

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**SERGIO VIANNA GURSKI**

**MOTIVAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO ESTADUAL DO DEPARTAMENTO DE  
TRÂNSITO DO PARANÁ**

**Curitiba**

**2011**

**SERGIO VIANNA GURSKI**

**MOTIVAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO ESTADUAL DO DEPARTAMENTO DE  
TRÂNSITO DO PARANÁ**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Educação à Distância da Universidade Federal do Paraná como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Karen Menger da Silva Guerreiro.

**Curitiba**

**2011**

Dedico aos meus familiares pela  
compreensão dos motivos que me  
fizeram ausente em alguns  
momentos de suas vidas.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, pelo existir;

Aos meus familiares, pelos incentivos preciosos;

À professora Karen Menger da Silva Guerreiro pela atenção e profissionalismo traduzidos em orientações objetivas que levaram ao êxito deste trabalho.

Ao Departamento de Trânsito do Paraná pela oportunidade de realizar esse estudo.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Grau de Satisfação com o Trabalho em Equipe .....	17
Gráfico 2 – Sentimento de Valorização .....	18
Gráfico 3 – Relacionamento com os Colegas de Trabalho .....	20
Gráfico 4 – Grau de Satisfação com o Trabalho que Realiza .....	21
Gráfico 5 – Grau de Responsabilidade no Trabalho que Realiza .....	22
Gráfico 6 – Satisfação com o Reconhecimento Profissional .....	23
Gráfico 7 – Possibilidade de Crescimento e Desenvolvimento Profissional .....	24
Gráfico 8 – Satisfação com a Segurança Profissional .....	25
Gráfico 9 – Satisfação com o Investimento na Carreira .....	27
Gráfico 10 – Satisfação com a Remuneração Salarial .....	28
Gráfico 11 – Satisfação com a Atuação da Chefia .....	29
Gráfico 12 – Satisfação com a Realização Profissional .....	30

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	6
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA .....	6
1.2 OBJETIVOS .....	8
1.2.1 Geral .....	8
1.2.2 Específicos .....	8
1.3 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO .....	8
<b>2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA</b> .....	10
2.1 CARGO PÚBLICO .....	10
2.2 CARREIRAS DE ESTADO .....	10
2.3 DESENVOLVIMENTO NA CARREIRA .....	11
2.4 SERVIDOR PÚBLICO .....	12
2.5 ESTABILIDADE PROFISSIONAL .....	12
2.6 MOTIVAÇÃO DO FUNCIONÁRIO .....	13
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	15
3.1 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA.....	16
<b>4 ORGANIZAÇÃO PÚBLICA: DEPARTAMENTO DE TRÂNSITO DO PARANÁ</b> .	31
4.1 DESCRIÇÃO GERAL .....	31
4.1.1 Breve Histórico .....	31
4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....	32
<b>5 PROPOSTA</b> .....	34
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA .....	34
5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	34
5.3 RECURSOS .....	35
5.4 RESULTADOS ESPERADOS .....	36
5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS.....	36
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	37
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	39
<b>APÊNDICE A</b> .....	42

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

O presente trabalho visa apresentar a atual situação dos servidores efetivos do Departamento de Trânsito do Paraná, mais precisamente aos servidores lotados nas Circunscrições Regionais de Trânsito (CIRETRANS), identificando os principais problemas relacionados à motivação e a atual política de ascensão na carreira de servidor público do Quadro Próprio do Poder Executivo (QPPE), bem como os índices de satisfação funcional com o atual plano de carreira, em específico a dos cargos de Agente de Apoio e de Execução, apresentando uma proposta de melhorias para a política de recursos humanos.

Os atuais Servidores Públicos, lotados no Departamento de Trânsito do Paraná, são regidos pelo Estatuto do Servidor do Paraná, Lei nº 6.174 de 16 de novembro de 1970 que foi publicado no Diário Oficial do Estado em data de 20/11/1970, onde estabelece o regime jurídico dos funcionários civis do Poder Executivo do Estado do Paraná e que fazem parte do Quadro Próprio do Poder Executivo (QPPE) criado pela Lei Estadual do Paraná nº 13.666 que tem como objetivo, o de organizar os cargos públicos de provimento efetivos (PARANÁ, 2011).

Na iniciativa privada, bem como no setor público deve haver uma preocupação com o bem estar do servidor, mantendo-o motivado para que trabalhe, respeitando os princípios que regem a administração pública que são: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, ética e eficiência.

Esse posicionamento é diferente do que se praticava no início do século passado, pois alguns teóricos e administradores, adeptos da Administração Científica, conhecida como taylorismo, não incluíam a motivação entre os fatores de grande importância para o desempenho do empregado. Segundo eles o que realmente interessava era o ambiente físico, tais como iluminação, espaços arejados e com boas condições de higiene entre outros itens.

Estes fatores somados, descritos por Rago e Moreira (2003, p. 22), “à remuneração em função da produção, a seleção científica e aperfeiçoamento dos trabalhadores por meio de treinamento e desenvolvimento científico do trabalho,

além da cooperação íntima e amigável entre administração e os trabalhadores”, fatores estes que atuam como forma de anular a existência da luta de classe no trabalho.

Com o atual cenário mundial, para obter uma maior eficiência dos serviços, a motivação dos empregados passa a ser uma preocupação em qualquer organização, seja ela pública ou privada.

Para definir motivação o próprio nome já sugere, significa motivo para ação. Considerando então a etimologia da palavra, significa movimento, já que se origina do latim “*movere*”, isto é, mover. Assim, são “as emoções que impulsionam as pessoas em direção a suas metas” (MACEDO, 2006, p. 92).

Motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta será bloqueada (SOTO, 2002, p. 118).

A atual estrutura funcional é praticamente imutável em curto prazo, pois está estabelecida em lei, porém a utilização de ferramentas que estimulam a motivação contribui para a eficiência na prestação dos serviços.

Entre os fatores responsáveis pela motivação dos funcionários, destacam-se a remuneração, a estabilidade e os benefícios sociais. Vale lembrar, entretanto, que esta ainda não é a regra geral do que ocorre no serviço público brasileiro, mas é uma boa exceção.

No poder executivo é onde estão situados os maiores problemas relacionados à motivação de funcionários, como a baixa remuneração e a ausência de demais benefícios, por exemplo.

Pode-se dizer que estes problemas são agravados, principalmente, na esfera estadual e municipal, onde as injunções políticas são mais graves e trazem consequências negativas mais profundas, com reflexos no comportamento do funcionário, e na maioria das vezes, levam a um comprometimento com relação à eficiência na prestação de serviços.

Desse modo, uma opção que pode vir a oferecer resultados bastante significativos para o aumento na eficiência dos serviços prestados seria investir-se em motivação, associando-a ao incremento da renda, dando melhores condições de trabalho e diminuindo as diferenças.



## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Apresentar uma proposta que vise à motivação dos servidores, associando-a ao incremento salarial, para que se reverta em satisfação profissional e também, conseqüentemente, na melhoria dos serviços prestados pelo Departamento.

### 1. 2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever a atual política de ascensão na carreira de servidor público do Quadro Próprio do Poder Executivo;
- b) Apresentar uma proposta de melhorias motivacionais e do incremento da renda que influenciem em melhorias dos serviços prestados pelo Departamento.

## 1.3 JUSTIFICATIVAS DOS OBJETIVOS

A partir da Constituição Federal de 1988, os servidores públicos ocupantes de cargos efetivos ficaram imobilizados no cargo de ingresso no serviço público, eliminando a possibilidade de movimentação e ascensão funcional que garantia a mudança de um cargo de nível médio para outro superior, desde que concluído curso superior compatível e mediante vagas disponibilizadas em concurso interno. Com isto, muitos servidores sentem-se desmotivados em buscar qualificação.

O servidor público atual não deve ter um perfil diferente, na medida em que é cobrado pela sociedade na qualidade dos serviços prestados, porém, a atual política de recursos humanos para o serviço público impede a mudança de um cargo para outro, mesmo com a escolaridade concluída. Um exemplo disso, o servidor que está como Agente de Apoio que exige uma escolaridade do 1º grau (ensino fundamental), mesmo que conclua o segundo grau (ensino médio), não conseguirá passar para o cargo de Agente de Execução em que uma das exigências, é a escolaridade do nível do 2º grau.

Portanto, percebe-se serem variados os fatores que acabam por desmotivar os servidores públicos, principalmente, os das áreas que não contam com um plano de carreira bem definida. Dentre estes fatores, destacam-se:

- A cultura egocêntrica daqueles que sempre julgam que o salário esta abaixo do ideal e, por isso atendem mal os usuários.
- A falta de pessoal e de meios para atender a demanda que cresce a cada dia.
- A famigerada idéia popular de que o servidor público não gosta de trabalhar também acaba desmotivando o servidor.
- A estabilidade, que é conferida para garantir uma prestação de serviço igualitária e com qualidade, mas acaba fazendo com que o servidor se acomode ainda atenda mal o usuário.
- A inevitável convivência com servidores mais antigos desmotivados e acomodados.
- A falta de benefícios tais como planos de saúde, vale alimentação, etc.

Para poder manter os servidores motivados faz-se necessários permanentes programas que conscientizem cada servidor de que a imagem do funcionalismo público pode e deve ser melhorada, a partir da excelência no atendimento de cada cidadão e, principalmente, no entusiasmo do servidor.

## 2 REVISÃO TEÓRICO-EMPIRICA

Neste capítulo apresentam-se os conteúdos necessários à problemática, sendo que se deu por intermédio da seleção e leitura de diferentes autores que abordam o tema “Motivação” e o Servidor Público.

### 2.1 CARGO PÚBLICO

Cargo é a unidade funcional administrativa da estrutura organizacional, com competência a ser expressa por um agente público, quando do desempenho de funções associadas e com um conjunto de atribuições e responsabilidades cometidas a esse agente, dentro da esfera de cada Poder.

Quando verificada a sua definição em consonância com a legislação indica-se de acordo com o art. 3º da Lei nº 8.112/90 que, cargo público “é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor” (BRASIL, 2009, p. 9).

### 2.2 CARREIRAS DE ESTADO

O servidor, quando aprovado em concurso público, ingressa em uma carreira estatutária.

Essas carreiras são:

- QUADRO PRÓPRIO DO PODER EXECUTIVO - QPPE, composto de cinco cargos: Agente de Apoio, de Ensino Fundamental; Agente de Execução, Agente Penitenciário e Agente de Aviação, de Ensino Médio e Agente Profissional, de Ensino Superior, conforme Lei 13.666/2002 e Lei 15.044/2006.
- QUADRO PRÓPRIO DO MAGISTÉRIO - QPM, com o cargo de Professor, conforme Lei Complementar 103/2004 e Lei Complementar 106/2005.
- QUADRO PRÓPRIO DA POLÍCIA CIVIL - QPPC, com os cargos de Investigador de Polícia, Escrivão, Papiloscopista, Agente em Operações

Policiais e Delegado, conforme Lei Complementar 14/82, Lei Complementar 89/2001, Lei Complementar 96/2002 e Lei Complementar 98/2003.

- QUADRO PRÓPRIO DE PERITOS OFICIAIS - QPPO, com os cargos de Perito Oficial e Agente Auxiliar de Perícia Oficial, conforme Lei 14.678/2005.
- QUADRO PRÓPRIO DE ADVOGADOS, com o cargo de Advogado, de acordo com a Lei 9422/90.
- QUADRO PRÓPRIO DE PROCURADORES, com o cargo de Procurador, nos termos da Lei Complementar 26/85 e Lei Complementar 40/87.
- QUADRO PRÓPRIO DO IAPAR, com os cargos de Pesquisador e Agente de Ciência e Tecnologia, conforme Lei 15.179/2006.
- QUADRO PRÓPRIO DE AUDITOR FISCAL, com o cargo de Auditor Fiscal, nos termos da Lei Complementar 92/2002.
- QUADRO PRÓPRIO DAS INSTITUIÇÕES ESTADUAIS DE ENSINO SUPERIOR - IEES, com os cargos de Professor de Ensino Superior e Agente Universitário, regulamentado pela Lei 11.713/97, Lei 14.825/2005 e Lei 15.050/2006.
- QUADRO DA POLÍCIA MILITAR - PMPR, com postos de hierarquia própria da carreira de Militares, conforme o artigo 142 da Constituição Federal e Lei 6417/73.

### 2.3 DESENVOLVIMENTO NA CARREIRA

Os servidores possuem, de tempos em tempos, direito aos institutos de desenvolvimento na carreira, previstos no artigo 33 da Constituição Estadual e nos planos de carreira existentes, entre os quais se incluem a promoção ou a progressão.

No caso da PROMOÇÃO, indica-se pelo crescimento vertical do cargo, medido por meio de outros títulos, significando a assunção de responsabilidades de nível hierárquico de tarefas mais alto.

Conforme previsto na Constituição Estadual, artigo 34, parágrafo XX, no qual determina “promoção, observando-se rigorosamente os critérios de antiguidade e merecimento”, portanto, deve ocorrer alternadamente por mérito e tempo de serviço e são emitidos atos regulamentadores sobre os critérios a serem adotados.

Para o caso da PROGRESSÃO, indica-se como o enriquecimento horizontal do cargo, medido por intermédio de tempo de serviço e títulos, significando o aperfeiçoamento das aptidões do servidor na função. Sistemáticamente são emitidos atos regulamentadores da progressão para cada quadro.

## 2.4 SERVIDOR PÚBLICO

O Cap. II, Seção I da Comissão de Ética XXIV, esclarece que:

O servidor público é aquele que, por força de lei, contrato ou qualquer ato jurídico, preste serviços de natureza permanente, temporária ou excepcional, ainda que sem retribuição financeira, desde que ligado direta ou indiretamente a qualquer órgão do poder estatal [...].

Ainda sobre essa definição tem-se que o servidor público é o termo utilizado, lato sensu, para designar “as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração Indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos” (DI PIETRO, 2003, p. 433).

## 2.5 ESTABILIDADE PROFISSIONAL

A estabilidade no serviço público, muito criticada, é um assunto polêmico. Há muito, criou-se uma espécie de mito em torno deste tema.

Ao contrário do que se ouve falar, a estabilidade funcional não tem como objetivo perpetuar, no cargo público, aquele que, de alguma forma, não está preparado para exercê-lo. É, antes de tudo, um dispositivo constitucional que garante ao bom servidor continuar a prestar serviços como agente público, mesmo que isso contrarie a interesses políticos ou a vontade pessoal de dirigentes.

A primeira legislação a garantir a estabilidade é Constituição Federal, atualmente em vigor, quando em seu artigo 41 diz o seguinte: “São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para o cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público”. Como se observa, é exigência indispensável à estabilidade do servidor o prazo de três anos e que tenha sido nomeado em virtude de concurso público e, ainda, que o cargo seja de provimento efetivo.

Já de acordo com as determinações trazidas na Lei estadual nº 13.666, de 05 de julho de 2002, verifica-se que o desenvolvimento profissional na carreira se dará pelos institutos da progressão, promoção e mudança de função, sendo que a progressão se dará na classe, ao funcionário estável, por antiguidade, avaliação de desempenho e por titulação. Já a promoção ocorrerá a cada quatro anos, para o funcionário estável, em um mesmo cargo, devendo observar os seguintes requisitos:

I. Existência de vaga na classe; II. Avaliação de títulos, tais como titulação escolar formal, experiência e ou tempo de serviço; III. Tempo mínimo de dois anos de efetivo exercício na classe e na função e somente após o estágio probatório; IV. Obtenção de conceito satisfatório nas avaliações de desempenho a que for submetido; V. Atendimento dos demais requisitos da classe a que estará concorrendo, previstos em legislação específica (PARANÁ, 2002).

Já a mudança de função poderá ocorrer quando o funcionário público estável que atender os requisitos constantes de outra função, dentro do mesmo cargo, da mesma complexidade/responsabilidade e classe, poderá desempenhar outra função, por necessidade da Administração Pública ou impossibilidade de atuação em sua função original observado o perfil profissiográfico, sempre a critério da Secretaria de Estado da Administração e da Previdência - SEAP.

## 2.6 MOTIVAÇÃO DO FUNCIONÁRIO

De maneira direta ou indireta, consciente ou inconsciente, sempre se buscou a satisfação de alguma necessidade, precedida, na maioria das vezes, por uma espécie de mola propulsora que impeliam o indivíduo à satisfação desta ou daquela necessidade. Para que houvesse rendimento nas tarefas desenvolvidas pelos trabalhadores as organizações se deram conta de que necessitavam de trabalhadores motivados no ambiente de trabalho e, como indivíduos complexos que são, possuem necessidades diferentes e precisam de estímulos diferentes para se motivar à consecução da missão das organizações a que pertencem.

Com relação a este assunto, Oliveira (2000, p. 143) menciona que “as diferentes relações existentes entre capital e trabalho desenvolveram formas contraditórias que limitaram as posições ocupadas pelos homens no ambiente de trabalho”.

Já na década de 1920, Mary Parker Follet, publicava estudos e fazia palestras referentes a liderança, motivação, a forma adequada de lidar com as pessoas e também a importância da coesão do grupo.

A importância da motivação na produtividade ficou caracterizada a partir das experiências da Western Elétric em Hawthorne. Foi nessa época que, em entrevistas, trabalhadores se queixavam de um sentimento de identidade, levando Mayo a estabelecer uma série de hipóteses sobre a natureza humana, diferentes das de Taylor sobre o homem racional econômico (LACOMBE, 2005).

Portanto, muitas são as dificuldades, no que diz respeito a uma gestão de pessoas, em virtude da falta de direcionamento estratégico nos moldes da que ocorre nas organizações privadas, mesmo assim, é possível identificar sinais de melhoria em alguns setores da administração pública. Embora o gestor público tenha pouco poder de decisão, com base na competência daquele a quem gerencia, é essencial compreender o papel da administração pública e lidar com suas peculiaridades.

De modo geral, as dificuldades peculiares ao serviço público, tais como escassez de recursos financeiros, descontinuidade na gestão e salários nem sempre atrativos, falta de benefícios, se constituem em fatores de desestímulo ao servidor. Entretanto, já são bastante conhecidos os exemplos que caracterizam uma reversão deste cenário.

A motivação tem reflexos positivos no aumento de produtividade, tão necessária, nos dias atuais, para o alcance do objetivo que é a prestação de serviços com qualidade, celeridade e eficiência, diante de um cliente cada vez mais consciente de seus direitos, portanto, mais exigente.

Desse modo, torna-se importante avaliar o nível de satisfação funcional com o atual plano de carreira do QPPE, em específico a dos cargos de Agente de Apoio e de Execução.

### 3 METODOLOGIA

Para atingir os objetivos a que se propôs, este trabalho utilizou-se de diferentes tipos de métodos de pesquisa, abaixo apresentados:

- a) Bibliográfica, com o levantamento do tema em alguns autores para embasar o estudo desenvolvido, bem como para o procedimento das reflexões por parte do pesquisador ao referido tema. Desse modo, a investigação feita em diferentes autores contribuiu de forma substancial para se chegar à conclusão final deste estudo.
- b) Pesquisa de satisfação de natureza quantitativa - procedendo a investigação no âmbito das Circunscrições Regionais de Trânsito, onde foram levantados os dados.

A coleta de dados se fez por intermédio de questionário com perguntas objetivas aplicadas a 100 funcionários estatutários da CIRETRANS, no período que transcorreu o mês de agosto de 2011, sendo estes pertencentes à Região Metropolitana de Curitiba que são:

Curitiba, englobando 60 (sessenta) participantes, São José dos Pinhais com 15 (quinze) participantes, Campo Largo com um total de 8 (oito) participantes, Araucária com 12 (doze) participantes e Lapa com 5 (cinco) participantes.

Por se tratar de um mesmo universo e ser este limitado não se fez necessário o uso da aplicação de fórmula para determinar a quantidade da população alvo deste estudo.

- c) Descritiva, pelo uso das informações coletadas, as quais depois de refletidas foram descritas, compondo a pesquisa desejada. De acordo com Heerdt (1998) mencionado por Kaplan (2001, p. 211):

A pesquisa descritiva é aquela que analisa, observa, registra e correlaciona aspectos (variáveis) que envolvem fatos ou fenômenos, sem manipulá-los. Os fenômenos humanos ou naturais são investigados sem a interferência do pesquisador que apenas procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características.

O questionário foi planejado e programado, considerando o tema de pesquisa apresentado e a base teórica construída. Elaboraram-se 13 (treze) itens, os quais permitiram, durante a análise, flexibilidade nas escolhas feitas, sendo voltadas para



o ambiente de trabalho, tais como: relacionamento com os demais funcionários, valorização, grau de responsabilidade, remuneração, reconhecimento profissional, segurança profissional, benefícios, entre outros tópicos, com o objetivo de reconhecer qual dos fatores tem maior influência na desmotivação dos servidores conforme se encontra especificado no Apêndice – A deste trabalho.

Desse modo, a intenção, nessa coleta, foi o envolvimento de um máximo de profissionais, sendo que esse público participante foi orientado de forma a estar ciente quanto à intencionalidade da pesquisa e deixando-se cada um deles livres em consentir ou não quanto a sua participação, orientando-os quanto ao anonimato.

Neste sentido, como a própria Constituição Federal de 1988 determina, em seu artigo 5º, parágrafo XIV – “é assegurado a todos o acesso à informação e resguardado o sigilo da fonte, quando necessário ao exercício profissional”.

Comenta-se que a análise das informações obtidas procedeu-se com a contribuição dos autores que tratam deste tema conjuntamente a exposição de gráficos elaborados com o uso do programa Excel, servindo esta de subsídio para, além da conclusão deste trabalho, para a apresentação de uma proposta de melhorias.

### 3.1 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Indica-se que os profissionais escolhidos como público-alvo desta pesquisa, em sua maioria (65%) é do sexo feminino e o restante (35%) do sexo masculino. Indica-se que uma parte destes participantes (28%) se encontra entre as idades de 20 a 31 anos. Outro tanto (37 %) está na faixa etária entre 31 a 40 anos. Também aqueles (16%) que apresentam idades entre 41 a 50 anos e o restante (19%) que tem acima de 50 anos de idade. Observando-se esses dados registrados, acredita-se que o público-alvo, o qual se destinou esta pesquisa, apresentou possibilidades reais de colaborar para com a investigação em torno deste estudo.

Constata-se serem a grande maioria (45%) aqueles que atuam a menos de 10 anos. Muitos desses profissionais (30%) afirmaram estar atuando nesta profissão a mais de 11 anos, porém menos de 15 anos. Poucos (4%) atuam a mais de 15 anos, no entanto a menos de 20 anos. Outros (13%) exercem o cargo a mais de 20 anos, porém a menos de 35 anos. Por fim, alguns deles (8%) já ocupam o cargo a

mais de 35 anos, deixando a certeza de que possuem uma bagagem significativa de conhecimentos a respeito do tema em estudo.

Também, os dados foram levantados quanto ao nível de escolaridade que os participantes possuem, constatando-se que a maioria (67%) deles possui formação em nível de 2º Grau. Os resultados também indicaram que há profissionais (22%) com nível Superior. Observa-se, no entanto, que conta com os demais (11%) que possuem somente o 1º Grau.

Esses profissionais pesquisados se encontram atuando em três níveis diferentes de cargos: a maioria (72%) atua como Agente Execução; outro tanto (23%) atua no cargo de Agente Apoio e o restante, a minoria (5%) no cargo de Agentes Profissionais.

Um dos questionamentos colocados para os profissionais referia-se ao trabalho em equipe que é desenvolvido, sendo que a maioria (39%) indicou estar satisfeito (gráfico 1).

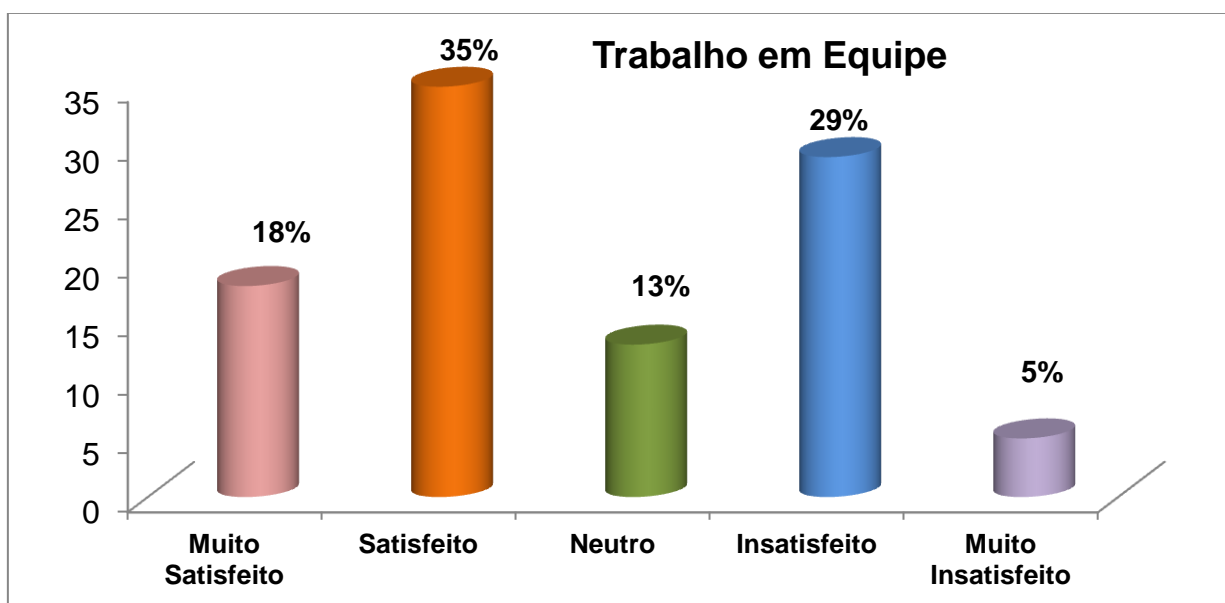


Gráfico 1 – Grau de Satisfação com o Trabalho em Equipe.  
**Fonte:** Elaborado nos Dados Coletados na Pesquisa de Campo – 2011.

Embora neste questionamento houvesse um número razoável de participantes (29%) dizendo-se insatisfeito com o trabalho em equipe, haja vista que analisando todos os resultados positivos somam-se pouco mais da metade (53%) dos participantes da pesquisa, por conseguinte, os resultados de insatisfação se entendido que os profissionais que mostraram neutralidade quanto à pergunta feita pendem para a insatisfação os índices percentuais seriam muito próximos. Esse fato

indica a necessidade de maior motivação para o desempenho do trabalho em equipe.

A esse respeito Chiavenato, (2000, p. 413) menciona que:

O clima organizacional representa o quadro mais amplo da influência ambiental sobre a motivação. O Clima também é responsável por criar um ambiente que propicie a satisfação ou insatisfação entre os envolvidos. É a partir da análise do Clima Organizacional interno que se identifica a relação existente entre os colaboradores e a empresa.

Para o autor, um clima favorável na organização está relacionado diretamente com o trabalho de equipe desenvolvido dentro da empresa, o qual deve propiciar satisfação na atividade realizada pelo indivíduo, fator este que afetará positivamente em suas atitudes e despertará a sua criatividade, seu desejo de inovar e acima de tudo, a capacidade de adaptar-se às mudanças no ambiente de trabalho. No entanto, quando esse clima, na maioria das vezes, se mostra desfavorável, as pessoas tendem a ficar cada vez mais desmotivadas, apresentando auto-estima baixa e, acima de tudo, aparentando frustrações em suas atividades.

Quanto à questão sobre o funcionário sentir-se valorizado, a maioria (36%) indicou estar satisfeito (gráfico 2) com a forma com que a empresa o valoriza.

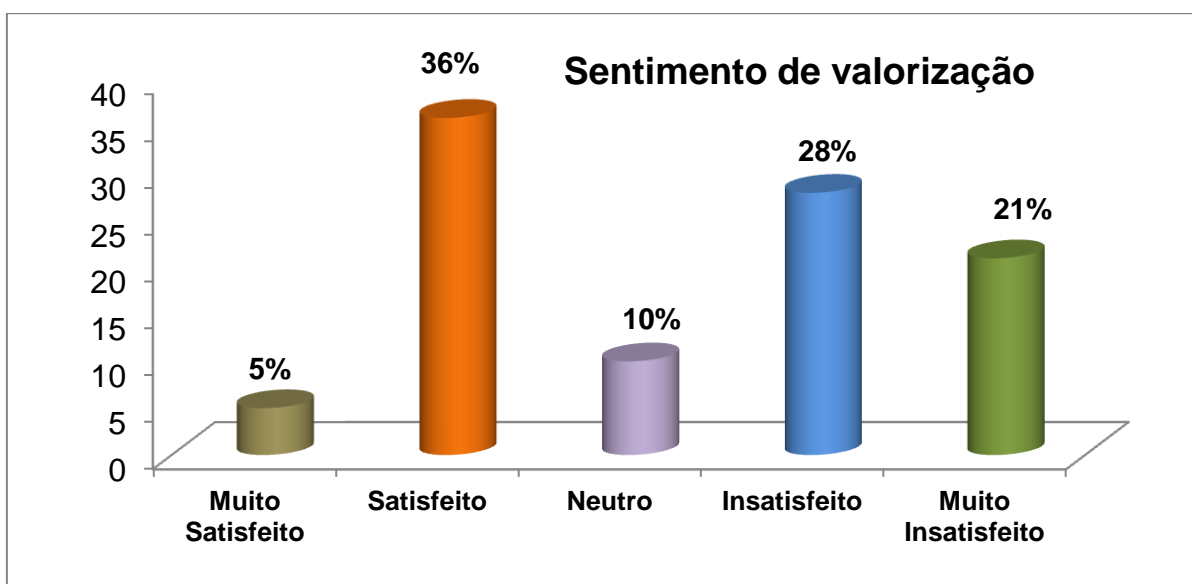


Gráfico 2 – Sentimento de Valorização.

Fonte: Elaborado nos Dados Coletados na Pesquisa de Campo – 2011.

Embora, a maioria diz-se satisfeita, os resultados indicam um percentual maior (49%) para aqueles profissionais que se encontram insatisfeitos, isso sem contar com os que se disseram neutros (10%).

Conforme aponta Dutra (2004, p. 180/1), a valorização do funcionário, de modo geral, ainda tende a sofrer com equívocos que resultam de uma série aspectos como:

Necessidade de transparência dos critérios de diferenciação e valorização, uma vez que eles já não estão atrelados a cargos ou estrutura organizacional, tendo que explicarem-se por si próprios; desenvolvimento de uma relação de compromisso entre a empresa e a pessoa pela gestão da carreira, desenvolvimento e valorização profissional; exigência de um sistema de comunicação eficaz entre as pessoas e a empresa. Esses aspectos representam inibidores pelos seguintes motivos: implicam a revisão de padrões comportamentais e políticos da empresa; pressupõe maior envolvimento e comprometimento da pessoa com sua carreira, desenvolvimento pessoal e profissional e com a valorização no âmbito da empresa, gerando, muitas vezes, resistências por parte das pessoas.

Para o autor, as empresas que mais obtém sucesso, atualmente, no mercado são aquelas que conseguiram ultrapassar o entendimento de que seus funcionários devem ser valorizados pela dedicação que dispensam a empresa e pelo que fazem nas suas atividades, não mais pelo simples acúmulo de funções do seu cargo, ou seja, o faxineiro tem o mesmo valor e recebe a mesma motivação que um executivo, pois a organização deve funcionar em harmonia em todas as suas ações, a isto se considera um trabalho de equipe.

Em relação aos resultados encontrados nesse questionamento, pressupõe-se que a empresa em questão não conseguiu ainda o entendimento mencionado por Dutra (2004), haja vista que uma grande parcela de seus profissionais não se acha satisfeito com a maneira como vem sendo valorizado, indicando, portanto, que a política de relacionamento no interior desta organização conduz seus funcionários a agirem em função da hierarquia de cargos, demonstrando pouca funcionalidade do trabalho em equipe o que torna as atividades muito mais individualizadas.

A suposição feita se comprova quando se verifica os resultados apurados no questionamento sobre o relacionamento do profissional com os demais colegas de trabalho. Embora tenha a maioria (52%), desses profissionais, respondido que se encontra satisfeito com o relacionamento, uma grande parcela (36%) indicou ao contrário, que se sente insatisfeito com relação ao ambiente de trabalho quando se trata das suas relações com os demais funcionários.

Novamente encontrou-se alguns profissionais (12%) que se mantiveram neutros, indicando dúvida quanto a ser promissora ou não essa atitude, pois não se tem como detectar se ela se dá em função do profissional não se manifestar de

forma insatisfeita ou se para cada um que escolheu tal resposta tanto faz se relacionar ou não com os demais colegas (gráfico 3). Tal atitude indica cada vez mais a necessidade de um trabalho abrangente de motivação de maneira que se possa vir a melhorar as relações no ambiente de trabalho.

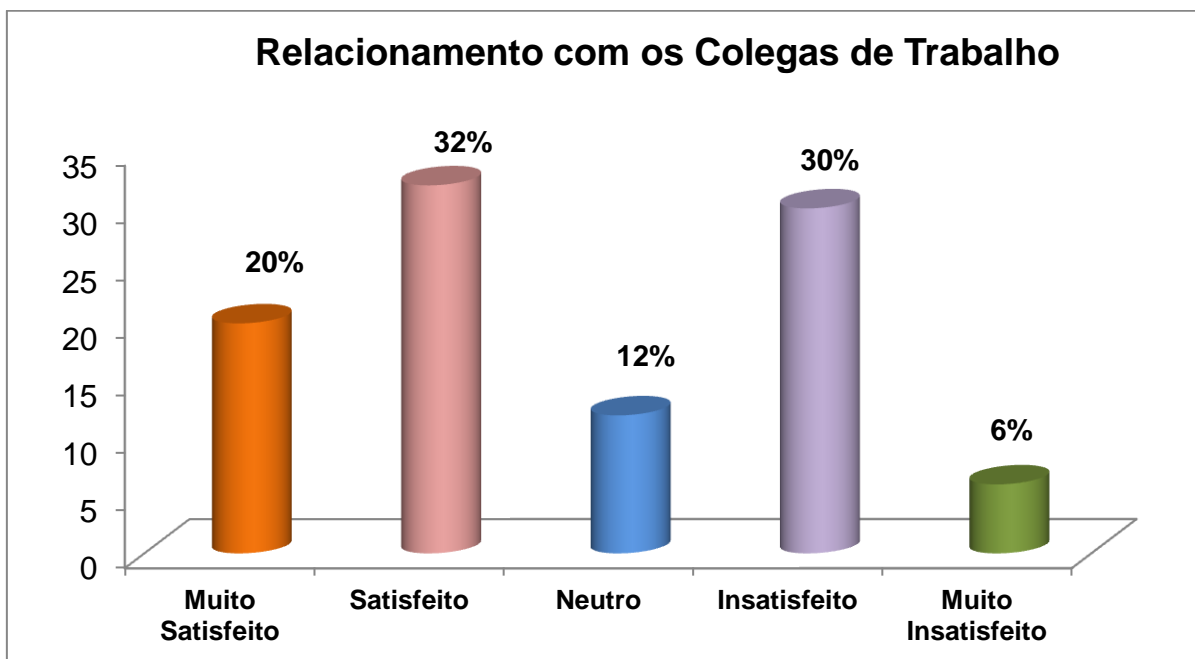


Gráfico 3 – Relacionamento com os Colegas de Trabalho.  
Fonte: Elaborado nos Dados Coletados na Pesquisa de Campo – 2011.

Portanto, claro está que o ambiente reflete no indivíduo, operando modificações no seu comportamento e, acaba por influenciar nas relações interpessoais por ora estabelecidas no ambiente de trabalho.

De acordo com a maneira de pensar de Del Prette e Del Prette (2001), se faz necessário levar em consideração que o ambiente de trabalho, seja ele qual for, acaba se tornando a extensão da casa do indivíduo, onde se encontra todos os dias com as mesmas pessoas e, querendo ou não, recebe influências que vão interferir nas relações interpessoais. Tais influências, boas ou não, aos poucos, contribuem para mudanças comportamentais.

Desse modo, a empresa, diante dos resultados mencionados deve promover um maior relacionamento entre seus funcionários, estar atento às diferenças, compreendendo que nessas diferenças há o envolvimento de muitos fatores e que depende dela a busca em desenvolver orientações que conduzam as boas relações entre a equipe, que estas sejam efetivadas em função do respeito, maturidade humana, compromisso, moral, ética, postura profissional.

Esses profissionais foram questionados sobre o grau de satisfação no trabalho que cada um deles realiza, sendo que a maioria (42%) mencionou estar satisfeito e outro tanto (16%) se dizem muito satisfeito (gráfico 4).

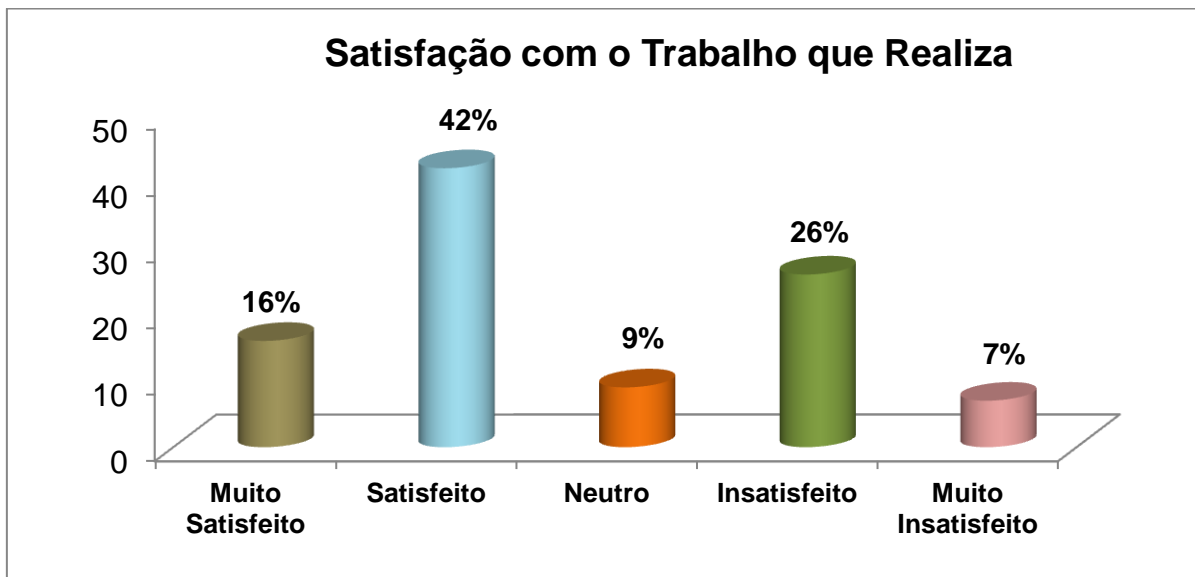


Gráfico 4 – Grau de Satisfação com o Trabalho que Realiza.  
Fonte: Elaborado nos Dados Coletados na Pesquisa de Campo – 2011.

A empresa deve estar concentrada no restante, os quais, uma boa parte (26%) comentou que se sente insatisfeito com o seu trabalho e alguns (7%) muito insatisfeitos. Novamente registram-se profissionais (9%) que se colocam neutros diante do questionamento feito. Diante desses resultados, entende-se a necessidade da empresa refletir a respeito de como vem se processando o seu ambiente de trabalho, buscando investigar os motivos da insatisfação desses funcionários visto que à medida que se tem a origem da causa de tal descontentamento se é possível de encontrar meios com os quais se possa solucionar o problema.

No caso do manejo das relações, envolve o engajamento da relação participativa, ou seja, “atuar entre as pessoas, nesse caso, a empresa não pode proceder somente como uma observadora, não se limitando a exigir rendimento de seus funcionários, mas atuando nas atividades com eles” (BROCKERT; BRAUN, 2007, p. 30). Para esses autores, tais lideranças quando agem em conjunto com seus colaboradores passam a se mostrar eficazes em captar e administrar o ambiente emocional de trabalho da sua organização. Essas empresas buscam sempre agir de maneira que venham a motivar e rearranjar seus funcionários para que estes se sintam satisfeitos e passem a atuarem com maior eficiência.

A respeito da satisfação com o grau de responsabilidade assumido em função de seu trabalho, os resultados demonstraram que a maioria (48%) está satisfeita e uma parcela (13%) está muito satisfeita (gráfico 5).

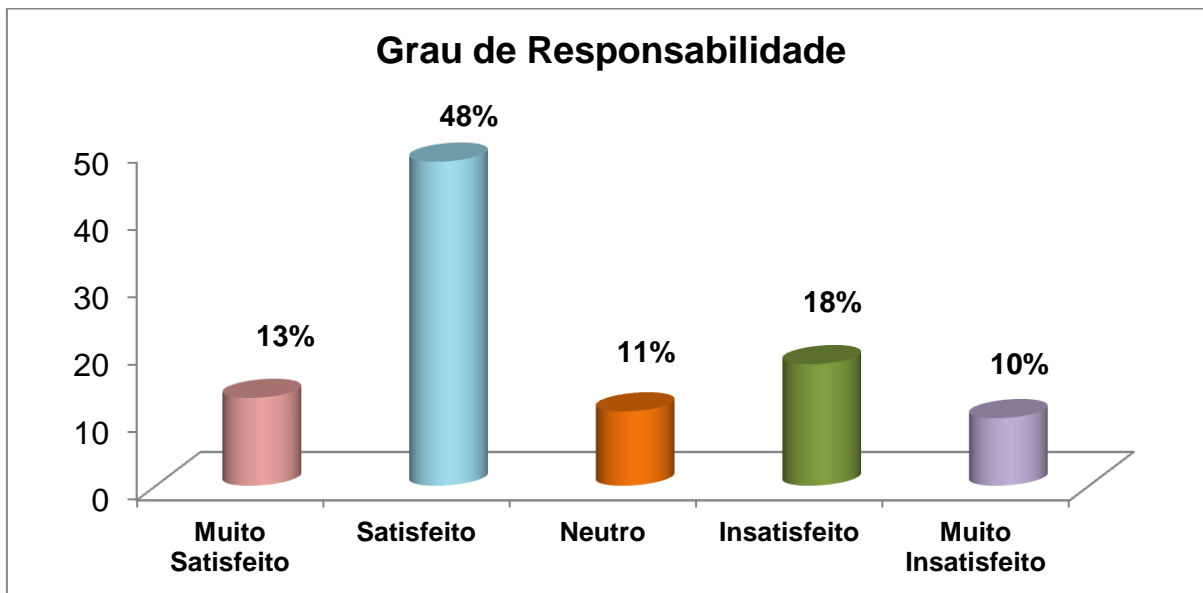


Gráfico 5 – Grau de Responsabilidade no Trabalho que Realiza.  
**Fonte:** Elaborado nos Dados Coletados na Pesquisa de Campo – 2011.

Embora a maioria dos funcionários da empresa encontre-se satisfeita com o grau de responsabilidade na atividade que desenvolve, apresenta um número considerável de colaboradores (28%) que, ao contrário, se mostra descontente.

Esse é um dos itens que se faz importante que a empresa tenha conhecimento, pois à medida que o funcionário não esteja satisfeito com a responsabilidade ou a falta dela, em relação à atividade que desempenha, seu rendimento de eficiência no trabalho pode ficar comprometido.

De acordo com Chiavenato (2006), as empresas para se destacarem no mercado globalizado, em função de maior eficiência e melhor qualidade dos serviços prestados, devem investir nos seus profissionais para que estes possam atuar de forma multidisciplinar e atender as exigências e expectativas do cliente.

[...] no mundo de hoje, onde tudo muda e as organizações precisam mudar para poderem sobreviver, os cargos também precisam mudar continuamente. Daí a necessidade de flexibilizar o conceito de cargo e torná-lo dinâmico. Isso requer uma constante remodelagem dos cargos (CHIAVENATO, 2006, p. 252).

Neste sentido, menciona que a empresa necessita de compreensão das suas atribuições e de seus liderados, aspecto este que permite um nível de cobrança maior dentro das responsabilidades de cada funcionário, ao mesmo tempo em que colabora para a minimização da interferência de uma colocação nas tarefas de outros. Como consequência, uma maior autonomia por parte dos colaboradores em favor de suas atribuições, acelerando procedimentos pela diminuição das incertezas sobre as possibilidades de cada um.

Quando questionados acerca do reconhecimento profissional, a maioria se mostra insatisfeito (gráfico 6).

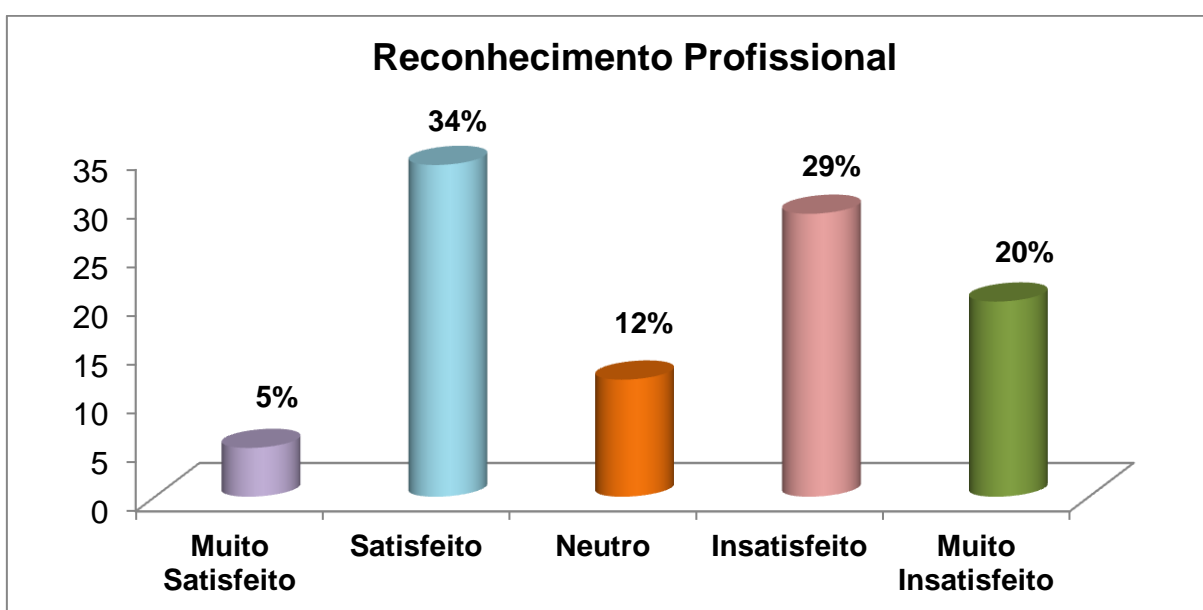


Gráfico 6 – Satisfação com o Reconhecimento Profissional.  
**Fonte:** Elaborado nos Dados Coletados na Pesquisa de Campo – 2011.

Os resultados indicaram que uma boa parte desses profissionais (29%) se diz insatisfeito com o reconhecimento profissional que recebem da organização com relação ao trabalho desempenhado e, outro tanto (20%) afirma estar muito insatisfeito.

Tais resultados quando acrescido da parcela (12%) dos profissionais que se mostraram com neutralidade quanto ao questionamento demonstra ser mais da metade dos funcionários dessa empresa insatisfeitos com o reconhecimento recebido da empresa com relação as suas atribuições no ambiente de trabalho.

Conforme aponta Zanelli (2004), as empresas, atualmente, tem percebido que fatores como satisfação e envolvimento do funcionário contribui de maneira significativa para elevar as taxas de produção. Na sua visão, a velocidade com que



as mudanças acontecem exige dos gestores maiores habilidades para apoiarem seus funcionários no desempenho das funções.

A empresa deve incentivar o comprometimento afetivo, o qual Zanelli (2004, p. 316) menciona estar ligado ao desejo, sendo “[...] um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização particular e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vistas a realizar tais objetivos”. Todavia, esse comprometimento se mostra vinculado às expectativas atendidas e às condições de trabalho oferecidas pela empresa; um comprometimento ativo apoiado no orgulho do trabalho, no desejo de filiação e no prazer de ser membro. Esses aspectos são alcançados por meio do grau de incentivo que o profissional recebe da organização em que atua.

Com relação à possibilidade de crescimento e desenvolvimento na empresa, os resultados indicam que, a maioria desses profissionais estão insatisfeitos (59%), sendo mais da metade deles (gráfico 7).

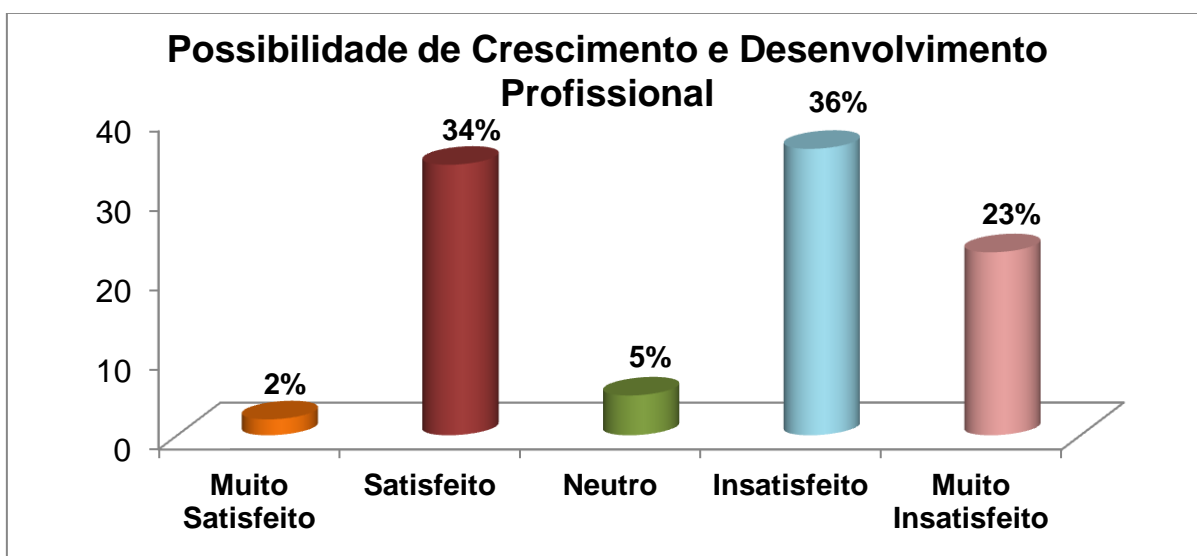


Gráfico 7 – Possibilidade de Crescimento e Desenvolvimento Profissional.  
Fonte: Elaborado nos Dados Coletados na Pesquisa de Campo – 2011.

Os resultados indicam uma diminuição (5%) com relação aos profissionais que até este momento se mantinham neutros quanto aos questionamentos. Observa-se também que o grau de satisfação (36%), embora não seja muito elevado, se mostra significativo.

Para Chiavenato (2006, p. 78), a empresa ganha bem mais, com relação a rendimento de trabalho e fidelidade, se esta "aproveitar melhor o potencial humano da organização, motivando e encorajando o desenvolvimento profissional dos atuais

funcionários, incentivando a permanência e a fidelidade na organização”. Conforme esclarece, essa iniciativa aumenta a probabilidade de maior e melhor rendimento dos serviços realizados pela empresa bem como colabora para a diminuição de gastos, sem contar que, ao encorajar o desenvolvimento do funcionário a empresa ganha com o aumento da criatividade para melhorar o ambiente de trabalho.

Em se tratando da segurança profissional, mesmo que estejam a maioria insatisfeita com o pouco incentivo com relação a crescimento e desenvolvimento profissional visto no questionamento anterior, aqui mais da metade desses funcionários (67%) se dizem satisfeito com o grau de estabilidade que a empresa oferece (gráfico 8).

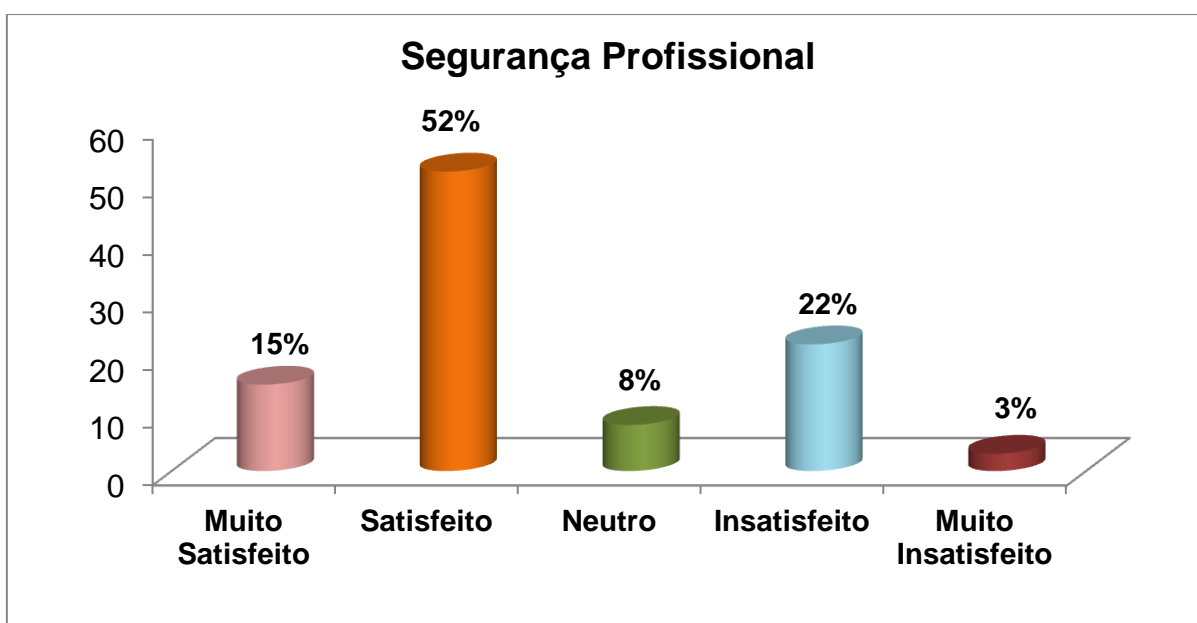


Gráfico 8 – Satisfação com a Segurança Profissional.  
Fonte: Elaborado nos Dados Coletados na Pesquisa de Campo – 2011.

No entanto, os resultados indicaram que a organização possui funcionários (25%) que se demonstram insatisfeitos com a segurança profissional que lhes é oferecida.

Consultando a literatura pertinente a essa questão, entende-se que tal insatisfação seja proveniente de que a estabilidade que possuem esses profissionais sejam demandada tão somente em função de atuarem em empresa pública e não em função de lhes ser oferecida harmonia de estabilidade emocional para poder produzir.

A primeira regra, de acordo com Zanelli (2004), é proporcionar-lhes um ambiente transparente.

As pessoas olham as empresas por meio de três moedas de troca. A primeira é a recompensa financeira (precisam de uma remuneração compatível com o que realizam); a segunda é o aprendizado (o que elas podem aprender e enriquecer seus currículos com o trabalho que realizam); e a última é o conforto (nada pior do que ter de produzir em um ambiente em que não se sintam bem instaladas) (ZANELLI, 2004, p. 352).

As questões enfatizadas pelo autor demonstram que o aprendizado, por servir de suporte para a empregabilidade, é a moeda mais durável e, os resultados que se verificou nos questionamentos anteriores, em sua maioria, faz-se supor que essa empresa necessita desenvolver medidas no sentido de motivar e incentivar seus funcionários a uma melhor satisfação no desempenho profissional.

Diante dos resultados de insatisfação da maioria desses profissionais (71%), com relação aos benefícios oferecidos por essa empresa, verifica-se ser em consequência do que já se expôs anteriormente.

As necessidades vistas como benefícios que se deve oferecer ao funcionário não diz respeito somente a questão da remuneração salarial, muito pelo contrário, conforme descreveu Maslow estas são, por ordem crescente:

Necessidades Fisiológicas: representam as necessidades instintivas de sobrevivência tais como a alimentação, o descanso, a proteção contra elementos naturais, etc. Necessidades de Segurança: surgem quando estão satisfeitas as necessidades fisiológicas e representam as necessidades de estabilidade e segurança no emprego e de proteção contra privações, perigos e ameaças. Necessidades Sociais: Incluem as necessidades de participação, de dar e receber afeto, amizade e amor. Surgem após a satisfação das necessidades primárias e a sua não satisfação pode levar à falta de adaptação social e à auto-exclusão. Necessidades de auto-estima: correspondem às necessidades de respeito próprio (autoconfiança, aprovação e consideração social, prestígio profissional, dependência e autonomia). A não satisfação destas necessidades pode conduzir a sentimentos de inferioridade e ao desânimo. Necessidades de Auto-realização: surgem após a satisfação de todas as restantes necessidades, representando as necessidades humanas mais elevadas tais como a necessidade de conseguir o desenvolvimento pessoal através da utilização de todas as suas capacidades e potencialidades (MASLOW apud NUNES, 2007, p. 54).

Portanto, esta teoria demonstra que os profissionais precisam se sentir em um ambiente em que confiam, o qual possa lhes oferecer, além de retornos financeiros e intelectuais, qualidade de vida, com relação às atividades desempenhadas, assim, a construção dessa confiança precisa de preocupação de

ambos os lados, envolvendo a prática de bons princípios (honestidade, ética e responsabilidade).

No questionamento a seguir indagou-se a respeito da satisfação desses profissionais no modo como a empresa investe na carreira de cada um deles, sendo que os resultados demonstraram que a maioria (52%) se encontra insatisfeitos (gráfico 9).

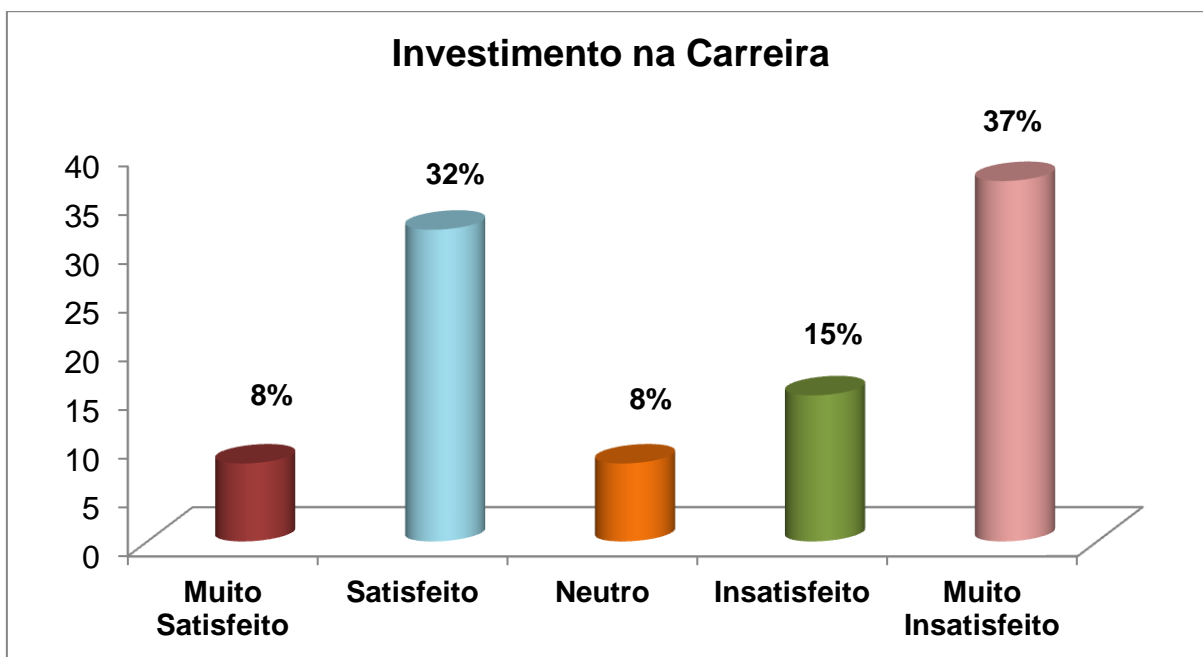


Gráfico 9 – Satisfação com o Investimento na Carreira.  
Fonte: Elaborado nos Dados Coletados na Pesquisa de Campo – 2011.

Indica-se serem menos da metade (40%) dos profissionais pesquisados a se dizerem satisfeitos com o modo como a empresa investe na carreira de seus funcionários.

De acordo com Zanelli (2004, p. 349), “o funcionário desmotivado sente que não tem o trabalho reconhecido e acredita que a empresa não investe nele. Ao perceber que não aprende nada de novo e que suas idéias são desmerecidas pelo chefe, o empregado passa a não trabalhar em equipe”.

Expõe Zanelli (2004) que o funcionário passa a torna-se ocioso, facilitando o desperdício tanto de tempo como de matéria prima. Esse modo de agir demonstrado pelo autor acontece quando a empresa deixa de investir na carreira do seu funcionário, não oferecendo treinamento e formação profissional em função das mudanças que ocorrem no mercado de trabalho.

Anteriormente citou-se que nem sempre a insatisfação do profissional recai sobre a questão da remuneração salarial recebida da empresa, porém, no caso da empresa pesquisada verifica-se que além dos itens já mencionados, a questão salarial reflete na insatisfação de uma grande maioria (77%) de seus funcionários (gráfico 10).

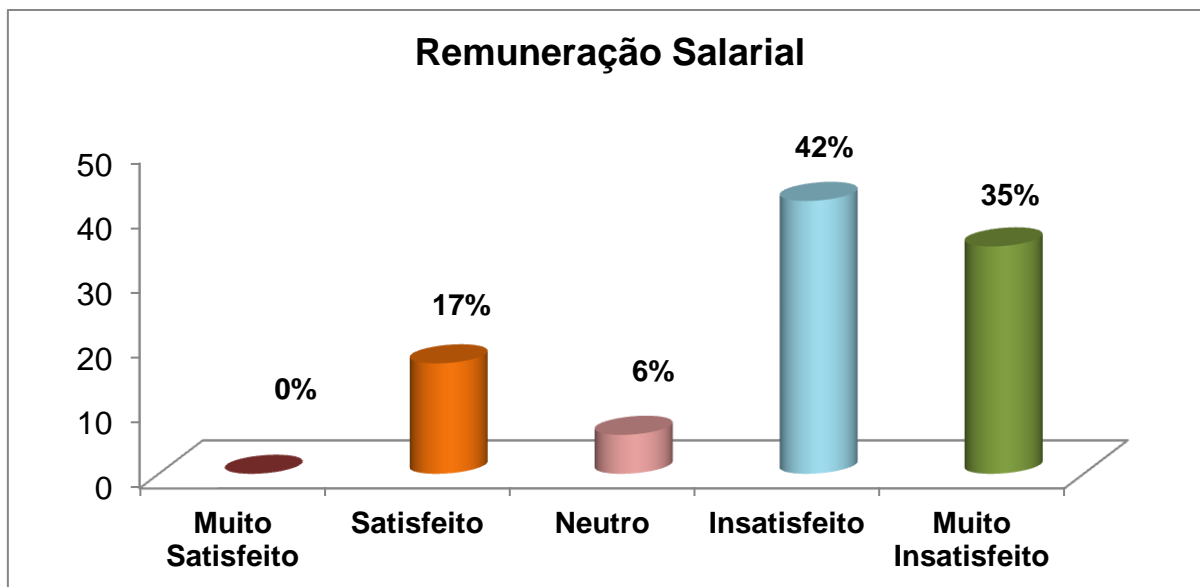


Gráfico 10 – Satisfação com a Remuneração Salarial.  
**Fonte:** Elaborado nos Dados Coletados na Pesquisa de Campo – 2011.

Os resultados indicam que foram poucos (17%) os funcionários a se pronunciarem como satisfeitos com a remuneração que é paga pela empresa.

A esse respeito Chiavenato (2004, p. 256) menciona que:

O engajamento das pessoas no trabalho organizacional depende do grau de reciprocidade percebido por elas: na medida em que o trabalho produz resultados esperados, tanto maior será esse engajamento. Daí a importância em projetar sistemas de recompensas capazes de aumentar o comprometimento das pessoas nos negócios da organização.

Diante da visão do autor, se faz notável que as empresas com a finalidade de cumprir suas metas buscam parcerias junto aos seus funcionários. Assim, cada empregado contribui com a dedicação, o trabalho, seus conhecimentos e competências visando o reconhecimento da organização por meio da remuneração salarial. No caso da empresa pesquisada essa visão do autor não vem acontecendo, pois a insatisfação abrange uma parcela bastante considerável de seus funcionários descontentes com o salário que estão recebendo. Para o autor, o sistema de remuneração, no interior da organização, deve ser elaborado de modo a cumprir

com diferentes objetivos: funcionar como atrativo e retenção de profissionais qualificados na organização; motivar e conduzir os funcionários ao comprometimento com as metas organizacionais; aumentar o fator produtivo e qualitativo do trabalho desempenhado; controlar os custos operacionais; conceder tratamento justo e igualativo aos funcionários e cumprir com a legislação trabalhista adotada no país.

Essa pesquisa buscou saber a opinião desses profissionais quanto à atuação da chefia, sendo que a maioria (53%) se mostrou satisfeita com a atuação. Indica-se nesta questão que a chefia a quem eles mencionam é a pessoa mais próxima a quem prestam contas do trabalho realizado (gráfico 11).

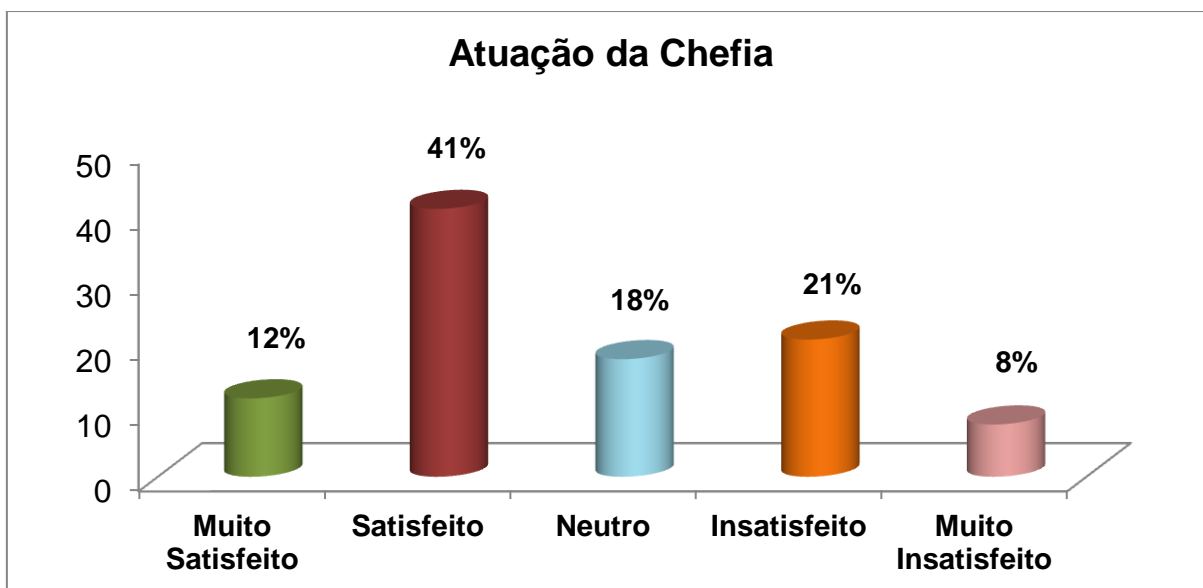


Gráfico 11 – Satisfação com a Atuação da Chefia.  
**Fonte:** Elaborado nos Dados Coletados na Pesquisa de Campo – 2011.

Observa-se que neste questionamento houve um aumento considerável de profissionais (18%) a se manterem neutros, ou seja, não se manifestaram.

Os resultados demonstraram haver profissionais (29%) insatisfeitos com a atuação da chefia.

Um dos grandes desafios da chefia é manter a equipe de trabalho motivada, pois Chiavenato (2004) menciona que a motivação está contida em cada pessoa, porém, na maioria das vezes se faz necessário ativar esse fator e cabe ao gestor comandar sua equipe de forma que todos possam desempenhar suas funções com interesse. Essa situação pode ser analisada a partir de Martins (2003, p. 154) o qual aponta “como função primordial das chefias o planejamento e a organização dos

seus setores de forma a possibilitar condições para a auto-expressão e a auto-realização de seus subordinados”, caso este que na opinião de alguns funcionários não está ocorrendo de forma satisfatória na empresa pesquisada.

Como último questionamento, a esses profissionais foi perguntado sobre a realização profissional, sendo que a maioria (41) mencionou sentir-se satisfeito (gráfico 12).

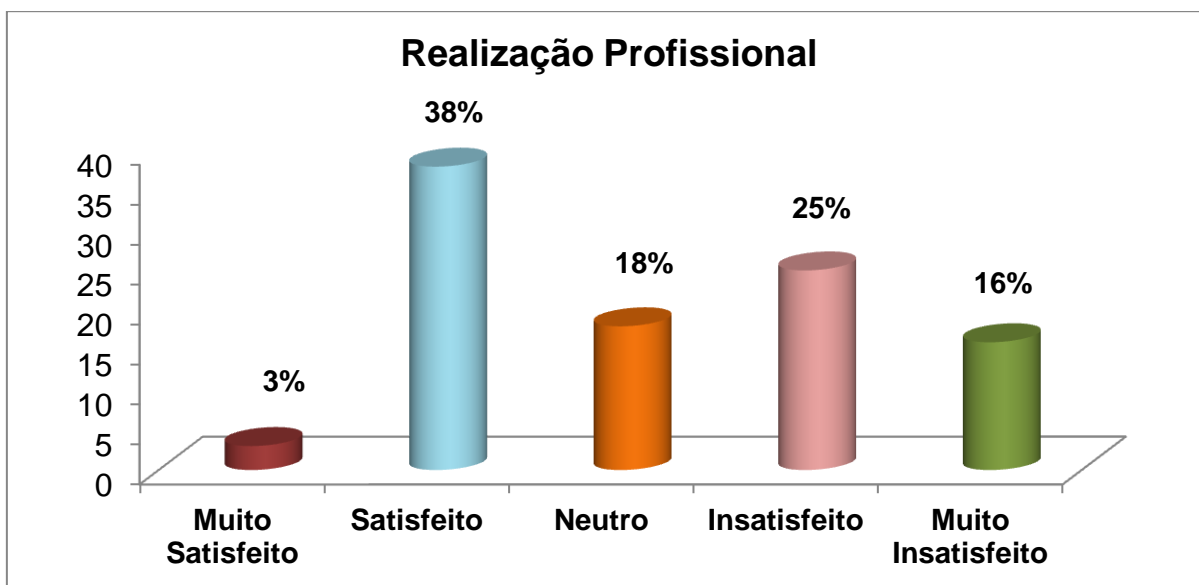


Gráfico 12 – Satisfação com a Realização Profissional.  
**Fonte:** Elaborado nos Dados Coletados na Pesquisa de Campo – 2011.

No entanto, como indicam os resultados, o mesmo tanto de profissionais (41%) menciona-se insatisfeito profissionalmente. Indica-se que o restante (18%) manteve-se neutro.

Diante de tais resultados supõe-se necessidade de medidas que possam melhorar o ambiente de trabalho desta empresa, mantendo seus funcionários motivados para o desempenho de suas funções.

Para Gondim e Silva (2005, p. 164):

O modo como os dirigentes da empresa vem atuando, com relação ao que venha ser motivação no trabalho, influenciarão decisivamente nas ações necessárias sobre a construção de programas direcionados a incentivos, recompensas e outros meios relacionados à motivação da força de trabalho.

Assim, para a empresa pesquisada, as medidas que a proposta indica contribuirão para melhorar a motivação de seus funcionários o que pode, conseqüentemente, vir a resultar em melhor qualidade dos serviços prestados.

## 4 A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA: DEPARTAMENTO DE TRÂNSITO DO PARANÁ

### 4.1 DESCRIÇÃO GERAL

O Departamento de Trânsito do Paraná - DETRAN/PR é um órgão vinculado à Secretaria de Estado da Segurança Pública, com personalidade jurídica de direito público, autonomia administrativa e financeira e patrimônio próprio, com sede na cidade de Curitiba e jurisdição em todo o território do Estado.

Apresenta como Missão o "Planejar, coordenar, fiscalizar, controlar e executar a política de trânsito, bem como cumprir e fazer cumprir a legislação de trânsito no âmbito do Estado do Paraná" (DETRAN, 2011).

Menciona-se que as principais atividades do DETRAN/PR são o registro de veículos automotores e a habilitação de condutores. Associada, a estas principais atividades, o DETRAN/PR desenvolve um conjunto de atividades que lhe competem, nos termos do artigo 22 do Código de Trânsito Brasileiro.

O DETRAN/PR, para a prestação de serviços ao Cidadão, utiliza-se de um modelo funcional baseado em Circunscrições Regionais de Trânsito - CIRETRAN, distribuídas pelo o Estado e Postos de Serviços de Trânsito a elas vinculados, estando presente em quase todos os municípios paranaenses. Conta, ainda, com unidades volantes autônomas - "DETRAN Móvel", informatizadas, que levam seus serviços, às mais diversas localidades do Estado, ampliando a capilaridade de atuação do Órgão.

#### 4.1.1 Breve Histórico

Antes de 1938, o trânsito no Paraná era administrado pelas prefeituras municipais.

No dia 15 de dezembro de 1938, o interventor federal do Estado Sr. Manoel Ribas criou o Departamento do Serviço de Trânsito (DST), ligado a Polícia Civil. A sede ficava no terreno onde hoje está o Teatro Guaíra, no Centro de Curitiba. Depois, o DST passou para outras instalações: Rua Barão do Rio Branco, Praça Carlos Gomes, Praça Dezenove de Dezembro e Rua José Loureiro.



Em 1966 foi feita a mudança para o Bairro Tarumã, endereço ocupado hoje pelo Departamento de Trânsito (DETRAN), denominação que foi dada ao Órgão em outubro de 1968. E, em 1974, o DETRAN passou a ser um Órgão especial, vinculado à Secretaria de Estado da Segurança Pública.

A Lei 7811, de 29 de dezembro de 1983, transformou o DETRAN em Autarquia. Atualmente, atende a população em Curitiba em três endereços. No Tarumã, além de toda a estrutura administrativa do Órgão, são atendidas cerca de 500 pessoas diariamente. A maioria destes atendimentos é feito por intermédio dos Centros de Formação de Condutores, que respondem por cerca de 300 procedimentos. No Posto Central, centro de Curitiba, pelo menos 700 pessoas procuram atendimento diariamente. A renovação da carteira de habilitação e a emissão de certidões são os serviços mais solicitados. No Posto da Vila Hauer, por onde também passam aos Centros de Formação aos Condutores, entre 600 e 800 pessoas são atendidos todos os dias.

No interior do estado, o trabalho é feito pelas CIRETRANs (Circunscrições Regionais de Trânsito), são 101 em todo o Estado. Para controlar o fluxo de veículos no estado, coibir o abuso dos motoristas e punir os infratores está nas ruas os policiais do BPTRAN (Batalhão de Polícia de Trânsito), os policiais rodoviários e em Curitiba os agentes da DIRETRAN (Diretoria de Trânsito do Município).

Na época, os inspetores do velho Departamento do Serviço de Trânsito - DST circulavam com as Harley Davidson vermelhas pela cidade. Eles faziam batidas em pontos estratégicos, o policiamento dos desfiles e também atuavam como batedores do Palácio Iguçu. O número de inspetores era pequeno, tanto que todos eram conhecidos pelos nomes. Hoje o fluxo de veículos e motoristas é maior, onde os policiais constataam muitas infrações de trânsito. Depois que o novo Código de Trânsito entrou em vigor, 22 de janeiro de 1998, o número de infrações diminuiu sensivelmente, mas ainda não correspondem as expectativas esperadas na educação do trânsito.

#### 4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Os atuais servidores públicos que prestam serviços junto ao Departamento de Trânsito do Paraná, mais precisamente nas Circunscrições Regionais de trânsito,

são servidores pertencentes à Secretaria de Administração do Estado e fazem parte do Quadro Próprio do Poder Executivo (QPPE) e são lotados nas respectivas Circunscrições.

O Departamento de trânsito do Paraná é uma Autarquia e como tal possui receita própria e também a administra, porém não possui funcionários próprios e não há um plano de cargos e salários para os atuais servidores, já que os mesmos fazem parte do QPPE.

Os servidores pertencentes ao QPPE (Quadro Próprio do Poder Executivo), não possuem benefícios, tais como vale refeição, convênios com planos de saúde entre outros e, como também não possuem um plano de motivação.

Sabe-se que as mudanças decorrentes de novos paradigmas do mundo do trabalho, obrigam o setor público a promover qualificação, capacitações e aperfeiçoamentos de seus funcionários, objetivando a formação do quadro profissional com mais qualidade.

O aumento das exigências justifica que a administração pública possua pessoas qualificadas e principalmente motivadas para exercerem as suas funções com muito zelo e atenderem as demandas dos usuários.

A motivação é essencial para o sucesso de qualquer atividade, porém fazer com que as pessoas mantenham-se motivadas ao longo do tempo é um grande desafio e no caso do serviço público, o desafio é ainda maior.

A motivação é muito frágil e quando o ambiente de trabalho não é saudável é praticamente impossível de manter a motivação de seus integrantes.

No serviço público há um círculo vicioso em que os servidores sentem-se desvalorizados e muitas vezes esquecidos pelos governantes e desprestigiados pelos usuários.

- Esta realidade tem impacto direto no rendimento e na qualidade dos serviços prestados, interferindo no atendimento aos usuários e por consequência denegrindo a imagem do servidor e da instituição pública.

## 5 PROPOSTA

### 5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Para tentar estimular e motivar os servidores públicos do Departamento, nada melhor que elaborar um projeto que contemple vários itens que foram considerados motivo de descontentamento pela grande maioria.

O projeto consiste em motivar o servidor através de várias ações, buscando a melhoria do ambiente de trabalho conforme segue:

1. Reconhecimento da Instituição para com aqueles servidores que se empenham em favor do Departamento através de recompensa, como por exemplo, um elogio por escrito feito pela chefia imediata, entrega de Diploma de reconhecimento, distribuição de brindes, viagens, etc.
2. Homenagens aos servidores aniversariantes de cada setor, através fotos e mensagens de felicitações nos terminais de computadores como protetor de tela.
3. Intervalos de trinta minutos por dia para realização de exercícios de relaxamento muscular.
4. Promover palestras motivacionais e de relacionamento interpessoais.
5. Desenvolver atividades de lazer e interação com a família.
6. Elaborar plano de gratificações por produção.

### 5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Para a implantação, será necessário:

- Apresentar a proposta bem detalhada aos envolvidos e cobrando o comprometimento de todos.
- Realizar reuniões com todos os Coordenadores e Chefes de setores para que façam uma análise de seus servidores, escolhendo o melhor, para que no final de cada ano, o servidor destaque seja agraciado com a sua recompensa (Diploma, Brinde, Viagem, etc) em cerimônia específica.

- O setor de informática deverá disponibilizar programa para que cada setor possa controlar o protetor de tela dos terminais de computadores com o objetivo fazer homenagens aos aniversariantes do mês com fotos e mensagens de felicitações como protetor de tela.
- Treinar um servidor por setor para que possa comandar os exercícios de relaxamento nos períodos previamente determinados.
- Contratar profissionais para que ministrem palestras motivacionais, pelo menos quatro vezes ao ano.
- Promover festas de confraternização com os servidores e seus familiares com o objetivo de estreitar os relacionamentos.
- Propor um plano de gratificações por produção, devido ao excelente sistema de informações que o Departamento possui e que será controlado pelo Setor de Recursos Humanos, onde será gerado um Relatório de Produção de cada servidor para que haja a apropriação das gratificações na folha de pagamento dos servidores no mês subsequente.

Quadro 1 – Valores e Índices Percentuais para Gratificação dos Funcionários

<b>Porcentagem de Produção</b>	<b>Valor da Gratificação em R\$</b>
De 5 até 15 %	200,00
De 16 até 30 %	350,00
De 31 até 50%	500,00
De 51 até 100%	700,00

Fonte: Elaboração Própria.

Os valores sugeridos serão calculados em porcentagens do valor total da produção de cada unidade, tendo em vista que as tarefas variam de unidade para unidade devido ao número de veículos registrados e ao de condutores cadastrados.

### 5.3 RECURSOS

Os recursos a serem utilizados para a implantação da respectiva Proposta são recursos do próprio Departamento, pois este possui arrecadação própria.

#### 5.4 RESULTADOS ESPERADOS

Com a implantação do projeto, espera-se que haja uma melhora no sentimento de valorização do servidor, contribuindo para a melhoria do relacionamento interpessoal, e que dessa forma também traga uma melhora considerável para o trabalho em equipe.

Embora as instituições públicas possuam diversas restrições quanto ao aspecto remuneratório, o item remuneração dos servidores não pode ser esquecido. Este item juntamente com as demais ações, certamente proporcionará um sentimento de satisfação pessoal, revertendo-se em um ambiente mais agradável e também na melhoria dos serviços prestados pelo Departamento.

#### 5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

De início poderá haver problemas relacionados às tecnologias das informações no gerenciamento dos relatórios e na programação dos protetores de telas, mas que, no decorrer da implantação e dos testes do projeto serão corrigidos. Já com relação às gratificações pode não haver a aprovação tendo em vista os limites estabelecidos por lei para as despesas com servidores.

## 6 CONCLUSÃO

O trabalho realizado pretendeu proporcionar condições de identificar o nível de motivação e satisfação dos servidores em relação à política de recursos humanos utilizada no Departamento.

Por intermédio da análise dos dados na pesquisa realizada com os funcionários deste Departamento, verificou-se que, de maneira geral, os servidores encontram-se insatisfeitos em relação às políticas de recursos humanos. Os fatores mais relevantes que influenciam este resultado são: remuneração, a falta de benefícios, de oportunidade de crescimento e desenvolvimento, valorização e reconhecimento profissional.

Portanto, pode-se considerar que esse conjunto de fatores encontra-se deficitário na visão dos servidores, o que causa a insatisfação dos mesmos.

Os fatores relacionados com a atuação da chefia, o relacionamento entre os servidores, assim como o trabalho realizado, bem como o trabalho em equipe estão em níveis aceitáveis, porém devem-se desenvolver atividades que tragam melhorias nestes itens.

Estão satisfeitos em relação à responsabilidade e segurança profissional, pois se sentem satisfeitos em trabalhar no citado local, em decorrência da estabilidade.

No entanto, em relação à realização profissional, sentem-se satisfeitos apenas porque exercem a profissão que escolheram e a segurança que a estabilidade proporciona.

Já, 40% dos servidores continuam investindo na carreira, participando de cursos de capacitação e no aumento do grau de escolaridade devido o sistema de promoção e progressão do atual plano de desenvolvimento na carreira do QPPE, e com a esperança de conseguirem o crescimento profissional desejado. Quanto à segurança profissional, entenderam a pergunta como estabilidade no emprego e, em relação a este ponto, sente-se seguros e satisfeitos.

Com a análise dos dados coletados junto aos servidores, verifica-se que é possível resgatar a motivação e melhorar o comprometimento por parte destes, com a organização.

Esses elementos descritos auxiliarão na modernização do processo motivacional e da valorização dos servidores sendo que deverão refletir em um

conjunto de ações que visem melhorar os processos existentes, otimizando os trabalhos e valorizando os seus recursos humanos, pois estamos vivendo um tempo em que o servidor público compreende o sentido de seu espaço nas instituições do Estado; recebe treinamento e precisa desempenhar cada vez melhor as suas funções e capacita-se para participar das decisões da gestão pública. Numa crescente humanização de sua participação no trabalho, programas de integração e motivação contemplam o lazer, a arte, a família, sendo a remuneração estabelecida por qualificação.

Nesse sentido, o servidor público também enfrenta a cobrança de atender aos direitos dessa população com dedicação, coragem e competência. Tem acesso ao emprego por concursos regulamentados, tem as suas carreiras cada vez mais pautadas por critérios de racionalidade e transparência.

De todas as considerações feitas no decorrer desta reflexão, entende-se que o servidor público, independente do que reza a sua legislação, seja de qualquer setor, precisa, antes de qualquer coisa, ser fiel ao serviço que presta à comunidade, ser digno do respeito da sociedade e assim passar e ser a imagem de um serviço público honesto.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição de 1988**. O art. 37, incisos II e V, art. 41 da Carta Magna tratando-se do Cargo de Servidor Público e art. 5º que assegura o sigilo de fonte utilizada em pesquisa. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm)>. Acesso em: 20/08/2011.

\_\_\_\_\_. **Lei 8.112/90**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civil da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <[http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/2461/lei\\_8112\\_90.pdf?sequence=10](http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/2461/lei_8112_90.pdf?sequence=10)>. Acesso em: 12/10/2011.

BROCKERT, S.; BRAUN, G. **Inteligência emocional**: teste o seu QE. Trad.: Paulo Wengorski. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

CHIAVENATO, I. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2006.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 2 ed. rev., atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. **Psicologia das relações interpessoais**: vivências para o trabalho em grupo. 4. ed. - Petrópolis: Vozes, 2001.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. São Paulo: Jurídico Atlas, 2003.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GONDIM, S. M. G.; SILVA, N. **Motivação no trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

MARTINS, A. M. S. **Programas de qualidade de vida**: satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. São Paulo, 2003.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MACEDO, I. I. *et al.* **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.



NUNES, P. **Ciências econômicas e empresariais**: conceito da pirâmide de Maslow. São Paulo: Cortez, 2007.

KAPLAN, A. **A conduta na pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2001.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

OLIVEIRA, S. L. de. **Sociologia das organizações**: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo: Pioneira, 2000.

PARANÁ. **Constituição Estadual – Atualizada em 2008**. Disponível em: <[http://www.alep.pr.gov.br/system/files/corpo/constituic\\_parana.pdf](http://www.alep.pr.gov.br/system/files/corpo/constituic_parana.pdf)>. Acesso em: 12/10/2011.

\_\_\_\_\_. **Estatuto do servidor público do Paraná**. Lei 6.174 de 16 de novembro de 1970. Data DIOE 20/11/1970. Súmula: Estabelece o regime jurídico dos funcionários civis do poder executivo do estado do Paraná. Disponível em: <<http://www.portaldoservidor.pr.gov.br/arquivos/File/estatutoservidor.pdf>>. Acesso em: 20/08/2011.

\_\_\_\_\_. **Lei estadual do Paraná nº. 13.666 de 05 de julho de 2002**. Institui o quadro próprio do poder executivo do estado do Paraná - QPPE, conforme específica e adota outras providências. Disponível em: <<http://www.paranaprevidencia.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=181>>. Acesso em: 20/08/2011.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar 103/2004**. Institui e dispõe sobre o plano de carreira do professor da rede estadual de educação básica do Paraná e adota outras providências. Disponível em: <<http://www.paranaprevidencia.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=187>>. Acesso em: 20/08/2011.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar 14/82**. Institui o estatuto da polícia civil do Paraná. Disponível em: <<http://www.paranaprevidencia.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=182>>. Acesso em: 20/08/2011.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar 98/2003/Lei Complementar 96/2002/Lei Complementar 89/2001**. Dispõe sobre o vencimento básico dos cargos integrantes das carreiras policiais civis, do quadro de pessoal da polícia civil, conforme específica e adota outras providências. Disponível em: <<http://www.paranaprevidencia.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=185>>. Acesso em: 20/08/2011.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar 92/2002**. Dispõe sobre a organização e as atribuições da carreira de auditor fiscal da coordenação da receita do estado, conforme específica e adota outras providências. Disponível em: <<http://www.parana.previdencia.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=183>>. Acesso em: 20/08/2011.

\_\_\_\_\_. **Lei 9.422/90**. Cria a carreira especial de advogado do estado do Paraná e adota outras providências. Disponível em: <<http://www.diariosoficiais.com>>. Acesso em: 20/08/2011.

\_\_\_\_\_. **Lei 14.678/2005**. Instituiu o quadro próprio de peritos oficiais do estado do Paraná – QPPO. Disponível em: <<http://www.portaldoservidor.pr.gov.br/modules/conteudo.php?conteudo=28>>. Acesso em: 20/08/2011.

\_\_\_\_\_. **Lei 15.179/2006**. Instituiu cargos de pesquisador e agente de ciência e tecnologia. Disponível em: <<http://www.portaldoservidor.pr.gov.br/modules/conteudo.php?conteudo=28>>. Acesso em: 20/08/2011.

\_\_\_\_\_. **Lei 6.417/73**. Instituiu cargos de PMPR, com postos de hierarquia própria da carreira de militares. Disponível em: <<http://www.portaldoservidor.pr.gov.br/modules/conteudo.php?conteudo=28>>. Acesso em: 20/08/2011.

\_\_\_\_\_. **Lei 11.713/97/Lei 14.825/2005/Lei 15.050/2006/**. Instituiu IEES, com os cargos de professor de Ensino Superior e agente universitário. Disponível em: <<http://www.portaldoservidor.pr.gov.br/modules/conteudo.php?conteudo=28>>. Acesso em: 20/08/2011.

\_\_\_\_\_. **Lei 106/2005**. Instituiu QPM, com o cargo de professor. Disponível em: <<http://www.portaldoservidor.pr.gov.br/modules/conteudo.php?conteudo=28>>. Acesso em: 20/08/2011.

RAGO, L. M.; MOREIRA, E. F. P. **O que é taylorismo**. São Paulo: Brasiliense, 2003.

SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Thomson, 2002.

ZANELLI, J. C. *et al.* **Psicologia: organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA DOS SERVIDORES

Por favor, marque com um X os dados referentes à sua pessoa.

SEXO		IDADE
MASCULINO ( )	FEMININO ( )	(... ANOS)
<b>GRAU DE INSTRUÇÃO</b>		<b>CARGO OCUPADO.</b>
( ) 1º GRAU	( ) AGENTE DE APOIO	
( ) 2º GRAU	( ) AGENTE EXECUÇÃO	
( ) SUPERIOR	( ) AGENTE PROFISSIONAL	

### TEMPO DE SERVIÇO NO ESTADO.

( ) ENTRE 1 A 5 ANOS.	( ) ENTRE 6 A 10 ANOS
( ) ENTRE 11 E 15 ANOS	( ) ENTRE 16 E 20 ANOS
( ) ENTRE 21 E 35 ANOS	( ) MAIS DE 35 ANOS.

Agora em cada item abaixo, assinale o número que mais corresponda ao grau de satisfação que cada fator mencionado lhe proporciona.

MUITO SATISFEITO---- 1	SATISFEITO ----- 2	NEUTRO-----3
INSATISFEITO-----4	MUITO INSATISFEITO. -----5	

### ITENS A SEREM AVALIADOS

- ( ) Trabalho em equipe.
- ( ) Sente-se valorizado.
- ( ) Relacionamento com os demais funcionários.
- ( ) Trabalho que realiza.
- ( ) Grau de responsabilidade.
- ( ) Reconhecimento profissional.
- ( ) Possibilidade de crescimento e desenvolvimento.
- ( ) Segurança profissional.
- ( ) Benefícios oferecidos.
- ( ) Investe na carreira.
- ( ) Remuneração.
- ( ) Atuação da chefia.
- ( ) Realização profissional.