

**GESTÃO DA INOVAÇÃO EM  
SERVIÇOS PÚBLICOS: um  
estudo de caso em um órgão  
executivo de trânsito, a partir  
da análise de indicadores**

**MANAGEMENT OF INNOVATION IN  
PUBLIC SERVICES: a case study in an  
executive traffic body, from the analysis  
of indicators**

**GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN  
SERVICIOS PÚBLICOS: un caso práctico  
en un organismo de tráfico ejecutivo, a  
partir del análisis de indicadores**

**Debora Lorena Da Luz Sousa<sup>1</sup>  
Kleber Abreu Sousa<sup>2</sup>  
Dilson Pereira dos Santos Júnior<sup>3</sup>**

## RESUMO

Este artigo teve o propósito de apresentar um cenário geral da dinâmica do atendimento do Detran Tocantins, a partir da análise de dados coletados no próprio órgão, que retrataram o tempo médio de atendimento e suas principais variáveis. Dentro desse contexto, o projeto procura entender as variações e demandas dos usuários do órgão ao procurar atendimento, assim como a prestação de serviço, levando em consideração as dificuldades encontradas para suprir a demanda de atendimento, bem como os principais gargalos. Com base nessas informações e levando-se em consideração o arcabouço teórico pesquisado, foram pontuadas algumas propostas de melhoria onde acredita-se poder aperfeiçoar o serviço que é prestado no referido órgão..

**PALAVRAS-CHAVE:** atendimento; serviços; órgão público..

---

<sup>1</sup> Graduada em Tecnologia em Logística da Universidade Federal do Tocantins – UFT, e-mail: [deboralorenaluz@gmail.com](mailto:deboralorenaluz@gmail.com).

<sup>2</sup> Doutor em Gestão da Inovação - UFAM, professor do curso de Administração da Universidade Federal do Tocantins – UFT, e-mail: [kleberabreu@uft.edu.br](mailto:kleberabreu@uft.edu.br)

<sup>3</sup> Especialista em Direito Tributário – FIJ, e-mail: [dilsonp@gmail.com](mailto:dilsonp@gmail.com).

Quadra 109 Norte Av. NS 15 ALCNO 14, Plano Diretor Norte, Palmas-TO, Brasil, CEP: 77001-090 Bloco IV sala 19.

## ABSTRACT

This article had the purpose of presenting a general scenario of the dynamics of the service of Detran Tocantins, based on the analysis of data collected in the organ itself, which portrayed the average time of care and its main variables. Within this context, the project seeks to understand the variations and demands of the users of the agency when seeking care, as well as the provision of service, taking into account the difficulties encountered to meet the demand for care, as well as the bottlenecks. Based on this information and taking into account the theoretical framework researched, some improvement proposals were scored where it is believed to be able to improve the service that is provided in that body..

**KEYWORDS:** treatment; services; public agency.

## RESUMEN

Este artículo tenía el propósito de presentar un escenario general de la dinámica del servicio de Detran Tocantins, basado en el análisis de los datos recogidos en el propio órgano, que retrataba el tiempo promedio de atención y sus principales variables. En este contexto, el proyecto busca comprender las variaciones y demandas de los usuarios de la agencia a la hora de buscar atención, así como la prestación de servicios, teniendo en cuenta las dificultades encontradas para satisfacer la demanda de atención, así como la Embotellamientos. Sobre la base de esta información y teniendo en cuenta el marco teórico investigado, se puntuaron algunas propuestas de mejora donde se cree que es capaz de mejorar el servicio que se presta en ese organismo.

**PALABRAS CLAVE:** servicio; servicios; organismo público.

Recebido em: 19.03.2019. Aceito em: 12.06.2019. Publicado em: 01.08.2019.

## INTRODUÇÃO

A qualidade no atendimento ao cliente-cidadão compõe o tema desse artigo, que aborda o assunto baseando-se em duas vertentes: a primeira, com enfoque conceitual e a segunda, com foco em pesquisa exploratória, tomando como estudo central o atendimento aos usuários em um órgão executivo de trânsito estadual.

Tem como objetivo principal, procurar entender as variações e demandas dos usuários do órgão ao procurar atendimento, assim como a prestação de serviço, levando em consideração as dificuldades encontradas para suprir a demanda e os principais gargalos para melhoria dos indicadores de tempo de atendimento.

O desenvolvimento desse trabalho justifica-se pela necessidade de construção de um cenário que evidencie as variações e picos de demanda de serviços variados, na procura ao órgão executivo. Considerando o fato de que todos os serviços prestados são tarifados e que estes devem ter como objetivo principal “servir ao público”, precisa-se de uma pesquisa um pouco mais ampla que permita essa avaliação, bem como propostas de melhoria no tocante aos indicadores de tempo de atendimento.

Segundo Coutinho (2014), os serviços públicos, em geral não são bem vistos pela sociedade, e algumas das principais reclamações atingem a burocratização dos processos, bem como a ineficiência e ineficácia no atendimento, tornando-o incapaz de atender aos anseios cada vez mais urgentes da sociedade.

Diante desse quadro, faz-se necessário a disposição de cenário da prestação de serviços para que se identifique a razão dos problemas e sejam propostas possíveis soluções.

Com isso, a pesquisa pretende destacar a necessidade de as organizações públicas efetuarem análises acerca da qualidade do serviço oferecido ao cidadão, procurando identificar suas potencialidades e fraquezas, a fim de promover mudanças e adaptações que auxiliem no processo de melhoria contínua.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A partir desse eixo de trabalho, serão discutidos aspectos importantes para a correta compreensão da temática estudada. Abaixo estão dispostos os seguintes aspectos:

### **Os serviços públicos do Detran e sua contextualização**

Antes de 1988, o trânsito no Tocantins era administrado por meio de Circunscrições Regionais de Trânsito (Ciretrans), do governo de Goiás. Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, foi criado o Estado do Tocantins, quando, no primeiro governo tocantinense, de dois anos, foi criado o Departamento Estadual de Trânsito (Detran) (TOCANTINS, 1991), ligado à Secretaria de Segurança Pública.

Em meados de dezembro de 2002, teve acréscimo considerável sua estrutura física, com o início das atividades em sede própria, com quase dez mil metros quadrados, distribuídos em cinco blocos distintos, estacionamentos, galpões de vistoria e salas para a realização das provas eletrônicas, no qual possui funcionamento até (DETRAN-TO, 2017).

Os serviços parte do objeto de estudo, ofertados pelo órgão, são os seguintes: Transferência de Propriedade; Transferência de Jurisdição; Transferência de UF; Baixa e Inclusão de Alienação; Emissão de Guias; Comunicado de Venda; Mudança de Categoria e Característica; Primeiro Emplacamento; Consultas; Emissão de CRLV; Auditar/ Finalizar Processos; 2ª Via CRV e CRLV.

### **Gestão do atendimento nos serviços públicos**

Segundo José Cretella Júnior (1980, p. 59), serviço público é: "toda atividade que o Estado exerce, direta ou indiretamente, para a satisfação das necessidades públicas mediante procedimento típico do direito público". Pode-se dizer que os serviços públicos estão sempre voltados à coletividade, e deve promover os interesses públicos com primazia e qualificação.

Para que sejam atendidas as necessidades dos cidadãos quanto à execução das normas impostas pelo Estado, é necessária a existência e atuação da organização pública que, através

do exercício dos seus agentes, trabalhará em função dos propósitos de um governo, que por sua vez, deve atender de forma adequada às demandas da sociedade.

Um dos grandes desafios da gestão pública está no que diz respeito à qualidade da prestação de serviços públicos (COUTINHO, 2014). Neste caso, o envolvimento dos gestores no processo de busca pela qualidade é de fundamental importância para que os funcionários se identifiquem e se envolvam com o objetivo de alcançar melhores resultados.

Pressupõe que os gestores públicos devem identificar as fragilidades do atendimento público, avaliar as expectativas do contribuinte e demonstrar empenho e a preocupação da instituição em prestar serviços de qualidade.

Para que se tenha melhor percepção da qualidade dos serviços de atendimento prestador por uma organização, é necessário submetê-la a avaliação dos seus usuários e coletar dados capazes de auxiliar o gestor na tomada de decisão. Como afirma Matias-Pereira:

É preciso procurar rever a forma como os serviços de atendimento ao público vêm sendo prestados, buscando sua realização com maior eficiência, mudando o comportamento da cultura das organizações públicas, tendo o cidadão como foco (2007, p. 42).

Pode-se dizer que a qualidade nos serviços públicos é avaliada principalmente por seus usuários, uma vez que esses são financiadores de tais serviços através dos tributos que pagam. Portanto, não estão apenas na condição de cliente, mas também de financiador.

Conforme afirma Bond (2006), no Poder Público, o cidadão deve ser visto não como cliente, pois os recursos do Poder Público são do cidadão, mas sim como alguém que pode e deve participar do processo de servir a comunidade.

Para que se mantenham funcionários comprometidos, ágeis, e interessados em oferecer o melhor de si para a organização é indispensável o treinamento e o desenvolvimento deles. Como afirma Chiavenato (2004), o treinamento é uma forma eficaz de agregar valor as pessoas, à organização e ao cliente.

## Serviços front office

*Front Office* são as atividades de uma empresa que fazem contato direto com o cliente ou “linha de frente”. Correa e Caon (2002) consideram que, as atividades de *front office* têm um papel fundamental não apenas na gestão da percepção do cliente quanto a qualidade de serviço, mas também na gestão de suas expectativas.

Lovelock e Wright (2002) enfatizam que as expectativas são mais influenciadas pelas experiências anteriores que o cliente teve, portanto é importante entender como os clientes avaliam o desempenho dos serviços a partir de suas experiências. Observam ainda que, após o cliente usufruir do serviço, ele faz uma comparação entre a qualidade esperada e aquilo que recebeu.

“os desempenhos de serviço que surpreendem e encantam os clientes por ficarem acima dos seus níveis de serviço desejado serão vistos como de qualidade superior. Se a entrega do serviço cair dentro de sua zona de tolerância, acharão que ele é adequado. Mas se a qualidade real caia abaixo do nível de serviço adequado esperado pelos clientes, ocorre uma discrepância ou lacuna na qualidade – entre o desempenho do fornecedor de serviço e as expectativas do cliente”. (LOVELOCK e WRIGHT, 2002, p. 107).

O atendimento ao público é a função que requer maior envolvimento com a informação, pois a partir dele que se formará a impressão do usuário em relação à organização.

Para Milet (1997), os principais aspectos observados pelos clientes na hora de avaliar a qualidade no atendimento prestado são: aparência e instalações físicas; confiabilidade transmitida pelo atendente; tempo que leva o atendimento; competência dos colaboradores; credibilidade e segurança, presteza e cortesia, informações claras, acessibilidade e valor pago pelo serviço.

Portanto, um bom atendente deve trabalhar de forma clara e imparcial, agindo com presteza e educação, procurando entender cada usuário para melhor auxiliá-los, tratando-os sempre como foco principal da organização.

Nesse sentido, o presente trabalho aborda o aspecto do tempo médio de atendimento, para avaliar o comportamento de tal indicador, entre os meses de maio a dezembro de 2014,

no Detran TO, buscando identificar tendências e possíveis ações que possam contribuir com a melhoria dos índices.

### **Mensuração do serviço de atendimento em contraposição ao serviço do órgão**

As principais reclamações de insatisfação dos usuários em relação aos serviços públicos são: ineficiência operacional, informações incorretas sobre os serviços prestados, burocratização excessivas dos procedimentos e rotinas, atrito do cidadão com o servidor, e as filas e demora no atendimento.

Muitas vezes, os usuários atribuem sua insatisfação com o órgão aos servidores públicos que lhes prestam atendimento, podendo ou não serem eles os causadores dos problemas.

Encontra-se na literatura dois padrões culturais recorrentes encontrados nas organizações públicas, tanto nacional quanto internacionalmente. São eles o padrão burocrático e o tecnocrático.

A junção desses dois padrões aplicados às organizações redundam em ambientes altamente formalistas e com padrões rígidos de procedimentos e hierarquia. Com tal estruturação ambiental, a organização acaba por reduzir o comprometimento do servidor, que interage continuamente com estruturas pouco interpessoais (COUTINHO 2014).

Desta feita, mesmo com empenho individual do servidor no atendimento, o objetivo da prestação eficiente e eficaz do serviço não é alcançado, e por vezes fica sobre o atendente a pecha negativa advinda da frustração do usuário.

Mesmo com a ocorrência de tal percepção, os problemas na prestação dos serviços públicos, por vezes englobam situações fora do alcance do servidor que presta atendimento, visto que perpassam a estrutura e cultura organizacionais (COUTINHO, 2014).

Alguns paradigmas da administração pública passam nos últimos anos por mudanças, uma delas relativa a administração voltada para o cidadão, tratando-o não só como cliente,

mas como participante ativo dessa relação, causando não só a mudança de estruturas e processo, mas alteração nos valores das instituições (COUTINHO, 2014).

Tais alterações perpassam os processos de admissão de servidores, demandando mais competências como ferramentas possíveis de agregar melhorias aos procedimentos, além de desenvolvimento de competências relacionadas com a gestão e valores humanos.

O nível de satisfação do usuário se resulta de uma avaliação mesmo que inconsciente entre o que ele esperava e o que lhe foi oferecido. Para se mensurar os serviços, se faz necessário primeiramente analisar a situação atual da prestação desses, para a partir daí propor soluções de melhoria.

Alguns critérios são utilizados para o levantamento desse cenário, como por exemplo:

- Velocidade
- Tempo de espera
- Demanda
- Tempo do atendimento

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguinte seção aborda os procedimentos metodológicos que foram utilizados no desenvolvimento do presente artigo.

A definição da abordagem da pesquisa é fundamental à sua legitimidade, cabendo considerar a adequação aos objetivos da pesquisa, a validade e a confiabilidade. O tipo de pesquisa utilizado para a elaboração deste trabalho foi a pesquisa bibliográfica, caracterizando-se pela busca de informações em obras literárias.

A pesquisa bibliográfica, segundo Marconi e Lakatos (2001) se caracteriza pela profunda investigação de obras literárias, sejam elas impressas ou não, e deve atender aos objetivos do autor, uma vez que precisa ir ao encontro da solução para o problema levantado.



Ao ser ela comparada com a linha de pensamento de autores diversos, analisando suas interpretações e ordenação do próprio pensamento, ela traz sustentação e base teórica ao presente estudo.

Quanto ao método, optou-se pelo estudo de caso, que tem o maior propósito de investigar caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações. Para Goode e Hatt (1979), o estudo de caso é um meio de organizar os dados, preservando do objeto estudado o seu caráter unitário. Portanto, por meio do estudo do caso o que se pretende é investigar, como uma unidade, as características importantes para o objeto de estudo da pesquisa.

Quanto à sua forma, esta pesquisa classifica-se como quali-quantitativa. Por meio deste tipo de pesquisa os dados são colhidos através de instrumento de coleta de dados específico.

Quanto ao objetivo, este artigo enquadra-se como pesquisa exploratória, que será utilizada aqui para tentar entender primeiramente a variação dos índices de tempo de atendimento, tempo de espera e tempo total no órgão, entre os meses de maio a dezembro de 2014.

## RESULTADOS ALCANÇADOS

Os resultados foram analisados com base nos dados obtidos pelo sistema de atendimento do Detran-TO, no período de 14 de maio de 2014 à 30 de novembro de 2014.

As informações abaixo dispostas serão avaliadas levando em consideração, principalmente a média total do período que o usuário ficou dentro do órgão, que é resultado direto da soma do tempo de espera para ser atendido adicionado ao tempo de duração do atendimento.

Maio/2014:

**Tabela 1:** Relação de senhas e tempo de atendimento do mês de maio/2014.

Dia	Total (senhas)	Aten. Efetuados	Em aberto	Não compareceu	Média de Espera (min)	Média de atendimento (min)	Média total (min)
14	214	203	0	8	21,83	3,39	25,23
15	480	402	25	53	29,55	28,05	57,61
16	136	79	46	11	38,07	330,23	368,23
19	616	464	0	152	65,24	20,16	85,41
20	505	475	0	30	39,93	8,43	48,37
21	151	5	146	0	7,08	343,44	350,53
22	628	528	0	100	50,11	13,55	63,66
23	427	376	0	51	13,60	52,27	65,88
26	392	342	0	50	34,51	15,08	49,60
27	275	1	201	73	10,01	24,02	34,02
28	341	315	0	26	22,98	20,76	43,74
29	325	315	0	10	8,95	95,91	104,87
30	303	292	0	11	4,61	38,17	42,79

**Fonte:** tabela elaborada a partir dos dados coletados junto ao Detran-TO (2014).

Em resumo, compilando os dados listados acima, chegou-se o total de atendimentos requeridos, expresso pelo número de senhas emitidas, o total de atendimentos efetuados, os atendimentos em aberto (por motivos alheios ao usuário o atendimento não foi iniciado), não compareceu (atendimento iniciado com a chamada da senha pelo servidor, porém com usuário dos serviços evadiu-se durante o tempo de espera).

Também se têm as médias de tempo de espera pelo atendimento (entre a emissão da senha e efetiva chamada pelo atendente), média de atendimento (tempo médio dos atendimentos, até a sua conclusão), média total (tempo médio de permanência no órgão, somados os tempos médios de espera e atendimento):

**Tabela 2:** Relação total do mês de maio

Dia	Total (senhas)	Aten. Efetuados	Em aberto	Não compareceu	Média de Espera (min)	Média de atendimento (min)	Média total (min)
14 a 30	4.793	3.797	418	575	31,36	34,46	65,83

**Fonte:** tabela elaborada a partir dos dados coletados junto ao Detran-TO (2014).

Conforme demonstra a Tabela 2, percebe-se que média total do tempo que o usuário, passou dentro do órgão foi de aproximadamente 65,83 minutos, sendo que deste tempo 34,46 foi a média do tempo de duração do atendimento e 31,36 minutos foi a média de espera pelo indivíduo.

Junho/2014:

**Tabela 3:** Relação de senhas e tempo de atendimento do mês de junho. (continua)

Dia	Total (senhas)	Aten. Efetuados	Em aberto	Não compareceu	ME (min)	MTA (min)	MT (min)
02	412	377	0	35	11,12	13,42	24,54
03	320	307	0	13	4,42	20,54	24,97
04	396	371	0	25	7,61	14,27	21,89

**Tabela 3:** Relação de senhas e tempo de atendimento do mês de junho. (conclusão)

Dia	Total (senhas)	Aten. Efetuados	Em aberto	Não compareceu	ME (min)	MTA (min)	MT (min)
05	342	311	1	30	9,09	17,04	26,15
06	393	336	0	57	12,16	41,65	53,82
09	470	385	0	85	41,70	14,70	56,63
10	252	243	0	9	3,86	12,37	16,24
11	121	3	118	0	4,94	484,88	489,82
12	48	4	43	1	5,50	383,85	389,36

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2019v5n5p283>

13	628	560	0	68	22,60	11,44	34,13
16	829	727	3	99	28,72	8,12	36,91
17	339	303	0	36	15,06	12,52	27,59
18	677	587	0	90	32,95	63,66	96,61
19	0	0	0	0	0	0	0
20	661	590	0	71	22,48	24,06	46,55
23	282	264	0	18	6,81	9,91	16,73
24	492	436	4	52	17,04	24,44	41,49
25	429	388	0	41	11,97	7,47	19,45
26	354	302	0	52	13,00	17,16	30,16
27	453	406	0	47	12,42	37,64	50,12
30	455	416	0	39	16,02	12,57	28,60

**Fonte:** tabela elaborada a partir dos dados coletados junto ao Detran-TO (2014).

Em resumo, compilando os dados listados acima, chegou-se o total de atendimentos requeridos, expresso pelo número de senhas emitidas, o total de atendimentos efetuados, os atendimentos em aberto (por motivos alheios ao usuário o atendimento não foi iniciado), não compareceu (atendimento iniciado com a chamada da senha pelo servidor, porém com usuário dos serviços evadiu-se durante o tempo de espera).

Também se têm as médias de tempo de espera pelo atendimento (entre a emissão da senha e efetiva chamada pelo atendente), média de atendimento (tempo médio dos atendimentos, até a sua conclusão), média total (tempo médio de permanência no órgão, somados os tempos médios de espera e atendimento):

**Tabela 4:** Relação total do mês de Junho.

Dia	Total (senhas)	Aten. Efetuados	Em aberto	Não compareceu	Média de espera (min)	Média de atendimento (min)	Média total (min)
-----	----------------	-----------------	-----------	----------------	-----------------------	----------------------------	-------------------

1 a 30	8.353	7.316	169	868	18,13	21,49	39,63
--------	-------	-------	-----	-----	-------	-------	-------

**Fonte:** tabela elaborada a partir dos dados coletados junto ao Detran-TO (2014).

Com base nos dados observados na Tabela 4, nota-se que assim como a tabela anterior, a média geral do tempo de espera (18,31 minutos) é inferior à média geral do tempo de atendimento (21,49 minutos). Observa-se a existência de senhas em aberto expediente que corresponde ao total de senhas emitidas que não foram atendidas efetivamente dentro do dia, sem ter o atendimento efetivo iniciado, por razões alheias ao usuário.

Apesar de os dados do mês de maio (Tabela 2) representarem parcela do mês, o total de senhas em aberto é bem superior ao mesmo de Junho (Tabela 4), indicando possíveis problemas na prestação do serviço, que podem ser averiguados pela gestão para melhoria.

Outro fator interessante é que os dias em que houve maior quantidade de senhas distribuídas e atendidas foram os dias em que o usuário teve o menor tempo de espera dentro do órgão, o que aponte a oportunidade de estudar as causas de tal fenômeno, com o fito de fazer com que esses melhores índices, se comparados com os demais, possam ser atingidos com mais frequência.

Julho/2014:

**Tabela 5:** Relação de senhas e tempo de atendimento do mês de julho. (continua)

Dia	Total (senhas)	Aten. Efetuados	Em aberto	Não compareceu	ME (min)	MTA (min)	MT (min)
01	446	417	0	29	10,65	15,94	26,60
02	445	418	0	27	12,61	9,84	22,45
03	434	402	0	32	14,43	9,74	24,17
04	127	114	7	6	4,21	121,75	125,97
07	318	0	168	150	38,24	23,87	62,11
08	319	301	0	18	7,79	13,35	21,15

09	799	650	0	149	43,62	14,62	52,25
10	699	635	0	64	21,44	11,23	32,68
11	641	544	0	97	61,44	43,58	104,72
14	788	621	0	167	79,14	9,59	88,74
15	610	419	0	191	117,78	13,67	131,46
16	358	162	0	196	117,23	41,65	158,89
17	356	164	84	108	10,22	16,21	26,44
18	593	339	4	250	74,76	54,88	129,65
21	184	163	1	20	25,82	17,12	42,95
22	670	546	1	123	85,18	47,44	132,63
23	596	519	4	73	55,67	10,81	66,49

**Tabela 5:** Relação de senhas e tempo de atendimento do mês de julho. (conclusão)

Dia	Total (senhas)	Aten. Efetuados	Em aberto	Não compareceu	ME (min)	MTA (min)	MT (min)
24	515	421	21	73	25,32	18,70	44,03
25	527	486	0	41	14,74	12,89	27,64
28	326	296	0	30	18,61	15,53	33,55
29	435	407	0	28	11,01	13,24	24,26
30	410	383	0	27	12,91	16,49	29,41
31	397	359	0	38	8,89	34,64	43,53

**Fonte:** tabela elaborada a partir dos dados coletados junto ao Detran-TO (2014).

Em resumo, compilando os dados listados acima, chegou-se o total de atendimentos requeridos, expresso pelo número de senhas emitidas, o total de atendimentos efetuados, os atendimentos em aberto (por motivos alheios ao usuário o atendimento não foi iniciado), não compareceu (atendimento iniciado com a chamada da senha pelo servidor, porém com usuário dos serviços evadiu-se durante o tempo de espera).

Também se têm as médias de tempo de espera pelo atendimento (entre a emissão da senha e efetiva chamada pelo atendente), média de atendimento (tempo médio dos atendimentos, até a sua conclusão), média total (tempo médio de permanência no órgão, somados os tempos médios de espera e atendimento):

**Tabela 6:** Relação total do mês de julho.

Dia	Total (senhas)	Aten. Efetuados	Em aberto	Não compareceu	Média de Espera (min)	Média de atendimento (min)	Média total (min)
1 a 30	10.993	8.766	290	1.937	40,28	21,69	61,98

**Fonte:** tabela elaborada a partir dos dados coletados junto ao Detran-TO (2014).

Pode-se observar na Tabela 6, que a demanda por senhas teve acréscimo em relação ao mês anterior, fato que coincide com a característica de julho ser mês de férias escolares, porém não foi possível encontrar dados que comprovem a influência de tal característica no comportamento do indicador.

Também foi observado que a média total do tempo de atendimento é inferior a média total do tempo espera, apesar do grande número de senhas em aberto. No geral, o tempo médio total que o usuário permaneceu dentro do órgão foi mais alto, comparado com o mês anterior, e houve um número muito grande de senhas que não compareceram.

Agosto/2014:

**Tabela 7:** Relação de senhas e tempo de atendimento do mês de agosto. (continua)

Dia	Total (senhas)	Aten. Efetuados	Em aberto	Não compareceu	ME (min)	MTA (min)	MT (min)
01	53	14	0	39	9,88	4,74	14,63
04	618	510	0	108	48,86	15,78	64,65
05	544	456	0	88	32,77	11,89	44,66
06	470	432	0	38	17,31	18,64	35,95

07	431	402	0	29	28,44	24,26	52,70
08	522	441	0	81	32,01	23,03	55,05
11	558	456	0	102	54,85	7,26	62,12
12	599	522	0	77	32,88	9,68	42,58
13	598	530	0	68	21,31	5,20	26,52
14	613	559	0	54	23,37	12,19	35,57
15	712	614	0	98	39,04	24,07	63,12

**Tabela 7:** Relação de senhas e tempo de atendimento do mês de agosto. (conclusão)

Dia	Total (senhas)	Aten. Efetuados	Em aberto	Não compareceu	ME (min)	MTA (min)	MT (min)
18	284	177	0	107	26,51	34,02	60,54
19	566	506	0	60	25,85	13,59	39,45
20	476	422	0	54	24,05	13,65	37,71
21	435	388	1	46	17,49	11,39	28,82
22	542	475	0	67	33,94	13,38	47,32
25	451	415	0	36	14,47	12,84	27,32
26	383	362	0	21	10,77	8,70	19,47
27	215	128	0	87	16,00	9,46	25,47
28	263	243	1	19	24,46	35,53	60,00
29	436	392	2	36	18,25	152,61	170,87

**Fonte:** tabela elaborada a partir dos dados coletados junto ao Detran-TO (2014).

Em resumo, compilando os dados listados acima, chegou-se o total de atendimentos requeridos, expresso pelo número de senhas emitidas, o total de atendimentos efetuados, os atendimentos em aberto (por motivos alheios ao usuário o atendimento não foi iniciado), não compareceu (atendimento iniciado com a chamada da senha pelo servidor, porém com usuário dos serviços evadiu-se durante o tempo de espera).



Também se têm as médias de tempo de espera pelo atendimento (entre a emissão da senha e efetiva chamada pelo atendente), média de atendimento (tempo médio dos atendimentos, até a sua conclusão), média total (tempo médio de permanência no órgão, somados os tempos médios de espera e atendimento):

**Tabela 8:** Relação total do mês de agosto.

Dia	Total (senhas)	Aten. Efetuados	Em aberto	Não compareceu	Média de Espera (min)	Média de atendimento (min)	Média total (min)
1 a 29	9.769	8.444	4	1.315	28,35	21,69	49,97

**Fonte:** tabela elaborada a partir dos dados coletados junto ao Detran-TO (2014).

A tabela 8 mostra que apesar do grande número de atendimentos durante todo o mês, a média geral do tempo que o usuário permaneceu dentro do órgão diminuiu em relação ao mês anterior, e o número de senhas em aberto durante todo o período é baixo. Assim como no mês de julho, o total de senhas que não compareceram continuou elevado, em relação aos meses anteriores.

Setembro/2014:

**Tabela 9:** Relação de senhas e tempo de atendimento do mês de setembro. (continua)

Dia	Total (senhas)	Aten. Efetuados	Em aberto	Não compareceu	ME (min)	MTA (min)	MT (min)
01	388	365	0	23	16,99	8,04	25,04
02	300	226	0	74	36,30	12,85	49,16
03	389	366	0	23	23,60	8,02	31,62
04	380	339	0	41	20,10	8,84	28,95
05	387	343	0	44	25,70	4,78	30,50
08	0	0	0	0	0	0	0
09	483	433	0	50	21,51	7,90	29,42
10	438	412	0	26	9,23	11,17	20,11

11	434	394	0	40	13,08	14,32	27,41
12	519	445	0	74	25,27	5,68	30,96
15	572	456	0	116	26,28	5,17	31,46

**Tabela 9:** Relação de senhas e tempo de atendimento do mês de setembro. (conclusão)

Dia	Total (senhas)	Aten. Efetuados	Em aberto	Não compareceu	ME (min)	MTA (min)	MT (min)
16	497	443	0	54	18,53	8,17	26,71
17	486	445	0	41	12,19	8,36	20,56
18	383	358	0	25	9,24	9,22	18,47
19	425	397	0	28	5,62	15,46	21,09
20	386	344	25	17	10,70	5,45	16,16
23	304	294	0	10	6,34	10,17	16,52
24	302	283	0	19	5,64	10,11	15,76
25	272	238	22	12	3,74	7,00	10,74
26	32	0	32	0	0	0	0
29	366	324	0	42	24,81	10,31	35,13
30	284	252	12	20	10,91	16,86	27,78

**Fonte:** tabela elaborada a partir dos dados coletados junto ao Detran-TO (2014).

Em resumo, compilando os dados listados acima, chegou-se o total de atendimentos requeridos, expresso pelo número de senhas emitidas, o total de atendimentos efetuados, os atendimentos em aberto (por motivos alheios ao usuário o atendimento não foi iniciado), não compareceu (atendimento iniciado com a chamada da senha pelo servidor, porém com usuário dos serviços evadiu-se durante o tempo de espera).

Também se têm as médias de tempo de espera pelo atendimento (entre a emissão da senha e efetiva chamada pelo atendente), média de atendimento (tempo médio dos

atendimentos, até a sua conclusão), média total (tempo médio de permanência no órgão, somados os tempos médios de espera e atendimento):

**Tabela 10:** Relação total do mês de setembro.

Dia	Total (senhas)	Aten. Efetuados	Em aberto	Não compareceu	Média de Espera (min)	Média de atendimento (min)	Média total (min)
1 a 29	9.769	8.444	4	1.315	28,35	21,69	49,97

**Fonte:** tabela elaborada a partir dos dados coletados junto ao Detran-TO (2014).

Analisando os dados apresentados na Tabela 10 observa-se que a quantidade total de senhas segue em curva decrescente, iniciada no mês de agosto, após o aumento ocorrido em julho relativamente ao mês antecedente.

Durante o mês, nota-se que a maior demanda acontece entre os dias 09 e 19, período qual coincide com a proximidade do vencimento do IPVA, de acordo com o calendário vigente para o ano de 2014 (SEFAZ TOCANTINS, 2013).

A Tabela 10 demonstra que a média total do tempo que o usuário permaneceu no órgão foi menor em relação aos outros meses (25,70 minutos), indicando melhora no tempo de prestação dos serviços.

Outubro/2014:

**Tabela 11:** Relação de senhas e tempo de atendimento do mês de outubro. (continua)

Dia	Total (senhas)	Aten. Efetuados	Em aberto	Não compareceu	ME (min)	MTA (min)	MT (min)
01	212	198	2	12	3,55	21,18	24,74
02	0	0	0	0	0	0	0
03	324	303	0	21	6,39	6,60	13,00
06	320	296	0	24	12,15	10,05	22,21
07	244	213	0	31	11,51	12,85	24,36
08	297	280	0	17	5,21	10,29	15,51

**Tabela 11:** Relação de senhas e tempo de atendimento do mês de outubro. (conclusão)

Dia	Total (senhas)	Aten. Efetuados	Em aberto	Não compareceu	ME (min)	MTA (min)	MT (min)
09	285	253	1	31	5,27	34,04	39,32
10	280	260	3	17	7,21	53,55	60,77
13	260	194	16	50	25,17	139,88	165,06
14	238	148	0	90	56,42	18,08	74,50
15	310	253	2	55	25,54	17,93	43,47
16	360	332	0	28	13,87	9,68	23,56
17	330	308	0	22	9,74	19,64	29,39
20	324	307	0	17	12,87	10,84	23,72
21	266	239	0	27	4,27	12,51	16,79
22	146	139	0	7	4,86	25,69	30,55
23	273	265	0	8	3,00	9,57	12,57
24	204	185	10	9	3,00	75,56	78,57
27	161	117	0	44	38,23	72,44	110,68
28	243	230	0	13	7,14	17,26	24,41
29	247	240	0	7	5,25	6,13	11,39
30	224	199	0	25	11,85	127,51	139,36

**Fonte:** tabela elaborada a partir dos dados coletados junto ao Detran-TO (2014).

Em resumo, compilando os dados listados acima, chegou-se o total de atendimentos requeridos, expresso pelo número de senhas emitidas, o total de atendimentos efetuados, os atendimentos em aberto (por motivos alheios ao usuário o atendimento não foi iniciado), não compareceu (atendimento iniciado com a chamada da senha pelo servidor, porém com usuário dos serviços evadiu-se durante o tempo de espera).

Também se têm as médias de tempo de espera pelo atendimento (entre a emissão da senha e efetiva chamada pelo atendente), média de atendimento (tempo médio dos atendimentos, até a sua conclusão), média total (tempo médio de permanência no órgão, somados os tempos médios de espera e atendimento):

**Tabela 12:** Relação total do mês de outubro.

Dia	Total (senhas)	Aten. Efetuados	Em aberto	Não compareceu	Média de Espera (min)	Média de atendimento (min)	Média total (min)
1 a 31	5.548	4.959	34	555	11,57	29,57	41,15

**Fonte:** tabela elaborada a partir dos dados coletados junto ao Detran-TO (2014).

A Tabela 12 demonstra que o total de senhas distribuídas durante o mês de outubro foi de 5.548, um total significativamente menor que os outros meses observados, podendo ser explicado pelo fato de que o período de vencimento do IPVA 2014, definido em portaria da Secretaria da Fazenda do Tocantins (SEFAZ TOCANTINS, 2013), perfaz os meses de maio à setembro e, fora desse período, o fluxo de atendimento tende a diminuir com a diminuição pela procura dos serviços relacionados àquela temática.

Novembro/2014:

**Tabela 13:** Relação de senhas e tempo de atendimento do mês de novembro. (continua)

Dia	Total (senhas)	Aten. Efetuados	Em aberto	Não compareceu	ME (min)	MTA (min)	MT (min)
03	270	248	0	22	24,08	29,83	53,92
04	268	257	0	11	11,74	5,26	17,01
05	0	0	0	0	0	0	0
06	0	0	0	0	0	0	0

**Tabela 13:** Relação de senhas e tempo de atendimento do mês de novembro. (conclusão)

Dia	Total (senhas)	Aten. Efetuados	Em aberto	Não compareceu	ME (min)	MTA (min)	MT (min)

07	193	183	0	10	4,30	28,16	32,47
10	243	217	0	26	22,78	39,58	62,37
11	381	352	0	29	9,44	15,42	24,87
12	115	108	0	7	3,52	97,28	100,81
13	42	40	0	2	0	0	0
14	0	0	0	0	0	0	0
17	0	0	0	0	0	0	0
18	317	245	0	72	41,89	11,08	52,98
19	354	327	0	27	8,46	20,39	28,86
20	287	267	1	18	11,11	10,02	21,14
21	337	312	0	25	7,11	5,26	12,39
24	340	313	0	27	6,26	9,14	15,41
25	261	246	0	15	4,47	20,98	25,76
26	187	164	11	12	6,11	65,62	71,73
27	134	124	0	10	7,44	34,89	42,35
28	279	237	13	29	17,86	46,00	63,87

**Fonte:** tabela elaborada a partir dos dados coletados junto ao Detran-TO (2014).

Em resumo, compilando os dados listados acima, chegou-se o total de atendimentos requeridos, expresso pelo número de senhas emitidas, o total de atendimentos efetuados, os atendimentos em aberto (por motivos alheios ao usuário o atendimento não foi iniciado), não compareceu (atendimento iniciado com a chamada da senha pelo servidor, porém com usuário dos serviços evadiu-se durante o tempo de espera).

Também se têm as médias de tempo de espera pelo atendimento (entre a emissão da senha e efetiva chamada pelo atendente), média de atendimento (tempo médio dos atendimentos, até a sua conclusão), média total (tempo médio de permanência no órgão, somados os tempos médios de espera e atendimento):

**Tabela 14:** Relação total do mês de novembro.

Dia	Total (senhas)	Aten. Efetuados	Em aberto	Não compareceu	Média de Espera (min)	Média de atendimento (min)	Média total (min)
1 a 30	4.009	3.640	25	342	12,40	22,37	34,78

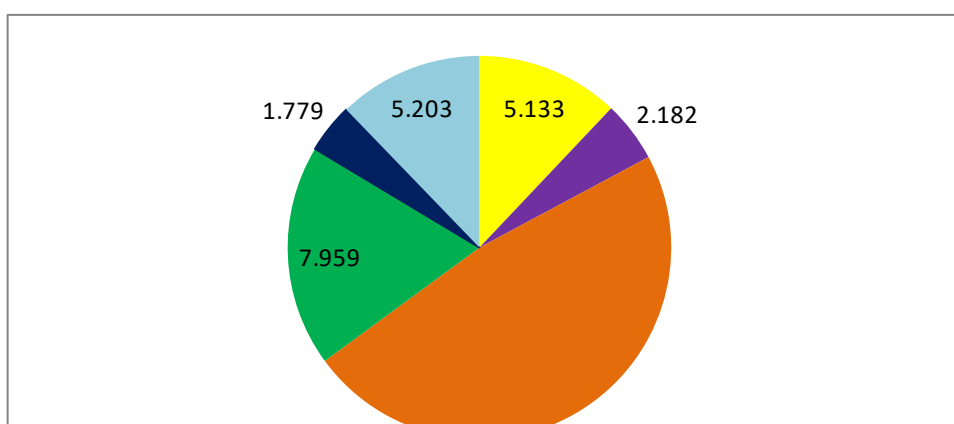
**Fonte:** tabela elaborada a partir dos dados coletados junto ao Detran-TO (2014).

Os dados apresentados na Tabela 14 demonstram que o mês de novembro foi o mês de menor fluxo no atendimento, totalizando 4.009 senhas distribuídas.

Outro fator importante é o interregno quando não houve atendimento efetivamente realizado (dias 05, 06, 14 e 17). Nos dias 20, 26 e 28 constam senhas em aberto (não atendidas). Tais números indicam que houve problemas na prestação de serviços a sociedade, com a interrupção do atendimento e atendimento parcial, respectivamente.

Os serviços prestados pelo setor estudado somam um total de doze categorias: Auditar/Finalizar processo; Baixa de veículo; Baixa/Inclusão de Alienação; Emissão de CRLV; 2ª via de CRV; Comunicado de venda; Consultas; Emissão de guias; mudança de categoria; mudança de característica; Primeiro Emplacamento; Transferência de Propriedade e Transferência de Jurisdição/ UF. No entanto, aqueles de maior demanda foram listados no gráfico a seguir, que apresenta os dados relacionados ao período de 14 de maio de 2014 à 30 de novembro de 2014.

**Gráfico 1:** Gráfico do número de atendimento por temática no período pesquisado.



**Gráfico 1:** Serviços de maior demanda.

**Fonte:** Gráfico elaborado a partir dos dados encontrados na pesquisa.

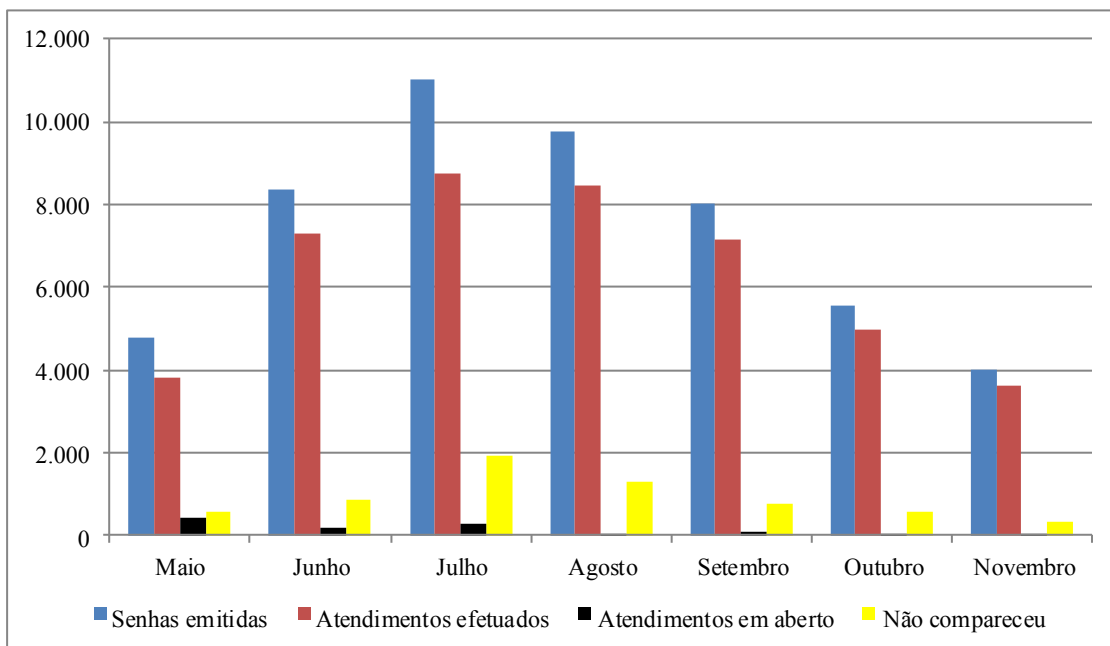
O serviço de maior demanda é o de Emissão de CRLV, seguido por Emissão de guias; Transferência de propriedade; Finalizar processos; Consultas e Primeiro Emplacamento.

Os dados demonstram que o serviço que possui maior procura, portanto maior impacto no atendimento do Detran, é o de Emissão de CRLV, correspondendo por mais de 50% das demandas.

Dessa forma, pela tendência verificada, os procedimentos e políticas relativas a tal serviço tendem a ter maior impacto no atendimento, bem como em seus indicadores de tempo, que os demais assuntos do órgão. Para uma verificação mais apurada necessário seria estudar o tempo de atendimento por serviço, para verificar a participação de cada um em razão do tempo, o que pode ser realizado em estudo posterior.

**Gráfico 2:** Gráfico número de senhas de atendimento emitidas no período pesquisado.





**Fonte:** elaborado a partir dos dados coletados junto ao Detran-TO (2014).

Os dados indicam que o mês com maior quantidade de senhas distribuídas foi o mês de julho, e também aquele com maior quantidade de usuários ausentes (não compareceu).

O de menor quantidade foi o mês de novembro, assim como também os atendimentos efetuados. Em relação as senhas em aberto (por motivos alheios ao usuário o atendimento não foi iniciado), o mês de maio foi o mês com maior ocorrência, podendo significar que foi o mês com maiores problemas em relação à efetiva prestação dos serviços pelo órgão.

Considerando que o período observado no mês de maio é equivalente à aproximadamente metade dos outros meses, nota-se um período de grande fluxo, se comparado aos demais, com demanda inclusive superior a todo o mês de novembro.

Normalmente espera-se que o número de atendimentos do período de maio a setembro seja bem superior ao dos demais meses, tendo em vista que o serviço mais procurado, o de Emissão de CRLV, é atrelado ao calendário de pagamento do IPVA, que ocorre nesse interregno conforme normatização da SEFAZ-TO. Porém, pelos dados do

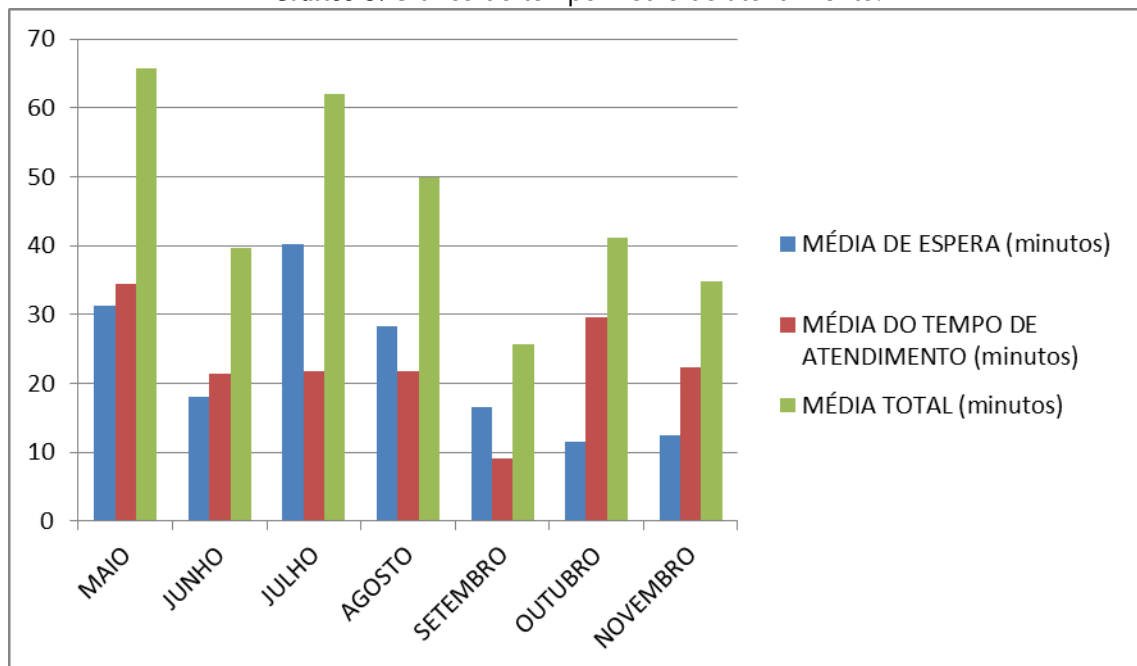
gráfico, após o pico de procura de em julho a curva de demanda tomou direção descendente, com queda na procura.

Nesse período, os veículos com finais de placa 7 e 8 (vencimento para agosto), 9 e 0 (vencimento para setembro), tiveram os prazos prorrogados para os dois meses seguintes, ficando o vencimento da seguinte maneira: final 7- agosto, final 8 - setembro, final - 9 outubro, final 0: novembro.

Tal medida visava evitar que a demanda fique muito concentrada e a qualidade do atendimento fosse prejudicada, haja vista o efetivo de pessoal das unidades permanecer inalterado dentro do ano.

A medida governamental possibilitou “desafogar” o fluxo de atendimento dos meses de agosto e setembro e distribuir para os meses de outubro e novembro.

Tal distribuição coincide com a queda na procura pelo órgão, queda essa que teve reflexo no tempo médio de atendimento total, considerando o tempo de espera e de atendimento efetivo.

**Gráfico 3:** Gráfico do tempo médio de atendimento.

Fonte: elaborado a partir dos dados coletados junto ao Detran-TO (2014).

Em relação ao tempo que o usuário espera pra ser chamado nos guichês de atendimento (média de espera), bem como a média total do tempo de permanência no órgão, tiveram pico no mês de julho e curva descendente nos demais meses, a exceção do mês de novembro, com leve aumento no tempo médio de espera no mês de novembro, em relação ao mês anterior.

A média do tempo efetivo de atendimento teve seu pico em maio, mantendo-se estável nos meses de junho a agosto, experimentou queda considerável em setembro, para após isso experimentar seus segundo e terceiro maiores índices, nos meses de outubro e novembro, respectivamente. Não foram encontrados no presente estudo, elementos que possam explicar tal variação, fator ser estudado posteriormente, com tal objetivo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Baseando nos aspectos discutidos no artigo, foi possível perceber que o órgão avaliado possui margem para melhoria dos indicadores de atendimento.

Ao avaliar a curva de demanda por atendimento pode-se direcionar a política de férias dos servidores, priorizando manter o máximo do efetivo em atividade nos meses de maior demanda, bem como reavaliar o calendário de vencimento do IPVA, haja vista que esse imposto possui relação direta com o assunto de maior demanda para o Detran, a Emissão de CRLV.

A presente pesquisa, ao delinear curva de demanda, tempo de espera, atendimento efetivo e tempo total de permanência no órgão, estes três últimos em forma de média e avaliar o comportamento desses indicadores em certo período de tempo, pode servir de marco inicial para pesquisas futuras que venham a avaliar a margem para melhoria dos indicadores, bem como auxiliar a gestão no estabelecimento de metas para diminuição dos tempos de espera e de atendimento

Não se espera esgotar as discussões no que tange às variações de demanda e fluxos de atendimento com esse trabalho, mas sim, gerar reflexões sobre essa temática e incentivar a produção de outros trabalhos acadêmicos que versem sobre esse eixo de estudo.

Propostas de melhoria:

- Mudança na data de Pagamento do Imposto

Observando os dados de atendimento, pode-se observar que a maior demanda junto ao órgão acontece entre os meses de maio a setembro, em consequência da política de arrecadação do Estado. Por esse motivo, os demais meses possuem demanda menor e, conforme visto nos meses analisados, também tendem a cair os tempos médios de espera e de atendimento efetivo.

A data de pagamento do imposto está diretamente relacionada à numeração final da placa. Por exemplo, os veículos com placas terminadas em 1 e 2, apresentam o vencimento

dos impostos em maio, seguindo cronograma constante na tabela abaixo, primeira coluna. Na segunda coluna constam os vencimentos distribuídos com a nova proposta:

**Tabela 15:** Situação atual e nova proposta de calendário para vencimento do IPVA.

Situação de vencimento atual	Situação de vencimento proposta
Placas terminadas em 1 e 2 : maio	Placas terminadas em 1: fevereiro
Placas terminadas em 3 e 4: junho	Placas terminadas em 2: março
Placas terminadas em 5 e 6: julho	Placas terminadas em 3: abril
Placas terminadas em 7 e 8: agosto	Placas terminadas em 4: maio
Placas terminadas em 9 e 0 setembro	Placas terminadas em 5: junho
	Placas terminadas em 6: julho
	Placas terminadas em 7: agosto
	Placas terminadas em 8: setembro
	Placas terminadas em 9: outubro
	Placas terminadas em 0: novembro

**Fonte:** elaboração própria.

Espera-se com a proposta alcançar uma distribuição mais equânime do fluxo de pessoas no atendimento durante ano, e contribuir com a melhoria dos índices dos indicadores do atendimento.

- Acréscimo do número de postos de atendimento

O acréscimo da quantidade de postos de atendimento, oriundo do acréscimo do efetivo de servidores, ou do remanejamento de parte desses para o atendimento em tempo de maior demanda, porém de forma a não comprometer o andamento das demais atividades, pode apresentar resultados nos indicadores por média de tempo de atendimento estudados.

Inicialmente o órgão pode, caso não tenha, definir nível de tolerância para os indicadores de atendimento e, a partir daí, planejar as ações possíveis com os recursos existentes, para atingimento dos índices desejados.

Nesse diapasão, ao cruzar a evolução dos indicadores de demanda e média de tempo de atendimento e espera, com as práticas administrativas do Detran TO constantes nos normativos referenciados, bem como as referências científicas de administração nas quais o presente trabalho se funda, conclui-se pela proposição das medidas administrativas acima delineadas.

Tais medidas podem demonstrar impacto positivo na melhoria dos indicadores, pelas tendências identificadas durante o estudo. No entanto, importante ressaltar a necessidade da definição de metas para os índices, para que possam nortear as ações da gestão.

## Referências

- BOND, Maria Thereza de Oliveira. **Tópicos Especiais em Práticas Profissionais em Gestão Pública**. Curitiba: IBPEX, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de Serviços**. São Paulo, Atlas. 2002.
- COUTINHO, M. J. V. (2014). **Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual**. Revista Do Serviço Público, 51(3), p.40-73. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v51i3.331>. Acesso em: 31/01/2020.
- CRETELLA JÚNIOR, José. **Manual de direito administrativo**. Rio de Janeiro: Forense, 1980.
- DETRAN TOCANTINS. Portal Dentran-TO, 2017. **Detran inicia reforma da sede após 15 anos de inaugurado**. Disponível em: <https://detran.to.gov.br/noticia/2017/5/31/detran-inicia-reforma-da-sede-apos-15-anos-de-inaugurado/>. Acesso em: 31/01/2020.
- GOODE WJ, HATT PK. **Métodos em pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional; 1979.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2007.

MILET, Evandro Barreira. **Qualidade em Serviços: princípio para gestão contemporânea das organizações**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

SEFAZ TOCANTINS. **Portaria SEFAZ Nº 1.278, de 11 de dezembro de 2013**. Dispõe sobre o lançamento, a cobrança e o pagamento do Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores – IPVA referente ao exercício de 2014, fixando o calendário dos exercícios de 2014 e 2015 e adota outras providências. Palmas-TO, 2013. Disponível em: <http://dtri.sefaz.to.gov.br/legislacao/ntributaria/portarias/sefaz/2014/Portaria399.14.htm>. Acesso em: 01/02/2020.

TOCANTINS. **LEI Nº 308, DE 17 DE OUTUBRO DE 1991**. Dispõe sobre a estrutura organizacional do Poder Executivo Estadual e dá outras providências. Palmas-TO, 1991. Disponível em: <https://www.al.to.leg.br/arquivos/8371.pdf>. Acesso em: 31/01/2020.