



UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE - UERN
Campus Avançado Professora Maria Elisa de Albuquerque Maia - CAMEAM



Curso de Administração - CAD

Paulo Henrique da Silva

RELATÓRIO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO

**TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO DE PESSOAS NO GETRAN DE
ALEXANDRIA/RN**

PAU DOS FERROS - RN

2016

Paulo Henrique da Silva

Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas no GETRAN de Alexandria/RN

Relatório Final de Curso apresentado ao Curso de Administração/CAMEAM/UERN, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em administração.

Professora Orientadora: Francisca Joseanny Maia e Oliveira

Área: Gestão Pública

PAU DOS FERROS - RN

2016

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Paulo Henrique da Silva
Aluno

Francisca Joseanny Maia e Oliveira
Professora Orientadora

André Luiz Maniçoba Fortunato de Lima
Supervisor de Estágio

Alexandre Wállice Ramos Pereira
Coordenador de Estágio Supervisionado

Paulo Henrique da Silva

Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas no GETRAN de Alexandria/RN

Este Relatório Final de Curso foi julgado adequado para obtenção do título de

BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO

e aprovado em sua forma final pela Banca Examinadora designada pelo Curso de
Administração/CAMEAM/UERN, Área: Gestão Pública

Pau dos Ferros/RN, em _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Dra. Francisca Joseanny Maia e Oliveira
Orientadora – UERN

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Nome
Examinador(a) – UERN

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Nome
Examinador(a) – UERN

Dedico este trabalho acadêmico a toda minha família, que de uma forma ou de outra me ajudaram e me apoiaram nos momentos mais difíceis da minha vida, mas de forma especial para meus avós maternos (in memoriam).

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço a Deus pelo dom da vida, pelo seu amor eterno para com seus filhos, pela graça do Espírito Santo, este que nos concede a sabedoria o entendimento e a ciência perfeita de todas as coisas.

Agradeço também a minha família que sempre me apoiou e me incentivou no alcance dos meus sonhos, principalmente o sonho acadêmico que estou concluindo, nas pessoas de minha mãe Elizete, minha esposa Talita, a recém nascida Maria Teresa filha amada e principalmente aos póstumos avôs Chico Adelino e Dona Chaga.

Ofereço os sinceros agradecimentos aos dois orientadores que durante este ano contribuíram para o desenvolvimento desse relatório, os professores Wellington Ferreira de Melo no primeiro momento e Joseanny Maia na reta final, que por sua vez, ajudaram diretamente na construção deste estudo, pessoas que se colocaram em disposição, até mesmo em horários e ocasiões não estabelecidos pelos planos de estágio.

Agradeço imensamente aos meus colegas de curso, que por mais de cinco anos me incentivaram e me deram força para a realização e conclusão deste estudo, e além disso tudo são amigos para uma vida toda, em especial a Elineide Paiva, Fernando Cassio, Ângela Brena, Francisca Kaliane, Emanuel Felipe e Paloma Augusta.

Também reconheço a empresa estudada, que abriu suas portas e me deu a oportunidade de contribuir para possíveis melhorias, somando novos conhecimentos para a mesma, a sociedade e para minha própria formação acadêmica.

Agradeço aos colegas de trabalho que sempre me apoiaram e ajudaram na busca das informações organizacionais, Aparecida Jacome, André Maniçoba e Iapony Galvão.

Por fim, agradeço a instituição de ensino, bem como seus docentes, que sem sombra de dúvidas, fará parte para sempre das minhas experiências e que os levarei para toda minha vida, que por mais difícil que foi concluir este trabalho e conseqüentemente o curso de administração, as experiências aqui adquiridas sempre me acompanharão.

*“Quem é fiel no pouco, é fiel também no muito.
Quem é injusto no pouco, é injusto também no
muito. Portanto, se vocês não foram fieis nas
coisas dos outros, quem lhes confiará o que é de
vocês?” (Lucas 16:10-12)*

RESUMO

Pesquisas e debates sobre Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas (TD&E) são imprescindíveis para a Administração Pública. Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar as políticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas (TD&E) no Grupo Executivo de Trânsito de Alexandria/RN, do Detran/RN. Os objetivos específicos foram constituídos em três frentes: caracterizar as políticas de TD&E implantadas pelo órgão; relacionar as atividades de TD&E executadas pela unidade nos últimos dois anos; e, levantar a percepção dos servidores e gestores quanto à satisfação com essas políticas de TD&E. Quanto aos procedimentos metodológicos, o estudo foi caracterizado, quanto aos fins, como exploratório e descritivo; quanto aos meios como de campo e documental; e a abordagem qualitativa. A principal técnica para a coleta dos dados foi o focus group. A análise de conteúdo foi adotada para o tratamento, análise e discussão dos resultados. Para que aconteça o direcionamento ideal das políticas de TD&E no Detran/RN, é necessário que haja a distinção do que venha a ser cada ação a ser tomada, posicionando todos os conceitos e métodos de treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas na concepção de uma tríade interdisciplinar.

Palavras-Chave: Desenvolvimento de pessoas; Serviço público; Políticas de gestão.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Abreviaturas

- CA** – Cultura de Aprendizagem
- CHA** – Conhecimento, Habilidade e Atitude
- CNH** – Carteira Nacional de Habilitação
- GQT** – Gestão de Qualidade Total
- TD&E** – Treinamento, Desenvolvimento e Educação
- TEQ** – Trabalho em Equipes

Siglas

- ABDETRAN** – Associação Brasileira de Detran's
- CETTRAN** – Conselho estadual de transito
- CFC** – Centro de formação de condutores
- CIRETRAN** – Circunscrição Regional de Trânsito
- CNM** – Confederação Nacional dos Municípios
- CONTRAN** – Conselho Nacional de Trânsito
- CQT** – Gestão de Qualidade Total
- CTB** – Código de Trânsito Brasileiro
- CTTP** – Centro de Treinamento Técnico Potiguar
- DETRAN** – Departamento Estadual de Trânsito
- DOE** – Diário Oficial do Estado
- EGRN** – Escola de Governo do Rio Grande do Norte
- EPTRAN** – Escola Pública de Trânsito
- FUNPEC** – Fundação Norte-Rio-Grandense de Pesquisa e Cultura
- GETRAN** – Grupo Executivo de Trânsito
- IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- IPEA** – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
- UERN** – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 01 – Símbolo do Detran/RN	14
Figura 02 – Organograma do Detran/RN	16
Figura 03 – Visão interligada dos cinco conceitos	36
Figura 04 – Participação em (%) segundo o sexo perante os agrupamentos de atividades	49
Figura 05 – Evolução do rendimento real médio do trabalho principal por subgrupo (R\$ de set./2012)	54

Quadros

Quadro 01 – Demonstrativo de Pessoal total do Detran/RN	18
Quadro 02 – Demonstrativo de Pessoal do GETRAN de Alexandria/RN	18
Quadro 03 – Características organizacionais perante adesão ao modelo sistêmico	23
Quadro 04 – Definições de Treinamento	32
Quadro 05 – Práticas inovadoras com foco no Desenvolvimento de Pessoas	38
Quadro 06 – Socialização e apresentação da cultura dos Funcionários	55
Quadro 07 – Direcionamento/encaminhamento/distribuição das atividades	58
Quadro 08 – Processo de ensino-aprendizagem organizacional inicialmente	59
Quadro 09 – Participação dos colaboradores do Detran/RN em ação de TD&E	60
Quadro 10 – Conhecimentos das políticas de TD&E por parte dos colaboradores	62
Quadro 11 – Limitações de conhecimento específico dos colaboradores do GETRAN de Alexandria/RN	64
Quadro 12 – Relevância nas ações de TD&E	67
Quadro 13 – Satisfação dos servidores do GETRAN de Alexandria/RN quanto às políticas de TD&E do órgão	69

Tabelas

Tabela 1 – Perfil Socioeconômico do Servidor	48
---	----

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA

AGRADECIMENTOS

EPÍGRAFE

RESUMO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Caracterização da organização	13
1.2 Situação problemática.....	19
1.3 Objetivos	19
1.3.1 Geral.....	19
1.3.2 Específicos.....	20
1.4 Justificativa	20
2. REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 Administração de Recursos Humanos	22
2.1.1 Processo evolutivo da Administração de Recursos Humanos.....	23
2.1.1.1 Teoria da Burocracia.....	23
2.1.1.2 Teoria das Relações Humanas.....	25
2.1.2 Gestão de Recursos Humanos da Administração Pública.....	27
2.2 Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas – TD&E.....	29
2.2.1 História do TD&E	29
2.2.2 Bases conceituais em TD&E.....	30
2.2.2.1 Treinamento de Pessoas	31
2.2.2.2 Desenvolvimento de Pessoas.....	34
2.2.2.3 Educação de Pessoas	35
2.2.3 Desafios e práticas inovadoras em TD&E.....	37
2.3 Aprendizagem organizacional	39
2.3.1 Conceitos de conhecimento e processos de aprendizagem	39
2.3.2 Aprendizagem individual e aprendizagem organizacional	41
2.3.3 Modelos de aprendizagem organizacional.....	42

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	44
3.1 Tipo de pesquisa.....	44
3.2 Universo e amostra.....	46
3.3 Coleta de dados.....	46
3.4 Tratamento dos dados.....	47
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	49
4.1 Perfil socioeconômico dos funcionários	49
4.2 Ações de TD&E	56
4.2.1 Discussão do processo de socialização dos colaboradores do GETRAN de Alexandria/RN	56
4.2.2 Discussão das ações de TD&E no GETRAN de Alexandria/RN	61
4.3 Análise documental	73
5. CONCLUSÕES, SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES.....	76
5.1 Conclusões.....	76
5.2 Sugestões e recomendações.....	77
5.2.1 Sugestões	77
5.2.2 Recomendações	78
REFERÊNCIAS	79
APÊNDICES	84
APÊNDICE A – Roteiro de Grupo Focal com os Funcionários do GETRAN de Alexandria/RN	85
APÊNDICE B – Formulário de Questionário aplicado com os Funcionários do GETRAN de Alexandria/RN	86
APÊNDICE C – Questionário específico para o funcionário Iapony Galvão	88
ANEXOS.....	88
ANEXO A – Portaria que institui a EPTRAN	90
ANEXO B – Relato histórico do setor de cursos segundo Iapony Galvão	106

1 INTRODUÇÃO

Atualmente percebe-se uma valorização maior no meio social e empresarial, por parte dos colaboradores e/ou funcionários capacitados, seja este por sua vez um servidor público, celetista ou até mesmo autônomo. Onde mesmo com tremendos avanços tecnológicos e científicos nas formas e procedimentos dos processos administrativos, a mão de obra qualificada é primordial para o sucesso e desenvolvimento da organização.

Hoje em dia se percebe que as quantias ofertadas pelas organizações para a realização das suas ações de TD&E, são vistas, não mais, como gastos com pessoas, mas como investimento humano, onde o retorno pode ser percebido de forma motivacional, alteração no clima e até mesmo financeiramente, uma vez que, profissionais motivados, capacitados e treinados, tendem a buscar novos meios para desenvolver-se mutuamente com a organização em que trabalha.

O presente estudo apresenta e analisa as possíveis políticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas do Detran/RN, bem como apresenta as práticas de ações de TD&E ofertadas pelo órgão nos dois últimos anos; além de abordar as percepções dos colaboradores do GETRAN de Alexandria/RN, unidade de atendimento situada no interior do Estado, subordinada a referida autarquia, quanto ao nível de satisfação deste em relação a estas ações aplicadas.

1.1 Caracterização da empresa

No dia 03 de janeiro de 1927 através do Decreto emitido pelo Governo Estadual de nº 315 deste mesmo ano, foi criado o órgão responsável pelos interesses de trânsito, posteriormente chamado Detran/RN, sendo inicialmente organizado pelos poderes judiciais e administrativo do Estado.

Instantaneamente suas responsabilidades do trânsito foram atribuídas ao Departamento de Segurança Pública, onde foi delegada tal competência ao delegado auxiliar para coordenar os serviços de inspeção de veículos e de corretagens da capital, norma estabelecida no Artigo 36 nº 9 do referido decreto. Nas demais localidades, como no interior, tais atividades eram realizadas pelas delegacias de polícia.

Figura 1 – Símbolo do Detran/RN



Fonte: Pesquisa de Campo (2016).

No dia 17 de Dezembro de 1959 a entidade passou a ser chamada de Inspeção de Trânsito, em que posteriormente foi transformada em Departamento através da Lei nº 2.495. Já em 06 de Julho de 1977 passou a ser Autarquia Estadual da Secretária de Segurança Pública com a Lei nº 4.532, e assim denominando-se Departamento Estadual de Trânsito do Rio Grande do Norte – Detran/RN.

Com jurisdição em todo o Estado, a autarquia vislumbra a disciplina, operacionalização e fiscalização dos serviços de trânsito e tráfego no âmbito estadual, nos termos do Código de Trânsito Brasileiro (CTB) e demais Leis aplicáveis, como também cumprindo as determinações do Conselho Nacional de Trânsito (CONTRAN) e do Conselho Estadual de Trânsito (CETTRAN).

Visto que, o Código de Trânsito Brasileiro (CTB) foi promulgado em 1988 trazendo grandes mudanças, alterando e dividindo algumas responsabilidades, que fora repassada para as Prefeituras certas atribuições que antes eram do Detran/RN.

O Detran/RN possui a responsabilidade dos procedimentos de habilitação de condutores e licenciamento de veículos, atuando também nas fiscalizações das infrações referentes ao trânsito. Na esfera municipal, esses entes federativos passam a ter participação legal sendo responsáveis pelo planejamento, operacionalização e fiscalização do trânsito no território respectivo.

Com a Lei Complementar nº 163/99, o Detran/RN passar a ser vinculado à Secretaria do Estado de Infraestrutura. Já com as devidas alterações o Regulamento Geral da Instituição, dispõe em linhas gerais, normas sobre a administração financeira e contábil, como também as responsabilidades de cada Órgão integrante da estrutura, a exemplo das Circunscrições Regionais de Trânsito (CIRETRAN) e Grupos Executivos de Trânsito (GETRAN), as suas respectivas competências, estrutura organizacional, missão e visão.

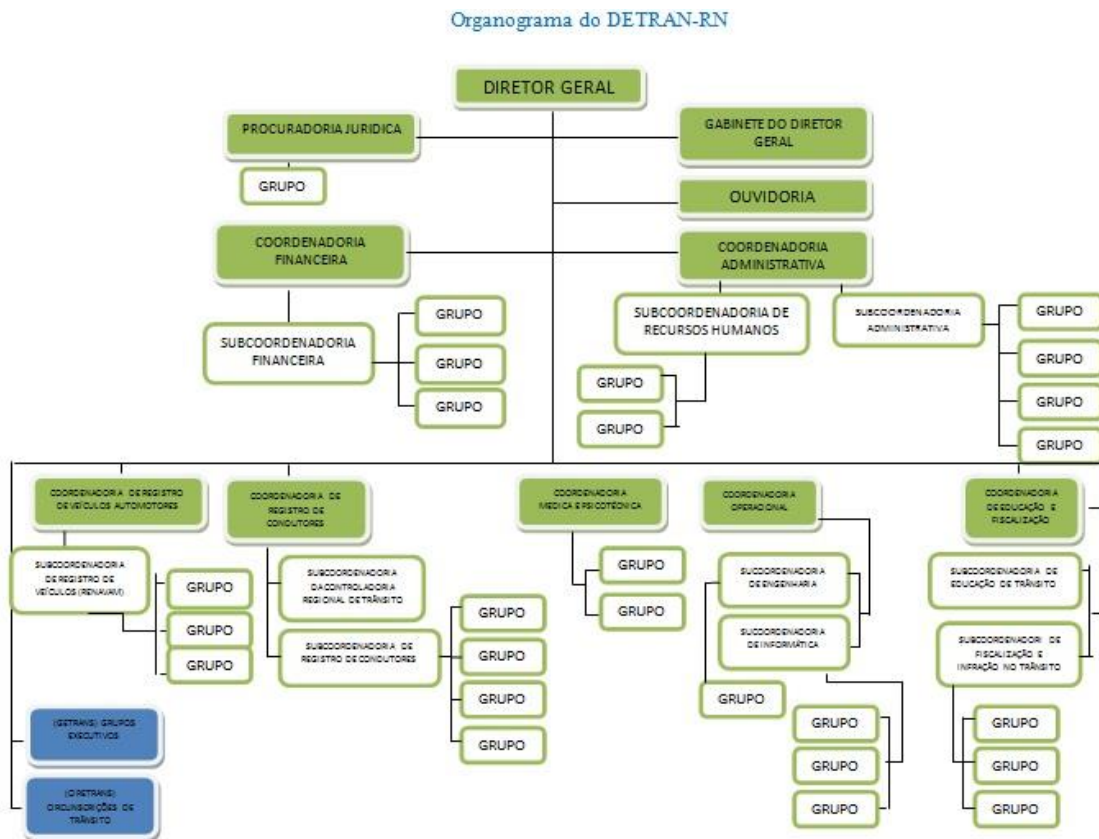
A sede está situada na Av. Perimetral Leste, 113, Cidade da Esperança, Natal/RN, CEP: 59.071-450, com o CNPJ: 08.285.769/0001-05 sua principal atividade é a Administração Pública em Geral. E-mail: detranrn@rn.gov.br e telefone de contato: (84) 3232-1229.

Tendo como missão oferecer serviços com qualidade, efetividade e responsabilidade, as áreas de educação, fiscalização, registro de veículos e de condutores propiciando à sociedade Norte-Riograndense condições adequadas para um trânsito mais humano. Tendo como visão, aperfeiçoar a estrutura tecnológica e humana a fim de tornar o Detran/RN referência no Nordeste na realização de suas atribuições. A sua estrutura organizacional é composta de:

- Diretor Geral – Responsável pela administração geral da autarquia;
- Gabinete do Diretor Geral – Órgão de assessoramento direto ao Diretor Geral do nas suas atividades de representação política e social;
- Procuradoria Jurídica – Setor técnico de assessoramento direto ao Diretor Geral e aos órgãos do Departamento, respeitada a competência das Coordenadorias específicas, bem como de representação judicial, defendendo-a e patrocinando as ações por esta proposta;
- Ouvidoria – Setor responsável em coordenar o elo entre o cidadão e o Detran/RN, permitindo o registro de sugestões, denúncias ou reclamações da máquina administrativa, bem como receber informações sobre o andamento das solicitações oriundas da população;
- Coordenadoria de Finanças – Setor responsável pela execução das atividades relacionadas ao Sistema de Finanças do Departamento;
- Coordenadoria de Administração – Responsável pela execução das atividades relacionadas ao Sistema de Administração geral do Departamento;
- Coordenadoria de Registro de Condutores – Responsável pela coordenação das atividades de aprendizagem de condutores de veículos, bem como pela organização e controle dos respectivos prontuários individuais;
- Coordenadoria de Registros de Veículos Automotores – Setor responsável pelo registro, vistoria e emplacamento de veículos; expedições de documentos relacionados a emplacamento e licenciamento de veículos;
- Coordenadoria Operacional – Setor responsável pelos serviços de engenharia de trânsito, cadastro de veículos e estatísticas de acidentes de trânsito;
- Coordenadoria Médica e Psicotécnica – Responsável pelos exames, laudos e pareceres médicos e psicotécnicos dos candidatos à Carteira Nacional de Habilitação;
- Coordenadoria de Educação e Fiscalização – Setor responsável pela supervisão e fiscalização da área de educação de trânsito.

- CIRETRANS e GETRANS – São os órgãos responsáveis pelos serviços de trânsito do interior do estado.

Figura 2 – Organograma do Detran/RN



Fonte: Adaptado pelo autor (2016).

Portanto, tal estrutura compreende a Direção Geral, a Chefia de Gabinete, a Procuradoria Jurídica, a Ouvidoria, 08 Coordenadorias, 10 Subcoordenadorias, 01 Assessor do Ouvidor e 25 Chefes de Grupos e 10 Assessores Executivos que atuam na sede da autarquia em Natal ou em todo o território do Estado do Rio Grande do Norte.

O Regulamento Geral do Departamento Estadual do Rio Grande do Norte (DETRAN), com as alterações introduzidas pelas Resoluções: números 11/77 e 05/82, do Conselho de Administração, homologadas pelos Decretos números 7.296 e 8.638, de 20 de fevereiro de 1978 e de 22 de abril de 1983, respectivamente dispõem em linhas gerais: as competências do DETRAN/RN; sua estrutura organizacional básica, bem como as atribuições e responsabilidades pertinentes a cada órgão integrante da estrutura. No Regulamento constam ainda normas sobre administração financeira, orçamentária e contábil da autarquia.

Competências:

- 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 acidente;
- 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 a unificação do licenciamento, à simplificação e a 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.

Quadro 1 – Demonstrativo de Pessoal do Detran/RN

Situação Funcional	Quantidade
Cargos Comissionados	87
Cargos Efetivos	531
Terceirizados	-
Relotados	07
Servidores Redistribuídos no Detran Celetista	41
Servidores a Disposição no Detran com ônus Estatutário-Celetista	35
Servidores a Disposição no Detran sem ônus Estatutário Jetons	1
Total	702

Fonte: Pesquisa de Campo (2016).

Quadro 2 - Demonstrativo de Pessoal do GETRAN de Alexandria/RN

Situação Funcional	Quantidade
Cargos Comissionados	02
Cargos Efetivos	02
Terceirizados	03
Total	07

Fonte: Pesquisa de Campo (2016).

Para fins de explicação, foi pesquisado junto ao Detran sede, a quantidade de funcionários terceirizados de toda a autarquia, para averiguar-se a real menção deste numerário, até mesmo por meio de ofícios expedidos pelo GETRAN de Alexandria/RN, onde o mesmo não foi disponibilizado.

Este pesquisador realizou o estudo e sua pesquisa mais precisamente no Grupo Executivo de Trânsito (GETRAN) de Alexandria/RN, localizado na Rua Dom Jose Tomaz. 347, Centro, Alexandria/RN, CEP: 59.965-000. Portando a quantidade de 07 colaboradores, até então, sendo 02 concursados, 02 comissionados e 03 terceirizados. Realizando os serviços de Registro de Veículos (emplacamento, transferência de propriedade, mudança de município e 2ª via dos documentos CRV e

CRLV) como também os serviços de Habilitação (primeira habilitação, renovação de CNH, transferência de prontuário e 2º via de CNH).

1.2 Situação problemática

A partir do Decreto Estadual nº 315/1927 estabeleceu-se a criação do Departamento Estadual de Trânsito do Estado do Rio Grande do Norte (Detran/RN), recebendo a natureza de autarquia da Administração Indireta e vinculado a Secretaria Estadual de Infraestrutura.

Com sede na cidade do Natal/RN o Detran/RN possui unidades de serviço e atendimento em todas as regiões do Estado, sendo divididas estrategicamente da seguinte forma: são cinco Circunscrições de Trânsito (CIRETRAN) nas principais cidades: Mossoró, Caicó, Parnamirim, Currais Novos e Pau dos Ferros e quinze Grupos Executivos de Trânsito (GETRAN) nas cidades pólo, quais sejam: Alexandria, Angicos, Apodi, Assu, Canguaretama, Ceara Mirim, João Câmara, Jucurutu, Macaíba, Nova Cruz, Parelhas, Patu, Santa Cruz, São Miguel e São Paulo do Potengi.

A autarquia referida possui a responsabilidade dos procedimentos de habilitação de condutores e licenciamento de veículos, atuando também nas fiscalizações das infrações referentes ao trânsito. Na esfera municipal, esses entes federativos passam a ter participação legal sendo responsáveis pelo planejamento, operacionalização e fiscalização do trânsito no território respectivo (DETRAN/RN, 2016).

Com um quadro de servidores diversificado (efetivos, comissionados e terceirizados), o Detran/RN realizou seu último concurso público no ano de 2010 e, desde então vem carecendo bastante quanto a temática Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoal (TD&E). Nesse aspecto, de 2010 a março de 2016 foi ofertado somente capacitação para os colaboradores do setor de Vistoria do Órgão, que envolve todos os GETRANS (inclusive o Grupo Executivo de Trânsito de Alexandria/RN) e CIRETRANS do Estado do Rio Grande do Norte.

Diante do exposto surge a seguinte pergunta-problema: **Quais são as políticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas (TD&E) do Detran/RN – Grupo Executivo de Trânsito de Alexandria/RN e sua repercussão na satisfação dos servidores e gestores em relação a essas políticas?**

1.3 Objetivos

1.3.1 Geral

- Analisar as políticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas (TD&E) do Detran/RN – Grupo Executivo de Trânsito de Alexandria/RN.

1.3.2 Específicos

- Caracterizar as políticas de TD&E implantadas pelo órgão;
- Relacionar as atividades de TD&E executadas pela unidade nos últimos dois anos;
- Levantar a percepção dos servidores e gestores quanto à satisfação com essas políticas de TD&E.

1.4 Justificativa

Grande quantidade de pessoas dedicam-se e entregam-se aos estudos para a seleção de um concurso público, almejando conseguir a tão sonhada estabilidade que creditam ao serviço público.

Alcançada a meta (ingresso na carreira pública) tornam-se necessárias as atividades de Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas (TD&E), que irão orientar, acompanhar e desenvolver habilidades dos servidores para capacitá-los nas funções específicas que os cargos e funções demandam. Caso contrário, estes mesmos servidores podem ficar desmotivados e procurar novas áreas e locais de trabalho, como também continuar na organização e se tornar um problema futuro com a não capacitação e desenvolvimento de sua educação profissional.

Tal questão vem à tona quando escuta-se, ou presencia-se o constrangimento de algum usuário do serviço público que é mal atendido em determinado órgão ou de nem sequer ser atendido por falta de conhecimento por parte de um servidor mal treinado ou educado, ou que age por má vontade ou outras razões interpessoais. Contudo, infelizmente essa realidade está sendo cada vez mais constante no âmbito público.

Isto posto, este pesquisador e servidor público percebe uma falha (dificuldade na aplicação ou até mesmo desenvolvimento de políticas de TD&E) na forma como os servidores do Detran/RN, na sua totalidade, e especificamente no GETRAN de Alexandria/RN, estão sendo preparados para o ambiente de trabalho.

Para tanto, tratar de Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas (TD&E) torna-se imprescindível na administração da esfera pública, tendo em vista questões que auxiliam diretamente para que essa problemática venha a existir, tais como: estabilidade do servidor (o simples fato da estabilidade lhe dar uma confortabilidade, não buscando assim, novas capacitações e desenvolver-se); a ausência de concorrência no âmbito público (não existe a pressão habitual de empresas privadas para segurarem seus clientes com os bons atendimentos e eficiência) e o interesse por parte dos gestores (a falta de interesse no bem público e na imagem destes órgãos).

A referida pesquisa conseqüentemente elevará o nível de conhecimento desta ciência estudada, estimulando e sendo tomada como embasamento para futuros trabalhos acadêmicos de Administração Pública, Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas (TD&E) e especialmente sobre a autarquia Detran/RN, como também demonstrará a importância do tema em qualquer esfera organizacional, principalmente na pública, tendo em vista, a excelência através da qualificação e educação de pessoas.

Para a sociedade, o trabalho é relevante no momento em que cada usuário ou cidadão que busca os serviços do Detran/RN e percebem a qualidade no atendimento e no serviço prestado por parte dos servidores desta autarquia e se decepcionam com tamanha falta de responsabilidade e descaso para com a sociedade.

No âmbito pessoal, este pesquisador, servidor e aluno demonstra interesse neste tema por se tratar de um problema do cotidiano de seu trabalho, na convivência e nas experiências com seus colegas profissionais que sentem o mesmo desejo de melhorar e desenvolver as políticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas (TD&E), no qual este presente estudo poderá contribuir para o aprimoramento do tema, podendo colocar em prática no seu ambiente de trabalho, se destacar na autarquia, e quem sabe, futuramente subir de nível ou de cargo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com intuito de levantar informações e conceitos essenciais para um desenvolvimento lógico desse trabalho, afere-se a importância de um detalhamento de literaturas para melhor explicar e compreender os fatos relacionados à TD&E, desde os relatos fundamentais de sua história até a sua importância para o meio organizacional.

Serão abordados três temas distintos e imprescindíveis nesse estudo: *Administração de Recursos Humanos*, sendo esse subdividido em dois tópicos que são o Processo evolutivo da Administração de Recursos Humanos, portando ainda duas divisões chave (Teoria da Burocracia e Teoria das Relações Humanas) e Gestão de Recursos Humanos da Administração Pública; *Treinamentos, Desenvolvimento e Educação de Pessoas – TD&E*, esse por sua vez terá três subdivisões a serem apresentadas, como a História do TD&E, Bases conceituais em TD&E (Treinamento de pessoas, Desenvolvimentos de Pessoas e Educação de Pessoas) e por fim Desafios e práticas inovadoras em TD&E; e por último *Aprendizagem Organizacional* subdividindo-se em conceitos de conhecimento e processos de aprendizagem, aprendizagem individual e aprendizagem organizacional e modelos de aprendizagem organizacional.

2.1 Administração de Recursos Humanos

Administração de Recursos Humanos torna-se um tema bastante discutido no meio organizacional em meados dos anos 50, onde dificilmente se conhecerá uma empresa, instituição ou órgão sem que se utilize deste departamento ou setor internamente.

O surgimento da Administração de Recursos Humanos deve-se muito aos estudos da teoria de sistemas desenvolvida e idealizada pelo biólogo alemão Ludwing Von Bertalanff. Este estudioso verificou que certos conceitos de algumas ciências até então estudadas e praticadas isoladamente poderiam e deveriam se integrar-se para uma melhor funcionalidade do todo. Temos como exemplo alguns conceitos de física, química, social etc.

Gil (2008) define sistema como um conjunto de elementos unidos por alguma intenção comum, participando de uma combinação de idéias, formando assim um todo e que funcionam como uma estrutura organizada.

Ainda sobre Gil (2008), este aponta as características das organizações quando aderem ao enfoque sistêmico na gestão de seus recursos humanos, apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Características organizacionais perante adesão ao modelo sistêmico

Característica	Definição
Interdependia das partes	Subsistemas interdependentes
Ênfase nos processos	Administração dinâmica
Probabilismo	Ausência da certeza absoluta
Multidisciplinaridade	Contribuições de outros conhecimentos
Concepção multicausal	Análise dos múltiplos fatores da ocorrência de fenômenos observados
Caráter descritivo	Compreender o fenômeno e descentralização da escolha dos objetivos e procedimentos
Caráter multimotivacional	Alcance dos objetivos pessoais e organizacionais
Participação	Decisões compartilhadas sobre o pessoal
Abertura	Conhecimento posicionamento dos stakeholders
Ênfase nos papéis	Expectativa de papéis

Fonte: Elaborado pelo autor (2016) adaptado de Gil (2008).

Diante disto, pode-se afirmar que a Administração de Recursos Humanos tem seu conceito preestabelecido e baseado na abordagem sistêmica.

2.1.1 Processo evolutivo da Administração de Recursos Humanos

Faz-se necessário e notório a apresentação neste tópico de alguns dos modelos teóricos clássicos, que deram origem a atual estrutura das práticas da Administração de Recursos Humanos, bem como demonstrando a especificidade das duas principais escolas originárias do modelo atual, a burocrática e a teoria de relações humanas.

2.1.1.1 Teoria da Burocracia

A aplicabilidade da burocracia veio à tona principalmente no período considerado da Revolução Industrial, mas modelos considerados burocráticos já se podiam ser identificados desde os primórdios da sociedade antiga, como o Egito ou o Império Romano.

Para a maior parte da sociedade uma empresa que se utiliza da burocracia pode ser definida como aquela que faz uso de grandes números de papelório, em que se multiplicam e se acumulam ou

rotineiramente dificulta os processos onde poderiam ser rápidos. Ao invés disto, Chiavenato (2002) apresenta as principais vantagens que esse modelo vem a proporcionar nas organizações, são elas:

- *Precisão na definição dos cargos* – todos os colaboradores reconhecem e respeitam seus deveres, ou seja, há uma delimitação de funções;
- *Decisões rápidas* – uma vez que todos reconhecem quais são suas atividades e funções, torna-se mais fácil a identificação dos erros e quem poderá resolvê-los;
- *Univocidade de interpretação* – não ocorre a duplicidade de interpretações dos procedimentos;
- *Uniformidade dos processos rotineiros* – esta favorece a padronização, a eliminação dos custos e dos erros;
- *Continuidade da organização* – processo de recrutamento e seleção definido;
- *Redução de atritos interpessoais* – devido à delimitação de cada função, cada qual conhece as suas fronteiras de execução funções e responsabilidades;
- *Constancia* – decisões tomadas sob critérios previamente estipulado através dos procedimentos;
- *Confiabilidade* – com as decisões previsíveis e a ausência de sentimentos irracionais no processo decisório torna o modelo burocrático confiável e livre preferências pessoais;
- *Benefícios pessoais* – devido à hierarquização bem definida, os colaboradores podem se tornarem especialistas nas suas funções, podendo desenvolver-se e encareira-se na organização em função da sua competência.

De acordo com Motta e Vasconcelos (2013) a burocracia visa organizar, continua e duradouramente o auxílio dos indivíduos, onde cada um possui sua função específica, dividindo as esferas pessoal, privada e familiar da esfera do ambiente de trabalho.

Para ser considerada uma estrutura burocrática Motta e Vasconcelos (2013), define os seguintes princípios: dever haver regulamentos ou Leis onde especifiquem todas as funções e competências; assim como a sociedade, todo e qualquer indivíduo que faça parte do sistema organizacional tem seus direitos e deveres a cumprir, seguindo as regras previstas no regulamento; existem uma hierarquia a ser seguida, elencando os limites de cada função; a utilização da impessoalidade no recrutamento, garantindo assim a igualdade no momento da contratação; aproximação das remunerações dos cargos e funções semelhantes; na relação das promoções, esta deve ser bastante criteriosa e eliminando todo tipo de favoritismo ou pessoalidade; existe uma lacuna entre as características pessoais de cada indivíduo e sua função específica.

Posto isto, surgem certas disfunções ou conseqüências negativas e passíveis de discussão sobre o sistema burocrático utilizado nas organizações com o passar do tempo. Chiavenato (2002)

trata-as com veemência, como a previsibilidade dos comportamentos dos funcionários em tomadas de decisões, pois estas devem ser em comum acordo com as normas e procedimentos da organização, onde com as transformações nos ambientes internos e externos tal característica torna-se obsoleta, uma vez que, requer do colaborador personalidades pró ativista e inovadora no processo decisório.

Podem ainda serem elencadas outras disfunções ou conseqüências percebidas, tais como o excesso de formalismo, resistência a mudança e dificuldade do atendimento ao cliente. Tais características podem ser inversamente opostas as que temos hoje para que as organizações possam sobreviver no meio em que esta inserida, são elas o alto nível de se adaptar as mudanças e o foco no cliente.

Outro requisito ignorado pelos idealizadores do modelo burocrático é o surgimento de grupos informais dentro da organização. Esta organização informal surge como uma conseqüência da não padronização do comportamento humano, em se desejar que todo o comportamento seja totalmente previsível e determinado pelas normas.

2.1.1.2 Teoria das Relações Humanas

Todo conhecimento adquirido até então nas mais diversificadas áreas, exceto a de exatas, necessita e detém características que sempre devem estar se atualizando, ou seja, o conhecimento é mutável e transformista. Não é diferente o ideal com os processos administrativos de Recursos Humanos estudados desde as suas primeiras idéias, estas escolas necessitaram em determinados momentos serem mais rígidas, burocráticas, outros ainda flexíveis ou com o foco total nos seus colaboradores.

Um exemplo a ser citado pode ser o do modelo burocrático que visa racionalizar as atividades das relações humanas dentro da organização, porém estudos organizacionais mostram o contrário, que o ser humano não é totalmente controlável e previsível, diante disso fora necessário novos estudos ligados a motivação e relações interpessoais, a partir disto foi percebido os limites da escola burocrática e possibilidade de novos modelos a serem seguidos de acordo com tais transformações no cenário organizacional.

Perante tais dados surge a Teoria das Relações Humana, que segundo Motta e Vasconcelos (2013) este estudo fora desenvolvida por professores em meados dos anos 20, com intuito de analisar a relação de produtividade com a iluminação do local de trabalho, mais precisamente na fabrica de aparelhos telefônicos de Hawthorne.

Esses estudos apresentaram resultados significativos, onde as análises da pesquisa trouxeram novas interpretações, foram: que toda a produtividade estava intimamente ligada às

maneiras de comportamentos informais passadas pelo grupo de trabalho; que seus padrões e maneiras de informalidade esta influenciada pelas características trazidas pelos participantes de sua cultura e hábitos cotidianos, onde isto reflete na forma de sua socialização; que quando ocorre qualquer conflito entre as normas organizacionais e as informais o nível de produtividade do grupo diminui consideravelmente.

A partir disso, passou-se algum período de estudo, onde esta pesquisa atravessou os campos de outras ciências, com intuito de explicar situações de cada área especifica. Acontece que se fazia necessário esse processo de desenvolvimento do conhecimento para que se possa atingir um nível de maturação de idéias e que poderia ser de grande importância para a solução de problemas ate então de difícil de solução.

Com os avanços consideráveis das pesquisas, Motta e Vasconcelos (2013), descrevem as três principais características dessa escola, tais como: o homem não pode ser tratado como um sistema simples e mecânico, mas que possuem sentimentos ações improváveis de certificação; o homem não detém somente de sua condição social em que está inserido, mas também pertence a sua condição biológica, que necessita satisfazer suas necessidades; e por fim, todo ser social requer que suas necessidades de segurança, social, aprovação, afeto e auto-realização sejam plenamente atendidos ou parte dela, para que este possa dar o seu máximo na produção ou serviço almejando a plena produtividade e alcance dos objetivos pessoais e organizacionais.

Para tanto, a escola da Teoria de Recursos Humanos vem tratar de dois pontos importantíssimos para a resolução de certos problemas trazidos pelo modelo burocrático de ser. Um deles é a condição de se reconhecer a existência de grupos informais dentro das organizações e que estes podem sim, influenciar na produtividade e continuidade das atividades, prejudicando ou não os processos rotineiros dentro deste. Outro e não menos importante aspecto elencado pela escola de Recursos Humanos é o da participação nas tomadas de decisões, pois cada colaborador faz parte do sistema organizacional que trabalha, desde o simples operário até os gerentes executivos. Por sua vez essa característica procura identificar os novos lideres, em que estes poderiam contribuir para o desenvolvimento do processo e correção de possíveis falhas.

A organização informal – relações afetivas, relações de poder e envolvimento com o grupo – influencia a produtividade e o funcionamento das estruturas formais. A Escola de Relações Humanas propõe que existe uma dualidade entre a organização formal logicamente constituída e a organização informal, reino da afetividade e dos aspectos “irracionais” do comportamento humano (MOTTA e VASCONCELOS, 2013, p. 57).

Torna-se, portanto imprescindível para o momento histórico (guerras, crises e globalização) do surgimento dessa Escola tal comportamento, de valorizar o seu capital humano e igualar os seus objetivos enquanto parceiros que são – organização e colaborador.

2.1.2 Gestão de Recursos Humanos da Administração Pública

De acordo com a Confederação Nacional dos Municípios – CNM (2008) a Administração Pública é um modelo de administração voltado para a eficiência, a eficácia e a efetividade do aparelho do Estado, com foco em resultados.

Possivelmente com a falta de um gerenciamento voltado para os resultados e esquecimento das reais necessidades da sociedade, surge a tendência administrativa da Administração Pública nascida na segunda metade do século XX para tentar resolver ou explicar tais problemas que o Estado enfrenta.

Nesse contexto Erkens (2010) vem descrever as principais preocupações que deve deter para que se possa atingir a eficiência na esfera pública, elencando os seguintes pontos:

- Transparência dos recursos e resultados – máximo de zelo pelo bem público, o administrador deve ter a consciência que todo o patrimônio não é particular;
- Utilização de instrumentos da gestão privada na gestão pública – como já citado, os estudos na área da Administração Pública são recentes, entretanto pesquisas e ferramentas da gestão privada podem e devem, dependendo de cada situação, ser aplicadas na gestão pública;
- Aumento na eficiência e efetividade nos órgãos públicos – necessariamente requer que aconteça essa transformação na maneira como gerir a máquina, os resultados, processos e relações;
- Aprimoramento nas decisões estratégicas – utilização do planejamento estratégico, nos processos cotidianos e rotineiros;
- Descentralizar – repassar atividades, para que não ocorra acúmulo de atividades e desperdício de tempo;
- O uso da ética e profissionalismo dos servidores – perfeitamente ligado a próxima preocupação. Este por sua vez, pode ser um resultado da próxima assertiva;
- Adesão dos treinamentos e curso de aperfeiçoamento para os funcionários – temática base desse trabalho, essa preocupação visa por meio da capacitação dos servidores, o auxílio destes para o alcance dos objetivos;

- Competitividade com a visão no usuário – empresas privadas conseguem inovar em momentos de alta competitividade, podendo com isso se sobressair sob as demais, esta é sem dúvidas uma característica importantíssima que a Administração pública deve seguir, pensar, agir e aplicar sendo, pois, isenta de qualquer preocupação acerca deste, mas necessário para os anseios dos usuários.

Para tentar responder a estas problemáticas, Ferlie et al. (1999) elenca quatro novos modelos de gestão que podem ser aplicados no sentido da Administração Pública, são eles: *impulso para a eficiência* (caracteriza-se pela visão voltada para os usuários, o uso de métodos rígidos e centralização do poder nos altos escalões), *downsizing* e *descentralização* (descentralização, incremento da terceirização e ruptura com a padronização), *em busca da excelência* (desenvolvimento organizacional, modelo de liderança, intensificação dos programas de treinamento e fortalecimento dos recursos humanos) e *orientação para o serviço público* (preocupação com a qualidade do serviços, atenção nas opiniões do usuário e o desejo de alcançar a excelência).

Pode-se aferir a partir dos conceitos dos quatro novos modelos de gestão que, se por um lado existem representantes de uma tendência mais voltada para a racionalidade ou formalidade, por outro não menos importante, estão aqueles que pregam o desenvolvimento do servidor e do cidadão para transformá-los em seres sociais e com capacidades de entendimento da realidade pública.

Diante disso, frisa-se a importância da Administração de Recursos Humanos na Gestão Pública, onde a partir dos novos modelos de gestão, pode-se utilizar a técnica de planejamento estratégico para integrá-la em tais métodos.

Segundo a Confederação Nacional dos Municípios – CNM (2008), planejamento estratégico é a ferramenta administrativa (extraída da gestão privada) capaz de identificar as principais funções do órgão público, assim como levantar os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades deste, podendo ser realizado a nível macro ou por aparelhos.

Portanto, levando em consideração a área de gestão de pessoas dentro da administração pública, esta por sua vez, pode receber a indicação de uma gestão voltada para as competências pessoais e capacitação dos servidores de forma contínua, pensando, sobretudo, nas formas das relações governo-cidadão, das atividades básicas do cotidiano, e do desenvolvimento mútuo do servidor e do órgão como também da sociedade como todo.

2.2 Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas – TD&E

Será discutido neste capítulo, assuntos específicos de cada um dos segmentos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação, torna-se importante estas definições, para que se possa distinguir cada qual com suas especificações e métodos.

2.2.1 História do TD&E

Neste tópico será utilizado como base teórica as referências de Borges e Andrade et al. (2006), devido a sua metodologia trabalhada, abrangência e peculiaridade se tratando de um tema pouco trabalhado e estudado.

De acordo com Borges e Andrade et al. (2006) a história e o desenvolvimento de TD&E como se conhece atualmente está intimamente ligada às transformações ocorridas com os modelos organizacionais e esta por sua vez torna-se influenciável pelas mais diferentes disciplinas (psicologia, educação, sociologia), onde para que isso ocorra foi necessário aliar os conceitos administrativos existentes com os ensinamentos das ciências auxiliares. Assim sendo, em determinados períodos toda ação de capacitação visa o alcance dos objetivos administrativos, em certa época qualificava-se os trabalhadores para uma atividade rigorosa, padronizada e coercitiva (período denominado como a administração científica) já em outros momentos se buscava o desenvolvimento de seus colaboradores, tanto para alcançar os objetivos organizacionais como também os pessoais (período do pós guerra até os tempos atuais).

TD&E apresenta-se organizacionalmente desde o surgimento das organizações industriais, por volta do século XIX. No contexto industrial os colaboradores eram instruídos a desenvolverem atividades, muitas das vezes, desumanas visando sempre à busca da maximização dos lucros, alta produtividade e eficiência administrativa. E somente em 1880 houve uma sistematização das ações de TD&E.

Malvezzi (1994) relata sobre a estruturação científica das ações de TD&E nas organizações em meados dos anos 30, isso se deu devido à necessidade em se incrementar as novas tecnologias existentes no processo denominado de adaptação ao ambiente de trabalho e suas atividades na qual eram postos para realizarem. Pouco a pouco as organizações foram deixando de lado os conhecimentos sobre a aprendizagem dos seus funcionários e voltaram-se para modelo da Administração Científica tal qual priorizado na época.

Donde, a partir do desenvolvimento dos processos administrativos surgem críticas ao modelo científico adotado nas empresas, como também novas técnicas e escolas que valorizam o ser humano

no seu ambiente de trabalho, diante desse cenário as funções de treinamento possui nova função, assim sendo a de promover a qualificação amplificada organizacionalmente dos colaboradores.

Corroborando Borges e Andrade et al. (2006) estes discutem que logo após esse período surge o conceito de desenvolvimento, em que a lógica do momento está em exigir do funcionário um maior nível de capacitação e qualificação.

Borges e Andrade et al. (2006) citam a trajetória traçada pelas ações de TD&E ordenada em cinco fases segundo Bastos (1991):

- A fase do subdesenvolvimento – denomina-se o período pelo qual as ações de treinamento eram operativas, ou seja, todas as atividades eram realizadas no ambiente de trabalho e supervisionadas diretamente pelo encarregado;
- Fase do desenvolvimento – corresponde no adestramento dos comportamentos dos colaboradores em se realizar rigorosamente as especificações do estudo dos tempos e movimentos nas suas atividades;
- Fase posterior ao início da industrialização – as ações de treinamento são realizadas com uma maior participação dos treinandos, visando o aumento da responsabilidade social dentro da organização e desenvolver as atividades gerenciais;
- A fase da industrialização – nesse contexto as ações de treinamento estão voltadas para a criação do plano de negócio, surge também o conceito de desenvolvimento continuado;
- Fase do pós-industrialização – esta fase preocupa-se essencialmente nas ações de capacitação e desenvolvimento gerencial.

Ainda segundo Borges e Andrade et al. (2006), acontece uma dificuldade na análise das literaturas para se caracterizar as influências das práticas administrativas nas ações de TD&E. Isto deve-se a diversificação do processo histórico dos estudos administrativos, sendo uma disciplina que recebera influências de várias áreas e ciências. Talvez por isso diversifica-se a forma de abordagem das ações de TD&E para entender melhor a sua origem.

2.2.2 Bases conceituais em TD&E

Diante das grandes transformações ocorridas externamente e internamente nos ambientes empresariais ultimamente, as organizações sentem a necessidade de se treinar ou capacitar o seu corpo de funcionários para melhor atender os seus objetivos, metas e planejamentos.

Colaboradores bem treinados ou qualificados acabam conseqüentemente realizando um processo ou atividade com um maior nível de confiança, qualidade e desempenho. Ao invés disto,

existem pessoas mal treinadas ou nem mesmo é convocado para tal procedimento, frequentemente seu desempenho tende a ser menor, falhar na execução das atividades, toma certas decisões equivocadas, etc.

Segundo Chiavenato (2004) as pessoas constituem uma parte importantíssima para a organização em que trabalha, que é o principal recurso ou patrimônio que elas detêm, são eles que movimentam a máquina, geram renda, lucro ou prejuízo, são esses colaboradores que vai desde o gerente até o chão da fábrica que garantem e fazem o sucesso vir à tona. Sendo assim todo e qualquer gasto com treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) não podem ser definidos como “gastos” e sim como investimento no patrimônio humano da organização, que de uma forma ou de outra irá trazer um retorno desejado maior.

Ao passo de se entender a importância de TD&E nota-se uma pluralidade de conceitos e definições, Borges e Andrade et al. (2006) citam Lawrie (1990), onde este por sua vez coloca que as pessoas propriamente ditas que trabalham nesta área não conseguem distinguir o que venha a ser treinamento, desenvolvimento e educação. Existindo uma lacuna nas definições.

Chiavenato (2004) vem distinguir treinamento e desenvolvimento, em que embora os dois tenham definições similares as suas perspectivas de tempo são diferentes entre si.

Isto posto, nota-se que durante anos de aperfeiçoamento e melhorias TD&E ainda apresenta certas pluralidades de conceitos e definições, particularidades de cada tema especificações que serão tratadas de forma separada e acrescentando os conceitos adicionados com o passar do tempo, tentando também apresentar definições claras e concisas para uma melhor compreensão do tema.

Para um melhor entendimento e continuidade do assunto, torna-se importante tratar aqui também sobre as definições de informação e instrução. Borges e Andrade et al. (2006) apresentam as duas definições, sendo assim a informação tratada como uma maneira de indução de conhecimento ou ações educacionais, disponibilizado em diferentes meios com uma maior ênfase nas novas tecnologias de informação e comunicação. Já instrução de acordo com o referido autor nada mais é do que uma forma mais simples de estruturação de eventos de aprendizagem que envolve definição de objetivos e aplicação de procedimentos instrucionais.

2.2.2.1 Treinamento de Pessoas

Borges e Andrade et al. (2006) relatam que existem na literatura numerosas definições sobre o que venha a ser treinamento. Algumas destas definições por sua vez estarão elencadas no Quadro 4, para uma melhor compreensão do tema e posteriormente apresentação de cada ponto de vista.

Quadro 4 – Definições de Treinamento

Definições de Treinamento	
Autor	Definição
Marras (2000)	“Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente a execução de tarefas ou a suas otimização no trabalho.”
França (2009)	“Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes quem busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.”
Chiavenato (2004)	“Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribui melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas.”
Gil (2008)	“Conjunto de experiências de aprendizagem centradas na posição atual da organização. Levando em consideração ações de curto prazo que visam à ampliação da capacidade de cada pessoa em desempenhar suas respectivas funções [...]”
Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006)	“[...] visa ao aperfeiçoamento do desempenho funcional, ao aumento da produtividade e ao aprimoramento das relações interpessoais [...]”

Fonte: Elaborado pelo autor 2016.

Na visão apresentada por Marras (2000) o treinamento excita a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) de cada colaborador, por sua vez o CHA assume características pessoais ou particulares de cada trabalhador durantes suas experiências vividas, onde o papel do treinamento principalmente visa atrelar essas experiências com os conhecimentos repassados a fim de possibilitar o posicionamento estrutural e as responsabilidades deste trabalhador de acordo com sua função específica.

Outra característica importante que Marras (2000) apresenta é a representação das ações de treinamento ocorrerem em curto prazo, onde este autor cita alguns exemplo neste sentido, como um curso de aperfeiçoamento de operacionalização em planilhas eletrônicas de computadores ou como armazenar peças no almoxarifado, ações como essas propiciam um desenvolvimento de conhecimentos por parte dos funcionários como também otimizam determinadas tarefas.

Pode-se notar, no entanto uma aproximação de definições retratadas entre Marras (2000), Gil (2008) e França (2009), esta ultima trata da mesma aquisição de conhecimentos atreladas a uma adequação entre suas características pessoais e a estruturação da organização. Por sua vez, França (2009) frisa um ponto importante sobre o treinamento, onde a empresa não deve reconhecer o treinamento como um simples departamento que desenvolva curso ou eventos, mas sim, que este venha a se identificar com os objetivos da organização contribuindo para o desenvolvimento do pessoal, procurando o alcance dos objetivos pessoais e organizacionais. Por fim, Gil (2008) trata do conceito de treinamento da forma mais didática possível, apresentando o principal fim desse modelo educacional que é a busca da ampliação de conhecimentos dos funcionários, em que esses colaboradores são preparados para o desenvolvimento dos desempenhos e de suas funções atuais.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), vão além deste conceito, arriscam-se em comentar que nenhuma organização consegue manter a sua produtividade equilibrada sem sua equipe de funcionários bem preparados ou capacitados, sendo assim, tratando o fator humano organizacional como um setor primordial e decisivo no desenvolvimento ou ruína da organização.

Já Chiavenato (2004) surge com uma linha de pensamento voltada para o desenvolvimento de competências, em que partindo desde ideal busca-se a produtividade, alcance dos objetivos e aumento da lucratividade, tanto de forma geral (financeira) como de uma maneira que agregue valor a seus colaboradores tornando-os mais valiosos. Ainda sobre Chiavenato (2004) e sua definição sobre treinamento, este autor esclarece que existem quatro formas de programas de treinamento, onde a maior parte desses programas visa repassar informações sobre a estrutura, missão, visão, procedimentos e políticas da organização, outros programas de treinamento se concentra em desenvolver habilidades, outros ainda visa desenvolver novos hábitos e atitudes para lidar com os stakeholders e por fim existem outros tipos de programas de treinamento que estão preocupados em desenvolver conceitos e elevar o nível de pensamento, onde as pessoas pensam e agem com termos mais amplos e modernos.

De acordo com Marras (2000) atualmente as organização se faz uso de um processo de treinamento cíclico e contínuo, da mesma forma Chiavenato (2004) apresenta tais processos, só que com duas titulações diferentes, como desenho e implementação, mas com conceitos iguais a se tratar de programação e execução. São os processos:

- Diagnostico – é o levantamento e a identificação da necessidade de se fazer um treinamento, onde atende as perguntas de quem deve ser treinado e o que deve ser repassado;
- Desenho ou programação – esta define a elaboração do programa de treinamento diante das necessidades elencadas no diagnostico. Responsável pela ligação que regem as relações entre os procedimentos da organização e os indivíduos que serão treinados;

- Implementação ou execução – é a aplicação do processo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de treinamento e a condução propriamente dita deste;
- Avaliação – tem como característica principal aferir os resultados obtidos comparando-os com aquilo que foi planejado e esperado.

Tais processos devem ser vistos e analisados separadamente, quando se fala em processos. Vale ressaltar também que o treinamento não pode ser visto apenas como um esforço organizacional referente à realização de cursos ou palestras ou como um círculo vicioso, que quando encerra a referida ação acaba-se o processo de treinamento, mas sim como processo contínuo de aprendizagem e esforço por parte da organização em agregar valor para seus colaboradores.

2.2.2.2 Desenvolvimento de Pessoas

É bastante comum confundir os termos de treinamento e desenvolvimento dentro dos estudos organizacionais de Recursos Humanos, mas os dois têm definições, peculiaridades e atenção em período de tempo diferente. Se por um lado o treinamento capacita os funcionários para tarefas específicas, por outro o desenvolvimento é visto com uma visão macro do sistema, com um olhar voltado para o futuro e com alcance de patamares mais elevados.

Tomando inicialmente por consideração Chiavenato (2004) este vem definir o desenvolvimento de pessoas como uma forma de orientação voltada para o futuro organizacional, sendo assim este focaliza mais o crescimento individual com o foco em uma carreira futura dentro desta mesma organização. Uma vez que se adere ao modelo de desenvolvimento de carreiras os funcionários vislumbram novos caminhos ou competências, aumenta-se a capacidade individual por parte do colaborador em se preocupar com a qualidade do serviço oferecido para os clientes como também ocorre a diminuição do nível de hierarquização e os funcionários passam a ter participação direta no desenvolvimento e alcance dos objetivos organizacionais e pessoais.

Assim sendo, França (2009) define desenvolvimento como um processo de longo prazo, para aperfeiçoar capacidades dos colaboradores para torná-los futuramente em membros valiosos da organização.

Já perante Marras (2000), que por sua vez vem tratar do desenvolvimento de uma forma mais inovadora, como o desenvolvimento de talentos, o autor faz-se uso deste termo primeiramente porque pode ser desenvolvido para todos os funcionários da organização, sem a prática da distinção hierárquica e segundo devido à utilização também fora da organização vislumbrando assim futuras competências e potenciais colaboradores. Em que obviamente a organização irá trabalhar no médio e

longo prazo, com intuito de investir e esperar retorno naqueles funcionários exponenciais para determinada tarefa ou setor no futuro.

A partir desses conceitos Chiavenato (2004) apresenta os principais métodos de desenvolvimento de pessoas, tanto para as pessoas que ocupam os cargos atuais como os que estão fora do cargo. No primeiro levantamento são os métodos: *rotação de cargos* – movimentação do pessoal, para aquisição de novas habilidades, conhecimentos e capacidades; *posições de acessória* – dar a oportunidade de supervisionar determinado setor para saber sua real posição frente ao desafio; *aprendizagem prática* – volta-se o funcionário a análise e resolução de problemas nos processos organizacionais; *atribuição de comissão* – dar a oportunidade de participar de comissões e compartilhar na tomada de decisões; *participar de curso e seminários externos* – uma forma tradicional de desenvolvimento, instigando-o a leitura e formação continuada; *exercícios de simulação* – a utilização de jogos, estudos de casos e simulações em ações e decisões para o processo administrativo; *treinamento fora da empresa* – nesse caso visa-se a aquisição de conhecimentos, atitudes e comportamento fora da organização, ou seja, na sociedade; *estudo de casos* – análise de um problema escrito para tentar resolvê-lo; *jogos de empresa* – confronto de funcionários através de jogos para estimular as decisões reais ou similares com a realidade da empresa; *centros de desenvolvimento internos* – são locais dentro da organização que expõe os gerentes e pessoas com práticas de exercícios similares da organização; *coaching* – voltado para o papel do líder dentro da organização, ou suas variadas facetas. E os métodos de desenvolvimento de pessoas que não estão no cargo, são: *tutoria* – acompanhamento dos executivos a colaboradores que buscam elevar o nível de cargo; *aconselhamento de funcionários* – este é mais voltado para assessorar as pessoas no desenvolver de suas atividades.

2.2.2.3 Educação de Pessoas

O termo educação por se tratar de uma temática ainda pouco estudada na área administrativa será utilizada basicamente como referências os autores Borges e Andrade et al. (2006) e Gil (2008).

Segundo Borges e Andrade et al. (2006), o termo educação, voltada para fins administrativos de Recursos Humanos torna-se dentre os já explicados neste estudo o de maior amplitude de aprendizagem, com um escopo específico que ultrapassa as relações do ambiente de trabalho.

O conceito de educação, entre todos, é o mais abrangente. Por essa razão é que tem sido utilizado com maior frequência para referir-se às instituições mantidas pelo Estado e pelas instituições privadas constituídas especialmente para esse fim. Nota-se, no entanto, que vem-se tornando cada vez mais comum referir-se à Educação

na empresa como um conjunto de experiências de aprendizagem que preparam as pessoas para desafios futuros que envolvem seus cargos (Gil, 2008, p. 123).

Perante Gil (2008), a educação trata-se de um processo de desenvolvimento de capacidades física, intelectual e moral do ser humano que tenta atender necessidades de adaptação individual e social.

O dicionário Houaiss (2004) define educação como sendo um processo de educar ou qualquer etapa deste. Com a aplicação de métodos ou técnicas próprias para o alcance da formação ou desenvolvimento esperado seja física, intelectual ou moral. Para tanto, torna-se importante ter uma visão integralizada dos conceitos para uma melhor análise e entendimento das dimensões.

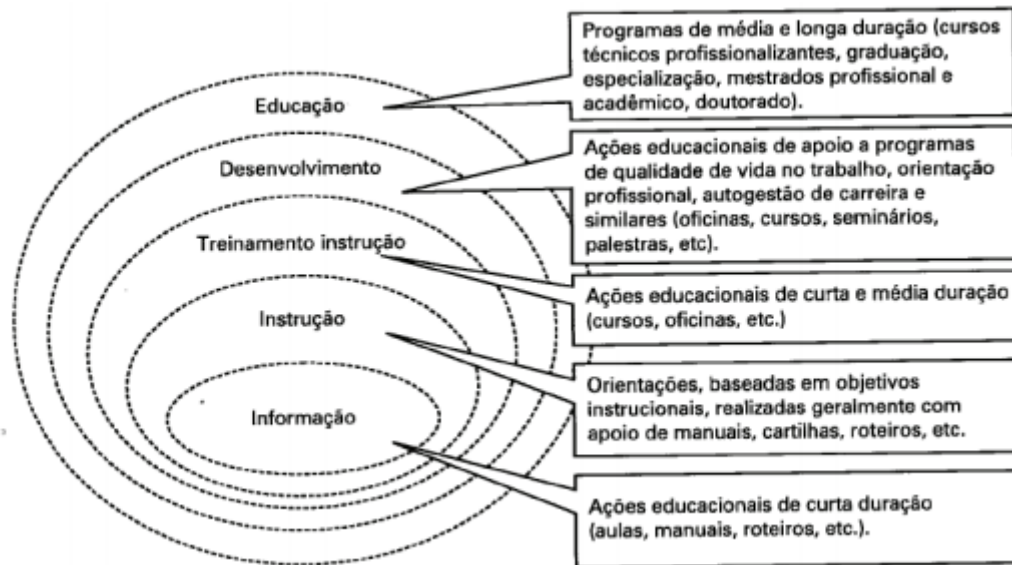
Durante um período considerável buscou-se integralizar os conceitos de informação, instrução, treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas mencionados e definidos neste presente trabalho, para se ter uma visão interligada de conceitos.

De acordo com Sallorenzo (2000, *apud* BORGES e ANDRADE et al, 2006, p. 142), este vem apresentar um diagrama que não abrange todas as formas de aprendizagem, tornando-se ausente o conceito de informação, além do mais, este autor coloca o desenvolvimento como o nível mais abrangente de todas as apresentadas neste estudo, sobretudo do termo educação. Outra peculiaridade importante a ser tocada é a questão dos limites das linhas que separam cada conceito, serem contínuas, representando uma maior divisão de áreas e definições.

Logo depois, Zerbini e Carvalho (2003, *apud* BORGES e ANDRADE et al, 2006, p. 142), apresentam significativas alterações, sendo a primeira delas a adição do termo informação, e a segunda alteração está na substituição das linhas contínuas para as tracejadas que indicam um enfraquecimento de fronteiras entre os conceitos.

Contudo, percebe-se uma aproximação e auxílio por parte de cada forma de aquisição de conhecimento apresentado, Borges e Andrade et al. (2006) apresentam um novo diagrama que de acordo com eles, torna-se o ideal para o atual contexto organizacional que perdura, na qual representa atualmente essas relações. Conforme ilustrada na figura 3.

Figura 3 – Visão interligada dos cinco conceitos



Fonte: Borges e Andrade et al. (2006), p. 143.

Nesta figura os autores Borges e Andrade et al. (2006) preocupam-se em apresentar a nova configuração de um diagrama de ações de aprendizagem no ambiente organizacional. Estes também, por sua, elencam uma série de ações educacionais que cada conceito pode apresentar ou estar associados.

2.2.3 Desafios e práticas inovadoras em TD&E

É possível e fácil de perceber que estão ocorrendo grandes e importantes transformações no cenário organizacional, econômico, social etc, todavia para que as organizações consigam seguir esses ideais e conseqüentemente a garantia de sua manutenção, torna-se imprescindível a utilização de novas técnicas ou ações, que de uma forma ou de outra auxiliará no alcance dos seus objetivos e metas.

Como mencionado nesse trabalho anteriormente, a partir da Segunda Guerra Mundial, prescreveu-se o direcionamento dos esforços administrativos para a valorização e reconhecimento de seus colaboradores no ambiente de trabalho, desde então uma gama de práticas e ações voltam-se para atender aos requisitos da gestão de pessoas e especialmente na seara do TD&E.

Porém, deve ser mencionado também, que na medida em que as organizações se destacam e automaticamente buscam a inovação nos serviços e procedimentos de gestão de pessoas, ocorre, portanto, uma vantagem competitiva sobre as demais, esta não pode adquirir o pensamento de que será para sempre a melhor, ou que sempre estará no topo com o seu diferencial, aliás, pois na medida

em que as demais organizações seguem o plano inovador, tais concorrentes tendem a se aproximarem nos procedimentos e técnicas, gerando a tal homogeneidade, onde exclui a vantagem competitiva adquirida inicialmente como característica inovadora. Para tanto, compete às organizações a busca das novas práticas inovadoras de gestão para posicionar sua diferença entre as demais, aprimorando e fortalecendo o nível de competitividade no mercado.

Tal inovação nos métodos e práticas de gestão torna-se necessárias para que uma organização queira desenvolver e manter um clima organizacional ameno, onde essa se volte para o modelo de aprendizagem contínua.

Perante isso, Borges e Andrade et al. (2006) salientam que, são várias as práticas inovadoras, mas que de nada adianta somente a decisão e vontade dos gestores. É necessário, também um envolvimento e aceitação por parte dos colaboradores, pois essas novas práticas podem comprometer tanto o aprendizado como a mudança na forma de se trabalhar, tendo assim a necessidade de que os trabalhadores visualizem essa ação como vantajosa nas suas relações com a organização.

Sendo assim, Borges e Andrade et al. (2006), apresentam algumas práticas de gestão, em que estas são divididas em dois grupos: racionalização de processos de trabalho (volta-se para gestão de processos e produção) e desenvolvimento de pessoas (como o próprio nome remete, diz respeito a desenvolver talentos na organização), porém será trabalhado nesse estudo somente o segundo grupo apresentado, devido a especificidade do tema do referido trabalho. A seguir no Quadro 5, apresenta-se as práticas inovadoras com foco no Desenvolvimento de Pessoas.

Quadro 5 – Práticas inovadoras com foco no Desenvolvimento de Pessoas

Prática	Aspectos centrais
1 – Cultura de Aprendizagem (CA)	- Oferecer uma variedade de oportunidade a todos os trabalhadores de produzir conhecimento, aplicá-lo na realidade organizacional e difundi-lo entre seus pares.
2 – Trabalho em Equipes (TEQ)	- Alocar o pessoal de operação em equipes, de modo que possa ser garantido o trabalho colaborativo e complementar.
3 – Gestão de Qualidade Total (GQT)	- Buscar mudanças contínuas para melhorar a qualidade; - Buscar a participação de todos.

Fonte: Araújo; Bolden e colaboradores; Peixoto e Gondim e colaboradores (2001; 1997; 2004 e 2003, *apud* BORGES e ANDRADE et al, 2006, p. 70).

A Cultura de Aprendizagem (CA) procura desenvolver o aprendizado e competências com intuito de aumentar a competitividade da organização. Contudo, tal prática percebe a ligação entre mudanças ambientais e a necessidade do contínuo aprendizado, fazendo com que a organização não seja somente qualificada, mas sim qualificante.

Outra prática mencionada é o TEQ, que trabalha com apoio na ideia de que indivíduos agrupados, com pensamentos, atitudes e conhecimentos diferenciados e específicos de cada um, estas pessoas adquirem a capacidade de desenvolverem e solucionarem um maior número de problemas, levando em contrapartida um ser isolado, isto se dá devido à complexidade das relações e demandas que o mercado tem oferecido atualmente. Ocorrendo isso, pode-se pensar no desenvolvimento de habilidades pessoais, pois os grupos contribuem diretamente para que isso venha a ocorrer.

Já a GQT vem tratar diferentemente de outras escolas de qualidade que direcionam seus métodos na padronização e gerenciamento, esse se volta para o aprimoramento contínuo dos processos e desenvolvimento das pessoas, onde, partindo desse pressuposto, não pode uma organização ter um nível de qualidade alta, sem que seu corpo de trabalhadores não esteja envolvido nesse aprimoramento contínuo e necessário.

2.3 Aprendizagem organizacional

Neste tópico serão abordados e discutidos os principais conceitos de conhecimento voltados para a esfera organizacional juntamente com os processos por ele envolvido. Também faz parte do levantamento elencar as principais diferenças entre a aprendizagem individual e organizacional, isso se existe alguma diferença, ou as relações existente entre elas.

2.3.1 Conceitos de conhecimento e processos de aprendizagem

O advento de novas tecnologias e as contínuas transformações no contexto mundial, desencadearam profundas mudanças nos modelos sociais, culturais, organizacionais e comportamentais, que por sua vez auxiliam no desenvolvimento de novos métodos e técnicas gerenciais, que viera a substituir ou incorporar com os métodos previamente existentes. Em resposta a essas transformações, torna-se imprescindível que os colaboradores desenvolvam cada vez mais suas competências, afim de que, possa atender as exigências que o mercado impõe sobre as organizações.

Nesse sentido a aprendizagem organizacional torna-se uma ferramenta ou ação organizacional que garante uma vantagem competitiva sobre as demais. Para tanto, percebe-se ainda que, no passo

que uma organização adquira a consciência de aprender e se adaptar aos novos modelos de mercado, essa por sua vez, está tentando manter a sua sobrevivência tendo como determinante fator o conhecimento.

Piovesana et al. (2014) discutem que no momento que as organizações repassam o conhecimento para seus colaboradores de forma tácita e explícita, essa adquire novos ativos intelectuais que irão influenciar diretamente na qualidade dos produtos e/ou serviços, onde também trarão respostas mais rápidas e adaptadas de acordo com os problemas apresentados no cotidiano da mesma. Assim sendo, ocorre uma troca de benefícios, onde tanto a organização ganha com aquisição do conhecimento por parte de seus funcionários como os clientes em adquirir produtos e/ou serviços com um maior grau de qualidade e os colaboradores que passam a agregar valor continuamente.

Perante Borges e Andrade et al. (2006), estes apresentam duas abordagens de temáticas sobre o conhecimento organizacional, ou duas vertentes de pensamentos. A primeira delas apresenta o conhecimento como um patrimônio do ativo, ou seja, algo possível de ser comprado, possuído ou até mesmo vendido, onde enfatiza a dificuldade de identificação e armazenagem de conhecimento como um objeto mensurável ou palpável. Já a segunda abordagem vem complementar a apresentada anteriormente, destaca e privilegia os processos de obtenção e transferência de conhecimento, tanto em nível individual como social, como também reconhece a importância dos subprocessos oriundos dessa perspectiva, como a criatividade, inovação, motivação e comunicação. Se por um lado, tem-se um enfoque que pouco se preocupa com seus colaboradores ou grupos e menos ainda com a aquisição e manutenção desse conhecimento, por outro lado apresenta-se uma abordagem preocupada com as novas perspectivas, bem como tratando o conhecimento de forma mais ampla e detalhada correlacionando-o com outros processos organizacionais.

Partindo de um ponto de vista, em que a aprendizagem organizacional é de fundamental importância e que se apresenta como um diferencial competitivo para toda e qualquer organização, nota-se, portanto, uma complexidade na definição do conceito de conhecimento organizacional com o processo de aprendizagem.

De acordo com Gnyawali e Stewart (2003, *apud* BORGES e ANDRADE et al, 2006, p. 122), torna-se insuficiente deter apenas dos conhecimentos relacionados com a literatura abordada, é necessário uma visão contingencial das diferentes condições do ambiente, apropriadas de cada caso para que se possa desenvolver processos de aprendizagem e criar o conhecimento específico de cada caso.

Assim, na visão de Gnyawali e Stewart (2003, *apud* BORGES e ANDRADE et al, 2006, p. 123), para que se possa ocorrer em uma organização a aprendizagem organizacional é necessário previamente que essa possua mecanismos e processos que adquiram e distribuam da melhor forma

possível as informações, também, por sua vez, precisam de métodos que dêem o suporte ideal para que aconteça a interação e o diálogo para toda a organização.

Diante dessa complexidade, Borges e Andrade et al. (2006), evidenciam que o processo de aprendizagem, seja individual ou organizacional, não trata-se apenas de uma transferência de informações horizontal ou de forma verticalizada, entre os níveis individual, grupal e organizacional, é um processo muito mais complexo, criterioso e escasso de estudos empíricos que deveriam explorar como os conhecimentos adquiridos pelos colaboradores são convertidos para o nível organizacional. Portanto, de uma forma ou de outra, pode ser vislumbrado a abrangência e ao mesmo tempo necessidade de um aprofundamento de estruturas analíticas de estudos voltados para a aprendizagem organizacional.

2.3.2 Aprendizagem individual e aprendizagem organizacional

É notável que no estudo da aprendizagem no âmbito organizacional existam dúvidas e polissemia em relação à explicação de tal tema, em se tratando dos níveis individual, grupal e organizacional, sempre buscando solucionar qual é verdadeiramente o sujeito e os processos que esses indivíduos ou a organização irão ser submetidos com relação à aprendizagem.

Para Abbad e Borges-Andrade (2004) a aprendizagem é um processo que se realiza único e exclusivamente no nível dos colaboradores, onde posteriormente como forma de resultados obtidos, esses conhecimentos podem ser repassados para os grupos e de modo geral para toda a organização. Uma característica a ser notada nessa definição é que a aquisição e socialização dos conhecimentos deveriam ser somente no ambiente de trabalho, seja formalmente ou não.

Piovesana et al. (2014) constata que no nível individual, a aprendizagem basicamente é uma mudança nas atitudes e comportamentos, de forma permanente e associada às experiências, envolvendo os planos afetivos, cognitivos e motor, gerando assim características particulares do ser humano que são a adaptabilidade, flexibilidade e capacidade de transformação. Essa definição por sua vez, segue a uma linha de pensamentos cognitivos, onde esse defende que não é somente com o ambiente que o indivíduo adquire o conhecimento, mas também por meios de processo internos que auxiliem essa busca.

Voltando a tomar como referência Abbad e Borges-Andrade (2004), esses por sua vez, apresentam três dimensões do processo de aprendizagem individual, são elas: *aquisição ou retenção*, diz respeito ao período de tempo em que as habilidades e competências adquiridas são utilizadas e o grau que esses comportamentos são aplicados em condições diferentes com a que houve a aquisição.

Generalização são as condições ao se fazer uso das novas habilidades, e por fim *transferência* é justamente o uso desses conhecimentos adquiridos no ambiente de trabalho.

Com o anseio de explicar a aprendizagem em grupo como forma de atrelar os conceitos até então mencionados, Senge (1998) diz que, a aprendizagem em equipe torna-se vital para as organizações modernas, uma vez que, essa servirá de elo para o processo de aprendizagem de forma geral, onde se o grupo não desenvolver certas atividades a organização também não haverá de desenvolver. Assim sendo, quando o grupo aprende, esses indivíduos integrados conseguem alcançar patamares e objetivos extraordinários, em se tratando de objetivos organizacionais e até mesmo pessoais, e por sua vez, esses colaboradores conseguem se desenvolver de forma mais rápida de no sentido individual.

Nesse embate de idéias Kim (1993, *apud* BORGES e ANDRADE et al, 2006, p. 120) diz que, para que se possa transformar o aprendizado individual em organizacional deve haver antes de tudo o elo fundamental que é a memória. Para que se possa compreender esse termo, o autor citado descreve o conceito de modelos mentais para um melhor entendimento, assim sendo, modelos mentais vem a ser a imagem individual de como o mundo funciona, onde esse por sua vez, exerce influencia considerável sobre suas ações e atitudes. Perante isso, esse modelo mental irá fornecer o contexto necessário para o entendimento de novos conhecimentos. Dessa maneira, uma organização aprende quando os modelos mentais de cada indivíduo são compartilhados.

Para tanto, Kim (1998, *apud* PIOVESANA et al, 2004, p. 3), considera que a aprendizagem é um processo que se desenvolve a partir da transformação de experiência, onde essa por sua vez envolve dois momentos distintos, o primeiro diz respeito ao o que as pessoas aprendem e o segundo como elas compreendem e aplicam esses conhecimento e habilidades na organização, ou seja, tal conhecimento leva um individuo a um nível mais elevado de efetuar de forma correta as escolhas e que por sua vez, auxiliam de forma direta no alcance dos objetivos organizacionais.

2.3.3 Modelos de aprendizagem organizacional

Tomando por base a ideia de que nem tudo que os indivíduos aprendem são transformados em aprendizagem organizacional e que o aprendizado organizacional não apresenta-se somente a partir da soma dos saberes dos indivíduos, percebe, como já mencionado neste estudo, uma sintonia de conceitos e definições nas literaturas, porém existindo diferencial nos modelos de aprendizado destes níveis organizacionais.

Perante tal colocação, Kolb (1997, *apud* BORGES e ANDRADE et al, 2006, p. 118), apresenta quatro habilidades básicas para que uma organização possa ter um modelo efetivo de aprendizagem

organizacional, isso decorrente de uma abordagem vivencial do autor. Onde são alocadas em duas dimensões distintas e necessárias: *experiência concreta* e *conceituação abstrata*, *experimentação ativa* e *experimentação reflexiva*. Sendo assim, além da organização voltar-se para o propósito da aprendizagem, se faz necessário que a mesma procure ações que possam manter o equilíbrio entre essas abordagens.

Nonaka e Takeuchi (1997), por sua vez apresentam um modelo próprio de aprendizagem baseado na interação entre quatro processos, são eles:

- Socialização – através da prática, imitação e observação, os indivíduos devem difundir e compartilhar as experiências adquiridas, além do que, em certos momentos a transferência de informações pode ser prejudicada devido ao desligamento das emoções associadas ao contexto específico de tal experiência;
- Externalização – é a tentativa de transformar o conhecimento tácito em conceitos explícitos;
- Combinação – nesse processo ocorre a sistematização dos conceitos já existentes em um sistema de conhecimentos, onde se elabora uma reconfiguração dos conceitos preestabelecidos, assim sendo, quando ocorrer uma combinação com os conhecimentos explícitos, pode ocasionar a abertura para desenvolvimento de novos conhecimentos;
- Internalização – neste, incorpora-se o conhecimento explícito no tácito, ou seja, a inovação dessa incorporação dará o surgimento do novo conhecimento.

Perante esse processo apresentado, nota-se que os dois últimos processos vêm a ser os que mais requerem de atenção, uma vez que necessita de uma mudança na natureza e forma do conhecimento. Onde, de acordo com essa abordagem, o conhecimento explícito torna-se um fator predominante no desempenho organizacional, pois tal conhecimento implicará no aperfeiçoamento de novas técnicas no gerenciamento dos seus processos centrais.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Desde os primórdios da história, o homem é movido e sedento por conhecimento. Essa inquietação natural é o que nos faz estar sempre em movimento buscando explicações e respostas.

Diante disto, Souza, Fialho e Otani (2007) classifica pesquisa como sendo um processo de construção do conhecimento que tem como meta principal gerar novos saberes e/ ou corroborar ou refutar algum conhecimento preexistente.

Este aprendizado contínuo auxilia no processo de aprendizagem tanto do pesquisador como da sociedade em que este está inserido ou possivelmente para toda a população.

Para tanto Vergara (2005) designa os tipos de pesquisas quanto aos fins e quanto aos meios. A primeira classificação (quanto aos fins) compreende: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista. Já a segunda (quanto aos *meios*): pesquisa de campo, laboratório, documental, bibliográfico, ex post facto, participante, pesquisa ação e estudo de caso.

3.1 Tipo de pesquisa

O presente trabalho é redigido a partir de uma pesquisa científica de caráter, exploratório e ao mesmo tempo descritivo no que tange aos *fins*. Em relação aos *meios* adota procedimentos de pesquisa de campo e documental. Quanto à abordagem, este estudo é caracterizado como de natureza qualitativa, sendo realizada no Grupo Executivo de Trânsito (GETRAN), do Detran/RN, sediado no município de Alexandria/RN.

3.1.1. A pesquisa quanto aos fins

A pesquisa exploratória consiste em explorar o tema a ser estudado, conhecer melhor o fenômeno, onde geralmente é desenvolvida por meio de pesquisas documentais. Para Gil (2008) dentre todos os demais tipos de pesquisa, esta é a que menor apresenta rigidez no seu planejamento.

O referido trabalho utiliza-se do fim exploratório na relação de compreender de forma sistemática e aprofundada o problema vivenciado no Detran/RN e em particular no GETRAN de Alexandria/RN e suas especificações.

Em se tratando da pesquisa descritiva, Vergara (2005) a define como um estudo que adquire o papel de descrever o fenômeno, expor suas características, não adquirindo o compromisso de explicar tal fato, mas que serve de base para esta explicação.

De tal forma foi utilizado à pesquisa descritiva para apresentar o fato a ser estudado, onde o método auxiliará a pesquisa exploratória para um melhor desenvolvimento e compreensão do caso GETRAN de Alexandria/RN.

3.1.2 *A pesquisa quanto aos meios*

A pesquisa de campo é realizada necessariamente no local onde ocorre o fenômeno ou outro local que apresente elementos para explicá-lo. De acordo com Souza, Fialho e Otani (2007), basicamente, a pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado. Mas que também se podem incluir as entrevistas, questionários e testes.

O estudo se caracteriza como sendo pesquisa de campo, pois este procedimento avalia as ações e as interferências dos servidores Detran/RN, mais especificamente do Grupo Executivo de Trânsito (GETRAN) de Alexandria/RN no âmbito social.

Souza, Fialho e Otani (2007), diz que a investigação documental nada mais é, do que uma pesquisa realizada em materiais impressos e divulgados no interior de órgãos públicos e/ou privados. Assemelha-se à pesquisa bibliográfica, a principal diferença está na natureza das fontes, onde no caso da documental ainda não receberam tratamento analítico. Como exemplos irão ser utilizados no GETRAN de Alexandria/RN: regulamentos, registros, ofícios, memorandos, portarias, publicações no diário, planos de educação e dados estatísticos.

3.1.3 *Pesquisa quanto à natureza*

No que tange a pesquisa qualitativa pouco considera a utilização dos dados estatísticos no processo de análise e coleta dos dados, por outro lado, faz-se necessário o alto volume de características e temas levantados com mais veemência.

A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave (SOUZA, 2007, p. 40).

Posto isto, o presente estudo necessita do auxílio e das características da pesquisa qualitativa, uma vez que, esta é adequada para analisar os dados obtidos de acordo com os levantamentos, a exemplo da temática Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas (TD&E) do Detran/RN, de forma especial no GETRAN de Alexandria/RN.

3.2 Universo e amostra

Vergara (2005) distingue universo e amostra, onde podem assim serem definidos pela totalidade da população e a população amostral. Em primeiro lugar a população, nesta situação, não pode ser confundida com a quantidade de pessoas de certa localidade, como tratamos diariamente, mas tudo aquilo que servirá como objeto do estudo. Já a amostra é uma parte desta população ou universo, sendo assim, escolhida por algum critério.

O universo desta pesquisa foram todos os servidores do GETRAN de Alexandria/RN, onde atualmente inclui os 07 colaboradores: 02 comissionados; 02 efetivos e 03 terceirizados. Em relação à amostra este foi praticado o método de censo, por se fazer objeto do estudo todos aqueles que compõem esta unidade do Detran/RN.

3.3 Coleta de dados

A coleta dos dados ocorreu pela aplicação das técnicas de questionário e grupo focal (*focus group*). O primeiro método, Santos (2012) relata que, são perguntas de forma ordenada de fácil apresentação e clareza. Podendo ser classificada em perguntas abertas e/ou fechadas. No caso em questão foram aplicados dois questionários, onde o primeiro deles caracteriza-se estruturado de perguntas fechadas com intuito de levantar o perfil socioeconômico dos colaboradores do GETRAN de Alexandria/RN, com relação ao segundo modelo de questionário, este foi desenvolvido único e exclusivamente para o funcionário Iapony Galvão, servidor público lotado no Detran sede, com a observância de conseguir o relato histórico bem como as peculiaridades do setor de curso da autarquia, visto que, tais questionamentos pode-se levar a uma descrição mais detalhada das ações que até então teria sido desenvolvidas pelo órgão.

Já o grupo focal nada mais é segundo ensina Barbour (2009), do que uma discussão entre pesquisador e participantes com o objetivo claro e específico de explorar as opiniões e as experiências dos colaboradores. Backes et al (2011), comenta que o grupo focal abrange um campo de investigação mais amplo, não se limitando somente ao que as pessoas pensam sobre determinado assunto, mas, antes, ampliando o campo das respostas, de como e por que pensam de tal maneira.

Assim sendo, em 14 de Agosto de 2016, foi enviado via correio eletrônico particular, o questionário para que o colaborador Iapony Galvão, elencasse os principais acontecimentos históricos que envolvem o setor de cursos, bem como as principais ações de TD&E ofertadas pelo Detran/RN desde então, perante este fato, vale salientar à indisponibilidade do pesquisador se deslocar até a

capital do Estado onde se localiza a sede e ambiente de trabalho do questionado, bem como a escassez de recursos financeiros para o seu custeio, A referida resposta foi recebida em 17 de Agosto de 2016, também pelo mesmo meio de comunicação, conforme apresenta referencia.

Em 24 de agosto de 2016, as técnicas (exceto o questionário para Iapony Galvão) foram aplicadas a um grupo de 04 (quatro) participantes – todos servidores do GETRAN / DETRAN de Alexandria/RN (sendo dois colaboradores comissionados, um prestador de serviços terceirizados e uma servidora pública efetiva) – com a mediação do acadêmico-pesquisador. No *focus group*, aduz McDaniel e Gates (2005), é função do moderador conduzir a discussão em profundidade sobre determinado tema ou problema. Nessa pesquisa, o moderador adotou um guia de discussão conforme Apêndice A, roteirizando a discussão em torno do tema objeto do estudo, qual seja: Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas (TD&E).

Sendo a produção em tela um relatório de estágio supervisionado, pela escassez de recursos financeiros para financiamento da pesquisa, o próprio autor do estudo encarregou-se de processar a gravação integral do grupo focal em mídia digital, para depois transcrever as falas, identificando o autor de cada uma delas.

3.4 Tratamento dos dados

Roesch (2005), comenta a cerca do tópico, mencionando que ao término das coletas de dados, o pesquisador se depara com uma gama de informações, dados, conhecimentos relacionados ao tema escolhido ou do problema a ser resolvido, é a partir desta constatação que surge a forma e os métodos de tratar os dados colhidos, ou seja, como o pesquisador vai analisar estas informações.

3.4.1 Tratamento dos dados

Após a coleta dos dados será utilizados para melhor analisar os dados, quadros, tabelas bem como o auxílio do software Microsoft Word.

3.4.2 Análise e discussão

O método utilizado para analisar os dados recolhidos foi à análise de conteúdo. Nesse sentido, as falas dos participantes do grupo focal foram classificadas e transcritas em grau de importância e apresentadas e discutidas na ordem indicada pelo roteiro aplicado pelo moderador do referido grupo.

Souza, Fialho e Otani (2007) relatam que no momento da coleta de dados nem sempre o(s) respondente(s) consegue(m) repassar as informações de forma clara, concisa e precisa ou transmite(m) certas mensagens não verbais, importantíssima para a análise dos dados que nem sempre são tomadas em consideração ou passam por despercebidas, neste caso surge o tema da análise de conteúdo.

O pesquisador necessariamente deve rever termos usados pelos entrevistados para um melhor desenvolvimento da informação colhida.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esse capítulo apresenta análise e discussão dos dados obtidos por meios dos instrumentos de coleta aplicados no Detran/RN em especial com os funcionários lotados no GETRAN de Alexandria/RN.

4.1 Perfil socioeconômico dos funcionários

A coleta dos dados se deu mediante a aplicação de um questionário de perguntas fechadas e a discussão do grupo focal (*focus group*), ambas aplicadas no mesmo dia [24 de Agosto de 2016], no ambiente de trabalho do GETRAN de Alexandria/RN.

Esperava-se a presença e o auxílio de todos os membros desta repartição, ou seja, 07 (sete) funcionários, porém 02 (dois) colaboradores terceirizados se recusaram a participar da coleta e 01 (um) efetivo não pode participar, devido à impossibilidade de atuação (como participante), pois este é o próprio pesquisador, sendo assim, as normas e diretrizes de Estágio Supervisionado o impediram de atuar na pesquisa como tal. Assim sendo, no ato da coleta estavam presentes o moderador/pesquisador e outros quatro respondentes e funcionários do Detran/RN lotados no GETRAN da cidade de Alexandria/RN.

Antes de qualquer coisa, até mesmo de enfatizar a análise de *focus group*, torna-se imprescindível levantar o perfil socioeconômico dos colaboradores do GETRAN de Alexandria/RN para melhor entender as pessoas que estão desempenhando suas atividades no Órgão estadual. O primeiro quesito que fora levantado apresenta apenas a identificação de cada servidor, com intuito de resguardar a imagem e possíveis contratempos para os mesmos. Foram atribuídas para cada um dos quatro pesquisados as letras “A”, “B”, “C” e “D”, sem seguir qualquer ordem ou grau de hierarquia.

Tabela 1 – Perfil Socioeconômico do Servidor

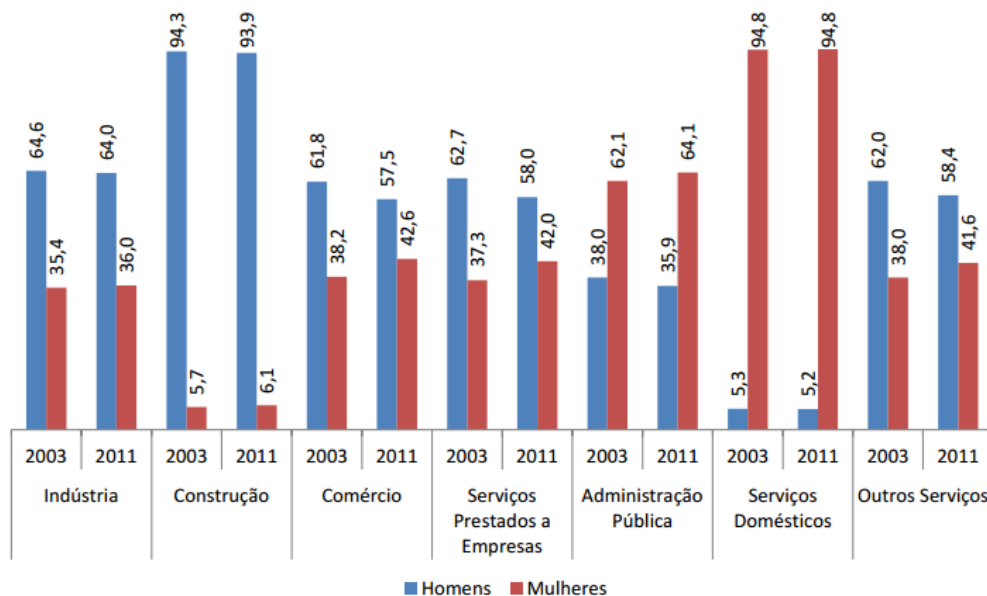
Quesito	Funcionário	Funcionário	Funcionário	Funcionário
Funcionário	A	B	C	D
Gênero	Masculino	Feminino	Feminino	Feminino
Estado Civil	Solteiro	Casado	Solteiro	Casado
Idade	29 – 39	Acima de 40	29 – 39	29 – 39
Escolaridade	Sup. Incompleto	Fundamental	Sup. Incompleto	Pós-Graduação
Renda Familiar bruta mensal (em salários mínimos)	02 – 03	Até 01	02 – 03	02 – 03
Número de				

residentes na sua casa	3 – 4	3 – 4	3 – 4	1 – 2
Natureza do cargo	Comissionado	Comissionado	Terceirizado	Efetivo
Período de atuação no Getran de Alexandria	06 – 12 meses	06 – 12 meses	3 – 4 anos	Acima de 4 anos
Trabalhou em outro local	Sim	Não	Não	Não
Se respondeu sim no quesito anterior, indique qual setor	Público e Privado	-	-	-

Fonte: Pesquisa de Campo (2016).

Perante a tabela 1, o gênero é o primeiro aspecto a ser avaliado, deste modo pode-se verificar que o grupo executivo possui mais funcionários do sexo feminino do que masculino, reafirmando isso, os dados apresentam que 76% dos colaboradores são mulheres e 24% são homens. Corroborando esta afirmação o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) apresentou no ano de 2012 uma pesquisa mensal do emprego, onde mostra através de gráfico a representatividade nos setores por agrupamentos de atividades perante o sexo.

Figura 4 – Participação em (%) segundo o sexo perante os agrupamentos de atividades



Fonte: IBGE, Pesquisa Mensal de Emprego. Mulher no Mercado de Trabalho: Perguntas e Respostas, 2012.

Esta predominância feminina no setor público é predominante, conforme dados de pesquisa IBGE (2012), aqui citada em outro momento. Também se pode notar que somente na administração pública e nos serviços domésticos que acontece uma maior representatividade do sexo feminino, em relação às demais atividades apresentadas. Talvez esse dado mostre como ainda existe uma cultura machista enraizada até mesmo no mercado de trabalho, como nos revela também a figura 4, a respeito da diferença de empregos gerados na construção, como exemplo, onde o percentual feminino que atua neste setor não passa de 6,1% em 2012.

Tal representatividade não se baseia em fundamentação específica que possa respondê-la, uma vez que, no setor público as chances e oportunidades são dadas a toda população para a investidura através do concurso público ou nesse caso também pela terceirização e cargo em comissão, como se pode aferir através dos resultados apresentados pelo instrumento de coleta aplicado (questionário), onde dos quatro funcionários que responderam a pesquisa, 50% são comissionados, 25% efetivos e 25% terceirizados. Diante desses fatos a investidura no setor público não se torna algo predominantemente preestabelecido pelo concurso, como podemos perceber no GETRAN de Alexandria/RN, que incide um maior percentual de funcionários comissionados.

Esses dados podem apresentar algo preocupante e desfavorável na realização e manutenção das atividades fins realizadas pelos Órgãos públicos. Perante a Constituição Federal de 1988 o provimento de cargos em comissão se dá:

V - as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento (BRASIL, 1998, p. 21).

Diante dessa abordagem Alexandrino e Paulo (2012) discutem a cerca da livre nomeação e exoneração de qualquer pessoa, servidor público ou não, ou seja, mesmo sem nenhum vínculo com a esfera pública, este pode ingressar no Poder Público e também sair perante a mesma autoridade competente que o nomeou.

É interessante frisar que o ato administrativo da exoneração para o caso do cargo em comissão é discricionário, sendo assim, pode ser realizado sem nenhuma motivação previamente acontecida. Cabe ainda ressaltar que os dados coletados pelo questionário a cerca do período de atuação no Detran/RN, 50% dos respondentes trabalham a menos de 12 meses neste órgão, 25% de 3 a 4 anos e 25% acima de 04 anos e que além dessas informações pode-se constar que a metade dos respondentes, ou seja, os 50% destes são justamente os ocupantes de cargos em comissão.

Permite de este modo dizer que, esta rotatividade no setor público pode causar uma deficiência organizacional gigantesca, conforme Martins (2015) apresenta as diversas distorções que as criações desenfreadas de cargos comissionados podem trazer para a Administração Pública, algumas destas distorções são: dificuldade de treinamento; clientelismo; falta de compromisso e descontrole das atividades a serem realizadas. A primeira distorção diz respeito impossibilidade de haver algum treinamento para esse funcionário, uma vez que, os custos destinados para a execução deste é bastante elevado e em geral, tais gastos devem ser reservados para funcionários efetivos que provavelmente far-se-á carreira no órgão em que presta serviços. Essa prerrogativa pode ocasionar uma preocupação acentuada a cerca da maneira de como o comissionado entra no serviço público, muitas das vezes sem nenhum conhecimento básico do que virá a executar e muito menos sem nenhuma forma de seleção. Perante outra variável apresentada no instrumento de coleta de dados foi a de que os funcionários já exerceram funções em outras organizações (públicas e/ou privadas) e que somente 25% destes, ou seja, apenas um funcionário, apresentava outras experiências, no caso em questão nas duas esferas.

Mas esta afirmação não quer dizer que, pelo motivo de ter trabalhado anteriormente nas duas esferas, existindo assim, conseqüentemente, um nível de experiência maior do que os demais, este funcionário detenha conhecimentos específicos da área em que atua hoje em dia, ou de que este não possa ser capacitado e desenvolver novas habilidades que os usuários dos serviços oferecidos pelo Detran/RN venha a solicitar. O que cabe realmente entender é que o cargo em comissão existe e é regulamentado através de Lei Federal e que sua necessidade é verdadeiramente existente e que um profissional que não tem uma qualificação demora mais para realizar as suas tarefas e isso leva tempo e dinheiro.

Outra problemática vem a ser quando ocorre o clientelismo. Perante trocas de favores pessoais e geralmente após o período eleitoral, o vencedor da campanha comumente distribui os cargos em comissão para quem o desejar, ferindo assim, sobretudo os princípios da Administração Pública da impessoalidade e moralidade. Há certos comentários em jornais e meios sociais que o atual Governador do Estado do Rio Grande do Norte Robinson Mesquita de Faria planeja exonerar cerca de 14 mil funcionários efetivos e comissionados do quadro de pessoal do Estado. Isso se deve ao não cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal, bem como extrapolar o limite permitido de gastos com pessoal de 49%, sendo atualmente 50,28%. As medidas a serem tomadas segundo o jornal Tribuna do Norte (2016) serão:

1 – a redução, em pelo menos 20%, das despesas com cargos em comissão, contratos temporários e funções de confiança;

- 2 – a exoneração de 14 servidores não estáveis, que ingressaram no serviço público estadual entre outubro de 1983 a 1988;
- 3 – corte de servidores que entraram antes de 1983, por concurso ou não;
- 4 – a exoneração de servidores estáveis, ocupantes de atividade funcionais, órgãos ou entidades administrativas a serem delimitadas em ato normativo motivado do Chefe do Executivo (art.169, § 4º, CF) (Tribuna do Norte, 18/09/2016).

Perante Robbins (2000) a redução do quadro de funcionários ou *downsizing*, vem se firmando no ramo empresarial não como uma problemática em que a organização esteja passando por dificuldades financeiras, mas esta prática tornou-se uma forma de estratégia organizacional. Varias organizações, cita o autor, que eliminam gastos que se tornaram excessivos em algum setor e investe na contratação em outra unidade de serviço que vem crescendo ou que se vislumbra desenvolvimento. Claro que necessita previamente de um planejamento e técnicas de como suprir as faltas que estes colaboradores irão deixar. Mas infelizmente não se pode relatar tal experiência positiva na questão estudada, primeiramente que se trata de um órgão público, ou seja, não existe concorrência acirrada para a sobrevivência no mercado, como também tais servidores já detêm de uma carreira no serviço público, fato esse, que causaria danos pessoais e organizacionais jamais vistos, além do mais o fato a ser discutido pela comissão especial que fora criado pelo decreto de nº 26.344, publicado no Diário Oficial do Estado (DOE), analisará as questões financeiras e econômicas, não se importando com as conseqüências que o ato pode vir a gerar.

Para tanto, esse agravante pode ocasionar uma ruptura da cultura organizacional, primeiramente que os funcionários já antigos podem deixar seus cargos, rompendo relações amigáveis, emocionais e trabalhistas, gerando assim, sobrecarga de atividades para os que irão continuar no serviço público, além de outras conseqüências, que não serão levantadas neste estudo devido à incompatibilidade de objetivos, mas que pode vir a ser uma problemática ou objetivos de futuros trabalhos científicos.

Por fim, vem à tona a ultima distorção, em que se trata da falta de compromisso e descontrolado das atividades a serem realizadas pelos comissionados. Esse ponto retrata o cotidiano de um comissionado que não está interessado com o bem do serviço público, onde sabe que a sua exoneração pode vir a qualquer momento, contudo, este funcionário torna-se mais difícil de ser motivado e de desenvolver suas atividades rotineiras, tais como seguir à jornada de trabalho estipulada, em que este se despreocupa com relação às exigências que o trabalho demanda.

Destarte, Pinto (2014), diz que se percebe a grande proliferação de cargos em comissão atualmente no Brasil, e o pior disso tudo sem nenhuma observância e cumprimento das exigências propostas pela Legislação competente. Tais contratações injuriam a licitude dos concursos e principalmente aos princípios administrativos do poder público, visto que tais contratações deveriam ser

observadas em um período curto de tempo, dependendo de cada caso, visando sempre profissionais já capacitados para determinada atividade e de índole confiável. Sendo assim, os princípios desse tipo de provimento estão facilmente sendo distorcido por aqueles que deveriam zelar e cumprir somente o que a Lei permite.

É importante destacar que se estas disfunções que acontecem na maioria dos órgãos federais, e em todo o país, não se podem generalizar e apontar que acontece o mesmo de como se deu os provimentos dos funcionários do GETRAN de Alexandria/RN, apresenta-se longe dos objetivos estipulados para esta pesquisa questionar a licitude e motivações para contratações de cargos comissionados.

Outro dado bastante importante de ser discutido nesta análise vem a ser a respeito do grau de escolaridade destes servidores. Averigua-se que, perante as informações colhidas através do instrumento de coleta, 25% não concluiu nem sequer o fundamental, 50% destes não finalizaram ainda o nível superior e 25% conseguiu alcançar o nível de pós-graduação. Nota-se certo nivelamento em torno dos funcionários do GETRAN de Alexandria/RN quanto seu nível de escolaridade, sendo mais da metade detentora de experiências acadêmicas. Mas, infelizmente ainda existem pessoas que não conseguiram concluir o nível fundamental de estudo, como exemplo, os 25% dos profissionais do órgão estudado, Cavalcante e Junior (2011), apontam fatores que demonstram o fracasso do ensino e aprendizagem ao longo da vida estudantil, tais como: os fatores internos relacionados ao funcionamento da escola (estrutura física e gestão escolar); fatores relacionados ao próprio professor (práticas pedagógicas, metodologia e relações interpessoais) e fatores relacionados ao aluno e ao ambiente extraclasse ou externo (ambiente familiar e renda), todos estes fatores podem vir a desmotivar o aluno, minando a falta de interesse de este voltar para a sala de aula.

Esta informação atrelada à outra variável levantada no questionário sobre a renda familiar bruta mensal, em que 75% dos respondentes possuem renda média de 02 a 03 salários mínimos e 25% de até 01 salário mínimo, sendo este último dado referente ao mesmo colaborador com nível de escolaridade fundamental. Isto posto, pode-se aferir que o aumento da escolaridade pode ser o principal fator de expansão da renda de trabalho. O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) em 2013 vem comprovar este dado com a representação gráfica, a seguir:

Figura 5 – Evolução do rendimento real médio do trabalho principal por subgrupo (R\$ de set./2012)

	1992	2001	2009	2011	2012	Cresc. (%) 92-12	Cresc. (%) 01-12	Cresc. (%) 09-12	Cresc. (%) 11-12
Brasil	891,1	1.087,8	1.220,98	1.347,8	1.432,6	60,77%	31,70%	17,33%	6,29%
Por Gênero									
Homens	1.055,2	1.254,8	1.406,99	1.531,9	1.631,7	54,64%	30,03%	15,97%	6,52%
Mulheres	609,2	831,8	964,38	1.092,9	1.158,6	90,17%	39,28%	20,13%	6,01%
Por Cor/Raça									
Branços	1.146,0	1.395,2	1.531,77	1.679,7	1.815,1	58,39%	30,09%	18,50%	8,06%
Pretos	556,60	729,7	900,84	994,7	1.052,5	89,10%	44,24%	16,84%	5,82%
Pardos	559,92	675,3	892,21	1.007,2	1.057,2	88,81%	56,55%	18,49%	4,96%
Por Idade									
15 a 24 anos	459,8	536,2	654,8	753,9	783,4	70,38%	46,09%	19,64%	3,91%
25 a 49 anos	1.147,4	1.267,7	1.316,4	1.431,2	1.505,4	31,21%	18,76%	14,35%	5,18%
50 ou mais de idade	958,5	1.340,6	1.528,0	1.672,9	1.812,9	89,13%	35,23%	18,65%	8,37%
Por Escolaridade									
0 a 3 anos	401,7	455,0	559,5	670,2	689,4	71,62%	51,53%	23,21%	2,87%
4 a 7 anos	677,6	686,5	746,7	848,9	907,1	33,87%	32,13%	21,48%	6,85%
8 a 10 anos	981,9	903,4	870,7	958,0	998,4	1,69%	10,52%	14,67%	4,22%
11 ou mais	2.083,8	2.097,8	1.811,4	1.894,1	1.983,0	-4,84%	-5,47%	9,47%	4,70%
Por Ocupação									
Com Carteira	1.204,5	1.173,5	1.241,3	1.301,5	1.362,6	13,13%	16,12%	9,78%	4,70%
Sem Carteira	409,0	606,6	687,9	772,7	818,7	100,19%	34,95%	19,01%	5,95%
Conta Própria	818,1	987,1	1.011,4	1.237,0	1.328,6	62,40%	34,60%	31,37%	7,40%
Empregador	3.032,4	3.766,8	3.731,0	4.262,9	4.523,4	49,17%	20,09%	21,24%	6,11%
Funcionário Público	1.462,1	1.969,7	2.298,6	2.433,2	2.450,7	67,61%	24,42%	6,62%	0,72%
Por Região									
Norte	780,3	941,6	1.069,6	1.172,9	1.211,1	55,21%	28,61%	13,22%	3,25%
Nordeste	474,82	598,01	765,25	871,99	948,12	99,68%	58,55%	23,90%	8,73%
Centro-Oeste	931,6	1.213,5	1.465,7	1.643,4	1.728,6	85,55%	42,45%	17,93%	5,18%
Sudeste	1140,36	1370,02	1.410,5	1543,51	1638,85	43,71%	19,62%	16,19%	6,18%
Sul	925,7	1.113,9	1.355,3	1.439,1	1.540,1	66,37%	38,27%	13,64%	7,02%

Fonte: PNAD/IBGE. Elaboração: Ipea.

Conforme representado na Figura 5, o período em que uma pessoa se dedica aos estudos, ou seja, os anos estudados apresentam uma ligação com a quantia recebida pelos seus esforços trabalhistas, assim sendo, quanto mais se gasta tempo com educação e aprendizagem, maior o retorno salarial que este pode receber. Dutra (2008) apresenta uma lógica de pensamentos acerca do estudado, onde a educação ou o desenvolvimento da carreira não serve somente para vislumbrar altos cargos e salários justos, mas para a manutenção do profissional no mercado de trabalho, uma vez que o trabalho dignifica o cidadão. Contudo, a organização detém um papel importantíssimo na vida social da população, partindo do pressuposto de que, a organização precisa do profissional capacitado, ou não, e o cidadão necessita de trabalho digno, com o trabalho e salários honestos este consegue manter sua família e educar seus filhos, com tempo ou em longo prazo, este investimento inicial transformará profissionais cada vez mais preparados para um mercado cada vez mais competitivo.

Ademais, é função da organização atrelada à força de vontade do colaborador, buscarem desenvolver-se mutuamente, sendo assim, um processo contínuo de aprendizagem e de solução de grandes carências organizacionais e também pessoais. O oferecimento de capacitações (cursos, palestras, seminários, graduação) e incentivos ao desenvolvimento da carreira profissional, podem e devem, ser um objetivo de toda e qualquer organização para o bem organizacional e pessoal dos seus funcionários.

4.2 Ações de TD&E

Esta subseção trata e analisa os dados colhidos a partir do grupo focal. Importante salientar que o moderador buscou sempre a participação dos colaboradores envolvidos na pesquisa mais bem detalhada. Para facilitar a análise e a discussão, as falas dos participantes foram classificadas e apresentadas em quadros, conforme segue.

4.2.1 Discussão do processo de socialização dos colaboradores do GETRAN de Alexandria/RN

Quadro 6 – Socialização e apresentação da cultura dos Funcionários

Moderador: Ao iniciar suas atividades no GETRAN de Alexandria, como ocorreu o processo de socialização e apresentação da cultura? Teve alguma pessoa, que esteve aqui no grupo? Que apresentou toda a cultura? Que apresentou cada um dos funcionários?

Funcionário “A”: Sim.

Moderador: Essa pessoa era daqui, ou se deslocou, para Alexandria?

Funcionário “A”: Se deslocou.

Moderador: Passou quanto tempo?

Funcionário “A”: Uma semana.

Moderador: Funcionário B, ao iniciar suas atividades, ocorreu algum processo de socialização? Foi alguma pessoa de fora ou do grupo que apresentou os funcionários? E apresentou a cultura da organização? Se poderia fazer isso ou fazer aquilo? Teve alguém?

Funcionário “B”: Não! Eu mesma cheguei e me apresentei.

Moderador: Certo! Mas, teve alguém do grupo, que realizou esse processo de aprendizagem, esse processo de apresentação?

Funcionário “B”: Teve! É... meu chefe.

Moderador: Certo! Funcionária “C”. Como ocorreu o processo de socialização? Quando você iniciou suas atividades aqui no GETRAN? Apresentaram a cultura? Se socializaram, o pessoal?

Funcionário “C”: Não, só fui a Natal tomar posse, e vim... para assumir.

Moderador: Aí quando você chegou aqui ninguém lhe acompanhou nas suas atividades. (interrupção por parte do funcionário C)

Funcionário “C”: Teve um funcionário da Interprint, que aqui no caso já tinha um, que ele quem fez meu treinamento, mas quando eu cheguei, porque antes eu não tive.

Moderador: Mas apresentaram os demais participantes do grupo?

Funcionário “C”: Sim, apresentaram.

Moderador: O funcionário D, quando você iniciou suas atividades? Ocorreu algum processo de socialização e apresentação da cultura?

Funcionário “D”: Não, não houve!

Moderador: Nem por parte dos funcionários do grupo (interrupção por parte do Funcionário D)

Funcionário “D”: Não, na verdade eu fui a Natal, tomei posse e me mandaram entrar em exercício no GETRAN aqui de Alexandria, eu vim, me apresentei, a todo mundo, porque o Chefe da época não me conhecia, e aí fui tomando as atividades no dia a dia.

Moderador: Quer dizer que a cultura você foi absolvendo ao longo do tempo?

Funcionário “D”: Isso! (interrupção por parte do moderador)

Moderador: Não houve uma apresentação da cultura?

Funcionário “D”: Não, não houve apresentação formal, mas como é cidade do interior, todo mundo conhece todo mundo.

Ante a representação do Quadro 6, pode-se averiguar que, todos responderam que aconteceu um processo de apresentação e que não houve a exposição da cultura organizacional. Mas a pergunta engloba algo a mais do este pressuposto, sendo a tal “apresentação” citada nos comentários, apenas uma pequena parte da socialização, ou seja, dizer que um indivíduo se apresentou para os demais colaboradores não quer dizer que este passou por um procedimento de socialização. Este indício pode ser identificado pela fala do Funcionário D, quando indagada, sobre o início de suas atividades no grupo, esta teria participado de algum processo relacionado à socialização e apresentação da cultura, onde respondeu que: *“Não, na verdade eu fui a Natal, tomei posse e me mandaram entrar em exercício no GETRAN aqui de Alexandria, eu vim, me apresentei, [...] e aí fui tomando as atividades no dia a dia”*.

De acordo com Maximiano (2008), é através da socialização que o indivíduo absolve e aprende à cultura da organização, o que em muitos casos acontece justamente o contrário, o funcionário que se apresenta, transmite seus costumes, por onde passou e etc. Na maioria das organizações a cultura encontra-se enraizada e inflexível a possíveis mudanças, principalmente em se adequar a novos colaboradores, para tanto se torna clara e indiscutível a explanação de quais são os costumes, valores, crenças e demais características que identificam a organização para que este novo funcionário se familiarize com o ambiente até então desconhecido, e este possa desenvolver o mais rápido possível a execução da sua função.

No Quadro 7, novamente o funcionária D, remete a uma característica importante da cultura com relação a organização estudada, quando estimulada pela pergunta sobre o direcionamento de suas atividades, esta relatou: *“Não, porque a cultura que a gente trabalha aqui é diferente. Áhh cada um aprende um pouco em cada serviço, com exceção da vistoria e aí a gente vai fazendo os serviços conforme a demanda”*. Outro quesito importantíssimo que se discute quando se trata sobre a socialização é de, como ocorreu o direcionamento das tarefas iniciais destes colaboradores, ou seja, se inicialmente houve um posicionamento a cerca de orientar este novo membro a realização de suas obrigações. No caso para funcionários efetivos admitidos através de concurso público, esta explanação sobre as atividades a serem desenvolvidas devem ser explanadas no próprio edital de realização, sendo assim, o funcionário concursado já ingressa no setor público com certa ciência de suas obrigações e deveres, mas nem por isso deve-se excluir este membro de tal processo. O que se pode falar então sobre os outros colaboradores que ingressam no setor público pelos cargos em comissão e terceirização, onde muitas das vezes estes começam suas atividades justamente como menciona o Funcionário D, nos dois comentários anteriores, vai aprendendo ao longo das experiências vividas na realidade.

Quadro 7 – Direcionamento/encaminhamento/distribuição das atividades

Moderador: Certo! Como ocorreu o direcionamento? Foi a mesma pessoa que veio fazer sua socialização quem lhe direcionou as suas atividades? Dizendo que você iria fazer isso ou aquilo? Ou foi outro funcionário do grupo?

Funcionário “A”: Foi ele e outro funcionário também.

Moderador: Certo! Para o funcionário B, como ocorreu o direcionamento? O direcionamento das suas atividades? Teve alguém que lhe disse, o que você teria que fazer?

Funcionário “B”: Teve.

Moderador: Quem?

Funcionário “B”: Meu chefe.

Moderador: Funcionário C, como ocorreu esse direcionamento? No caso teve uma pessoa que lhe acompanhou? No caso de suas atividades aqui no GETRAN?

Funcionário “C”: Teve.

Moderador: Quem?

Funcionário “C”: Meu colega terceirizado, que já trabalhava aqui em Alexandria.

Moderador: D, teve algum direcionamento de suas atividades?

Funcionário “D”: Não, porque a cultura que a gente trabalha aqui é diferente. *Áhh cada um aprende um pouco em cada serviço, com exceção da vistoria e aí a gente vai fazendo os serviços conforme a demanda.*

Fonte: Pesquisa de Campo (2016).

De acordo o exposto surge uma nova indagação sobre a forma de como os colaboradores do GETRAN de Alexandria/RN realizam suas obrigações. O Funcionário D apresenta o seguinte: *“Áhh cada um aprende um pouco em cada serviço, com exceção da vistoria e aí a gente vai fazendo os serviços conforme a demanda”*. Maximiano (2008) relata sobre toda a história do processo administrativo que conhecemos hoje, desde a Revolução Industrial até os novos paradigmas, se sabe

também que foi com o advento da administração científica que o trabalho do homem se tornou mecanicista, onde a partir disto o ser humano teve que se especializar em determinada área para que venha a sobressair dos modelos dominantes de atuação trabalhista. Contudo, não se torna necessário o estudo afincado de tal questão, não sendo um objetivo traçado inicialmente para a pesquisa em curso. Perante tal informação surge dúvidas a respeito dessa variável, se é possível ou não, se tal dado pode melhorar a forma de trabalho e a convivência dos membros. Tal tema pode vir a ser estudado em futuros trabalhos acadêmicos.

Outro fator de grande relevância no início das atividades trabalhistas está em a organização deter de uma política de TD&E interna, esta proporcionará um processo de familiarização mais adequado para os novos funcionários. Será analisado tal informação com o auxílio do Quadro 8, a seguir:

Quadro 8 – Processo de ensino-aprendizagem organizacional inicialmente

Moderador: Funcionário A, aconteceu algum processo de aprendizagem no início de suas atividades?

Funcionário “A”: Houve não!

Moderador: B, houve algum processo de aprendizagem? Algum tipo de treinamento? Quando você iniciou suas atividades?

Funcionário “B”: Não. (rindo)

Moderador: Funcionário C, teve algum treinamento? Nesse caso? No seu caso? Inicialmente?

Funcionário “C”: Teve, com ele, o outro funcionário que tinha na empresa da Interprint.

Moderador: D, houve um processo de treinamento?

Funcionário “D”: Não. (interrupção por parte do moderador)

Moderador: Inicialmente.

Funcionário “D”: Não, não houve nenhum treinamento. Até hoje.

Fonte: Pesquisa de Campo (2016).

Isto posto, percebe-se que a socialização nada mais é do que um processo de familiarização para o novo funcionário, ou seja, este deve ser convidado para realizar treinamento ou capacitar-se com o intuito de aspirar o máximo da cultura organizacional e realizar suas atividades com desempenho esperado. Como se pode verificar diante da discussão anterior, afere-se que 75% destes não passaram por nenhum processo de treinamento inicial. Algo preocupante e gerador de polêmicas, uma vez que, ao treinar os colaboradores e gestores insere-os, conseqüentemente aos procedimentos da organização, não se pode mencionar que a aplicação em capacitação venha a ser adotado como um gasto organizacional, mas como investimentos no seu recurso primordial, que são investimentos com pessoal. São nesta fase do treinamento que os colaboradores aprendem quais são os valores, crenças, métodos organizacionais, ou seja, absorve a cultura propriamente dita, com isto o funcionário que é capacitado no início de suas atividades possui uma maior capacidade de exercer suas atividades diárias com um nível mais elevado de confiança.

Destaca-se ainda que a não aplicação desse aperfeiçoamento inicial pode gerar dispêndios de tempo e dinheiro desnecessários e não planejados pelo órgão. Visto que, somente com as práticas rotineiras se adquirem as experiências das atividades a serem realizadas, estas podem implicar no acúmulo de erros até que se chegue ao acerto, podendo gerar conflitos interno e externamente. Assim sendo quando se prioriza capacitar os colaboradores inicialmente, os benefícios gerados são logo vistos na sociedade: o tempo dos serviços, a produtividade, relações interpessoais, diminuição dos erros e melhoria e rapidez na comunicação dos setores.

4.2.2 Discussão das ações de TD&E no GETRAN de Alexandria/RN

Neste subitem será abordada a conferência sobre o que os colaboradores do GETRAN de Alexandria/RN pensam sobre as políticas e as ações de TD&E realizadas pelo órgão. Para iniciar a discussão, foi objeto de questionamento aos funcionários a hipótese se estes já participaram de alguma ação relativa de Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas enquanto colaborador do Detran/RN, a transcrição completa das conversas estão no Quadro 9, como se pode verificar a seguir:

Quadro 9 – Participação dos colaboradores do Detran/RN em ação de TD&E

Moderador: Agora nós vamos para o terceiro bloco, que é Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas. Funcionário A. Já participou de alguma ação relativa à Treinamento, Desenvolvimento e Educação enquanto colaborador do Detran?

Funcionário “A”: Sim!

Moderador: Onde?

Funcionário “A”: Aqui na minha cidade, como já falei antes, veio essa pessoa do Detran Sede que passou uma semana aqui comigo, fui também a Natal ver na prática como acontecia as coisas, até porque lá na Capital a movimentação é bem maior do que aqui em Alexandria. E [...] também participei de umas palestras educativas sobre o trânsito que veio para Alexandria, (pausa) No ano passado.

Moderador: O funcionário B. Já participou de alguma ação relativa à Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas enquanto funcionária do Detran?

Funcionário “B”: Não!

Moderador: Funcionário “C”. Você já participou de alguma ação relativa a Treinamento, Desenvolvimento e Educação, enquanto funcionária do Detran da Interprint, na qual você é funcionária terceirizada?

Funcionário “C”: Não.

Moderador: Funcionário D, você já participou de alguma ação de Treinamento, Desenvolvimento e Educação, enquanto funcionária do Detran?

Funcionário “D”: Não, nenhum.

Moderador: É do seu conhecimento se existe algum outro funcionário se já participou, aqui do grupo nesse intervalo. (interrupção por parte do funcionário D)

Funcionário “D”: É sim, houve treinamento, mas foi especificamente para o pessoal da vistoria, houve uma promessa que iria se treinar o pessoal que é Assistente Administrativo, que é o cargo que exerço. Porém vai fazer quatro anos que trabalho aqui e esse treinamento ainda não foi executado.

Fonte: Pesquisa de Campo (2016).

Da transcrição das falas do Quadro 9, afere-se que dentre os participantes do grupo focal, 75% disseram que não participaram de nenhuma ação relativa a TD&E e que somente 25% destes passaram por tal procedimento de aprendizagem. Mas de acordo com a fala do colaborador, correspondente aos 25% que participou, a ideia central de sua fala, nos remete a uma ação propriamente dita de TD&E, mais precisamente de ações de treinamento, como se percebe o Funcionário A, diz: *“Aqui na minha cidade, como já falei antes, veio essa pessoa do Detran Sede que*

passou uma semana aqui comigo, fui também a Natal ver na prática como acontecia as coisas, até porque lá na Capital a movimentação é bem maior do que aqui em Alexandria. E [...] também participei de umas palestras educativas sobre o trânsito que veio para Alexandria, (pausa) No ano passado". Isto desmente o fato deste mesmo colaborador ter falado que não houve nenhum processo de aprendizagem no início das suas atividades.

Certo de que neste caso houve uma intenção inicialmente de treinar o colaborador, através da experiência inicial, do convívio e de atos educacionais, mas como o próprio Marras (2000), já mencionado no referencial deste estudo, descreve que o treinamento é um processo de curto prazo de absorção da cultura organizacional para o repasse de conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução do trabalho e a otimização das tarefas, ou seja, para este colaborador houve certa preocupação por parte da instituição em repassar suas experiências, não se sabe o critério por que somente este dentre os quatro respondentes participou de ações de treinamento, uma vez que, não fora identificado nem é do objetivo desse estudo qual o cargo ou ocupação hierárquica dos funcionários do GETRAN de Alexandria/RN, em que esta preocupação poderia ser motivada pela posição hierárquica ou até mesmo uma função específica que necessita de tal atenção especial, como no caso, se pode verificar que para os colaboradores do setor de vistoria, onde houve um processo de treinamento, perante a fala do Funcionário D: *"[...] houve treinamento, mas foi especificamente para o pessoal da vistoria, houve uma promessa que iria se treinar o pessoal que é Assistente Administrativo, que é o cargo que exerço. Porém vai fazer quatro anos que trabalho aqui e esse treinamento ainda não foi executado".*

Contudo, isto remete-se a uma despreocupação na realização de ações de TD&E por parte da autarquia intitulada Detran/RN, onde tal fato gerador interliga-se a uma outra problemática que se envolve ao conhecimento ou não dos funcionários se existe ou não alguma política relacionada a TD&E no órgão em questão. Para entender melhor, o Quadro 10, irá auxiliar nesta discussão.

Quadro 10 – Conhecimentos das políticas de TD&E por parte dos colaboradores

Moderador: É do teu conhecimento que o Órgão possui alguma política de TD&E? [...] É do seu conhecimento, se você conhece alguma política que o Detran tenha em relação a aplicação de Treinamento, Desenvolvimento. (interrupção por parte do funcionário A)?

Funcionário "A": Sim tem!

Moderador: Você sabe descrever alguma?

Funcionário “A”: Não.

Moderador: B, é do seu conhecimento se o Órgão possui alguma política de Treinamento, Desenvolvimento e Educação?

Funcionário “B”: Não!

Moderador: Funcionário C, é do seu conhecimento que o Órgão ou a terceirizada tem alguma política de Treinamento, Desenvolvimento e Educação de pessoas?

Funcionário “C”: Não.

Moderador: Ok! D, é do seu conhecimento se o Órgão possui alguma política em relação a Treinamento, Desenvolvimento e Educação?

Funcionário “D”: É, teoricamente, é sim, eles falam até defendem a importância do treinamento para o servidor, falam também que se um funcionário estiver com dúvida, ele pode ir para a sede e passar uns dias lá para observar, os funcionários realizando suas funções e aprender na prática. Porém, a realidade é diferente porque para se deslocar tem que ter todo um custo, principalmente do interior para ir para a sede que é em Natal. Então torna inviável financeiramente para a gente fazer esse tipo de serviço, já que as diárias que o Detran oferece não cobre as despesas que a gente teria no deslocamento com a alimentação e estadia.

Fonte: Pesquisa de Campo (2016).

Pode-se aferir, a partir do Quadro 10, de que 50% dos funcionários sabem que existe alguma política relacionada ao tema e que 50% não conseguem reconhecer nenhuma ação da autarquia quando se trata de TD&E. Mas infelizmente estes dados são bastante preocupante, pelo fato de que, os dois respondentes (Funcionários A e D) que responderam sim ou teoricamente, sobre sua ciência na existência de tais políticas, saberem que existem, mas não conseguem descrever tais métodos.

Essa informação pode ser mais bem detalhada com a fala do Funcionário D, que ao ser indagada sobre o seu conhecimento a cerca da existência de alguma política de TD&E no Detran/RN, relata que: *“É, teoricamente, é sim, eles falam até defendem a importância do treinamento para o servidor, falam também que se um funcionário estiver com dúvida, ele pode ir para a sede e passar uns dias lá para observar, os funcionários realizando suas funções e aprender na prática. Porém, a realidade é diferente porque para se deslocar tem que ter todo um custo, principalmente do interior para ir para a sede que é em Natal. Então torna inviável financeiramente para a gente fazer esse tipo*

de serviço, já que as diárias que o Detran oferece não cobre as despesas que a gente teria no deslocamento com a alimentação e estadia”. No princípio a respondente discute sobre uma prática de treinamento, como já discutido anteriormente, como sendo de curto prazo, ou seja, experiências iniciais e de como as atividades devem ser executadas. Percebe-se com isso, uma preocupação ou uma forma de “tampar buracos” na organização, uma vez que, o funcionário é convidado a se dirigir a sede para ganhar experiência e aprendizado, mas que por outro lado o investimento financeiro que poderia ser alocado neste colaborador com a realização de treinamento, em muitos casos nem saem do papel, onde nem todos os membros conseguem ou querem se deslocar distâncias, muita das vezes, exorbitantes, onde as diárias não conseguem cobrir os gastos necessários para tal viagem.

Para tanto, o serviço público continua ineficaz e passível a erros e gastos desnecessários, que poderiam ser facilmente evitados com práticas e desenvolvimento de políticas que desenvolveria a capacidade técnica e profissional dos novos entrantes. No entanto, observa-se que o órgão vem negligenciando a forma de como trata a sociedade, realizando de forma superficial os serviços oferecidos e a maneira de como tais serviços são distribuídos para a população consumidora.

Nesta seara de pensamentos, os erros podem ser rotineiros e parte do convívio dos colaboradores e usuários dos serviços até que se consiga uma experiência e seja capaz a extinção de tais falhas. A análise do Quadro 11 é determinante para a compreensão destas falhas.

Quadro 11 – Limitações de conhecimento específico dos colaboradores do GETRAN de Alexandria/RN

Moderador: Funcionário A. existem limitações com relação ao seu domínio do conhecimento por parte do departamento ou setor, ou seja, você tem alguma limitação em relação ao conhecimento em sua área?

Funcionário “A”: Sim, tem sim!

Moderador: Muito ou pouca limitação?

Funcionário “A”: Pouco, pouco.

Moderador: B, existe ainda limitações com relação ao domínio? Você ainda tem dúvidas sobre o conhecimento específico do seu departamento? Você tem dúvidas ao realizar o trabalho rotineiro?

Funcionário “B”: Tenho.

Moderador: Muitas ou poucas dúvidas?

Funcionário “B”: Poucas. (incerteza)

Moderador: Você acha que essas dúvidas têm haver com o não treinamento que você não realizou?

Funcionário “B”: Acho!

Moderador: Funcionário C, você enquanto funcionária terceirizada ainda existe dúvidas ou limitações em relação do seu conhecimento, em sua área ou setor?

Funcionário “C”: Sim, sempre aparecem dúvidas, no dia a dia, no cotidiano.

Moderador: Essas dúvidas são tiradas no próprio grupo, aqui de Alexandria, ou tem que fazer perguntas ou ligar ou tirar essas dúvidas na sede ou em outro local?

Funcionário “C”: Sim, às vezes no grupo com os colegas de trabalho e às vezes tem que ligar para Natal.

Moderador: Certo! D, em relação ao seu domínio de conhecimento específico de seu departamento, você tem alguma limitação? Alguma dúvida ainda? Em todo o período que você está no Detran?

Funcionário “D”: Assim, sempre há dúvidas, conforme vai aparecendo os serviços e as dúvidas vão aparecendo, aí no caso a gente tenta resolver, nós ligamos para o suporte que nós temos e aí trocamos informações e eles vão dando as informações necessárias.

Moderador: Essa comunicação que você diz que realiza com o suporte, ela é fácil?

Funcionário “D”: Não, ela não é fácil, na verdade [...] é momentos, tem vezes que a gente consegue resolver em um dia, mas tem vezes que o usuário tem vir duas a três vezes para que se possa resolver o serviço.

Fonte: Pesquisa de Campo (2016).

Salienta-se destacar que na gestão de qualquer organização, sempre que existir uma falha, esta nunca se resumirá a ela somente, mas infelizmente tal fato ou erro pode ocasionar grandes ou pequenas catástrofes, seja interna ou externamente, onde a bola de neve neste caso, incidirá sempre sobre a população que necessita de atendimento e serviços de qualidade. Como se pode verificar neste caso, uma simples ação ou política de TD&E, bem como práticas de socialização podem inibir grandes males a população, organização estudada e os próprios colaboradores.

Conforme o discutido, se percebe outras variáveis que são afetadas com a não realização de tais métodos, uma delas vem a ser a falta conhecimento específico por parte dos colaboradores do GETRAN de Alexandria/RN, como bem relata o Funcionário B, em sua descrição sobre a sua pouca habilidade técnica que teria algo relacionado com o não treinamento inicial, onde a resposta foi positiva e assertiva, fato esse, já discutido e mencionado anteriormente.

Mas França (2009), conclui essa linha de pensamentos para melhor entendimento, onde diz que o treinamento deve promover de forma sistemática, ou seja, contínua a aquisição de habilidades, regras e conceitos que venha a garantir a adequação das características pessoais e as exigências funcionais que são propostas para este colaborador. Perante estes fatos surge uma preocupação sobre o repasse de conhecimento para os novos funcionários, como já discutido anteriormente, grande parte dos conhecimentos são repassados no convívio e conforme as exigências dos usuários. Isto posto, se sabe que 50% dos colaboradores tem menos de um ano de trabalhos prestados ao Detran/RN, e que estes são também os ocupantes de cargos em comissão. Os outros 50% são, um efetivo e um terceirizado, sabe-se, portanto que, os serviços terceirizados têm a característica de ser atividade-meio da organização, onde estes não são orientados nem treinados a realizarem atividades fins desta. Contudo, na ausência do funcionário efetivo que exerce seu cargo a mais de quatro anos e que conseqüentemente vem repassando seus conhecimentos para os demais colaboradores comissionados, em um período de férias ou qualquer outro motivo que cause seu afastamento, se pode dizer que o serviço público ofertado no GETRAN de Alexandria/RN pode ser afetado e gerar grandes danos a cerca dos serviços prestados.

Seguindo essa mesma linha de pensamento, o funcionário inexperiente conseqüentemente seguirá por três caminhos, um dos possíveis é tentar entrar em contato com o funcionário ausente para tentar resolver o problema proposto, o segundo e não menos vexatório está em buscar comunicação com a sede, ou seja, o suporte, que infelizmente como relata o Funcionário D: [...] *“ela não é fácil, na verdade [...] é momentos, tem vezes que a gente consegue resolver em um dia, mas tem vezes que o usuário tem vir duas a três vezes para que se possa resolver o serviço”*. Assim sendo, a precariedade da qualidade do serviço público é posto a prova. Por fim, o último caminho a ser seguido por este colaborador é de orientar o usuário a buscar outro grupo de atendimento, ou seja, as demais GETRAN's ou CIRETRAN's do Estado.

Deste modo os participantes do debate foram instigados a responderem sobre o seu ponto de vista, a cerca da relevância ou não das ações de TD&E oferecidas pelo Detran/RN. As discussões estão descritas no Quadro 12, a seguir:

Quadro 12 – Relevância nas ações de TD&E

Moderador: Funcionário A, em sua opinião, as ações de TD&E possuem alguma relevância?

Funcionário “A”: Sim.

Moderador: Por quê?

Funcionário “A”: ... (risos)

Moderador: Porque você acha que é relevante?

Funcionário “A”: É importante para o desenvolvimento dos funcionários, para saber como, como lidar com as pessoas e etc.

Moderador: Em sua opinião B, as ações de treinamento, desenvolvimento possuem alguma relevância? Alguma importância? [...] Possuem alguma importância?

Funcionário “B”: Possuem.

Moderador: Mas porque você acha que possui alguma importância?

Funcionário “B”: Ah, porque, (risos) porque eu acho importante para o desenvolvimento do funcionário.

Moderador: Funcionário C, em sua opinião, as ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação de pessoas tem alguma relevância, ou seja, importância?

Funcionário “C”: Sim, é importante, é tanto para dar segurança, ao usuário para que a informação seja repassada melhor, como para nós funcionários.

Moderador: D, em sua opinião, as ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação tem alguma importância?

Funcionário “D”: Con certeza! Tem importância sim para o desenvolvimento do agente público.

Moderador: Por quê?

Funcionário “D”: Primeiramente porque passa segurança, quando você vai executar um serviço, isso lhe dá mais segurança para você fazer de forma correta e também tem a questão do usuário que ele vai estar recebendo um serviço correto, já que ele paga imposto e conseqüentemente a gente está aqui para servi-los.

Fonte: Pesquisa de Campo (2016).

Os 100% de aceitação, transmitidos pelos colaboradores relacionam-se sobre a notável importância da realização de práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas, principalmente no órgão estudado. Nesta situação se podem separar dois grupos de respostas e pontos de vista. O primeiro deles é que existe uma grande relevância nas políticas de TD&E para o desenvolvimento do funcionário enquanto carreira deste.

Perante Chiavenato (2004) com uma linha de pensamentos modernista, relata que o treinamento deve desenvolver competências tornando-se assim pessoas mais produtivas, criativas e inovadoras ao mesmo tempo, aliando o alcance dos objetivos organizacionais como também o de gerar valor para os funcionários. Perante essa descrição do autor cabe destacar um esforço no cumprimento de certas ações para o desenvolvimento dos seus colaboradores por parte do Governo do Estado do Rio Grande do Norte, que no ano de 2007 depois de um longo e considerável processo, fora criado através do Decreto 19.896 de 06 de Julho deste referido ano, a Escola de Governo do Rio Grande do Norte (EGRN). Regido pelo seguinte objetivo:

[...] de promover a valorização e o desenvolvimento do servidor público estadual, por meio de um programa permanente de capacitação, elevando o nível de qualidade, eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados ao cidadão e adequando-os aos novos perfis profissionais requerido pelo setor público (Escola de Governo, 05/10/2016).

Certo de que é um esforço imensurável para o Estado do RN, nas esferas da Administração Pública Estadual, mas infelizmente a Escola de Governo age de forma passível nesta relação, ou seja, tem que existir previamente a elaboração de um contrato ou convênios para que esta venha a desempenhar suas atividades nos órgãos contratantes ou em certos casos a nível estadual. Como exemplo a ser citado foi à realização do curso de Tecnologia em Gestão Pública, sendo o curso oferecido a partir de uma parceira da Secretaria do Estado da Administração e dos Recursos Humanos (SEARH) por meio da EGRN e Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), formando 150 servidores sem necessidade de vínculo com qualquer órgão de ligação deste servidor. A Escola de Governo (2016) destaca a fala do Governador do Estado que na ocasião da formatura dos capacitados, em que menciona o acréscimo que ganhou o ente federativo quando se tem colaboradores motivados, capacitados e valorizados oferecendo ao povo potiguar um melhor serviço e segurança de atuação,

posicionamento este, tocante ao segundo grupo de respostas cedido pelos participantes do grupo focal, que descreve uma importante característica assumida por este colaborador capacitado, que é justamente a segurança no repasse das informações e conseqüentemente a tão sonhada eficiência, eficácia e efetividade dos serviços oferecidos pelo setor público. Para tanto, torna-se nítido a importância de existir ações de TD&E, para um nivelamento de interesses particulares do indivíduo treinado e a organização para o alcance dos objetivos e seguimentos da metas.

Por fim, vale destacar o nível de satisfação dos colaboradores do GETRAN de Alexandria/RN para um esclarecimento final e conquistar os objetivos traçados para este estudo. Será analisado o Quando 13, para a discussão desta variável.

Quadro 13 – Satisfação dos servidores do GETRAN de Alexandria/RN quanto às políticas de TD&E do órgão

Moderador: Funcionário A, em relação às políticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação oferecidos pelo Órgão Detran, você está satisfeito ou insatisfeito?

Funcionário “A”: Insatisfeito!

Moderador: Mas porque você está insatisfeito?

Funcionário “A”: Assim, o Detran é um Órgão independente, mas um Órgão que para custear essas coisas ele breca muita coisa.

Moderador: Certo! Em relação a essas ações a essa políticas de treinamento oferecidas pelo Detran, você está satisfeita ou insatisfeita?

Funcionário “B”: Insatisfeita.

Moderador: Mas porque você insatisfeita?

Funcionário “B”: Porque eu acho que deveria melhorar mais em termos de salário dos funcionários é meio escasso.

Moderador: Quer dizer que com o que você está dizendo com relação a isso, é [...] que se tivesse treinamento ou desenvolvimento o seu salário poderia melhorar?

Funcionário “B”: Sim! Concereteza.

Moderador: C, em relação a essas políticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação de pessoas oferecidas pelo Órgão o Detran ou pela Interprint, no seu caso, você está satisfeita ou insatisfeita?

Funcionário “C”: Não! [...]

Moderador: Você não está satisfeita?

Funcionário “C”: Não!

Moderador: Mas, por que você não está satisfeita?

Funcionário “C”: Por que assim, sempre deixa algo a desejar, às vezes a questão do treinamento, como no meu caso que não tive, onde cheguei e já foi outra pessoa em poucos dias que me treinou e a questão também da estrutura, de materiais, essas coisas.

Moderador: Funcionário D, você se diz satisfeita ou insatisfeita em relação a essa políticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação oferecidas pelo Detran?

Funcionário “D”: Insatisfeita. Por que acredito que o Detran sendo uma Autarquia Estadual e teoricamente era para ser independente do Governo. Deveria aplicar melhor a sua renda, investir mais nos seus funcionários, até mesmo na organização com relação à estrutura, aos materiais que trabalhamos que é precário, não tem treinamento, então assim, é difícil trabalhar! Apesar do Detran ter toda independência financeira.

Moderador: Certo! Obrigado!

Fonte: Pesquisa de Campo (2016).

Como percebido, é clara a insatisfação dos funcionários do GETRAN de Alexandria/RN, quando se trata de ações de TD&E realizadas pelo Detran/RN, outrossim torna-se preciso analisar nesta transcrição de falas dos colaboradores de forma separada, uma vez que cada participante transmite informações importantes, diferenciadas e possíveis de discussão. Além do mais, metade destes, relatam algo importante, como a falta de estrutura de trabalho. O Funcionário D aponta tal falha na frase: *“Deveria aplicar melhor a sua renda, investir mais nos seus funcionários, até mesmo na organização com relação à estrutura, aos materiais que trabalhamos que é precário, [...]”*. Certo de que este item não fora representado na pergunta geral, mas é interessante dizer que é uma realidade cruel e incabível em que os órgãos públicos bem como seus agentes e também a população vem passando,

tanto com os desgastes na estrutura física como também de falta de simples materiais de trabalho utilizado no dia a dia.

Outro ponto importante diz respeito à discussão da fala do Funcionário B, que foi indagada sobre seu ponto de vista a respeito das ações de TD&E realizadas pelo órgão, como inicialmente relatada a resposta foi à insatisfação, igualmente para todos, mas posteriormente excitada a justificar sua resposta, esta diz que: *“eu acho que deveria melhorar mais, em termos de salário dos funcionários é meio escasso”*. Esta justificativa faz com que o Moderador e pesquisador tente ajudá-la para a compreensão do que esta quis dizer, sugerindo assim, que: *“Quer dizer que com o que você está dizendo com relação a isso, é [...] que se tivesse treinamento ou desenvolvimento o seu salário poderia melhorar?”*, a resposta da participante foi positiva. Salienta-se que esta funcionária é a mesma que ocupa cargo em comissão e que sua escolaridade é fundamental e que perante o já discutido, se sabe que quanto mais anos na escola, ou seja, quanto maior o nível de escolaridade maior vem a ser o retorno salarial. Consequentemente a resposta para esta informação, possivelmente e que a sua renda venha a ser de até um salário mínimo motivando-a a tal resposta. Portanto, neste caso cabe inicialmente a organização impulsionar e motivar seus colaboradores para um desenvolvimento particular e concomitantemente beneficiando o corpo de funcionários do órgão.

Por fim surge uma dúvida e preocupação ao mesmo tempo. Dois respondentes ao justificarem sua insatisfação quanto as ações aplicadas pelo Detran/RN sobre TD&E, dispuseram sobre uma certa inexistência de independência da autarquia. A fala do Funcionário D torna-se mais completa, como se percebe: *“Por que acredito que o Detran sendo uma Autarquia Estadual e teoricamente era para ser independente do Governo. [...], não tem treinamento, então assim, é difícil trabalhar! Apesar do Detran ter toda independência financeira”*.

Corroborando esta transcrição Alexandrino e Paulo (2012), descrevem as autarquias como sendo entidades administrativas autônomas, criadas por lei específica, com personalidade jurídica, proporcionando-as obrigações e direitos distintos ao órgão criador, onde possui patrimônio próprio e atribuições estatais determinadas. Como se percebe na fala do respondente, ocorre uma afirmação sobre a falta de autonomia do Detran/RN perante o Estado, a referência citada consegue responder toda e qualquer dúvida, porém como é mencionado, o funcionário teoricamente sabe o que é uma autarquia, bem como suas atribuições e responsabilidades. Assim sendo, este pode ser reflexo de alguma disparidade que venha ocorrendo internamente que motivou o funcionário a tal constatação. Perante tal indagação, sugestiona-se um estudo mais apurado e afincado sobre o assunto, sendo que este não é objetivo deste estudo.

4.3 Análise documental

Neste tópico são analisadas informações colhidas através dos documentos, ofícios, artigos, memorandos e etc, do Detran/RN relacionados com as possíveis políticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas. Neste item, busca-se alcançar os objetivos já preestabelecidos de identificar as políticas de TD&E ofertadas pelo órgão, bem como relacionar tais ações executadas na unidade nos dois últimos anos.

Para tanto, torna-se necessário apresentar a evolução histórica dos acontecimentos relacionados com as ações de capacitação dos colaboradores, desde as primeiras atuações da autarquia. A se determinar a historicidade dos cursos ministrados pelo Detran/RN, os mesmos se deram até metade dos anos 90 por meio de planejamentos próprios á partir de experiências adquiridas pelos seus servidores e profissionais em cursos ministrados por outras Instituições públicas e privadas e profissionais ligados a área de trânsito do Estado e até mesmo fora dele.

No entanto, de acordo com Galvão (2016) é á partir da Lei do CONTRAN nº 9.503, de 23 de setembro de 1997, que instituiu o Código de Trânsito Brasileiro (CTB) se determinou um modelo de formação técnica de trânsito e de procedimentos voltados para os Detran's, os quais deveriam estabelecer o credenciamento de instituições ou entidades públicas ou privadas para o processo de capacitação, qualificação e atualização de profissionais. Se estabelecendo uma grade curricular unificado de cursos de formação, qualificação, atualização e reciclagem de profissionais, candidatos e condutores. Porém, o Detran/RN, em parceria com a Associação Brasileira de Detran's (ABDETRAN) e DENATRAN em meados de 1998, ministrou um curso de Formação de Instrutores de Trânsito pela modalidade á distância (EAD) e presencial, como forma de qualificar Instrutores e Diretores (Gerais e Ensino) de Trânsito para as ditas Auto-Escolas, então a serem denominadas como Centro de Formação de Condutores (CFC). Bem como criar em sua estrutura administrativa, um quadro de Instrutores multiplicadores suficiente para responder a demanda prevista e em face das novas determinações ofertadas pelo Código de Trânsito Brasileiro (CTB). A meta destas ações estava voltada para a forma como o Detran/RN deveria estabelecer de maneira planejada, um quadro de profissionais de trânsito devidamente qualificados e aptos a exercerem suas competências de forma normativamente uniforme, uma vez que se tratava de um modelo analítico de gestão de trânsito.

Ainda de acordo com Galvão (2016), foi em meados do ano de 2000, após ser vistoriado estruturalmente, pedagógica e administrativamente pelo DENATRAN, o Setor de Cursos da instituição de trânsito estadual foi processualmente normatizado pelo Despacho nº 15/04 – CGQFHT/DENATRAN e pelo Ofício nº 1618/06 – DENATRAN (e anos mais tarde foi abrangido pelo § 2º, do artigo 4º, da resolução 358/10 - CONTRAN e o § 2º, do artigo 4º, da Portaria 2027/10 – GADIR). A partir disto, o

Setor de Cursos passou a ter uma personalidade legalmente instituída, estrutura física setorial definida e dotado de recursos materiais e docentes condizentes com as exigências previstas, inclusive tendo estagiários em sua forma administrativa. Este passou a realizar de maneira autônoma, os cursos previstos no Código de Trânsito Brasileiro (Lei 9.503/1997), e atuar resolutivamente também, nos cursos de Aperfeiçoamento de Motoristas e Buggueiros, Vistoriadores Veiculares, Agentes de Trânsito, Redação Oficial, formação de Militares, Libras, Condutores de Veículos de Emergência, Direção Defensiva, aperfeiçoamento de Socorristas e capacitação na área de informática.

Nesse mesmo período, o Detran/RN editou a Instrução Normativa nº 01/02 – GADIR, que estabelecia procedimentos relacionados a Cursos de capacitação e Atualização profissional, no tocante “a necessidade de implementar uma política de treinamento voltada para o desenvolvimento de competências e focada nas necessidades dos serviços prestados pelo Órgão”.

No mesmo ano de 2000, relata Galvão (2016), que as atribuições decorrentes do Setor de Cursos foram geridas através do convênio Detran/RN – Fundação Norte-Rio-Grandense de Pesquisa e Cultura (FUNPEC), que perdurou até o ano de 2005. Isto posto, em meados de 2012 a autarquia estadual credenciou por convênio a entidade SEST-SENAT para ministrar os cursos formação e atualização de Instrutor, Diretores (Geral e de Ensino) e de Examinadores de Trânsito. Porém, em 2014 o SEST-SENAT suspendeu suas atividades nestas áreas, devido ser objeto de uma ação pública do Ministério Público do Rio Grande do Norte, uma vez que foram encontradas irregularidades pedagógicas e administrativas em seus cursos realizados. Desta forma, as atividades previstas para o Setor de Cursos ficaram suspensas até o ano de 2016, onde, nesse mesmo ano o Detran/RN credenciou a pessoa Jurídica do Centro de Treinamento Técnico Potiguar (CTTP) para ministrar Cursos de formação e qualificação na área profissional de trânsito.

Fato este, ocorrido antes que o Detran/RN envolva-se sua estrutura administrativa de gestão, planejamento estratégico, promoção à educação para o trânsito na publicação da Portaria nº 1.697/2016 – GADIR, de 13 de setembro de 2016, criando a Escola Pública de Trânsito (EPTRAN), perante a Resolução nº 515 do DENATRAN, em que aprova seu Regimento Interno, consolida a Instrução normativa nº 001/2016 e dá outras providências, conforme o Anexo 1, onde expressa todos parâmetros do regimento interno, das funções, normas, e etc. Conforme a portaria, uma das ações a serem tomadas pela EPTRAN é de:

Art. 4º - A realização de aulas, cursos, congressos, palestras, inclusive atividades afins e similares ou qualquer atividade de formação, qualificação, capacitação, reciclagem e treinamento funcional deverá ser autorizada anteriormente pela EPTRAN/RN, cuja decisão será submetida à posterior homologação e acato do Diretor Geral (Portaria nº 1.67/2016 – GADIR, 2016).

Se pode relatar que atualmente o Detran/RN bem como suas CIRETRAN's e GETRAN's possuem (teoricamente) uma política consolidada e preparada para atender seus fins educacionais, que visa o alcance do aperfeiçoamento de sua estrutura administrativa, do mesmo modo que, busca a melhoria do desempenho em conformidade com planejamento e alcance de metas. Uma vez que, as metas e suas ações de TD&E devem estar concomitantemente ligadas para o alcance dos objetivos traçados pelos planejamentos da instituição.

Isto posto, é possível perceber pequenas dúvidas ou até mesmo limitações nos planos e obrigações da EPTRAN, uma delas diz respeito à realização de ações para o curto/médio prazo, ou seja, esta dispõe que a cada cinco anos o servidor capacitado deve realizá-lo novamente para fins de se manter atualizado e capacitado. Porém este fato não descreve se o próprio servidor vai realizar novamente o mesmo curso, tornando assim uma monotonia de aprendizagem. Outro fator importantíssimo de ser citado é de que a Escola fora incumbida para realização de aulas, cursos, palestras ou qualquer atividade de qualificação, capacitação ou treinamento funcional, assim sendo tais esforços ou métodos, como mencionado no referencial teórico deste estudo, não podem ser considerados como ações de TD&E. Tais ações perpassam estas atitudes, restringem-se a estes esforços, ações de treinamento, instrução e informação, deixando a existência de desenvolvimento e educação destes incompleto. Há outra preocupação do pesquisador no tocante aos cursos ofertados inicialmente, são estes destinados a atenderem os Instrutores de Trânsito, Diretores Gerais, Diretores de Ensino e Examinadores de Trânsito, preocupa-se neste quesito, pois é preocupação dos próprios servidores em oferecer serviço de qualidade para os usuários, desde os níveis hierárquicos mais inferiores até os de auto escalão, e conseqüentemente sem sequer este esforço de treinamento, instrução e informação, não tem como garantir tal qualidade almejada.

Outro fator relevante para os resultados almejados neste trabalho, diz respeito à utilização de ações referentes às políticas de TD&E ofertadas pelo Detran/RN nos dois últimos anos. Onde, conforme constatação nos relatos históricos do setor de cursos da instituição, o órgão competente conveniado a autarquia, que era responsável pelas ações educacionais desde 2012, foi objeto de ação do Ministério Público do RN no ano de 2014, suspendendo suas atividades, devido irregularidades encontradas nos planos pedagógicos e administrativos nos seus cursos ofertados, fato esse que se estendeu até o presente ano de 2016. Perante esta triste informação se nota a ausência no período de dois anos de ações voltadas para a capacitação de seus colaboradores e gestores, fato esse, principal gerador deste estudo.

5 CONCLUSÕES, SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao realizar este trabalho, foi possível constatar que a autarquia estudada apresentou, a partir dos anos 90 esforços e tentativas de desenvolver políticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas juntamente com seus colaboradores bem como também, toda a sociedade. Mas, no entanto ficou-se estagnada em esforços e tentativas desvalidas, ou seja, praticamente sem sucesso ou sem longevidade nas ações. Diante destas tentativas de investidas em práticas inovadoras, o Detran/RN, lança a EPTRAN, onde espera-se que diferentemente das antigas tentativas, esta se sobressaia e seja sinal de reconhecimento no setor público.

Este último capítulo per apresentar conclusões, sugestões e recomendações.

5.1 Conclusões

Como se percebe foi somente a partir de 1997 que o Detran/RN começou a se preocupar com ações de TD&E em suas práticas organizacionais, infelizmente por meio de imposições do Código de Trânsito Brasileiro. Diante disto, inicialmente foi ofertado cursos de formação, qualificação, atualização e reciclagem de profissionais, candidatos e condutores, um exemplo destes cursos que pode ser citado e que serve como questionamento, ao mesmo tempo, é o de capacitação de instrutores e gestores de trânsito para as auto-escolas, porém como se pode aferir, diante dos levantamentos dos dados junto ao Detran, tais preocupações estão mais voltadas para a parte externa do órgão, ou seja, a população em geral, ou entidade envolvidas com o trânsito, deixando assim de lado os próprios colaboradores. Como já abordado anteriormente, essas ações externas não podem ser discriminadas pela autarquia, sendo esta também sua função, mas deixa a mercê na manutenção e desenvolvimento do conhecimento dos seus funcionários. Talvez por este motivo que o nível de insatisfação dos colaboradores estejam tão elevados, tendo em vista as respostas coletadas pelo grupo focal.

Talvez por tentativa de concertar os erros passados o Detran/RN busca priorizar, motivar e desenvolver os seus servidores atuantes, através da EPTRAN, instituída com a finalidade de desenvolver capacidades e competências dos servidores efetivos ou não, lotados ou cedidos ao órgão. Esta reação se deve, por conseguinte, da tamanha insatisfação das ações aplicadas e ofertadas pela autarquia por parte da percepção dos seus colaboradores, que por sua vez contabiliza mais de 700 servidores.

Porém como percebido antes mesmo de iniciar suas atividades, a EPTRAN já se apresenta com certas limitações a serem corrigidas e melhoradas ao longo do processo de ensino aprendizagem dos colaboradores e organizacional como um todo. Poucos cursos e de amplitude restrita para uma

pequena gama dos servidores fazem com que suas práticas sejam discutidas a respeito da real eficiência e eficácia de suas ações. Perante tais constatações expostas e de acordo com o referencial teórico e as análises apresentadas, a autarquia possui teoricamente, isto porque a Escola ainda não iniciou suas atividades, uma política de TD&E, ou pelo menos o esboço do que poderia ser uma política. Isto se deve, pelo motivo da EPTRAN oferecer ações de característica específica para treinamento, ou seja, métodos para aprendizagem de curto e médio prazo.

5.2 Sugestões e Recomendações

Neste tópico serão apresentadas algumas sugestões, bem como recomendações aferidas para a instituição pesquisa, ou seja, o Detran/RN, diante dos procedimentos metodológicos, a luz do referencial e a partir das análises conseguidas, apresenta-se colocações que poderão ou não serem acatadas pela autarquia.

5.2.1 Sugestões

Para que aconteça um direcionamento ideal das políticas, propriamente ditas de TD&E a serem tomadas pelo Detran/RN, é necessário que haja a distinção do que venha a ser cada ação a ser tomada, posicionando todos conceitos e métodos de treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas de forma separada, bem como identificar os públicos alvos que serão atingidos.

Como visto anteriormente nas discussões e na própria portaria da instituição da EPTRAN, os cursos ofertados para uma parte dos colaboradores são aplicados somente a cada dois anos, assim sendo, sugere-se aos assessores da Escola uma tentativa de encolher os períodos estipulados, desenvolver novos cursos ou ações que englobem desenvolvimento e educação de pessoas, que perpassem as paredes da organização e que se pretenda ampliar os horizontes de aprendizagem da autarquia como também dos funcionários, uma vez que, tais ações apresentadas, no máximo, podem ser identificadas como sendo de treinamento, ou seja, a cada dois anos, os mesmo colaboradores, ou novos entrantes, irão ser orientados a realizar sempre a mesma capacitação.

Outro ponto a ser discutido e passível de atenção e que serve de sugestão para o órgão, diz respeito à indignação dos colaboradores do GETRAN de Alexandria/RN com a falta de repasse do conhecimento no início das atividades destes na repartição. Poderia ser adotado, caso o problema seja financeiro e desta forma diminuiria de forma assertiva os gastos, a política de Aprendizagem Interna, este método prediz que funcionários antigos, muitas das vezes, até desprezados pela organização, repassem seus conhecimentos e experiências para os novos companheiros, através de palestras,

reuniões ou até mesmo cursos, onde está técnica faz com que motive e se projete um desenvolvimento na carreira dos funcionários antigos e que elimina problemas futuros com relação à falta de treinamento inicial dos servidores novos.

Com a união da EPTRAN, caso mude seus ideais e métodos, com um sentimento de todo o corpo técnico, administrativo e pedagógico, as instituições conveniadas pelo órgão e também o empenho e esforço de todos os agentes públicos designados para a realização da aprendizagem interna, se pode estruturar e desenvolver melhor as políticas de TD&E ofertadas pelo Detran/RN.

5.2.2 Recomendações

Recomenda-se a organização e também a EPTRAN, que é ligada ao Detran/RN que procure estruturar e desenvolver melhor suas técnicas e métodos e que venham a englobar ações de TD&E, como exemplo, a inclusão de ações e políticas nos planos da Escola para atenderem fins desenvolvimentistas e educacionais de ensino, não restringindo-se somente as práticas de treinamento como percebido.

Se pode também recomendar este trabalho para outros estudos vindouros voltados para TD&E nas Instituições Públicas Estaduais e de Trânsito. Este servirá para alunos que busquem entender melhor sobre ações e políticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação no setor público, bem como na construção de novos trabalhos acadêmicos que esta temática.

REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva; BORGES-ANDRADE, Jairo. **Aprendizagem humana em organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ABBAD, Gardênia da Silva; FREITAS, Isa Aparecida de; PILATI, Ronaldo. In: BORGES-ANDRADE, Jairo; ABBAD, G. e MOURÃO, Luciana. **Treinamento & Desenvolvimento e Educação em organizações e Trabalho**: fundamentos para gestão de pessoas. 1ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito Administrativo Descomplicado**. 20.ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2012.

BACKES, Dirce Stein; COLOMÉ, Juliana Silveira; ERDMANN, Rolf Herdmann e LUNARDI, Valéria Lerch. **Grupo Focal como técnica de coleta e análise de dados em pesquisas qualitativas**. O Mundo da Saúde. São Paulo. 2011; 35(4): 438-442.

BARBOUR, Rosaline. **Grupos Focais**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

BASTOS, A. V. B. **O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento**. *Revista de Administração da USP*, v.26, n.4, p.87-102, 1991.

BRASIL. Constituição (1998). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 2015. 21 p.

CAVALCANTE, Carmem Haab Lutte; JUNIOR, Pedro Aureliano dos Santos: **Fatores que influenciam o desempenho escolar: a percepção dos estudantes do curso Técnico em Contabilidade do IFRS – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Campus Porto Alegre**. Disponível em: <
[http://www.liberato.com.br/sites/default/files/arquivos/Revista_SIER/v.%2014,%20n.%2021%20\(2013\)/03Desempenho.pdf](http://www.liberato.com.br/sites/default/files/arquivos/Revista_SIER/v.%2014,%20n.%2021%20(2013)/03Desempenho.pdf) >. Acesso em: 20 setembro 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 7ª reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

COMUNICADOS, do IPEA. Um retrato de duas décadas do mercado de trabalho brasileiro utilizando a Pnad. N° 160, 2013. Disponível em: <
http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/131007_comunicadoipea160.pdf >.
 Acesso em 20 de Setembro de 2016.

Confederação Nacional dos Municípios – CNM: **Nova Administração Pública**: Gestão Municipal e Tendências Contemporâneas. Brasília, 2008.

Detran/RN. Disponível em: <
<http://www.detran.rn.gov.br/Conteudo.asp?TRAN=ITEM&TARG=67946&ACT=&PAGE=0&PARM=&LBL=Institui%E7%E3o> >. Acesso em 03 de Março de 2016.

Detran/RN. Disponível em: <
<http://www.detran.rn.gov.br/Conteudo.asp?TRAN=ITEM&TARG=54659&ACT=&PAGE=0&PARM=&LBL=Institui%E7%E3o> >. Acesso em 05 de Março de 2016.

Detran/RN. Disponível em: <
<http://www.detran.rn.gov.br/Conteudo.asp?TRAN=ITEM&TARG=68880&ACT=&PAGE=0&PARM=&LBL=Informa%E7%F5es> >. Acesso em 10 de Outubro de 2016.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Escola de Governo do RN. Disponível em: <
<http://www.escoladegoverno.rn.gov.br/Conteudo.asp?TRAN=ITEM&TARG=100024&ACT=&PAGE=&PARM=&LBL=Materia> >. Acesso em 05 de Outubro de 2016.

Escola de Governo do RN. Disponível em: <
<http://www.escoladegoverno.rn.gov.br/Conteudo.asp?TRAN=ITEM&TARG=1925&ACT=&PAGE=0&PARM=&LBL=Sobre+n%F3s> >. Acesso em 05 de Outubro de 2016.

FERLIE, Evan; ASHBURNER, Lynn; LOUISE, Fitzgerald; PETTIGREW Andrew. **A Nova Administração Pública em ação**. Brasília: Editora Universidade de Brasília; Enap, 1999.

FIALHO, Francisco; OTANI, Nilo; SOUZA, Antonio Carlos. **TCC: Métodos e técnicas**. Florianópolis: Visual Books, 2007.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GALVÃO, Iapony. História do Setor de Cursos. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <paulo_silva.henrique@hotmail.com> em 17 de Agosto de 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HOUAISS, A. Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.

MALVEZZI, S. **Do Taylorismo ao Comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos**. In: BOOG, G.G. Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD. 2ª ed. São Paulo: Mackron Books, 1994.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, Maria Aparecida da Silva. **Cargos em Comissão na Administração Pública: Limite à sua criação e utilização Indevida**. Revista Controle, Volume XIII, n 1. 2015.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

McDANIEL, Carl; GATES, Roger. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. 4. ed. São Paulo: LTC, 2005.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. *Revista Educação*, Porto Alegre, V. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Editora Thomson, 2013.

NONAKA, I. TAKEUCHI, S. G. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Nova Gestão Pública / organizado por Rainer Erkens - São Paulo: Instituto Friedrich Naumann, abril 2010, 46 p.

PINTO, C. J. **Cargos em comissão**. Disponível em: < <https://jus.com.br/artigos/12682/cargos-em-comissao> >. Acesso em: 19 Setembro. 2016.

PIOVESANA, R; MONTEIRO, T, MELO, A; CARDMONE, D; SENA, E. **Aprendizagem Organizacional**. Pesquisa de Campo voltada à análise da aprendizagem organizacional. Universidade Paulista – UNIP, 2014.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SANTOS, Claudiston F. N. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas (TD&E): uma análise das atividades de uma empresa familiar de pequeno porte**. Pau dos Ferros, CAMEAM/UERN, 2015.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina – Arte e prática da organização que aprende**. Uma nova e revolucionária concepção de liderança e gerenciamento empresarial. São Paulo: Best Seller, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy, FERREIRA, Victor C. P e FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de Grupo Focal com os Funcionários do GETRAN de Alexandria/RN**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE – UERN****CAMPUS AVANÇADO PROFA. MARIA ELISA DE ALUQUERQUE MAIA – CAMEAM****CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – CAD****ESTÁGIO SUPERVISIONADO II**

Discente: Paulo Henrique da Silva

Grupo Focal (*focus group*)**Roteiro de debate****1. Socialização**

- a) Ao iniciar suas atividades no GETRAN de Alexandria/RN, como ocorreu o processo de socialização e apresentação da cultura organizacional?
- b) Como ocorreu o direcionamento/encaminhamento/distribuição para/das (as) suas atividades?
- c) Houve algum processo de ensino-aprendizagem organizacional inicialmente?

2. Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas (TD&E)

- a) Já participou de alguma ação relativa à Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas, enquanto colaborador do Detran/RN?
- b) É do seu conhecimento se o órgão possui alguma política de TD&E?
- c) Existem limitações com relação ao domínio do conhecimento específico por parte dos colaboradores no seu departamento ou setor?
- d) Em sua opinião, as ações de TD&E possuem alguma relevância? Por quê?
- e) Em relação às políticas de TD&E oferecidas pelo Órgão, você se diz satisfeito ou insatisfeito? Justifique.

**APÊNDICE B – Formulário de Questionário aplicado com os Funcionários do GETRAN de
Alexandria/RN**



UERN UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE – UERN



CAMPUS AVANÇADO PROFA. MARIA ELISA DE ALUQUERQUE MAIA – CAMEAM

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – CAD

ESTÁGIO SUPERVISIONADO II

Discente: Paulo Henrique da Silva

Chamo-me Paulo Henrique da Silva, sou aluno do 10º período do Curso de Administração CAMEAM/UERN. Este questionário é parte do meu Trabalho de Conclusão (TC). O objetivo é conhecer o perfil socioeconômico do (a) senhor (a) e convidá-lo para participar de um Grupo Focal sobre as políticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas do GETRAN de Alexandria/RN.

Perfil Socioeconômico do Servidor

01) Funcionário.

- () A () C
() B () D

02) Gênero.

- () Masculino () Feminino
() Outro: _____

03) Estado Civil.

- () Casado () Solteiro
() Outro: _____

04) Idade.

- () 18 – 28 () 29 – 39
() Acima de 40

05) Escolaridade.

- () Fundamental () Médio
() Sup. Incompleto () Pós-Grad.
() Sup. Completo

06) Renda familiar bruta mensal (em salários mínimos).

- () Até 01 () 02 – 03
() Acima de 4

07) Número de residentes na sua casa ou apartamento.

- () 1 – 2 () 3 – 4
() Acima de 5

08) Natureza do cargo.

- Efetivo Comissionado
 Terceirizado Outro:

09) Período de atuação no GETRAN de Alexandria.

- 0 – 5 meses 6 – 12 meses
 1 – 2 anos 2 – 3 anos
 3 – 4 anos Acima de 4 anos

10) Trabalhou em outro local.

- Sim Não

11) Se respondeu sim no quesito anterior, indique qual setor.

- Público Privado

APÊNDICE C – Questionário específico para o funcionário Iapony Galvão

UERN

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE – UERN

**CAMPUS AVANÇADO PROFA. MARIA ELISA DE ALUQUERQUE MAIA – CAMEAM****CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – CAD****ESTÁGIO SUPERVISIONADO II**

Discente: Paulo Henrique da Silva

Chamo-me Paulo Henrique da Silva, sou aluno do 10º período do Curso de Administração CAMEAM/UERN. Este questionário é parte do meu Trabalho de Conclusão (TC). O objetivo é conhecer o relato histórico do setor de cursos para o diagnóstico das políticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas do Detran/RN.

1 Informações do Respondente

Nome: _____

Função: _____

Lotação: _____

2 Relato Histórico

ANEXOS

ANEXO A – Portaria que institui a EPTRAN

Portaria nº 1.697/2016-GADIR

Natal(RN), 13 de setembro de 2016.

EMENTA:

Institui a Escola Pública de Trânsito do DETRAN/RN – EPTRAN/RN, conforme Resolução nº 515 do DENATRAN, aprova seu Regimento Interno, consolida a Instrução normativa nº 001/2016 e dá outras providências.

O DIRETOR GERAL DO DEPARTAMENTO DE TRÂNSITO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE – DETRAN/RN, no uso das atribuições que lhe confere o Artigo 33, Inciso I e XI, do Regulamento Geral da Autarquia, aprovado pelo Decreto nº 8.636 de 22 de abril de 1983;

CONSIDERANDO a necessidade de viabilizar as competências de Cursos, no tocante a sua subordinação institucional;

CONSIDERANDO a necessidade de promover o aperfeiçoamento de sua estrutura administrativa, visando à melhoria de seu desempenho, em atendimento às orientações do seu Planejamento Estratégico;

CONSIDERANDO a missão do DETRAN/RN de cumprir e fazer cumprir a legislação de trânsito, promover a segurança no trânsito e a cidadania, exercer outras atribuições previstas nas leis e nos regulamentos federais sobre trânsito e tráfego e cumprir as instruções e resoluções do Conselho Nacional de trânsito – CONTRAN e do Conselho Estadual de Trânsito - CETRAN;

CONSIDERANDO a necessidade permanente de promover a Educação Para o Trânsito;

CONSIDERANDO que essas iniciativas implicam em economicidade e segurança social;

CONSIDERANDO a Resolução nº 515 de 18 de dezembro de 2014 – CONTRAN, que estabelece critérios de padronização para funcionamento das Escolas Públicas de Trânsito;

CONSIDERANDO a efetiva aplicação do Código de Trânsito Brasileiro (Lei 9.503, de 23 de setembro de 1997) e cumprimento da Política Nacional de Trânsito;

CONSIDERANDO o disposto no § 2º do artigo 74 da Lei 9.503, de 23 de setembro de 1997;

CONSIDERANDO a necessidade de estabelecer procedimentos uniformes, propor medidas Administrativas - Técnicas e Legislativas, e editar normas sobre o funcionamento das Instituições e

Entidades Credenciadas pelos Órgãos ou Entidades Executivas de Trânsito do Estado do Rio Grande do Norte e registradas no Órgão Máximo Executivo da União;

CONSIDERANDO a necessidade de aperfeiçoar os processos de formação, qualificação, atualização, reciclagem e avaliação dos candidatos condutores, priorizando a Defesa da Vida e a segurança de todos os usuários do trânsito;

CONSIDERANDO que a eficiência da instrução e formação dependem dos meios didático-pedagógicos e preparo adequado dos Educadores integrantes das instituições e entidades credenciadas;

CONSIDERANDO a necessidade de promover a articulação, a integração entre as instituições e entidades responsáveis por todas as fases do processo de capacitação, qualificação e atualização de recursos humanos e reciclagem de candidatos e condutores

CONSIDERANDO a necessidade de estabelecer padrões mínimos de eficiência para o funcionamento das Escolas Públicas de Trânsito em todo o território nacional, de modo a contribuir para maior equidade no exercício do direito à mobilidade no espaço público e para a segurança no trânsito.

RESOLVE:

Art. 1º - Instituir a Escola Pública de Trânsito do DETRAN/RN – EPTRAN/RN, através de Assessoria de Cursos, vinculada ao Gabinete do Diretor e a Coordenadoria de Educação e Fiscalização.

§ 1º - A Escola Pública de Trânsito (EPT) destina-se a promover a Política Nacional de Trânsito bem como execução de ações e cursos voltados para o exercício da cidadania, mobilidade e segurança no trânsito.

Art. 2º - O DETRAN/RN deverá prestar apoio administrativo, funcional, estrutural e financeiro ao funcionamento da EPTRAN/RN, conforme estabelecido na Resolução nº 515 do CONTRAN.

Parágrafo Único – A Dotação Orçamentária da EPTRAN/RN estará vinculada a Conta da Educação, referente a Destinação específica das multas em prol da Educação, comumente conhecida como Conta 40.001, na qual fornecerá subsídios para realização dos Cursos, diárias, passagens, traslado, hospedagem e que for necessário para promover o adequado funcionamento da EPTRAN/RN.

Art. 3º - A EPTRAN tem como objetivo a ampliação de suas atividades e atingir as atribuições, junto as CIRETRAN's e Unidades Executivas do DETRAN/RN, inclusive promover cursos nas Dependências ou locais adequados;

Art. 4º - A realização de aulas, cursos, congressos, palestras, inclusive atividades afins e similares ou qualquer atividade de formação, qualificação, capacitação, reciclagem e treinamento funcional deverá ser autorizada anteriormente pela EPTRAN/RN, cuja decisão será submetida à posterior homologação e acato do Diretor Geral.

Art. 5º - A Assessoria de Cursos será composta pelos seguintes servidores: Felipe Siqueira Barreto, Mat.: 195.339-7 – ASSESSOR JURÍDICO; José Luiz Felipe da Silva, Mat.: 215.146-4 – ASSESSOR

TÉCNICO; Iapony Gomes Galvão, Mat.: 176.892-1 – ASSESSOR TÉCNICO; Felipe Pércles Araújo Martins, Mat.: 219.350-7 – ASSESSOR TÉCNICO; Maria Selma Maia de Medeiros Pinheiro, Mat.: 176.629-5 – ASSESSORA ADMINISTRATIVA; Evany da Costa Barbosa, Mat.: 129.719-8 – ASSESSORA PEDAGÓGICA; Aline Kelly Costa da Silva, Mat.: 215.147-2 – ASSESSORA DE PESSOAL.

Art. 6º - Esta Portaria entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Publique-se e cumpra-se.

MARCO ANTÔNIO MEDEIROS

Diretor Geral DETRAN/RN

ANEXO I

REGIMENTO INTERNO DO SETOR DA EPTRAN/RN DO DETRAN/RN DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES.

Considerando a necessidade de estabelecer padrões mínimos de eficiência para o funcionamento das Escolas Públicas de Trânsito em todo o território nacional, de modo a contribuir para maior equidade no exercício do direito à mobilidade no espaço público e para a segurança no trânsito.

RESOLVE:

Art. 1º – A EPTRAN/RN é voltada para o desenvolvimento e a difusão de conhecimento, modelos e metodologias comprometidas com a inovação, transparência, responsabilização, melhoria do desempenho, planejamento e do controle do DETRAN/RN, em consonância com as expectativas e necessidades do órgão, dos servidores e da sociedade.

Art. 2º – Compete à Escola Pública de Trânsito:

I – constituir quadro técnico de educadores de trânsito e coordenação pedagógica;

II – definir público-alvo, temas, estabelecer currículos, conteúdos programáticos e Sistemas de avaliação a serem desenvolvidos em consonância com os objetivos e diretrizes da Política Nacional de Trânsito;

III - executar cursos conforme estabelecido em planos e programas de educação de trânsito do respectivo órgão ou entidade executivo de trânsito;

IV - elaborar o seu projeto político pedagógico conforme os parâmetros estabelecidos e os objetivos e diretrizes da Política Nacional de Trânsito;

V - gerenciar dados e informações referentes aos cursos ministrados;

- VI - disponibilizar material didático de apoio para os cursos;
 - VII - propor a realização de parcerias com outros órgãos, entidades, instituições e segmentos organizados da sociedade para a execução dos cursos;
 - VIII – incentivar e promover pesquisas e produção de conhecimento;
 - IX – promover e divulgar as atividades da EPT;
 - X – desenvolver atividade permanente de estudos e pesquisas voltadas para a educação de trânsito, inclusive organizando e mantendo biblioteca especializada;
 - XI – executar avaliações periódicas das ações implementadas;
- Art. 3º - Caberá a Coordenação Pedagógica da EPTRAN/RN:
- I. Ser mediador pela harmonia e bom funcionamento do Setor;
 - II. Participar da elaboração de relatórios de atividades planejadas;
 - III. Assegurar a participação ativa de todos os professores do segmento/nível objeto da coordenação, garantindo a realização de um trabalho produtivo e integrador;
 - IV – Orientar o aluno em sua formação e acompanhá-lo em suas dificuldades escolares buscando, em conjunto com os docentes, a melhor solução educativa;
 - V – Manter contato com profissionais e especialistas, quando se fizer necessário, para melhor assistência ao aluno;
 - VI – Encaminhar o aluno a acompanhamento especializado ao detectar deficiência em seu aproveitamento pedagógico;
 - VII – Atuar no sentido de tornar as ações de coordenação pedagógica, espaço coletivo de construção permanente da prática docente;
 - VIII – Organizar e selecionar materiais adequados às diferentes situações de ensino aprendizagem;
 - IX- Acompanhar o planejamento das atividades de ensino nas diferentes áreas semanalmente;
 - X – Acompanhar e avaliar o ensino e o processo de aprendizagem, bem como os resultados do desempenho de Professores e alunos;
 - XI -. Desempenhar outras atribuições afins.

DAS AÇÕES DE FORMAÇÃO, QUALIFICAÇÃO E CAPACITAÇÃO.

Art. 4º - Para os fins previstos nesta norma consideram-se ações de formação, qualificação e capacitação de Cursos presenciais e outras atividades afins indispensáveis à atualização profissional e ao desenvolvimento dos servidores, colaboradores e conveniados que se coadunem com as necessidades institucionais da EPTRAN/RN - DETRAN/RN.

Art. 5º - As ações de formação, qualificação e capacitação obedecerão aos seguintes princípios:

- I – Vinculação à missão institucional e às estratégias do DETRAN/RN;
- II – Equidade de oportunidade de desenvolvimento profissional;

- III – Incentivo ao autodesenvolvimento e ao desenvolvimento profissional contínuo;
- IV – Disseminação de conhecimentos visando ao aperfeiçoamento profissional e institucional;
- V – Busca da melhoria e inovação dos processos educacionais;
- VI – Estímulo à pesquisa voltada para a inovação de serviços;
- VII – estabelecimento de parcerias, convênios e instrumentos afins.

DAS NORMAS GERAIS

Art. 6º - Poderão participar dos cursos de formação e capacitação os servidores do DETRAN/RN e os servidores de outros órgãos, constantes do Sistema Nacional de Trânsito.

Parágrafo Único – Os servidores podem ser do quadro permanente, requisitados, relotados, redistribuídos, ocupantes de cargos comissionados ou colaboradores e conveniados.

Art. 7º - A indicação quanto à participação do servidor em atividades de formação, qualificação e capacitação é de competência das Coordenações.

Art. 8º - A competência para decidir sobre a participação do servidor do DETRAN/RN em atividades externas de capacitação é da EPTRAN/RN.

Art. 9º - A solicitação de iniciativa do servidor do DETRAN/RN interessado em participar de atividade interna ou externa de formação, qualificação e capacitação deve ser formalmente remetida pelo Chefe imediato, com antecedência mínima de 15 (quinze) dias úteis do início das atividades, fazendo-se acompanhar de justificativa que demonstre a pertinência da participação e de documentos, tais como prospectos, folhetos e páginas impressas da internet, nos quais possam ser verificados os períodos e locais de realização, os requisitos e procedimentos para participação e os custos envolvidos.

§ 1º - Os servidores inscritos nos cursos de formação, qualificação e capacitação ficarão dispensados de suas atividades rotineiras, ressalvados casos de compatibilidade dos Horários.

Art. 10 – Aos servidores de outros órgãos participantes de atividades de formação, qualificação e capacitação interna ou externa aplicam-se analogamente, no que couberem, as normas previstas para os servidores do DETRAN/RN.

DA EXPEDIÇÃO E REGISTRO DE DIPLOMAS E CERTIFICADOS

Art. 11 - Para documentar as ações de formação, qualificação e capacitação, caberá a Coordenação da EPTRAN/RN organizar e manter atualizado o cadastro dos participantes, de professores, de órgão e entidades participantes, bem como programas, apostilas, livros e todo material didático, remetendo cópias para a Subcoordenadoria de Educação Para o Trânsito e Seção de Biblioteca do DETRAN/RN.

Art. 12 - Compete a Coordenação da EPTRAN/RN Setor a emissão dos certificados de frequência e aproveitamento relativo a toda atividade de formação, qualificação e capacitação realizada total ou

parcialmente pelo Setor, com o devido registro na Subcoordenadoria de Educação Para o Trânsito do DETRAN/RN.

Parágrafo Único – Excepcionalmente, os certificados poderão ser emitidos por profissional ou entidade contratada para ministrar atividade de formação, qualificação e capacitação, especificamente para a atividade que deu causa à contratação, constando, no verso a autorização da EPTRAN, e quando for o caso, do DENATRAN.

Art. 13 - Fará jus ao recebimento do certificado os participantes que obtiverem frequência mínima de 75% (setenta e cinco por cento) da carga horária total da atividade de formação e capacitação;

Parágrafo Único – Depois de preenchidos e assinados, os certificados deverão ser registrados na Subcoordenadora de Educação para o Trânsito do DETRAN/RN.

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 14 - O período de afastamento para participação em atividades de formação, qualificação e capacitação é considerado como efetivo exercício, salvo em caso de interrupção injustificada da atividade pelo servidor ou seu desligamento compulsório, conforme vier a ser apurado em regular processo administrativo-disciplinar e decidido, a critério da Direção Geral, observados o contraditório e ampla defesa.

Art. 15 - Os casos omissos, bem como as dúvidas surgidas na aplicação deste Regimento relativamente às normas para ações de formação, qualificação e capacitação serão dirimidos pelo Diretor Geral do DETRAN/RN, por manifestação da Coordenação da EPTRAN/RN.

MARCO ANTÔNIO MEDEIROS

Diretor Geral

ANEXO II

INSTRUÇÃO NORMATIVA DETRAN/RN Nº 001/2016

O DIRETOR GERAL DO DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO DO RIO GRANDE DO NORTE - DETRAN/RN, no uso das atribuições que lhe conferem o Artigo 33, inciso I e XI do Regime Geral desta Autarquia, aprovado pelo Decreto nº 8.636 de 22 de Abril de 1983, no uso de suas atribuições legais e conforme disposto no artigo 22, incisos I, e XI, da Lei 9.503, de 23 de setembro de 1997, que institui o Código de Trânsito Brasileiro e das Resoluções do CONTRAN, entre as quais se destacam as de nº 168/2005, nº 169/2005, nº 347/2010, nº 358/2010 e nº 410/2012 em consonância com as normas relacionadas na Portaria nº 2027/2010 - GADIR – DETRAN/RN que tratam das normas para os cursos para formação, capacitação, qualificação e atualização de recursos humanos;

CONSIDERANDO a efetiva aplicação do Código de Trânsito Brasileiro (Lei 9.503, de 23 de setembro de 1997) e cumprimento da Política Nacional de Trânsito e;

CONSIDERANDO o disposto no § 2º do artigo 74 da Lei 9.503, de 23 de setembro de 1997;

CONSIDERANDO, para todos os efeitos e fins desta Instrução sempre a legislação e a norma vigentes;

CONSIDERANDO a necessidade de estabelecer padrões mínimos de eficiência para o funcionamento das Escolas Públicas de Trânsito em todo o território nacional, de modo a contribuir para maior equidade no exercício do direito à mobilidade no espaço público e para a segurança no trânsito.

RESOLVE:

Art. 1º Estabelecer os critérios para realização dos cursos de Formação de Instrutor de Trânsito, Diretor Geral, Diretor de Ensino, Examinador de Trânsito, bem como para realização de complementação e atualização dos referidos cursos.

Art. 2º Aplica-se aos Instrutores de Trânsito a Complementação aos que possuam cursos de Formação com carga horária e matérias curriculares com 120 horas aula e que desejam alcançar a condição de Diretor Geral, Diretor de Ensino e Examinador de Trânsito, bem como para os Diretores Gerais, Diretores de Ensino e Examinadores de Trânsito que deverão se adequar às exigências estabelecidas no Artigo 46, § 1º da Resolução n.º 358 de 13 de agosto de 2010 do CONTRAN.

Art. 3º A atualização de que trata o artigo 1º, aplica-se aos Instrutores de Trânsito, Diretores Gerais, Diretores de Ensino e Examinadores de Trânsito, os quais deverão realizá-la a cada 05 (cinco) anos, conforme exigência estabelecida no Anexo Único, item V, e demais alíneas, da Resolução n.º 358 de 13 de agosto de 2010 do CONTRAN.

DAS MATÉRIAS CURRICULARES DOS CURSOS DE FORMAÇÃO DE INSTRUTOR DE TRÂNSITO, DIRETOR GERAL, DIRETOR DE ENSINO E EXAMINADOR DE TRÂNSITO.

1. CURSO DE INSTRUTOR DE TRÂNSITO – TOTAL: 180 HORAS/AULA

Módulo I – Fundamentos da Educação – Total: 16 Horas/Aula

Fundamentos da Educação - relação educação e sociedade: dimensões filosófica, sociocultural e pedagógica; teorias educacionais.

Currículo e construção do conhecimento: processo de ensino-aprendizagem.

Noções de Psicologia da Educação - Bases psicológicas da aprendizagem: conceitos básicos; principais teorias e suas contribuições; processo de aprendizagem do jovem e do adulto; relações da psicologia e a prática pedagógica.

Relação instrutor/candidato - atribuições do instrutor: instrutor como educador; princípios éticos da relação instrutor/candidato ou condutor; direitos, deveres e responsabilidade civil durante as aulas de direção veicular; interdependência entre ação profissional e princípios éticos.

Relacionamentos no Trânsito.

Módulo II – Didática – Total: 20 Horas/Aula

Processo de planejamento: concepção, importância, dimensões e níveis; planejamento de ensino em seus elementos constitutivos: objetivos e conteúdos de ensino; métodos e técnicas; multimídia educativa e avaliação educacional; processo de planejamento e a elaboração de planos de ensino: objetivos, conteúdos, métodos e técnicas de ensino, recursos didáticos e avaliação.

Orientações pedagógicas para o processo de formação de condutores: especificidade da atuação do instrutor nos cursos teórico e de prática de direção veicular em veículos de duas e de quatro ou mais rodas.

Acompanhamento e avaliação no processo de ensino e aprendizagem: importância, procedimentos e habilidades necessárias.

Módulo III - Língua Portuguesa – Total: 08 Horas/Aula

Habilidades de comunicação e expressão oral e escrita.

Importância da comunicação no processo de aprendizagem e na direção de um veículo.

Interpretação de textos.

Modulo IV – Conteúdos a serem desenvolvidos nos Cursos Teóricos – Total: 92 Horas/Aula.

Legislação de Trânsito – 32 horas/aula

Código de Trânsito Brasileiro: Sistema Nacional de Trânsito – SNT; Órgãos executivos, normativos e consultivos; vias públicas; habilitação de condutores; normas de circulação e conduta; infrações e penalidades; medidas administrativas; processo administrativo; crimes de trânsito; sinalização. Resoluções do CONTRAN: resoluções aplicáveis ao processo de habilitação, sinalização viária, documentação obrigatória e educação para o trânsito.

Direção defensiva – 20 horas/aula

Definição e elementos da direção defensiva; física aplicada – conceitos de física aplicados ao trânsito; condições adversas do meio ambiente e da via; normas para ultrapassagem; acidentes de trânsito – situações de risco e como evitá-los; condução econômica; manutenção preventiva do veículo; condutor defensivo – procedimentos defensivos; a responsabilidade do condutor de veículo de maior porte em relação aos de menor porte; pilotagem de motocicleta - equipamentos obrigatórios; postura do motociclista; aspectos físico, emocional e social do condutor e interferência na segurança do trânsito.

Noções de primeiros socorros e Medicina de Tráfego –12 horas/aula

A legislação de trânsito e os socorros de urgência; verificação das condições gerais da vítima; cuidados com a vítima – o que não fazer; ações básicas no local do acidente - sinalização do local, acionamento de recursos, telefones de emergência.

Noções de proteção e respeito ao meio ambiente e de convívio social no trânsito – 12 horas/aula

Poluição ambiental causada por veículos automotores – emissão sonora, de gases e de partículas - manutenção preventiva do veículo; meio ambiente - contexto atual e regulamentação do CONAMA sobre poluição causada por veículos; relações interpessoais – diferenças individuais, o indivíduo como cidadão.

Psicologia Aplicada à Segurança no Trânsito – 08 horas/aula Relações interpessoais; a obediência às leis e à sinalização; o controle das emoções; a atenção e cuidados indispensáveis a segurança do trânsito.

Noções sobre funcionamento do veículo de 2 e 4 rodas / Mecânica Básica - 08 horas/aula.

Equipamentos de uso obrigatório do veículo e sua utilização; extintor de incêndio – manuseio e uso; responsabilidade do condutor com a manutenção do veículo; alternativas de solução para reparos, em eventos de emergência mais comuns, no veículo

Módulo V – Prática de Direção Veicular em veículo de duas e quatro rodas – Total: 24 Horas/Aula

Postura do instrutor na condução das orientações com o veículo em movimento e procedimentos nas solicitações de manobra.

O veículo de duas ou três rodas: funcionamento, equipamentos obrigatórios e sistemas.

O veículo de quatro rodas: funcionamento, equipamentos obrigatórios e sistemas.

Os pedestres, os ciclistas e demais atores do processo de circulação.

Prática de direção veicular na via pública: direção defensiva, normas de circulação e conduta, parada e estacionamento, observância da sinalização e comunicação; cuidados e atenção especiais com a circulação com veículos de duas ou três rodas.

Modulo VI - Prática de Ensino Supervisionado – Total: 20 Horas/Aula

Planejamento da prática de ensino – 05 horas/aula.

Elaborar instrumentos de observação de aulas, de planos de aula e de relatórios, sob supervisão do professor da Instituição de Ensino em que realizou o curso.

Observação de aulas – 10 horas/aula, sendo:

05 horas/aula de observação de aula teórica;

03 horas/aula de observação de aula prática de direção veicular em veículo de quatro rodas nas diferentes categorias de sua habilitação;

02 horas/aula de observação de aula prática de direção veicular em veículo de duas rodas.

Apresentar relatório, ao final das observações feitas em CFC credenciado pelo DETRAN.

Prática de ensino – 05 horas/aula.

Cada aluno deverá ministrar aula teórica, sob supervisão do professor da Instituição de Ensino em que realizou o curso.

2. CURSO DE DIRETOR-GERAL – TOTAL: 220 HORAS/AULA

Módulo I – Curso de Instrutor de Trânsito – Total: 180 Horas/Aula

Módulo II – Noções Gerais de Administração – Total: 12 Horas/Aula

Organização: conceito, objetivos, missão, visão e elementos de uma empresa; processos de trabalho; normalização de procedimentos; planejamento estratégico.

Princípios éticos aplicáveis às atividades empresariais: clientes, concorrentes, fornecedores, empregados e governantes.

Noções de administração financeira e contábil: contas a pagar e a receber; folha de pagamento; faturamento; balancete, apuração de resultados; gestão tributária; gestão de custos.

Empreendedorismo: conceito; perfil do empreendedor.

Módulo III – Noções de Direito Administrativo – Total: 12 Horas/Aula

Instituições de direito público e privado.

Entidades credenciadas pelos Órgãos ou entidades executivos de trânsito dos estados ou do Distrito Federal, exigências e responsabilidades.

Atos normativos relativos à atuação do CFC.

Noções de relações trabalhistas.

Contratos de prestação de serviço.

Módulo IV – Gestão de Pessoas – Total: 12 Horas/Aula

Relações interpessoais: características individuais; relacionamento vertical e horizontal; comunicação, motivação; ética e respeito nas relações interpessoais.

Visão sistêmica em gestão de pessoas: recrutamento e seleção, desenvolvimento, gestão de desempenho e remuneração.

Desenvolvimento de habilidades gerenciais: liderança; integração de equipes de trabalho, técnicas de negociação, administração de conflitos, delegação.

Módulo V – O papel do CFC na sociedade – Total: 04 Horas/Aula

Postura do diretor na condução do CFC.

Responsabilidade social do CFC na construção de um trânsito mais seguro e cidadão.

Relações dos CFC com a comunidade e os órgãos do SNT.

3. CURSO DE DIRETOR DE ENSINO – TOTAL: 220 HORAS/AULA

Módulo I – Curso de Instrutor de Trânsito – Total: 180 Horas/Aula

Módulo II – Noções de Administração e Supervisão Escolar - Total: 24 Horas/Aula

Noções de supervisão pedagógica: o papel do diretor de ensino como coordenador das ações pedagógicas do CFC.

Planejamento global da instituição: seleção de métodos, técnicas e procedimentos de ensino e avaliação; elaboração do plano de curso.

Planejamento e realização de reuniões de cunho técnico pedagógico com os instrutores do CFC.

Procedimentos e técnicas de acompanhamento e avaliação do desempenho dos instrutores.

Noções básicas de estatística para tratamento dos resultados dos candidatos nos exames.

Regimento escolar: definição, aspectos básicos e importância para o CFC.

Estrutura e funcionamento do CFC: atos normativos específicos.

Papel do diretor de ensino na busca de soluções para problemas de aprendizagem candidato/conductor.

Psicologia da Aprendizagem / Andragogia.

Módulo III – Gestão de Pessoas – Total: 12 Horas/Aula

Relações interpessoais: características individuais, relacionamento vertical e horizontal, comunicação, motivação; ética e respeito nas relações interpessoais.

Visão sistêmica em gestão de pessoas: recrutamento e seleção, desenvolvimento, gestão de desempenho e remuneração.

Desenvolvimento de habilidades gerenciais: liderança; integração de equipes de trabalho, técnicas de negociação, administração de conflitos, delegação.

Módulo IV – O papel do CFC na sociedade – Total: 04 Horas/Aula

Postura do diretor na condução do CFC.

Responsabilidade social do CFC na construção de um trânsito mais seguro e cidadão.

Relações dos CFC com a comunidade e os órgãos do SNT.

4. CURSO DE EXAMINADOR DE TRÂNSITO – TOTAL: 208 HORAS/AULA

Módulo I – Curso de Instrutor de Trânsito – Total: 180 Horas/Aula

Módulo II – Fundamentos do processo da avaliação – Total: 12 Horas- aula

Avaliação/ conceito, teorias, técnicas e medidas educacionais.

Módulo III – Aspectos Psicológicos no Processo de Avaliação – Total: 04 Horas/Aula

Comportamentos mais comuns em situações de avaliação.

MÓDULO IV – Papel do Examinador do Processo de Habilitação – Total: 12 Horas/Aula

Atribuições do examinador de trânsito.

Princípios éticos das relações examinador/ candidato ou conductor

MATÉRIAS CURRICULARES DA COMPLEMENTAÇÃO DOS CURSOS DE DIRETOR GERAL, DIRETOR DE ENSINO, EXAMINADOR DE TRÂNSITO.

5. COMPLEMENTAÇÃO DO CURSO DE DIRETOR-GERAL - TOTAL: 80 HORAS/AULA

Módulo I – Complementação do Curso de Instrutor de Trânsito – Total: 60 Horas/Aula

Módulo II – Noções Gerais de Administração – Total: 06 Horas/Aula

Organização: conceito, objetivos, missão, visão e elementos de uma empresa; processos de trabalho; normalização de procedimentos; planejamento estratégico.

Princípios éticos aplicáveis às atividades empresariais: clientes, concorrentes, fornecedores, empregados e governantes.

Noções de administração financeira e contábil: contas a pagar e a receber; folha de pagamento; faturamento; balancete, apuração de resultados; gestão tributária; gestão de custos.

Empreendedorismo: conceito; perfil do empreendedor.

Módulo III – Noções de Direito Administrativo – Total: 06 Horas/Aula

Instituições de direito público e privado.

Entidades credenciadas pelos Órgãos ou entidades executivos de trânsito dos estados ou do Distrito Federal, exigências e responsabilidades.

Atos normativos relativos à atuação do CFC.

Noções de relações trabalhistas.

Contratos de prestação de serviço.

Módulo IV – Gestão de Pessoas – Total: 06 Horas/Aula

Relações interpessoais: características individuais; relacionamento vertical e horizontal; comunicação, motivação; ética e respeito nas relações interpessoais. Visão sistêmica em gestão de pessoas: recrutamento e seleção, desenvolvimento, gestão de desempenho e remuneração.

Desenvolvimento de habilidades gerenciais: liderança; integração de equipes de trabalho, técnicas de negociação, administração de conflitos, delegação.

Módulo V – O papel do CFC na sociedade – Total: 02 Horas/Aula

Postura do diretor na condução do CFC.

Responsabilidade social do CFC na construção de um trânsito mais seguro e cidadão.

Relações dos CFC com a comunidade e os órgãos do SNT.

6. COMPLEMENTAÇÃO DO CURSO DE DIRETOR DE ENSINO – TOTAL: 80 HORAS/AULA

Módulo I – Complementação do Curso de Instrutor de Trânsito – Total: 60 Horas/Aula

Módulo II – Noções de Administração e Supervisão Escolar - Total: 12 Horas/Aula

Noções de supervisão pedagógica: o papel do diretor de ensino como coordenador das ações pedagógicas do CFC.

Planejamento global da instituição: seleção de métodos, técnicas e procedimentos de ensino e avaliação; elaboração do plano de curso.

Planejamento e realização de reuniões de cunho técnico pedagógico com os instrutores do CFC.

Procedimentos e técnicas de acompanhamento e avaliação do desempenho dos instrutores.

Noções básicas de estatística para tratamento dos resultados dos candidatos nos exames.

Regimento escolar: definição, aspectos básicos e importância para o CFC.

Estrutura e funcionamento do CFC: atos normativos específicos.

Papel do diretor de ensino na busca de soluções para problemas de aprendizagem candidato/conductor.

Psicologia da Aprendizagem / Andragogia.

Módulo III – Gestão de Pessoas – Total: 06 Horas/Aula

Relações interpessoais: características individuais, relacionamento vertical e horizontal, comunicação, motivação; ética e respeito nas relações interpessoais.

Visão sistêmica em gestão de pessoas: recrutamento e seleção, desenvolvimento, gestão de desempenho e remuneração.

Desenvolvimento de habilidades gerenciais: liderança; integração de equipes de trabalho, técnicas de negociação, administração de conflitos, delegação.

Módulo IV – O papel do CFC na sociedade – Total: 02 Horas/Aula

Postura do diretor na condução do CFC.

Responsabilidade social do CFC na construção de um trânsito mais seguro e cidadão.

Relações dos CFC com a comunidade e os órgãos do SNT.

7. COMPLEMENTAÇÃO DO CURSO DE EXAMINADOR DE TRÂNSITO – TOTAL: 76 HORAS/AULA

Módulo I – Complementação do Curso de Instrutor de Trânsito – Total: 60 Horas/Aula

Módulo II – Fundamentos do processo da avaliação – Total: 06 Horas- aula

Avaliação/ conceito, teorias, técnicas e medidas educacionais.

Módulo III – Aspectos Psicológicos no Processo de Avaliação – Total: 04 Horas/Aula

Comportamentos mais comuns em situações de avaliação.

MÓDULO IV – Papel do Examinador do Processo de Habilitação – Total: 06 Horas/Aula

Atribuições do examinador de trânsito.

Princípios éticos das relações examinador/ candidato ou conductor.

8. COMPLEMENTAÇÃO DO CURSO DE INSTRUTOR DE TRÂNSITO, PARA OS INSTRUTORES QUE POSSUAM CURSO DE 120 HORAS/AULAS E DESEJAM ALCANÇAR A CONDIÇÃO DE DIRETOR GERAL, DIRETOR DE ENSINO E EXAMINADOR DE TRÂNSITO – TOTAL: 60 HORAS/AULA

Módulo I – Fundamentos da Educação – Total: 16 Horas/Aula

Fundamentos da Educação - relação educação e sociedade: dimensões filosófica, sociocultural e pedagógica; teorias educacionais.

Currículo e construção do conhecimento: processo de ensino-aprendizagem.

Noções de Psicologia da Educação - Bases psicológicas da aprendizagem: conceitos básicos; principais teorias e suas contribuições; processo de aprendizagem do jovem e do adulto; relações da psicologia e a prática pedagógica.

Relação instrutor/candidato - atribuições do instrutor: instrutor como educador; princípios éticos da relação instrutor/candidato ou condutor; direitos, deveres e responsabilidade civil durante as aulas de direção veicular; interdependência entre ação profissional e princípios éticos.

Relacionamentos no Trânsito.

Módulo II – Didática – Total: 10 Horas/Aula

Processo de planejamento: concepção, importância, dimensões e níveis; planejamento de ensino em seus elementos constitutivos: objetivos e conteúdos de ensino; métodos e técnicas; multimídia educativa e avaliação educacional; processo de planejamento e a elaboração de planos de ensino: objetivos, conteúdos, métodos e técnicas de ensino, recursos didáticos e avaliação.

Orientações pedagógicas para o processo de formação de condutores: especificidade da atuação do instrutor nos cursos teórico e de prática de direção veicular em veículos de duas e de quatro ou mais rodas.

Acompanhamento e avaliação no processo de ensino e aprendizagem: importância, procedimentos e habilidades necessárias.

Módulo III - Língua Portuguesa – Total: 08 Horas/Aula

Habilidades de comunicação e expressão oral e escrita.

Importância da comunicação no processo de aprendizagem e na direção de um veículo.

Interpretação de textos.

Modulo IV – Conteúdos a serem desenvolvidos nos Cursos Teóricos – Total: 26 Horas/Aula

Legislação de Trânsito – 16 horas/aula

Código de Trânsito Brasileiro: Sistema Nacional de Trânsito – SNT; Órgãos executivos, normativos e consultivos; vias públicas; habilitação de condutores; normas de circulação e conduta; infrações e penalidades; medidas administrativas; processo administrativo; crimes de trânsito; sinalização.

Resoluções do CONTRAN: resoluções aplicáveis ao processo de habilitação, sinalização viária, documentação obrigatória e educação para o trânsito.

Direção defensiva – 10 horas/aula

Definição e elementos da direção defensiva; física aplicada – conceitos de física aplicados ao trânsito; condições adversas do meio ambiente e da via; normas para ultrapassagem; acidentes de trânsito – situações de risco e como evitá-los; condução econômica; manutenção preventiva do veículo; condutor defensivo – procedimentos defensivos; a responsabilidade do condutor de veículo de maior porte em

relação aos de menor porte; pilotagem de motocicleta - equipamentos obrigatórios; postura do motociclista; aspectos físico, emocional e social do condutor e interferência na segurança do trânsito.

MATÉRIAS CURRICULARES DOS CURSOS DE ATUALIZAÇÃO PARA DIRETOR GERAL, DIRETOR DE ENSINO, EXAMINADOR DE TRÂNSITO E INSTRUTOR DE TRÂNSITO.

9. ATUALIZAÇÃO DO CURSO DE DIRETOR-GERAL – TOTAL: 20 HORAS/AULA

Módulo I – Gestão e Direito Administrativo – Total: 10 Horas/Aula

Relações humanas e qualidade no atendimento ao cliente;

Chefia e liderança;

Marketing gerencial;

O papel do CFC na sociedade;

Noções de Direito Administrativo.

Módulo II – Segurança no Trânsito – Total: 10 Horas/Aula

Legislação atualizada pertinente a tarefas do Diretor Geral;

Avanços tecnológicos;

Saúde preventiva e condução cautelosa;

Estudo de caso: prática x fundamentos teóricos;

Responsabilidade social do CFC.

10. ATUALIZAÇÃO DO CURSO DE DIRETOR DE ENSINO - TOTAL: 20 HORAS/AULA

Módulo I – Gestão e Supervisão Escolar – Total: 10 Horas/Aula

Relações Humanas no Espaço Público;

Psicologia Educacional e da Aprendizagem;

Noções de Supervisão Pedagógica;

Qualidade no atendimento ao cliente interno.

Módulo II – Segurança no Trânsito – Total: 10 Horas/Aula

Legislação atualizada pertinente às tarefas do Diretor de Ensino;

Avanços tecnológicos;

Saúde preventiva e condução cautelosa;

Estudo de caso: prática x fundamentos teóricos;

Responsabilidade social do CFC.

11. ATUALIZAÇÃO DO CURSO DE EXAMINADOR DE TRÂNSITO – TOTAL: 20 HORAS/AULA

Módulo I – Fundamentos Básicos da Avaliação – Total: 10 Horas/Aula

Técnicas de Avaliação;

Aspectos psicológicos do avaliando;

Qualidade no atendimento;

Ética profissional.

Módulo II – Segurança no Trânsito – Total: 10 Horas/Aula

Legislação atualizada pertinente a tarefas do Examinador de Trânsito;

Avanços tecnológicos;

Saúde preventiva e condução cautelosa;

Estudo de caso: prática x fundamentos teóricos;

Responsabilidade social do CFC.

12. ATUALIZAÇÃO DO CURSO DE INSTRUTOR DE TRÂNSITO – TOTAL: 20 HORAS/AULA

Módulo I – Legislação de Trânsito – Total: 10 Horas/Aula

Normas Legais (CTB, últimas Resoluções e Portarias);

Resoluções do CONTRAN aplicáveis ao processo de habilitação, sinalização viária, documentação obrigatória e educação;

Órgãos de trânsito e suas competências;

DETRAN/SC: objetivos, organização e estrutura;

Infrações de Trânsito;

Processos Administrativos e recursos;

Medidas administrativas.

Módulo II – Requalificação Didática, Educacional e Segurança no Trânsito – Total: 10 Horas/Aula.

Avanços tecnológicos;

Saúde preventiva e condução cautelosa;

Estudo de caso: prática x fundamentos teóricos;

Responsabilidade social do CFC;

Ética, cidadania e relações interpessoais.

MARCO ANTÔNIO MEDEIROS

Diretor Geral

ANEXO B – Relato histórico do setor de cursos segundo Iapony Galvão

O Setor de Cursos, que inicialmente atuava em parceria com a sub-Coordenadoria de Educação Para o Trânsito ligada a Coordenadoria de Habilitação do DETRAN/RN, foi criado no ano de 1999, onde, por um convênio firmado entre o DENATRAN e o DETRAN/RN passou a ministrar cursos à distância (Portaria nº 831/1999 – GADIR) e presenciais de formação e qualificação de Instrutores, Diretores (Geral e de Ensino), Examinadores de Trânsito, Aperfeiçoamento de Motoristas e Buggueiros, Vistoriadores Veiculares, Agentes de Trânsito, formação de Militares, Libras, Condutores de Veículos de Emergência, Direção Defensiva e aperfeiçoamento de Socorristas e na área de informática.

À partir do ano de 2000, o Setor de Cursos do DETRAN/RN foi normatizado pelo Despacho nº 15/04 – CGQFHT/DENATRAN e pelo Ofício nº 1618/06 – DENATRAN (e anos mais tarde foi abrangido pelo § 2º, do artigo 4º, da resolução 358/10 - CONTRAN e o § 2º, do artigo 4º, da Portaria 2027/10 – GADIR), o qual, passou a realizar os cursos previstos no Código de Trânsito Brasileiro (Lei 9.503/1997) de forma autônoma. Onde nesse mesmo período o DETRAN/RN editou a Instrução Normativa nº 01/02 – GADIR, que estabelecia procedimentos relacionados a Cursos de capacitação e Atualização profissional, no tocante “a necessidade de implementar uma política de treinamento voltada para o desenvolvimento de competências e focada nas necessidades dos serviços prestados pelo Órgão”.

Ainda no ano de 2000 as atribuições decorrentes do Setor de Cursos foram geridas através do convênio DETRAN/RN – FUNPEC entre os anos de 2003 a 2005, sendo por fim, a partir de 2005, passando a se reportar direta e administrativamente ao Gabinete de Direção do DETRAN/RN.

Contudo, em meados de 2012 o DETRAN/RN credenciou por convênio a entidade SEST-SENAT para ministrar os cursos formação e atualização de Instrutor, Diretores (Geral e de Ensino) e de Examinadores de Trânsito. Sendo que em 2014 o SEST-SENAT suspendeu suas atividades nestas áreas devido ser objeto de uma ação pública do Ministério Público do Rio Grande do Norte, uma vez que foram encontradas irregularidades pedagógicas e administrativas em seus cursos realizados.

Desta forma, as atividades previstas para o Setor de Cursos ficaram suspensas até o ano de 2016, onde, nesse mesmo ano o DETRAN/RN credenciou a pessoa Jurídica do Centro de Treinamento Técnico Potiguar – CTP para ministrar Cursos de formação e qualificação na área profissional de trânsito.

Por fim, considerando serem prerrogativas e competências as promoções de cursos na área de trânsito e de fomentação de educação para o trânsito por parte do DETRAN/RN, atualmente se encontra em fase de Instituição a Escola Pública de Trânsito do DETRAN/RN – EPTRAN, que é prevista a mesma ficar diretamente subordinada à Coordenadoria de Educação e Fiscalização de

Trânsito – COEFI do DETRAN/RN e, de maneira administrativa institucional ao Gabinete da Presidência do DETRAN/RN.

Que desta forma, além de abranger todas as atividades previstas anteriormente pelo Setor de Cursos, terá como missão transmitir conceitos práticos operacionais, ferramentas de gestão e controle; programar cursos à distância - EAD e cursos de inclusão social na área de trânsito como modalidade educacional, avaliação e de novos parâmetros de qualidade; cursos personalizados para atender demandas específicas de Programas de Valorização Profissional; fomentar e promover, sob a orientação da Subcoordenadoria de Educação Para o Trânsito, a criação da biblioteca pública de trânsito e a publicação, divulgação e organização de trabalhos produzidos pelos alunos e professores dos programas educacionais patrocinados pelo DETRAN/RN.