

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Mirela Carlan de Mello

**ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS
DA DIVISÃO DE HABILITAÇÃO DO DETRAN/RS**

**Porto Alegre
2012**

Mirela Carlan de Mello

**ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS
DA DIVISÃO DE HABILITAÇÃO DO DETRAN/RS**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização EAD apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Profa. Elaine Di Diego Antunes

Tutor: Vinicius Porto de Avila

**Porto Alegre
2012**

Mirela Carlan de Mello

**ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS
DA DIVISÃO DE HABILITAÇÃO DO DETRAN/RS**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização EAD apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – UFRGS

Prof. Dr. – UFRGS

Prof. Dr. – UFRGS

Orientador – Prof. Dra. Elaine Di Diego Antunes– UFRGS

Dedicatória...

Dedico este trabalho a minha família que tanto amo e em especial ao meu pai, que muito me apoiou nesta etapa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais por sempre me ajudarem e estarem ao meu lado durante essa caminhada.

A todos os professores que participaram desta jornada, sempre solícitos e enriquecendo ideias.

A minha orientadora, Elaine Di Diego Antunes.

Ao meu tutor, Vinicius Porto de Ávila, por estar sempre disponível a me orientar e auxiliar em toda a construção do trabalho.

Ao meu noivo, Renan Aguiar, por estar ao meu lado e me apoiar neste momento.

Agradeço também aos colaboradores do DETRAN/RS por disponibilizarem informações importantes para a construção deste estudo e também por estarem disponíveis para participar das entrevistas de pesquisa.

E por fim, agradeço as minhas amigas e colegas de trabalho que me acompanharam nesta longa jornada.

“Querer transforma possibilidade em realidade”.

(Autor desconhecido)

RESUMO

A intenção deste trabalho é analisar a motivação dos servidores públicos da Divisão de Habilitação do DETRAN/RS. Para isso, efetua-se um resgate dos teóricos que fundamentam os temas Gestão de Pessoas, Motivação e Motivação no setor público, buscando compreender essas concepções ao contexto do caso estudado. Além disso, para um maior aprofundamento referente ao nível da motivação destes servidores, realiza-se uma pesquisa qualitativa, através de entrevistas em profundidade com alguns servidores do órgão. A partir da fundamentação teórica e do material coletado nas entrevistas, analisa-se o conteúdo destas informações que destaca a estabilidade e o bom relacionamento existente entre os colegas como fatores motivacionais que estimulam os servidores a permanecerem trabalhando na Divisão de Habilitação. Com relação aos os motivos que levam os servidores a buscarem oportunidades de crescimento profissional, demonstrou-se interesse em assumir cargos superiores, associado à busca por novos desafios e valorização, como também opiniões de quem considere que não valha a pena, visto que demanda muita responsabilidade, não condizente com a gratificação oferecida. Referente a oportunidades de melhorias para a retenção dos servidores da Divisão de Habilitação, foram considerados alguns apontamentos que requerem ajustes em relação ao plano de carreira, melhoria salarial, ambiente físico e aproveitamento de potenciais.

Palavras-Chave: Motivação. Motivação no setor público. Gestão de Pessoas. DETRAN/RS. Divisão de Habilitação.

ABSTRACT

The goal of this project is to analyze the motivation of public workers of the License Division of DETRAN/RS. To do so, theorists that base the themes of People Management, Motivation and Motivation in the Public sector have been utilized, with the objective of understanding these conceptions in the context of the studied case. Besides that, in order to have a deeper knowledge referring to the level of motivation of these workers, a qualitative research is made, through in-depth interviews with some of the organ workers. Based on the theoretical fundamentation and the material collected in the interviews, the content of this information is analyzed showing stability and good relations existing between colleagues as motivational factors that stimulate the workers to continue to work in the Licence Division. Regarding the reasons that make workers to search for opportunities of professional growth, an interest in taking over higher positions was shown, associated to the search for new challenges and appreciation, as well as opinions of people they consider as not being worthwhile, considering that they demand too much responsibility that don't make up for the offered gratification. In reference to the opportunities of improvement for the retention of workers of the Licence Division, some topics were considered that require some adjustments related to career plans, better pay, physical environment and better use of potential.

Key Words: Motivation. Motivation in Public Sector. People Management. DETRAN/RS. License Division.

SUMÁRIO

1.	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	9
2	OBJETIVOS	11
2.1.	OBJETIVO GERAL:.....	11
2.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	11
3	JUSTIFICATIVA	12
4	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
4.1	GESTÃO DE PESSOAS	14
4.2	MOTIVAÇÃO.....	16
4.2.1	Teoria da Hierarquia das Necessidades	17
4.2.2	Teoria dos Dois Fatores	18
4.2.3	Teoria da Expectativa	19
4.2.3	Teoria da Equidade	20
4.3	MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO	21
5	METODOLOGIA	24
5.1	MÉTODO	24
5.1.1	Estudo de Caso	24
5.2	PESQUISA QUALITATIVA.....	25
5.3	COLETA DE DADOS	25
5.3.1	Pesquisa bibliográfica	26
5.3.2	Pesquisa documental	26
5.3.3	Entrevista em profundidade	27
5.4	ANÁLISE DE DADOS	28
6	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	29
7	CONCLUSÃO	38
	REFERÊNCIAS	40
	APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	42
	APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	43

1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

O Departamento Estadual de Trânsito – DETRAN/RS é uma autarquia vinculada à Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos. Foi instituído pela Lei Estadual nº 10.847 de 1996 e iniciou suas atividades em 1997. Até então, a Polícia Civil era quem realizava os serviços relacionados ao trânsito estadual. A partir dessa data, os mesmos passaram a ser exercidos por servidores concursados do próprio DETRAN/RS. Além disso, a autarquia passou a ser dotada de autonomia administrativa e financeira.

Hoje existem os Centros de Formação de Condutores (CFCs) em substituição às antigas autoescolas. Além dos CFCs, há os Centros de Registro de Veículos Automotores (CRVAs) e os Centros de Remoção e Depósito (CRDs), os quais são credenciados pelo DETRAN/RS, antes que são fiscalizados e adotam as normas e orientação desse órgão. O sistema também passou a credenciar as Fábricas de Placas e Tarjetas (FPTs).

O objetivo da autarquia é gerenciar, fiscalizar, controlar e executar, a nível estadual, todas as atividades relacionadas ao trânsito. O órgão serviu como modelo para os demais DETRANs do Brasil, pois foi o primeiro a implantar a estrutura que consta no Código de Trânsito Brasileiro – CTB. Além disso, propiciou grandes avanços no sistema de habilitação de condutores, como no sistema de registro de veículos, através das ferramentas informatizadas criadas pela PROCERGS (Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul). Essas mudanças enfatizaram segurança e transparência nos processos (DETRAN/RS, 2011)

Atualmente o DETRAN/RS possui 451 servidores efetivos, sendo 178 com nível médio e 273 com nível superior, conforme informações da Coordenadoria de Recursos Humanos do órgão, Bighelini (2011).

Neste contexto, aborda-se um ponto relevante para a autarquia: o quadro de servidores e a motivação dos mesmos. Este último tema é um assunto que serve de objeto para várias pesquisas e instiga muitos gestores na busca e manutenção de funcionários mais motivados. Há vários autores que focam neste tema, como Maslow (*apud* BERGUE, 2010a) o qual aborda as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização, que seguem uma hierarquia e no momento que uma delas é satisfeita, outra é focada e assim sucessivamente, exigindo uma busca constante de meios para satisfazê-la.

A motivação no serviço público é um assunto percebido diariamente nos órgãos do Estado. Um grande número de pessoas dedica-se com afincos aos estudos para passar em um concurso público com o objetivo de alcançar a tão sonhada estabilidade que esse segmento proporciona.

Após a conquista desse objetivo, muitas pessoas sentem-se seguras e satisfeitas e tendem a continuar suas carreiras no próprio órgão. Outros, por não estarem satisfeitos com suas atividades, benefícios oferecidos e/ ou estímulos para realizarem atividades que auxiliem no crescimento profissional (como por exemplo, cursos de especialização), acabam optando por realizarem concursos para outros órgãos que possuam algumas dessas atratividades.

Diante deste contexto, surge a seguinte questão problema a ser estudada: **Como está a motivação dos servidores públicos da Divisão de Habilitação do DETRAN/RS?**

2 OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GERAL:

Analisar a motivação dos servidores públicos da Divisão de Habilitação do DETRAN/RS.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a) Identificar os fatores motivacionais que estimulam os servidores a permanecerem trabalhando na Divisão de Habilitação da autarquia.
- b) Verificar os motivos que levam os servidores a buscarem oportunidades de crescimento profissional dentro da Divisão de Habilitação do DETRAN/RS.
- c) Identificar oportunidades de melhorias para a retenção dos servidores da Divisão de Habilitação do órgão em estudo.

3 JUSTIFICATIVA

Para os gestores dos órgãos públicos, tão importante quanto conquistar servidores, é mantê-los. Este estudo trata de um tema relevante para a autarquia em questão, visto que o órgão apresenta uma grande demanda de atividades, necessitando de um número significativo de servidores para dar continuidade ao serviço prestado à sociedade, além da necessidade de realizá-lo com qualidade. Para tanto, não se deve perder seus servidores por falta de motivação.

Constata-se um alto grau de qualificação dos servidores concursados no órgão, fazendo com que os mesmos sejam suscetíveis à aprovação em outras seleções que apresentem melhor remuneração e maior valorização, aspectos relevantes na busca de um trabalho. Tem-se verificado, com relativa frequência, pedidos de exoneração de servidores que ingressaram em outros órgãos e/ou empresas do setor privado (como exemplo, há a Junta Médica do DETRAN/RS, onde não existe um único profissional ativo, pois recebem maior remuneração em atividades da área privada). Desde o último concurso, que ocorreu no ano de 2009, do total de 372 servidores efetivos que foram nomeados, há em atividade somente 323, sendo que 49 exoneraram-se. Segundo informações da Coordenadoria de Recursos Humanos da autarquia, Bighelini (2011), o motivo predominante das exonerações refere-se a nomeações em outros concursos.

Para este trabalho realizaram-se as pesquisas somente em um departamento do órgão, a Divisão de Habilitação, a qual possui 53 profissionais. O foco neste setor deve-se ao fato do mesmo possuir um número significativo de servidores em atividade e também pela limitação de tempo para aplicação das entrevistas, juntamente com a limitação de recursos humanos para poder realizá-la. Além disso, o objeto de estudo deste trabalho ainda não foi pesquisado nessa Divisão, sendo uma oportunidade de explorar este tema, podendo ser de grande valia para os gestores da autarquia. Outro ponto relevante é que este trabalho poderá servir como fonte para outras pesquisas e auxiliar o órgão na elaboração de ações focadas para a motivação e retenção de talentos tanto dos servidores da Divisão de Habilitação do DETRAN/RS quanto para os servidores das demais Divisões do órgão.

Para a sociedade, o trabalho é relevante no momento em que o número de condutores e da frota de veículos do nosso Estado é cada vez maior, sendo indispensável a prestação de um serviço de qualidade e com um número significativo de profissionais. Para tanto, é necessário a retenção dos servidores na autarquia.

No âmbito pessoal a pesquisadora-aluna tem interesse neste tema por se tratar de uma problemática do seu cotidiano, convivendo com profissionais que abordam esta questão frequentemente. O presente estudo poderá contribuir para a mesma atuar, futuramente, na área de Gestão de Pessoas.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir apresentam-se algumas referências teóricas relativas à Gestão de Pessoas, Motivação, Teorias de alguns autores sobre este tema e, por fim, Motivação no Setor Público.

4.1 GESTÃO DE PESSOAS

A base para este estudo inicia-se com o entendimento do que é Gestão de Pessoas. Assim, Gil (2007) conceitua esta área como o gerenciamento que objetiva a colaboração dos profissionais que trabalham nas instituições para conquistar as metas da organização e de cada indivíduo. Essa expressão, Gestão de Pessoas, veio substituir *Administração de Recursos Humanos*, antes bastante utilizada, porém considerada restritiva, pois visa os trabalhadores apenas como meios, juntamente dos recursos financeiros e materiais. Hoje, o Gestor de Pessoas não deve tratar os funcionários como sujeitos indiferentes, mas como pessoas capazes de desenvolver a instituição e com uma parceria de quem investe em capital humano.

Complementando as considerações de Gil, Bitencourt (2010) afirma que além de ter conhecimento das técnicas de Gestão de Pessoas, os profissionais da área devem compreender em profundidade a estratégia e os negócios do seu trabalho. A gestão de pessoas não será exclusiva desses profissionais, cabendo compartilhar com os demais gestores, visto que também participam da seleção de pessoal para sua área, motivando, avaliando, recompensando e desenvolvendo seus subordinados.

Ansoff (*apud* BITENCOURT, 2010) afirma que toda a organização presta serviço ao meio ao qual está inserida, independente se tiver, ou não, fins lucrativos. Para isso, sabe-se o quanto é imprescindível a existência de pessoas para desempenhar e gerenciar as atividades. Seguindo esta ideia, Bittencourt (2010) sustenta que para alcançar seus objetivos, dispõe de três elementos: estratégia, desenho organizacional e pessoas, utilizando-se dos mesmos para atender as necessidades usuário final/clientes.

Nesse contexto, cabe destacar que:

A compreensão de que profissionais competentes e comprometidos são vitais para a sobrevivência e prosperidade das organizações torna a busca e a manutenção de pessoas talentosas um desafio permanente. Daí a importância que hoje assume o

sistema de gestão de pessoas, pois a qualidade de seu pessoal é o único fator que diferencia uma organização de seus concorrentes (BITENCOURT, 2010, pg 81).

Dentro desse panorama, tem-se a abordagem de Gestão de Pessoas no setor público. Como sugere Bergue (2010b), esta gestão define-se como sendo ações destinadas á manutenção, suprimento e desenvolvimentos de pessoas nos órgãos públicos, observando as indicações constitucionais e legais de acordo com as circunstâncias ambientais. Gerenciar pessoas se dá conforme as etapas do ciclo administrativo, o qual possui 4 fases: Planejamento, Organização, Direção e Controle.

Para o mesmo autor, as pessoas envolvidas no serviço público, os agentes públicos, são os recursos humanos que, somados aos recursos materiais, formam os insumos que o Estado utiliza para a produção de bens e serviços. Cabe a estes, demonstrarem aos contribuintes a efetiva aplicação dos recursos públicos em benefício da sociedade. No contexto atual, Pantoja *et al.* (2010) constata que está sendo exigido do poder público resultados positivos em relação à prestação de serviços, além de transparência e ética. Essas transformações, já bem conhecidas e aplicadas do setor privado, como por exemplo, aumento da flexibilidade, prontidão e capacidade de adaptação, estão migrando para setor público, as quais representam grandes mudanças.

Um aspecto que merece destaque refere-se ao modo de como a gestão de pessoas é direcionada. Segundo Pantoja *et al.* (2010), há ainda muitos órgãos públicos que direcionam esta área essencialmente à administração de pessoal, ou seja, atividades inerentes à folha de pagamento, benefícios, regulamentos, etc,. Acabam focados em atividades de situação críticas, assim, deixando de lado ações estratégicas, como por exemplo, capacitação de pessoal. A gestão de pessoas deve possuir informações quanto ao perfil dos servidores e também identificar as áreas que possuem maior afinidade com suas competências. Isso torna o serviço mais eficaz tanto para o servidor quanto para o órgão.

A essência de uma gestão de pessoas objetiva focar em ações que estimulem o aproveitamento dos recursos humanos desenvolvendo suas qualidades e competências que auxiliem na conquista dos objetivos estratégicos da organização.

4.2 MOTIVAÇÃO

A motivação é um fator que deveria estar presente em todos os ambientes de trabalho. O ser humano necessita possuir um estímulo para perseguir e conquistar seus objetivos pessoais e profissionais. Robbins (*apud* BERGUE, 2010a) conceitua motivação como o caminho percorrido, a persistência dos esforços para alcançar um objetivo.

Gil (2007, pg 202), aborda motivação como “a força que estimula as pessoas a agir”. Archer (*apud* GIL, 2007) enfatiza que ela é decorrente de necessidades que não foram satisfeitas e essas necessidades são inerentes ao sujeito, não sendo possível inseri-las nos indivíduos. Sendo assim, um gestor só consegue satisfazer às necessidades dos seus funcionários, não sendo possível motivá-los.

Para Maximiano (2008, p. 252),

O comportamento é sempre motivado por alguma causa interna ao próprio indivíduo (motivos internos) ou alguma causa externa, do ambiente (motivos externos). Motivação, neste modelo, é sinônimo da relação de causa e efeito no comportamento das pessoas. Motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa.

Nesse mesmo contexto, Soto (2005) considera que a motivação surge de uma necessidade interna que origina uma pressão interna e, através das estruturas nervosas, condiciona a uma energia capaz de impulsionar a estrutura humana a agir. Assim, esta ação será sustentada até que um objetivo seja alcançado.

Conforme Bergamini (2002 – 2003), a motivação origina-se do interior de cada pessoa, não respondendo ao controle do mundo externo. Além disso, estar motivado não é apenas um momento, ou seja, estar alegre ou entusiasmado, sentindo um bem-estar. Esses sentimentos são percebidos após a ocorrência do processo motivacional.

O mesmo autor também aborda que pesquisas científicas sobre o comportamento motivacional apontam diferenças de objetivos entre as pessoas, que as fazem agir de maneira divergente, ou seja, as escolhas são inerentes à personalidade do ser humano.

Essa realidade motivacional de cada pessoa não tem réplica, uma vez que as pessoas não possuem as mesmas histórias de vida. Somente o estudo da coerência entre os fatos que compõem a realidade motivacional de cada um poderá levar ao conhecimento da sua real identidade (BERGAMINI, 1997).

Maximiano (2008) também afirma que a motivação é movimentada pela energia comportamental que possui três (3) propriedades: direção (objetivo do comportamento), intensidade (magnitude da motivação) e permanência (duração da motivação).

Outro ponto da Motivação a ser destacado relaciona-se a um processo de busca constante. No momento que o objetivo é alcançado, o motivo perde a intensidade, sendo substituído por outros novos interesses (Gil, 2010).

Dentro de um contexto organizacional, Aguiar (2005) percebe que a motivação humana, tanto no trabalho como em nível de indivíduo e de sociedade, apresenta diferentes posicionamentos didáticos. Para o capitalismo, produzir mais significa maior acumulação de capital. O conjunto de processos de trabalho é um meio essencial para o seu incremento e manutenção. Já para o socialismo industrial, o trabalho, além da sobrevivência, é fundamental à felicidade humana. Para ambos –capitalismo e socialismo- o trabalho propicia o desenvolvimento da sociedade, gerando riqueza e promovendo justiça.

A seguir serão apresentadas algumas Teorias Motivacionais relevantes para o estudo em questão.

4.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

Percebemos que as necessidades humanas são o que motivam os indivíduos e essas podem ser priorizadas. Bergue (2010b) refere-se à Maslow, que considera que o comportamento humano bastante complexo, tendo na motivação um de seus determinantes. Segundo ele, as necessidades são o que motivam as pessoas. Essas necessidades humanas apresentam-se em uma hierarquia, isto é, como o homem é um animal insatisfeito, o atendimento de uma necessidade gera o aparecimento de outra e assim por diante. Maslow (*apud* BERGUE, 2010a), a partir deste princípio, propõe uma premissa a ser considerada, a Teoria da Hierarquia das Necessidades, que são elas: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, estima e autorrealização. No momento que uma delas é satisfeita, outra é focada e assim sucessivamente, exigindo uma busca constante de meios para satisfazê-las.

As necessidades **fisiológicas**, conforme Gil (2007) tratam das necessidades vitais e básicas do ser humano, tais como, alimentação, vestuário e moradia. Somente após atendê-las, as pessoas se voltarão aos outros níveis dessa hierarquia. Aguiar (2005, p. 355) completa considerando que “Quando todas as necessidades estão insatisfeitas, o organismo é dominado pelas necessidades fisiológicas”.

As necessidades de **segurança** apresentam-se quando não houver mais carência das necessidades fisiológicas, buscando proteção, ausência de medos e preocupação com o futuro

(AGUIAR, 2005; GIL, 2007). Em um ponto de vista mais direcionado ao serviço público, Bergue (2010b) relaciona-as como transporte, estabilidade, planos e benefícios, como alimentação e saúde.

Atendidas as necessidades fisiológicas e de segurança, surgem as necessidades de participar de grupos, de relacionar-se e ser aceito pelo próximo, que são as necessidades **sociais** abordados por Gil (2007) **ou** de **amor**, referidas por Bergue (2010b).

Após, apresentam-se as necessidades de **estima**, que estão ligadas a adquirir *status*, como informa Bergue (2010b, p. 422): “possibilidade de ascensão na carreira, de ter visibilidade social, etc. Conforme Maslow, a satisfação dessas necessidades gera sentimentos de autoconfiança, valor, força, percepção de utilidade para o mundo.”

Finalizando, a última necessidade desta hierarquia, de acordo com os autores citados acima, refere-se à **autorrealização**. Nela, as pessoas desejam o desenvolvimento do seu potencial, explorando suas competências

Assim, essa abordagem é relevante para a problemática da motivação de alguns servidores, visto que, muitos satisfazem determinada necessidade e assim, vão em busca de novos desafios e desenvolvimento profissional.

4.2.2 Teoria dos Dois Fatores

A Teoria dos Dois Fatores, abordada por Herzberg (*apud* MAXIMIANO, 2008) destaca os **fatores higiênicos** que são extrínsecos ao cargo (condições do ambiente de trabalho, como iluminação, limpeza, ruídos, etc; salário, relações com o supervisor e colegas, entre outros), criando um ambiente saudável entre colegas e supervisor. Se a pessoa estiver satisfeita com seu salário, estará menos propensa a reclamar sobre este aspecto e terá mais satisfação com o ambiente de trabalho. Os **fatores motivacionais**, os quais são intrínsecos ao cargo (realização, reconhecimento, progresso, responsabilidade, atribuições do cargo, etc.) enfocam que para existir motivação é necessário que o profissional esteja em harmonia com o seu trabalho, visualizando uma realização profissional que possibilite desenvolver suas habilidades e aptidões.

Bergamini (2002 – 2003, p. 66), ressalta que

Ao caracterizar a diferença entre esses dois tipos de fatores, Herzberg procurou demonstrar que não basta oferecer fatores de higiene para ter pessoas motivadas dentro das organizações. Ao atendermos esses fatores extrínsecos ao indivíduo, só

estamos lhe garantindo o bem-estar físico. É necessário ir além dessa instância e oferecer aos liderados as oportunidades para que cheguem aos objetivos de satisfação interior, aqueles situados no mais alto nível de prioridade para o indivíduo.

Conforme Bergue (2010b), Frederick Herzberg apresenta a teoria dos dois fatores apoiado em pesquisa científica, identificando que fatores inerentes às características do cargo propiciam a satisfação do trabalhador em suas atividades. Considera que fatores de natureza higiênica garantem que a pessoa não se sinta insatisfeita com relação ao trabalho, embora não sirvam para aumentar esse seu nível de satisfação. Herzberg afirma que a compreensão da conduta individual está pautada em fatores relacionados ao cargo e a fatores ligados com o conteúdo que o cargo inclui. Sugere então, algumas medidas que possam elevar o nível de contentamento do trabalhador em relação à função exercida, tais como:

- Rotação de cargos: significa fazer rodízio da ocupação dos cargos com o objetivo de explorar as características de trabalho de cada sujeito;
- Ampliação de tarefas: tem como foco aumentar as atividades possibilitando novos desafios e aplicação de suas competências. Isso possibilitará a realização profissional
- Enriquecimento de cargos: é o incremento de responsabilidades de um cargo.

Aguiar (2005) dá continuidade a Teoria dos Fatores Higiênicos de Herzberg, enfocando que as necessidades humanas serão preenchidas de maneira relacionada ao aumento da produtividade, alavancando os resultados da organização. Assim, os indivíduos estarão trabalhando mais e melhor, beneficiando-se por consequência. Para que isso ocorra, é necessário que haja liberdade de criação e inovação na execução das tarefas, que servirão de elemento avaliativo. Porém, limita a democracia a um âmbito restrito, que é a tarefa, sendo considerada uma sugestão injusta, conservadora e manipuladora em favor do sistema capitalista, não oferecendo mudanças representativas.

4.2.3 Teoria da Expectativa

Victor Vroom identifica, na Teoria da Expectativa, que a magnitude do esforço o qual faz uma pessoa a agir está diretamente vinculado à expectativa que ela possui em relação aos resultados oriundos dessa atitude e da fascinação desse efeito por ele percebido. Portanto, a motivação para agir se interliga a probabilidade de alcançar o resultado almejado e do valor

que virá em seu benefício, fazendo o cidadão aplicar maior esforço na atividade (BERGUE, 2010b).

O mesmo autor transporta essa teoria para o setor público, exemplificando que um servidor esforça-se mais para desenvolver uma determinada ação ou atividade no momento em que percebe que seu desempenho poderá ser avaliado positivamente gerando recompensas, como por exemplo, uma posição de coordenação, facilitando a conquista de objetivos pessoais.

Esses conceitos possibilitam as seguintes relações: esforço e desempenho individual, desempenho e recompensa, recompensa e objetivos pessoais. Essas relações requerem atenção especial de qualquer gestor a fim de integrá-las e aplicar as políticas relacionadas à gestão de pessoas.

4.2.3 Teoria da Equidade

Esta teoria está agregada ao senso de justiça distributiva, algo que tende influenciar as pessoas com bastante veemência. Referida por Bergue (2010b), a mesma foi formulada por J. Stacy Adms em 1965, que defendeu a noção de obrigação de equidade e sua interferência no comportamento do indivíduo em espaço laboral. A teoria da equidade requisita em sua essência a comparação entre contribuição e recompensa. Neste contexto, verificam-se situações em que dois profissionais que possuem desempenhos diferenciados, mas têm remuneração iguais, ou, alguém com performance superior, mas que tem ganho inferior à alcançada por um colega, recém empossado, por exemplo.

Dando continuidade às ideias do autor, frequentemente os órgãos públicos privilegiam relações pessoais decorrentes de uma cultura patrimonialista do nosso país. Além disso, nem sempre são observados os aspectos de qualificação e desempenho que possam explicar as divergências de remuneração. Esses fatos geram sensação de injustiça e afetam negativamente o comportamento dos trabalhadores.

Para corrigir, impõe-se à administração implantar políticas de carreiras bem definidas, que contemplem as competências diferenciadas.

4.3 MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

A motivação humana no ambiente do serviço público, conforme Bergue (2010b) revela-se grandiosamente complexa, em razão de suas peculiaridades que caracterizam as atividades. Há vários fatores a serem considerados que são características desse setor profissional: fatores de origem material (remuneração) e de origem abstrata (de comportamento), em contrapartida ao setor privado, onde é imposto maior rigor na gestão, em defesa do patrimônio particular.

Bergue (2010a) aborda que a motivação no ambiente de trabalho sofre influências de vários fatores, como as limitações culturais, os objetivos de cada pessoa e os métodos de diagnóstico e intervenção. Ela identifica-se como o interesse das pessoas para a ação no trabalho, estimuladas e orientadas pelo gestor público, na busca de determinados objetivos convergentes à instituição e aos indivíduos, provenientes de uma necessidade ou de um estado de satisfação. Com especial atenção à motivação no ambiente do serviço público, existem fatores e características, como por exemplo, a natureza cultural, política, econômica e legal que fazem esse setor ser mais complexo. Percebe-se isso quando, muitas vezes, a remuneração, estabilidade e o *status* serem os motivos alegados pelos servidores públicos para ingressarem neste setor. Complementando esta ideia, o autor expõe que o estímulo para agir é proporcional à probabilidade de ganhos ou perdas que as pessoas podem sofrer. O desligamento do trabalho é o principal aspecto negativo que um colaborador está exposto, porém, a estabilidade do serviço público faz com que esse fator seja pequeno, diminuindo a motivação no trabalho. Por isso, há necessidade de motivar constantemente com foco em uma ação produtiva, em benefício da organização e de sua satisfação individual.

Outro aspecto importante de ser abordado é destacado por Grandó (2009). Segundo o autor, um dos fatores que contribuem para a falta de motivação, é o método da seleção para escolha dos candidatos, que ocorre pela avaliação dos conhecimentos e habilidades que possuem e não pela avaliação comportamental – as atitudes dos futuros servidores – causando um desalinhamento entre as competências individuais com as estratégias organizacionais. De acordo com Kalil Pires *et al.* (*apud* GRANDÓ, 2009), os processos seletivos abstêm-se de avaliar os candidatos por seus traços de personalidade, conduta pessoal e interpessoal, seus valores e postura, sob a justificativa de que é difícil definir critérios objetivos que avaliem esses elementos. Como ressalta Rabaglio (*apud* GRANDÓ, 2009, p. 05), “[...] não adianta ter um bom conhecimento técnico e não ter um perfil comportamental compatível com o bom

desenvolvimento das atividades. O perfil comportamental é o diferencial competitivo de cada profissional.”

Assim, percebe-se que seria importante e necessário existirem outras formas de avaliação para ingresso no serviço público, em que as competências individuais do profissional consigam afinar-se com as competências da organização. Kalil Pires *et al.* (*apud* GRANDO, 2009), sugere outro método/etapa que pode adequar o futuro profissional às suas atividades e minimizar essas discrepâncias, mesmo sem eliminar todas as restrições verificadas: a realização de um curso de formação pré-admissional, viabilizando a identificação de suas competências interpessoais, estratégicas e gerenciais, não identificadas com provas e titulação. Nesta etapa, o profissional estará avaliando e sendo avaliado em relação às estratégias organizacionais, valorização dos servidores e exigências para o cargo, produtividade, remuneração, etc. se são compatíveis com seus objetivos e os objetivos da organização.

Nesse contexto, Brasil (2010) destaca que há outro tópico relacionado à melhoria da motivação individual no serviço público, o qual diz respeito às disparidades salariais no Brasil que, assim como nas atividades privadas, possuem variações entre a remuneração inferior e superior bem maiores que os demais países da OCDE¹, chegando ao ponto de haver dificuldades de recrutar pessoal de maior qualificação técnica. Por exemplo, há necessidade de médicos para trabalharem na Junta Médica do DETRAN/RS e no momento não há nenhum disponível, pois a remuneração é muito baixa para este segmento, que pode ter maiores benefícios trabalhando em outros locais. Diante da situação, apresenta-se promissora a possibilidade de uma política salarial melhorada, remuneração por desempenho, assim como um melhor plano de carreira, estimulando o ingresso na atividade. O autor enfatiza que a necessidade de fortalecer o desempenho do serviço público brasileiro está presente no surgimento de novos desafios, em função do nosso rápido crescimento econômico dos últimos anos, da contínua integração no sistema econômico mundial, do envelhecimento da população, da expectativa do cidadão, de questões ambientais, etc. Tudo isso se torna um fator motivacional na construção de uma futura reforma no serviço público para responder a esses desafios, resultando em atrair e manter os servidores.

¹ OCDE [...]A OCDE se constitui em um fórum único, no qual governos de 30 países democráticos trabalham juntos para enfrentar os desafios econômicos, sociais e ambientais da globalização [...]Os países-membros da OCDE são Alemanha, Austrália, Áustria, Bélgica, Canadá, Coréia, Dinamarca, Espanha, Estados Unidos, Finlândia, França, Grécia, Hungria, Irlanda, Islândia, Itália, Japão, Luxemburgo, México, Noruega, Nova Zelândia, Países Baixos, Polônia, Portugal, Reino Unido, República Tcheca, República Eslovaca, Suécia, Suíça e Turquia. A Comissão das Comunidades Europeias participa do trabalho da OCDE. (BRASIL, 2010, p. 02).

Como implantar e manter a motivação? Eis aí uma questão levantada por Bergue (2010b) que exige um máximo de competência e sensibilidade do administrador público, sendo capaz de entender os mecanismos motivacionais e de comportamento dos indivíduos, considerando-se que estes possuem diferentes objetivos relacionadas à sua vida pessoal e vida profissional, fazendo-os agirem de acordo com esses objetivos. Cabe a ele aliar esses interesses, pondo em prática os mecanismos convergentes de estimulação das pessoas, apontando maiores probabilidades de ganhos e menores perdas.

Diante de todas essas abordagens, constata-se que a motivação é um ponto complexo e relevante para o bom andamento de uma organização. Ela é essencial para que os colaboradores, com foco no órgão em estudo – DETRAN/RS - sintam-se valorizados (seja com capacitação profissional, seja com um plano de carreira adequado) e permaneçam na autarquia trabalhando com comprometimento e dedicação na realização do serviço prestado.

5 METODOLOGIA

Este trabalho foi organizado através do método Estudo de Caso da Divisão de Habilitação do DETRAN/RS. Seu caráter é exploratório com vertente de pesquisa Qualitativa.

Roesch (2005) expõe que a pesquisa exploratória tem como foco observar questões e hipóteses para outros estudos por meio de dados qualitativos.

“Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato” (GIL, 1999, p. 43). Entre todos os tipos de pesquisa, estas são menos rigorosas em seu planejamento. Geralmente são formadas por levantamento bibliográfico e documental, entrevistas que não apresentam padronização, além de estudos de caso, aborda o autor citado acima.

5.1 MÉTODO

O método utilizado neste trabalho é o Estudo de Caso.

5.1.1 Estudo de Caso

O método que foi utilizado é o estudo de caso referente à Motivação dos Servidores da Divisão de Habilitação do DETRAN/RS. Conforme aborda Yin (2001, p. 19), o estudo de caso é utilizado “quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. O mesmo autor também aponta que este contribui de forma expressiva para entendermos os fenômenos individuais, das organizações, da sociedade e também da política.

Gil (1999) relata que o estudo de caso tem como característica um estudo exaustivo e intenso, dando a possibilidade de ter um conhecimento amplo e detalhado sobre o assunto investigado.

Como estratégia de pesquisa Roesch (2005) acredita que o estudo de caso é adequado para estudos de processos, explorando elementos e acontecimentos baseados em vários

ângulos. O mesmo enfoca o estudo de caso como uma estratégia que confere aspectos sociais importantes. Nessa mesma linha, Hartley (*apud* ROESCH, 2005), aborda que o estudo de caso pode explorar processos sociais de acordo com seu desenvolvimento nas organizações.

5.2 PESQUISA QUALITATIVA

Conforme Trujilo (2003), esta forma de pesquisar possui baixa representatividade estatística, porém, elevado volume de características e assuntos abordados em profundidade.

a pesquisa qualitativa nasceu para identificar o que pertence e o que não pertence ao assunto pesquisado. Seus resultados são apresentados em termos de presença X ausência. Na quali não é importante o quão presente está, mas se faz parte ou se não faz parte do assunto pesquisado. (TRUJILLO, 2003, p. 22).

Esta forma de pesquisa é adequada para propor ações e para aperfeiçoar um programa, porém não se enquadra para avaliar resultados de planos ou programas (ROESCH, 2005).

A pesquisa qualitativa foi escolhida, pois se enquadra em assuntos com maior dificuldade de quantificar e que são mais subjetivos, a exemplo da motivação, objeto de estudo deste trabalho (GOLDENBERG, 2001). Ou seja, a pesquisa qualitativa apresenta mais semelhanças e afinidades com o tema em questão, requerendo informações mais detalhadas sobre a motivação dos servidores da Divisão de Habilitação do DETRAN/RS, sem mensurar as informações.

5.3 COLETA DE DADOS

A seguir, apresentam-se as técnicas que foram utilizadas:

5.3.1 Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica explana o conhecimento atual sobre o tema escolhido. Esta técnica foi focada no tema do estudo, que é motivação, além de outros assuntos relacionados com este trabalho.

Para Roesch (2005), esta etapa é considerada bastante trabalhosa e longa, visto que é necessário realizar a leitura, análise e seleção de textos significativos para o tema, além de um relato por escrito. Outro aspecto apontado pelo autor é de que o valor que se dá para este tipo de pesquisa está na sistematização do que muitos cientistas aprenderam com suas experiências e práticas.

Lima (2004) conceitua a pesquisa bibliográfica como a consulta de fontes de informações para reunir materiais relacionados a determinado tema. Neste mesmo contexto, Gil (1999, p. 65) relata que

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Parte dos estudos exploratórios podem ser definidos como pesquisas bibliográficas, assim como certo número de pesquisas desenvolvidas a partir da técnica de análise de conteúdo.

5.3.2 Pesquisa documental

Foram coletados dados através de uma pesquisa documental do DETRAN/RS, utilizando-se documentos de diversas fontes onde constavam informações do órgão em questão.

Na definição de Roesch (2005), este método é um meio muito utilizado em pesquisas. Podem-se exemplificar com relatórios anuais das organizações, materiais de divulgação, materiais que contenham a missão, entre outros.

As informações documentais (as quais englobam correspondências, minutas, jornais, etc.), conforme Yin (2001) são importantes a todos os tópicos do estudo de caso.

A única diferença entre esse tipo de pesquisa e a pesquisa bibliográfica refere-se à natureza das fontes. A pesquisa bibliográfica utiliza as contribuições de vários autores referentes a determinado tema. Já a pesquisa documental utiliza materiais que ainda podem ser reelaborados ou que não tiveram tratamento analítico (GIL,1999).

Foster (*apud* ROESCH, 2005) aborda a relevância dos documentos quando permitem entender melhor a instituição com base em uma visão interna. Com isso, contrasta com formas que testam hipóteses, partindo de uma abordagem que o pesquisador possui um contato e uma visão longe da realidade pesquisada, a partir de informações externas. O autor também defende a ideia de verificar a autenticidade, compreender os documentos, analisar e utilizar os dados como etapas necessárias para a avaliação dos documentos de uma organização.

5.3.3 Entrevista em profundidade

Outra técnica de coleta de dados que foi utilizada refere-se à entrevista em profundidade, valendo-se de um roteiro semi-estruturado.

Roesch (2005) explica que este tipo de entrevista é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa. Para aplicá-la, é necessário que o entrevistador possua habilidade. Além disso, requer bastante tempo para aplicação, por ser demorada. Seu maior objetivo é entender o significado que os entrevistados concedem a questões em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador.

Trujillo (2003) aborda a forma como é realizada a entrevista. É utilizado um roteiro pré-estabelecido pelo entrevistador. Inicia-se uma conversa onde o respondente expõe suas ideias e pensamentos livremente. O autor também fala que o entrevistador deve explorar ao máximo as respostas, solicitando uma justificativa. Além disso, orienta o uso de um gravador para registrar as informações e posteriormente transcrevê-las e analisá-las.

Goldenberg (2001) menciona que neste tipo de entrevista não há regras e os resultados estão relacionados com a experiência e sensibilidade do pesquisador. As entrevistas devem compreender os indivíduos em seus próprios termos, além de serem detalhadas.

Roesch (2005) segue a mesma linha do autor acima, relatando que o entrevistador vai identificando padrões nos dados, de acordo com o avanço da pesquisa, assim explorando-os na direção que achar pertinente. O entrevistador deve evitar direcionar as repostas, sempre

solicitando mais informações e explicações. Além disso, a habilidade do entrevistador, a confiança entre ele e o entrevistado e a relevância do assunto para este, é muito importante para haver uma boa qualidade nos dados obtidos. Outro ponto importante para conquistar sua confiança, é mostrar conhecimento sobre o tema, marcar a entrevista com antecedência, entre outros aspectos.

5.4 ANÁLISE DE DADOS

A técnica de análise de dados utilizada neste estudo foi a análise de conteúdo.

Os pesquisadores verificam o significado dos termos utilizados pelos respondentes para melhor entendimento de seus pensamentos, conforme aborda Trujilo (2003). Os fatores relevantes são examinados no momento da reanálise da entrevista para o entendimento das informações

Em entrevistas, o pesquisador consegue captar mensagens não verbais, que são relevantes para a interpretação das informações. Nelas é possível compreender os níveis de emoção dos entrevistados, seus pensamentos, experiências e pontos de vista (ROESCH, 2005).

Para melhor analisar as pesquisas, Weber (*apud* Roesch, 2005), se utiliza procedimentos como classificar palavras, frases ou parágrafos em categorias de conteúdo.

Para tanto, segundo o autor, deve haver um roteiro para realizar a análise de conteúdo. Em primeiro plano, devem-se definir unidades de análise, como por exemplo, palavras e tema; após, determinar categorias; em terceiro plano, codificar uma parte do texto; quarto, codificar todo o texto; em quinto plano, decompor as respostas fazendo comparações entre grupos; apresentação dos dados e para finalizar, interpretá-los em função das teorias utilizadas podendo também empregar algumas hipóteses.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa foi realizada com servidores da Divisão Habilitação do DETRAN/RS, escolhidos aleatoriamente. Os dados foram coletados mediante entrevista, no dia 10 de janeiro de 2012, nas dependências da autarquia, pela autora deste estudo. Teve duração de 6 horas e a conversa foi gravada e transcrita para que não houvesse perda das informações.

A coletada de dados deu-se junto a 13 servidores com idade entre 23 e 51 anos, sendo nove do sexo feminino e quatro do sexo masculino. Dentre eles, nove ocupam cargos de nível superior e quatro ocupam cargos de nível médio.

As entrevistas foram elaboradas de acordo com os preceitos das Teorias Motivacionais relatadas neste trabalho: Teoria da Hierarquia das Necessidades, Teoria dos Dois Fatores, Teoria da Expectativa e Teoria da Equidade. As mesmas possuem vários atributos congruentes. Sendo assim, as análises foram feitas em conjunto, nos aspectos que eles se assemelham.

A partir destas entrevistas, constataram-se alguns resultados destacados a seguir.

Quanto às necessidades fisiológicas de Maslow (vitais do ser humano, como alimentação, vestuário e moradia) e fatores higiênicos de Herzberg (condições do ambiente de trabalho, como iluminação, limpeza, ruídos, entre outros), trazidas por Gil (2007) e Herzberg (*apud* MAXIMIANO, 2008), respectivamente na fundamentação teórica, de modo geral, foram consideradas satisfatórias pelos entrevistados. Apesar disso, houve várias peculiaridades e algumas insatisfações como a baixa qualidade do ar e poluição sonora, pois o prédio localiza-se entre a Avenida Castelo Branco (via de intenso movimento e principal saída da cidade) e a Estação Rodoviária de Porto Alegre. Isso se percebe nos seguintes relatos: **“estamos do lado da Castelo Branco, é barulho o dia todo” (Entrevistado 10)**, **“o bom seria um lugar com melhor qualidade de ar... e estamos do lado da rodoviária” (Entrevistado 9)**. Outro ponto bastante comentado refere-se à regulagem do ar condicionado: **“O ar poderia melhorar, não dá para colocar outros tipos, pois rede elétrica não comporta. Poderia comprar prédio que pudesse ter um ar por sala” (Entrevistado 11)**; **“O ar poderia ser controlado da maneira que acharmos melhor, não muito frio ou muito quente” (Entrevistado 3)**.

Há uma expectativa por parte dos servidores entrevistados relacionada a uma mudança para um prédio próprio, pois atualmente o DETRAN/RS ocupa a sede da Secretaria de Segurança Pública, juntamente com outros órgãos, como o Instituto Geral de Perícias e a

Brigada Militar. Além disso, algumas áreas estão localizadas em outros prédios/ bairros da cidade, o que, muitas vezes, dificulta o andamento dos processos. Como ressalta um entrevistado:

O que não é bom é não ter prédio, não ter os outros setores próximos, como o arquivo. Isso é complicado para nós que temos um volume grande de documentos. Um arquivo perto seria interessante. Se fosse aqui facilitaria. Mais a questão de ter sede (Entrevistado 8);

Nesse sentido, outro servidor comenta: **“Somos o segundo setor que mais recebe documentos e não tem mais espaço” (Entrevistado 10).**

Ainda referindo-se às necessidades fisiológicas de Maslow e os fatores higiênicos de Herzberg, existe a questão da alimentação e limpeza. O local das refeições foi citado, na grande maioria, como precário. Entrevistados relatam com profundidade suas insatisfações: **“A alimentação é péssima, o restaurante é sujo, a comida é fria” (Entrevistado 3); “Há baratas na sala. Com relação ao restaurante, é pequeno para a quantidade de pessoas que trabalham no prédio, falta higiene quando preparam os alimentos e nas instalações” (Entrevistado 4).** Entretanto, constata-se que a limpeza do ambiente de trabalho, ou seja, nas salas, em geral foi considerada boa.

Também houve citações positivas, como relata um servidor: **“Tem estacionamento, para mim esse é um ponto positivo, então não critico muito prédio, para mim não é interessante sair daqui” (Entrevistado 3).** Outro entrevistado declarou sua satisfação:

As salas são boas, apesar de reclamarmos, têm cadeiras boas, mesas amplas, computadores ótimos, bom processamento, velocidade boa de internet, acesso fácil a impressora. Prédio bem localizado, tem estacionamento, limpeza. Estou bem satisfeito com a estrutura (Entrevistado 5).

Percebeu-se que apesar de todos esses aspectos físicos relatados serem importantes, não são essenciais para o desenvolvimento e motivação no trabalho, como expressado por alguns respondentes: **“Mas não reclamo da estrutura física. Pode melhorar, mas não tem grande impacto, não tem grande diferença, se eu trabalhar nesse ambiente está bom. Outras coisas valeriam mais, como o reconhecimento, a questão salarial” (Entrevistado 2); “Acho que o que faz o ambiente não é o físico. O que faz o ambiente é muito mais. É um ambiente acolhedor” (Entrevistado 13).**

As necessidades de segurança de Maslow, que no serviço público são relacionadas à estabilidade, planos e benefícios, conforme Bergue (2010b), apresentam-se somadas aos fatores higiênicos referentes à Teoria dos Dois Fatores abordada por Herzberg no que diz respeito ao salário.

A estabilidade foi o fator mais enfatizado pelos servidores em questão. A maioria colocou este elemento como o principal atrativo que o serviço público oferece, propiciando segurança profissional, como demonstram alguns entrevistados: **“O que mais me atrai aqui é a estabilidade, o ambiente de trabalho e a ausência de pressão” (Entrevistado 4).**

[...] a estabilidade, tanto que fiz o concurso pensando nisso também, pois trabalhava num banco privado, quando sai pensei em procurar primeiro em empresa privada, depois pensei em me dedicar para concursos pela idade é mais garantido, pensando em criar família (Entrevistado 7).

Esta ideia vem ao encontro do exposto por Bergue (2010a) enfocando que o estímulo para agir é proporcional aos ganhos e perdas que os colaboradores estão expostos. A estabilidade que o serviço público proporciona faz com que o profissional não fique suscetível ao desligamento, podendo, por isso, diminuir a motivação para o trabalho.

Observou-se, nas entrevistas, que os planos e benefícios deixam muito a desejar. Grande parte apresenta queixas quanto ao plano de saúde atual (IPERGS – Instituto de Previdência do Estado do Rio Grande do Sul), que inclusive não contempla plano odontológico, como ressaltado: **“O plano de saúde é muito ruim. A taxa de contribuição é muito alta e em contrapartida, o valor por consulta também é alto... e a rede credenciada é restrita e pouco qualificada. A vantagem é que se estende a familiares” (Entrevistado 5); “Os benefícios que poderiam melhorar seriam o auxílio creche, odontológico, coisas assim...” (Entrevistado 8).** Outros benefícios reclamados referem-se ao Vale Transporte (VT), Vale Alimentação (VA) e creches. Os servidores de cargo de nível superior não recebem VT e VA, a exemplo daqueles de cargo do nível médio. Estes, por sua vez, mostram grande insatisfação pelo baixo valor do VT e VA. Todos criticam a inexistência de creche no local de trabalho, conforme citações: **“não temos benefícios, nada.... creche VT, VA, gratificação, nada.... Tudo que eu tinha no privado, eu perdi no público” (Entrevistado 2) .**

Assim, percebe-se que mesmo existindo a tão sonhada estabilidade, muitos benefícios deixam a desejar, estando, inclusive, em condições inferiores ao setor privado.

O Plano de Carreira foi unanimemente apontado como insatisfatório, pois pouco contribui para o crescimento profissional como observado nas entrevistas:

Plano de carreira do Detran não dá motivação nenhuma. As promoções, o salário, as diferenças entre um grau e outro não dá para sentir. Termina muito cedo. Eu estou no grau E e não tenho mais motivação nenhuma (Entrevistado 11).

Não oferece nenhum benefício, o plano de carreira é praticamente inexistente, é em forma de funil, não basta ser qualificado e merecedor. Se não existe vaga

aberta, tu nunca vai ascender. O plano é totalmente equivocado e não estimula os servidores a procurarem a se especializar, a se motivar (Entrevistado 6).

Outra manifestação sobre plano de carreira, relacionado à valorização de cursos de especialização, foi citada: **“Tenho interesse em fazer doutorado, mas isso não me dá grande crédito, muda quase nada. Não tem plano de progressão, não te dá apoio” (Entrevistado 13).**

No tocante ao salário observaram-se dois pontos de vista. Alguns entrevistados informaram que em função de formação acadêmica, os salários são razoáveis, se comparados a outras instituições. Em contrapartida, há quem considere o salário bastante inferior, principalmente se comparado à responsabilidade do serviço que o órgão presta à sociedade, além de ser destoante para quem ocupa cargo de nível superior, como demonstra um respondente: **“Os salários são bastante inferiores ao esperado da responsabilidade do órgão, a que a gente tem dentro aqui dentro, de gerir o trânsito no Estado inteiro” (Entrevistado 13); “O salário está muito aquém da área de formação. Como nível superior, poderia ter um salário mais favorável” (Entrevistado 12).**

As necessidades sociais ou de amor estudadas por Maslow na Teoria da Hierarquia das Necessidades, referem-se à participação de grupos e ao relacionamento com o próximo (BERGUE, 2010b; GIL, 2007). Esse assunto vai ao encontro de um ponto específico dos fatores higiênicos da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg: relações com o superior e colegas. Verificou-se que há predomínio de boa convivência entre colegas e superiores. A maioria mencionou o quanto é agradável e respeitoso o ambiente de trabalho, segundo os seguintes relatos: **“...ambiente de pessoas é maravilhoso, agradável ... as pessoas têm um relacionamento bom, isso que motiva a gente a vir. O grupo é muito eficiente e produtivo cognitivamente, sempre buscando soluções” (Entrevistado 12); “Existe um processo de amizade dentro e fora do trabalho. Me sinto motivada em trabalhar principalmente por causa disso. Primeiro me sentir bem para trabalhar, depois, as atividades vamos contornando” (Entrevistado 7).**

Em geral, as chefias são consideradas acessíveis e eficientes, como citado por um servidor: **“O relacionamento com os colegas é tranqüilo, com a chefia a mesma coisa, relacionamento é bom sempre, nunca tive atritos, nada a melhorar, muito bom mesmo” (Entrevistado 9); “Há uma boa abertura” (Entrevistado 1).**

Foi observado que algumas vezes poderia existir maior diálogo entre o colaborador e chefe para possibilitar a troca de ideias, como enfatiza o seguinte relato: **“poderia haver contato maior, não é por mal, devido às grandes demandas, o coordenador se isola do**

grupo, por falta de tempo. Poderia delegar mais atividades para poder abrir esse espaço” (Entrevistado 12). Coincidentemente, este ponto foi relatado por um entrevistado que possui cargo de coordenação, abordando a sua visão sobre o assunto:

O relacionamento com as pessoas é bom, mas pode melhorar. A questão que às vezes acaba afetando, é o excesso de trabalho, não tem como conversar, dar um retorno, um feedback... e as pessoas tem necessidade de falar alguma coisa, tendo ou não a ver com trabalho, se tivesse mais colegas, conseguiria melhorar essa situação. Dentro do possível é muito bom (Entrevistado 8).

As necessidades de estima da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow estão direcionadas para a obtenção de *status*, visibilidade social e ascensão profissional, produzindo sentimentos de autoconfiança e utilidade. Também se pode abordar juntamente com essa, a Teoria da Expectativa, a qual apresenta que o sujeito irá esforçar-se mais no desenvolvimento de uma atividade, quando perceber que seu desempenho poderá gerar recompensas, como uma posição de chefia, que auxiliará na conquista de objetivos pessoais (BERGUE, 2010b). Quando foi questionado sobre o desejo de assumir tarefas de maiores responsabilidades, alguns entrevistados relataram que teriam interesse em ocupar um cargo de chefia, ou seja, adquirir *status*, evidenciado nas seguintes citações: **“Sim, teria interesse pois desafios são sempre motivadores” (Entrevistado 4) ; “Sempre. Na verdade essas tarefas que fazem que tu te sintas mais valorizado. Tarefas mais complexas, tu tem essa valorização, esse comprometimento maior. Acho interessante” (Entrevistado 2).**

Um ponto negativo observado refere-se ao desejo de determinados entrevistados assumirem uma posição de chefia, visando uma ascensão, porém são impedidos devido ao plano de carreira da autarquia restringir em função do nível do cargo ocupado: **“Teria interesse apesar de saber que atualmente não é possível, pois somos nível médio. Hoje só 3 que possuem técnico são chefes, não tem como concorrer com essas pessoas. Se não fosse isso, aceitaria.” (Entrevistado 9); “Chefia de divisão não posso assumir, pois tenho cargo de AT (Auxiliar Técnico), é um empecilho. Se não fosse isso, já tive vontade” (Entrevistado 8).**

Outro ponto negativo relatado trata do desinteresse em ascender de cargo em virtude do valor da função gratificada não ser adequado em relação ao nível de responsabilidade e dedicação exigido, como citado: **“No momento não teria nenhum interesse. O cargo de chefia, a remuneração não condiz com a demanda e responsabilidade” (Entrevistado 12)**

A última necessidade da hierarquia estudada por Maslow, a autorrealização, demonstra-se a partir da vontade de desenvolver o potencial, explorando suas competências (BERGUE, 2010b; GIL, 2007). Nas entrevistas esses aspectos foram abordados da seguinte

maneira: **“Adoraria ter atividades de maiores responsabilidades, de poder proporcionar um serviço intelectual maior” (Entrevistado 13); “Há tarefas mais mecânicas, rotineiras, que volta e meia fica subestimado em algumas situações, em outras não... seria bem interessante desenvolver atividades que exigissem mais de nossas capacidades” (Entrevistado 2).**

Dentre os fatores motivacionais da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, foram mencionados durante as entrevistas o reconhecimento, responsabilidade e as atribuições do cargo.

O reconhecimento apresentou-se com opiniões opostas. Alguns entrevistados informaram que ele existe em forma de conversas, elogios e retorno (*feedback*), conforme demonstram os depoimentos: **“O reconhecimento existe mais pela coordenação. Todos os projetos e mudanças são encaminhados e levados adiante. [...] Sempre que tem uma proposta, a ideia é elogiado. Isso é bom” (Entrevistado 7); “Meu parceiro de atividade reconhece” (Entrevistado 3); “Não temos rotina de *feedback*, que seria importante, mas percebemos no dia a dia, que tem essa confiança” (Entrevistado 5); “Pela forma que a chefia me trata, pelas questões que dá para eu resolver, pelo tipo de auxílio que me pede. E algumas vezes já falou que gosta muito do trabalho, inclusive na frente de Diretores” (Entrevistado 6).**

Já, outros entrevistados não percebem haver um reconhecimento por eles esperado, como trazem a seguir:

A impressão que tenho é que a chefia jamais vai perceber a diferença. Não temos reconhecimento se tu faz tudo ou não faz nada. Aí da para entender as pessoas que estão no serviço público há 30 anos e não fazem nada, pois estão aí e ninguém reconhece. Quando o concurso é novo as pessoas trabalham muito. Mas daqui a quinze anos, duvido que as pessoas tenham o mesmo empenho percebendo que não faz a menor diferença (Entrevistado 13).

“Poderia ter mais conversas entre o grupo e chefia em termos de reconhecimento” (Entrevistado 11).

Com isso, percebe-se que o reconhecimento é um mecanismo de motivação extremamente importante no serviço público. A sua ausência pode acarretar uma estagnação dos profissionais, ocasionando uma diminuição produtiva e desinteresse pelo trabalho.

O enfoque seguinte da Teoria dos Dois Fatores refere-se aos fatores motivacionais de responsabilidade e atribuições do cargo dos entrevistados que, em geral, consideraram como sendo atividades operacionais, que não requerem muito preparo intelectual, porém é de grande relevância para a sociedade, que é o consumidor final. Os relatos a seguir demonstram o que foi exposto:

Minhas atribuições são mais operacionais, não têm muita responsabilidade, uma tarefa simples que qualquer pessoa instruída que seja ensinada consegue fazer, não exige nenhum raciocínio. A responsabilidade tem no momento que mexe com as CNHs (Carteiras Nacionais de Habilitação) dos condutores, mas não é complexo e não exige raciocínio. Tem que ter atenção, responsabilidade e comprometimento com a sociedade (Entrevistado 3).

“Gosto de ter muita coisa para fazer. Atualmente me sinto um pouco sobrecarregada, pois tem alguns colegas de férias, mas é eventual, gosto do que faço e da responsabilidade” (Entrevistado 10).

A última teoria deste estudo, Teoria da Equidade, relaciona-se à comparação entre contribuição e recompensa, conforme aborda Bergue (2010b). Em órgãos públicos, prevalece a cultura patrimonialista, privilegiando as relações pessoais e, muitas vezes, não valorizam os aspectos de qualificação e desempenho que justifiquem as diferentes remunerações, conforme verificado nos seguintes relatos: **“Assumiria um cargo de chefia só em função do salário, mas acho bem complicado. Tem muita política aqui no Detran” (Entrevistado 1); “A maioria dos CCs (Cargos de Confiança) são preenchidos por questões políticas e não técnicas... nossas qualificações não são valorizadas, infelizmente é assim” (Entrevistado 5).**

A partir desses relatos, percebe-se que no DETRAN/RS não se observam disparidades significativas em termos salariais entre os servidores. Porém, as insatisfações residem quanto à lotação dos altos cargos por indicação política, pois poderiam ser preenchidos por pessoas do quadro funcional da autarquia, as quais possuem conhecimento técnico.

Finalizando esta análise, foi apontado um fator importante em termos de Gestão de Pessoas. Um dos entrevistados comentou que o foco dos Recursos Humanos do DETRAN/RS está somente no Departamento Pessoal, sendo ausente ações direcionadas à Gestão de Pessoas. Referiu-se à carência de ações que visem o desenvolvimento dos servidores. A seguir, tem-se o relato do colaborador:

Inexistem ações de Gestão de Pessoas, só de Departamento Pessoal, sem outras ações. Seriam interessantes para contaminar a autarquia em busca da eficiência, coleguismo, desenvolvimento de lideranças... deixar que a avaliação deixe de ser apenas pro forma. Para as pessoas sentirem que estão aprendendo, buscando por um desempenho melhor. O caminho são ações de gestão de pessoas (Entrevistado 5).

Essas associações refletem a motivação dos servidores da Divisão de Habilitação do DETRAN/RS, demonstrando que há aspectos positivos e negativos, os quais devem ser administrados pelos gestores na busca de soluções que consigam motivar e manter seus servidores.

A seguir, apresenta-se uma síntese da análise dos resultados, a partir das respostas dos entrevistados.

Quadro 1 – Síntese da análise dos resultados

Teorias	Visão dos Entrevistados
<p>Necessidades Fisiológicas de Maslow (alimentação, moradia) e Fatores Higiênicos de Herzberg (ambiente, iluminação, limpeza, ruídos)</p>	<p>*Pontos positivos: Limpeza salas; Estacionamento; Equipamentos; Novo Prédio; *Pontos negativos: Poluição sonora; Ar condicionado central; Espaço físico pequeno – documentos; Local para alimentação em más condições.</p>
<p>Necessidades de Segurança de Maslow (estabilidade, planos e benefícios) e Fatores Higiênicos de Herzberg (salário)</p>	<p>Estabilidade; Planos e Benefícios- deixam a desejar; Salário – 2 visões.</p>
<p>Necessidades sociais ou de amor de Maslow (participação/ relacionamento) e Fatores Higiênicos de Herzberg (relacionamento com superior e colegas)</p>	<p>Boa convivência; Ambiente agradável/ Amizades; Chefias acessíveis / Poderia haver maior contato.</p>
<p>Necessidades de estima de Maslow (status, ascensão profissional, confiança) e Teoria da Expectativa (desempenho gera recompensas- posição chefia)</p>	<p>Desafiador, valorização; Impedidos pelo cargo que ocupam; Função gratificada baixa.</p>
<p>Necessidades de autorrealização de Maslow (desenvolvimento de potencial)</p>	<p>Maior exigência de capacidade intelectual; Tarefas mecânicas e rotineiras.</p>

Fatores Motivacionais de Herzberg (reconhecimento, responsabilidade e atribuições do cargo)	Reconhecimento – 2 visões (positiva e negativa); Atribuições operacionais x responsabilidade apenas na visão do trabalho ser relevante para sociedade.
Teoria da Equidade (contribuição x recompensa)	Patrimonialismo; Não valorização da qualificação do servidor.

Fonte: Autora

No próximo capítulo, apresenta-se a conclusão deste estudo.

7 CONCLUSÃO

Neste trabalho objetivou-se realizar um estudo sobre a motivação dos servidores públicos da Divisão de Habilitação do DETRAN/RS. Primeiramente foram apresentados os conceitos e teorias relacionadas à motivação. Após, foi feita a descrição da metodologia utilizada e análise da pesquisa.

No que se refere à identificação dos fatores motivacionais que estimulam os servidores a permanecerem trabalhando na Divisão de Habilitação, destaca-se a estabilidade encontrada no setor público. Percebe-se que este ponto foi abordado, visto que propicia segurança profissional, já que os colaboradores não são suscetíveis ao desligamento do trabalho. Outro fator apontado no que tange à motivação para prosseguir trabalhando na referida Divisão, é o bom relacionamento que há entre os colegas. O ambiente de trabalho foi considerado agradável e respeitoso, ocasionando um bem estar que motiva o trabalho diário. Por mais que a atividade seja pouco atrativa, a compensação está na boa convivência.

O segundo objetivo a que se propôs este estudo foi verificar os motivos que levam os servidores a buscarem oportunidades de crescimento profissional dentro da Divisão de Habilitação. Foi demonstrado interesse em assumir um cargo superior, associado a uma vontade de valorização e de busca por novos desafios, conquistando status e objetivos pessoais. Há também a opinião de quem considere que não valha a pena, visto que demanda muita responsabilidade e dedicação, não condizente com a gratificação oferecida.

O último objetivo deste trabalho diz respeito à Identificação das oportunidades de melhorias para a retenção dos servidores da Divisão de Habilitação. Foram considerados alguns apontamentos que requerem ajustes em relação ao plano de carreira, melhoria salarial, ambiente físico e aproveitamento de potenciais.

O plano de carreira foi o aspecto mais criticado, sugerindo-se uma remodelação em que haja a possibilidade de um crescimento significativamente progressivo para que o profissional seja valorizado enquanto servidor estadual. Nele poderia estar incluído um incentivo por qualificação.

Outra sugestão refere-se ao aumento da Gratificação por produtividade de Trânsito (GPT). Hoje ela corresponde a 20% do vencimento básico. Seu acréscimo auxiliaria na ampliação do salário, incentivando uma maior produtividade.

Também requer atenção o aspecto referente à exploração do potencial dos colaboradores. Observou-se o sentimento de subaproveitamento de suas capacidades, pois

gostariam de realizar atividades as quais exigissem mais de seu intelecto, o que auxiliaria na valorização. O ambiente físico também é visto como uma oportunidade de melhoria. A aquisição de um prédio próprio, um melhor ambiente para realizar as refeições, mais espaço e um local com menos ruídos. Não é um aspecto tão significativo para a retenção dos servidores, porém é passível de mudança, visto que tiveram alguns apontamentos desfavoráveis. Observou-se que a forma de reconhecimento das chefias para com os profissionais pode ser melhorada. Seria interessante que houvesse atividades mais pontuais, como por exemplo, reuniões específicas para troca de ideias e retornos (*feedbacks*) quanto ao desempenho de cada um.

A limitação neste estudo refere-se a pouca experiência da aluna com pesquisa científica, o que pode resultar numa interpretação menos abrangente dos resultados, face à complexidade deste tipo de empreendimento. Também há limitação referente ao período de aplicação das pesquisas, visto que foi realizada no mês de Janeiro de 2012, quando muitos servidores estavam em férias, restringindo o número de entrevistados.

E, finalmente, propõe-se a reflexão sobre futuros trabalhos, buscando aprofundar o estudo sobre a motivação dos servidores nas demais Divisões da autarquia, como também um estudo referente à implantação de ações de Recursos Humanos mais direcionadas à Gestão de Pessoas, e não somente ao Departamento Pessoal, visto que a motivação também está muito ligada a este ponto.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração: uma abordagem interdisciplinar**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ANSOFF, H. I. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1988
- ARCHER, Ernest R. O mito da motivação. In: BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Pioneira, 1990.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **RAE Executivo**. V. 1, n. 2, Nov. 2002 a Jan. 2003. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/1716.pdf>>. Acesso em: 05 jan. 2012.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento Organizacional**. Apostila. Departamento de Ciências da Administração. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis: UFSC, 2010a.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em organizações públicas**. 3.ed. Caxias do Sul: EUCS, 2010b.
- BIGHELINI, Luis Eduardo Becker. **Estatística de Servidores do DETRAN/RS 1997-2011** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por luis-bighelini@detran.rs.gov.br em 28 dez. 2011.
- BITENCOURT, Claudia e colaboradores. **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BRASIL. Governo Federal. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE: Brasil**, 2010.
- DETRAN/RS. Disponível em: <<http://www.detran.rs.gov.br/index.php?action=portal&subm=5&cod=2>>. Acesso em: 08 maio 2011.
- FOSTER, N. The analysis of company documentation. In: CASSEL, C.; SYMON, G. (Ed.). **Qualitative methods in organizational research**. Londres: Sage, 1994.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

GRANDO, Jucele. **O modelo Gestão por Competências na Administração Pública**. Trabalho de Conclusão de Curso. Especialização em Gestão de Recursos Humanos. FATEC Internacional, 2009.

HARTLEY, J. F. Case studies in organizational research. In: CASSELL, C.; SYMON, G. (Ed.). **Qualitative methods in organizational research: a practical guide**. Londres: Sage, 1994.

HERZBERG, Frederick; MAUSENR, Bernard; SNYDERMAN, Barbara Bloch. **The motivation to work**. New York: John Wiley, 1959.

KALIL PIRES, Alexandre. et al. **Gestão por Competências em organizações do governo**: Mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2005. Disponível em <www.enap.gov.br> Acesso em: 18 ago. 2009.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia**: a engenharia da produção acadêmica. São Paulo: Saraiva, 2004.

MASLOW, Abraham Harold. **Diário de negócios de Maslow**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

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

PANTOJA, Maria Julia; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de Avaliação de Performance com foco em Competências**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2006.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

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

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional**: o impacto das emoções. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

TRUJILLO, Victor. **Pesquisa de Mercado qualitativa & quantitativa**. 2. ed. São Paulo: Scortecci, 2003.

WEBER, R. P. **Basic content analysis**. Newbury Park: Sabe, 1990.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Pesquisa – Qualitativa

Idade:

Sexo:

Cargo:

Escolaridade:

Área de Formação:

01. Quais os principais fatores que lhe motivam a trabalhar no DETRAN/RS? Por quê?

02. Como você percebe sua atual remuneração, plano de Carreira e benefícios que o DETRAN/RS oferece? Por favor, descreva os motivos. O que poderia melhorar?

03. O que você acha das condições físicas do seu ambiente de trabalho (iluminação, ventilação, local para alimentação, móveis e equipamentos, como por exemplo, mesas, computadores)? Como seria um ambiente ideal?

04. Como você descreve o ambiente de trabalho entre você e seus colegas? E entre você e sua chefia? Por quê? O que poderia melhorar?

05. Como você percebe sua tarefa atual em termos de responsabilidade?

06. Como você percebe a possibilidade de assumir tarefas de maiores responsabilidades? Você possui interesse? Por quê?

07. Você acha que seu trabalho é reconhecido pelos seus colegas e/ou chefe? Por quê?

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) participante,

Sou aluno (a) do Curso de Especialização em Gestão Pública, da Escola de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e estou realizando uma pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), sob a orientação da Professora Elaine Di Diego Antunes cujo objetivo é analisar a motivação dos servidores públicos da Divisão de Habilitação do DETRAN/RS.

A sua participação envolve uma entrevista ou preenchimento de um questionário. Essa participação no estudo é voluntária.

Os resultados deste estudo serão publicados, mas seu nome não aparecerá e será mantido o mais rigoroso sigilo através da omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-lo. Apesar de que você não terá benefícios diretos em decorrência de sua participação, o provável benefício que lhe advirá por ter tomado parte nesta pesquisa é a consciência de ter contribuído para a compreensão do fenômeno estudado e para produção de conhecimento científico.

Desde já agradecemos sua contribuição no estudo proposto.

Atenciosamente,

Mirela Carlan de Mello _____

Assinatura

Local e data

Consinto em participar deste estudo

Assinatura

Local e data