

# GESTÃO DE PESSOAS VOLTADA À INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: ANÁLISE DA GESTÃO NOS PROCESSOS OPERACIONAIS DO CONTEXTO SUBNACIONAL

*PEOPLE MANAGEMENT FOCUSED ON INNOVATION IN THE PUBLIC SECTOR: ANALYSIS OF MANAGEMENT IN THE OPERATIONAL PROCESSES OF THE SUBNATIONAL CONTEXT*

Maykon Costa Alves 1

**Resumo:** Este trabalho apresenta pesquisa que descreve a realidade da administração pública, no contexto subnacional, a cerca da Gestão de Pessoas voltada à inovação. No caso em análise, a pesquisa foi realizada em uma Autarquia administrativa do Tocantins, responsável pela gestão, manutenção e educação do trânsito no âmbito do Estado do Tocantins - DETRAN/TO. Inicialmente fora realizada uma revisão da doutrina especializada. Utilizando-se de dados e informações obtidas no sitio oficial da Autarquia na internet, no diário oficial do Estado do Tocantins e junto à Autarquia por meio de requerimento, fora realizada uma análise do conteúdo encontrado. Através dessa, evidenciou-se uma defasagem nas práticas de gestão de pessoas. Demonstrou, nesse caso, dificuldades na congruência de um modelo de gestão de pessoas que seja inovador, aos moldes da nova administração pública, pós Emenda Constitucional nº 19 de 1998.

**Palavras-chave:** administração pública, gestão de pessoas, gestão da inovação.

**Abstract:** This work presents research that describes the reality of public administration, in the subnational context, about People Management focused on innovation. In the case under analysis, the research was carried out in an administrative authority of Tocantins, responsible for the management, maintenance and education of traffic within the State of Tocantins - DETRAN / TO. Initially, a review of specialized doctrine had been carried out. Using data and information obtained from the official website of the Autarchy on the internet, in the official newspaper of the State of Tocantins and from the Autarchy by means of an application, an analysis of the content found had been carried out. Through this, there was a gap in people management practices. In this case, it demonstrated difficulties in matching an innovative people management model, along the lines of the new public administration, after Constitutional Amendment No. 19 of 1998.

**Keywords:** public administration, people management, innovation management.

1-Possui graduação em Administração pelo Centro Universitário Luterano de Palmas (2019) e graduação em Gestão Pública pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins (2019). Especialização em andamento em Direito Público com ênfase em Administrativo, Constitucional e Tributário pela Faculdade ITOP. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Gestão Pública. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8450627635051596> ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6435-923X>. E-mail: [maykoncostatitan@gmail.com](mailto:maykoncostatitan@gmail.com)

## **Introdução**

As práticas de gestão inovadoras vêm se desenvolvendo, nos diversos campos da administração, ao longo dos tempos. É muito comum observar a presença da inovação na administração das empresas privadas, nas entidades do terceiro setor e também na gestão pública. Essa última, no Brasil, principalmente, a partir da reforma administrativa iniciada em 1995.

Ressaltar-se que o tema Gestão de Pessoas voltadas à Inovação tem tido grande evolução, principalmente no que tange o volume de produção, na literatura administrativa. Não obstante, esse tema vem sendo discutido em fóruns, simpósios, seminários e em vários espaços de debates sobre a administração e a evolução do pensamento administrativo.

Seguindo esse pensamento, e considerando a influência da Gestão de Pessoas em todos os campos da administração, inclusive na administração pública, realizou-se um estudo, através de uma análise a cerca do tema: Gestão de Pessoas voltada à Inovação aplicada ao setor público. Pois apesar do tema Gestão de Pessoas ser bastante destrinchado na literatura, são poucos os estudos relativos a ela no ambiente do setor público e principalmente no contexto subnacional (nos Estados e Municípios).

Tratar de um tema como Gestão de Pessoa aplicada à inovação no setor público sem uma delimitação seria inconcebível para um único artigo. Assim, centrou-se em realizar uma análise de um ambiente mais específico e limitado. Desse modo, a pesquisa concentra-se apenas no que tange a Gestão de Pessoas à Inovação dos processos operacionais do DETRAN Tocantins.

Destarte, esse artigo prontificou-se em responder o seguinte questionamento: como se dá a Gestão de Pessoas nos processos operacionais do DETRAN Tocantins para a otimização dos serviços disponibilizados aos usuários?

Para que este questionamento seja respondido, adequadamente, o estudo foi direcionado ao seguinte objetivo geral: analisar a Gestão de Pessoas voltada à Inovação nos processos operacionais do DETRAN Tocantins para otimização das atividades-fins.

Mas para que o objetivo geral fosse alcançado, efetivamente, o estudo atentou-se a alguns objetivos específicos. São eles: definir os conceitos e elementos teóricos de inovação no setor público; definir os conceitos e elementos teóricos da otimização dos processos organizacionais no setor público; definir na prática os processos operacionais do DETRAN Tocantins; estabelecer em prática os aspectos da gestão de pessoas para inovação nos processos operacionais do DETRAN-TO; definir na prática os usuários e as demandas (serviços) do DETRAN Tocantins.

Dada toda a conjuntura da pesquisa realizada e todos os fenômenos estudados e conceituados neste artigo, em fim, o Referencial Teórico que trará o entendimento encontrado na literatura a cerca do assunto pesquisado. Busca-se atender, nele, todos os conceitos aparentes nos objetivos específicos e as ideias que embasam e motivam a pesquisa.

## **Referencial teórico**

Esse tópico identifica alguns dos entendimentos encontrados na literatura, especializada, no que se refere aos conceitos e definições de gestão de pessoas voltada à inovação aplicada ao setor público. Aborda postulados literários que dão sustentação aos ideais cognitivos e justificativos da pesquisa a ser realizada. Por fim, também demonstra os aspectos quanto à influência da Gestão de Pessoas voltada à Inovação dentro dos processos operacionais de uma organização.

## **A inovação no setor público**

A inovação é uma prática que vem sendo muito procurada pelas organizações. Porque ela é crucial para quem busca excelência nos processos e, por consequência, bons resultados nos negócios, pois se tratar de *conditio sine qua non*. Quando a administração não inova pode estar fadada ao fracasso. Como bem leciona Mauro Corte Real (2015): “ao fato de as organizações que não inovarem, terão sua continuidade, sua sobrevivência ameaçada. ‘Estacionarão’ no mercado ‘comerão poeira’ das inovadoras, ficarão para trás, perdendo competitividade, reduzindo sua

lucratividade, resultando inviáveis”.

Real aduz, já conceituando, que a inovação é a conversão da ideia gerada, ou invento, em negócio. Anda afirma que ela está sempre ligada à novidade que é viável a renovação e à mudança de forma prática e econômica. A inovação possui características econômicas e o seu sucesso depende do ambiente externo à organização, e a inovação é o conhecimento aplicado aos produtos e processos, e são incorporados à produção (SCHUMPETER apud REAL, p. 6).

O Manual de Oslo define o seguinte conceito de inovação:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE; FINEP, 2005, p. 55).

Vale elencar que inovação não pode ser compreendida apenas como um aspecto técnico e objetivo criado pela organização, mas também, como os atos que geram e agregam valor aos recursos, são esses entendidos como inovações sociais. *“Poucas inovações técnicas podem competir em impacto com inovações sociais, como o jornal, o seguro, as compras a prazo, o hospital, a administração, a própria pesquisa científica”* (REAL, 2015, p. 9).

A administração ou gestão, segundo Daft (2007), é a realização dos objetivos organizacionais de uma forma eficaz e eficiente por meio das funções administrativas essenciais. Logo, para que a inovação aconteça de maneira eficaz e eficiente em uma organização se faz necessária uma administração específica a ela. Pois, como Real afirma, em uma organização inovadora as práticas devem ser constantes e concisas. In verbs:

Não se trata de inovar esporadicamente, mas de inovar continuamente. Aprender a inovar, incorporar a inovação à sua estratégia, ao seu dia a dia, à sua cultura organizacional, ao seu DNA corporativo. Isso independente do tamanho da organização, do tamanho da empresa. Sejam grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos, empresas de negócios ou instituições sociais, ONGS ou sociedades. (REAL, p. 3).

Portanto, administração da inovação é a capacidade constante de gerar benefícios econômicos e financeiros para organização a partir da criação e lançamento (ou implementação) de produtos ou serviços no mercado ou de processos, métodos ou sistemas na organização, de maneira eficaz e eficiente. Ou seja, a prática continua de transformar invenções ou mudanças em inovações (CARVALHO et al, 2011, p. 25).

Para contextualizar o pensamento administrativo da inovação, o Manual de Oslo infere o seguinte conceito de inovação voltada para o processo:

Uma inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ ou softwares. As inovações de processo podem visar reduzir custos de produção ou de distribuição, melhorar a qualidade ou ainda produzir ou distribuir produtos novos ou significativamente melhorados. (OCDE; FINEP, 2005, p. 58).

Desse modo, no cenário atual do mundo da gestão, a palavra inovação tomou seu lugar como ponto diferencial para sair na frente em um ambiente competitivo, e cada vez com mais demandas (REAL, 2015). E esse pensamento não só atinge o campo da administração de empresas do setor privado, pois, no setor público também não é diferente como bem insere Coral et al no artigo: “Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos”.

A temática da inovação sempre acompanhou a humanidade. Contudo, recentemente, a necessidade de inovar e caracterizar o que é novo – e também como se faz isso – ganhou dimensão mundial. Governos, academia e iniciativa privada passaram a tratar este tema com muita ênfase. (Coral et al, 2009).

A ideia de inovação encontra-se muito próxima ao conceito de mudança constante. No setor privado a competitividade induz a empresa a se esforçar para introduzir a inovação em seu seio. Mas o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas e hierarquizadas em organizações flexíveis e empreendedoras. Esse processo de racionalização organizacional implica na adoção, pelas organizações públicas, das mesmas práticas utilizadas no setor privado, que se permeia de um ambiente competitivo, mas com as adequações necessárias à natureza do setor público (GUIMARÃES, 2000).

Para Klering e Andrade citados por Mendes Queroz e Ckagnazaroff (2010), o setor público, em função da natureza complexa de suas políticas, precisa promover inovações concretas, que conduzam a transformações efetivas. De acordo com eles, o pressuposto mais adequado para a gestão pública era o de que se associasse o conceito de inovação no setor público à perspectiva de transformação radical ao modelo burocrático.

As tentativas de inovação na administração pública significam a busca da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos. Para tanto, são necessários o rompimento com os modelos tradicionais de administrar os recursos públicos e a introdução de uma nova cultura de gestão. (GUIMARÃES, 2000).

Ferlie et al, citados por Guimarães (2000), sugerem a existência de quatro modelos de gestão que podem ser percebidos no setor público. Sobre os quais representam cada um deles um momento de distanciamento de modelos clássicos de administração pública. *“Utilizando a técnica analítica do ‘tipo ideal’ weberiano, esses autores descrevem os referidos modelos da nova administração pública - impulso para a eficiência, downsizing e descentralização, em busca da excelência, e orientação para o serviço público”* (GUIMARÃES, 2000).

No ano de 1995 o Poder Executivo Federal instituiu o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, que tem como objetivo normatizar as diretrizes da administração pública. Essa norma traz aspectos que tornam a gestão da “coisa pública” mais eficiente que é princípio basilar da Nova Administração Pública – NAP (RODRIGUES e JAYO, 2016).

Nessa iter, a Nova Administração Pública, nas palavras de Dênis Alves Rodrigues e Martin Jayo (2016), é um *“processo incremental de modernização da gestão, que levaria à ampliação da cidadania”, ou seja, a NAP é o elemento que tornará a relação Estado-cidadão mais efetiva.*

Dênis Alves Rodrigues e Martin Jayo (2016) identificam três princípios que norteiam a NAP: *“(a) foco no cidadão; (b) eficiência; (c) transparência”*. Logo, todos os processos e serviços da administração pública devem atender o interesse público, ou seja, as necessidades dos cidadãos; ser eficientes, pois deverão obter resultados eficazes e ao mesmo tempo econômicos; e transparente, sendo capazes de ser apreciados e auditados por todos os cidadãos.

Os mesmos autores, também, identificam quatro instrumentos que devem ser mobilizados para que haja mudanças efetivas nos princípios norteadores da NAP. São eles: *“(i) tecnologias de informações e comunicação, (ii) gestão de pessoas, (iii) novas estruturas organizacionais, (iv) controle de resultados”* (RODRIGUES e JAYO, 2016). Desta feita, observando os aspectos intrínsecos a estes instrumentos e como se dá a gestão destes, podemos compreender a operatividade da Gestão da Inovação dentro de uma organização.

As tecnologias de informações e comunicação (TICs) têm um papel singular no contexto da gestão da inovação, pois elas são introduzidas como impulsionadoras nos processos, pois *“a tecnologia da informação é suporte para o uso efetivo e eficiente do recurso informação, e adicionalmente, pode ser utilizada como fator decisivo no processo de propulsão de uma instituição pública”* (FRESNEDA, 1998, p. 78). Formando assim economia de tempo e recursos humanos, além de proporcionar maior transparência e accountability (CUNHA e MIRANDA apud RODRIGUES e JAYO, 2016). Um outro aspecto é a maior participação social como bem

leciona Abrucio (2007, p. 77): “o ponto que houve maior avanço do governo eletrônico é exatamente o da interatividade com os cidadãos”.

É sabido que a percepção salarial dos servidores públicos é estática, pois ela se delimita apenas a aspectos burocratas sem relações produtivas. Logo, a forma de motivação dos funcionários deve ser além da percepção remuneratória, pois a valoração do quadro de servidores podem induzidas pelo desenvolvimento destes (OSBORNE e GAEBLER apud RODRIGUES e JAYO, 2016). Investir em treinamentos, formações e na gestão do conhecimento de médio e longo prazo para a formação de competências que influenciam positivamente os processos torna a organização inovadora (RODRIGUES e JAYO, 2016).

No que toca às novas estruturas organizacionais, no contexto da nova administração pública do Brasil, são necessárias mudança organizacionais com incentivos de reduzir a complexidade burocrática da administração. Formando assim um ambiente gerencial promissor ao desempenho das capacidades (RODRIGUES e JAYO, 2016). As estruturas que são menos burocráticas tendem a ter níveis menos hierarquizados, ou seja, estruturas mais achatada.

O controle é elemento central na reforma administrativa da administração pública brasileira. O plano de evidencia da transparência e da participação social indica a capacidade dos gestores em indicar a eficiência dos atos praticados na administração pública (ABRUCIO, 2007). O *feedback* é a parte crucial na programação e controle do processo principalmente no que se estabelece para um contexto de otimização dos processos. E no setor público o feedback estar relacionado à satisfação do usuário do serviço prestado (RODRIGUES e JAYO, 2016).

### **Otimização dos processos organizacionais no setor público**

Para entender os aspectos da otimização, no contexto da administração pública, é importante entender o que é a eficiência, pois esta se posiciona, ao lado da eficácia e efetividade, como o objetivo esperado com aquela. A eficiência é um dos princípios norteadores da Administração Pública, estando positivado, taxativamente, no caput do artigo 37 da Constituição Federal.

A Eficiência no âmbito da administração pública não pode ser vista apenas como um resultado de uma maximização dos lucros, como em uma organização privada, mas “sim como um melhor exercício das missões de interesse coletivo que incumbe ao Estado” (MANGANARO apud DE ARAGÃO). Ou seja, realizar a melhor prestação de serviços públicos, com o menor ônus possível ao Estado, e conseqüentemente menor oneração para o seus mantenedores, o contribuinte. Deve, ainda, resguarda-se de prejuízos às garantias e os direitos individuais e coletivos nele consagrado, se prevenindo de ingerências e abusos.

Em um contexto de otimização de processos na Administração Pública, a atividade do Estado passa a ter uma evolução congênita aos aspectos intrínsecos do Princípio da Eficiência. Ou seja, a ação continua do Poder Público passa a ter melhores resultados a menores custos. Estes resultados devem atender o interesse público e a satisfação do cliente.

Dentro do que foi definido anteriormente como Processo Operacional, melhorar a qualidade dos serviços disponibilizados pelo DETRAN-TO com o menor custo, tudo isso através de praxis de gestão da inovação, é com certeza um conceito pragmático de otimização. Por fim, a otimização dos processos operacionais do DETRA Tocantins, se resume no aperfeiçoamento dos procedimentos operacionais na busca da excelência no atendimento aos usuários, com o menor ônus possível.

### **Metodologia**

Metodologia científica é o estudo dos métodos ou instrumentos necessários à elaboração de uma pesquisa científica. A pesquisa científica, por sua vez, é a realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas da metodologia consagradas pela ciência (RUIZ apud MANHÃES et al, pag. 24, 2010). Nesse pensamento Marina de Andrade Marconi e Eva Maria Lakatos (2003) em seu livro “Fundamentos da metodologia científica” trazem um conceito de método:

[...] método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. (MARCONI e LAKATOS, 2003)

Portanto, esse capítulo, foi construído para apresentar os métodos que foram utilizados na realizar esta pesquisa.

Quanto ao tipo de pesquisa, ele varia de acordo com o objeto e objetivo do que se quer ser estudado pelo pesquisador. Desse modo, seguindo as orientações de Kauark, Manhães e Medeiros (2010), trata-se de uma simples análise de gestão e que os conhecimentos aqui gerados podem ser imediatamente aplicados á gestão da Autarquia. Ademais, dois atributos importantes para esta definição pode ser encontrado - o ambiente determinado e os processos específicos: O ambiente é o DETRAN-TO; e os processos são serviços prestados aos usuários. Assim o estudo terá o método de procedimento do tipo monográfico com uma abordagem dedutiva, pois a pesquisa será de natureza aplicada (MANHÃES et al, 2010).

Destarte, a pesquisa foi desenvolvida com a tipologia Não Experimental. Pois o pesquisador apenas foi realizado observações, registros e análises em correlação com os fatos e variáveis sem manipulá-los. Ou seja, sem intervenção sistemática nos fenômenos estudados (MARTINS, 1990, p. 22).

Para esta pesquisa foi realizado um Estudo de caso. Pois, o estudo de caso é uma abordagem metodológica de investigação em que procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores (MANHÃES et al, 2010). Desse modo, realizou-se uma análise documental das publicações, regulamentos, normas, pareceres, memorandos, estatísticas, arquivos, dentre outros documentos institucionais. Com isso o estudo também se concentrou em realizar análises bibliográficas da doutrina especializada no assunto, correlacionando estas as práticas de gestão efetuadas pela autarquia.

Para a presente pesquisa não foram necessários questionários ou entrevistas. Porém foram solicitadas informações junto ao DETRAN Tocantins através de requerimentos e consultas em documentos públicos. Assim, por se tratar de uma consulta documental e bibliográfica, realizou-se uma análise de conteúdo. Pois, “os procedimentos da análise de conteúdo se caracterizam por uma análise em profundidade” (LAGE, 2017). Profundidade essa que foi necessária à consecução dos resultados objetivados, que são compreender o impacto da gestão de pessoas no DETRAN Tocantins.

Por fim, os dados da pesquisa foram apresentados, por se tratar de um estudo qualitativo, em forma textual. Para tanto, fez-se uso de informações obtias através de análises de normativas, documentos públicos e de um ofício recebido como resposta a um requerimento protocolado na organização pesquisada. Portanto, os dados obtidos definem a prática real da organização que foram confrontados, através do método dialético, com os aspectos estabelecidos na teoria administrativa, ou seja, análise de conteúdo.

### **Apresentação e análise dos dados da pesquisa**

Em resposta ao REQUERIMENTO 001/2018 (APÊNDICE I), encaminhado ao DETRAN, o ofício número 791/2018 (ANEXO I) juntamente com documentos e publicações oficiais trazem as informações necessárias á construção desta análise. Desta forma pode se traçar um paralelo entre as práxis exercias pelo DETRAN Tocantins e os postulados inovadores já inferidos no referencial teórico.

### **Os processos operacionais do DETRAN Tocantins**

O Departamento Estadual de Trânsito do Tocantins (DETRAN-TO) é uma pessoa da Administração Pública Indireta do Estado do Tocantins, conforme chancela Lei Estadual nº 308 de 1991. Está sob supervisão da Secretaria da Segurança Pública do Estado Tocantins,

com sede na capital Palmas. E tem competência administrativa por todo o Estado do Tocantins.

O DETRAN Tocantins é um dos órgãos que compõem o Sistema Nacional de Trânsito (SNT). Trata-se de um órgão executivo de trânsito de âmbito estadual. No qual tem suas competências atribuídas pelo Art. 22 da lei federal 9.503 de 1997 (Código Brasileiro de Trânsito - CTB). Dentre as competências, descrita nesse artigo, trago aqui as seguintes:

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;

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;

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;

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;

Como se pode perceber são bem diversas as atividades do Departamento Estadual de Trânsito do Tocantins, porém todas são correlatas à administração do trânsito no âmbito do Estado. Como o próprio site da Entidade afirma, as suas principais atividades são: “o registro de veículos e a habilitação de condutores”, além dessas demandas as previstas no CTB. Desse modo, definimos que essa prestação desses serviços como o “negócio” do DETRAN Tocantins, ou seja, a atividade existencial da Organização (atividades-fim).

O termo PROCESSO OPERACIONAL, para fins práticos desta pesquisa, é utilizado identificar, restritivamente, as atividades que foram o objeto material de estudo. Vale elencar que além das atividades de prestação direta de serviços públicos, o DETRAN Tocantins realiza algumas outras que não são diretamente associadas à realização de seus objetivos. Sendo chamadas estas de atividades-meio ou de atividades administrativas, para melhor entendimento.

Refere o mesmo autor, para o efeito de distinguir atividade-fim e atividade-meio, da necessidade de 'perseguir as estritas operações que conduzem ao seu objeto final e a ele sempre remeter-se, para que se conceitue o mais aproximativamente possível, o que se deva entender por atividade-fim. (BRASIL, 2012)

Apesar das atividades administrativas se apresentarem uma expressão de *conditio sine qua non* para a consecução dos serviços prestados aos usuários do DETRAN-TO, ela não será o objeto finalístico do nosso do nosso estudo.

Portanto, para fins do nosso estudo, PROCESSO OPERACIONAL, no DETRAN-TO, é o conjunto de procedimentos, contínuos, que estão diretamente ligados à consecução da prestação dos serviços públicos aos usuários, ou seja, ligadas a atividade-fim.

### **Os aspectos da gestão de pessoas para inovação nos processos operacionais do DETRAN-TO**

Dênis Alves Rodrigues e Martin Jayo (2016) identificam quatro instrumentos que devem ser mobilizados para que haja mudanças efetivas nos princípios norteadores da NAP. São eles: "(i) *tecnologias de informações e comunicação, (ii) gestão de pessoas, (iii) novas estruturas organizacionais, (iv) controle de resultados*" (RODRIGUES e JAYO, 2016). Nesse sentido foram requeridas informações quanto cada um destes instrumentos impulsionadores da inovação.

No tocante às tecnologias de informações e comunicação (TICs) a seguinte resposta da Autarquia: "*no DETRAN são usadas como potencializadoras nos serviços prestados aos cidadãos. Além disso, traz a possibilidade de maior agilidade no trâmite e na comunicação entre os setores do órgão, fazendo com que os serviços destinados aos usuários possam ser executados em tempo hábil*".

Observava-se que os aspectos, referentes às TICs, mencionados na resposta remete bem aos elencados pelos autores Dênis Alves Rodrigues e Martin Jayo ao relembra o papel da tecnologia no contexto da reestruturação administrativa no Brasil.

Na gestão da inovação relacionada ao pessoal, o DETRAN Tocantins, em resposta, afirma não realizar nem um tipo de treinamento ou processo de prospecção de competências para o seu pessoal lotado nos setores operacionais.

Desta forma, observa-se uma perda de eficiência quanto o desenvolvimento das competências e das capacidades inovadoras na gestão de pessoas. Até no que tange a motivação do pessoal sem e desenvolvimento dos mesmos. Ora, os servidores são capacitados quanto as suas atividades ao ingressar no setor pelos próprios colegas de trabalho, em laboro.

Ademais, ressalta-se que o modelo hierárquico da estrutura funcional dos servidores do DETRAN Tocantins, demonstra que há um grande alongamento do organograma, coincidindo, assim, em uma distancia considerável entre os setores operacionais e os estratégicos da Autarquia.

O modelo da estrutura organizacional encontra-se publicado no Diário Oficial do Estado do Tocantins (DOE/TO) nº4.414, Lei Estadual nº 2.986, de 13 de julho de 2015. Segue tabela 1 que demonstra o quadro funcional do DETRAN Tocantins:



**Tabela 1:** Estrutura funcional do DETRAN Tocantins

<b>DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO - DETRAN-TO</b>					
<b>Gabinete do Presidente</b>		<b>Básica</b>	<b>Presidente</b>	<b>DAS-2</b>	<b>1</b>
<b>Gabinete do Vice-Presidente</b>		<b>Básica</b>	<b>Vice-Presidente</b>	<b>DAS-3</b>	<b>1</b>
a)	Secretária-Geral	Comp.	Secretária-Geral	DAI-1	1
b)	Junta de Recursos	Comp.	Gerente	DAI-1	1
c)	Ouvidoria	Comp.	Gerente	DAI-1	1
e)	Corregedoria	Comp.	Gerente	DAI-1	1
e)	Gerência do Núcleo de Inteligência	Comp.	Gerente	DAI-1	1
f)	Comissão de Julgamento de Defesa de Autuação	Comp.	Gerente	DAI-1	1
<b>Assessoria Técnica e de Planejamento</b>		<b>Básica</b>	<b>Assessor Técnico e de Planejamento</b>	<b>DAS-4</b>	<b>1</b>
a)	Assessoria Jurídica	Comp.	Assessor Jurídico	DAI-1	1
b)	Assessoria de Planejamento	Comp.	Assessor de Planejamento	DAI-1	1
<b>Diretoria de Administração e Finanças</b>		<b>Básica</b>	<b>Diretor</b>	<b>DAS-4</b>	<b>1</b>
a)	Gerência de Apoio Administrativo	Comp.	Gerente	DAI-1	1
b)	Gerência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoal	Comp.	Gerente	DAI-1	1
c)	Gerência de Execução Orçamentária Financeira e Contábil	Comp.	Gerente	DAI-1	1
e)	Gerência de Compras	Comp.	Gerente	DAI-1	1
e)	Gerência de Transporte	Comp.	Gerente	DAI-1	1
f)	Gerência de Tecnologia da Informação	Comp.	Gerente	DAI-1	1
<b>Diretoria Técnica</b>		<b>Básica</b>	<b>Diretor</b>	<b>DAS-4</b>	<b>1</b>
a)	Gerência de Educação de Trânsito	Comp.	Gerente	DAI-1	1
b)	Gerência de Engenharia de Tráfego	Comp.	Gerente	DAI-1	1
c)	Gerência de Estatística de Trânsito	Comp.	Gerente	DAI-1	1
e)	Gerência de Sistemas e Registros Nacionais	Comp.	Gerente	DAI-1	1
<b>Diretoria de Operação</b>		<b>Básica</b>	<b>Diretor</b>	<b>DAS-4</b>	<b>1</b>
a)	Gerência de Habilitação	Comp.	Gerente	DAI-1	1
b)	Gerência de Cadastro, Inspeção e Licenciamento de Veículos	Comp.	Gerente	DAI-1	1
c)	Gerência de Fiscalização e Segurança	Comp.	Gerente	DAI-1	1
e)	Gerência de Atendimento, Credenciamento e Controle	Comp.	Gerente	DAI-1	1
e)	Gerência de Postos de Atendimento e CIRETRANS	Comp.	Gerente	DAI-1	1
f)	Gerência da Banca Examinadora	Comp.	Gerente	DAI-1	1
<b>Unidades Descentralizadas</b>					
a)	CIRETRANS	Comp.	Coordenador de CIRETRANS	DAI-4	29
b)	Postos de Atendimento	Comp.	Chefe de Postos de Atendimento	DAI-4	2

**Fonte:** Diário Oficial da União do Tocantins (DOE/TO) n 4.414, Lei Estadual n 2.986, de 13 de julho de 2015.

Na Tabela 1, observa-se a distancia entre as gerencias contidas na Diretoria Operacional para as áreas estratégicas do órgão. Esse tipo de hierarquização gera um “engessamento” dos processos devido à burocratização, pois os servidores têm pouco ou quase nem um poder decisório capaz de resolver com eficiências as diligências.

No que tange ao sistema de controle utilizado pelo a Autarquia, a pesquisa não obteve resposta de algum modelo adotado

Os usuários e as demandas (serviços) do DETRAN Tocantins

Como firmado na seção Processos operacionais do DETRAN Tocantins, deste Artigo, os processos operacionais são do DETRAN é o objeto do nosso estudo. Frisando nisso, compreendem-se como processos operacionais os serviços dos quais a Autarquia presta aos seus usuários. São estes:

- Emissão de tributos relativos aos veículos;
- Emissão do Certificado de Registro e Licenciamento de Veículos;
- Processos de transferência de propriedade e jurisdição de veículos;
- Processos de baixa e inclusão de alienação fiduciária;
- Processo de emplacamento e baixa de veículos;
- Processos de habilitação e renovação de condutores;
- Emissão da Carteira Nacional de Habilitação, inclusive 2ª via;
- Emissão de atestados “nada consta” para veículos e condutores;
- Exercício do Poder de Polícia de Trânsito;
- Processo administrativo decorrente de infração no trânsito;
- Aplicação de sanções administrativas a condutores infratores.

Como podemos observar os serviços prestados pelo DETRAN Tocantins são todos relacionados a administração executiva do trânsito em âmbito estadual.

Listados os serviços que o DETRAN-TO disponibiliza aos seus usuários, nos cabe agora apenas o seguinte questionamento: quem são os usuários do DETRAN Tocantins?

Por ser si tratar de uma Entidade da Administração Pública, os serviços do DETRAN são disponíveis para todos que os precisarem. Os condutores e proprietários de veículos que necessitarem de seus serviços têm o direito do devido acesso a eles, e o DETRAN o dever de fornecê-los da melhor forma possível. Respeitando os princípios inerentes à administração pública.

### **Conclusão**

Nesse contexto, apesar dos esforços e dos investimentos em tecnologia para tornar o sistema de processo automatizado e eficiente o DETRAN Tocantins peca nos demais instrumentos da inovação relacionados por Dênis Alves Rodrigues e Martin Jayo (2016). Pois, no contexto estudado, encontrou-se uma estrutura organizacional alta, percebendo-se, assim, um modelo de estrutura bastante hierarquizado que veda a participação do pessoal operacional no processo de tomada de decisão e na formação da estratégia. Fato que é que essa relação é de suma importância para a motivação da equipe que lida diretamente com o público e realiza os serviços, pois:

Não apenas a questão salarial está envolvida, mas a preocupação com o ambiente de trabalho, treinamento e participação dos funcionários, isto é, envolvimento desses nos processos decisórios. (RODRIGUES e JAYO, 2016).

Outro fator, nesse aspecto, é que não existe um processo de gestão do conhecimento principalmente para o pessoal que utiliza o sistema informatizado do órgão. Ora, o servidor que não é capaz de utilizar plenamente do sistema que lhe é disponibilizado e não tem ciência do processo operacional como um todo, bem como o que o cerca, como normas e instrumentos. E esse fato torna os esforços e investimentos em tecnologia inúteis e desperdiçados.

Portanto, evidenciou-se, com a presente pesquisa, que o DETRAN Tocantins ostenta uma estrutura organizacional defasada que impossibilita uma gestão estratégica e de pessoas eficiente capaz de promover um processo inovador e efetivo que impacta em seus serviços.

### **Considerações finais**

Nesta pesquisa, apesar das respostas apontadas, os dados obtidos por meio de requerimento à Autarquia são debilitados, pois não foi capaz de responder na íntegra todas as informações solicitadas. Por outro lado, por tratar-se de um ente da administração pública, as

informações relativas às normas que regulam o modus operandi e a estrutura da organização puderam ser encontradas através dos diários oficiais do Estado e da União.

Igualmente, para uma resposta mais efetiva a presente pesquisa seria necessária a utilização de outros instrumentos de coleta de dados, os quais se podem citar: entrevistas e formulários para verificar a satisfação dos usuários com os serviços.

Toda via, ao verificar o objetivo geral da pesquisa, analisar a Gestão de Pessoas voltada à Inovação nos processos operacionais do DETRAN Tocantins para otimização dos serviços disponibilizados aos usuários, percebeu-se que este foi alcançado, bem como, também, os seus objetivos específicos. Embora a utilização de outros instrumentos pudesse ter potencializado e ampliado a abordagem das respostas obtidas. Como limitações, porém, a pesquisa não se deparou a nenhuma, seja de aspecto financeiro ou metodológico.

Como proposta de pesquisa futura: o amplo espaço de abordagem do tema sugere um estudo de caso, mas agora com a aplicação dos instrumentos para inovação. Assim, fazendo uma avaliação dos impactos desses instrumentos nos resultados e na qualidade dos serviços prestados pela autarquia.

Essa pesquisa foi fundamental para a compreensão da realidade da administração pública no Brasil. Bem como para o dimensionamento do espaço e temas de estudos futuros com essa abordagem, com o intuito da evolução do pensamento administrativo público prático.

### Referências

ABRUCIO, F.L. (2007). Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, 41 (n. especial) 67-86.

BRASIL, Constituição. **Constituição da República Federativa do Brasil**. – Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.

\_\_\_\_\_. **Recurso de revista n. 5533-49.2010.5.15.0000, de 12 de dezembro de 2012**. Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho, Brasília, 19 dez. 2012. Disponível em: . Acesso em: 22 jun. 2018.

CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS, Dácio Roberto dos; CAVALCANTE, Márcia Beatriz. **Gestão da inovação**. Curitiba, PR: Aymaré Educação, 2011. 136 p. Disponível em: <<http://riut.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2057/1/gestaoinovacao.pdf>>. Acesso em: 21 mai. 2018.

CORAL, Eiza; OGLIARI, André; ABREU, Aline França. **Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos**. São Paulo: Atlas, 2009.

DE ARAGÃO, Alexandre Santos. O princípio da eficiência. **Revista de direito administrativo**, v. 237, p. 1-6, 2004.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 25. Ed. - São Paulo: Atlas, 2012.

FRESNEDA, P. S. V. (1998). Transformando organizações públicas: a tecnologia da informação como fator propulsor de mudanças. **Revista do Serviço Público**, 49 (1): 71-90

GARCES, Solange Beatriz Billig. **Classificação e tipos de pesquisas**. Universidade de Cruz Alta–Unicruz, 2010.

GUIMARÃES, T. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, maio/jun. 2000. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284/4875>> . Acesso em: 21 mai. 2018.

LAGE, Dr<sup>a</sup> Louise. **Pesquisa em Administração e Trabalho de Conclusão de Curso**; organizado por Universidade Luterana do Brasil. – Canoas, RS: Ed. ULBRA, 2017, 165 p.

MANHÃES, Fernanda Castro; KAUARK, Fabiana; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa: guia pratico**. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed.-São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, J. P. **Didática geral**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MENDES QUEIROZ, Roberta Graziela, CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. **Inovação no setor público: uma análise de choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação do setor publico**. Revista de Administração Pública – RAP, 2010. Disponível em: <[http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2410165900\\_07](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2410165900_07)> Acesso em: 21 mai. 2018.

OCDE; FINEP. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed., 2005. Disponível em:< <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>>. Acesso em: 21 mai. 2018.

REAL, Mauro Corte. **Gestão da inovação**; organizado por Universidade Luterana do Brasil. – Canoas, RS: Ed. ULBRA, 2015, 293 p.

RODRIGUES, Dênis Alves; JAYO, Martin. **Modernização administrativa em contexto subnacional**. Estudo de caso do Detran-SP. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, [S.l.], v. 21, n. 68, jan. 2016.

**ISSN 2236-5710**. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/56904>>. Acesso em: 30 Ago. 2018. doi:<http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v21n68.56904>. Acesso em: 21 mai. 2018

Recebido em 14 de março de 2020.  
Aceito em 2 de junho de 2020.