

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Samuel Marques Monfardini

**ANÁLISE MOTIVACIONAL PARA O TRABALHO DOS SERVIDORES
AUXILIARES TÉCNICOS DO DETRAN/RS COM RELAÇÃO À
ALTERAÇÃO DA SUA MATRIZ SALARIAL**

Porto Alegre

2010

Samuel Marques Monfardini

**ANÁLISE MOTIVACIONAL PARA O TRABALHO DOS SERVIDORES
AUXILIARES TÉCNICOS DO DETRAN/RS COM RELAÇÃO À
ALTERAÇÃO DA SUA MATRIZ SALARIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Federal do
Rio Grande do sul como requisito para a
obtenção do título de bacharel em
Administração.

Orientadora: Prof^a Ângela Beatriz Scheffer Garay

Tutora: Francielle Molon da Silva

Porto Alegre

2010

Samuel Marques Monfardini

**ANÁLISE MOTIVACIONAL PARA O TRABALHO DOS SERVIDORES
AUXILIARES TÉCNICOS DO DETRAN/RS COM RELAÇÃO À
ALTERAÇÃO DA SUA MATRIZ SALARIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em 10 de Dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Profª Ângela Beatriz Scheffer Garay

Profª Lilian Weber

DEDICATÓRIA

Dedico o presente trabalho a Jesus Cristo pela sua redenção na cruz, que assim permitiu reconciliar-nos com DEUS, através da fé em sua obra redentora e que também nos conduz e auxilia nas adversidades desse mundo.

À memória de meu pai Antonio que sempre me incentivou a persistir nos meus projetos, a minha mãe Euza pelo apoio nessa caminhada e pelos meus irmãos Israel, Eliézer e Jessé que sempre estiveram ao meu lado me auxiliando.

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora prof^a Ângela Beatriz Scheffer Garay pela sua dedicação na conclusão desse trabalho;

Ao Departamento Estadual de Trânsito do Rio Grande do Sul que permitiu a realização da pesquisa e a todos que contribuíram para a efetivação desse trabalho na Autarquia, em especial ao Diretor Administrativo e Financeiro Ciro Luiz Comiran que autorizou a realização desse trabalho e da Coordenadora da Área de Recursos Humanos Adriana Jorge Bayan Henriques que me auxiliou nas informações necessárias sobre a Autarquia para a realização desse trabalho;

À minha Tutora, Francielle Molon da Silva, por toda a sua paciência e atenção e acima de tudo pela forma como me orientou nesta jornada;

À Universidade de Caxias do Sul, em especial ao Coordenador de Pólo Nelson Vinicius Lopes Branchi, que sempre se demonstrou acessível e companheiro durante toda essa caminhada;

A todos que, de uma forma ou outra, contribuíram para que eu pudesse alcançar este objetivo;

Muito obrigado!

RESUMO

A partir da necessidade e importância na manutenção de um ambiente de trabalho harmônico e que traga resultados para todos os envolvidos o presente trabalho tem como objetivo investigar se a última alteração da matriz salarial em 2009 dos Servidores Públicos ocupantes do cargo de Auxiliares Técnicos do Departamento Estadual de Trânsito do Rio Grande do Sul – DETRAN/RS proporcionou satisfação para o trabalho, bem como identificar os fatores que influenciam a satisfação e a motivação no trabalho desses servidores públicos. Para tanto, foram abordados alguns dos conceitos importantes, como para a compreensão do que representa a questão da motivação e satisfação e de como as mesmas podem ser uma importante ferramenta de gestão e mudança na cultura organizacional. A metodologia da pesquisa tem características de um estudo de caso e caráter quantitativo. Para a interpretação dos dados, foi adotado, basicamente, o modelo dos “Dois Fatores de Herzberg”, pois a sua teoria é pertinente ao tema abordado. Os resultados são apresentados em 16 perguntas fechadas e uma aberta com uso de questionário. Os resultados obtidos apontam que na motivação para trabalho, os fatores que estão mais contribuindo são condições de trabalho, autonomia por parte das chefias imediatas na tomada de decisões que visem melhorias no ambiente de trabalho e atividade profissional, e o de menor contribuição seria a permanência na Autarquia e os fatores higiênicos seriam remuneração, políticas de benefícios e plano de carreira são os que mais fortemente estão gerando insatisfação no trabalho, enquanto os fatores relacionamento com a chefia e relacionamento interpessoal” são os que mais influenciam positivamente na satisfação e motivação dos servidores.

Palavras-chave: Motivação, Satisfação, Serviço Público, Recursos Humanos.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Variáveis da pesquisa.....	23
Quadro 2 -	Quadro de pessoal conforme lei 10.955/1997.....	27
Quadro 3 -	Vencimentos básicos criação do quadro de pessoal do DETRAN/RS.....	27
Quadro 4 -	Quadro de pessoal conforme lei 13.088/2008.....	28
Quadro 5 -	Vencimentos básicos conforme lei 13.032/2008.....	29
Quadro 6 -	Vencimentos básicos conforme lei 13.366/2010.....	29
Quadro 7 -	Resultado Geral.....	37

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Série Histórica de Arrecadação e Despesa na DETRAN/RS.....	26
Gráfico 2 -	Distribuição dos servidores quanto ao sexo.....	34
Gráfico 3 -	Distribuição dos servidores quanto à faixa etária.....	35
Gráfico 4 -	Distribuição dos servidores quanto ao tempo de serviço.....	36
Gráfico 5 -	Tabulação da questão 6 do questionário.....	38
Gráfico 6 -	Tabulação das questões 4, 5 e 7 do questionário.....	40
Gráfico 7 -	Tabulação das questões 1 e 2 do questionário.....	41
Gráfico 8 -	Tabulação da questão 8 do questionário.....	42
Gráfico 9 -	Tabulação das questões 3 e 9 do questionário.....	43
Gráfico 10 -	Tabulação das questões 10 e 11 do questionário.....	44
Gráfico 11 -	Tabulação das questões 12, 15 e 16 do questionário.....	45
Gráfico 12 -	Tabulação das questões 13 e 14 do questionário.....	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AT – Auxiliares Técnicos

CFC – Centro de Formação de Condutores

CIRETRANS – Circunscrições Regionais de Trânsito

CONTRAN – Conselho Nacional de Trânsito

CRD – Centros de Remoção e Depósito

CRVA – Centro de Registro de Veículos Automotores

DETRAN/RS – Departamento de Trânsito do Estado do Rio Grande do Sul

FTP – Fábrica de Placas e Tarjetas

PL – Projeto de Lei

PROCERGS – Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul

SARH – Secretaria de Administração e Recursos Humanos

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO	13
1.1 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	13
1.2 TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	14
1.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO	18
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	20
2.1 QUESTIONÁRIO	21
2.2 ANÁLISE DOS DADOS	22
3 CARACTERIZAÇÃO DO DETRAN/RS	24
3.1 DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO	24
3.2 ARRECADAÇÃO E DESPESA NO DETRAN/RS	25
3.3 QUADRO DE PESSOAL E REMUNERAÇÃO DOS SERVIDORES DO DETRAN/RS	26
3.4 PLANO DE CARREIRA DOS SERVIDORES DO DETRAN/RS.....	30
3.5 GRATIFICAÇÃO DE PRODUTIVIDADE DE TRÂNSITO - GPT	30
3.6 POLÍTICA DE BENEFÍCIOS	31
3.6.1 Capacitação de pessoal.....	31
3.6.2 Auxílio transporte.....	32
3.6.3 Auxílio alimentação	32
4 RESULTADOS	33
4.1 RESULTADOS QUANTO À CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	33
4.2 RESULTADOS QUANTO A MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES AUXILIARES TÉCNICOS DO DETRAN/RS.....	36
4.2.1 Cooperação entre colegas.....	38
4.2.2 Liderança.....	39
4.2.3 Recursos materiais.....	40
4.2.4 Cultura organizacional	41
4.2.5 Trabalho/tarefas realizadas	43
4.2.6 Remuneração	44
4.2.7 Política de benefícios	45
4.2.8 Opiniões e sugestões dos servidores	47
CONCLUSÃO.....	49

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
ANEXOS	55
ANEXO A - QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA	56
ANEXO B - DESEMPENHO SERVIDOR POR MERECIMENTO	58
ANEXO C - DESEMPENHO INSTITUCIONAL PARA GPT	59
ANEXO D - DESEMPENHO INDIVIDUAL PARA GPT	60

INTRODUÇÃO

O presente trabalho reconhece a importância das atribuições concernentes aos cargos públicos ocupados pelos mais variados profissionais, bem como a manutenção de uma remuneração e políticas de benefícios condizentes com tais funções para proporcionar a motivação e também a satisfação dos servidores para a execução das tarefas o que também acarreta em um melhor desempenho das Instituições. Para constatar a importância dessas ações realizou-se uma pesquisa junto aos servidores públicos ocupantes do cargo de Auxiliar Técnico, concursados, sob o regime jurídico dos servidores públicos do Estado do Rio Grande do Sul e lotados no Departamento Estadual de Trânsito do Rio Grande do Sul – DETRAN/RS para analisar se o último projeto de lei que alterou sua matriz salarial proporcionou a satisfação desses servidores para o trabalho.

De acordo com o site do DETRAN/RS em 24 de agosto de 2010, a Lei Nº 10.847 que criou o DETRAN/RS data-se ao ano de 1997 logo após a implementação do Código de Trânsito Brasileiro - CTB, que chegou para inovar na concepção de trânsito como um espaço de convívio social e ainda criou um sistema de pontuação relativa às infrações e enfatizou o papel da educação para o trânsito.

Na época foram criados os cargos no DETRAN/RS conforme a Lei Nº 10.955, de 30 de Abril de 1997 de Técnico Superior de Trânsito/Administrativo, que exigia formação em nível superior em áreas específicas, assim também como para o cargo de Auxiliar Técnico e havia a seguinte composição salarial para o início de carreira: Técnico Superior em Trânsito/Administrativo – Grau A: R\$1.981,59 e Auxiliar Técnico – Grau A: 731,22, observa-se a diferença de vencimento básico de R\$1.250,37.

Com a aprovação do Projeto de Lei – PL 286/2009 a composição salarial passou ser a seguinte: Técnico Superior em Trânsito/Administrativo – Grau A: R\$3.788,41 e Auxiliar Técnico – Grau A: 1.554,95, observa-se a diferença de vencimento básico de R\$2.233,46.

Portanto, com a continuidade desse modelo aplicado tenderá cada vez mais a aumentar a diferença entre os níveis. Para tanto, se faz necessário questionar se **a última alteração na matriz salarial e as atuais políticas de benefícios proporcionaram motivação e a satisfação dos servidores ocupantes do cargo de Auxiliar Técnico do DETRAN/RS com relação ao trabalho?**

Para responder esse questionamento foi proposto, como objetivo geral, investigar a motivação que os servidores ocupantes do cargo de Auxiliar Técnico do DETRAN/RS

apresentam para o trabalho, sendo levantados os seguintes objetivos específicos: levantar as mudanças implementadas na matriz salarial e política de benefícios no DETRAN/RS; identificar fatores que contribuem para a motivação relacionada ao trabalho desses servidores; identificar fatores que contribuem para a desmotivação relacionada ao trabalho desses servidores; identificar as potencialidades e perdas, percebidas pelos servidores, após as mudanças ocorridas na matriz salarial e política de benefícios.

Como justificativa pode-se citar que a partir dos dados das informações levantadas na pesquisa acerca da motivação dos servidores também poderá ser fomentada uma discussão sobre ações que possam realçar a contemplação de quesitos que venham valorizar o servidor ocupante do cargo de Auxiliar Técnico, evitando a perda dos mesmos para outros órgãos públicos através da busca de realização de outros concursos públicos ou até mesmo para a iniciativa privada.

Em razão do exposto acredita-se que as possíveis melhorias identificadas respaldam ações concretas pelo fato da importância financeira e dos serviços que o DETRAN/RS presta para o Estado do Rio Grande do Sul, valorizando seus servidores que são o principal ativo desse órgão. Porém é importante ressaltar que como se trata de órgão público se faz necessário passar por vários trâmites burocráticos qualquer alteração para que venha produzir os efeitos necessários.

Para atender a essas proposições, o presente trabalho será composto de 6 partes: Revisão de Literatura, destacando as principais construções e reflexões acerca do tema; Procedimentos Metodológicos, demonstrando o caminho que se deseja percorrer para se alcançar os objetivos propostos; Caracterização do DETRAN/RS, com a explanação sobre as políticas de benefícios existentes, Apresentação e Análise dos resultados da Pesquisa e Conclusão.

1 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Serão apresentadas algumas teorias sobre motivação e satisfação no trabalho, com o objetivo de sustentar a posterior análise a respeito de quais são os fatores organizacionais que influenciam na motivação e satisfação dos servidores públicos estaduais ocupantes do Cargo de Auxiliares Técnicos do Departamento Estadual de Trânsito do Rio Grande do Sul-DETRAN/RS.

1.1 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

A motivação humana para o trabalho permanece ainda como um dos grandes desafios dentro da realidade das organizações. Apesar das inúmeras e complexas teorias, a motivação, na prática, continua sendo enfocada com simplicidade e muito maior atenção esse assunto recebe, quando se identifica que as pessoas estão desmotivadas em seu trabalho. São vários os conceitos, seus motivos e causas. A palavra motivação pode ser entendida como um conjunto de fatores que agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo. O termo motivação advém originalmente do latim *movere*, que significa *mover*, que seria um estado interno que dá energia, torna ativo ou move (daí o termo) e que dirige ou canaliza o comportamento em direção a objetivos (LOPES, 1980).

Para entender o que é motivação, precisamos buscar suas causas, isto é, os motivos que impelem as pessoas a se comportarem de certa maneira. Para Voli (1998, p. 18) a motivação relaciona-se intimamente com a personalidade do homem e com seu desenvolvimento mental, emocional, profissional e social. Ela incita as pessoas a se superar e a persistir na consecução dos objetivos que almejam.

Nesse contexto, é imprescindível deixar claro que a tarefa da administração não é a de motivar as pessoas que trabalham numa organização. Até porque isto é impossível, levando-se em consideração que a motivação é um processo intrínseco; íntimo para cada pessoa. No entanto, a organização pode e deve criar um ambiente motivador, onde as pessoas devem buscar satisfazer suas necessidades próprias (McGregor, 1999).

1.2 - TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Frederick W. Taylor, chamado de "pai da Administração Científica", pode ser considerado o pioneiro na busca de uma explicação objetiva e racional da motivação no trabalho (LOPES, 1980). Em sua obra "Princípios da Administração Científica", Taylor (1966) ressalta a importância do estudo cuidadoso dos motivos que determinam a conduta dos homens como um tipo de investigação científica que merece uma especial atenção.

Para Taylor, a Administração Científica é uma filosofia que resulta de uma combinação de quatro grandes princípios da administração. O primeiro refere-se ao desenvolvimento de uma verdadeira ciência de administração; o segundo enfatiza a seleção científica de trabalhadores; o terceiro, a necessidade de instrução e treinamento científico dos mesmos; e o quarto valoriza a cooperação íntima e cordial necessária entre a direção e os trabalhadores. Estes seriam os princípios fundamentais da administração científica (TAYLOR, 1966).

Também, paralelamente aos estudos de Taylor, em 1904, Pavlov divulga suas descobertas a respeito do "Reflexo Condicionado", que o tornaram o inspirador de todos aqueles que desenvolveriam seus estudos dentro da linha behaviorista. Em 1911, outro nome que deve ser lembrado dentro desta linha de estudos, Thorndike, propôs a "Lei do Efeito" e teorizou que a personalidade deve ser entendida como fruto da aprendizagem. Outro expoente do behaviorismo é Skinner, que elaborou a teoria conhecida como "condicionamento operante" (BERGAMINI, 1997a).

Essas teorias, inspiradas no condicionamento conseguido pela utilização de reforços extrínsecos, entendem que a motivação é gerada por fatores externos ao indivíduo, sendo o comportamento humano resultado de estímulos externos e que podem ser condicionados por reforços positivos e negativos. Para Bergamini (1997a), estas doutrinas não levam em conta aspectos inerentes às intenções das pessoas, encoberto deste modo, a compreensão dos motivos pessoais e seus potenciais de energia motivacional.

Aos princípios de Taylor, seguiram-se os princípios de outro autor, francês, Henri Fayol, que introduziu cinco princípios básicos na administração: planejamento, organização, coordenação, comando e controle (MARRAS, 2002). O modelo de Fayol, introduzido na França em 1918, ficou conhecido como teoria administrativa ou administração experimental; sua teoria foi constituída a partir de sua vivência prática e seus princípios são marcados pelos aspectos de rigidez no controle do trabalho dos executores e planejadores.

Poucos anos depois, na década de 1920, um novo movimento, focando a importância das relações humanas no trabalho, introduziu um novo modo de ver modelo de administração, tendo como base de mudança uma nova relação entre empregados e empregadores. Follet, Mayo, Rothlisberger, Dickson, Leavitt e outros, fizeram desta escola de administração o nascedouro do *Homo Social* em substituição ao *Homo Economicus* da escola científica (MARRAS, 2002).

A Teoria das Relações Humanas consolidou-se a partir dos estudos iniciados em 1924, em *Hawthorne*, USA, pela *Western Electric Company*, que foram terminados somente no final da década de 1930, sob a supervisão de Elton Mayo, a partir dos quais ficou demonstrado que, além da remuneração e das condições de trabalho, algo mais importante influenciava a produtividade.

A partir dos estudos em *Hawthorne* e de dados obtidos posteriormente em entrevistas com os trabalhadores, Mayo estabeleceu uma série de hipóteses sobre a natureza humana, diferentes das hipóteses de Taylor sobre o homem racional econômico. Para ele, o homem se acha motivado basicamente por suas necessidades sociais e obtém seu sentido básico de identidade mediante suas relações com os demais. Como resultado da revolução industrial e da racionalização do trabalho, desapareceu o significado deste último, que deve ser buscado nas relações sociais dentro do emprego. Outra hipótese apontada foi a de que o homem responde mais às forças sociais do grupo de companheiros do que a incentivos e controles da direção e ainda que o homem responde à direção na medida em que um supervisor pode satisfazer as necessidades sociais de seus subordinados (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Já na teoria da motivação humana de Abraham H. Maslow, baseada na hierarquia das necessidades humanas básicas, fundamentou-se na premissa de que as pessoas trabalham a fim de atender necessidades básicas que, à medida que forem sendo satisfeitas, não provocam motivação para novos esforços. Assim as organizações precisam descobrir novos incentivos para assegurar uma permanente motivação de suas pessoas.

Também Morgan (1996) abordou a teoria de Maslow, observando que essa teoria comprovou-se extremamente atrativa no ambiente da administração, uma vez que ofereceu a possibilidade de motivar os empregados através de necessidades de "nível mais alto" sem se pagar a eles mais dinheiro. Morgan (1996) exemplificou o repertório de meios sugerido por Maslow, mostrando como as organizações podem satisfazer os diferentes níveis de necessidades através de ações que envolvam segurança e condições agradáveis de trabalho, seguro, doença, segurança no emprego, organização do trabalho de modo a permitir a interação com os colegas, criação de cargos que permitam a realização, autonomia,

responsabilidade e controle de pessoal, encorajamento ao completo comprometimento do empregado, entre outras.

Na teoria das satisfações humanas, proposta por Frederick Herzberg (1997c), foi baseada em uma pesquisa que inicialmente examinou eventos nas vidas de engenheiros e contadores e em outras dezesseis investigações posteriores, incluindo algumas em países comunistas na época. As descobertas desses estudos mostraram que os fatores envolvidos na produção da satisfação e da motivação são independentes e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho.

Os fatores de crescimento foram chamados de motivadores e os negativos de higiênicos, sendo que os eventos higiênicos ou de manutenção, quando ausentes, levam à insatisfação no trabalho, enquanto que os eventos motivadores, quando presentes, levam à satisfação no trabalho (HERZBERG, c1997).

Herzberg (1976) apresenta, em seu artigo "*One more time: how do you motivate employess? Part I*", uma figura com a composição dos fatores que contribuem para a satisfação e insatisfação no trabalho, a partir de uma amostra de 1.685 funcionários, onde os resultados indicam que os motivadores foram a principal causa de satisfação; e os fatores higiênicos, a principal causa de descontentamento no trabalho. Entre os funcionários estudados em 12 investigações estavam presentes empregados de diversos tipos, como supervisores de nível inferior, mulheres profissionais, administradores agrícolas, homens prestes a se aposentar em cargos de direção, pessoal da manutenção de hospitais, oficiais militares, engenheiros, cientistas, donas-de-casa, professores contadores, entre outros.

Em sua pesquisa, Herzberg perguntou às pessoas que eventos em seu trabalho lhes haviam proporcionado extrema satisfação ou extrema insatisfação. Os fatores que apareceram como os que provocaram extrema satisfação foram: realização, reconhecimento, o próprio trabalho, responsabilidade, progresso e crescimento. Já os fatores que apareceram como os que provocaram extrema insatisfação foram: política e administração da empresa, supervisão, relações com o supervisor, condições de trabalho, salário, relacionamento com os colegas, vida pessoal, relações com subordinados, status e segurança (HERZBERG, c1997).

Douglas McGregor retoma alguns dos argumentos de Maslow para explicar o seu modelo, no qual ele relaciona os conceitos de motivação e liderança. Para este autor, há diferentes tipos de pressupostos sobre a natureza humana e suas motivações correspondem a diferentes estilos de liderança (MOTTA; VASCONCELOS, 2002). McGregor (1999) trabalhou com duas concepções fundamentais na explicação da motivação humana. A primeira, ele denominou de Teoria X, que engloba uma concepção tradicional de direção e

controle, relacionada a um conjunto de pressuposições de que o ser humano, de modo geral, tem aversão ao trabalho e o evita sempre que possível, sendo que, por isso, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada e ameaçada de punição para que se esforcem para atingir os objetivos organizacionais; tais pessoas preferem ser dirigidas, evitam responsabilidades, têm relativamente pouca ambição e querem, assim, segurança acima de tudo.

A segunda, ele denominou de Teoria Y, que enfoca uma integração dos objetivos individuais e organizacionais, em que a pressuposição é que o dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou o descanso e o controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalho em vista dos objetivos organizacionais e que o compromisso com os objetivos é dependente das recompensas associadas à sua consecução. Essa teoria considera a motivação como base de toda a atividade administrativa e acredita que as organizações devem aprender a utilizar as Ciências Sociais a fim de tornar a organização verdadeiramente eficaz.

Outra teoria de motivação, foi a denominada teoria da expectância de Vroom, também conhecida como teoria da instrumentalidade (LOPES, 1980), foi formulada por Vitor H. Vroom em virtude de sua rejeição à teoria de Herzberg. Vroom enfocou seus estudos no comportamento individual ligado ao trabalho. Em relação à motivação, o autor afirmou que a força motivacional que atrai o indivíduo para o seu trabalho é o produto da expectativa pelo resultado obtido e o valor representado pelo caminho a ser percorrido para se chegar ao objetivo final (VROOM, c1997). A teoria de Vroom abrange quatro conceitos fundamentais: valência, instrumentalidade, expectativa e força motivadora.

Valência significa a força que um resultado tem sobre um indivíduo quando confrontado com outros resultados. Já a instrumentalidade é a idéia subjetiva que cada indivíduo tem dos meios utilizados para atingir seus objetivos. A expectativa é uma crença na probabilidade de que um ato particular será seguido por um resultado particular. E, finalmente, força motivadora, é função de sua expectativa de que certos resultados decorrem de seu comportamento e da valência para ele desses resultados (LOPES, 1980).

De acordo com as teorias sobre motivação no trabalho vistas anteriormente concluímos que existe algo de traiçoeiro na idéia de que os motivadores e os fatores de satisfação sejam as mesmas coisas. Porém percebe-se que o que ocorre é bem o contrário. Um motivo é uma necessidade que atua sobre o intelecto, fazendo uma pessoa movimentar-se ou agir. Motivação é definida como uma inclinação para a ação que tem origem em um motivo (necessidade). Um motivador nada mais é do que um motivo - uma necessidade, por

definição. Por outro lado, um fator de satisfação é alguma coisa que satisfaz uma necessidade. Satisfação é o atendimento de uma necessidade ou sua eliminação. Dentro do contexto destas definições, um motivador é um fator de satisfação, em lugar de serem a mesma coisa, são a antítese um do outro. Para tanto, no próximo capítulo será trabalhado também algumas das principais teorias sobre satisfação no trabalho para melhor compreender essas diferenças.

1.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Segundo Locke (1976) a satisfação no trabalho é um conceito que envolve aspectos emocionais, caracterizando um sentimento e não um determinado padrão de comportamento ou atividade. Representa dessa forma, essencialmente, uma atitude do indivíduo em relação a seu trabalho. Assim como qualquer outra atitude, reúne um conjunto complexo de cognições, emoções, sentimentos, percepções e avaliações que determinam ou influenciam as tendências comportamentais (LOCKE apud CODA, 1986, p. 8).

É difícil medir a satisfação no trabalho, pois ela se refere a uma avaliação feita por um funcionário em particular de sua situação de trabalho, mas também pode se referir ao nível geral de atitudes dentro de um grupo. Para Oliveira (1998), ela é medida através das percepções/sentimentos que os funcionários expressam a respeito da realização de seus valores quanto ao trabalho, sendo a satisfação a diferença entre o que ela necessita e o que ela recebe.

Já a satisfação no trabalho, para Lawler e Porter (1966 apud CODA, 1986), vai depender da discrepância entre aquilo que é recebido e aquilo que deveria ser recebido. A medida de satisfação é dada pelo quanto o indivíduo acha que deveria estar recebendo da organização em troca daquilo que realiza como trabalho.

Para Likert (1979), a satisfação depende do grau de participação que as pessoas têm nas decisões que as afetam. Os indivíduos desejam participar das organizações, e quando criados os canais, a participação vai acontecer, e assim terminará ocorrendo o aumento da produtividade e o atendimento das metas da organização e, conseqüentemente, a satisfação no trabalho.

Conforme a teoria da equidade, cujo principal teórico é J. Stacy Adams, a satisfação no trabalho irá depender do equilíbrio entre o que o indivíduo recebe como resultado do trabalho e aquilo que ele traz para o trabalho. A percepção do equilíbrio que outros

funcionários tomados como referência trazem e recebem do trabalho é também considerada crítica dentro desta abordagem (CODA, 1986).

Após conhecer as principais teorias de motivação e satisfação, fica mais fácil compreender que não existem critérios seguros e únicos de avaliação para que se tome um ambiente organizacional motivado.

Cada vez mais se percebe que a felicidade motivacional é função de uma árdua e profunda luta de cada um e que não há ninguém que possua um molde especial no qual se possa cunhá-la a granel (BERGAMINI,1997).

A partir do exposto neste último capítulo constata-se que as teorias sobre satisfação possuem definições distintas e até opostas às teorias sobre motivação, portanto, para identificar os fatores motivacionais e a satisfação para o trabalho dos servidores Auxiliares Técnicos do DETRAN/RS serão levantados no próximo capítulo os procedimentos metodológicos para apontar o melhor caminho a ser percorrido na tentativa de identificar esses fatores.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa teve como seu principal foco os servidores Auxiliares Técnicos do DETRAN/RS, porque, embora a Autarquia sendo composta por servidores ocupantes de outros cargos, por questões de delimitação a pesquisa considerou somente os servidores ocupantes do cargo citado.

O interesse por investigar a temática aqui apresentada ocorreu após algumas conversas informais com servidores Auxiliares Técnicos, ao observar a insatisfação de alguns servidores com alguns itens da política de benefícios disponibilizadas pela Autarquia, assim como a atual matriz salarial que estariam desmotivando essas pessoas, entre outros fatores que poderiam estar gerando certa insatisfação para o trabalho, sendo exposto por alguns servidores o interesse de realizarem outros concursos públicos para outros Órgãos Governamentais no intuito alcançarem melhores oportunidades, por exemplo.

Como a investigação se deu no DETRAN/RS, o método da pesquisa foi um estudo de caso. Estudo de Caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida, como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa ou uma unidade social. Visa conhecer o seu “como” e os seus “porquês”, evidenciando a sua unidade e identidade própria (VILABOL, 2010).

É uma investigação que se assume como particularística, debruçando-se sobre uma situação específica, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico (VILABOL, 2010).

Quanto ao tipo de abordagem de pesquisa aplicada foi a quantitativa. A pesquisa quantitativa permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente (DENZIN; LINCOLN, 2005; NEVES, 1996; HAYATI; KARAMI; SLEE, 2006).

Como técnica de coleta de dados foram utilizados: análise de documentos e aplicação de questionários. Os documentos analisados pertenciam a própria organização e que concederam informações quanto as políticas de benefícios. A aplicação do questionário serviu também como instrumento de coletas das informações, a partir da elaboração de perguntas fechadas associadas a uma escala e uma questão aberta, para levantar as opiniões dos servidores quanto a motivação dos mesmos ao trabalho.

A pesquisa foi realizada no período entre 20 e 22 de Outubro de 2010, onde através do envio de uma mensagem eletrônica o setor de RH informou aos Chefes de Departamentos sobre a pesquisa e posteriormente também através de uma mensagem eletrônica foram convidados os servidores Auxiliares Técnicos a responderem o questionário (ver Anexo A), porém o questionário não foi entregue a toda população dos servidores Auxiliares Técnicos, mas a uma amostra dos mesmos lotados na sede da Autarquia, sendo escolhida de forma aleatória a quantidade que compunha essa amostra.

Segundo Roesch (2005) população é o grupo de pessoas que será relevante pesquisar.

De acordo com Lakatos e Marconi (2001) é necessário delimitar o grupo que fará parte da pesquisa, o que evita uma questão de pesquisa muito abrangente e sem um foco a seguir.

Como foi necessária a pesquisa de documentos, a pesquisa também seguiu procedimentos técnicos através de pesquisa documental. O uso de documentos em pesquisa é que ele permite acrescentar a dimensão do tempo à compreensão do social. A análise documental favorece a observação do processo de maturação ou de evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros (CELLARD, 2008).

Vale destacar também que a análise de dados ocorreu através de técnicas estatísticas como gráficos e tabelas onde o processamento dos dados coletados se deu através do questionário aplicado aos servidores para mensurar as opiniões dos mesmos.

2.1 QUESTIONÁRIO

O questionário foi composto por perguntas previamente formuladas para que não houvesse a possibilidade de desvio das mesmas. O principal motivo deste zelo é a possibilidade de comparação com o mesmo conjunto de perguntas e que as diferenças devem refletir diferenças entre os respondentes e não diferença nas perguntas (LODI, 1974 apud LAKATOS, 1996).

Conforme Roesch (2005) o questionário é um instrumento de pesquisa que procura mensurar algo. No caso do presente trabalho será o grau de satisfação e motivação dos servidores Auxiliares Técnicos do DETRAN/RS.

A primeira parte do questionário é composta por duas questões fechadas para identificar o perfil do servidor e mais uma no final para identificar o tempo de serviço na Autarquia.

Na segunda parte o questionário foi aplicado para identificar os pontos de satisfação e motivação, na percepção dos servidores, é composta por 16 questões fechadas e mais uma aberta para os servidores exporem suas opiniões e sugestões. O instrumento de medida adotado nesse estudo foi a escala de Likert, definida como:

Uma escala de medida com cinco categorias de respostas que vão de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, e que exige que os participantes indiquem um grau de concordância ou de discordância com cada uma de uma série de afirmações relacionadas com os objetos de estímulo. (Malhotra, 2001,p.255).

O questionário foi elaborado com base na literatura e de acordo com a percepção do próprio pesquisador frente ao ambiente e pessoas a serem analisados, embasado teoricamente pela revisão realizada.

O questionário foi entregue a uma amostra aleatória de 50 servidores Auxiliares Técnicos lotados na sede da Autarquia do total de uma população de 170 servidores Auxiliares Técnicos pertencentes ao quadro geral do DETRAN/RS, porém 5 desses servidores optaram por não responderem, restando 45 questionários respondidos o que totaliza 26,5% de servidores participantes em relação ao número total da população ou 90% da amostra.

Após a aplicação do questionário junto à amostra de servidores Auxiliares Técnicos lotados na sede da Autarquia, onde os mesmos depositaram os questionários em uma urna lacrada que passou pelos seus setores, foi possível fazer a análise da satisfação e motivação para o trabalho desses servidores.

2.2 ANÁLISE DOS DADOS

Este trabalho foi elaborado utilizando o enfoque da pesquisa quantitativa. Isso significa que foi efetuado um levantamento de dados, que posteriormente foram analisados numericamente. Segundo Richardson (1985) o método quantitativo utiliza a quantificação tanto na coleta de dados quanto no tratamento das informações através de técnicas estatísticas. Esse método garante a precisão dos resultados, evita distorções de análise e interpretação, além de possibilitar uma margem de segurança quanto às interferências.

Os dados foram analisados através das afirmativas do questionário: discordo totalmente; discordo; Não concordo nem discordo, concordo e concordo totalmente. Cada afirmativa gerou uma resposta que foi tabulada e analisada estaticamente com o auxílio do *Microsoft Office Excel*.

A fim de melhor interpretar a análise dos resultados encontrados, os mesmos serão divididos em partes, onde na primeira parte da análise serão apresentados os resultados referentes o perfil dos participantes. Na seqüência a seção 4.3 busca identificar o grau de satisfação e motivação no trabalho dos servidores através das questões reunidas nas seguintes variáveis:

Variáveis da Pesquisa	Perguntas do Questionário
a) Cooperação entre Colegas	6 - O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades no DETRAN/RS
b) Liderança	7 - Seu chefe dá liberdade para tomar decisões que melhorem a qualidade do seu trabalho.
	5 - O seu chefe é a pessoa mais indicada para a função que ocupa, ou seja, demonstra conhecimento das atividades, possui perfil de líder, é acessível, entre outros.
	4 - Confio nas decisões tomadas pela minha chefia.
c) Recursos Materiais	1 - De modo geral as condições físicas de trabalho no seu setor são satisfatórias (ex.: ventilação, temperatura, ruído, etc.).
	2 - A Autarquia disponibiliza as ferramentas necessárias para executar suas atividades (ex.: móveis, computadores, material de escritório, etc.).
d) Cultura Organizacional	8 - A cultura Organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na Autarquia que não estão previstos em qualquer regra) adotada no DETRAN/RS favorece a execução das minhas atividades na Autarquia.
e) Trabalho/Tarefas Realizadas	3 - Sinto orgulho da minha atual função no DETRAN/RS.
	9 - A burocracia adotada na Autarquia favorece a execução das minhas atividades.
f) Remuneração	11 - Estou satisfeito com minha remuneração atual.
	10 - A última alteração salarial (PL 286/2009) atendeu as expectativas quanto a valorização salarial.
g) Políticas de Benefícios	12 - As atuais políticas de benefícios (auxílio transporte, auxílio educação, auxílio alimentação, etc.) proporcionam motivação para o trabalho.
	15 - O atual plano de carreira adotado no DETRAN/RS proporciona motivação para o trabalho.
	16 - A Autarquia me informa de todos os benefícios a que tenho direito, assim como busca ampliá-los.
	13 - Tenho interesse em prestar concurso público para outra Instituição Pública em qualquer esfera do Governo por questões de remuneração, políticas de benefícios, plano de carreira, etc.
	14 - Tenho interesse de ir para Iniciativa Privada por questões de remuneração, políticas de benefícios, plano de carreira, etc.

Quadro 01: Variáveis da Pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor (Pesquisa 2010)

3 CARACTERIZAÇÃO DA AUTARQUIA

O presente capítulo se propõe a apresentar a Instituição na qual foi abordada a amostra dos servidores públicos no intuito de investigar a sua motivação e satisfação para o trabalho: o Departamento Estadual de Trânsito do Rio Grande do Sul. Após a caracterização da Autarquia será apresentado o resultado da pesquisa sobre a motivação e satisfação para o trabalho da amostra dos servidores Auxiliares Técnicos lotados na sede da Autarquia à luz das teorias abordadas na revisão de literatura.

3.1 DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO

Instituído pela Lei Estadual nº 10.847, de 20 de agosto de 1996, o DETRAN/RS iniciou suas atividades em 1º de julho de 1997. A partir desta data, o até então, Departamento de Trânsito da Polícia Civil assumiu status de entidade Autárquica dotada de autonomia administrativa e financeira, fruto do Projeto Novo DETRAN.

Com a mudança, os serviços realizados anteriormente por servidores da Polícia Civil/SJS passaram a ser exercidos por servidores concursados do quadro de pessoal próprio do DETRAN/RS. As antigas auto-escolas tornaram-se Centros de Formação de Condutores (CFCs).

Os serviços referentes a veículos, realizados pelas Circunscrições Regionais de Trânsito (CIRETRANS), passaram a ser realizados pelos Centros de Registro de Veículos Automotores (CRVAs), os quais funcionam vinculados a Cartórios de Registro Civil das Pessoas Naturais. Posteriormente, o serviço de remoção e depósito de veículos passou para os Centros de Remoção e Depósito (CRDs), com a publicação da Portaria DETRAN/RS nº 35, de 27 de março de 2002.

Os CFCs, CRVAs e CRDs são entes credenciados pelo DETRAN/RS, que seguem normas e orientações da autarquia e são fiscalizados pela mesma. Ainda, em 1º de julho de 2008, por meio da Portaria DETRAN/RS nº 350/07 do DETRAN/RS, também passaram a ser credenciados pelo DETRAN/RS as Fábricas de Placas e Tarjetas (FPTs).

Inicialmente a instituição autárquica foi vinculada à Secretaria da Justiça e da Segurança, e posteriormente foi transposta a vinculação para a pasta da Secretaria da

Administração e dos Recursos Humanos (SARH) no dia 07 de maio de 2007, com a publicação do Decreto Estadual nº 45.039, de 04 de maio do referido ano.

O Projeto Novo DETRAN foi desenvolvido pela Secretaria de Estado da Justiça e da Segurança (SJS) sob a chefia do então Secretário José Fernando Cirne Lima Eichenberg, com base na Resolução n.º 734 de 31/07/89, do CONTRAN.

O DETRAN gaúcho foi o primeiro, em todo o País, a implantar a estrutura apresentada no Código de Trânsito Brasileiro, antes mesmo da sua publicação, servindo de exemplo aos demais Departamentos de Trânsito da Federação.

O Novo DETRAN trouxe avanços importantes nos sistemas de habilitação de condutores e registro de veículos, com foco na segurança e a transparência do novo sistema implantado. Isto foi possível graças às ferramentas de informática fortes desenvolvidas pela Companhia de Processamento de Dados do Estado (PROCERGS) especialmente para o novo modelo de gestão descentralizado.

3.2 ARRECADANÇA E DESPESA NO DETRAN/RS

Para exemplificar a importância financeira do DETRAN/RS para o Estado do Rio Grande do Sul e sua situação superavitária de suas contas, demonstramos no gráfico 1 uma série histórica da arrecadação e despesa da Autarquia do ano de 2001 até o ano de 2009, onde fica constatado que o DETRAN/RS tem sido uma Instituição de fundamental importância nas contas do Estado do Rio Grande do Sul. Devendo essa importância ser levada em consideração na hora do Estado desenvolver políticas que motivem e valorizem os servidores lotados na Autarquia para que os mesmos prestem um serviço de qualidade à população e também proporcionando o devido retorno financeiro ao Estado.

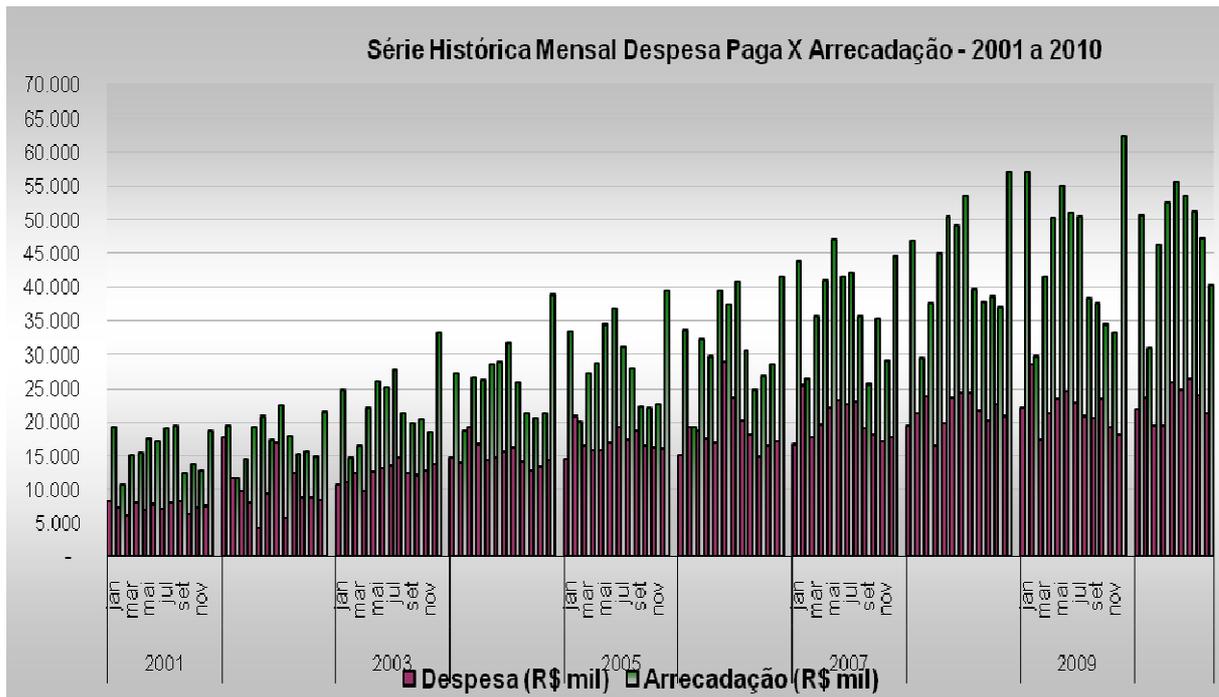


Gráfico 1 - Série Histórica de Arrecadação e Despesa do DETRAN/RS

Fonte: Coordenadoria de Contabilidade - DETRAN/RS - FPE - Finanças Públicas do Estado do Rio Grande do Sul.

Constata-se também que a arrecadação no DETRAN/RS vem aumentando no decorrer dos últimos anos, enquanto as despesas vêm se mantendo em patamares estáveis.

3.3 QUADRO DE PESSOAL E REMUNERAÇÃO DOS SERVIDORES DO DETRAN/RS

Conforme a Lei n.º 10.955, de 30 de abril de 1997, que criou o Quadro de Pessoal do Departamento Estadual de Trânsito – DETRAN/RS, o mesmo era constituído por cargos de nível superior e por cargos de nível médio, em carreira, conforme segue:

CARREIRA DE NÍVEL SUPERIOR		
Quantidade	Cargo	Grau
48	Técnico Superior em Trânsito	A
41	Técnico Superior em Trânsito	B
27	Técnico Superior em Trânsito	C
20	Técnico Superior em Trânsito	D
136	SUBTOTAL	
17	Técnico Superior Administrativo	A

15	Técnico Superior Administrativo	B
10	Técnico Superior Administrativo	C
7	Técnico Superior Administrativo	D
49	SUBTOTAL	
185	TOTAL	
CARREIRA DE NÍVEL MÉDIO		
Quantidade	Cargo	Grau
24	Auxiliar Técnico	A
21	Auxiliar Técnico	B
14	Auxiliar Técnico	C
10	Auxiliar Técnico	D
69	TOTAL	

Quadro 2- Criação do quadro de Pessoal do DETRAN/RS

Fonte: <http://www.al.rs.gov.br>

Sendo que os vencimentos mensais dos cargos efetivos, de carreira, eram compostos dos seguintes vencimentos básicos em Abril de 1997:

Cargo	Vencimento Básico
Técnico Superior em Trânsito/ Administrativo - Grau A	R\$1.981,59
Técnico Superior em Trânsito/ Administrativo – Grau B	R\$2.058,15
Técnico Superior em Trânsito/ Administrativo – Grau C	R\$2.206,35
Técnico Superior em Trânsito/ Administrativo – Grau D	R\$2.282,85
Auxiliar Técnico – Grau A	R\$731,22
Auxiliar Técnico – Grau B	R\$810,00
Auxiliar Técnico – Grau C	R\$972,61
Auxiliar Técnico – Grau D	R\$1.066,65

Quadro 3-Vencimentos Básicos na criação do Quadro de Pessoal do DETRAN/RS

Fonte: <http://www.al.rs.gov.br>

Porém com a redação dada pela Lei 13.088/2008 o Quadro de Pessoal do DETRAN/RS passou a ter a seguinte constituição (acrescido do Grau “E”, este alterado pela redação da Lei 13.032/2008):

CARREIRA DE NÍVEL SUPERIOR		
Quantidade	Cargo	Grau
53	Técnico Superior em Trânsito	A
70	Técnico Superior em Trânsito	B
47	Técnico Superior em Trânsito	C
24	Técnico Superior em Trânsito	D
12	Técnico Superior em Trânsito	E
206	SUBTOTAL	
38	Técnico Superior Administrativo	A
33	Técnico Superior Administrativo	B
21	Técnico Superior Administrativo	C
11	Técnico Superior Administrativo	D
06	Técnico Superior Administrativo	E
109	SUBTOTAL	
315	TOTAL	
CARREIRA DE NÍVEL MÉDIO		
Quantidade	Cargo	Grau
64	Auxiliar Técnico	A
65	Auxiliar Técnico	B
43	Auxiliar Técnico	C
22	Auxiliar Técnico	D
11	Auxiliar Técnico	E
205	SUBTOTAL	
520	TOTAL	

Quadro 4-Quadro de Pessoal conforme Lei 13.088/2008

Fonte: <http://www.al.rs.gov.br>

Onde foram criados 266 (duzentos e sessenta e seis) cargos, sendo 70 (setenta) de Técnico Superior em Trânsito, 60 (sessenta) de Técnico Superior Administrativo e 136 (cento e trinta e seis) de Auxiliar Técnico, acrescidos aos já 254 (duzentos e cinquenta e quatro) existentes, totalizando 520 (quinhentos e vinte) cargos, distribuídos nos graus “A”, “B”, “C”, “D” e “E”.

Esses últimos cargos foram preenchidos por servidores através do último concurso público realizado em 2009.

Com a redação da Lei 13.032/2008 os vencimentos básicos dos cargos efetivos de carreira passaram a ter a seguinte composição:

Cargo	Vencimento Básico
Técnico Superior em Trânsito/ Administrativo - Grau A	R\$2.730,00
Técnico Superior em Trânsito/ Administrativo – Grau B	R\$2.828,80
Técnico Superior em Trânsito/ Administrativo – Grau C	R\$3.019,40
Técnico Superior em Trânsito/ Administrativo – Grau D	R\$3.117,90
Técnico Superior em Trânsito/ Administrativo – Grau E	R\$3.264,00
Auxiliar Técnico – Grau A	R\$1.120,50
Auxiliar Técnico – Grau B	R\$1.222,00
Auxiliar Técnico – Grau C	R\$1.431,30
Auxiliar Técnico – Grau D	R\$1.552,40
Auxiliar Técnico – Grau E	R\$1.621,10

Quadro 5-Vencimentos Básicos conforme Lei 13.032/2008

Fonte:<http://www.al.rs.gov.br>

Mas com a criação do Projeto de Lei 286/2009 (PL286/2009), aprovado na Assembléia Legislativa e que posteriormente veio a ser sancionado pelo Executivo os vencimentos básicos dos servidores do DETRAN/RS passaram a ter a seguinte composição salarial a partir de Março de 2010, conforme a Lei n.º 13.366, de 11 de janeiro de 2010, que estabelece valores dos vencimentos básicos e institui a Gratificação de Produtividade de Trânsito – GPT:

Cargo	Vencimento Básico
Técnico Superior em Trânsito/ Administrativo - Grau A	R\$3.788,41
Técnico Superior em Trânsito/ Administrativo – Grau B	R\$3.925,51
Técnico Superior em Trânsito/ Administrativo – Grau C	R\$4.190,01
Técnico Superior em Trânsito/ Administrativo – Grau D	R\$4.326,69
Técnico Superior em Trânsito/ Administrativo – Grau E	R\$4.529,44
Auxiliar Técnico – Grau A	R\$1.554,95
Auxiliar Técnico – Grau B	R\$1.695,81
Auxiliar Técnico – Grau C	R\$1.986,26
Auxiliar Técnico – Grau D	R\$2.154,31
Auxiliar Técnico – Grau E	R\$2.249,65

Quadro 6-Vencimentos Básicos conforme Lei 13.366/2010

Fonte:<http://www.al.rs.gov.br>

3.4 PLANO DE CARREIRA DOS SERVIDORES DO DETRAN/RS.

De acordo com o Decreto 47.034 de 26 Fevereiro de 2010, promoção é o ato pelo qual o servidor detentor de cargo de provimento efetivo ascende, na respectiva carreira e cargo, a um grau imediatamente superior. O ingresso do servidor nas carreiras (Técnico Superior e Auxiliar Técnico) ocorrerá no grau “A”, sendo que para ser promovido, o servidor deverá ter no mínimo de 732 dias de efetivo exercício no respectivo grau e após o cumprimento do estágio probatório de 3 anos, tendo como remuneração em cada grau alcançado o descrito no quadro 6. As vagas disponíveis são oferecidas na proporção de cinquenta por cento por merecimento, ou seja, onde é apurado o desempenho, ver Anexo B, envolvendo o cumprimento dos deveres, a eficácia e eficiência no desenvolvimento das funções do servidor e a qualificação. Os outros cinquenta por cento são distribuídos por antiguidade, onde a mesma é determinada pelo tempo de efetivo exercício do servidor no grau a que pertencer. As promoções são processadas anualmente até o último dia do mês de setembro.

3.5 GRATIFICAÇÃO DE PRODUTIVIDADE DE TRÂNSITO – GPT

Conforme a Lei n.º 13.366, de 11 de janeiro de 2010, a mesma instituiu a GPT, constituída de uma parcela mensal e variável, correspondente ao produto de até 0,2 (dois décimos) incidentes sobre o vencimento básico do grau “A” do respectivo cargo, ou seja, será paga a porcentagem de 20% do vencimento básico do grau “A”.

A GPT é concedida aos servidores em exercício no DETRAN/RS, possuindo a seguinte composição:

1 – 80% do seu valor (20% sobre o grau “A”) será apurado de acordo com o resultado da avaliação de desempenho institucional, ver Anexo C; e,

2 – 20% do seu valor será apurado de acordo com o resultado da avaliação de desempenho individual, ver Anexo D.

3.6 POLÍTICAS DE BENEFÍCIOS

As atuais vantagens, licenças, benefícios são regulamentados pela Lei Complementar 10.098/94 – Estatuto e Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Cíveis do Estado do Rio Grande do Sul. Porém alguns outros benefícios são normatizados por Instruções de Serviço, levando a em consideração a sua autonomia como Autarquia, como na capacitação de pessoal.

3.6.1 Capacitação de pessoal

A instrução de serviço nº 06, de 05 Julho de 2010 que normatiza a política de Capacitação de Pessoal do DETRAN/RS, estabelece a matriz de aperfeiçoamento e qualificação dos servidores por meio de atividades – cursos/eventos educacionais.

Nessa instrução de serviço estão regulamentadas questões como as autorizações para realização de cursos conforme a carga horária, tipos de cursos e o ônus para a Autarquia, sendo os cursos distribuídos pelos seguintes módulos:

I – Cursos Básicos: Os cursos básicos constituem módulo de formação básica para os servidores, abrangendo as áreas de Língua Portuguesa, legislação de trânsito, automação de escritório e demais sistemas e aplicativos em uso pela Autarquia.

II - Cursos Específicos:

As Diretorias, Assessorias, Divisões e Coordenadorias poderão requerer a estruturação de cursos específicos, que visem ao aperfeiçoamento e/ou atualização dos conhecimentos técnicos dos servidores lotados em suas áreas, ou a participação destes em cursos/eventos oferecidos externamente.

III – Cursos Especiais através do sistema de cotas:

À Presidência do DETRAN/RS, assim como à Diretoria Técnica e à Diretoria Administrativa e Financeira, será reservada uma cota anual da dotação orçamentária destinada à qualificação dos servidores da Autarquia que atuem em suas respectivas áreas, proporcional ao número de servidores lotados naquela área.

IV – Cursos de Pós-Graduação:

Somente poderão pleitear e ter deferida a participação em Cursos de Pós-Graduação (Especialização, Mestrado e Doutorado), com ônus para o DETRAN/RS, servidores detentores de cargos de nível superior, estáveis e em efetivo exercício na Autarquia.

As solicitações para participação em cursos/eventos de até 40 horas deverão ser encaminhadas pelas Chefias, observada a ordem hierárquica, ao Setor de Recursos Humanos, com a necessária antecedência. A participação em cursos/eventos de até 40 horas, que ocorrerem em horário de expediente, sem ônus financeiro para o DETRAN/RS, deverá ser previamente autorizada pela chefia imediata e pelo Diretor da área de atuação do servidor.

O servidor autorizado a realizar curso de pós-graduação deverá aceitar também as seguintes condições:

a) permanecer efetivo no Quadro de Pessoal do DETRAN/RS, após a conclusão do curso, por tempo igual ao da duração – ou do período em que frequentou o curso – exceto se houver ressarcimento dos valores pagos, o qual será efetuado no prazo máximo equivalente ao da realização do curso;

b) no caso de não ser apresentado certificado de conclusão do curso, o servidor deverá ressarcir a Autarquia dos valores despendidos, no prazo máximo equivalente ao da realização do curso; salvo se for apresentada justificativa aceita pelo Comitê de Gestão de Pessoas, homologada pelo Diretor-Presidente.

3.6.2 Auxílio transporte

Para os servidores de nível médio (no caso do DETRAN/RS os Auxiliares Técnicos), são concedidos os benefícios de auxílio transporte (2 vezes R\$2,45 – valor unitário da passagem de ônibus urbano da cidade de Porto Alegre) por dia de efetivo deslocamento ao trabalho, mediante solicitação.

3.6.3 Auxílio alimentação

Também para os servidores Auxiliares Técnicos, são concedidos os benefícios de auxílio alimentação (R\$139,26 por mês).

4 RESULTADOS

A partir desse capítulo serão demonstrados os resultados encontrados através da aplicação do questionário aos servidores Auxiliares Técnicos do DETRAN/RS.

Os resultados que apareceram na pesquisa foram identificados tendo como referência o modelo de fatores de motivação e higiene de Herzberg, enriquecido por outros autores clássicos, como Maslow e McGregor. Ou seja, foram identificados trechos focando aspectos relacionados aos fatores motivadores (trabalho em si, responsabilidade, realização e reconhecimento), assim como relacionados a fatores higiênicos (colegas, políticas institucionais, estabilidade no cargo, condições físicas de trabalho, salário e política de benefícios).

4.1 RESULTADOS QUANTO A CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Neste capítulo será abordada a caracterização da amostra com relação aos resultados encontrados nos quesitos sexo, idade e tempo de serviço. Não foi caracterizado o cargo, pois todos os participantes ocupam o mesmo cargo, no caso, Auxiliares Técnicos.

a) Sexo

Na classificação da amostra dos servidores Auxiliares Técnicos pela variável sexo, constatou-se na amostra que dos 45 participantes 21 eram do sexo masculino, ou seja, 46,7% do total da amostra e 24 do sexo feminino ou 53,3%, conforme identificamos no gráfico dois:

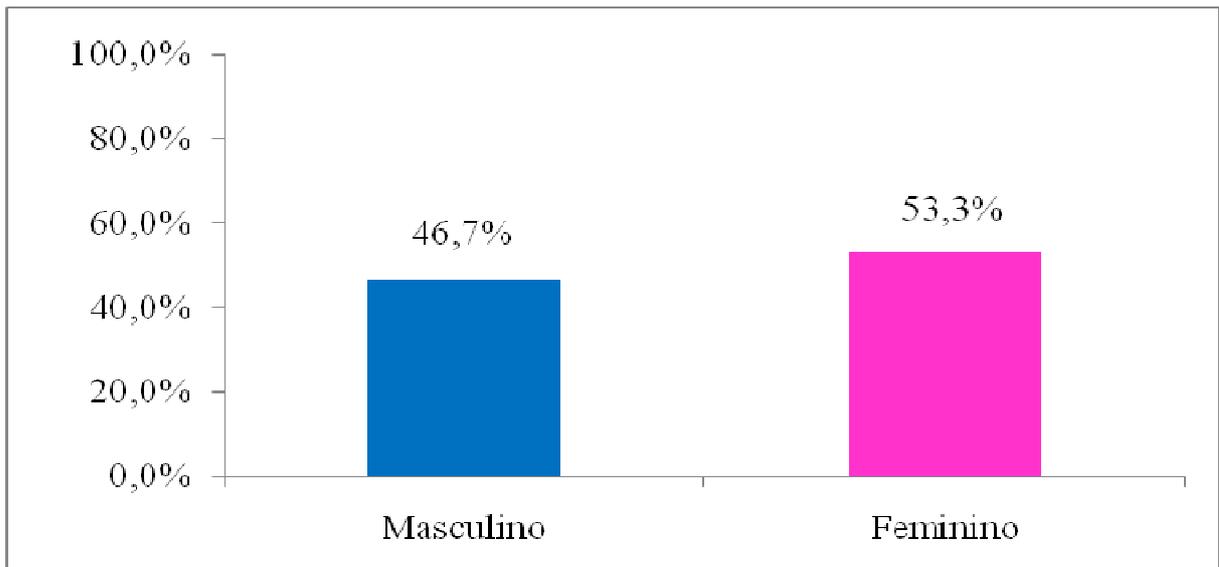


Gráfico 2-Distribuição dos Servidores quanto ao Sexo
Fonte: Elaborado pelo autor (Pesquisa 2010)

Essa distribuição demonstrou que o perfil no quesito sexo dos servidores do DETRAN/RS abordados na pesquisa é praticamente igual à quantidade entre os sexos.

b) Composição por idade

Na classificação da amostra dos servidores Auxiliares Técnicos pela variável idade, constatou-se na amostra que dos 45 participantes 23 tinham idades entre os 22 e 30 anos, ou seja, 51,1% do total da amostra, demonstrando que mais da metade dos servidores AT encontram-se nessa faixa etária, sendo uma faixa etária muito jovem. A segunda faixa etária com mais servidores AT encontra-se na que corresponde entre os 31 anos aos 40 anos com 14 servidores AT ou 31,1%. Já nas faixas etárias dos 18 anos aos 21 anos e na faixa etária dos servidores AT com mais de 40 anos a quantidade encontrada foi de quatro servidores para cada ou 8,8% para ambas.

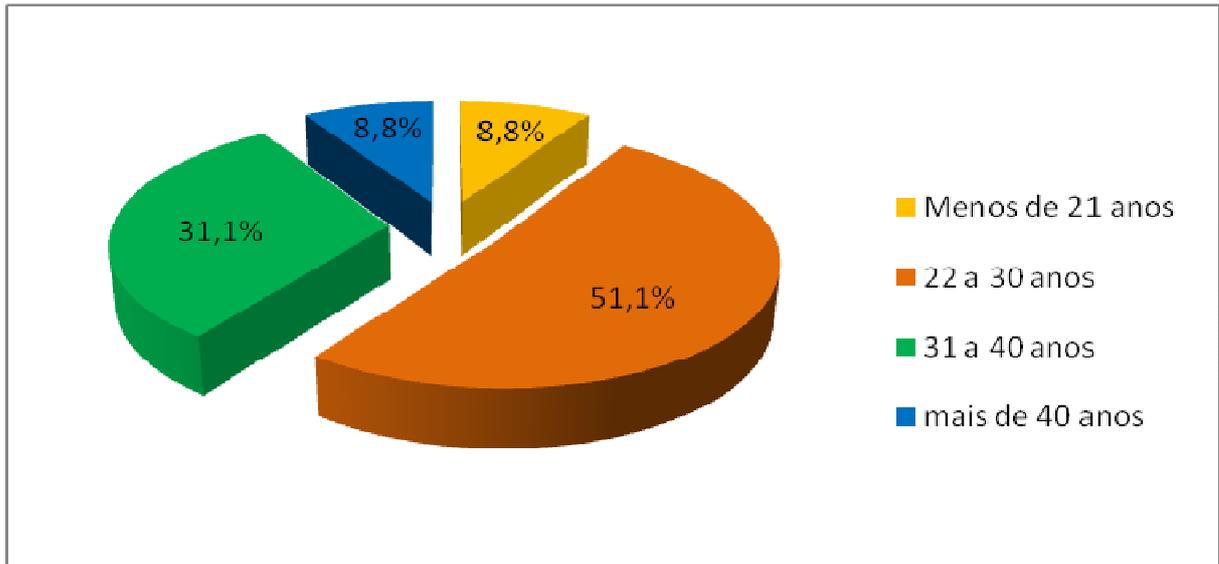


Gráfico 3-Distribuição dos Servidores quanto a Faixa Etária

Fonte: Elaborado pelo autor (Pesquisa 2010)

A partir da distribuição por faixa etária dos servidores participantes da pesquisa podemos constatar que o perfil dos mesmos é bastante jovem, podendo tal situação ter sido ocorrida em razão da exigência da formação técnica para ingressar na autarquia por concurso público, já que muitos dos cursos técnicos exigidos são procurados por jovens que almejam entrar mais rápido no mercado de trabalho através da realização desses cursos.

c) Tempo de serviço

Com relação à amostragem de 45 servidores Auxiliares Técnicos por tempo de serviço foi verificado que 40 desses servidores ou 88,8% estão a menos de seis anos na Autarquia e apenas 5 ou 11,1% desses servidores estão a mais de seis anos, demonstrando que a maior parte dos participantes entraram somente no último concurso, já que a Autarquia realizou dois grandes concursos com grande número de vagas pelo regime de estatutários um em 1997 quando a Autarquia foi criada e outro em 2009, pois muitos passaram pela Autarquia com contratos emergenciais desde que a mesma foi criada. Também foi realizado um concurso no ano de 2006, porém com menor número de vagas ofertadas.

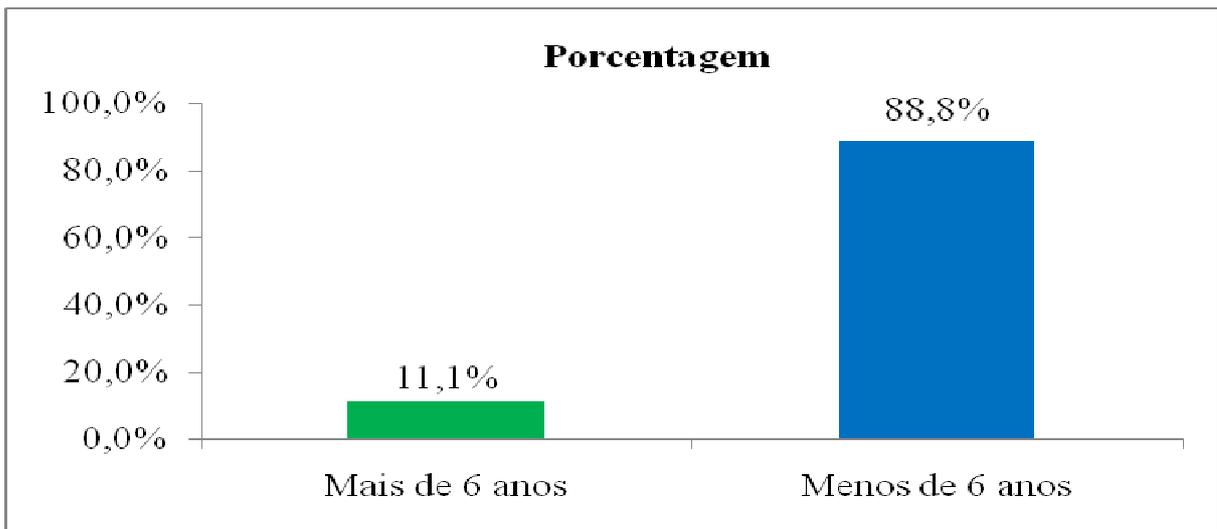


Gráfico 4-Distribuição dos Servidores quanto ao tempo de Serviço

Fonte: Elaborado pelo autor (Pesquisa 2010)

Através do levantamento das informações acerca do perfil do público alvo buscou-se identificar justamente as características desse público para melhor conhecê-lo. Conforme a informação levantada constatou que se trata de um público bastante jovem, com pouco tempo de Autarquia e homogêneo na distribuição do sexo, podendo concluir que se trata de um público com expectativas quanto às melhorias e crescimento profissional em razão das características encontradas.

4.2 RESULTADOS QUANTO A MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES AUXILIARES TÉCNICOS DO DETRAN/RS

No quadro sete está registrado de forma mais ampla e geral os resultados encontrados com a aplicação do questionário. Posteriormente, será apresentada, em subitens a correlação de questões com as variáveis da pesquisa, assim como a análise com teorias encontradas na revisão teórica.

Nota-se que na referida tabela as respostas das perguntas foram tabuladas de forma numérica e ao mesmo tempo em porcentagem conforme o critério escolhido como resposta pelos servidores na escala de Likert no intuito de facilitar a interpretação das informações encontradas na pesquisa com a aplicação do respectivo questionário.

Perguntas	Discordo Totalmente		Discordo		Não concordo nem Discordo		Concordo		Concordo Totalmente	
										
	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%
1 - De modo geral as condições físicas de trabalho no seu setor são satisfatórias? (ex.: ventilação, temperatura, ruído, etc.).	5	11,1%	17	37,8%	6	13,3%	15	33,3%	2	4,4%
2 - A Autarquia disponibiliza as ferramentas necessárias para executar suas atividades? (ex.: móveis, computadores, material de escritório, etc.).	0	0,0%	7	15,6%	4	8,9%	27	60,0%	7	15,6%
3 - Sinto orgulho da minha atual função no DETRAN/RS.	1	2,2%	6	13,3%	14	31,1%	16	35,6%	8	17,8%
4 - Confio nas decisões tomadas pela minha chefia.	1	2,2%	0	0,0%	11	24,4%	17	37,8%	16	35,6%
5 - O seu chefe é a pessoa mais indicada para a função que ocupa, ou seja, demonstra conhecimento das atividades, possui perfil de líder, é acessível, entre outros.	2	4,4%	1	2,2%	6	13,3%	10	22,2%	26	57,8%
6 - O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades no DETRAN/RS	0	0,0%	1	2,2%	4	8,9%	14	31,1%	26	57,8%
7 - Seu chefe dá liberdade para tomar decisões que melhorem a qualidade do seu trabalho.	0	0,0%	1	2,2%	4	8,9%	20	44,4%	20	44,4%
8 - A cultura Organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na Autarquia que não estão previstos em qualquer regra) adotada no DETRAN/RS favorece a execução das minhas atividades na Autarquia.	1	2,2%	7	15,6%	18	40,0%	18	40,0%	1	2,2%
9 - A burocracia adotada na Autarquia favorece a execução das minhas atividades.	3	6,7%	15	33,3%	18	40,0%	9	20,0%	0	0,0%
10 - A última alteração salarial (PL 286/2009) atendeu as expectativas quanto a valorização salarial.	9	20,0%	11	24,4%	12	26,7%	9	20,0%	4	8,9%
11 - Estou satisfeito com minha remuneração atual.	12	26,7%	16	35,6%	9	20,0%	6	13,3%	2	4,4%
12 - As atuais políticas de benefícios (auxílio transporte, auxílio educação, auxílio alimentação, etc.) proporcionam motivação para o trabalho.	22	48,9%	18	40,0%	3	6,7%	1	2,2%	1	2,2%
13 - Tenho interesse em prestar concurso público para outra Instituição Pública em qualquer esfera do Governo por questões de remuneração, políticas de benefícios, plano de carreira, etc.	0	0,0%	1	2,2%	5	11,1%	9	20,0%	30	66,7%
14 - Tenho interesse de ir para Iniciativa Privada por questões de remuneração, políticas de benefícios, plano de carreira, etc.	20	44,4%	16	35,6%	6	13,3%	1	2,2%	2	4,4%
15 - O atual plano de carreira adotado no DETRAN/RS proporciona motivação para o trabalho.	14	31,1%	18	40,0%	11	24,4%	2	4,4%	0	0,0%
16 - A Autarquia me informa de todos os benefícios a que tenho direito, assim como busca ampliá-los.	6	13,3%	15	33,3%	15	33,3%	8	17,8%	1	2,2%

Quadro 07 - Resultados Geral

Fonte: Elaborado pelo Autor (Pesquisa 2010)

A partir do quadro acima percebe-se que na distribuição das porcentagens da questão de número 13 mais de dois terços (66,67%) dos servidores concordam totalmente em prestar concursos em outras Instituições Públicas em razão da insatisfação com as atuais políticas de benefícios, remuneração e plano de carreira. Assim como na questão dois onde 60% dos pesquisados concordam que estão satisfeitos com as ferramentas disponibilizadas para a execução das tarefas. Demonstrando nessas questões os maiores índices de insatisfação e satisfação respectivamente.

A fim de analisar de forma mais específica na seqüência serão apresentados os resultados encontrados em subitens fazendo a correlação com as teorias destacadas na revisão de literatura.

4.2.1 Cooperação entre colegas

Elton Mayo, um dos propositores do Movimento de Relações Humanas, cujo impulso começou após a conhecida “Experiência de Hawthorne”, foi um dos pioneiros na identificação das relações interpessoais no trabalho.

A experiência em Hawthorne permitiu o delineamento dos princípios básicos da Escola das Relações Humanas que veio a se formar logo em seguida. Destaca-se como uma das conclusões que o Nível de Produção é Resultante da Integração Social e não da capacidade física ou fisiológica do empregado (como afirmava a teoria clássica), mas por normas sociais e expectativas que o envolvem. É a capacidade social do trabalhador que estabelece seu nível de competência e de eficiência. Quanto mais integrado socialmente no grupo de trabalho, tanto maior a sua disposição de produzir (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

A partir da constatação de Mayo foi questionado aos servidores se o relacionamento com os colegas de trabalho favorecia a execução das atividades no DETRAN/RS, obtendo como resultado o encontrado no gráfico abaixo:

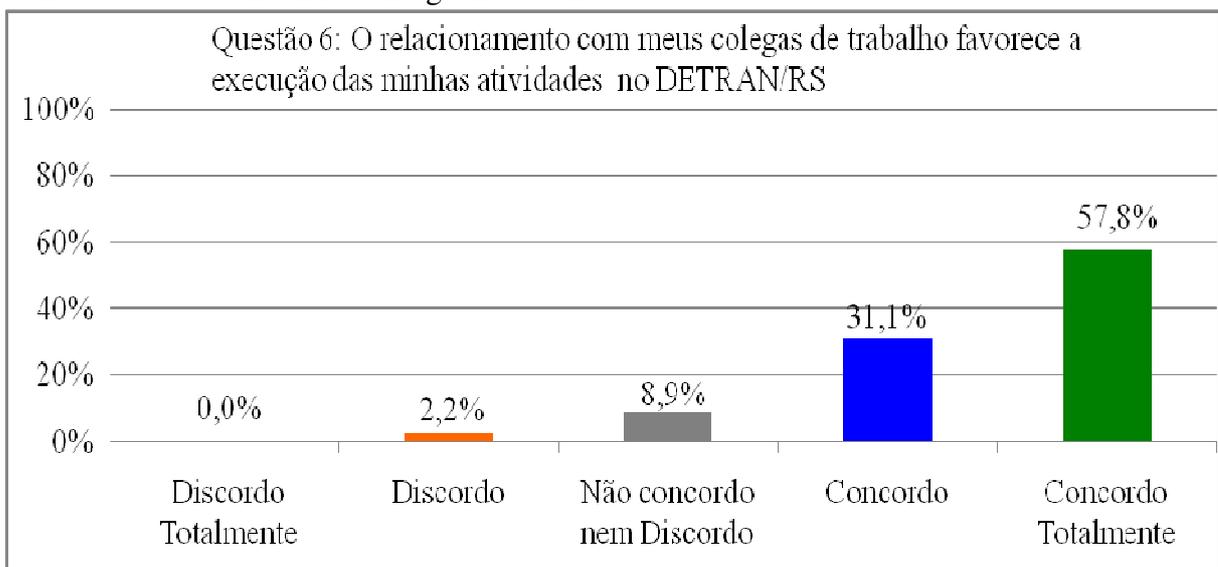


Gráfico 5 - Tabulação da questão 6 do questionário
 Fonte: Elaborado pelo autor (Pesquisa 2010)

A partir das informações encontradas verifica-se que dos 26 servidores ou 57,78% do total dos participantes concordaram totalmente que o relacionamento favorecia a execução de suas atividades, bem como outros 14 ou 31,1% concordam com tal assertiva, demonstrando que a grande maioria dos servidores apontou que o relacionamento interpessoal favorece a execução das atividades no DETRAN/RS, conforme verificado no gráfico cinco indo ao encontro com a Teoria de Mayo.

4.2.2 Liderança

Em 1960, Douglas McGregor salientou a importância da compreensão dos relacionamentos entre a motivação e o comportamento. Ele acreditava que os gerentes motivam os funcionários através de duas abordagens básicas, denominadas teoria X e teoria Y. A visão tradicional, a teoria X, sugere que os gerentes devem coagir, controlar e ameaçar os funcionários para poder motivá-los. A filosofia alternativa da natureza humana era a da teoria Y, que acredita que as pessoas são capazes de ser responsáveis. Elas não precisam ser coagidas ou controladas pelo gerente para ter um bom desempenho (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

Seguindo no raciocínio da Teoria Y destacado acima a liderança também pode ser vista como o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação. É um processo do líder, do liderado e de variáveis situacionais (Bartlett & Ghoshal, 1997).

Continuando nessa linha de raciocínio se um líder trata todos seus subordinados da mesma forma, ele não é coerente. Um líder deve conhecer seu pessoal e a maturidade de cada um, para saber como tratar cada um de seus colaboradores.

Assim como o respeito ao indivíduo deve ser a dimensão primordial da liderança. Tratar todos com respeito, percebendo as diferenças individuais. Até mesmo as medidas mais desagradáveis podem e devem ser feitas com respeito. Baseando-se nessas premissas foi questionado aos servidores como os mesmos viam suas chefias diretas, obtendo o seguinte resultado descrito na gráfico seis:

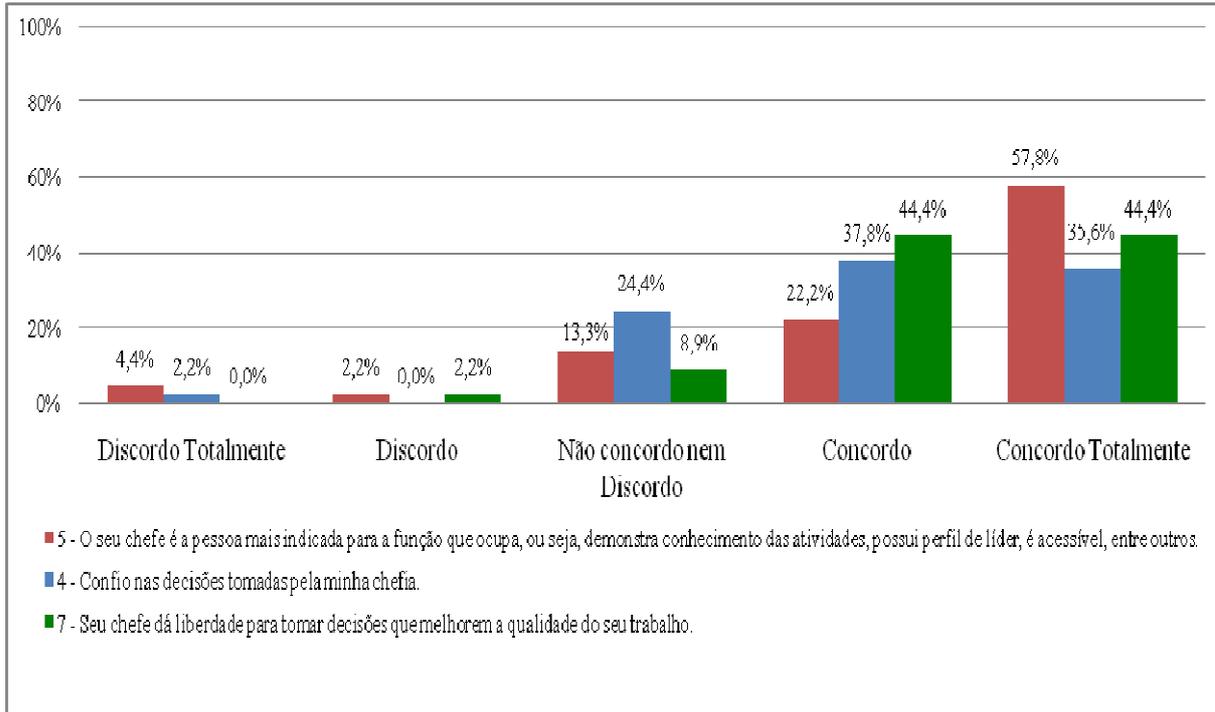


Gráfico 6 - Tabulação das questões 4, 5 e 7 do questionário

Fonte: Elaborado pelo autor (Pesquisa 2010)

Percebe-se que a maior parte dos servidores se sentem confiantes nas decisões tomadas por suas chefias imediatas, verificando o percentual de 35,36% que concordam totalmente e de 37,38 que apenas concordam, correspondendo ao número de 16 e 17 servidores respectivamente que opinaram nesses quesitos. Também verificou-se que mais da metade dos servidores, 57,78% ou 26 servidores concordaram totalmente que seus chefes são as pessoas mais indicadas para as suas respectivas funções, demonstrando também nesse quesito que a maioria possui um sentimento de satisfação com as chefias imediatas, já que também 10 servidores ou 22,22% concordam com a indicação de suas chefias para coordená-los. E ainda constatou-se na pesquisa que quase a metade, ou seja, 44,44% ou 20 servidores concordaram totalmente que as suas chefias lhes permitem liberdade para tomar decisões que melhorem a qualidade no seu trabalho, demonstrando mais uma vez que os servidores encontram-se sob uma chefia que tem seguido a teoria Y formulada por Douglas McGregor.

4.2.3 - Recursos materiais

Para Herzberg (1973), fornecer as melhores condições para o desenvolvimento do trabalho contribui muito pouco para a satisfação profissional. Por outro lado, condições de

trabalho inadequadas causam insatisfação e esta situação não acabou sendo constatada pelos resultados encontrados na gráfico sete, na pergunta de número um. De modo geral as condições físicas de trabalho no seu setor são satisfatórias (ex.: ventilação, temperatura, ruído, etc.), pois a porcentagem de 37,78% verificada, ou seja, 17 servidores, menos da metade dos servidores discordaram com relação às condições físicas causarem desmotivação.

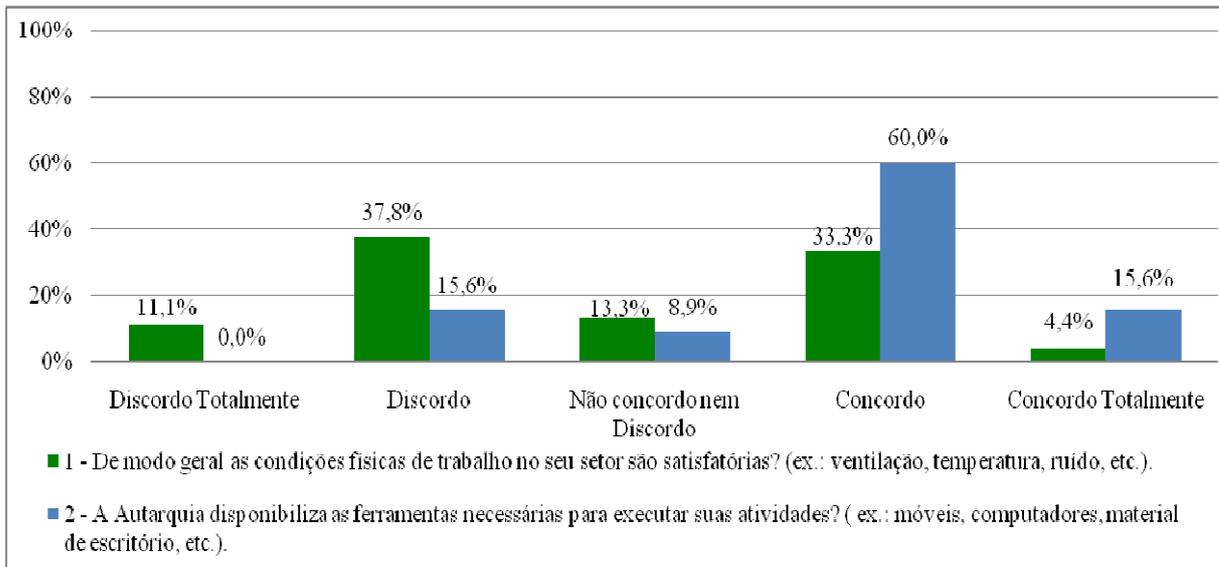


Gráfico 7 - Tabulação das questões 1 e 2 do questionário

Fonte: Elaborado pelo autor (Pesquisa 2010)

Porém na questão de número dois a Autarquia disponibiliza as ferramentas necessárias para executar suas atividades (ex.: móveis, computadores, material de escritório, etc.), 60,0%, mais da metade, ou 27 servidores concordaram que a Autarquia tem disponibilizado as ferramentas necessárias para a execução de suas atividades, demonstrando satisfação com esse quesito.

4.2.4 – Cultura organizacional

Robin (2002) explica que a cultura organizacional é um termo descritivo. Trata da maneira como os funcionários percebem as características da empresa e não está relacionado ao fato de gostarem ou não da mesma. O gostar da empresa estaria relacionado ao conceito de satisfação no trabalho. Segundo Luz (2001, p. 41), o mesmo possui a seguinte opinião a respeito:

O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa.

Luz (2001) afirma também que “o clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos)”. Portanto, o clima organizacional influencia e é influenciado pelo comportamento dos indivíduos na organização, no seu desempenho, motivação e satisfação no trabalho. Como afirma Soares (2002), “o clima mapeia o ambiente interno que varia segundo a motivação dos agentes. Aprende suas reações imediatas, suas satisfações e suas insatisfações pessoais...”

De acordo com o gráfico oito ficou constatado que a Cultura Organizacional não tem causado impactos relevantes na execução das tarefas dos servidores, pois 40,0% opinaram que concordam que a Cultura Organizacional vem favorecendo a execução das suas atividades e outros 40,0% se consideram indiferentes a questão Cultura Organizacional.

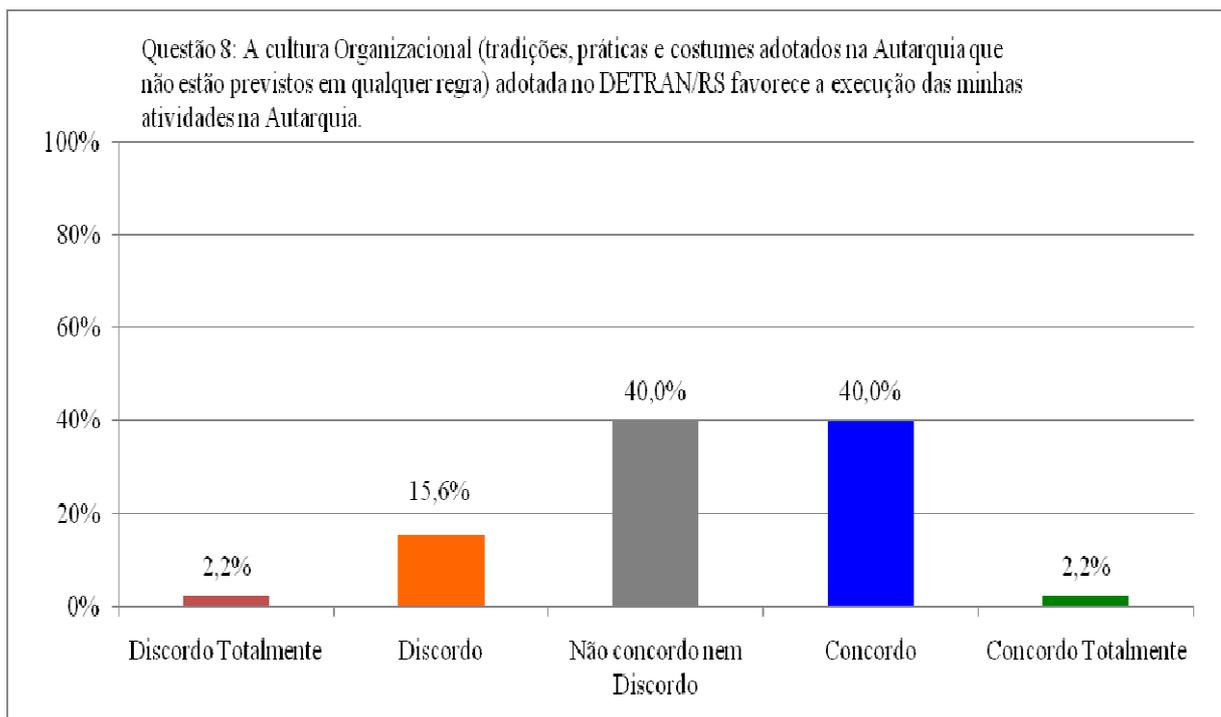


Gráfico 8-Tabulação da questão 8 do questionário

Fonte: Elaborado pelo autor (Pesquisa 2010)

Verificamos no gráfico oito que a Cultura Organizacional adotada no DETRAN/RS não tem sido um fator que causa desmotivação na execução das atividades dos servidores Auxiliares Técnicos.

4.2.5 Trabalho/tarefas realizadas

A teoria motivacional de Frederick Herzberg (1959) surgiu da preocupação em pesquisar diretamente no contexto de trabalho, quais os fatores que se acham relacionados com aquelas atitudes que influem na produção e situações que determinam satisfação no trabalho.

Segundo Bergamini (1987) Herzberg usou em sua pesquisa uma entrevista como técnica de coleta de dados, na qual o tema principal consistia em identificar uma ocasião onde o entrevistado teria se sentido excepcionalmente bem ou mal em relação ao seu trabalho; não somente no atual, mas também em outro qualquer. A partir desses dados, descobriram-se fatores que quando estão presentes proporcionam alto nível de satisfação, mas a insatisfação determinada pela ausência deles não chega a ser significativamente proporcional – são os fatores que Herzberg chamou de motivacionais. Por outro lado, alguns fatores quando estão ausentes proporcionam grande insatisfação, mas sua presença não traz o mesmo nível percentual de satisfação – são os fatores chamados de higiênicos.

A variável trabalho/tarefas realizadas (tratadas nas questões três e nove) comporta-se tal qual aquelas anteriores: o nível de concordância dos servidores (17,78% concordam totalmente, 35,56% concordam e 31,11% consideram-se indiferentes) apresenta-se mais elevado que o nível de discordância (13,33% discordam e 2,22% discordam totalmente), conforme gráfico nove.

Isto permite deduzir que as tarefas também são um fator estimulador da motivação desses servidores, mas não no que se refere à burocracia.

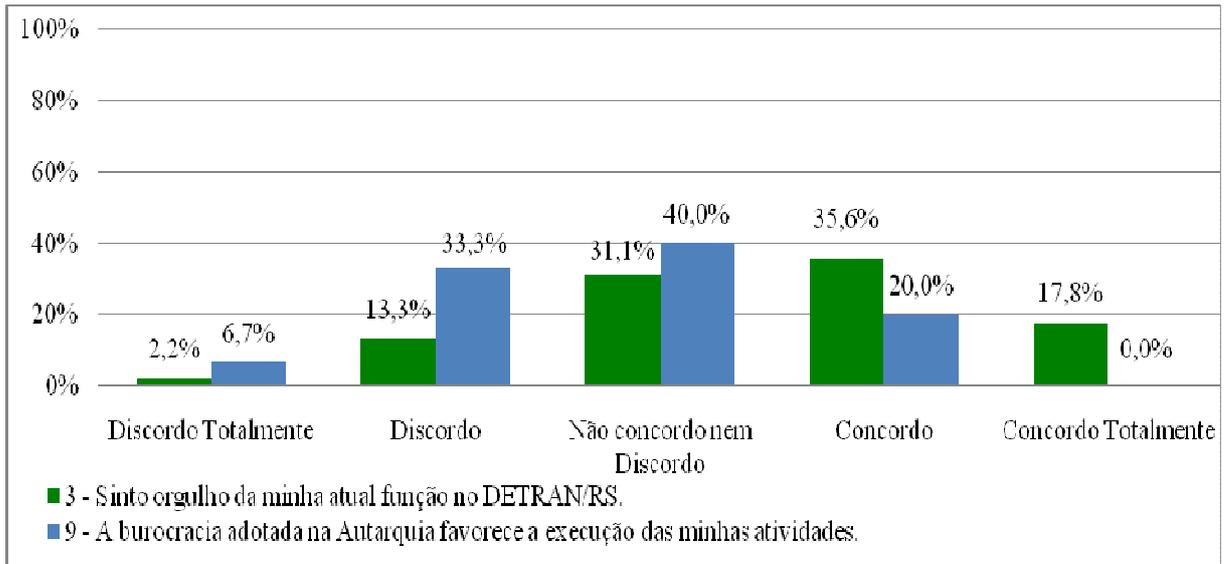


Gráfico 9-Tabulação das questões 3 e 9 do questionário

Fonte: Elaborado pelo autor (Pesquisa 2010)

A partir da análise do gráfico acima podemos deduzir que as tarefas também são um fator estimulador da motivação desses servidores.

4.2.6 Remuneração

Com relação à política salarial, Herzberg (1997c, p. 58) é enfático “*Isso motiva as pessoas? Sim, a ir atrás do próximo aumento salarial*”. Para ele, se este fator não motiva, ele satisfaz os anseios do homem de evitar aborrecimentos.

Fatores higiênicos referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, são extrínsecos a ela. Estes fatores, quando presentes, deixam de causar insatisfação, mas não garantem que as pessoas ficarão satisfeitas. No entanto, se ausentes, são capazes de causar insatisfação. É o que afirma Bergamini (2006): é bom que se diga, logo de início, que fatores extrínsecos ao trabalhador tais como salário, segurança, políticas organizacionais, relacionamento interpessoal, condições do ambiente de trabalho, fazem apenas com que as pessoas se movimentem para buscá-los, ou se disponham a lutar por eles quando os perderam. Não é a sua presença que motiva. Por outro lado, se o salário ou as condições e trabalho causam insatisfação, as pessoas tornam-se desmotivadas, e nenhum outro elemento será capaz de motivá-las (GIL, 2001 p. 208).

Com relação ao gráfico 10, constatou-se que os servidores tendem a estarem desmotivados, pois no quesito remuneração (abordado pelas questões 10 e 11) foi verificado que a última alteração salarial (Projeto de Lei 286/2009) não proporcionou a satisfação, já que 24,44% discordaram e 26,67% discordaram totalmente, evidenciando que mais da metade dos servidores encontram-se desmotivados com relação à última alteração salarial. Assim com também foi constatado que 35,56% dos servidores e 12,67% discordaram e discordaram totalmente respectivamente em relação à satisfação com sua atual remuneração.

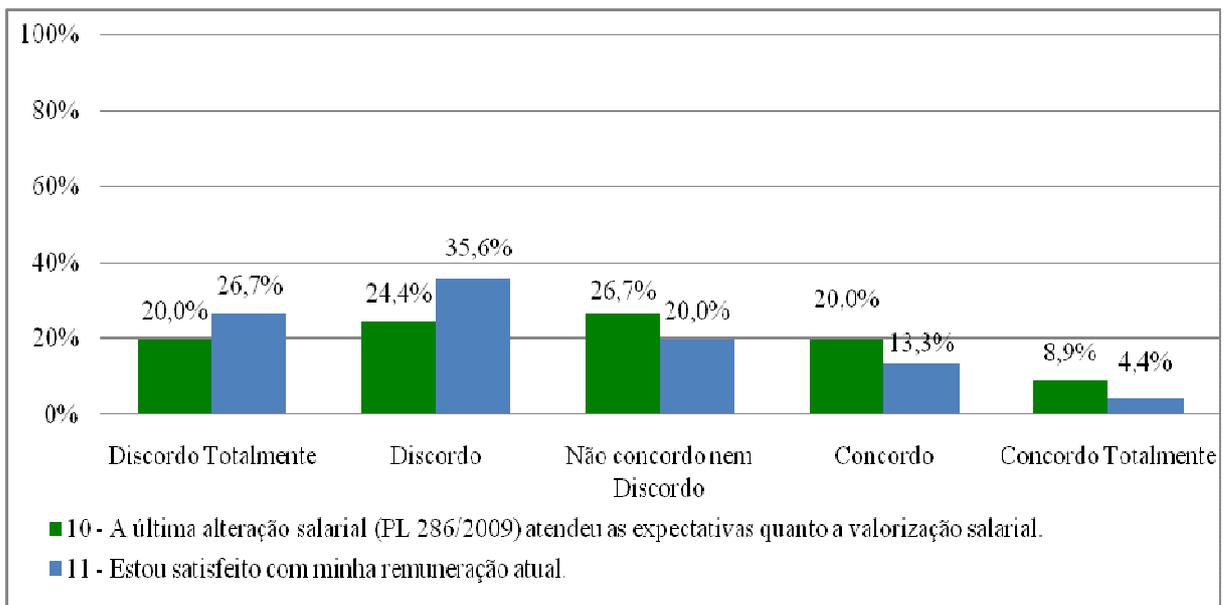


Gráfico 10-Tabulação das questões 10 e 11 do questionário

Fonte: Elaborado pelo autor (Pesquisa 2010)

Assim com também foi constatado que 35,56% dos servidores e 12,67% discordaram e discordaram totalmente respectivamente em relação à satisfação com sua atual remuneração.

4.2.7 Políticas de benefícios

Com relação à política de benefícios (abordadas nas questões 12, 15 e 16) verificou-se também, considerados fatores higiênicos de Herzberg, que os mesmos também não têm causado satisfação para o trabalho dos servidores Auxiliares Técnicos do DETRAN/RS, conforme constamos no gráfico 11:

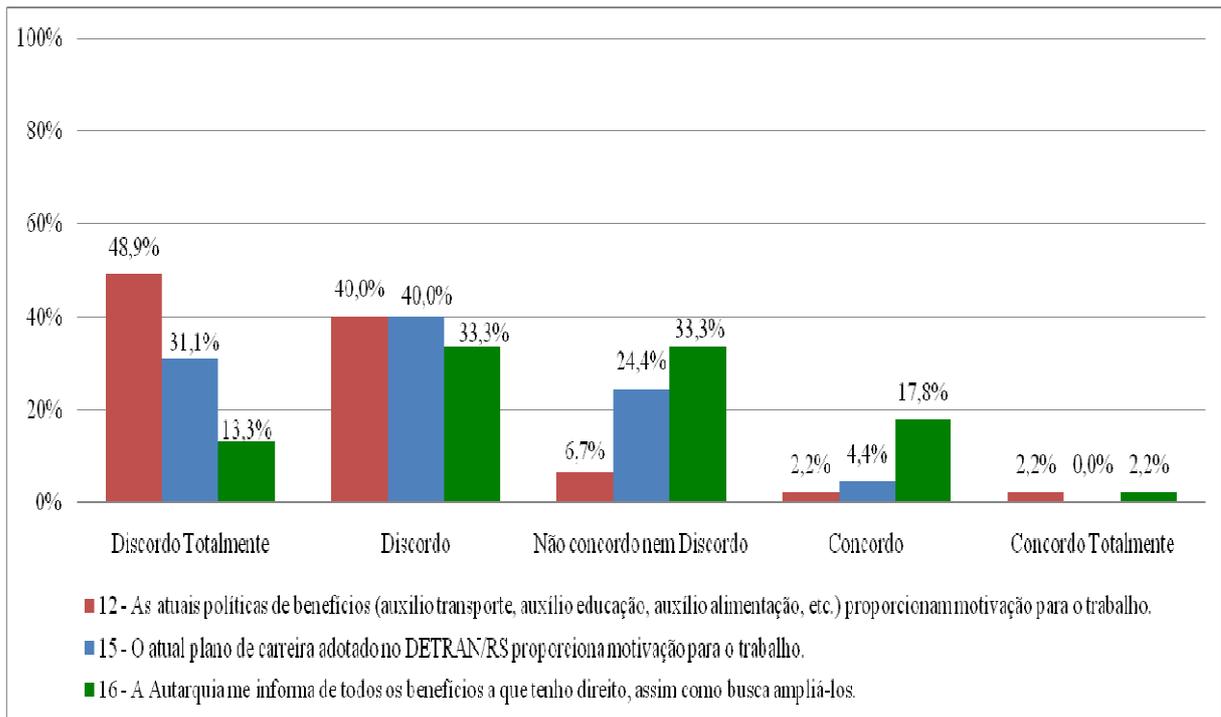


Gráfico 11-Tabulação das questões 12, 15 e 16 do questionário
 Fonte: Elaborado pelo autor (Pesquisa 2010)

Observa-se que mais da metade dos servidores estão desmotivados com as atuais políticas de benefícios, onde 40,0% e 48,89% responderam que discordavam e discordavam totalmente respectivamente. Assim como também mais da metade dos servidores encontram-se desmotivados para o trabalho com o atual Plano de Carreira adotado pelo DETRAN/RS, conforme disposto na Figura 12, sendo que 40,0% e 31,11% responderam que discordavam e discordavam totalmente respectivamente.

Para verificar a intenção dos servidores em permanecer na Autarquia frente a essas questões de remuneração, Plano de Carreira e Políticas de Benefícios foi questionado aos mesmos o interesse em investir em Concursos para outras Instituições nas diferentes esferas do Governo, conforme o gráfico 12:

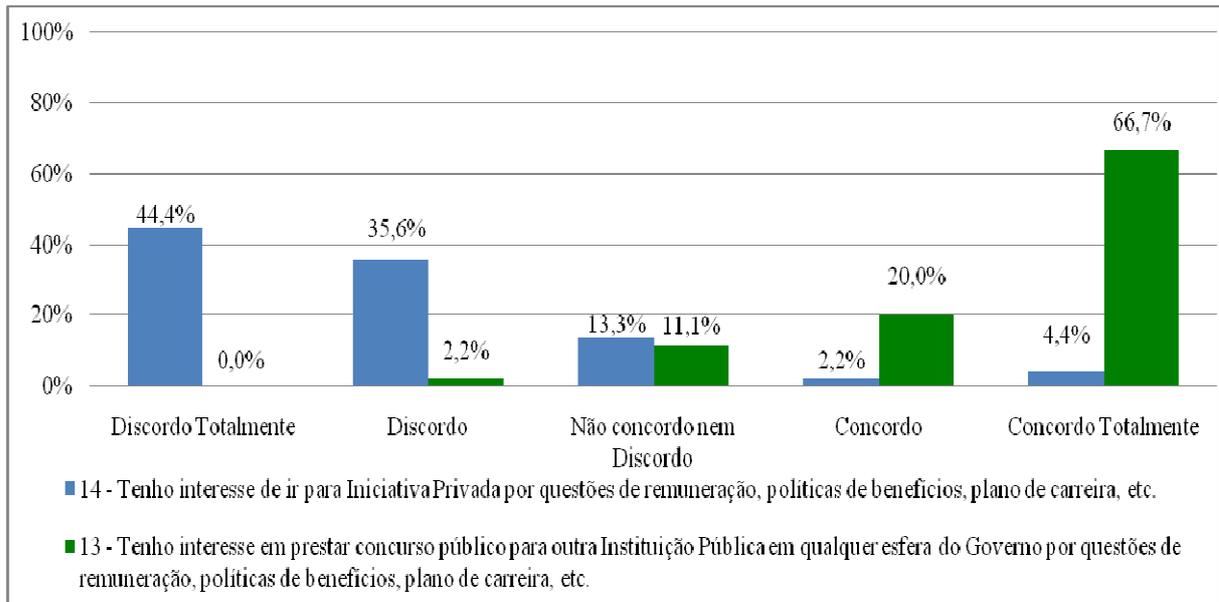


Gráfico 12-Tabulação das questões 13 e 14 do questionário

Fonte: Elaborado pelo autor (Pesquisa 2010)

Conforme a questão 13 a ampla maioria, 66,67%, possui interesse em sair do DETRAN/RS pelas questões elencadas acima para outros Órgãos do Governo, porém não se observa o mesmo quando questionados com relação ao interesse de irem para a Iniciativa Privada, caindo para a porcentagem de apenas 4,44%, demonstrando a busca pela estabilidade disponibilizada no serviço público.

4.2.8 Opiniões e sugestões dos servidores

A última pergunta constituiu-se de uma pergunta aberta para que os servidores expusessem suas opiniões e sugestões quanto à motivação e satisfação no trabalho na Autarquia.

Apesar de encontrados índices altos na avaliação quanto à chefia imediata, alguns servidores expuseram algumas dificuldades não com suas chefias imediatas, mas com chefias de sua divisão.

Também houve questionamentos por parte de alguns servidores sobre a divulgação por parte da Autarquia de critérios para a seleção de servidores para participação de cursos e assumir determinadas funções dentro da Autarquia. Outro servidor levantou uma questão com relação à pergunta 12: “Quais benefícios? O vale transporte quase não dá para pagar a passagem toda.”

Outro servidor elogiou o ambiente de trabalho, mas também teceu os seguintes comentários com relação ao salário e benefícios: “O ambiente de trabalho é bom, os colegas auxiliam muito nas tarefas, tornando o serviço mais eficiente, porém a política salarial é desmotivadora, os benefícios concedidos têm um valor menor do que o ideal, o auxílio alimentação, por exemplo.”

A partir das opiniões e dos resultados encontrados verificou-se que muitos estavam alinhados com as teorias encontradas na revisão teórica, porém outros resultados divergem quanto a essas teorias. Sendo assim, no próximo capítulo será feita a conclusão geral de acordo com os resultados encontrados.

CONCLUSÕES

Apesar da complexidade que envolve os temas satisfação e motivação no trabalho, há de se considerar a importância na busca pela compreensão dos fatores que influenciam na satisfação e motivação para o trabalho. Quando se estuda o comportamento humano é preciso, mesmo com todo o rigor e critérios que devem estar presentes em qualquer pesquisa, levar em consideração que este é um espaço para a subjetividade.

O objetivo desse estudo foi analisar quais fatores organizacionais influenciam na satisfação e motivação no trabalho dos servidores dos cargos de Auxiliares Técnicos do DETRAN/RS.

Quanto à análise dos fatores que interferem na motivação dos servidores públicos do cargo de Auxiliares Técnicos pesquisados, pudemos constatar que a maior influência é dos fatores higiênicos do que os fatores motivacionais. Feitas estas considerações, os resultados obtidos na pesquisa apontam que os fatores motivadores “função exercida e burocratização na realização das tarefas” e os fatores higiênicos “relacionamento com a chefia, relacionamento interpessoal e liberdade na tomada de decisões para execução das atividades” são os que mais influenciam os servidores, sendo os que mais contribuem para a satisfação e motivação no trabalho.

Já a insatisfação no trabalho, para os servidores entrevistados, é mais influenciada pelos fatores higiênicos “remuneração, políticas de benefícios e plano de carreira”, e pelo fator motivador “permanência na Autarquia”. Sabemos que o conjunto dos resultados obtidos a partir das informações identificadas na pesquisa através da aplicação do questionário indica que o desempenho pessoal está sendo afetado pelas práticas inadequadas de gestão de recursos humanos, novas políticas precisam ser adotadas, não apenas na teoria, mas também na prática organizacional.

Como recomendação, sugerimos que seja ampliada a pesquisa a fim de contemplar a totalidade dos servidores (Nível Superior, Nível Técnico e Nível Médio), visto que a pesquisa aplicada foi restrita, mas oferece a base para um novo estudo. Isto poderia subsidiar fortemente a gestão de recursos humanos de forma mais eficiente.

Outra observação necessária é sobre a atual política salarial e de benefícios adotadas pela Autarquia, que foi apontada na pesquisa remuneração e benefícios como sendo os fatores higiênicos que mais causam insatisfação, nota-se claramente, nos servidores abordados, um descontentamento com a questão salarial, benefícios disponibilizados e com diferenças de

salários entre níveis. A persistir esta política, a insatisfação com a organização pode se generalizar e afetar negativamente a eficiência e a eficácia da organização, principalmente com relação aos servidores Auxiliares Técnicos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARCHER, Earnest R. **O mito da motivação**. In BERGAMINI, CECÍLIA W. e CODA, Roberto.

Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ARCHER, E. R. **O mito da motivação** In: Bergamini e Coda. *Psicodinâmica da Vida Organizacional, Motivação e Liderança*. São Paulo: Pioneira, 1990.

ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DO RIO GRANDE DO SUL. **Lei Estadual nº 10.847, de 20 de agosto de 1996 que institui o DETRAN/RS**. Disponível em <https://www.al.rs.gov.br>, acessado em 06.11.2010

ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DO RIO GRANDE DO SUL. **Lei Estadual nº 10.098/94, Estatuto do Servidor Público Estadual**. Disponível em <https://www.al.rs.gov.br>, acessado em 06.11.2010

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker; Coda, Roberto (Org). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1997a. p. 69-93.

Cecília W.; CODA, Roberto (Org). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997a. p. 69-93.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos**. In: BERGAMINI,

Cecília W.; CODA, Roberto (Org). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997a. p. 69-93.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1982.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto (Org). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CODA, Roberto. **Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos**. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 94-107.

CODA, Roberto. **Satisfação no trabalho e características das políticas de recursos humanos para executivos**. 1986. Tese (Doutorado em Administração) 98 – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1986.

CORADI, Carlos Daniel. **O comportamento humano em administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1985.

DAVIS, Keith e NEWSTROW, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DETRAN/RS. **Série Histórica de Arrecadação e Despesa do DETRAN/RS**. Disponível em <http://www.detran.rs.gov.br>, acessado em 06.11.2010

DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO. **Guia do Servidor**. Porto Alegre. Secretaria Estadual de Administração e Recursos Humanos, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HERZBERG, Frederick. **Mais uma vez: como motivar seus funcionários?**. In: GESTÃO de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Campus, c1997. (Harvard Business Review Book). p. 55-82. Tradução de: Manage people, not personnel.

HERZBERG, Frederick. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997a. p. 108-129.

HERZBERG, Frederick. O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho, In Hampton, David R. (Comp.). **Conceitos de comportamento na administração**. São Paulo: EPU, 1973. p. 53-62.

LACOMBE, F.J.M.; Heilborn, G.L.J. **Administração: princípios e tendências**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAWLER, Edward E. **Motivação nas organizações de trabalho**. In BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração**. 2. Ed. São Paulo: Pioneira, 1979. Tradução de *New patterns of management*.

LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2002.

MASLOW, Abraham H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria gera da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2002.

MCGREGOR, Douglas R. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
MOTTA, Fernando Claudio Prestes; VASCONCELOS, Isabell Francisca Gouveia de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson, 2002.

OLIVEIRA, Marco A. **Cultura organizacional**. São Paulo: Nobel, 1998.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

TAYLOR, Frederick Winstow. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1996. Tradução de: *The principles of scientific management*.

VILABOL. **Estudo de Caso**. Disponível em <<http://mariaalicehof5.vilabol.uol.com.br/>>, acessado em 17.07.2010

VROOM, Victor H., **Gestão de pessoas, não de pessoal**: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Campus, c1997. (Harvard Business Review Book). Tradução de: Manage people, not personnel.

WEISS, Donald H. **Motivação e resultados**: como obter o melhor de sua equipe. São Paulo: Nobel, 1991.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Tradução de: Case study research: design and methods.

ANEXOS

ANEXO A - QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA

Idade: _____ Sexo: Masculino Feminino

Satisfação Geral

		Concordo Totalmente	Concordo	Não Concordo Nem Discordo	Discordo	Discordo Totalmente
01	De modo geral, as condições físicas de trabalho no seu setor são satisfatórias (ex.: ventilação, temperatura, ruído, etc.).					
02	A Autarquia disponibiliza as ferramentas necessárias para executar suas atividades (ex.: móveis, computadores, material de escritório, etc.).					
03	Sinto orgulho da minha atual função no DETRAN/RS					
04	Confio nas decisões tomadas pela minha chefia.					
05	O seu chefe é a pessoa mais indicada para a função que ocupa, ou seja, demonstra conhecimento das atividades, possui perfil de líder, é acessível, entre outros.					
06	O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades no DETRAN/RS.					
07	Seu chefe dá liberdade para tomar decisões que melhorem a qualidade do seu trabalho.					
08	A cultura organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na Autarquia que não estão previstos em qualquer regra) adotada no DETRAN/RS favorece a execução das minhas atividades na Autarquia.					
09	A burocracia adotada na Autarquia favorece a execução das minhas atividades.					
10	A última alteração salarial (PL286/2009) atendeu as expectativas quanto a valorização salarial.					
11	Estou satisfeito com minha remuneração atual.					
12	As atuais políticas de benefícios (auxílio transporte, auxílio educação, auxílio alimentação, etc) proporcionam motivação para o trabalho.					
13	Tenho interesse em prestar concurso público para outra Instituição Pública em qualquer esfera de Governo por questões de remuneração, políticas de benefícios, plano de carreira, etc.					
14	Tenho interesse de ir para a iniciativa privada por questões de remuneração, políticas de benefícios, plano de carreira, etc.					

15	O atual plano de carreira adotado no DETRAN/RS proporciona motivação para o trabalho.					
16	A Autarquia me informa de todos os benefícios que tenho direito, assim como busca ampliá-los.					

Tempo de Serviço

		De 0 até 6 anos	Mais de 6 anos
17	Tenho o seguinte tempo de serviço no DETRAN/RS		

Comentários / Sugestões:

ANEXO B - DESEMPENHO SERVIDOR POR MERECEMENTO

PONTUAÇÃO DOS QUESITOS DE RECURSOS HUMANOS					
Quesitos Grupo A Afastamentos	Peso do Quesito	Qtde. em Dias	Pontuação Obtida no Quesito	Efetivo Exercício (meses)	Pontuação Total dos Quesitos RH
Licenças em geral	1			1 a 12	
Cedência	3			1 a 12	
Faltas NÃO Justificadas	45			12	
Faltas NÃO Justificadas	45			11	
Faltas NÃO Justificadas	45			10	
Faltas NÃO Justificadas	60			9	
Faltas NÃO Justificadas	60			8	
Faltas NÃO Justificadas	60			7	
Faltas NÃO Justificadas	90			6	
Faltas NÃO Justificadas	90			5	
Faltas NÃO Justificadas	90			4	
Faltas NÃO Justificadas	180			3	
Faltas NÃO Justificadas	180			2	
Faltas NÃO Justificadas	180			1	
Quesitos GRUPO B					
Administrativas	Peso do Quesito	Qtde.	Pontuação Obtida no Quesito	Efetivo Exercício (meses)	
Repreensão	181			1 a 12	
Suspensão e/ou Multa	241			1 a 12	

Fonte: Setor de Recursos Humanos do DETRAN/RS

ANEXO C - DESEMPENHO INSTITUCIONAL PARA GPT

TABELA DE CLASSIFICAÇÃO DO DESEMPENHO INSTITUCIONAL			
Nº da Faixa	Faixa Percentuais	Desempenho Institucional	Base GPT
1	acima de 90%	100%	16%
2	acima de 80% até 90%	90%	14%
3	acima de 75% até 80%	80%	13%
4	acima de 70% até 75%	75%	12%
5	acima de 65% até 70%	70%	11%
6	acima de 60% até 65%	60%	10%
7	acima de 55% até 60%	55%	9%
8	acima de 50% até 55%	50%	8%
9	acima de 40% até 50%	40%	6%
10	até 40%	0%	0%

Fonte: Setor de Recursos Humanos do DETRAN/RS

ANEXO D - DESEMPENHO INDIVIDUAL PARA GPT

Nome do Avaliador:
Cargo:
Identificação Funcional:
Período:
Data: ____ / ____ / 2____

Nome do Avaliado:
Cargo e Grau:
Identificação Funcional:
Data: ____ / ____ / 2____

Assinatura _____		Assinatura _____				
CRITÉRIOS	DESCRIÇÃO	NÍVEIS DE PONTUAÇÃO				
		5. SEMPRE	4. QUASE SEMPRE	3. ÀS VEZES	2. RARA- MENTE	1. NUNCA/ NÃO
INICIATIVA	Elabora e/ou operacionaliza propostas que busquem o aperfeiçoamento do trabalho, visualizando e resolvendo os problemas do dia-a-dia de forma a antecipar soluções e agir preventivamente aos efeitos de possíveis problemas.	() 20 pontos	() 16 pontos	() 12 pontos	() 8 pontos	() 0 pontos
RESPONSABILIDADE	Assume o cargo respondendo pelas conseqüências das atitudes que toma, demonstrando zelo com a imagem da Autarquia cuidado com os equipamentos e instrumentos de trabalho.	() 20 pontos	() 12 pontos	() 9 pontos	() 6 pontos	() 0 pontos
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	Relaciona-se com os colegas e as partes e proporciona um clima de confiança, de cordialidade e de respeito.	() 15 pontos	() 16 pontos	() 12 pontos	() 8 pontos	() 0 pontos
EFICIÊNCIA PROFISSIONAL	Observa quanto a qualidade do trabalho desenvolvido, de acordo com as atribuições do cargo ou função desempenhada, o que segue: -produtividade e presteza no desenvolvimento das tarefas; -observâncias de prazos para apresentação ou entrega de tarefas inerentes ao desempenho de suas atividades; -utilização adequada dos recursos disponíveis para o desenvolvimento de suas atividades; -planejamento do trabalho de acordo com os objetivos propostos; -correspondência entre a execução e o planejamento.	() 20 pontos	() 16 pontos	() 12 pontos	() 8 pontos	() 0 pontos
COOPERAÇÃO	Dispõe-se a cooperar para o desenvolvimento de atividades correlatas ao desempenho de seu cargo ou função, bem como a: -contribuir para o trabalho coletivo; -assumir, por necessidade de trabalho, papéis ou responsabilidades diferentes de suas atribuições; -transmitir instruções ou orientações necessárias à realização do trabalho.	() 20 pontos	() 16 pontos	() 12 pontos	() 8 pontos	() 0 pontos
PONTUALIDADE	Apresenta quanto à efetividade e fiel observância dos horários previstos para o exercício do cargo: Atrasos/saídas antecipadas não compensadas	() 5 pontos	() 4 pontos	() 3 pontos	() 2 pontos	() 0 pontos
		0 ou 1	5			
		2 ou 3	4			
		4 ou 5	3			
		6 ou 7	2			
		8 ou +	0			
TOTAL DE PONTOS DA AVALIAÇÃO						
JUSTIFICATIVA PARA O DESCONTO NA PONTUAÇÃO DO DESEMPENHO						

Fonte: Setor de Recursos Humanos do DETRAN/RS