avalia o atendimento prestado no momento da abertura do seu serviço de habilitação no CFC (no balcão de atendimento)?	0%	10%	43%	47%	100%
2	Como você avalia a qualidade do profissional que realizou sua avaliação psicológica, em termos de tempo, de testagem utilizada, atendimento, e seriedade do trabalho do psicólogo que o avaliou?	3%	7%	51%	39%	100%
3	Como você avalia a qualidade do exame médico realizado para obtenção da CNH, em termos de tempo de exame, equipamentos médicos utilizados e seriedade do trabalho do médico que o avaliou?	8%	18%	52%	22%	100%
4	Como você avalia a qualidade das aulas teóricas?	3%	5%	43%	49%	100%
5	Como você avalia a qualidade das questões da prova teórica?	2%	22%	43%	33%	100%
6	Como você avalia a qualidade das aulas práticas?	0%	1%	34%	65%	100%
7	Como você avalia a organização geral do CFC que realizou seu processo de formação (limpeza, educação dos atendentes, qualidade das informações prestadas)?	1%	8%	39%	52%	100%
8	Como você avalia a qualidade dos veículos em que foram ministradas as aulas práticas?	5%	8%	47%	40%	100%

Através desses dados verificou-se que 90% das pessoas acreditam que o atendimento de balcão seja ótimo ou bom. A opção ruim não foi marcada. Assim, cremos que o atendimento inicial ao cidadão está num bom nível. Isto pode ser fruto de investimento em treinamento e formas de padronização por parte do Detran/CFCs.

Relativamente à avaliação psicológica, 90% dos pesquisados responderam ótimo e bom para a questão. O Detran, através da realização de suas supervisões, pela Unidade de Psicologia, não têm encontrado um número tão elevado de boas avaliações, principalmente quanto às testagens utilizadas pelo profissional psicólogo. Talvez este número tenha sido positivo pelo fato de que os candidatos à CNH não tenham profundos conhecimentos de Psicologia, não tendo condições técnicas de avaliação. Contudo, este torna-se um número positivo para o Detran/CFCs/Psicólogos.

Quanto ao exame médico realizado, 74% dos respondentes disseram que a qualidade do exame médico é ótima ou boa. Salta aos olhos o elevado percentual (8%) das respostas na opção ruim, que inclusive, foi a questão fechada que teve o índice mais alto de respostas ruins de toda a pesquisa realizada. Esta situação, nos parece, vem ao encontro da

realidade atual dos exames médicos realizados para obtenção da CNH, tendo em vista que o Detran, até o presente, não tem médicos em seu Quadro de Pessoal, para efetivar o trabalho de fiscalização/supervisão/orientação aos profissionais médicos dos Centros, o serviço vem sendo realizado através de orientações gerais do Detran, sobre questões operacionais, como por exemplo, o lançamento do resultado do exame médico realizado, no sistema informatizado, ficando a responsabilidade quanto à forma/técnica da perícia e utilização dos equipamentos adequados, na pessoa do profissional médico vinculado ao CFC.

A respeito da qualidade das aulas teóricas que estão sendo ministradas nos cursos de 1ª habilitação, renovação de CNH e reciclagem de condutores infratores, esta questão obteve o 2º melhor percentual de respostas ótimas e boas de toda a pesquisa (92%). Com o percentual obtido de aprovação, fica evidente a qualidade desta etapa. Este sucesso pode ter um somatório de causas, tais como a boa formação que as Universidades está prestando aos instrutores, o investimento dos CFCs em cursos de atualização/qualificação de seus instrutores somados às supervisões/orientações realizadas pelo Detran que, nesta área, realiza o trabalho sistematicamente, desde o ano de 1999.

Com relação às questões da prova teórica, a maior parte dos entrevistados (76%), respondeu ótimo e bom. Contudo, nesta questão houve o maior percentual da opção “Regular” (22%), quase ¼ de toda amostra. Atualmente, a elaboração das questões da prova teórica passa por uma equipe multidisciplinar de profissionais. Após, a elaboração das questões por esta equipe, uma Comissão Pedagógica e outra Jurídica fazem a revisão para finalmente as questões integrem o Banco de Questões do Detran. Talvez o alto índice de respostas “regulares” se deva à mudança constante na Legislação de Trânsito, onde diversas questões foram retiradas do Banco devido à desatualização, podendo ter causado, com isso, na pressa da reposição das novas questões, a perda da qualidade de algumas delas.

Referentemente à qualidade das aulas práticas, o resultado evidencia a melhor etapa do processo de formação de condutores do Estado do Rio Grande do Sul, na opinião dos entrevistados. 99% das pessoas que responderam a pesquisa, acreditam que a qualidade das aulas práticas ministradas seja ótima ou boa. Este fato está diretamente ligado à essência do projeto do NOVO DETRAN que tem como uma de suas premissas, melhorar a formação dos condutores de veículos automotores, fazendo com que os mesmos venham a

ter mais habilidade e perícia na condução dos veículos. Cremos que isto se deva, similantemente como ocorreu com a avaliação das aulas teóricas, pela boa formação que as Universidades estão prestando aos instrutores, pelo investimento dos CFCs em cursos de atualização/qualificação de seus instrutores práticos, culminando com as supervisões realizadas pelo Detran desde 1999, nesta área.

Quanto à organização geral dos CFCs, 91% das pessoas responderam que a mesma encontra-se ótima ou boa. Trata-se de situação semelhante à questão que versa sobre o atendimento de balcão no CFC, a qual ficou com 90% de respostas ótimas e boas. Este número sintetiza a vontade e a visão de alguns Gestores de Centros em investir em programas de qualidade, como por exemplo, o CFC Real de Santa Cruz do Sul conquistado o Prêmio Qualidade RS 2005 - Modalidade Medalha Bronze - Nível I; o Prêmio TOP OF MIND Brazil Categoria : Ensino em Auto-Escola - Validade 2005/2006; o Troféu Leonel de Moura Brizola - Revelação RS 2006; o Prêmio Qualidade RS 2006 - Modalidade Troféu Bronze - Nível II e o Prêmio Focus: Qualidade Empresarial e Profissional - ref. 2006/2007. Assim como o CFC Via Centro de Santa Maria que conquistou os prêmios Qualidade RS em 2003 e 2004 – Medalha de Bronze; em 2005, Medalha de Prata; o prêmio Talentos Empreendedores na área de serviços em 2003 e o troféu Destaque do prêmio Responsabilidade Social da Assembléia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul nos anos de 2003, 2004 e 2005, bem como alguns outros CFCs também já conquistaram.

A respeito da qualidade da frota dos veículos dos CFCs, verifica-se que a opção “ruim” foi muito assinalada tendo esta etapa ficado com o 2º pior índice desta amostra (5%), ficando melhor posicionado apenas, que a etapa do exame médico (8% de respostas ruins). Mesmo que 87% dos respondentes tenham respondido ótimo e bom, o elevado percentual de 5% demonstra que a frota de veículos de alguns CFCs necessita ser melhorada, tendo em vista que, mesmo tendo excelentes e bons instrutores práticos, se o instrumento para ministrar a aula, que neste caso é o veículo, não estiver em boas condições, o prejuízo na aprendizagem será do candidato.

### 5.3.2 Questões específicas sobre o exame médico realizado

**Tabela 2 – Especialidades médicas verificadas no Exame de Aptidão Física e Mental**

	SIM	NÃO	TOTAL
Foi avaliada sua visão?	91%	9%	100%
Foi avaliada a situação neurológica?	49%	51%	100%
Foi medida sua pressão?	48%	52%	100%
Foi avaliada sua audição?	29%	71%	100%
Foi realizada alguma avaliação de seu aparelho locomotor?	28%	72%	100%
Foi avaliada a situação do seu coração?	26%	74%	100%

Relativamente às questões específicas sobre o exame médico realizado, se observa que diversas especialidades médicas que deveriam ser avaliadas não foram. Cremos que este fato possa ter, entre outras, duas principais causas: em alguns casos o médico efetivamente não cumpriu o estabelecido na Resolução nº 80/98 do Contran, CTB (2002, p. 395) “fazer no candidato à obtenção da CNH, avaliação oftalmológica, otorrinolaringológica, neurológica, cárdio-respiratória e do aparelho locomotor”; em outras situações, o respondente foi avaliado quanto à determinada especialidade porém, principalmente pela falta de conhecimento sobre medicina, respondeu equivocadamente à questão. Por exemplo: quando o médico conversa com o candidato já está realizando parte da avaliação neurológica sem o candidato dar-se conta disso.

### 5.3.3 Questões abertas – fatores de satisfação e insatisfação

Qual(is) o(s) fator(es) que mais lhe proporcionaram (ou) satisfação em relação aos serviços prestados? Por quê?

**Tabela 3 – Fatores de satisfação**

FATORES POSITIVOS	FREQUÊNCIA
1º) Capacidade técnica dos instrutores	57 vezes
2º) Bom atendimento e atenção	14
3º) Qualidade dos veículos	2
4º) Todos	2

Quanto aos fatores que mais proporcionaram satisfação aos candidatos, em relação aos serviços prestados, podemos comentar que a capacidade técnica dos instrutores (57 vezes) e o bom atendimento e atenção (14 vezes), foram as respostas mais frequentes. Destes fatores, a qualidade das aulas ministradas pelos instrutores já havia sido o principal item de sucesso, quando das respostas às questões fechadas. Outras respostas a se observar foram a prova escrita, a pista de moto junto ao CFC, as facilidades de pagamento e a disponibilidade de horários para aulas, todos com uma resposta.

Qual(is) o(s) fator(es) que mais lhe causaram(ou) insatisfação em relação aos serviços prestados? Por quê?

**Tabela 4 – Fatores de insatisfação**

<b>FATORES NEGATIVOS</b>	<b>FREQÜÊNCIA</b>
1º) Nenhum	26 vezes
2º) Altos valores das taxas	5
3º) Baixa qualidade dos exames médico e psicológico	3
4º) Condições precárias dos veículos	3
5º) Disponibilidade de horários	3
6º) Atendimento no balcão	3
7º) Falta de banheiro no local da prova prática	2

Quanto aos fatores que mais causaram insatisfação aos candidatos em relação aos serviços prestados, surpreendeu-nos o item “Nenhum”, que se encontra disparadamente em 1º lugar com 26 respostas. Após, os fatores negativos que mais apareceram citados foram o alto valor das taxas (5 vezes), a baixa qualidade dos exames médicos e psicológicos, as condições precárias dos veículos, a disponibilidade de horários para aulas, o atendimento no balcão (com 3 vezes), a falta de banheiro no local da prova prática (2 vezes). Adicionando-se a isto, com um apontamento tivemos “nada ruim”, lona para abrigar os alunos na hora da prova, teoria muito difícil, acomodações ruins para os alunos, qualidade das aulas de primeiros socorros, a prova final, falta de altas práticas na rua para candidatos à categoria “A”, espera de 15 dias para realizar nova prova prática quando da reprovação na anterior, qualidade da moto e pista de moto, falta de preparo dos instrutores e demora no atendimento ao telefone.

### 5.3.4 Críticas e elogios

Os principais fatores negativos mencionados foram:

**Tabela 5 – Fatores negativos**

<b>FATORES NEGATIVOS</b>	<b>FREQÜÊNCIA</b>
1º) Exame médico incompleto	3 vezes
2º) Elevados valores das taxas, cobrança excessiva na prova final, atraso nas provas, prova prática ridícula, para o Detran: 2cm na baliza não retrata se o motorista é bom ou ruim	1

ELOGIOS:

**Tabela 6 – Fatores positivos**

<b>FATORES POSITIVOS</b>	<b>FREQÜÊNCIA</b>
1º) Bom	3 vezes
2º) Ótimo	2
3º) Satisfeito	2
4º) Elogios a toda equipe de trabalho, são muito atenciosos e prestativos, aulas teóricas muito boas, muito bom, ótimo atendimento dos atendentes	1

SUGESTÕES:

**Tabela 7 – Sugestões**

	<b>FREQÜÊNCIA</b>
1º) Redução dos valores das taxas	3 vezes
2º) Aula prática de moto na via pública, maior qualificação dos profissionais para o atendimento ao público, melhoria da frota de veículos, maior padronização nas aulas práticas, melhorar a disponibilidade de agenda para as aulas práticas, melhorar as aulas teóricas, maior tolerância na prova, levar o aluno para ver o carro, as provas deveriam ser nas sextas-feiras para emendar com as aulas.	1

No último bloco do instrumento de pesquisa foi aberto um espaço onde o respondente tem a possibilidade de apontar críticas, fazer elogios ou sugerir o que desejar quanto a qualquer aspecto do processo de formação de condutores. No campo das críticas, mais uma vez, o exame médico aparece negativamente no 1º lugar. Quanto aos elogios, houve alguns adjetivos pontualmente colocados como: bom, ótimo, satisfeito, etc... Já no item de sugestões, aparece a redução dos valores das taxas como principal (03 vezes), juntamente com aula prática de moto na via pública, maior qualificação dos profissionais para o atendimento ao público, melhoria da frota de veículos, maior padronização das aulas práticas, melhoria na disponibilização de agenda para as aulas práticas, melhoria da qualidade das aulas práticas, maior tolerância na prova, levar o aluno para ver o carro e as provas deveriam ser nas sextas-feiras para emendar com as aulas, todos com uma resposta.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÃO

Após ter resolvido seu dilema optando pela terceirização de seus principais serviços de Trânsito e ter enfrentado resistências de parte da sociedade, o Governo do Estado do Rio Grande do Sul, através do Detran, caminha para uma fase de solidificação do novo processo, uma fase de criação de raízes consistentes, visando, futuramente, buscar a excelência da prestação de serviços desta natureza.

Com Quadro de Pessoal e estrutura física enxutos, com maciço investimento na qualificação e atualização do seu corpo técnico, com a Tecnologia da Informação sendo o carro chefe para a segurança operacional da nova sistemática proposta, vivendo uma situação financeira de auto-sustentabilidade e afinando cada vez mais o padrão de trabalho junto às empresas terceirizadas, o órgão vai em frente já com certo reconhecimento e credibilidade por parte da população deste Estado. Por intermédio da pesquisa de satisfação, em alguns aspectos, pode-se sentir esta proximidade, esta confiança dos usuários nos serviços do Detran, inclusive tendo serviços prestados com quase 100% de aprovação dos cidadãos.

Por outro lado, diversos projetos já tiveram seu início no ano de criação da Autarquia contudo, outros estão por vir e serão fundamentais para a melhoria da segurança no trânsito e bem estar dos gaúchos. Neste sentido podemos citar a Inspeção Técnica Veicular que fará com que os veículos com mais de três anos passem a ser vistoriados, relativamente a seus principais itens de segurança, para que uma das causas dos acidentes de trânsito (que é a situação do veículo) seja enfrentada e certamente provocará uma diminuição de acidentes por falhas mecânicas dos veículos. Ressaltamos também, a Inspeção dos gases provenientes dos motores dos veículos, o que exigirá a vistoria dos veículos para que os mesmos se ajustem às normas e padrões do Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA). Somando-se a isso, temos diversas ações no campo da educação para o trânsito, ações que visam a uma mudança de comportamento, mudança nas atitudes e hábitos negativos de algumas pessoas que fazem parte do trânsito e são efetivamente os usuários da via pública. Neste sentido o Detran criou o Programa Gaúcho de Educação para o Trânsito (PROGET) integrando diversos segmentos da sociedade (escolas, Polícia Civil, Brigada Militar, DAER, Polícia Rodoviária Federal, órgãos

municipais de trânsito, etc....) para planejar e executar programas integrados visando à redução dos acidentes de trânsito.

De outra parte, ficou evidente uma carência de pessoal na estrutura interna da Autarquia, para desenvolver e aperfeiçoar alguns trabalhos como, principalmente, a importante tarefa de supervisão/fiscalização/orientação às empresas privadas credenciadas e conseqüentemente a seus profissionais. Como vimos, o Detran conta com aproximadamente 380 colaboradores para gerenciar o trabalho de quase 500 empresas terceirizadas que totalizam um número próximo de 7.000 profissionais trabalhando, espalhados por mais de 250 municípios deste Estado. É importante frisar que a pesquisa de opinião não trouxe apenas respostas positivas sobre a qualidade dos serviços. Trouxe, também, algumas críticas, principalmente quanto ao exame médico realizado para obtenção da CNH, sendo que atualmente na Unidade Médica do Detran não existe o profissional médico. Este fato certamente está contribuindo para que a qualidade deste serviço não seja a almejada por todos. Assim, cremos que deve a Autarquia agilizar a admissão de diversas formações profissionais que qualificarão ainda mais seus serviços, os quais, hoje, as empresas terceirizadas realizam em seu nome.

## REFERENCIAIS

ABRAHAMSON, Eric. **Mudança organizacional**: uma abordagem criativa, moderna e inovadora. São Paulo: Makron Books, 2006.

ASSOCIAÇÃO DOS DELEGADOS DE POLÍCIA DO RIO GRANDE DO SUL. **Folhetos**. Porto Alegre: ASDEP-RS, 1996.

CENTRO DE FORMAÇÃO DE CONDUTORES. **Formulário de pesquisa de satisfação dos CFC rumo certo de Gravataí e via centro de Santa Maria**. Gravataí; Santa Maria: CFCs, 2006.

DETRAN. **Código de trânsito brasileiro**: lei federal n. 9503. Porto Alegre: Detran, 2002.

DETRAN. **Projeto de Lei de Criação do Novo Detran**. Porto Alegre: Detran, 1996.

GASPARINI, Diógenes. **Direito administrativo**. 4. ed. rev. e aum. São Paulo: Saraiva, 1995.

KOTLER, Philip; MARTINS, Alexandre S.; TAVARES, Mauro Calixta. **Princípios de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1993.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MEIRELLES, Helly Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1989.

RIO GRANDE DO SUL. Constituição federal. Porto Alegre: CORAG, 1993.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas; SLONGO, Luiz Antonio. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1997. p. 124.

SINDICATO DOS ESCRIVÃES, INSPETORES, INVESTIGADORES DE POLÍCIA DO RIO GRANDE DO SUL. **Ofícios**. Porto Alegre: UGEIRM, 1996.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Pesquisa de opinião:** acadêmicos de administração - FCE. Porto Alegre: CEPA, 1992.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing.** São Paulo: Makron Books, 1991.

## APÊNDICE A – O INSTRUMENTO DE PESQUISA

### INFORMAÇÕES GERAIS (respondente)

A) IDADE: \_\_\_\_\_

B) SEXO: ( ) Masculino ( ) Feminino

C) ESCOLARIDADE:

( ) Ensino Fundamental (até 8ª Série)

( ) Ensino Médio (até 3º ano do 2º Grau)

( ) Graduação

( ) Pós-Graduação

### QUESTÕES SOBRE SATISFAÇÃO

		RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO
<b>1</b>	Como você avalia o atendimento prestado no momento da abertura do seu serviço de habilitação no CFC (no balcão de atendimento)?	1	2	3	4
<b>2</b>	Como você avalia a qualidade do profissional que realizou sua avaliação psicológica, em termos de tempo, de testagem utilizada, atendimento, e seriedade do trabalho do psicólogo que o avaliou?	1	2	3	4
<b>3</b>	Como você avalia a qualidade do exame médico realizado para obtenção da CNH, em termos de tempo de exame, equipamentos médicos utilizados e seriedade do trabalho do médico que o avaliou?	1	2	3	4
<b>4</b>	Como você avalia a qualidade das aulas teóricas?	1	2	3	4
<b>5</b>	Como você avalia a qualidade das questões da prova teórica?	1	2	3	4
<b>6</b>	Como você avalia a qualidade das aulas práticas?	1	2	3	4
<b>7</b>	Como você avalia a organização geral do CFC que realizou seu processo de formação (limpeza, educação dos atendentes, qualidade das informações prestadas)?	1	2	3	4
<b>8</b>	Como você avalia a qualidade dos veículos em que foram ministradas as aulas práticas?	1	2	3	4

9 – Qual(s) o(s) fator(es) que mais lhe proporcionaram satisfação em relação aos serviços prestados? Porquê?

---

10 - Qual(s) o(s) fator(es) que mais lhe causaram insatisfação em relação aos serviços prestados? Porquê?

---

---

**QUESTÕES SOBRE O EXAME MÉDICO REALIZADO**

- A) Foi medida sua pressão?  SIM  NÃO
- B) Foi avaliada sua visão?  SIM  NÃO
- C) Foi avaliada sua audição?  SIM  NÃO
- D) Foi realizada alguma avaliação de seu aparelho locomotor?  SIM  NÃO
- E) Foi avaliada a situação do seu coração?  SIM  NÃO
- F) Foi avaliada a situação neurológica?  SIM  NÃO

---

---

**CRÍTICAS, ELOGIOS E SUGESTÕES:**

---

---

**Muito obrigado pela sua participação!**