

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**JANAINA DA ROSA**

**MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE DO CLIMA  
ORGANIZACIONAL DO DETRAN/RS**

**PORTO ALEGRE**

**2018**  
**JANAINA DA ROSA**

**MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE DO CLIMA  
ORGANIZACIONAL DO DETRAN/RS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração Pública e Social.

Orientadora: Professora Dra. Maria Beatriz Rodrigues

**PORTO ALEGRE**  
**2018**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, que está presente em tudo.

A minha família, não tenho palavras para agradecer pelo apoio nos momentos mais difíceis, horas de stress e isolamento, agradeço a paciência e incentivo nos estudos, sem vocês nada seria possível.

A minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Beatriz, pelo carinho e disposição com que abraçou meu projeto e trabalho de conclusão, pelas injeções de ânimo a cada cansaço meu.

Aos meus colegas do DETRAN/RS, principalmente Diretor Rodrigo, Diretora Juliana e Elizabeth, obrigada pelo incentivo, carinho e apoio em cada ausência, para que este trabalho fosse concluído.

As minhas amigas e amigos queridos, que entenderam e apoiaram minha ausência nesse ano, ofereceram auxílio, carinho e um ombro sempre que necessário.

Todos vocês fizeram parte desse ciclo que se encerra aqui. Obrigada.

“A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original.”

Albert Einstein

## RESUMO

O presente trabalho objetivou analisar os pontos de insatisfação dos servidores do DETRAN/RS, relatados na Pesquisa de Clima Organizacional realizada em 2017, a partir dessa análise, sugerir caminhos que a Autarquia pode tomar para influenciar no aumento da motivação desses servidores e sua permanência na Entidade. Tendo em vista que ainda não foram planejadas ações quanto aos resultados obtidos na referida pesquisa, esta foi disponibilizada pela entidade e utilizada neste estudo para análise de dados secundários. Através dessa análise, foram elencados pontos críticos, os quais serviram de insumos para sugestão de ações de melhoria do ambiente laboral da Autarquia, interna e externamente. Os resultados obtidos revelam um quadro de servidores bastante qualificado, ciente das suas responsabilidades e das melhorias necessárias para seu desenvolvimento profissional e da organização. Quadro este que necessita de oportunidades de crescimento, participação e reconhecimento para atingir maiores patamares de excelência.

**Palavras-Chave:** Motivação. Pesquisa de Clima. Gestão de Pessoas. Administração Pública. Autarquia.

## **ABSTRACT**

*The present work aimed to analyze the points of dissatisfaction of the DETRAN / RS servers, reported in the Organizational Climate Survey conducted in 2017, based on this analysis, suggest ways that the Autarchy can take to influence the increase of the motivation of these servers and their permanence in the Entity. Considering that no action has yet been planned on the results obtained in this research, it was made available by the entity and used in this study for the analysis of secondary data. Through this analysis, critical points were listed, which served as inputs to suggestions for actions to improve the work environment of the Autarchy, internally and externally. The results show a highly qualified staff, aware of their responsibilities and the improvements needed for their professional and organizational development. This framework needs opportunities for growth, participation and recognition to reach higher levels of excellence.*

**Keywords:** *Motivation. Climate research. People management. Public administration. Autarchy.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma Geral DETRAN/RS.....	22
Figura 2 – Quadro Geral dos Servidores por Gênero.....	41
Figura 3 – Quadro Geral dos Servidores por Faixa Etária.....	41
Figura 4 – Quadro Geral dos Servidores por Tempo de DETRAN/RS.....	42
Figura 5 – Quadro Geral dos Servidores por Cargo.....	43
Figura 06 - Quadro Geral dos Servidores por Diretoria.....	44
Figura 07- Quadro Geral dos Servidores por Recebimento de FG.....	45
Figura 08 - Quadro Geral dos Respondentes por Gênero.....	45
Figura 09 - Quadro Geral dos Respondentes por Faixa Etária.....	46
Figura 10 - Quadro Geral dos Respondentes por Tempo de DETRAN/RS.....	46
Figura 11 - Quadro Geral dos Respondentes por Diretoria.....	47
Figura 12 - Quadro Geral dos Respondentes por Cargo.....	47
Figura 13 - Quadro Geral dos Respondentes por Formação Completa.....	48
Figura 14 - Quadro Geral dos Respondentes por Recebimento de FG.....	49
Figura 15 – Média do Item e Questões da Seção 01.....	50
Figura 16 – Média do Item e Questões da Seção 02.....	52
Figura 17 – Média do Item e Questões da Seção 03.....	53
Figura 18 – Média do Item e Questões da Seção 04.....	55
Figura 19 – Média do Item e Questões da Seção 05.....	56
Figura 20 – Média do Item e Questões da Seção 06.....	58
Figura 21 – Média do Item e Questões da Seção 07.....	59
Figura 22 – Resultado da Satisfação.....	61
Figura 23 – Resultado da Insatisfação.....	62
Figura 24 – Índice de Favorabilidade por Seção.....	63

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 - DESCRIÇÃO DAS SEÇÕES.....	38
QUADRO 02 - ÍNDICE DE FAVORABILIDADE.....	39
QUADRO 03 - TESTES ESTATÍSTICOS UTILIZADOS.....	40



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 OBJETIVO GERAL.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>17</b>
<b>1.3 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>17</b>
<b>1.4 APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE.....</b>	<b>19</b>
<b>1.4.1 QUADRO DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>21</b>
<b>1.4.2 SETORES.....</b>	<b>22</b>
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>26</b>
<b>2.1 ADMINISTRAÇÃO AUTÁRQUICA.....</b>	<b>27</b>
<b>2.2 GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS .....</b>	<b>28</b>
<b>2.3 MOTIVAÇÃO .....</b>	<b>30</b>
<b>2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>33</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>36</b>
<b>3.1 TIPOLOGIA.....</b>	<b>36</b>
<b>3.2 PROCEDIMENTOS.....</b>	<b>37</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E DOS RESULTADOS .....</b>	<b>37</b>
<b>4.1 SOBRE A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NO DETRAN/RS - 2017 .....</b>	<b>37</b>
<b>4.1.1 TÉCNICAS ESTATÍSTICAS UTILIZADAS NA PESQUISA.....</b>	<b>40</b>
<b>4.1.2 SOBRE O PERFIL DO SERVIDOR NO DETRAN/RS .....</b>	<b>41</b>
<b>4.1.3 SOBRE O PERFIL DOS RESPONDENTES DA PESQUISA.....</b>	<b>45</b>
<b>4.2 SOBRE OS DADOS COLETADOS .....</b>	<b>49</b>
<b>4.2 RESULTADOS DA PESQUISA DE CLIMA.....</b>	<b>63</b>

<b>4.3 SOBRE OS PONTOS CRÍTICOS .....</b>	<b>63</b>
<b>4.4 SOBRE AS AÇÕES SUGERIDAS.....</b>	<b>66</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>68</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>69</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A iniciativa de elaboração deste trabalho se deve ao resultado da Pesquisa de Clima Organizacional do DETRAN/RS no ano de 2017, na qual foram verificados diversos pontos de insatisfação dos servidores.

Tendo em vista que ainda não houve continuidade da pesquisa e aprofundamento das questões ali presentes, criando um ambiente de incertezas e frustrações, buscou-se por meio desse trabalho analisar os problemas elencados na pesquisa de clima e pensar possibilidades de ações de melhoria. Pretendo, por meio da análise aqui realizada, gerar ideias e, quem sabe, possibilidades de um plano de ações, tão necessário e merecido, por todos os servidores que participaram do levantamento. Acredito que isso possa incentiva-los à permanência e melhoria do ambiente de trabalho na Autarquia.

Baseado em alguns dos resultados da pesquisa de clima, notou-se um sentimento de desmotivação e insatisfação dos servidores. Também foram observados pontos elencados nas manifestações espontâneas e na baixa avaliação de algumas questões, que a estes caberiam uma análise mais aprofundada e possivelmente intervenções por parte da organização.

Pensando nisso, optou-se pela busca na literatura acerca das causas de desmotivação dos servidores públicos já mencionadas em diversas teorias e estudos acadêmicos. Segundo Silva e Melo (2013), o que leva as pessoas a buscarem os concursos públicos começa com o medo do desemprego e a promessa da estabilidade no serviço público, porém, essas pessoas que não necessariamente se identificam com o trabalho para o qual estão se candidatando, estando mais interessados no conforto de uma jornada de trabalho fixa e no fator estabilidade de emprego. Esses provavelmente são fatores que fazem com que, por um lado, os servidores sejam criticados indiscriminadamente como acomodados e privilegiados e, por outro, essas críticas reverberem em suas identidades e possibilidades de satisfação como trabalhadores do serviço público.

Para Bergue (2014), as organizações públicas não podem constituir jaulas de aprisionamento profissional e pessoal, não podem se transformar em cofres de competências/habilidades. Nesse sentido, é notório casos de servidores que se sentem injustiçados por considerarem que tanto faz gerar um bom trabalho e

resultados ou somente comparecer ao trabalho – em função de que, em qualquer hipótese, o valor dos vencimentos será o mesmo, evidenciando que não há distinção entre o trabalho bem realizado ou apenas o cumprimento da carga horária.

Várias questões derivam dessa realidade: Como a organização pode influenciar a motivação desse servidor? Quais ferramentas da área de gestão de pessoas podem auxiliar no desenvolvimento desse profissional?

Do ponto de vista das organizações, existem dificuldades quanto ao que precisam fazer ao receber profissionais das mais diversas formações em seus quadros funcionais. Os concursos estabelecem critérios para preenchimento de cargos, mas o processo de escolha de pessoas não é comparável a uma seleção feita face a face, como em outros tipos de organizações. É um desafio para a organização pública valorizar os conhecimentos e as experiências prévias dos profissionais na qualificação do trabalho desenvolvido. Muitas outras questões referentes à gestão de pessoas em organizações públicas se somam a esse problema: rigidez dos cargos e salários, impessoalidade, falta de clareza do seu papel no ambiente de trabalho, falta de clareza em relação à avaliação, falta de feedback dos gestores, descontinuidade da gestão, entre outras. (SILVA E MELO, 2013; PIRES et. al., 2014; ROCHA, 2015; BERGUE, 2014).

Devido à peculiaridade das questões relacionadas à motivação no setor público, na qual se observa dificuldade em definir as necessidades de cada indivíduo e quais delas são mais valorizadas - realização pessoal, segurança, estabilidade, desafios, entres outros - foram utilizados, para a discussão do presente trabalho, autores clássicos da área de gestão de pessoas, que trabalham amplamente com o tema motivação, tais como Bergamini (1990; 2003) e de gestão estratégica de pessoas em organizações públicas, como Bergue (2010; 2014). Somam-se a eles, artigos e livros atuais sobre os temas abordados. Dessa forma, buscou-se associar uma base teórica consistente, com casos e discussões atualizadas e propostas mais recentes.

Neste trabalho foram analisados os pontos de insatisfação dos servidores do Departamento de Trânsito do Rio Grande do sul (DETRAN/RS), de acordo com as respostas e relatos de servidores estáveis de várias formações, faixas etárias, diferentes cargos e diferentes setores. Para tal análise, foi disponibilizada pela Autarquia a Pesquisa de Clima Organizacional, realizada no ano de 2017. Na

referida pesquisa encontram-se respostas de 328 servidores do quadro, em torno aos 42% do total, acerca dos temas: ambiente de trabalho, comunicação, liderança, reconhecimento, crescimento, imagem institucional e gestão. Foram também consideradas as manifestações espontâneas complementares dos servidores, solicitadas pelo questionário e que serviram como subsídio para as análises propostas nesse estudo.

O presente trabalho está organizado em cinco seções. Junto a essa introdução, segue a justificativa e os objetivos do trabalho. A segunda seção trata do quadro teórico de referência, o qual aborda o problema sob quatro principais temas: Administração Autárquica, Gestão de Pessoas em Organizações Públicas, Motivação e Clima Organizacional. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos. Na quarta seção, proponho a apresentação e discussão dos dados, na qual o DETRAN/RS é descrito por meio de sua composição hierárquica dos cargos existentes, no intuito de dimensionar e contextualizar o problema, complementada pelo resumo dos dados da pesquisa de clima acima referida e análise dos mesmos. Por fim, na quinta seção faço as considerações finais do trabalho.

E nesse contexto, a partir do estudo da administração autárquica, gestão de pessoas em organizações públicas, motivação e clima organizacional, é respondida a seguinte questão de pesquisa: Como a análise dos pontos de insatisfação levantados pela pesquisa de clima organizacional pode favorecer caminhos para que o DETRAN/RS influencie no aumento da motivação de seus servidores?

## **1.1 OBJETIVO GERAL**

Analisar o clima organizacional, a partir das informações coletadas na pesquisa realizada no DETRAN/RS em 2017.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Refletir teoricamente sobre os problemas encontrados na pesquisa de clima;

Elencar e analisar os pontos críticos encontrados na pesquisa;

Sugerir caminhos para que a Autarquia possa atender os pontos de insatisfação dos servidores.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo Pires et. al. (2005), a prática atual de recrutamento de novos servidores públicos tem criado um problema tanto para as organizações públicas, quanto para os candidatos, pois os concursos selecionam pessoas academicamente bem preparadas para prestar provas, mas que nem sempre estão plenamente dispostos a atuar nos cargos ou funções propostas, quando são consideradas habilidades e atitudes como trabalhar em equipe ou ter iniciativa, difíceis de serem avaliadas em grande parte dos concursos. Outra dificuldade dos processos seletivos das organizações públicas decorre da existência de restrições legais que inibem a consideração de fatores diferentes dos conhecimentos acumulados na seleção de servidores públicos. É preciso saber que os candidatos recrutados devem demonstrar não só domínio dos conhecimentos relevantes, como também a posse de habilidades e atitudes compatíveis com as futuras atribuições.

Ainda segundo o autor, os processos seletivos esquivam-se de avaliar os candidatos quanto a aspectos relacionados à sua conduta pessoal e interpessoal, ou seja, suas atitudes e valores, suas posturas e outros traços de personalidade. A consequência imediata é que a seleção pública, tal como é realizada hoje, escolhe candidatos bastante capazes intelectualmente, mas, por vezes, sem o perfil adequado para um bom desempenho num cargo (PIRES et. al. 2005).

Leme (2011) alerta que todo profissional precisa ter clareza de seu papel no ambiente de trabalho e real noção da contribuição que sua função proporciona à organização. A descrição da função pode ser um instrumento que facilite a obtenção de um bom desempenho por parte das equipes.

Assim como acontece com outros tipos de capital, o Capital Humano pode ter seu valor aumentado ou diminuído. Quando as pessoas aprendem ou desenvolvem

novas habilidades e competências, seu valor cresce, aumentando sua capacidade para contribuir, ou quando criamos as condições necessárias para que elas coloquem sua criatividade e energia na melhoria de processos. Entretanto, quando o trabalho requer que elas coloquem apenas uma parcela mínima de seu potencial na execução das atividades, ou ainda quando o ambiente conduz a uma desmotivação generalizada das equipes de trabalho, seu valor diminui. (RUZZARIN, AMARAL E SIMIONOVSKI, 2006).

A desmotivação dos servidores públicos não pode ser considerada como um simples problema do setor de Recursos Humanos (RH). O fato de subestimar a atual situação de insatisfação dos profissionais pode causar problemas futuros ainda maiores do que os já enfrentados hoje. Se a administração pública é vista como lenta, engessada e ineficiente, parte do problema tem origem na massa de profissionais que lá estão, mas não desejam estar, fazendo um trabalho que não gostam de fazer, trabalhando com pessoas que não agregam e respondendo a chefias que não os valorizam. Esses problemas não são exclusivos do serviço público, pois são encontrados em diferentes organizações, mas parecem ser mais difíceis de enfrentar ou derivar proposições em organizações públicas (BERGUE, 2014; LEME, 2011; SCHIKMANN, 2010).

Mesmo com grandes desafios, o sucesso da instituição em realizar seu trabalho dentro do Estado está intrinsecamente atrelado ao aprendizado consistente e continuado, gerador de conhecimento e fomentador de habilidades, comprovando a efetividades do que foi aprendido, considerando a percepção do servidor (LEME 2011).

Tendo em vista essas considerações teóricas e que os resultados obtidos na pesquisa de clima do DETRAN/RS ficaram apenas para registro, sem notícias de providências de caráter efetivo quanto aos problemas expostos, surge a oportunidade deste trabalho. A proposta parte da abertura recebida pela Diretoria Administrativa e Financeira e também da Divisão de Recursos Humanos, que disponibilizaram e autorizaram a utilização de diversos documentos da autarquia, para analisar os pontos de insatisfação declarados pelos servidores na pesquisa de clima referida.

Considerando que a pesquisa de clima é recente e que os resultados não foram ainda amplamente discutidos, pode ser suficiente para o trabalho aqui proposto, sem que seja efetuada nova coleta de dados ou entrevistas.

#### 1.4 APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE

O Departamento de Trânsito do Rio Grande do Sul (DETRAN/RS) pertence ao Sistema Nacional de Trânsito. Tem por finalidade gerenciar, fiscalizar, controlar e executar, em todo o território do Estado, as atividades de trânsito. Trata-se de uma autarquia vinculada à Secretaria de Modernização e dos Recursos Humanos (SMARH), dotada de patrimônio e recursos próprios, que foi instituída pela Lei Estadual nº 10.847/1996, tendo iniciado suas atividades em julho de 1997. O quadro de pessoal, à época, foi criado através da Lei Estadual nº 10.955/1997, sendo que inicialmente as atividades foram desenvolvidas por servidores providos em cargos em comissão (CCs).

As atividades inerentes à entidade são decorrentes das competências estabelecidas no 22º artigo do Código de Trânsito Brasileiro (CTB). Lei Nacional nº 9.503//1997:

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

I - cumprir e fazer cumprir a legislação e as normas de trânsito, no âmbito das respectivas atribuições;

II - realizar, fiscalizar e controlar o processo de formação, aperfeiçoamento, reciclagem e suspensão de condutores, expedir e cassar Licença de Aprendizagem, Permissão para Dirigir e Carteira Nacional de Habilitação, mediante delegação do órgão federal competente;

III - vistoriar, inspecionar quanto às condições de segurança veicular, registrar, emplacar, selar a placa, e licenciar veículos, expedindo o Certificado de Registro e o Licenciamento Anual, mediante delegação do órgão federal competente;

IV - estabelecer, em conjunto com as Polícias Militares, as diretrizes para o policiamento ostensivo de trânsito;

V - executar a fiscalização de trânsito, autuar e aplicar as medidas administrativas cabíveis pelas infrações previstas neste Código, excetuadas aquelas relacionadas nos incisos VI e VIII do art. 24, no exercício regular do Poder de Polícia de Trânsito;

VI - aplicar as penalidades por infrações previstas neste Código, com exceção daquelas relacionadas nos incisos VII e VIII do art. 24, notificando os infratores e arrecadando as multas que aplicar;

VII - arrecadar valores provenientes de estada e remoção de veículos e objetos;

VIII - comunicar ao órgão executivo de trânsito da União a suspensão e a cassação do direito de dirigir e o recolhimento da Carteira Nacional de Habilitação;



IX - coletar dados estatísticos e elaborar estudos sobre acidentes de trânsito e suas causas;

X - credenciar órgãos ou entidades para a execução de atividades previstas na legislação de trânsito, na forma estabelecida em norma do CONTRAN;

XI - implementar as medidas da Política Nacional de Trânsito e do Programa Nacional de Trânsito;

XII - promover e participar de projetos e programas de educação e segurança de trânsito de acordo com as diretrizes estabelecidas pelo CONTRAN;

XIII - integrar-se a outros órgãos e entidades do Sistema Nacional de Trânsito para fins de arrecadação e compensação de multas impostas na área de sua competência, com vistas à unificação do licenciamento, à simplificação e à celeridade das transferências de veículos e de prontuários de condutores de uma para outra unidade da Federação;

XIV - fornecer, aos órgãos e entidades executivos de trânsito e executivos rodoviários municipais, os dados cadastrais dos veículos registrados e dos condutores habilitados, para fins de imposição e notificação de penalidades e de arrecadação de multas nas áreas de suas competências;

XV - fiscalizar o nível de emissão de poluentes e ruído produzidos pelos veículos automotores ou pela sua carga, de acordo com o estabelecido no art. 66, além de dar apoio, quando solicitado, às ações específicas dos órgãos ambientais locais;

XVI - articular-se com os demais órgãos do Sistema Nacional de Trânsito no Estado, sob coordenação do respectivo CETRAN. (Brasil, 1997, CTB art. 22º)

Ou seja, o DETRAN/RS é responsável por tudo que se relaciona ao condutor, ao veículo e às normas que gerem a relação entre ambos e com a sociedade, garantindo um trânsito seguro e de qualidade.

As atividades do DETRAN/RS anteriormente eram desenvolvidas pela Polícia Civil, sendo que a partir de 1997, com o ingresso de servidores comissionados, passaram a ser desenvolvidas pela própria autarquia. Posteriormente, em abril de 1998, ingressaram os primeiros servidores efetivos (ingresso via concurso) que substituíram os servidores comissionados. Já em 2009, face à assunção dos exames teóricos e práticos de direção veicular, houve a realização de um processo seletivo para contratação de servidores emergenciais com formação específica de examinador de trânsito, função esta que vem sendo substituída gradativamente com a formação de servidores do quadro de pessoal efetivo para o exercício da função.

Muitas atividades de competência da entidade são desenvolvidas por empresas que não têm natureza pública, através do mecanismo de credenciamento. A vinculação se dá através de um Termo de Adesão, que submete o então credenciado ao cumprimento de obrigações e responsabilidades normatizadas para a prestação de serviços ora delegados, ao tempo que também ficam passíveis de fiscalização pelo próprio DETRAN/RS. Estes credenciados são os Centros de

Formação de Condutores (CFCs), Centro de Registro de Veículos (CRVAs), Centro de Remoção e Depósito (CRDs), Centro de Desmanches de Veículos (CDVs) e Fábricas de Placas e Tarjetas (FPTs). O credenciamento foi uma maneira que a entidade encontrou para se fazer presente em todo o Estado. Por estarem muito próximos ao cidadão, por vezes são considerados como “Detrans”, quando na verdade, são pessoas jurídicas de natureza privada e seu vínculo com a Autarquia pode ser rompido a qualquer momento, por demanda de ambas as partes e por motivos devidamente bem fundamentados. Cabe ressaltar que estes não fizeram parte da pesquisa de clima aqui analisada.

#### **1.4.1 QUADRO DE RECURSOS HUMANOS**

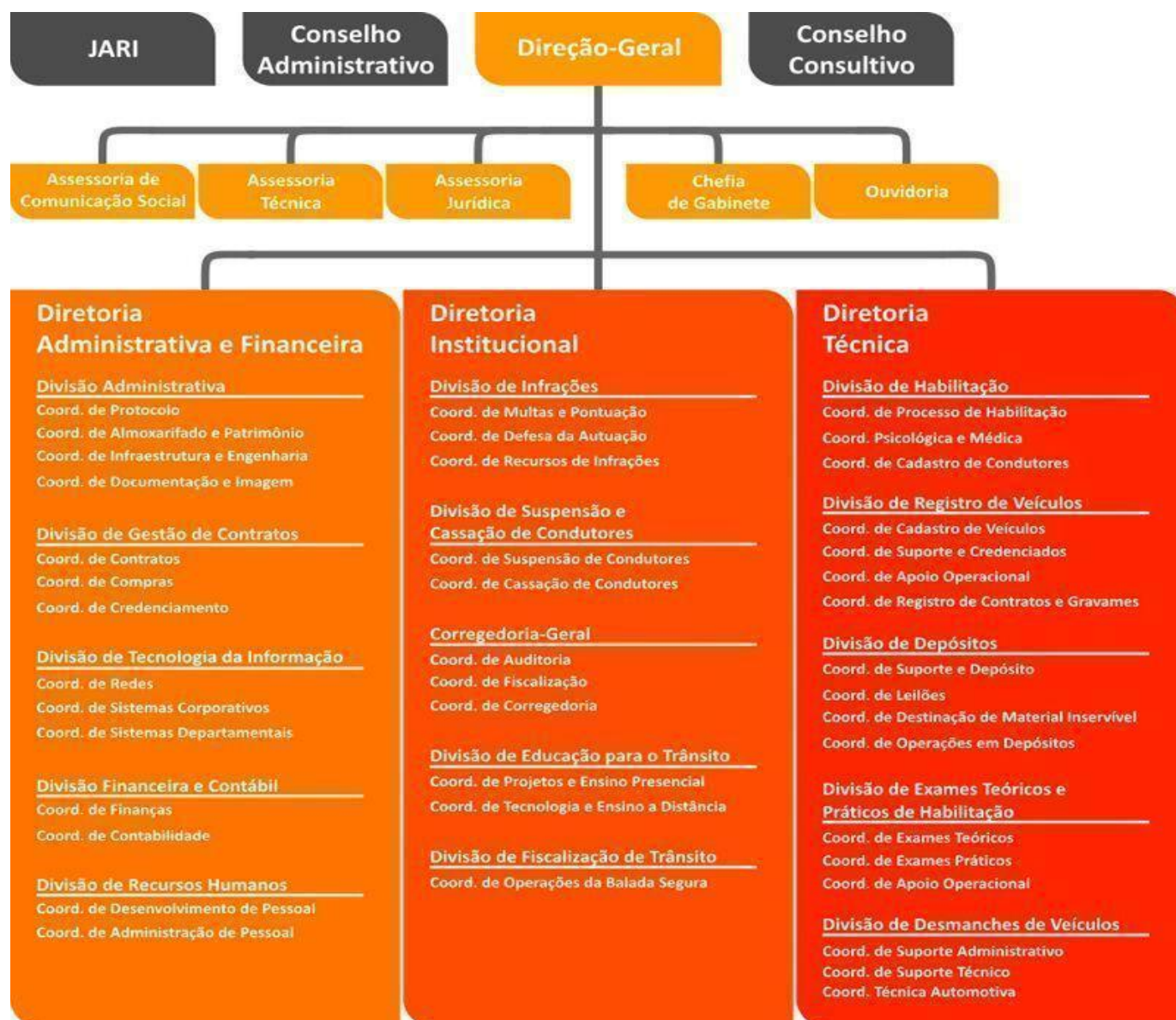
O quadro de servidores do DETRAN/RS é composto por servidores efetivos, servidores adidos, cargos comissionados e servidores emergenciais, totalizando 774 colaboradores atualmente. Segundo levantamento realizado em 2017, pouco mais da metade do quadro funcional é composto por servidores do gênero masculino. E mais da metade do quadro (51%) é composto por servidores entre os 31 e 40 anos.

O DETRAN/RS está dividido em cinco diretorias, sendo quatro Diretores indicados pelo Governo do Estado (CCs) e um Diretor Técnico - obrigatoriamente servidor do quadro, conforme a Lei nº 14.506/2014. O Diretor-Geral Adjunto compartilha o gabinete com o Diretor-Geral. Os Diretores Administrativo e Financeiro, Técnico e Institucional contam com pelo menos um assessor em seu gabinete, duas/três secretárias e dois/três estagiários, dependendo da necessidade de trabalho. A Direção-Geral é composta por um chefe de gabinete e mais quatro assessorias. As demais diretorias têm cinco divisões e cada uma contém entre duas e quatro coordenadorias. Para chefiar tais setores eles detêm os cargos de Coordenadores, Chefes de Divisão e Chefes de assessorias (Funções Gratificadas - FGs).

## 1.4.2 SETORES

O organograma a seguir apresenta uma visão geral das diretorias do DETRAN-RS e seus principais órgãos de apoio:

FIGURA 01 - ORGANOGRAMA GERAL DETRAN-RS



Fonte: [www.detran.rs.gov.br](http://www.detran.rs.gov.br)

Segue uma resumida descrição das atividades das Diretorias, Assessorias e Divisões, para clarificar ao leitor o trabalho realizado pela Autarquia.

**Direção Geral:** é a Diretoria executiva da Autarquia e possui relação direta a Secretaria competente, reportando-se diretamente ao Secretário de Modernização Administrativa e dos Recursos Humanos (SMARH) (BRASIL, 2014).

**Assessoria de Comunicação Social:** possui como atividade fim a relação da Autarquia com os meios de comunicação e a comunidade, através de ações de publicidade e divulgação dos atos da Autarquia (BRASIL, 2014).

**Assessoria Técnica:** responsável pelos estudos de viabilidade, estatísticas e planejamento estratégico das ações referentes aos objetivos da Autarquia (BRASIL, 2014).

**Assessoria Jurídica:** responsável pelo planejamento jurídico, análises jurídicas, elaboração de estudos e jurisprudência fundamentados na legislação. Também presta assessoramento jurídico a Autarquia e trabalha em conjunto com a Procuradoria Geral do Estado na defesa judicial dos atos e da legalidade da administração (BRASIL, 2014).

**Chefia de Gabinete:** pratica a assessoria direta ao Diretor-Geral, coordenando as atividades do gabinete (BRASIL, 2014).

**Ouvidoria:** departamento responsável pela interação direta da Autarquia com seus usuários diretos (clientes). Facilita o acesso a Ouvidoria do Estado com assuntos pertinentes a Autarquia e o usuário, além de fornecer informações ao cidadão sobre veículos, infrações, recursos, etc. (BRASIL, 2014).

**Diretoria Administrativa e Financeira:** responsável pelos tramites financeiros da Autarquia. Propõe à Direção-Geral deliberação de assuntos relativos a finanças, contabilidade, contratos, convênios e correlatos. Também esta sob sua responsabilidade a aprovação de despesas expressas pelo Diretor-Geral e elaboração de proposta orçamentária da Autarquia.

**Divisão Administrativa:** responsável por administrar os serviços que se referem ao patrimônio, aos materiais, ao protocolo, à documentação e à imagem, arquivo, engenharia, infraestrutura, frota de veículos oficiais, serviços gerais, entre outros (BRASIL, 2014).

**Divisão de Gestão de Contratos:** responsável por encaminhar projetos para deliberação da Diretoria Administrativa e Financeira relacionados com compras e contratos, elaborar minutas de editais de credenciamento de entidades e profissionais, bem como de portarias afetas à área (BRASIL, 2014).

**Divisão de Tecnologia da Informação:** responsável por coordenar projetos de implementação de sistemas corporativos e departamentais, implantar e manter atualizada política de uso dos recursos computacionais da autarquia, zelar pela segurança dos dados contidos nos servidores e propor medidas que assegurem a sua integridade e evitar a sua utilização de forma indevida ou inadequada (BRASIL, 2014).

**Divisão Financeira e Contábil:** acompanhar alterações nos sistemas informatizados da Autarquia com a finalidade de ampliar controles e simplificar fluxos e tarefas, relativos à área financeira, acompanhar e implementar alterações de legislação ou convênios que possam ter influência sobre as finanças da Autarquia (BRASIL, 2014).

**Divisão de Recursos Humanos:** atua de forma integrada com as demais áreas e setores da Autarquia e prestar orientação técnica e normativa nas matérias que envolvam recursos humanos, planejar e executar atividades relativas a recursos humanos, em consonância com os objetivos da Autarquia (BRASIL, 2014).

**Diretoria Institucional:** responsável pela fiscalização dos credenciados, bem como pela aplicação de sanções decorrentes de processos administrativos (BRASIL, 2014).

**Divisão de Infrações:** gerencia os sistemas corporativos de infrações de trânsito, orienta e assegura a operacionalidade no que se refere à execução da Legislação de Trânsito afeta à sua área de atuação, fiscaliza o cumprimento dos contratos e convênios relativos à área de infrações de trânsito (BRASIL, 2014).

**Divisão de Cassação e Suspensão de Condutores:** gerencia o sistema de penalidades, orienta e supervisiona as atividades das Coordenadorias executoras desta Divisão (BRASIL, 2014).

**Divisão de Educação de Trânsito:** responsável por planejar, coordenar, desenvolver e avaliar projetos e atividades afetas à educação e à segurança no trânsito no âmbito da Autarquia, fomentar a inclusão da educação para o trânsito nos diferentes níveis da educação formal e não formal, produzir e subsidiar material didático-pedagógico voltado à educação e à segurança no trânsito entre outros (BRASIL, 2014).

**Corregedoria-Geral:** responsável por promover a instrução de processo administrativo tendo em vista o controle das atividades desenvolvidas por entidades

e por profissionais cadastrados (as) e credenciados junto à Autarquia (BRASIL, 2014).

**Divisão de Fiscalização de Trânsito:** responsável por implementar, acompanhar e avaliar as ações de fiscalização relacionadas às políticas públicas Balada e Viagem Segura (BRASIL, 2014).

**Diretoria Técnica:** elabora matérias que tem como objetivo manter atualizados os processos de formação de condutores e exames de habilitação. Também acompanha os processos relacionados a regularidade de veículos (depósitos, licenciamento, remoção, etc.) (BRASIL, 2014).

**Divisão de Habilitação:** responsável por supervisionar as atividades executadas pelos credenciados (as) e cadastrados (as), coordena, acompanha e avalia as atividades dos setores sob sua responsabilidade, realiza as atividades concernentes à emissão de documentos de habilitação, nos termos da legislação (BRASIL, 2014).

**Divisão de Registro de Veículos:** efetua e acompanha o aprimoramento das rotinas dos sistemas informatizados de gerenciamento de dados da Autarquia, no que tange ao registro e ao licenciamento de veículos, propondo adequações para melhoria e segurança dos processos. Coordena, acompanha e realiza as atividades concernentes à impressão de Certificado de Registro de Veículo – CRV e do Certificado de Registro e Licenciamento de Veículo – CRLV (BRASIL, 2014).

**Divisão de Depósitos:** Supervisiona as atividades executadas pelos credenciados, efetua e acompanha o aprimoramento das rotinas dos sistemas informatizados de gerenciamento de dados da Autarquia, no que tange às atividades de remoção, de depósito, de leilões e de destinação à reciclagem de veículos, atende demandas e requerimentos atinentes à remoção, ao depósito, à liberação, a leilões e à reciclagem de veículos (BRASIL, 2014).

**Divisão de Exames Teóricos e Práticos de Habilitação:** coordenar, acompanhar e realiza as atividades concernentes à aplicação de exames teórico-técnicos e práticos de direção veicular, coordena a realização de estudos sobre a prestação de serviços relativos à aplicação dos exames teórico-técnicos e práticos de direção veicular, supervisiona e fiscaliza as atividades dos (as) examinadores (as) de trânsito e adotar as medidas pertinentes quanto às respectivas condutas no exercício da função (BRASIL, 2014).

**Divisão de Desmanches de Veículos:** supervisiona as atividades executadas pelos credenciados, coordena e acompanha as atividades concernentes à comercialização de partes, de peças e de acessórios oriundos de veículo automotor terrestre sinistrado ou de qualquer outro adquirido com o fim de desmanche e de reciclagem de sucata veicular, articula esforços junto aos órgãos municipais e policiais envolvidos no controle dos desmanches (BRASIL, 2014).

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

A seguir serão apresentados os principais conceitos e discussões sobre quatro principais temas desse estudo: administração autárquica, gestão de pessoas em organizações públicas, motivação e clima organizacional. Assim, desenvolvem-se as concepções necessárias para a compreensão do problema de pesquisa.

Na revisão teórica busca-se organizar as ideias de autores consagrados nos temas acima referidos. Em primeiro lugar, clarifica-se o conceito de administração indireta, na forma de autarquias, por se tratar de um caso peculiar dentro da administração pública. Após, examina-se publicações relevantes sobre a gestão de pessoas no setor público, buscando a integração entre ideias clássicas e suas aplicações em situações mais atuais. Na sequência são abordados os temas: motivação e satisfação ou, de forma ampla, o fator humano nas organizações. Por último, aborda-se o estudo de clima organizacional, como uma ferramenta gerencial para lidar com as relações de trabalho nas organizações, o qual foi eleito pela entidade em questão para diagnosticar as opiniões e sentimentos dos servidores.

Esse é um tema difícil, mas de grande importância para o setor público. Por um lado, como acima discutido, os servidores apresentam problemas de satisfação a médio e longo prazo em decorrência não só da estabilidade, mas de outras características da administração pública. Por outro, o modelo de gestão é pouco permeável às exigências da gestão de pessoas, com os seus cargos mais fixos, influências políticas, falta de canais de comunicação e de autonomia, entre tantos outros.

## 2.1 ADMINISTRAÇÃO AUTÁRQUICA

O Decreto - Lei nº 200/1967 promoveu alterações na organização e funcionamento da máquina pública, expandindo a administração pública indireta e reorganizando a administração pública direta. A administração direta é composta por órgãos integrantes da estrutura de um ente federativo (União, Distrito Federal, Estado e Município), desempenhando função administrativa, tais como: ministérios e secretarias. Eles não possuem personalidade (autonomia), apenas dão forma às competências das entidades portadoras de personalidade (DI PIETRO, 2014).

Já a administração indireta é composta pelo conjunto de pessoas jurídicas vinculadas à administração direta, dotadas de personalidade jurídica própria (autonomia), possuindo competências para o exercício de atividades administrativas descentralizadas. O DETRAN/RS é um exemplo de Autarquia, a qual faz parte da administração indireta, conforme mencionado anteriormente (DI PIETRO, 2014).

Segundo o Decreto-Lei nº 200/67, Autarquias são:

“serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios para executar atividades típicas de Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada” (BRASIL, 1967).

Segundo Meirelles (2005), Autarquias são entes administrativos autônomos, criados por lei específica, com personalidade jurídica de Direito Público interno, patrimônio próprio e atribuições estatais específicas. O autor ressalta que, apesar de serem dotadas de autonomia, devem administrar-se conforme as leis editadas pela entidade que as criou. Esses entes podem se diversificar das repartições públicas para adaptar-se às exigências específicas dos serviços que lhe são atribuídos, assumindo as mais variadas formas e regendo-se por estatutos peculiares a sua destinação.

Essa necessidade de adaptação dos meios aos fins é que justifica a criação de Autarquias com estrutura adequada à prestação de determinados serviços públicos especializados. Como se vê, as Autarquias prestam-se à realização de quaisquer serviços públicos típicos, próprios de Estado, mas são indicados especialmente para aqueles que requeiram maior especialização ou imposição



adequada, autonomia de gestão e pessoal especializado, liberto da burocracia comum das repartições centralizadas (MEIRELLES, 2005).

Quanto ao regime de pessoal das Autarquias, poderá ser estatutário ou trabalhista, conforme o que a lei estabelecer, nada impedirá que sejam diversos ou regimes funcionais. No caso do DETRAN/RS, o regime é estatutário.

Na próxima sessão, dá-se continuidade ao trabalho abordando a Gestão de Pessoas em Organizações Públicas e suas complexidades.

## **2.2 GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

Segundo Schikmann (2010), para pensar em transformações substantivas, tanto nas organizações públicas como na sociedade, deve-se considerar elementos da formação histórica do país: tradição legalista e formal da administração pública, traços culturais como o patrimonialismo e o individualismo. Estes, contrastados com elementos idealizados pela burocracia profissional: impessoalidade e mérito, formam um ambiente desafiador para gestão de pessoas no setor público.

Ainda segundo a autora, essa herança criou um estilo gerencial com traços autoritários, permeado de relações por vezes excessivamente formais e, paradoxalmente, carentes de padronização. Em nome da eficiência, o arranjo mecanicista ao estilo taylorista no qual aqueles que realizam atividades operacionais pouco são estimulados a pensar, provocando uma separação entre o operacional e o intelectual. Além disso, as barreiras à mobilidade funcional e as estruturas organizacionais rígidas reforçam a forma que não condiz com as demandas sociais e àquelas advindas dos servidores públicos, no que diz respeito a carreiras, realização e reconhecimento (SCHIKMANN, 2010).

Remetendo-se à burocracia Weberiana, a qual impõe regras gerais de controle sobre o funcionamento das organizações da sociedade, é sobretudo uma forma de fazer justiça através de sua impessoalidade, porque cria igualdade de oportunidades quando prevê a abertura de provas a todas as pessoas de talento, que tenham a chance de exercer um posto de trabalho ou um cargo, banindo formas personalistas de nomeação, as quais eram do arbítrio do soberano ou de seus protegidos, em sociedades anteriores, de modo geral, dos poderosos (NOGUEIRA E SANTANA, 2000).

O objetivo geral da gestão de pessoas no setor público compreende três ações fundamentais associadas à noção de processos: promover o suprimento (processo de atrair pessoas), a manutenção (processo de aplicar e recompensar pessoas) e o desenvolvimento (desenvolver e avaliar pessoas). Quando fala-se em suprimento de pessoas no setor público, logo relaciona-se com abertura de concursos ou processos seletivos. Porém, no momento do ingresso desses servidores, é papel do setor de Recursos Humanos encaminhar as pessoas aos setores de correta competência e é também um desafio, pois nem sempre os aprovados na prova têm o conhecimento necessário ou ideal para exercer aquela atividade. Ou ainda, após a lotação do servidor, ele pode encontrar um ambiente desfavorável ao seu desenvolvimento. O desafio da gestão de pessoas no setor público é cada vez maior e deve ser encarado com a responsabilidade e compromisso que merece (BERGUE, 2010; PIRES et. al. 2005; CRUZ, 2014).

Para Rocha (2015), com a rigidez imposta pelos concursos na inserção dos profissionais nas organizações públicas e a raridade de demissão após adquirida a estabilidade, a dificuldade do setor de recursos humanos em obter competências ou habilidades desses profissionais, demandas pelas organizações, fica ainda maior.

Temas como a reduzida liberdade dos gestores na formação das equipes, a descontinuidade da gestão, nesse caso particular os movimentos de mudanças de equipe e as subseqüentes realocações de pessoas em atividades de menor status, que desqualificam ou implicam ineficiência na mobilização de competências de servidores, entre outros, são todos elementos transversais à gestão estratégica de pessoas no setor público. São transversais porque suas raízes alcançaram questões culturais, notadamente o patrimonialismo, o clientelismo e o personalismo. A gestão estratégica de pessoas é a gestão concentrada nas pessoas (BERGUE, 2014; SCHIKAMNN, 2010; SILVA E MELO, 2013).

Segundo Pires et. al. (2005), existem dois importantes desafios para a política de gestão de recursos humanos no serviço público: a) a construção de mecanismos efetivos de motivação dos servidores e b) o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias das organizações e às diretrizes gerais estabelecidas pelos governos.

Ainda segundo o autor, a falta de uma cultura em instituições públicas que valorize o planejamento e a avaliação de resultados é também um forte fator de

desmotivação e descrença dos servidores no sistema de controle e nos processo de avaliação (PIRES et. al. 2005).

Os gestores nem sempre estão preparados para atender às expectativas dos cargos, uma vez que há influência política nos processos de escolha dos cargos de chefia. Além disso, para eles, muitas vezes a avaliação torna-se muito mais para justificar um aumento de salário ou benefício, do que um avaliar o desempenho propriamente (LEME, 2011).

O servidor público, inserido em um ambiente burocrático com uma estrutura racional legal rígida, acaba por desenvolver maneiras para suprimir suas carências e insatisfações, causando o adoecimento no trabalho. Cada vez mais comum, o profissional desmotivado e sem perspectiva de mudanças, acaba se afastando do trabalho por quadros de doenças mentais e físicas (NUNES, 2009).

Todo esforço investido para tentar motivar os servidores poderia ser poupado se os administradores evitassem desmotivá-los. Em certos casos, e será um dos temas estudados por este trabalho, o caminho da desmotivação pode ser traçado pela negligência do administrador. Inicialmente o profissional fica confuso, o que o leva à irritação, isso o conduz à desilusão e à falta de cooperação. Ao chegar no nível da desmotivação, ou o indivíduo deixa a organização ou se acomoda a um padrão mínimo de trabalho (BERGAMINI, 2003).

Dando continuidade ao tema motivação e desmotivação dos Servidores, a próxima sessão remete às teorias clássicas sobre motivação e estudos acadêmicos mais recentes sobre o que seriam causas da desmotivação e como as organizações buscam influenciar positivamente na motivação de seus profissionais.

### **2.3 MOTIVAÇÃO**

O mito que as pessoas podem ser motivadas por outras circula nas organizações e nutre a ideia de que os líderes podem motivar seus liderados, como se isso fosse possível. Assim, vemos perfis de gerentes pressionando suas equipes por meio de comportamentos condicionadores, com prêmios e punições (BERGAMINI, 1990). Na mesma linha de pensamento, para Cruz (2014) motivação não é algo externo ao indivíduo, pois envolve: satisfação, desejo, energia, comprometimento, crenças, valores, expectativas e, nos estudos mais recentes:

criatividade, cultura, afeto e trabalho em equipe. Todos esses sentimentos são pessoais e desenvolvidos ao longo da vida, não podem ser colocados no indivíduo, apenas influenciados.

Segundo Bergue (2014), o fenômeno da motivação em diversos trabalhos científicos não se afasta das abordagens das obras de Maslow, Herzberg, Vroom ou Adams. Destaca ainda, que esses modelos teóricos são tentativas de produzir generalizações que propõem a auxiliar os gestores na análise e compreensão dos fenômenos comportamentais nos ambientes de trabalho, inclusive aqueles próprios do setor público. Esses marcos conceituais fornecem uma relativa aproximação para um melhor entendimento do fenômeno motivacional.

Ainda na visão do autor, uma das formas de compreender a ênfase da teoria comportamental é a via do trinômio envolvendo as necessidades, a satisfação e a motivação. Os seres humanos apresentam necessidades que diferem individualmente em termos de objetivo e intensidade. Ou seja, as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, qualitativa e quantitativamente. Satisfazer essas necessidades constitui, portanto, aspiração que transcende a demanda de sobrevivência. Desse modo, pode-se afirmar que as necessidades fornecem às pessoas os motivos para a ação – a motivação para satisfazê-las (BERGUE, 2014).

Na teoria das necessidades de Maslow, o que motiva as pessoas são as suas necessidades e estas podem ser hierarquizadas. Esta hierarquia de necessidades influencia o comportamento das pessoas, cujos reflexos pode ser verificados inclusive no ambiente de trabalho. O impulso natural de satisfazer essas necessidades é chamado de comportamento motivacional. A motivação ascende através de vários níveis de necessidades: auto realização, engloba a necessidade dos indivíduos se realizar, a busca de vencer, possuir conhecimentos, autoestima, autoafirmação, valorização, procura de poder, de status, de reconhecimento; necessidades sociais estão vinculadas à carência, participar de grupos sociais, ser aceito, segurança física, estabilidade, sentimento de proteção, por fim, fisiológicas, aspectos como fome, sede e sono.

De acordo com a teoria de Maslow o indivíduo só irá ser motivado por um nível superior de necessidade quando os níveis anteriores já tiverem devidamente satisfeitos Devido a essa hierarquização das necessidades e de seus jogos de força, a teoria é apresentada graficamente como uma pirâmide (BOHRER, 1981).

Herzberg ao propor a teoria dos dois fatores argumenta que a compreensão do comportamento das pessoas no trabalho está diretamente relacionada com fatores identificados com o cargo e a fatores relacionados com o contexto em que o cargo se insere. Segundo essa perspectiva, ambos os conjuntos de fatores, fatores higiênicos e fatores motivacionais, são constituídos de elementos distintos, não residem em uma mesma dimensão. Fatores higiênicos (extrínsecos ao cargo) são, por exemplo: iluminação, limpeza, ruído, remuneração, relação com superiores e colegas. Fatores motivacionais (intrínsecos ao cargo) são, por exemplo: nível de autoridade do cargo, conteúdo e atribuições, nível de responsabilidade e de reconhecimento do trabalho realizado (BERGUE, 2014).

O modelo teórico de Victor Vroom - ou a teoria da expectativa - constitui uma das mais reconhecidas formulações sobre a motivação humana, pois sugere que a intensidade do esforço para a ação de uma pessoa está diretamente relacionada à expectativa que essa pessoa tem em relação aos resultados decorrentes dessa ação. Assim a motivação aumenta dependendo da probabilidade de alcançar um resultado ou um valor e ela atribuído. No exemplo de um servidor público, este empreenderá maior esforço no desenvolvimento de uma atividade quanto maior for sua percepção de avaliação positiva, seja ela econômica ou simbólica, pecuniária ou de status (BERGUE, 2014).

A Teoria da Equidade de Adams diz que, no ambiente de trabalho, é comum as pessoas se compararem, tentando garantir que estejam sendo tratadas de forma justa, recebendo o mesmo que os outros pelo mesmo esforço. Funcionários, com características semelhantes, podem se desmotivar por não se sentirem tratados de forma equânime. A equidade interna é o nível salarial definido pela organização, enquanto a equidade externa refere-se à competitividade dos salários e benefícios oferecidos pela organização, em relação àqueles praticados no mercado de trabalho. Ao perceberem um desequilíbrio, os trabalhadores buscam restaurá-lo, seja diminuindo o ritmo de trabalho, tentando obter recompensas maiores por outros meios, dedicando-se a outras atividades ou até deixando a organização (BERGUE, 2014; LONGO, 2007; CRUZ, 2014).

Para Levy-Leboyer (1994), parece impossível criar possibilidades de melhorias nas condições de trabalho, se as pessoas não vislumbram valor em suas atividades. O trabalho tornou-se uma obrigação, que envolve tanto sofrimento que

para suportá-lo só importam as recompensas materiais e a necessidade de manter o conforto e segurança da família. Não há significado no trabalho, nem reconhecimento.

Archer (1997) enfatiza em seu trabalho que a motivação nasce somente das necessidades humanas e não das coisas que satisfazem essas necessidades. O ser humano possuiria necessidades interiores que representam fonte de energia, agindo para buscar satisfação, evitar situações desagradáveis, ameaçadoras e de tensão. O indivíduo se sentiria motivado ao trabalho, sabendo que a inércia causaria problemas maiores: uma má avaliação da chefia ou dos colegas, diminuição de vantagens ou até mesmo uma demissão.

Sabendo-se que as pessoas detêm diferentes expectativas em relação a sua vida e seu trabalho, bem como se impõem distintos, dinâmicos e nem sempre precisos objetivos nesses mesmos campos, cabe ao gestor público desenvolver a competência de percebê-las. As teorias que conformam a abordagem comportamental o auxiliam a compreensão dos mecanismos responsáveis por esses efeitos sobre as pessoas. Com isso, o gestor pode agir com vistas a minimizar os conflitos inerentes à organização e buscar uma trajetória de convergência entre os objetivos institucionais e os individuais. (BERGUE, 2014).

Sob a ótica dos conceitos elencados até aqui, sobre motivação e desmotivação dos profissionais, os quais fundamentam esse trabalho, visou-se analisar os pontos críticos da pesquisa de clima do DETRAN/RS. Na próxima seção, conceituamos clima organizacional e examinamos as relações com a motivação.

## **2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Coda (1993) afirma que o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

Nakata et. al. (2009, p. 48) “o clima organizacional influencia o ambiente de trabalho interferindo, em longo prazo, em decisões sobre práticas ligadas à Gestão de Pessoas”.

Metaforicamente, o clima organizacional é visto como uma atmosfera mutável, pois representa um retrato da organização em um dado momento, sendo capaz de influenciar o comportamento e o desempenho dos indivíduos na organização (PUENTES-PALACIO, 2006).

A pesquisa de clima organizacional é uma boa ferramenta gerencial para avaliar o nível de relacionamento dos indivíduos entre si e com a organização, pois por meio de um questionário sobre como se sentem e como veem a organização, pode-se abrir um canal de comunicação entre funcionários e administração. O instrumento registra percepções, ainda que temporárias e possibilita a intervenção dos gestores, através do desenvolvimento de programas de qualidade de vida, incentivo à produtividade e políticas internas de interesse de todos (BISPO, 2006).

Segundo Rizzatti (2002), os estudos iniciais sobre clima organizacional surgiram nos Estados Unidos, no início dos anos 1960, com os trabalhos de Forehand e Gilmer sobre comportamento organizacional, dentro de um grande movimento da Administração chamado de Comportamentalismo<sup>1</sup>. Posteriormente, Litwin e Stringer aproveitaram esses estudos e realizaram experimentos em três diferentes organizações americanas.

“No Brasil, a pesquisa de clima organizacional foi difundida e aplicada com Souza (1977,1978, 1980, 1982, 1983), que realizou diversos trabalhos em empresas privadas e órgãos públicos utilizando adaptações do modelo de Litwin e Striger. Baseado nos trabalhos de Luz (2001), Rizzatti (2002) e Pereira (2003), o modelo de Litwin e Stringer foi o primeiro a ser testado em empresas de grande porte, permitiu uma comparação entre os resultados apresentados, demonstrando distintos climas organizacionais em organizações que tinham diferentes políticas para seus Recursos Humanos. Os resultados comprovaram a importância dos estudos sobre o clima organizacional e reforçaram algumas teses do movimento Comportamentalista” (BISPO, 2006).

A dissertação de mestrado de Gerson Rizzatti (RIZZATTI, 1995) especificamente analisou o clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina, sendo aperfeiçoado em sua tese de doutorado em 2002 (RIZZATTI, 2002), quando fez um estudo mais amplo envolvendo as universidades federais da Região

---

<sup>1</sup> Este movimento buscou formas de combinar a humanização do trabalho com as melhorias na produção, buscando, principalmente na Psicologia, as ferramentas necessárias para alcançar esse objetivo.

Sul do Brasil. O estudo permitiu avaliar o clima organizacional nessas universidades e forneceu dados importantes para a reavaliação e reestruturação de diversos aspectos organizacionais como: políticas e estratégias de recursos humanos, política de assistência e benefícios, estrutura organizacional, tecnologias educacionais, estilos de liderança, capacitação profissional, planejamento institucional, processo decisório, comunicação, conflitos de interesse, avaliação institucional, qualidade do ensino, autonomia universitária, etc.

Segundo Rizzatti (1995), existem seis categorias, ou parâmetros, para analisar o clima organizacional: a) Imagem e avaliação, b) Desenvolvimento de recursos humanos, c) Organização e condições de trabalho, d) Relacionamento interpessoal, e) Sucessão político-administrativa e comportamento das chefias e f) Satisfação pessoal. A Pesquisa de Clima realizada pelo DETRAN/RS acompanhou quase que integralmente os parâmetros de Rizzatti, adaptando alguns termos à realidade da Autarquia.

Diversos fatores demonstram a negatividade do clima na organização, tais como: absenteísmo, falta de envolvimento dos trabalhadores em atividades sociais, rotatividade entre setores, conflitos interdepartamentais e interpessoais, desperdício de materiais entre outros. A percepção desses fatores é de suma importância, pois o desinteresse da gestão no tratamento desses problemas causam ainda mais desconfortos entre os colegas, chegando ao ponto do clima transparecer na imagem da organização para a sociedade (LUZ, 2003).

Luz (2003, p. 14) entende que:

“[...] é indispensável conhecer o que os funcionários pensam sobre a empresa e qual a sua atitude em relação aos diferentes aspectos de uma organização. Só assim é possível melhorar a qualidade do ambiente de trabalho, a qualidade de vida das pessoas no trabalho e, conseqüentemente, a qualidade dos serviços prestados pela empresa”.

Portanto, entende-se que os gestores precisam garantir que o clima reflita exatamente os valores da organização e que os profissionais sintam que estão no melhor local para alcançar seus objetivos. Vendo a impossibilidade dessa situação se concretizar, é dever da equipe diretiva procurar as causas, antes que as experiências negativas e conflituosas se multipliquem (ARAÚJO, 2017).



Seguindo os conceitos elencados até aqui, parte-se para a apresentação e discussão dos dados do presente trabalho, descrevendo o método utilizado para análise dos resultados da pesquisa de clima efetuada pelo DETRAN/RS no ano de 2017. A partir dessa análise de resultados, foi possível verificar caminhos os quais a autarquia poderá ou não seguir para melhorar os pontos de insatisfação dos seus servidores.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 TIPOLOGIA**

Tendo em vista as tipologias de pesquisa propostas por Gil (2002), quanto à natureza, o presente estudo classifica-se como aplicada, pois gera conhecimentos para aplicações práticas na solução de problemas específicos. Quanto à forma de abordagem, qualitativa-quantitativa, pois no questionário aplicado na pesquisa de clima haviam questões fechadas com espaços para manifestações espontâneas dos respondentes. Quanto aos objetivos, classifica-se o estudo como descritivo, pois a pesquisa tem como objetivo, a priori, de proporcionar maior familiaridade com o problema da desmotivação no serviço público (pesquisa exploratória inicial), como também, utilizar a coleta de dados da pesquisa de clima para caracterizar aquela população, descrever os problemas encontrados nos resultados e buscar caminhos que possam melhorar a situação.

Quanto aos procedimentos técnicos, pode-se classificar de diversos modos, entre eles: procedimentos bibliográficos, procedimentos documentais e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica serviu de base para análise dos dados secundários presentes na pesquisa de clima, composta principalmente de livros e artigos científicos. Focadas principalmente nas diversas posições acerca do problema. A pesquisa documental foi composta de análise do relatório de pesquisa de clima organizacional. Estudo de caso, com o propósito de explorar a atual situação da motivação no serviço público, delimitado no DETRAN/RS através do relato de 42% dos servidores, preservando o caráter singular do momento e do público, descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação.

### **3.2 PROCEDIMENTOS**

Foram analisados os dados da pesquisa de clima organizacional do DETRAN/RS no ano de 2017. Por meio da análise dos relatos dos servidores quanto aos pontos de insatisfação, foram selecionados os considerados críticos. Posteriormente, os pontos elencados foram discutidos à luz da literatura pesquisada para chegar a possíveis meios que a Autarquia pode se valer no intuito de elevar a satisfação e influenciar na motivação dos seus colaboradores.

Não foi efetuada uma nova coleta de dados, pois a pesquisa de clima foi ampla e os dados recentes. Com análise dos dados secundários já é possível sugerir caminhos que a Autarquia pode ou não tomar para influenciar no aumento da motivação dos seus servidores.

## **4 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E DOS RESULTADOS**

### **4.1 SOBRE A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NO DETRAN/RS - 2017**

A iniciativa da realização da pesquisa de clima organizacional partiu da Divisão de Recursos Humanos, baseada em percepções sobre a insatisfação dos servidores. A proposta foi levada à Direção da Autarquia que acolheu a ideia com um pouco de receio dos resultados, porém ciente de sua importância como instrumento de gestão de pessoas.

A ferramenta teve por objetivo mapear os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos servidores por meio da apuração das percepções a respeito de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações. Ela também constituiu um importante canal de comunicação, valorização de opiniões, espaço à participação e possibilidades para um estreitamento do relacionamento com os servidores.

Foi aplicado um questionário, previamente elaborado por uma equipe de servidores integrantes de três áreas da Autarquia: Divisão de Recursos Humanos, Assessoria de Comunicação Social e Gabinete de Gestão Estratégica. A construção do questionário contou com sugestões dos servidores da Autarquia, através de uma

consulta aberta a todos, permitindo o envio de sugestões via canal de intranet ou via e-mail aos organizadores.

O questionário foi elaborado utilizando-se o Google forms. As questões foram agrupadas conforme os seguintes temas:

QUADRO 01 - DESCRIÇÃO DAS SEÇÕES

Seção	Título	Descrição
01	Ambiente de trabalho	Espaço físico (mobiliário, equipamentos, segurança, higiene) e qualidade dos relacionamentos interpessoais no trabalho (níveis de conflito e colaboração).
02	Comunicação	Estabelecimento e funcionamento de canais institucionais de comunicação (entendida como processo que flui em dois sentidos) entre os diversos públicos internos.
03	Liderança	Atuação dos ocupantes de cargos de chefia, em todos os níveis. Foi solicitado aos respondentes que considerassem seu chefe imediato para respostas.
04	Reconhecimento	Percepção a respeito das repercussões que podem surgir de seu desempenho profissional. Envolveu o processo formal de avaliação de desempenho e a percepção de adequação do servidor com as atividades desempenhadas.
05	Crescimento	Possibilidades e perspectivas de evolução profissional, envolvendo aspectos como necessidades de capacitação e a assunção de funções mais complexas.
06	Imagem institucional	Percepção que o servidor possui a respeito do papel institucional da Autarquia.
07	Gestão	Percepção que o servidor possui a respeito da gestão do DETRAN/RS, entendida, aqui como o corpo diretivo.

Fonte: DETRAN/RS (2017)

Em espaço específico de cada seção foi incluída uma questão aberta para manifestações e comentários dos respondentes quanto ao bloco de questões. O

questionário contemplou, também, um bloco para avaliação dos itens que mais geram satisfação e insatisfação aos servidores.

E, como encerramento do instrumento, constou uma última questão aberta com a finalidade de permitir aos respondentes a realização de manifestações sobre outras questões não abordadas na pesquisa, bem como para permitir críticas, sugestões e/ou elogios.

As questões foram construídas utilizando escala do tipo Likert, de 1 a 10, sendo 1 a avaliação correspondente ao “Discordo totalmente” e 10 a avaliação correspondente ao “Concordo totalmente”.

Para análise dos resultados da pesquisa, definiu-se um “Índice de Favorabilidade” que enquadrou as questões conforme as notas que foram atribuídas:

QUADRO 02 - ÍNDICE DE FAVORABILIDADE

2 - 3 - 4,9	5 - 6,9	7 - 8 - 9 - 10
BAIXA FAVORABILIDADE	NEUTRO	ALTA FAVORABILIDADE

Fonte: DETRAN/RS (2017)

#### 4.1.1 TÉCNICAS ESTATÍSTICAS UTILIZADAS NA PESQUISA

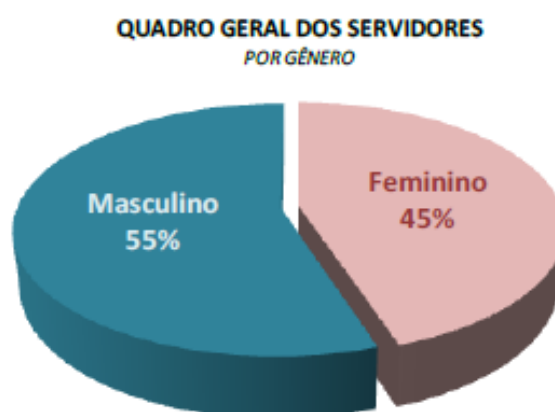
QUADRO 03 - TESTES ESTATÍSTICOS UTILIZADOS

<p>Teste t-Student</p>	<p>O teste t para amostras independentes consiste na comparação de médias entre dois grupos, por exemplo: comparar entre homens e mulheres a nota atribuída nas questões da Pesquisa de Clima. Caso o resultado do teste seja considerado significativo, a diferença observada entre as duas médias existe, com 95% de confiança, e não pode ser atribuída ao acaso.</p>
<p>Análise de Variância (ANOVA)</p>	<p>Este teste estatístico verifica a hipótese de que as médias de duas ou mais populações são iguais. As ANOVAs avaliam a importância de um ou mais fatores, comparando as médias de variáveis de resposta nos diferentes níveis do fator. Os fatores, neste estudo, são as variáveis demográficas (Q1 a Q8), como faixa etária, cargo, etc. A hipótese nula afirma que todas as médias da população, segmentadas pelos níveis dos fatores (variáveis demográficas) são iguais, enquanto a hipótese alternativa afirma que pelo menos uma é diferente. Quando for detectada diferença significativa entre as médias dos grupos, para informações detalhadas sobre estas diferenças, será empregado o método Tukey de comparações múltiplas.</p>
<p>Análise de Correspondência</p>	<p>Trata-se de uma técnica de análise multivariada, adequada para dados categóricos, que permite analisar graficamente as relações existentes através da redução de dimensionalidade do conjunto de dados. Tal técnica é aplicada a tabelas de contingência com o objetivo de determinar o grau de associação global entre suas linhas e as colunas, indicando como as variáveis estão relacionadas. Este método é utilizado para representar graficamente as linhas e as colunas desta tabela como pontos em espaços vetoriais de pequena dimensão. Com os gráficos produzidos pode-se avaliar visualmente se as variáveis de interesse se afastam do pressuposto de independência, sugerindo possíveis associações e ainda perceber como se dá esta associação. Os níveis das variáveis de linha e de coluna assumem posições nos gráficos de acordo com a associação ou similaridade entre elas. Neste estudo, o método será utilizado em cruzamentos entre variáveis demográficas de interesse.</p>

#### 4.1.2 SOBRE O PERFIL DO SERVIDOR NO DETRAN/RS

Como mencionado anteriormente, o quadro de servidores do DETRAN/RS é composto por servidores efetivos, servidores adidos, cargos comissionados e servidores emergenciais, totalizando 774 colaboradores atualmente. Pouco mais da metade do quadro funcional é composto por servidores do gênero masculino. Conforme gráfico a seguir.

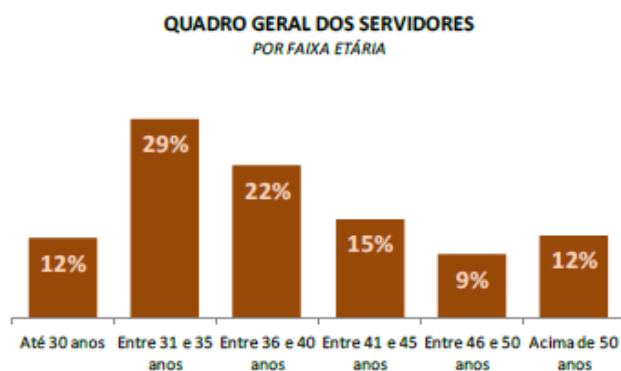
FIGURA 02 - QUADRO GERAL DOS SERVIDORES POR GÊNERO



Fonte: DETRAN/RS (2017)

E mais da metade do quadro (51%) é composto por servidores entre os 31 e 40 anos. O que demonstra que a entidade é formada por jovens servidores. Como mostra a figura 03.

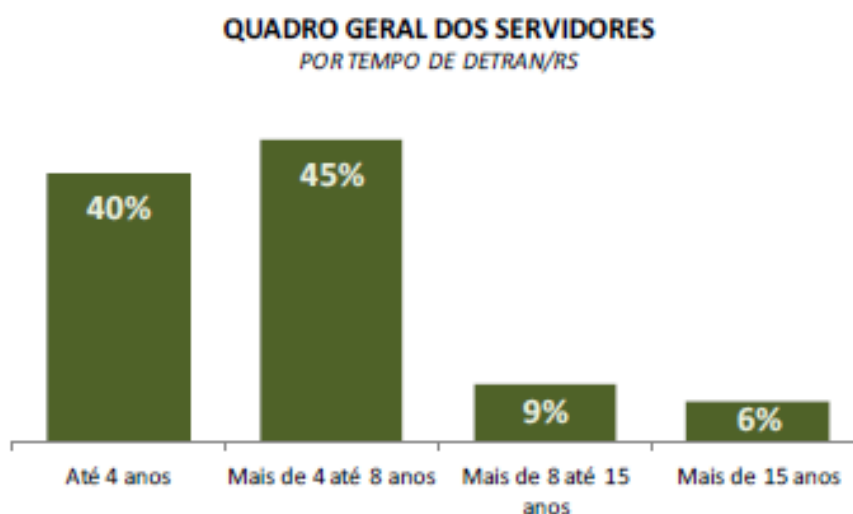
FIGURA 03 - QUADRO GERAL DOS SERVIDORES POR FAIXA ETÁRIA



Fonte: DETRAN/RS (2017)

A Figura 04 acompanha os dados da figura anterior, demonstrando que a maioria dos servidores, 85%, exerce suas funções na autarquia há menos de 10 anos, o que caracteriza uma entidade jovem, o que poderia ser visto como propício à implementação de ideias inovadoras.

FIGURA 04 - QUADRO GERAL DOS SERVIDORES POR TEMPO DE  
DETRAN/RS

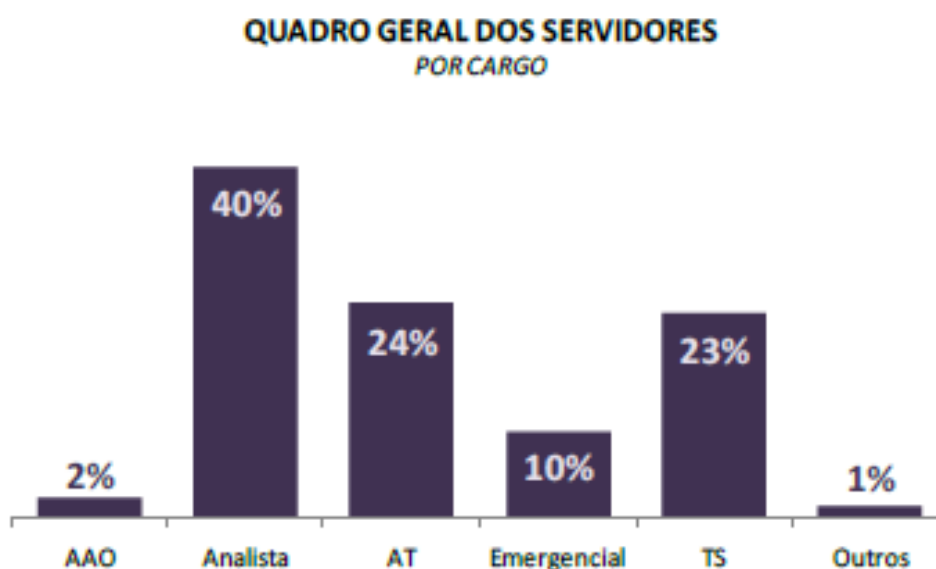


Fonte: DETRAN/RS (2017)

As informações a seguir mostram que além de ser uma organização jovem, ela também é formada por uma maioria com conhecimentos acadêmicos elevados, pois 63% do quadro é composto por Analistas e Técnicos Superiores (TSs), cargos que exigem no mínimo nível de graduação para ingresso. Seguidos por 24% de Agentes Técnicos, que exige formação de nível técnico, Auxiliares Administrativos Operacionais 2%, que exige o ensino médio completo. Portanto, grande parte dos servidores da autarquia possuem, ao menos, o nível médio completo como escolaridade, sendo que a maioria possui nível superior.

Os contratos emergenciais não foram explicitados em sua formação acadêmica, pois respeitam um processo de seleção diferenciado e são profissionais contratados exclusivamente para aplicação de exames teóricos e práticos de direção veicular, pois ainda não há servidores suficientes para suportar a demanda do RS. Profissionais adidos, cedidos e cargos comissionados (CCs) formam os outros 1%.

FIGURA 05 - QUADRO GERAL DOS SERVIDORES POR CARGO



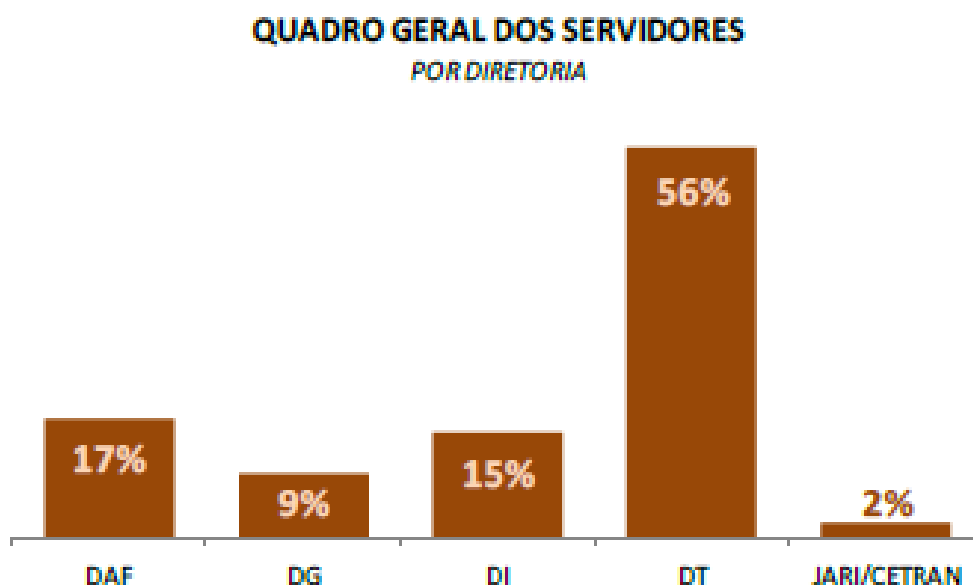
Fonte: DETRAN/RS (2017)

Seguem os dados de lotação dos servidores por diretoria. Pode-se notar que a grande maioria encontra-se lotado na Diretoria Técnica (DT), porém, isso não quer dizer administrativamente, ou seja, trabalhando na sede, pois essa Diretoria é onde estão lotados os Examinadores de Trânsito. Estes, por sua vez, exercem suas atividades laborais externamente, divididos em rotas, distribuídos por todo o estado do RS. São eles que aplicam os exames teóricos e práticos de direção veicular.

A Junta Administrativa de Recursos de Infração (JARI) não está ligada diretamente a nenhuma diretoria, assim como o Conselho Estadual de Trânsito (CETTRAN). São eles que recebem e analisam os recursos de infrações de trânsito referentes ao DETRAN/RS, em primeira instância, a JARI e em segunda instância, o CETTRAN.



FIGURA 06 - QUADRO GERAL DOS SERVIDORES POR DIRETORIA



Fonte: DETRAN/RS (2017)

No gráfico abaixo, seguem informações acerca dos cargos de chefia, ou seja, cargos de Diretores, Assessores, Chefes de Divisão e Chefes de Coordenadorias. Todos estes, recebem uma recompensa pecuniária, percentual ao salário e ao cargo que ocupa, para ser responsável por um setor, seja ele uma coordenadoria composta por 4 ou 5 servidores, seja o Diretor-Geral, que responde pela entidade externamente. Todos chegam a estes cargos por indicação, seja ela externa ou interna, de acordo com sua hierarquia. Por exemplo: quem indica o Coordenador é o Chefe daquela Divisão, quem indica o Chefe da Divisão é o Diretor da Área, quem indica o Diretor da Área é o Governador do Estado.

FIGURA 07 - QUADRO GERAL DOS SERVIDORES POR RECEBIMENTO DE FG

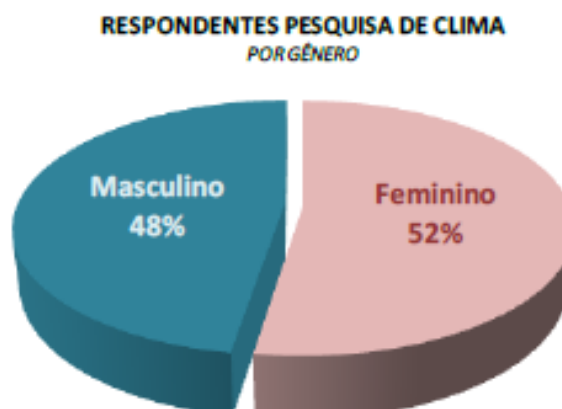


Fonte: DETRAN/RS (2017)

#### 4.1.3 SOBRE O PERFIL DOS RESPONDENTES DA PESQUISA

Foram contabilizadas 328 respostas - ou seja, pouco mais de 42% do total do quadro funcional do DETRAN/RS, sendo pouco mais da metade dos respondentes composto por servidores do gênero feminino. Isso pode ser caracterizado como maior disposição das mulheres para declarar sua opinião e buscar alterações na organização, pois como vimos na figura 02, o quadro do DETRA/RS é composto por maioria masculina, quando que na estatística de respondentes à pesquisa de clima, o que se vê é uma maioria feminina.

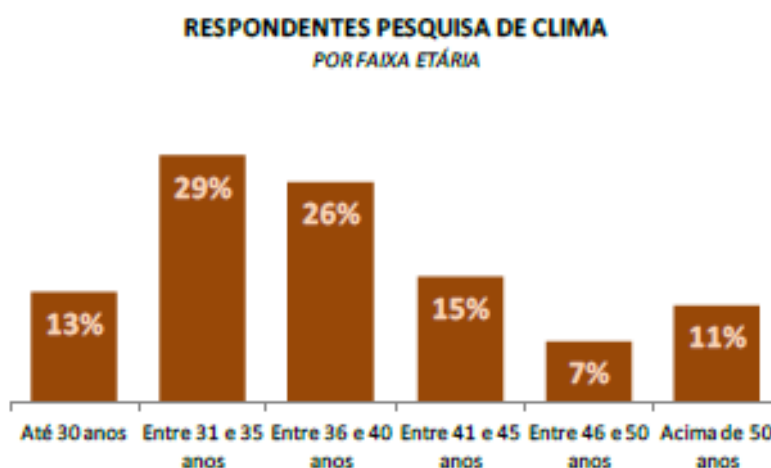
FIGURA 08 - QUADRO GERAL DOS RESPONDENTES POR GÊNERO



Fonte: DETRAN/RS (2017)

Aproximadamente 55% dos respondentes são servidores entre os 31 e 40 anos, conforme gráfico da figura 09. Em comparação com o quadro de servidores da Autarquia, a porcentagem revela a realidade estatística.

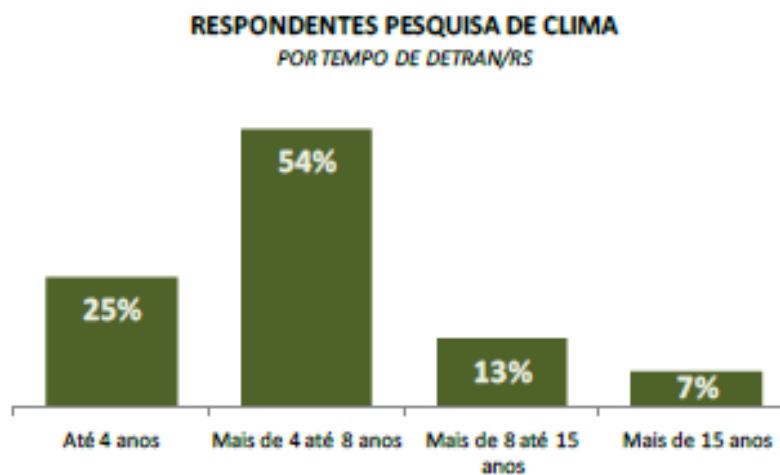
FIGURA 09 - QUADRO GERAL DOS RESPONDENTES POR FAIXA ETÁRIA



Fonte: DETRAN/RS (2017)

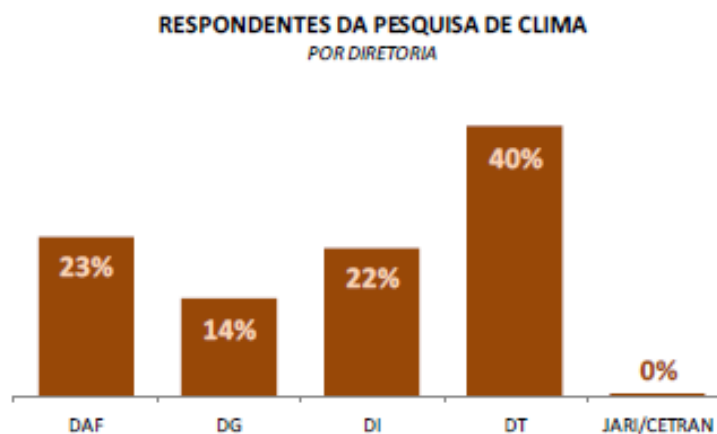
As figuras 9 à 12 demonstram a qualidade da amostra de pesquisa, pois os dados presentes estão de acordo com o levantamento estatístico do perfil dos servidores, quanto à faixa etária, lotação, cargo e escolaridade.

FIGURA 10 - QUADRO GERAL DOS RESPONDENTES POR TEMPO DE DETRAN/RS



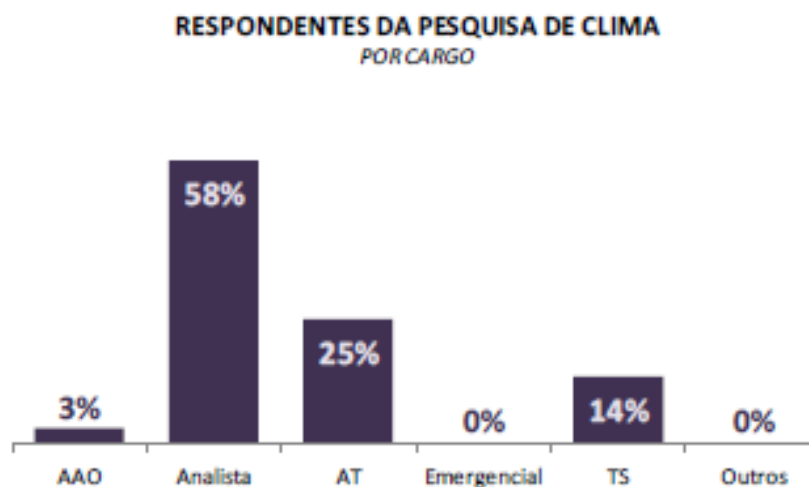
Fonte: DETRAN/RS (2017)

FIGURA 11 - QUADRO GERAL DOS RESPONDENTES POR DIRETORIA



Fonte: DETRAN/RS (2017)

FIGURA 12 - QUADRO GERAL DOS RESPONDENTES POR CARGO



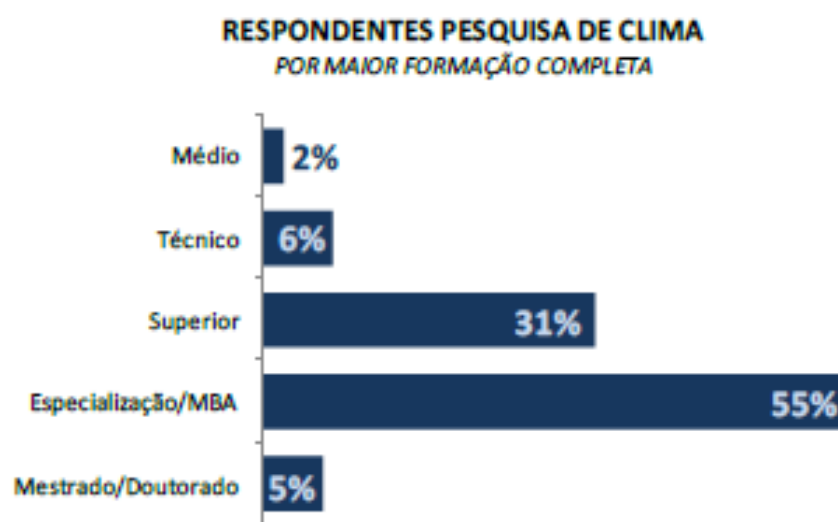
Fonte: DETRAN/RS (2017)

As informações da figura 13 confirmam a qualidade técnica aparente na entidade, pois há uma grande maioria de servidores que continuam sua formação mesmo após o ingresso na área pública. Seja por aumento percentual nos vencimentos através da progressão de nível, seja por vontade própria dos servidores

em qualificar-se. A realidade é que há muita qualificação acadêmica no quadro de servidores do DETRAN/RS.

Segundo Bergue (2014), seria importante não aprisionar tais talentos e qualificações, valorizar o empenho desses servidores e incentivá-los a desenvolver-se ainda mais, evitando assim, que eles busquem por outras organizações ou se desmotivem ao ponto de minimizar o ritmo de trabalho.

FIGURA 13 - QUADRO GERAL DOS RESPONDENTES POR FORMAÇÃO COMPLETA

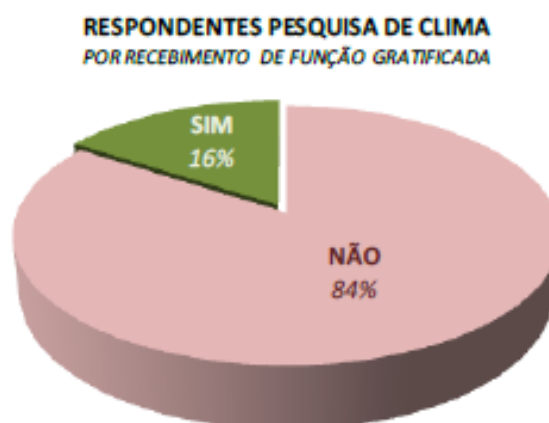


Fonte: DETRAN/RS (2017)

A figura 14 nos mostra que houve uma boa mobilização dos servidores que ocupam cargos de chefia para responder ao questionário, pois são apenas 10% do quadro geral da Autarquia e foram 16% de respondentes. Isso pode caracterizar interesse da parte destes gestores em melhorar os processos de trabalho, o ambiente e a motivação dos servidores, pois em se tratando de uma pesquisa de opiniões, ela pode servir de subsídio para ações posteriores.

Por mais que estes cargos reduzam a liberdade dos gestores em formar equipes, haja descontinuidade das gestões e centralidade das tarefas, cabe às chefias desenvolver a competência de observar as expectativas e objetivos de sua equipe e tentar convergir aos objetivos da organização (BERGUE, 2014).

FIGURA 14 - QUADRO GERAL DOS RESPONDENTES POR RECEBIMENTO DE FG



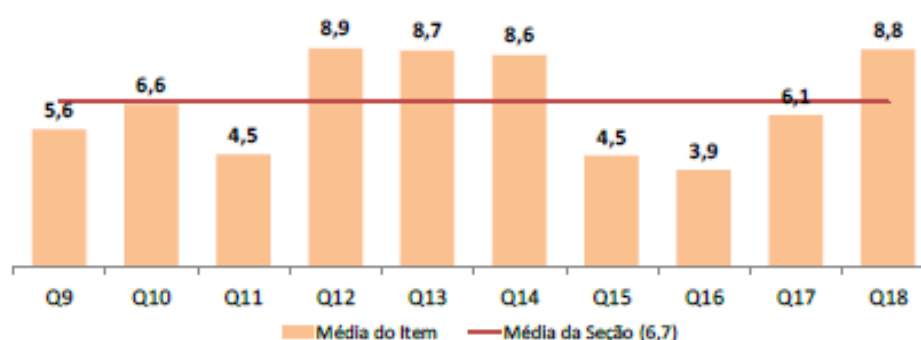
Fonte: DETRAN/RS (2017)

## 4.2 SOBRE OS DADOS COLETADOS

Abaixo segue um resumo das sete seções apresentadas na pesquisa de clima, com médias, conteúdo das questões e sua classificação: baixa favorabilidade, neutra ou alta favorabilidade. Também se encontram as manifestações espontâneas dos servidores, que serviram de insumos para análise desse trabalho.

**SEÇÃO 01 - AMBIENTE DE TRABALHO:** A média apresentada na seção foi de 6,7; qualificando a seção como “neutra”. Três diferentes aspectos foram analisados neste bloco (espaço físico e materiais; relacionamentos e colaboração internos/no setor; colaboração e comunicação entre diferentes setores), os quais tiveram avaliações distintas pelos servidores respondentes.

FIGURA 15 – MÉDIA DO ITEM E QUESTÕES DA SEÇÃO 01



Sendo:

Q9. Estou satisfeito com o espaço físico onde trabalho.  
 Q10. Tenho os materiais/equipamentos necessários para realizar minhas atividades.  
 Q11. Tenho acesso a equipamentos de proteção individual (EPI), quando necessário.  
 Q12. Tenho um bom relacionamento com os colegas do setor em que trabalho.  
 Q13. Eu e meus colegas nos ajudamos quando necessário.  
 Q14. Participo da solução dos problemas com meus colegas do setor.  
 Q15. Percebo que existe colaboração entre os diferentes setores do DETRAN/RS.  
 Q16. A comunicação entre os setores do DETRAN/RS é boa e funciona.  
 Q17. Tenho clareza das atribuições dos setores com os quais me relaciono.  
 Q18. Minhas atitudes pessoais contribuem para criar um bom ambiente de trabalho.

Fonte: DETRAN/RS (2017)

Mesmo que a sessão 01 tenha se mantido na categoria “neutra”, há de destacar alguns comentários realizados pelos servidores na área de manifestações espontâneas. Quanto ao espaço físico e materiais disponíveis: “má conservação da estrutura, espaço inadequado por pessoa, climatização ineficiente, carência de vagas de estacionamento, barulho externo, insuficiência de salas de reunião, sensação de insegurança devido ao entorno violento, presença constante de insetos, desinsetização ineficiente, insatisfação com as atuais condições dos veículos disponibilizados pela Autarquia, insatisfação com as atuais condições de trabalho dos servidores que realizam atividade externa (falta de estrutura básica, como banheiro, água e segurança)”.

Através das manifestações acima podemos inferir que estes servidores podem estar encontrando desmotivação por não ter seus fatores higiênicos atendidos. Na teoria dos dois fatores de Herzberg, higiênicos e motivacionais,

fatores higiênicos (extrínsecos ao cargo) são, por exemplo: iluminação, limpeza, ruído, remuneração, entre outros (BERGUE, 2014).

Quanto às questões de relacionamento interpessoal e colaboração, destaque-se: “existência de “mini-Detrans”, colaboração apenas entre setores subordinados à mesma Diretoria, cultura da culpa (um setor atribui ao outro a culpa pelas falhas e erros), comunicação entre diferentes setores é ruim e com “ruídos” (entre setores de diferentes diretorias a comunicação é prejudicada pelo clima de desconfiança e pela falta de incentivo/interesse de algumas chefias, comunicação com examinadores é distante e insuficiente (inclusive no próprio setor em que atuam), setores pouco dispostos a esclarecer dúvidas, prestar/integrar informações, responder questionamentos, trocar experiências com outros colegas de diferentes setores (sensação de estar invadindo o espaço)”.

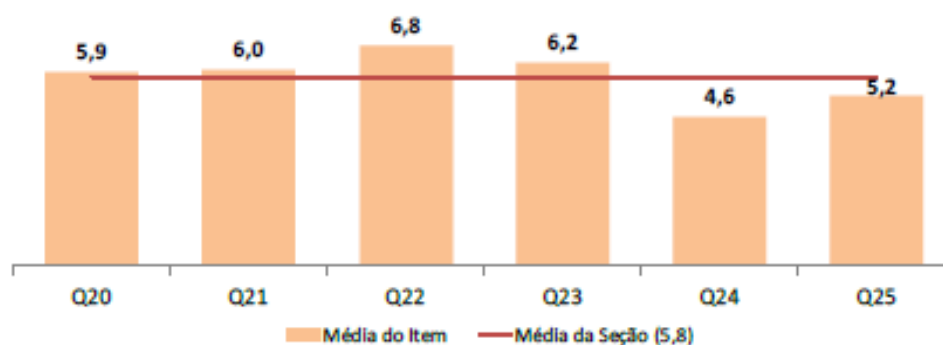
Segundo Luz (2003), falta de envolvimento, rotatividade, conflitos interpessoais e interdepartamentais são fatores que demonstram negatividade no clima organizacional. O desinteresse da gestão em melhorar estes fatores, causa ainda mais desconforto no ambiente a ponto de aparecer para a sociedade.

“Atribuições pouco claras (a percepção das atribuições fica prejudicada porque em muitas áreas as atividades se confundem e porque servidores de cargos diferentes, nível superior e nível médio/técnico, executam as mesmas atividades, indistintamente”, quanto a estas questões, Leme (2011) aponta que a falta de clareza de seu papel e qual sua contribuição para a organização, dificulta não só o desempenho do indivíduo, mas também prejudica toda a equipe.



**SEÇÃO 02 – COMUNICAÇÃO:** A média apresentada na seção foi de 5,8; qualificando-a como “neutra”.

FIGURA 16 – MÉDIA DO ITEM E QUESTÕES DA SEÇÃO 02



Sendo:

Q20. Recebo todas as informações e novidades sobre o DETRAN/RS.  
 Q21. Tenho acesso às informações que impactam no meu trabalho.  
 Q22. Confio que as informações que recebo estão corretas.  
 Q23. As informações que recebo são comunicadas de forma objetiva e clara.  
 Q24. Estou satisfeito com os mecanismos de consulta, participação e diálogo existentes no DETRAN/RS.  
 Q25. Consigo perceber nas notícias e publicações o resultado do meu trabalho.

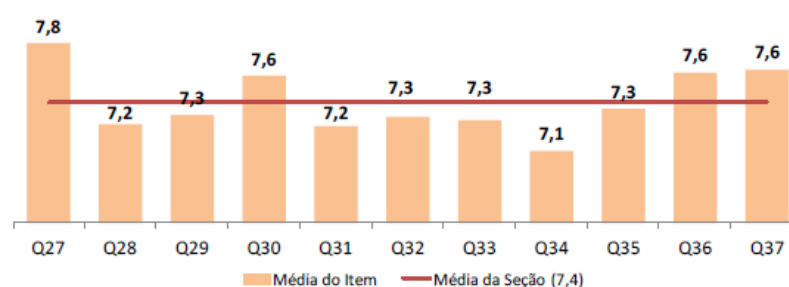
Fonte: DETRAN/RS (2017)

Apesar da sessão 02 ter sido classificada como “neutra”, nas manifestações espontâneas percebe-se que restam insatisfações, algumas semelhantes à sessão 01 pela similaridade dos conteúdos (Gestão e Comunicação). Entre elas estão: “não divulgação ou divulgação tardia de informações importantes para os servidores (perda para a rádio corredor, mudança de prédio, critérios para escolha de membros de JARIs, Direção não se comunica com os servidores, falta comunicação oficial de alterações de legislação atinentes às atividades dos servidores), falta de diálogo entre chefias e servidores (imposição de informações sem diálogo com a equipe, rotas definidas para examinadores sem conhecimento das reais condições), falta de visibilidade ao trabalho de algumas áreas nas notícias (setores “meio” não estão representados, não é conferida devida menção aos esforços de outras áreas que não sejam as áreas-fim), falta de canais de comunicação (a Intranet o único canal para manifestações favoráveis e desfavoráveis, pois não há oportunidade por outros meios)”.

Através das manifestações acima é possível notar algumas carências nesses setores, tais como: transparência nas atitudes da gestão, diálogo com superiores e reconhecimento das áreas-meio. Alguns elementos históricos, restantes do taylorismo e da burocracia de weber, podem explicar esse fenômeno: a tradição legalista, individualista, a impessoalidade, separação entre operacional e intelectual. Formatos que podem ser transformados e melhorados pela gestão estratégica de pessoas (SCHIKMANN, 2010; BERGUE, 2014).

**SEÇÃO 03 – LIDERANÇA:** A média apresentada na seção foi de 7,4; qualificando a seção como “alta favorabilidade”. Esta seção obteve o maior índice de satisfação geral registrado entre os servidores respondentes.

FIGURA 17 – MÉDIA DO ITEM E QUESTÕES DA SEÇÃO 03



Sendo:

- Q27. A chefia imediata me ouve e leva em consideração minhas opiniões.  
 Q28. As ações da chefia imediata me estimulam a realizar o trabalho.  
 Q29. Minha chefia imediata delega tarefas de forma justa.  
 Q30. Existe relação de confiança entre a chefia imediata e os colaboradores do setor.  
 Q31. Minha chefia imediata demonstra estar atenta às necessidades e peculiaridades de todos os colaboradores do setor.  
 Q32. Percebo que a chefia imediata trata a todos os servidores sob sua supervisão de modo equânime.  
 Q33. Minha chefia imediata é receptiva a críticas.  
 Q34. Recebo *feedback* da chefia imediata sobre o meu trabalho.  
 Q35. Acredito que minha chefia imediata tem o perfil adequado para liderar nosso setor.  
 Q36. A chefia imediata disponibiliza as informações necessárias para realizar o trabalho.  
 Q37. A chefia imediata deixa claro quais são as tarefas prioritárias e quem são os respectivos responsáveis.

Fonte: DETRAN/RS (2017)

Esta sessão foi classificada como “alta favorabilidade”, sua média com a maior entre as 07 (sete) sessões pesquisadas. Entretanto, nas manifestações espontâneas, houve apontamentos que precisam de análise: “Insatisfação quanto aos critérios utilizados para escolha de Chefes/Coordenadores (algumas chefias com bom perfil técnico, mas sem perfil gerencial e/ou de liderança, algumas chefias ocupam funções por indicação política e/ou por critérios de amizade/afinidade, considerados pouco profissionais), insatisfação quanto ao perfil e postura de algumas chefias (chefias centralizadoras, rígidas, fechadas, distantes, apegadas a “formalismos”, pouco receptivas a críticas e novas ideias, pouco empáticas, pouco dispostas ao diálogo, com dificuldades de comunicação e nenhum estímulo à integração com outras equipes)”.

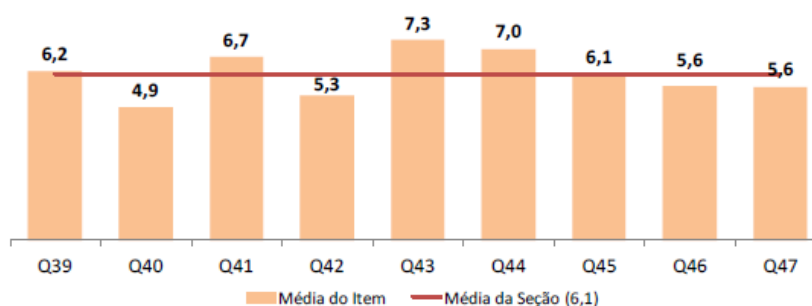
Para Leme (2011), alguns gestores não estão preparados para atender às expectativas dos cargos, seja por influência política, sobra de conhecimentos técnicos, mas pouca experiência ou pouca competência nas questões interpessoais. Através de um canal interno para avaliação desses gestores, talvez fosse possível o encaminhando dessas questões a uma oficina ou reciclagem de gestores.

Outras manifestações ocorreram no sentido de avaliar a forma como as chefias delegam as tarefas e sua permanência nos cargos, pois há casos de chefes de divisões que estão no cargo há mais de 10 anos, por exemplo: “insatisfação quanto ao tempo de permanência prolongado em cargos de chefia (falta oxigenação nas funções), insatisfação quanto à forma de delegação de tarefas (delegação injusta por parte de algumas chefias), insatisfação quanto à forma de tratamento dispensado por algumas chefias (tratamento pouco profissional, diferenciado para os mais próximos/amigos, sem equidade ou chefias pouco amigáveis)”.

A teoria da equidade de Adams nos chama a atenção para o problema da desmotivação dos servidores causado pela falta de equidade, tanto de remuneração quanto de tratamento. Servidores que fazem o mesmo trabalho não deveriam ser remunerados de formas diferentes ou aqueles que trabalham na mesma equipe não deveriam ser discriminados pelo gestor (BERGUE, 2014).

**SEÇÃO 04 – RECONHECIMENTO:** A média apresentada na seção foi de 6,1; qualificando a seção como “neutra”. Porém, com base nas manifestações escritas pelos servidores respondentes, que foram assinaladas impressões divergentes.

FIGURA 18 – MÉDIA DO ITEM E QUESTÕES DA SEÇÃO 04



Sendo:

Q39. Sinto-me reconhecido pelo meu esforço e resultados.  
 Q40. Estou satisfeito com o modelo de avaliação de desempenho adotado pelo DETRAN/RS.  
 Q41. Considero que a chefia imediata utiliza o modelo de avaliação de desempenho de maneira correta.  
 Q42. O salário que recebo é compatível com meu desempenho e responsabilidades.  
 Q43. Estou satisfeito com as atividades que executo atualmente.  
 Q44. As atividades que eu executo estão relacionadas com meu cargo/formação.  
 Q45. Considero minhas habilidades e competências bem aproveitadas no DETRAN/RS.  
 Q46. Sei exatamente o que a instituição espera de mim.  
 Q47. Sinto-me motivado em apresentar um desempenho superior ao que é esperado.

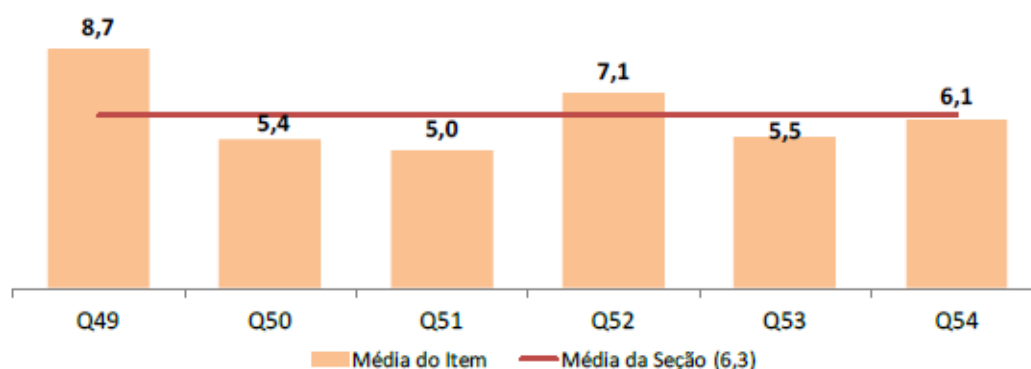
Fonte: DETRAN/RS (2017)

Nas manifestações espontâneas cabe exemplificar: “insatisfação quanto ao planejamento e distribuição de atividades em alguns setores (servidores de diferentes formações e níveis de escolaridade realizando as mesmas atividades, mas com salários diferentes e falta planejamento para colocar os servidores nos lugares compatíveis com suas formações e cargos)” Para Bergue (2010), o setor de Recursos Humanos tem por responsabilidade três processos: promover o suprimento de pessoas, a manutenção e o desenvolvimento dos servidores. Entretanto o pleno cumprimento destes processos depende não só da iniciativa do setor, mas também da abertura do corpo diretivo em acolher as ideias e incentivar os projetos.

Na questão de método de avaliação, as manifestações deixam claro que há problemas com a ferramenta utilizada atualmente, possivelmente carente de reformulação: “insatisfação com a atual cultura de avaliação vigente na Autarquia (avaliação é mera formalidade, apenas para cumprir obrigação), insatisfação quanto ao modelo de avaliação vigente (modelo de avaliação incompleto, não possibilita que os servidores avaliem as chefias, chefias despreparadas para ouvir feedbacks dos servidores), insatisfação quanto à forma de utilização do instrumento de avaliação de desempenho (examinadores avaliados de forma padrão, sem reconhecimento individual, penalizados apenas pelos erros)”.

**SEÇÃO 05 – CRESCIMENTO:** A média apresentada na seção foi de 6,3; qualificando a seção como “neutra”.

FIGURA 19 – MÉDIA DO ITEM E QUESTÕES DA SEÇÃO 05



Sendo:

Q49. Posso os conhecimentos e habilidades necessários para desenvolver meu trabalho atual.  
 Q50. As políticas de treinamento e desenvolvimento possibilitam manter-me atualizado.  
 Q51. Considero suficientes e adequadas as ações internas de treinamento e desenvolvimento.  
 Q52. Sinto-me preparado para desenvolver atividades mais complexas, incluindo cargos de chefia.  
 Q53. Percebo oportunidades para desenvolver atividades mais complexas, incluindo cargos de chefia.  
 Q54. Sinto-me disposto a desenvolver atividades mais complexas, incluindo cargos de chefia.

É possível inferir algumas observações quanto a essa sessão, pois quando o servidor é questionado acerca dos seus conhecimentos para execução das tarefas, a média é 8,7, ou seja, os servidores da Autarquia se sentem muito qualificados para o trabalho que exercem. E quando questionados acerca das oportunidades de treinamento oferecidas pela organização, a média é 5,0, ou seja, há um sentimento de falta de oportunidades de crescimento profissional. Seguem algumas manifestações quanto aos setores, estrutura, planejamento e transparência: “insatisfação com a organização do trabalho na Autarquia (setores desorganizados, estrutura precária, inexistência de planejamento, gestão inadequada de pessoas e de processos por chefias e Direção, falta de apoio e falta de transparência)”,

Quanto aos servidores que exercem cargos de chefia, pode-se observar que alguns respondentes consideram o cargo mais um fardo do que um reconhecimento: “insatisfação com o excesso de responsabilidades e remuneração para exercer as funções de chefia (o valor das FGs é incompatível com o volume de cobranças, com as exigências, com as responsabilidades e com a complexidade das funções, a remuneração não compensa a sobrecarga de trabalho, exercer função de chefia, e/ou atividades mais complexas, afetam a qualidade de vida)”.

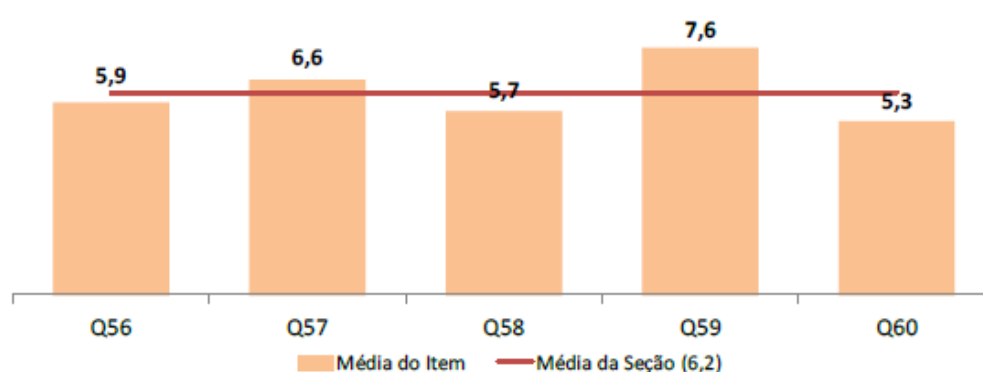
Quanto aos critérios de escolha das chefias, alguns respondentes também não consideram fatores impessoais ou técnicos: “insatisfação quanto aos critérios “não técnicos” de escolha de chefias (sempre os mesmos servidores assumem funções de chefia; conhecimento, capacidade de gestão e qualificação são superados pela amizade na hora da escolha de chefias), insatisfação quanto a questões políticas interferirem na atuação das chefias (a política fala mais alto que a técnica em algumas situações)”.

Remetendo-se à questão de oportunidades de treinamento: “necessidade de atividades de treinamento mais frequente e mais específica por setor (os treinamentos ofertados são genéricos e breves/superficiais; cursos pouco atrativos para os servidores que viajam; faltam cursos voltados à gestão de pessoas, gestão de conflitos, planejamento, para todos os servidores), insatisfação quanto a atual política de treinamento e desenvolvimento da Autarquia (a política de treinamento e desenvolvimento é desconhecida, processo de solicitação e autorização de cursos externos é assunto “nebuloso”; chefias não liberam servidores para os

treinamentos). O aprendizado consistente e continuado é requerido por esses servidores. Nesse sentido, a Autarquia deve se comportar como agente fomentador de habilidades, integrando esses profissionais aos seus objetivos institucionais (LEME, 2011).

**SEÇÃO 06 - IMAGEM INSTITUCIONAL:** A média apresentada na seção foi de 6,2, qualificando a seção como “neutra”.

FIGURA 20 – MÉDIA DO ITEM E QUESTÕES DA SEÇÃO 06



Sendo:

Q56. Tenho uma imagem positiva do DETRAN/RS.  
 Q57. Tenho orgulho de trabalhar no DETRAN/RS.  
 Q58. Considero que o DETRAN/RS presta um bom serviço ao cidadão.  
 Q59. Sinto que minhas ações contribuem para fortalecer a imagem do DETRAN/RS.  
 Q60. Sinto-me otimista com relação ao futuro do DETRAN/RS.

Fonte: DETRAN/RS (2017)

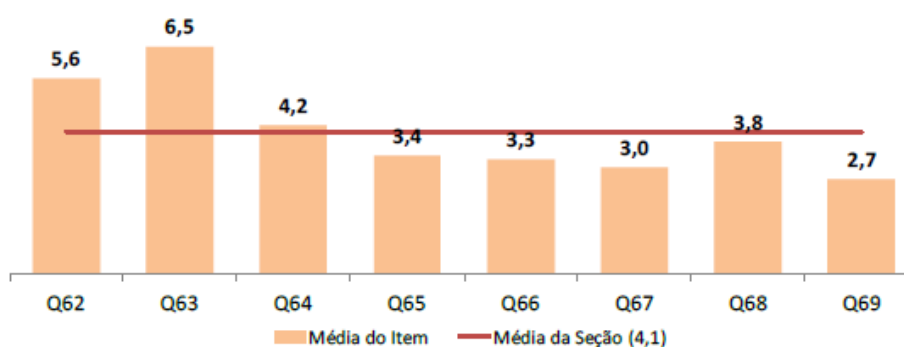
A sessão 06 foi considerada “neutra”, também não houve volume de manifestações espontâneas como nas outras seis sessões, porém algumas chamam a atenção: “imagem prejudicada, ocasionada por decisões políticas e interesses de terceiros, falta de supervisão aos credenciados, escândalos do passado, serviços deficitários, muitas vezes não prestados de maneira satisfatória e com custos excessivos, burocracia demasiada, falta de qualidade no atendimento, locais de prova inadequados, estrutura física problemática de centros credenciados.”

Percebe-se que são manifestações de servidores que trabalham na atividade externa, atendimento ao cidadão, seja na aplicação de provas teóricas e práticas,

seja no atendimento dos “Tudo Fácil” (porta de entrada dos documentos ao DETRAN/RS, sem a passagem pelos Correios). Esses profissionais alertam para a qualidade dos serviços prestados diretamente ao cidadão e que não pode ser ignorado pelo corpo diretivo da Autarquia.

**SEÇÃO 7- GESTÃO:** A média apresentada na seção foi de 4,1; qualificando a seção como “baixa favorabilidade”. Com média geral 4,1 esta seção obteve a menor média geral entre as seções apresentadas.

FIGURA 21 – MÉDIA DO ITEM E QUESTÕES DA SEÇÃO 07



Sendo:

Q62. Conheço as metas e objetivos do DETRAN/RS.  
 Q63. Tenho conhecimento de como o meu trabalho contribui para a Autarquia atingir seus objetivos.  
 Q64. Conheço as políticas de gestão de pessoas adotadas no DETRAN/RS.  
 Q65. Estou satisfeito com as políticas de gestão de pessoas existentes no DETRAN/RS.  
 Q66. Sinto que há espaço para dar sugestões e ideias para a Direção do DETRAN/RS.  
 Q67. Sinto-me representado pela Direção do DETRAN/RS.  
 Q68. A direção do DETRAN/RS oferece apoio para a realização do trabalho do meu setor.  
 Q69. Percebo um alinhamento entre Direção e servidores para conquistar avanços para o DETRAN/RS.

Fonte: DETRAN/RS (2017)

Esta foi a sessão de mais baixa pontuação, classificando-a como “baixa favorabilidade”. Percebe-se que os servidores relataram aqui um sentimento de desalinhamento com a Autarquia, falta de representação, de unidade: “percepção de que as falas são ignoradas ou que não chegam ao conhecimento da Diretoria, o conhecimento técnico dos servidores não é considerado para as decisões relativas



às atividades dos setores, Diretoria está pouco acessível aos servidores, a abertura de espaço para sugestões depende de cada chefia, sentimento de não haver espaço para sugestões, representação de interesses de grupos minoritários pela Diretoria. Diretoria mais próxima e preocupada com o interesse de credenciados do que com os servidores, Diretoria representa apenas os interesses do governo, sensação de que há um “cabo de guerra” entre as Diretorias (cada diretor puxa para um lado diferente), mal relacionamento entre Diretorias reflete nos servidores e setores, cada Diretoria apoia apenas os setores diretamente vinculados, sistema pouco transparente, fechado, injusto, se for amigo consegue JARI, selo de estacionamento, troca de lotação, FG, interesses pessoais se sobrepõem aos interesses gerais (profissionalismo e impessoalidade zero), política de gestão de pessoas pouco clara, desatualizada e pouco profissional”

Cabe destacar que os profissionais visualizam o corpo diretivo como algo isolado, inatingível e instável, devido aos interesses conflitantes de cada área. Nesse sentido, há a necessidade de mecanismos de alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias da organização e diretrizes do governo, implantação de uma cultura de planejamento e avaliação de resultados, com *feedback* dos servidores (PIRES et. al., 2005).

**AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO:** De um modo geral, a estabilidade no emprego e o relacionamento com o grupo com 72,6% e 62,8%, respectivamente, foram os elementos mais assinalados pelos respondentes como sendo motivo de satisfação no trabalho.

FIGURA 22 – RESULTADO DA SATISFAÇÃO

Q71. Marque os três elementos que atualmente mais trazem SATISFAÇÃO ao seu trabalho.	Votos	% Votos	% Respondentes
Estabilidade no emprego	238	24,2%	72,6%
Relacionamento com o grupo	206	20,9%	62,8%
O trabalho em si	142	14,4%	43,3%
Ambiente de trabalho	137	13,9%	41,8%
Remuneração	71	7,2%	21,6%
Benefícios	51	5,2%	15,5%
Relacionamento com a liderança	40	4,1%	12,2%
Reconhecimento	37	3,8%	11,3%
Oportunidades de crescimento profissional	14	1,4%	4,3%
Oportunidades de treinamento	5	0,5%	1,5%
Outros	43	4,4%	13,1%

Fonte: DETRAN/RS (2017)

Dentre os itens citados no campo “outros”, em ordem de quantidade de citações: Desafio (crescimento profissional, fazer um DETRAN/RS diferente, aprendizado); Amizades/Colegas (amizades, colegas e amigos, corpo técnico qualificado); Cidadão (reconhecimento, trabalhar em prol da sociedade, dar suporte ao cidadão); Flexibilidade (horário, autonomia).

Nota-se que alguns dos respondentes valorizam e admiram os colegas, também valorizam o trabalho em prol do cidadão. Segundo os fatores motivacionais de Herzberg: conteúdo, atribuições, nível de responsabilidade e reconhecimento do trabalho realizado são atributos para a motivação do profissional (BERGUE, 2014).

Ainda segundo a teoria de Herzberg: a boa gestão, a união entre colegas e o fortalecimento da equipe, são fatores decisivos no aumento da motivação dos profissionais no serviço público (BERGUE, 2014).

FIGURA 23 – RESULTADO DA INSATISFAÇÃO

Q72. Marque os três elementos que atualmente mais trazem INSATISFAÇÃO ao seu trabalho.	Votos	% Votos	% Respondentes
Remuneração	188	19,1%	57,3%
Oportunidades de crescimento profissional	137	14,0%	41,8%
Benefícios	121	12,3%	36,9%
Reconhecimento	118	12,0%	36,0%
Oportunidades de treinamento	90	9,2%	27,4%
Ambiente de trabalho	90	9,2%	27,4%
O excesso de trabalho (volume de tarefas)	76	7,7%	23,2%
Relacionamento com a liderança	39	4,0%	11,9%
O trabalho em si	24	2,4%	7,3%
Relacionamento com o grupo	10	1,0%	3,0%
Estabilidade no emprego	3	0,3%	0,9%
A falta de trabalho (volume de tarefas)	2	0,2%	0,6%
Outros	84	8,6%	25,6%




Fonte: DETRAN/RS (2017)

Os elementos citados como “outros” na seção Insatisfação, em ordem de quantidade de citações, foram agrupados como: Estrutura física (infraestrutura deficitária), Direção/Chefia/Gestão (relacionamento com a Direção, falta de planejamento, distanciamento da Direção com servidores); Defasagens/Excessos da função (diárias defasadas, falta de servidores, excesso de viagens do examinador); Governo/Política (politicagem, momento atual do Governo, pressão dos credenciados), Colegas (comportamentos negativos e desagregadores, falta de engajamento e de comprometimento); Comunicação (falta de transparência, déficit de comunicação entre setores, falta de comunicação entre chefes e servidores).

Pode-se inferir nessa sessão alguns indícios de desmotivação dos profissionais pela negligência dos gestores, causando primeiramente confusão pela falta de transparência, após, irritação pela falta de meios para executar plenamente suas tarefas e desilusão expectativa não realizada. Por fim, o trabalhador passa a não cooperar com as atividades do setor até que se acomoda em um mínimo de esforço ou evade da organização (BERGAMINI, 1990; NUNES, 2009; CRUZ, 2014).

## 4.2 RESULTADOS DA PESQUISA DE CLIMA

FIGURA 24 – ÍNDICE DE FAVORABILIDADE POR SEÇÃO

ÍNDICE DE FAVORABILIDADE POR SEÇÃO		
BAIXA FAVORABILIDADE 	NEUTRO 	ALTA FAVORABILIDADE 
Seção 07 - Gestão (4,1)	Seção 01 - Ambiente de Trabalho (6,7)	Seção 03 - Liderança (7,4)
	Seção 02 - Comunicação (5,8)	
	Seção 04 - Reconhecimento (6,1)	
	Seção 05 - Crescimento (6,3)	
	Seção 06 - Imagem Institucional (6,2)	

Fonte: DETRAN/RS (2017)

Considerando o índice da Figura 24, é possível verificar a baixa satisfação quanto à seção Gestão. A seguir, busca-se elencar os pontos críticos da pesquisa, de acordo com os resultados acima relacionados.

### 4.3 SOBRE OS PONTOS CRÍTICOS

Apesar da importância da análise completa e profunda de todos os dados aqui apresentados, não só para melhoria do ambiente laboral dos servidores, mas também no intuito de melhorar o serviço prestado ao cidadão, provedor desses serviços através da tributação, foram elencados os pontos críticos para análise.

Como critério para classificar os pontos críticos da pesquisa de clima, optou-se por utilizar a seção de mais baixa favorabilidade: Seção 07 Gestão; os três últimos elementos de satisfação, conforme a figura 22: Oportunidade de Treinamento, Oportunidade de Crescimento Profissional e Reconhecimento; e os três primeiros elementos de insatisfação, conforme a figura 23: Oportunidade de Crescimento Profissional, Reconhecimento e Oportunidade de Treinamento.

Por que Remuneração e Benefícios, os quais estão situados entre as primeiras colocações do resultado de insatisfação, não foram classificados como

críticos nesse estudo? Porque optou-se por não analisar itens que estariam fora do controle da entidade. Por se tratarem de itens de ordem monetária, dependem de outras instâncias para uma efetiva alteração. Assim como salário não é motivador e como o intuito desse trabalho é analisar áreas nas quais a autarquia pode abrir caminhos aos seus servidores, priorizou-se itens de cunho interno.

Assim, a partir da análise da Seção 07 – Gestão foi possível verificar três aspectos em especial: participação, sendo a percepção que os servidores têm do quanto a Direção está próxima do corpo funcional e do quanto os canais de comunicação existem ou são efetivos; representatividade, sendo a percepção do servidor do quanto a Direção representa o corpo funcional e, conseqüentemente, a própria identidade do DETRAN/RS; e transparência, sendo a percepção efetiva sobre as ações executadas, suas motivações e a forma como elas são conduzidas.

Quanto aos aspectos participação e representatividade, sabemos que à medida que as pessoas amadurecem profissionalmente, aumenta sua capacidade de entendimento da realidade e por isso, conseguem resolver problemas cada vez mais complexos. Assim, suas contribuições são ainda mais valiosas. Devido à dificuldade de se acompanhar a contribuição de cada profissional individualmente, organiza-se o referencial com distribuição de cargos, para que assim, sempre haja alguém que possa medir essa contribuição e ouvir esse profissional diretamente (FERNANDES e HIPÓLITO 2008).

No que se refere à transparência, Fernandes e Hipólito (2008) fazem críticas quanto ao processo de avaliação de desempenho nas organizações, em relação a alguns aspectos como subjetividade, despreparo dos gestores para aplicação ou uso dos instrumentos de avaliação, falta de clareza em relação ao motivo da avaliação, falta de *feedback* das informações, nas atitudes que estão sendo tomadas pela direção entre outros. Ainda, segundo os autores, a avaliação de pessoas deve permitir identificar desvios entre o observado e o planejado ou esperado, servindo de subsídio para ações de correções de rumo. A questão da avaliação de desempenho e clareza nas ações do corpo diretivo foram repetidamente mencionadas na pesquisa, necessitando de uma revisão de conceitos, como os aqui colocados pelos autores.

Para Schikmann (2010), a exigência de transparência e ética, a crescente escassez de recursos em todas as esferas e a necessidade de aproximação do

usuário em relação aos serviços públicos, reforçam a abordagem por meio da eficácia e da descentralização. Isso exige um aumento da flexibilidade e da capacidade de adaptação dessas organizações, implicando o uso de novas tecnologias da informação, da modernização da estrutura normativa, organizacional e de pessoal. Todas essas técnicas são essenciais para o aumento da transparência das ações da Direção, assim como a aproximação com seu servidor, através do aumento dos canais de comunicação direta e capacidade de adaptação às ideias quem venham a surgir.

No intuito de aproximar essa alta Direção de seus servidores, é necessário que a área de gestão de pessoas participe dos ciclos de formulação, execução e avaliação da estratégia institucional, pois estes são os agentes que melhor conhecem a organização. Eles podem atribuir significados mais precisos aos programas, projetos, objetivos e metas institucionais, além da promoção das interfaces entre setores (BERGUE, 2014). Ainda para o autor, a gestão estratégica de pessoas é um processo em constante elaboração e não uma condição a ser alcançada. Ela contrasta com as atuais práticas de recursos humanos, operacionais e convencionais. Observadas as condições possíveis, é uma algo que vale a pena ser perseguido, em qualquer organização pública, seja municipal, estadual ou federal.

A pesquisa de clima é uma poderosa ferramenta de avaliação das percepções dos servidores quanto ao seu progresso como profissional, sua relação com as chefias imediatas e o com a organização como todo. É importante que a Autarquia reflita com empenho sobre esses resultados, todos eles, para contribuir para o aumento da motivação desses servidores. Trata-se de um quadro de servidores confiante em suas habilidades e conhecimentos, bem como bastante interessado em resolver os problemas presentes no ambiente laboral a curto, médio e longo prazo (CODA, 1993; PUENTES E PALACIO, 2006; RIZZATTI, 2002; LUZ, 2003).

Sendo assim, existe uma necessidade de se atentar e problematizar a política de treinamentos, a carência de uma política de competências, de valorização dos profissionais e planejamento estratégico de pessoas. Quanto ao método e instrumento de avaliação, os registros da pesquisa mostram carência de uma política clara e a necessidade de problematizar a atual cultura de avaliação (LEME, 2011; SCHIKMANN, 2010; RUZZANN, AMARAL E SIMIONOVSKI, 2006).

#### 4.4 SOBRE AS AÇÕES SUGERIDAS

Com respeito às ações que podem ser adotadas pela Autarquia para melhoria da qualidade do ambiente laboral de seus servidores, algumas ideias surgiram através da análise presente neste estudo e na bibliografia pesquisada ao longo do período:

a) Reformulação do método de avaliação, como mencionado várias vezes na pesquisa de clima, há uma necessidade de reformulação da ferramenta de avaliação dos servidores, que hoje é feita de cima para baixo, sem incluir a avaliação dos servidores sobre seus superiores imediatos.

Na Autarquia, a avaliação é pré-requisito para o pagamento da Gratificação de Produção de Trânsito (GPT), sua pontuação é utilizada para desempate de servidores na promoção anual e para que o superior dê uma nota acima da expectativa para seu subordinado, deve justificar o porquê, ainda assim, a ferramenta não é utilizada da maneira correta.

No modelo atual não há compromisso dos superiores, sejam coordenadores, chefes de divisão ou diretores, de efetuarem uma avaliação digna e coerente com o desempenho do profissional, apenas o compromisso trimestral de repetir a avaliação do trimestre anterior ou efetuar-la da maneira fácil e rápida: avaliando todos como suficientes.

b) Abertura de um canal de comunicação do servidor – ouvidoria interna, através de um canal anônimo de comunicação dentro da Autarquia, o servidor teria a oportunidade de denunciar comportamentos abusivos, como assédio moral e desvios de conduta, sem se prejudicar pessoalmente.

Com esse canal, surge também a oportunidade de dar sugestões para melhoria das ferramentas de trabalho, sem se comprometer com uma chefia centralizadora ou com dificuldades de compartilhar ideias.

Nesse sentido, podemos nos reportar à necessidade de uma aproximação do corpo diretivo com a realidade dos ambientes laborais dos servidores, seus objetivos e insatisfações.

c) Sensibilização do corpo diretivo quanto à necessidade de transparência nas ações internas, externas e tomadas de decisão.

Assim como mencionado por Bergue (2014), essa sensibilização e aproximação da área de recursos humanos do corpo diretivo, faria com que as ações sobre gestão de pessoas fossem priorizadas e tratadas com a importância que merecem.

O servidor que não entende as atitudes da entidade, fica confuso, desconfiado e pouco colaborativo, tornando qualquer medida implementada pouco eficaz. Como exemplo dessa situação, podemos inclusive citar a pesquisa de clima aqui analisada, pois diante da mobilização efetuada e amplo retorno dos servidores, ainda não foram realizados movimentos de alterações nos cenários apontados na pesquisa.

d) Ampliação das oportunidades de treinamento – sensibilização do corpo diretivo quanto à necessidade de investimento no servidor.

Mesmo que o Estado esteja passando por dificuldades financeiras, há aplicação de recursos em áreas pouco efetivas dentro da Autarquia, como por exemplo: viagens de representação, eventos com patrocínio, entre outros. Enquanto que muitos servidores solicitam verbas para cursos de extrema necessidade, não apenas para qualificar o trabalho executado dentro do setor, como também exigências de capacitação para operar tecnologias que avançam a cada dia/mês/ano dentro do estado e da Autarquia.

Esse quadro gera um clima de frustração entre os servidores, pois as informações sobre onde são investidos os valores acabam passando pelos setores os quais solicitaram cursos.

O investimento no servidor é a principal atitude de valorização desse profissional, pois demonstra a preocupação da entidade em mantê-lo em seu quadro funcional e que seu trabalho é de grande importância para o desenvolvimento do setor e da organização como um todo, pois cada parte está integrada às outras.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise dos aspectos críticos da pesquisa de clima: participação; representatividade; transparência; oportunidade de treinamento; oportunidade de crescimento profissional e reconhecimento; foi sugerido um plano de ações que pode ou não ser implementado pela Autarquia, no intuito de influenciar no aumento da motivação de seus servidores.

Considerou-se como necessário a reformulação da ferramenta de avaliação dos servidores, a abertura de meios de comunicação mais eficientes entre servidor e direção, a necessidade de transparência nas ações internas e externas, bem como nas tomadas de decisão sobre a entidade e por fim, a necessidade de ampliação das oportunidades de treinamento, como investimento e valorização dos servidores.

A aproximação dos profissionais da área de gestão de pessoas dos ciclos de formulação, execução e avaliação da estratégia institucional, também foi reconhecida como necessária através da literatura, pois estes são os agentes que melhor conhecem a organização. Eles podem atribuir significados mais precisos aos programas, projetos, objetivos e metas institucionais, além da promoção das interfaces entre setores (BERGUE, 2014).

Cabe ressaltar a importância da ampliação desse estudo, no intuito de que a Autarquia reflita com empenho não apenas sobre os pontos críticos aqui elencados, mas sobre todos os resultados da pesquisa de clima, para contribuir para o aumento da motivação desses servidores.

Sendo um corpo de servidores bastante qualificado e disposto a solucionar as dificuldades laborais - sentimento que ficou claro nas respostas ao questionário e manifestações espontâneas - com a sensibilização do corpo diretivo e aplicação das ferramentas da gestão estratégica de pessoas, há uma elevada perspectiva de desenvolvimento e crescimento da Autarquia conjuntamente com seus colaboradores.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, C. C. S; MODOLO, D.; JUNIOR, E. C.; VILS, L. **Análise da relação entre clima organizacional e o desempenho criativo em organizações brasileiras.** Navus - revista de gestão e tecnologia, Florianópolis/SC, v.7, n.2, p. 97-112 abr./jun. 2017.
- ARCHER, E. R. **Mito da motivação.** In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. Psi-codinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. 2 ed. São Paulo. Atlas, p. 23-46. 1997. BERGAMINI, C. W. **A Difícil Administração das Motivações.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 6-17 Jan./Mar. 1998.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação: Mitos, crenças e mal-entendidos.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 30(2) 23-34, Abr./Jun.1990.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo 1(2), 63-67, 2003.
- BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público;** Editora Atlas S.A.; São Paulo; 2014.
- BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas;** Caxias do Sul, 2010.
- BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional.** Produção, 16 (2), p. 258-273. 2006.
- BRASIL. **Decreto-Lei nº 200,** de 25 de fevereiro de 1967.
- BRASIL. **Decreto nº 51.612,** de 3 de julho de 2014. Regimento Interno do DETRAN/RS, Brasília, DF, julho 2014.
- BOHRER, R. S. **Motivação - abordagem crítica da teoria de Maslow pela propaganda.** Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, 21 (4); 43-47 out./dez. 1981.
- CODA, R. **Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH.** In: Boletim Administração em Pauta, suplemento da Revista de Administração, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez., 1993.
- CRUZ, L. J.; QUEIROZ, N. S.; LIMA, G. S. **Motivação, comprometimento e sofrimento no trabalho do setor público: Um estudo de caso em uma**

**universidade pública de Sergipe.** Revista de Administração de Empresas. Vol.16, n.2, p.87-116 Mai/Jun/Jul/Ago 2014.

DETRAN/RS. **Pesquisa de Clima Organizacional.** 2017.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo.** 28ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

FEERNANDES, B. H. R.; HIPÓLITO, J. A. M. **Dimensões de avaliação de pessoas e o conceito de competências.** In DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Org.) **Competências: conceitos, métodos e experiências.** São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4ª edição, editora atlas, São Paulo, 2002.

LEME, R. (Org.) **Gestão por Competências no Setor Público.** 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

LEVY-LEBOYER, Claude. **A crise das motivações.** São Paulo: Atlas, 1994.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional: Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro.** Dissertação de mestrado, Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, 2003.

MEIRELES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro.** 30ª edição. São Paulo. Malheiros Editores, p. 336-345, 2005.

NAKATA, L. E.; VELOSO, E. F. R.; FISCHER, A. L. & DUTRA, J. S. **Uso de Pesquisas de Clima Organizacional no Brasil.** *Gestão Contemporânea*, 6 (6), p. 45-68. 2009.

NOGUEIRA, R. P.; SANTANA, J. P. **Gestão de recursos humanos e reformas do setor público: tendências e pressupostos de uma nova abordagem.** Belo Horizonte: [s.n.], 2000.

NUNES, A. V. L.; LINS, S. L. B. **Servidores Públicos Federais: uma análise do prazer e sofrimento no trabalho,** repositório aberto, Vol. 9, nº 1 Janeiro - Junho, 2009.

PIRES, A. K. et. al. **Gestão por Competências em organizações de governo.** Brasília: ENAP. 2005.

PUENTE-PALACIOS, K.; FREITAS, I. A. **Clima Organizacional: Uma Análise de sua Definição e de seus Componentes,** Minas Gerais - v.13 - n.38 - Julho/Setembro - 2006.

- RIZZATTI, G. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: contribuição para implantação do programa de qualidade.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 1995.
- ROCHA, G.B. **Qual é o ganho na gestão por competências? A percepção dos funcionários de uma universidade pública brasileira.** Ribeirão Preto. 2015.
- RUZZARIN, R.; AMARAL, A. P.; SIMIONOVSKI, M. **Sistema integrado de gestão de pessoas com base em competências.** Porto Alegre: AGE, 2006.
- SANTOS, J. N.; NEIVA, E. R. **Relação entre clima organizacional, percepção de mudanças organizacionais e satisfação do cliente.** Psicologia: Teoria e Pesquisa, Vol. 29 n. 1, p. 31-39. Jan-Mar 2013.
- SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T. **A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público,** Revista do Serviço Público. Brasília 62 (2): 167-183 Abr/Jun 2011.
- SCHIKMANN, R. **Gestão Estratégica de Pessoas: Bases para a Concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público.** In: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. Gestão de Pessoas: Bases Teóricas e Experiências no Setor Público. ENAP, 2010.
- VIEIRA, C. B.; VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B.; OLIVEIRA, E. R. **Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública.** Revista ADM Gestão Estratégica, v. 4, n. 1, 2011.