



# A MOTIVAÇÃO E SUA INFLUÊNCIA NA QUALIDADE DE ATENDIMENTO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA AUTARQUIA NO ESTADO DO PARANÁ

## **Claudia Maria Gabardo**

*Aluna formanda do Curso de Administração. Artigo apresentado como requisito formal para a obtenção do Diploma de Graduação em Administração. Centro Universitário Autônomo do Brasil – UniBrasil. Endereço eletrônico para contato: claudia\_gabardo@hotmail.com.*

## **Gesiane de Almeida Ferreira**

*Aluna formanda do Curso de Administração. Artigo apresentado como requisito formal para a obtenção do Diploma de Graduação em Administração. Centro Universitário Autônomo do Brasil – UniBrasil. Endereço eletrônico para contato: gesianinha2011@hotmail.com.*

## **Itala Rafaela Gottardello**

*Aluna formanda do Curso de Administração. Artigo apresentado como requisito formal para a obtenção do Diploma de Graduação em Administração. Centro Universitário Autônomo do Brasil – UniBrasil. Endereço eletrônico para contato: itala.gottardello@gmail.com.*

## **Patricia Moreira de Melo**

*Aluna formanda do Curso de Administração. Artigo apresentado como requisito formal para a obtenção do Diploma de Graduação em Administração. Centro Universitário Autônomo do Brasil – UniBrasil. Endereço eletrônico para contato: pati\_afab@hotmail.com.*

## **Isabela Laginski Lippel**

*Professora orientadora do Trabalho de Conclusão de Curso de Administração. Isabela Laginski Lippel (mestre). Centro Universitário Autônomo do Brasil. Endereço eletrônico para contato: isabelalippel@unibrasil.com.br.*

### **Correspondência/Contato**

UniBrasil - Centro Universitário Autônomo do Brasil  
Rua Konrad Adenauer, 442 - Tarumã - Curitiba - PR  
- 82821-020

cademosdenegocios@unibrasil.com.br  
<http://revistas.unibrasil.com.br/cademosnegocios/>

### **Editor responsável**

Claudio Marlus Skora  
[claudio.skora@unibrasil.com.br](mailto:claudio.skora@unibrasil.com.br)

## **RESUMO**

A globalização tem exigido cada vez mais que as empresas busquem a motivação de seus funcionários, não sendo diferente para a administração pública, pois a motivação influencia diretamente na qualidade de atendimento. Seguindo este contexto, a autarquia estudada possui um grande fluxo de atendimento à sociedade civil, em média 500 pessoas por dia. Desta forma, o objetivo geral deste estudo de caso foi avaliar como a motivação pode estar influenciando na qualidade de atendimento em uma autarquia no estado do Paraná. A análise guiou-se em uma pesquisa exploratória (quanti-qualitativa), com perguntas estruturadas e semiestruturadas e ainda, a observação do processo, pesquisa bibliográfica e documental, com o intuito de identificar o clima organizacional, a qualidade do atendimento e o índice de absenteísmo. Por fim, chegou-se ao resultado de que a motivação interfere na qualidade do atendimento, sendo o fator primordial a falta de reconhecimento e valorização do agente público.

**Palavras-chave:** Motivação. Clima Organizacional. Qualidade de Atendimento.

# 1 INTRODUÇÃO

Com a chegada do século XXI, surgiram novos e múltiplos desafios decorrentes da revolução digital, intensificação do uso das tecnologias, rapidez das informações e evolução da sociedade, seja social, política, econômica, cultural ou educacional, ocasionando profundas mudanças e influenciando as instituições, tanto públicas como privadas. Em decorrência da velocidade de acesso às informações, a sociedade tem se tornado cada vez mais exigente em relação aos seus direitos, não admite um atendimento realizado de qualquer jeito e preza pelo serviço de qualidade.

Desta forma, para obter a qualidade do atendimento, as empresas dependem da motivação do funcionário, uma vez que está intrinsecamente ligada ao clima organizacional, criando um ciclo de interdependência. Sendo assim, os órgãos públicos devem buscar a mesma efetividade das empresas privadas quanto a este assunto, já que o mau atendimento gera a perda de credibilidade e confiabilidade perante os usuários.

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) a qualidade depende da avaliação que é realizada ao longo da prestação do serviço, e ocorre quando o cliente compara o serviço prestado com as expectativas do serviço desejado. Portanto, quando se presta um serviço que excedem as expectativas, o cliente percebe um serviço excepcional, podendo ocorrer inversamente.

Contudo, Carvalho *et. al.* (2005) complementa que os recursos humanos são essenciais na prestação de serviços, pois precisam estar satisfeitos para efetuar um serviço de qualidade, partindo do pressuposto que a cadeia de valor colaborador-cliente é vital para obter um resultado satisfatório.

Seguindo este contexto, a pesquisa foi realizada no Departamento de Trânsito do Paraná - DETRAN/PR, com sede no Bairro Taramã, Curitiba-PR, que atua na área de prestação de serviços à sociedade civil, em relação ao trânsito. A autarquia<sup>1</sup> possui um grande fluxo de atendimento à sociedade civil, onde são atendidas em média 500 pessoas diariamente.

Sendo assim, tem como objetivo geral avaliar como a motivação pode estar influenciando na qualidade de atendimento em uma autarquia no estado do Paraná.

Para sustentar o objetivo principal, serão utilizados os seguintes objetivos específicos:

- a. Identificar os fatores que podem estar gerando a motivação ou a desmotivação dos agentes públicos atendentes, por meio da pesquisa de clima organizacional;
- b. Verificar comparativamente a qualidade de atendimento na percepção do usuário e do agente público, enquanto atendente;
- c. Mensurar o índice de absenteísmo dos atendentes;
- d. Analisar a relação entre a motivação e a qualidade de atendimento.

---

<sup>1</sup> “[...] autarquia é pessoa pública administrativa, porque tem apenas o poder de autoadministração, nos limites estabelecidos em lei. Executa atividades de forma diferenciada para fazer serviços para administração pública.” (ARAÚJO, 2006, p.169).

Pelo fato da inexistência de uma pesquisa sobre qualidade de atendimento na autarquia estudada, será possível mensurar, além desta, quais os fatores motivacionais que influenciam diretamente.

Segundo Costa Neto (2010), a procura pela qualidade deve acontecer com o envolvimento de todos os *stakeholders*<sup>2</sup> em um ambiente sadio, e que o mesmo deve ocorrer dentro e fora da organização.

Entretanto, para Kondo (1994) a motivação depende do estado de espírito de cada indivíduo e não há uma lógica por traz dela. Ele afirma que você sendo honesto com os outros, conseguirá mexer com o coração e a mente das pessoas, trazendo satisfação pessoal e conseqüentemente motivação.

Diante disso, para verificar a qualidade percebida do cliente e do funcionário, visando entender o processo e os fatores reais que influenciam no atendimento, optou-se em realizar um estudo de caso que analisará como a motivação pode estar influenciando na qualidade do atendimento.

É de extrema relevância para a autarquia do Paraná, pois tem a finalidade de identificar por meio de pesquisa exploratória (quanti-qualitativa) e observação do processo, qual é a percepção do cidadão quanto ao atendimento, bem como a autoavaliação do agente público enquanto atendente.

Para compor o desenvolvimento da pesquisa será levado em consideração o perfil organizacional.

Com base na fundamentação teórica e empírica, serão analisadas as respostas e identificado se a motivação influencia ou não na qualidade de atendimento, ou ainda, se é o processo que pode causar descontentamento.

## **2 PERFIL ORGANIZACIONAL**

O Departamento de Trânsito do Paraná é uma organização que atua na área de prestação de serviços à sociedade civil, no que se refere aos direitos e transações de veículos, emissões e renovações de Carteiras Nacionais de Habilitação, controle de multas de trânsito, entre outros, conforme as competências determinadas nos termos do artigo 22 do Código Nacional de Trânsito, conforme site do DETRAN/PR. A autarquia está sujeita às leis e regulamentações do DENATRAN (Departamento Nacional de Trânsito), CONTRAN (Conselho Nacional de Trânsito), CETRAN (Conselho Estadual de Trânsito) e Legislação Estadual.

Suas atividades tiveram início no ano de 1938, quando o trânsito era administrado pelas prefeituras municipais. No dia 15 de dezembro do mesmo ano, o interventor federal do Estado do Paraná – Manoel Ribas – criou o Departamento do Serviço de Trânsito (DST), da

---

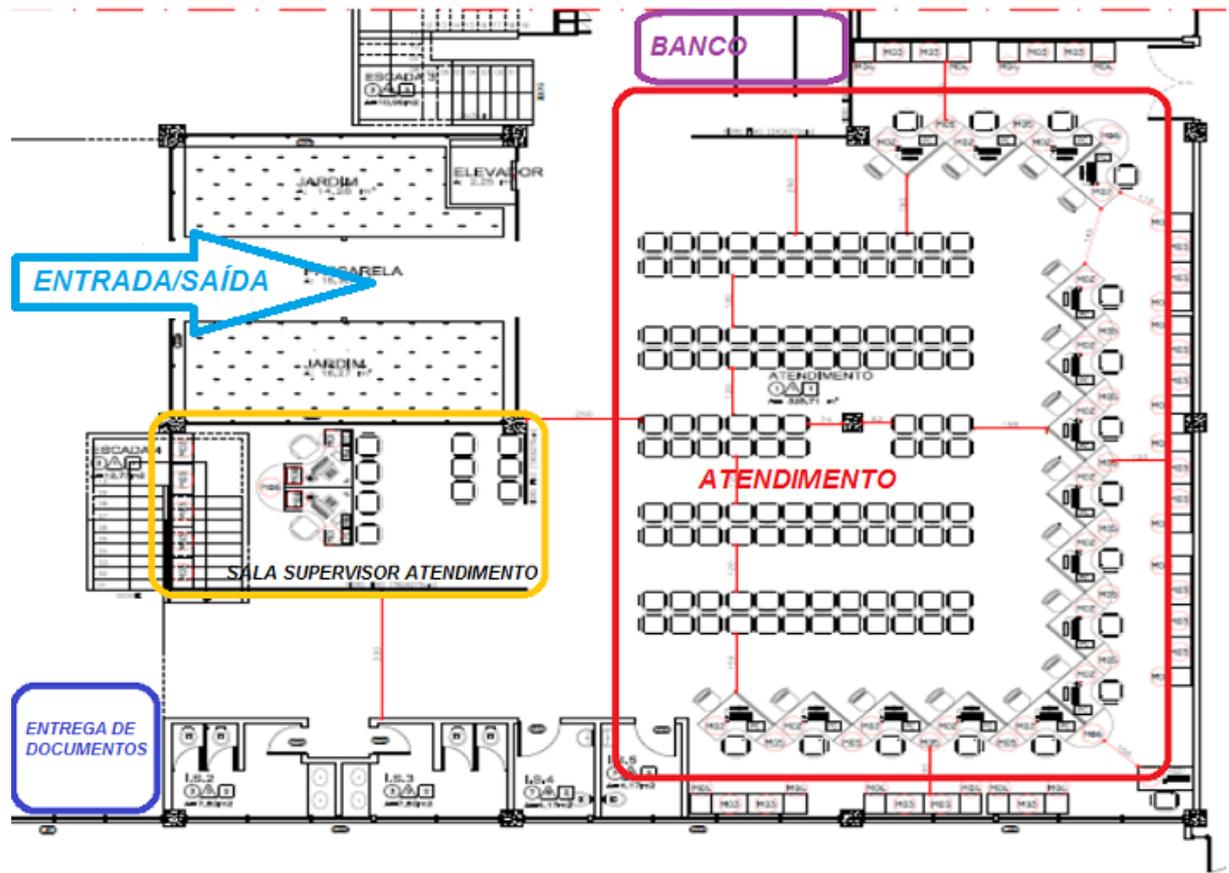
<sup>2</sup>Stakeholders se define, para Freeman (1984 *apud* LYRA et. al, 2009), como grupo, indivíduo ou organizações que podem afetar ou que são afetados pelo alcance dos objetivos de determinada instituição.

Secretaria de Estado dos negócios da Segurança Pública, ligado à Polícia Civil. Passou a ser Departamento de Trânsito do Paraná – DETRAN/PR no ano de 1968, exatamente no dia 18 de outubro de 1968, vinculado à Secretaria de Segurança Pública, onde passa a ter autonomia administrativa de acordo com a Lei 5860/1968.

A partir de 1974 o DETRAN/PR passou a funcionar como órgão especial, vinculado à Secretaria da Segurança Pública. A Lei 7811 de 29 de dezembro de 1983 transformou o DETRAN/PR em Autarquia. Em 1997, foi criado o Código de Trânsito Brasileiro, a fim de definir um maior rigor na aplicação e fiscalização das Leis.

No ano de 2014 o Departamento de Trânsito do Paraná passou a ser vinculado à Casa Civil de acordo com o Decreto 12.396 publicado no Diário Oficial Executivo no dia 23/10/2014. E por fim, em 27 de abril de 2015 foi sancionada a Lei 18.467, que prevê a regulamentação do Quadro Próprio do DETRAN/PR.

Para suprir o atendimento dos usuários de Curitiba, o DETRAN/PR possui credenciadas 87 Clínicas Médicas, 137 Centro de Formação de Condutores e 212 Despachantes, 04 Instituições Financeiras, 21 Fabricantes de Placas e 32 Desmonte de Veículos. Para atendimento do público, desenvolvimento das atividades e formalização dos processos a autarquia possui 13 áreas, entretanto o estudo será realizado somente na área de atendimento particular, ou seja, quando o usuário procura diretamente o Departamento sem interferência de terceiros, conforme pode ser visualizado na Figura 01, abaixo.

**FIGURA 1 - LAYOUT DE ATENDIMENTO DO DETRAN/PR**

Fonte: As autoras (2016), adaptado da Manual de Engenharia do DETRAN/PR

Dentro do planejamento estratégico existem objetivos direcionados em prestar serviços de qualidade para minimizar tempo de espera dos usuários e aumentar a oferta de serviços pela internet; desenvolver ações de educação e segurança no trânsito, a fim de conscientizar a população por meio de campanhas e palestras; modernizar estruturas administrativas, físicas, lógicas e área da Tecnologia da Informação; orientar e manter em constante atualização os órgãos de trânsito e parceiros prestadores de serviços, de acordo com a legislação vigente; promover a melhoria da qualidade de vida dos servidores, por meio do desenvolvimento de políticas de gestão de pessoal e de planos de capacitação contínua; melhorar a comunicação no âmbito interno e externo, tornando eficaz o tratamento e a disseminação da informação.<sup>3</sup>

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

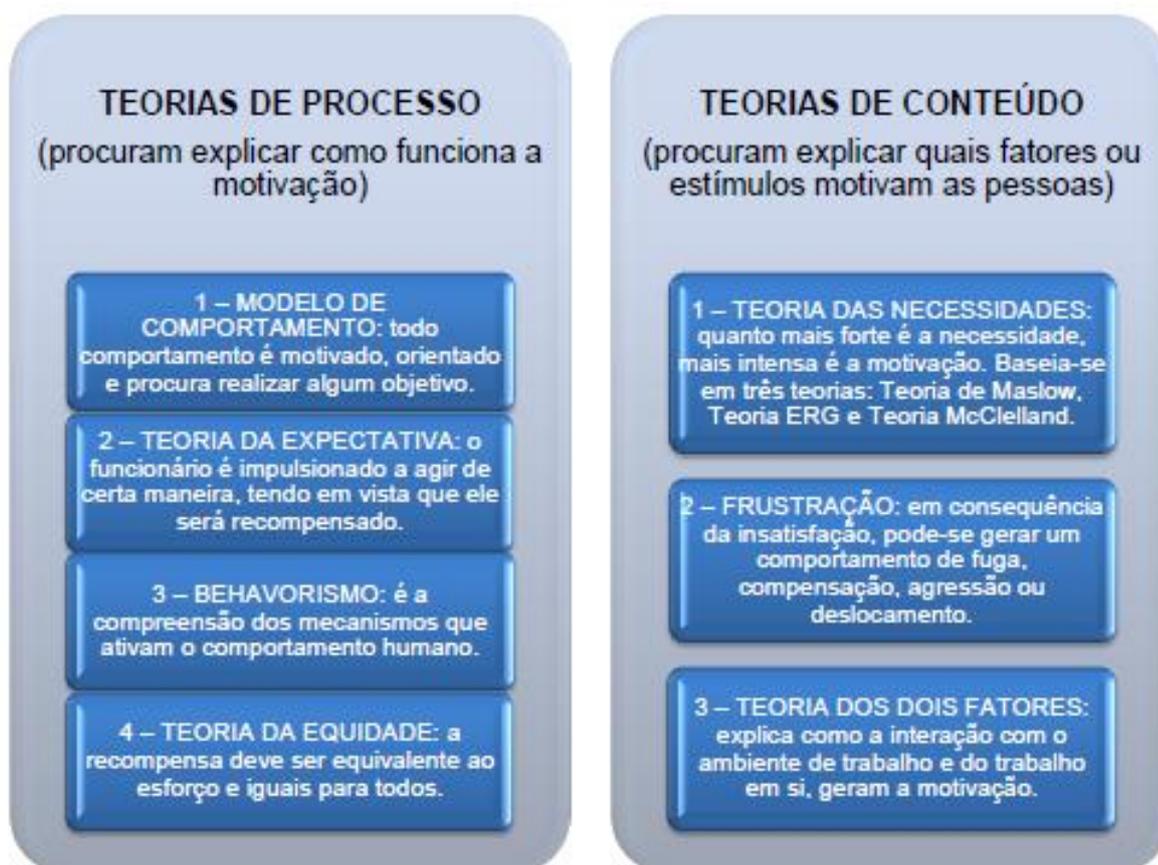
O objetivo deste capítulo é, por meio de literatura existente sobre motivação, clima organizacional e qualidade de atendimento no serviço público, apresentar a evolução do pensamento, conceitos, teorias motivacionais, e métodos utilizados para avaliar a qualidade e sua influência na motivação.

## 3.2 Motivação

A palavra motivação origina-se do termo latino *motivus*, que significa aquilo que movimenta, faz andar. Sendo assim, ela inspira comportamentos em várias áreas diferentes da vida do indivíduo. Maximiano (2012) classifica as teorias motivacionais em dois grupos: teorias de processo e teorias de conteúdo, conforme Figura 2, na sequência.

Entretanto, para Lussier, Reis e Ferreira (2010) além das duas linhas de teorias, do processo e de conteúdo, adiciona-se a Teoria do Reforço de B. F. Skinner<sup>3</sup>, na qual discorda e cita que não cabe ao administrador identificar e entender as necessidades (teoria de conteúdo) e nem como os funcionários selecionam seus comportamentos para se sentirem satisfeitos (teoria de processo), mas sim, que é a partir de experiências, negativas ou positivas, punição e extinção, que o comportamento é aprendido, então assim, entender a relação entre o comportamento e suas consequências. O reforço positivo, portanto, é a melhor opção para aumentar a produtividade e o desempenho de um indivíduo, pois encoraja o comportamento desejável.

**FIGURA 2 - TEORIAS DE PROCESSO E CONTEÚDO**



Fonte: As autoras (2016), adaptado de Maximiano (2012)

<sup>3</sup> B.F. Skinner, teórico da motivação do reforço.

Lacombe (2005) assegura que a importância da motivação na produtividade se deu a partir das experiências da Western Electric em Hawthorne<sup>4</sup>, pois em entrevistas os trabalhadores afirmavam que o ambiente industrial os fazia perder a significação para o trabalho e assim tornando-se frustrados, teoria esta que está em consonância com a visão de Maximiano e de encontro com a ideia proposta por Chiavenato (2009):

Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo [...] e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. (CHIAVENATO, 2009, p. 50).

Sob o mesmo ponto de vista, Bergamini (1990 *apud* LEAL, 2012), menciona que a motivação é um processo intrínseco e é importante destacar que não existe um padrão de comportamento, os fatores que motivam um indivíduo podem não ser mesmo para outro. Além disso, para obtenção de bons resultados é necessário que a organização tenha uma gestão bem estruturada, boas condições para o desenvolvimento das atividades e instalações adequadas, transformando-a em uma atividade prazerosa, agradável e satisfatória para o indivíduo. Logo, faz com que o mesmo, busque novas metas e se destaque dentro do seu ambiente de trabalho.

Em seguida serão apresentadas as Teorias das Necessidades (Maslow), Dois Fatores (Herzberg), Expectativa (Vroom), bem como a Teoria X e Y (McGregor), para um melhor entendimento sobre o assunto.

### 3.2.1 Teoria das Necessidades (Abraham Maslow)

De acordo com Costa Neto (2010), na teoria motivacional baseada na hierarquia das necessidades humanas, Maslow estabelece que o ser humano batalha para satisfazer suas necessidades básicas e nos apresenta em forma de pirâmide, conforme Figura 3, na sequência.

Costa Neto (2010) complementa que as necessidades fisiológicas tendem a se satisfazer primeiro, somente depois de satisfeito o indivíduo passa a se preocupar com o próximo nível, e assim sucessivamente até chegar ao topo da pirâmide e ter o sentimento de dever cumprido, ou seja, a autorrealização.

No entanto para Vieira *et. al* (2011) as necessidades estão colocadas em uma hierarquia e à medida que uma delas é suprida, a próxima torna-se dominante. Em relação à motivação, sabe-se que nenhuma necessidade é totalmente suprida, porém uma necessidade substancialmente preenchida não gera mais motivação. Afirma também, que Maslow não

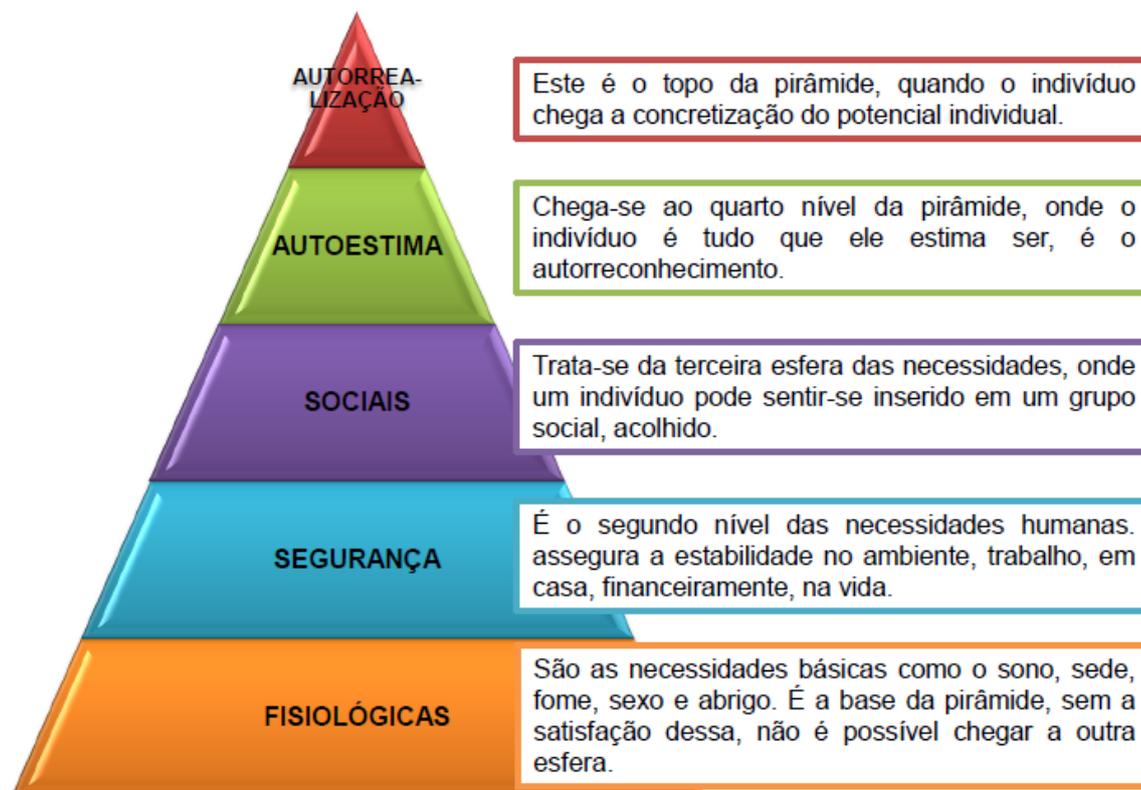
---

<sup>4</sup> Os Estudos em Hawthorne tiveram início com base numa pesquisa que se realizou entre 1924 e 1927 na Western Electric Co., supervisionado por Elton Mayo, mostrou que algo mais importante influenciava a produtividade, a motivação

chegou a fornecer sustentação empírica a seu estudo, e muitas pesquisas que tentaram validá-la não conseguiram alimento suficiente.

“O primeiro passo para se motivar uma pessoa é conhecer o nível de hierarquia que ela está focalizando para poder satisfazer essa necessidade ou carência específica.” (VIEIRA *et. al*, 2011, p. 11).

**FIGURA 3 – TEORIA DAS NECESSIDADES (ABRAHAM MASLOW)**



Fonte: As autoras (2016), adaptado de Costa Neto (2006)

Complementando, Lacombe (2005) afirma que a prioridade de uma necessidade não significa a eliminação das demais. Cada pessoa dá ênfase à prioridade do momento, que considera mais importante, de acordo com seus objetivos e o descontentamento permanente, ou a insatisfação que nos leva a novas descobertas, invenções e ao progresso.

### 3.2.2 Teoria dos Dois Fatores (Frederic Herzberg)

Diferentemente de Maslow, que adota uma abordagem intra-orientada, a Teoria dos Dois Fatores ou de Herzberg utiliza-se de uma abordagem extra-orientada e expõe como o ambiente de trabalho e o trabalho em si, interagem para gerar motivação. Entretanto, Maslow e Herzberg coincidem suas teorias na relação dos fatores mais básicos das necessidades humanas. (CHIAVENATO, 2002)

Herzberg afirma que a motivação depende de dois fatores: os motivacionais ou intrínsecos, relacionados ao conteúdo do trabalho; e os fatores higiênicos ou extrínsecos,

relacionados com o ambiente de trabalho. Ele os estudou quanto a sua forma e grau de motivação, de acordo com a Figura 4.

**FIGURA 4 - TEORIA DOS DOIS FATORES (FREDERIC HEZBERG)**



Fonte: As autoras (2016), adaptado de Chiavenato (2002)

Contudo, Kondo (1994) complementa que com a elevação educacional e um alto padrão de vida, fica mais difícil de alcançar a motivação do indivíduo.

### 3.2.3 Teoria de Expectativa (Victor Vroom)

A teoria proposta por Victor Vroom de 1964, diz que o funcionário é impulsionado a agir de certa maneira, tendo em vista que ele será recompensado a partir do esforço realizado e do resultado demonstrado. (ROBBINS e COULTER, 1998).

Diferentemente de Maslow e Herzberg, ele aborda que a motivação não é algo intrínseco, e sim é baseado na relação entre a expectativa do esforço pessoal e do desempenho esperado, mas com foco na recompensa. (ROBBINS e COULTER, 1998)

A Teoria de Expectativa possui três características que formam seu delineamento:

- Resultados percebidos pelo empregado: as recompensas podem ser positivas (segurança, companheirismo, confiança, benefícios) ou negativas (fadiga, frustração, ansiedade, assédio moral).

- Atratividade dessas recompensas para os empregados: é uma questão intrínseca do indivíduo, dependem da personalidade, necessidades e jeito de cada indivíduo.

— Tipo de comportamento que o indivíduo deve demonstrar para receber as recompensas: a recompensa só exerce influência sobre o indivíduo, caso ele tenha conhecimento e nitidez de percebê-la.

Complementando, Lussier, Reis e Ferreira (2010), fala que a teoria da expectativa é baseada na fórmula:

$$\text{Motivação} = \text{expectativa} \times \text{recompensa}$$

ou seja, os funcionários são motivados quando creem que podem executar uma atividade e que a retribuição irá compensar.

Conseqüentemente, o processo de administrar as recompensas equipara-se a arte de conduzir a motivação. (MAXIMIANO, 2012)

### 3.2.4 Teoria X e Y (Douglas McGregor)

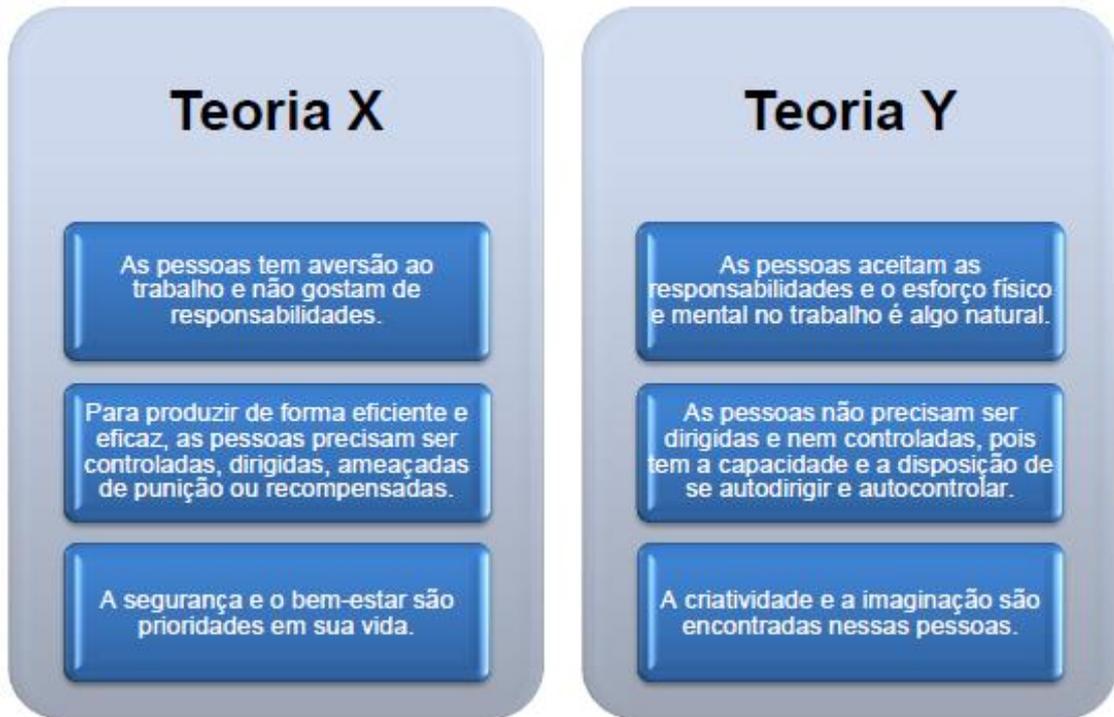
Nesta teoria, McGregor identificou dois estilos de gestão opostos entre si, o qual nomeou de Teoria X (conhecida como tradicional) e Teoria Y (conhecida como moderna). (LACOMBE, 2005)

Pode-se assim resumir as pressuposições, como apresenta a Figura 5, na sequência.

Em virtude do tratamento do administrador sobre o subordinado, cria-se uma influência direta, sendo assim, as expectativas influenciam inteiramente no comportamento do subordinado. (LACOMBE, 2005)

Complementando, Marras (2011) diz que esta teoria exhibe duas formas diferentes de “ser” do trabalhador ou de “ver” o trabalhador. Sendo assim, um trabalhador pode não ser “X”, mas pode ser percebido assim pelo seu superior, ou vice e versa.

**FIGURA 5 - TEORIA X E Y (DOUGLAS MCGREGOR)**



Fonte: As autoras (2016), adaptado de Lacombe (2005)

Chiavenato (2002) conclui que a Teoria X é autocrática, impositiva e autoritária e a Teoria Y é democrática, consultiva e participativa.

### 3.3 Clima organizacional

Clima organizacional é a qualidade do ambiente interno, que é compreendido pelos membros da organização e influencia o comportamento dos mesmos. Sendo assim, a motivação dos indivíduos está diretamente relacionada ao clima organizacional. (CHIAVENATO, 2002)

Da mesma forma, Lacombe (2011) complementa que a satisfação dos funcionários ecoa no ambiente interno da organização. Esta relação está atrelada à motivação, a lealdade, a identificação com a cultura da organização, cooperação entre as partes envolvidas, o relacionamento interpessoal, a satisfação emocional e pessoal, bem como o interesse pela realização de suas atividades. Quando o ambiente interno está em harmonia, proporciona honestidade e integridade aos envolvidos e ampla comunicação em todos os níveis hierárquicos, o que facilita a identificação e a resolução dos problemas organizacionais.

Além disso, Souza (2001 *apud* TAGLIOCOLO e ARAÚJO, 2007), afirma que o clima organizacional é resultado das variáveis culturais, ou seja, é a soma de valores, costumes, tradições e objetivos que fazem com que uma empresa seja única, também conhecido como caráter de uma organização.

Luz (2014) afirma que as organizações necessitam saber o que pensam e como se sentem seus funcionários, em relação ao clima da empresa, e existem variáveis que facilitam

este entendimento, como: o salário, o trabalho realizado, o relacionamento entre os setores, etc. A realidade familiar e particular de cada funcionário também deve ser conhecida e levada em consideração, porque somente com a soma destas análises, poderão identificar as particularidades do clima organizacional.

Assim, o clima organizacional passa a ser uma ação estratégica da empresa, pois não se pode chegar à qualidade de serviços se não possui funcionários que não tiverem qualidade de vida pessoal e profissional.

Desta forma, as variáveis organizacionais são de extrema importância para a análise do clima organizacional. Sendo que, no Quadro 1 na sequência, pode-se identificar as variáveis mais relevantes à pesquisa efetuada, conforme apontamento de Luz (2014).

### QUADRO 1 - VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS

| VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS                                   | AVALIAÇÃO  |
|---|--|
| O TRABALHO REALIZADO PELOS FUNCIONÁRIOS                     | Avalia o ajustamento dos funcionários ao trabalho realizado, o volume, o horário, se a distribuição de trabalho no setor é igual, se o quadro funcional é satisfatório para o volume de trabalho.                        |
| SALÁRIO   | Avalia se o salário recebido é compatível com o mercado de trabalho, a possibilidade de aumentos salariais, se há equiparação salarial entre os mesmos cargos, se o salário possui um valor para viver respeitavelmente. |
| BENEFÍCIOS  | Avalia o quanto atendem as perspectivas dos funcionários.  |
| INTEGRAÇÃO ENTRE OS DEPARTAMENTOS DA EMPRESA                | Avalia o grau de cooperação entre os departamentos da empresa e se existe conflito entre os mesmos.  |
| SUPERVISÃO/LIDERANÇA/ESTILO GERENCIAL/GESTÃO                | Indica a satisfação dos funcionários com a gestão de seu superior, em relação a capacidade humana, técnica e administrativa.   |
| COMUNICAÇÃO   | Avalia a satisfação dos funcionários quanto à comunicação de fatos relevantes sobre as tomadas de decisões. Também indica se os canais de comunicação da empresa estão claros e objetivos no caminho inverso.            |
| TREINAMENTO/DESENVOLVIMENTO/CARREIRA/PROGRESSO E REALIZAÇÃO | Indica se a empresa oferece oportunidades de o funcionário desenvolver-se e atualizar-se.  |
| POSSIBILIDADES DE PROGRESSO PROFISSIONAL                    | Aponta o contentamento dos funcionários em relação a possibilidade de promoção e crescimento de carreira dentro da empresa.  |
| RELACIONAMENTO INTERPESSOAL                                 | Avalia a qualidade das relações pessoais entre os funcionários da empresa, entre os variados cargos e funções, e se há conflitos e o volume destes.  |
| ESTABILIDADE NO EMPREGO                                     | O grau de segurança que os funcionários sentem ao trabalhar nesta empresa, e o <i>feedback</i> que recebem sobre o trabalho realizado.   |
| CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO                               | Verifica o conforto e a qualidade das condições físicas de trabalho (ruído, temperatura, higiene, mobiliário, etc.)  |
| SEGURANÇA DO TRABALHO                                       | Indica se a empresa se preocupa com a prevenção e controle sobre os riscos e doenças ocupacionais.   |

|   |   |
|---|---|
| QUALIDADE E SATISFAÇÃO DO CLIENTE             | Indica se os funcionários percebem que a empresa se preocupa em atender as necessidades dos clientes e promover a qualidade dos serviços prestados.                 |
| TRABALHO EM EQUIPE                            | Verifica o quanto a empresa estimula o trabalho em equipe e se este ocorre de maneira harmônica.  |
| PARTICIPAÇÃO/ENVOLVIMENTO E COMPROMETIMENTO   | Indica o grau de conhecimento, comprometimento e envolvimento dos funcionários nos assuntos relevantes a empresa, e sua autonomia em relação ao trabalho realizado. |
| VALORIZAÇÃO E RECONHECIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS | Avalia o quanto a empresa investe em seus recursos humanos, bem como se esta reconhece e valoriza os seus funcionários.   |
| ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL               | Indica o quanto a empresa cumpre sua responsabilidade social quanto ao serviço prestado, à sociedade civil, com os funcionários e com o Estado.                     |
| MODERNIDADE                                   | Avalia a clareza que os funcionários têm quanto a preocupação da empresa em relação à modernidade e inovação em seus serviços.                                      |
| PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO                    | Indica o quanto a empresa é clara em relação ao seu planejamento organizacional em todos os setores e na divulgação destes.   |

Fonte: As autoras (2016), adaptado de Luz (2014, p. 42 a 46)

Portanto, as variáveis organizacionais são essenciais em fornecer subsídios para realizar a medida do clima organizacional da empresa e assim melhorar o ambiente de trabalho. Sendo assim, o que não se mede não se gerencia. (LUZ, 2014)

### 3.4 Qualidade de atendimento

A qualidade é tão antiga quanto à fabricação de produtos ou serviços, porém ela começou a ter grande importância no final da década de 70, quando a indústria japonesa passou a ter grande participação com produtos de alta qualidade. (COSTA NETO, 2010)

O Quadro 2, a seguir, demonstra quais as dimensões que os clientes se utilizam para avaliar a qualidade do serviço prestado.

#### QUADRO 2 - DIMENSÕES PARA AVALIAR A QUALIDADE DO ATENDIMENTO

|                       |   |
|-----------------------|---|
| <b>CONFIABILIDADE</b> | Prestar serviço com confiança e precisão.   |
| <b>RECEPTIVIDADE</b>  | Atender e auxiliar o cliente prontamente.   |
| <b>SEGURANÇA</b>      | Ter respeito, cortesia, e uma comunicação efetiva, apresentar interesse no melhor para o cliente. |
| <b>EMPATIA</b>        | Manifestar singularidade ao cliente, com olhar único.   |
| <b>TANGIBILIDADE</b>  | Todos os aspectos, aparentes, ao olhar do cliente.  |
| <b>ATENDIMENTO</b>    | Atenção dispensada no contato aos clientes.   |
| <b>COMPETÊNCIA</b>    | Profissional com a habilidade necessária para realizar o serviço.                                 |
| <b>CONSISTÊNCIA</b>   | Ausência de oscilação entre o serviço apresentado e o prestado.                                   |

Fonte: As autoras (2016), adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) e Carvalho *et. al.* (2005)

Desta maneira, nas organizações atuais, a qualidade vem sendo um requisito indispensável, propagado e avaliado, visto que um produto ou serviço de qualidade é aquele

que atende perfeitamente, de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo as necessidades dos clientes. (FALCONI, 1992 *apud* PINTO, 2014).

Inclusive, Pinto (2014) acrescenta que os processos internos e externos devem ser uma preocupação da organização quanto ao seu aperfeiçoamento e melhoria, a fim de sempre buscar a qualidade em seus atendimentos e serviços, uma vez que a qualidade muda gradativamente ao longo dos anos.

O atendimento é a função que exige do funcionário total conhecimento do serviço oferecido, pois dependendo da forma com que o cliente foi atendido a organização é avaliada positivamente ou negativamente. (LUCAS e SILVEIRA JUNIOR, 2013).

Portanto, percebe-se que a qualidade de atendimento é importante para qualquer empresa, seja ela privada ou pública, com ou sem fins lucrativos.

Seguindo este contexto, o princípio da eficiência prevê que os órgãos públicos são obrigados a fornecer serviços eficientes, imparciais, transparentes e com qualidade, pois os usuários dos serviços estão cada vez mais exigentes e atualizados de seus direitos. Com isso, a insatisfação dos cidadãos está cada vez maior no Brasil. (LUCAS e SILVEIRA JUNIOR, 2013).

Ser eficiente, portanto, exige primeiro da Administração Pública o aproveitamento máximo de tudo que aquilo que a coletividade possui, em todos os níveis, ao longo da realização de suas atividades. [...] Na Administração Pública, a qualidade surge como meio para se atingir o princípio da eficiência, inserido na Constituição Federal. (CARDOZO, 1999 *apud* LUCAS e SILVEIRA JUNIOR, 2013, p. 9 e 10).

A ética do bem comum, as informações fidedignas, bem como a agilidade no atendimento, são fatores de qualidade de atendimento considerados importantes pelo cidadão. (CARRIJO e ALVARENGA, 2011).

Lucas e Silveira Junior (2013) afirmam que para adotar uma estratégia de atendimento com qualidade, o consumidor deve ser escutado em primeiro plano, pois no processo de comunicação a audição é parte essencial.

No Serviço Público não existe um mercado de concorrência, com isso não se prioriza a qualidade do serviço e sim a prática de economicidade. Entretanto, a qualidade do serviço deveria ser o objetivo principal, pois um serviço bem executado é sinônimo de um cidadão realizado, como comenta Deming (1990).

Inclusive, Coutinho (2000) ressalta que diferentemente das organizações privadas, a qualidade na prestação de serviço do setor público tem certa objeção de ser alcançada. Devido à nulidade de opções, o cidadão é obrigado a utilizar o serviço público, independente da sua satisfação.

Mesmo que o serviço seja perfeitamente realizado, se o cidadão não receber um atendimento cordial, a satisfação não será percebida pelo mesmo. Diante desta colocação, o

Agente Público precisa ter um bom entendimento do que o usuário precisa e do próprio serviço, ou seja, o Agente Público precisa estar em sintonia com o cidadão.

Por tais razões expostas, percebe-se que para avaliar a qualidade do serviço prestado, o Agente Público deve-se utilizar da empatia e entender que a busca pela qualidade é um processo contínuo.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em decorrência dos propósitos designados neste trabalho, a pesquisa aplicada foi de caráter exploratório, classificada como estudo de caso e constituiu uma abordagem de pesquisa quali-quantitativa. Quanto à delimitação da pesquisa, é importante salientar que esta se restringe a área de atendimento particular, por ser atendimento direto ao usuário final e de fluxo intenso.

Qualitativa no que se refere à observação do processo e entrevista com responsável da área de atendimento e quantitativa no tocante às entrevistas por meio dos questionários.

Visto que a qualitativa, tem o objetivo de descrever esta observação do processo, compreender e classificar a dinâmica da vivência em grupo, bem como contribuir para a mudança organizacional, possibilitando o entendimento das mais diversas distinções do indivíduo enquanto a quantitativa utiliza-se de métodos estatísticos, a fim de obter resultados que minimize distorções de análise e interpretação e permita maior margem de segurança. (DIEHL, 2004)

De acordo com Araújo *et. al.* (2008), o estudo de caso dispõe de um enfoque técnico, o de investigação, quando se busca compreender, explorar ou delinear acontecimentos e contextos difíceis, nos quais estão concomitantemente envolvidos diversos fatores.

O estudo de caso como estratégia de pesquisa é o estudo de um caso, simples e específico ou complexo e abstrato e deve ser sempre bem delimitado. Pode ser semelhante a outros, mas é também distinto, pois tem um interesse próprio, único, particular e representa um potencial na educação. Destacam em seus estudos as características de casos naturalísticos, ricos em dados descritivos, com um plano aberto e flexível que focaliza a realidade de modo complexo e contextualizado. (LÜDKE E ANDRÉ, 1986 *apud* VENTURA, 2007, p. 2)

Coutinho (2003 *apud* ARAÚJO *et. al.*, 2008) acrescenta que um indivíduo, um personagem, uma organização, e até um grupo pequeno de pessoas, pode ser um caso e assim ser estudado.

Neste cenário de pesquisa, foram desenvolvidos dois modelos de entrevistas a serem respondidos por meio de questionários. O primeiro com treze perguntas estruturadas e fechadas, de elaboração própria (ver Apêndice B), foi aplicado aos usuários. O segundo, direcionado aos agentes públicos, que por sua vez, responderam a cinquenta e seis questões

fechadas (ver Apêndice A), de acordo com as variáveis organizacionais e pesquisa de clima organizacional, propostas por Luz (2014).

Para aplicação dos questionários aos usuários, foi selecionado três dias da semana, sendo segunda-feira, quarta-feira e sexta-feira, no período de maior fluxo, entre os horários de 12h00 as 13h00. Entretanto para os agentes públicos, foi escolhido horário após o encerramento do expediente, após as 14h00, para não interromper o atendimento ao público.

Para complementar, foi realizada entrevista com o responsável pelo setor de atendimento, a fim de verificar a sua percepção quanto à qualidade do atendimento efetuado pelos agentes públicos. Fez-se a observação do processo de atendimento, com a finalidade de visualizar o comportamento do agente público e do usuário. “Do ponto de vista metodológico, a melhor maneira para se captar a realidade, é aquela que possibilita ao pesquisador colocar-se no papel do outro, vendo o mundo pela visão dos pesquisados”. (GODOY, 1995)

### QUADRO 3 - ESPECIFICAÇÕES DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

| OBJETIVO ESPECÍFICO   | INSTRUMENTOS DE COLETAS DE DADOS  | PROCEDIMENTO DE TRATAMENTO DE DADOS   |
|---|---|---|
| Identificar os fatores que podem estar gerando a motivação ou a desmotivação dos agentes públicos atendentes, por meio da pesquisa de clima organizacional; | Observação do processo;<br>Pesquisa qualitativa e quantitativa com os agentes públicos;<br>Entrevista com o Gestor da área de atendimento, com roteiro estruturado. | Análise e tratamento dos dados obtidos;<br>Análise do discurso da entrevista. |
| Verificar comparativamente a qualidade de atendimento na percepção do usuário e do agente público, enquanto atendente;                                      | Pesquisa qualitativa e quantitativa com os agentes públicos e usuários;<br>Entrevista com o Gestor da área de atendimento.  | Análise e tratamento dos dados obtidos;<br>Análise do discurso da entrevista. |
| Mensurar o índice de absenteísmo dos atendentes;  | Pesquisa documental.  | Análise do conteúdo obtido.   |
| Analisar a relação entre a motivação e a qualidade de atendimento.  | Pesquisa bibliográfica;   | Análise e comparação dos dados obtidos.                                       |

Fonte: As autoras (2016)

Simultaneamente, ocorreu a realização de pesquisa documental, com documentos fornecidos pelo DETRAN/PR. Lakatos e Marconi (2010 *apud* RAMAZOTTI, 2012) enfatizam que para concretizar uma pesquisa exploratória, devem ser realizadas pesquisas documentais e de contato direto com o investigado.

Por fim, foram agrupadas e reordenadas algumas questões, para um melhor entendimento da análise do conteúdo, os dados quantitativos, demonstrou-se através de gráficos descritivos. Quanto aos dados qualitativos, houve a transcrição da entrevista, com breves observações sobre o assunto.

## 5 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada com 126 (cento e vinte e seis) usuários e 11 (onze) agentes públicos de um total de 15 (quinze). Sendo que, os questionários, bem como a entrevista junto ao gestor, foram aplicados conforme exposto na metodologia. Na sequência, serão apresentados os resultados obtidos e a análise em conformidade com os objetivos específicos do estudo.

### 5.1 Resultado e análise da pesquisa de clima organizacional

O questionário aplicado aos agentes públicos, alocados no setor de atendimento particular, permitiu identificar o perfil dos pesquisados, o levantamento dos dados sociodemográficos, verificando-se que a maioria é do sexo feminino, com idade entre 31 e 45 anos, com filhos e solteiros e/ou separados. O grau de escolaridade é bem distribuído em todos os níveis, e o tempo de empresa está entre 5 e 15 anos, conforme apresentado na Tabela 1.

**TABELA 1 - PERFIL DOS AGENTES PÚBLICOS PESQUISADOS**

|                             |                            |         |
|-----------------------------|----------------------------|---------|
| <b>SEXO</b>                 | Feminino                   | 8 – 73% |
|                             | Masculino                  | 3 – 27% |
| <b>IDADE</b>                | Entre 18 e 30 anos         | 2 – 18% |
|                             | Entre 31 e 45 anos         | 7 – 64% |
|                             | Entre 46 e 60 anos         | 2 – 18% |
| <b>ESTADO CIVIL</b>         | Solteiro                   | 4 – 37% |
|                             | Casado/União Estável       | 3 – 27% |
|                             | Separado/Divorciado        | 4 – 36% |
| <b>POSSUI FILHOS</b>        | Sim                        | 8 – 73% |
|                             | Não                        | 3 – 27% |
| <b>TEMPO DE EMPRESA</b>     | Menos de 1 ano             | 1 – 9%  |
|                             | Entre 3 e 5 anos           | 1 – 9%  |
|                             | Entre 5 e 10 anos          | 4 – 37% |
|                             | Entre 10 e 15 anos         | 3 – 27% |
|                             | Mais de 20 anos            | 2 – 18% |
| <b>GRAU DE ESCOLARIDADE</b> | Ensino Médio Incompleto    | 3 – 28% |
|                             | Ensino Superior Incompleto | 2 – 18% |
|                             | Ensino Superior Completo   | 3 – 27% |
|                             | Especialização Incompleta  | 1 – 9%  |
|                             | Especialização Completa    | 2 – 18% |

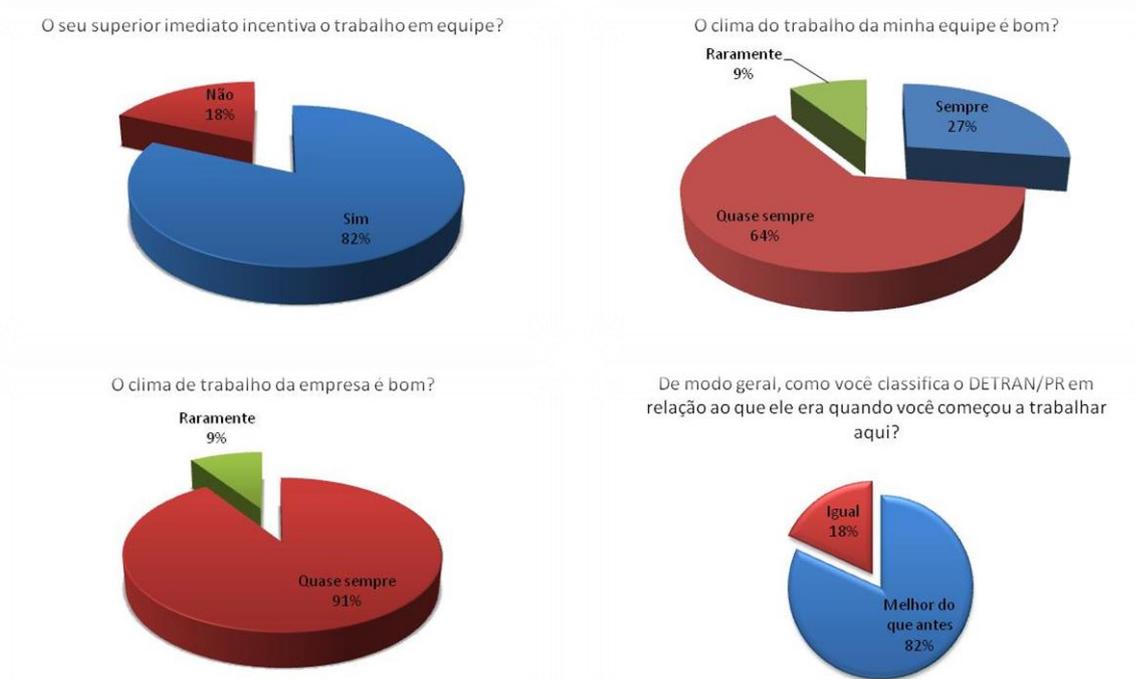
Fonte: As autoras (2016)

Na sequência serão analisadas as respostas, do questionário aplicado aos agentes públicos, com relação às variáveis organizacionais mencionadas na seção 3.3.

Conforme Figura 6, abaixo, é explícito, pela pesquisa, que o trabalho em equipe é visto como satisfatório pela grande maioria dos agentes públicos. Sendo que o clima da empresa e da equipe é considerado bom por mais de 70% dos entrevistados e o superior imediato incentiva o trabalho em equipe em 82%, ou seja, estes são fatores que geram

satisfação no trabalho. De modo geral, para 82%, o DETRAN/PR é um lugar melhor para se trabalhar do que na época em que ingressaram no órgão.

**FIGURA 6 - GRÁFICOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL E VARIÁVEL ORGANIZACIONAL DE TRABALHO EM EQUIPE**

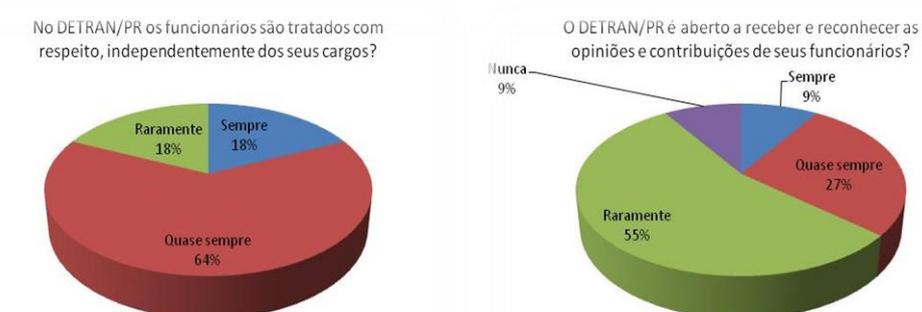


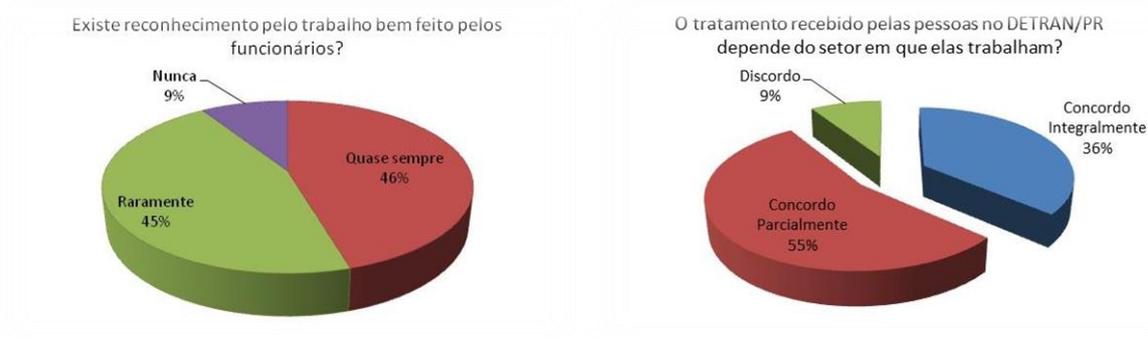
Fonte: As autoras (2016)

Em contrapartida, na valorização e reconhecimento, os agentes públicos são tratados com respeito, porém 64% afirmam que raramente ou nunca são aceitas as suas opiniões e/ou contribuições, bem como para 54%, o trabalho dificilmente é reconhecido. Entretanto para 91%, o tratamento recebido depende dos setores em que trabalham, conforme aponta a Figura 7, em seguida.

Já na Figura 8, evidencia-se que o superior imediato é quase sempre receptivo às sugestões de mudança dadas pelos atendentes e não exerce pressão sobre o ritmo de trabalho dos mesmos.

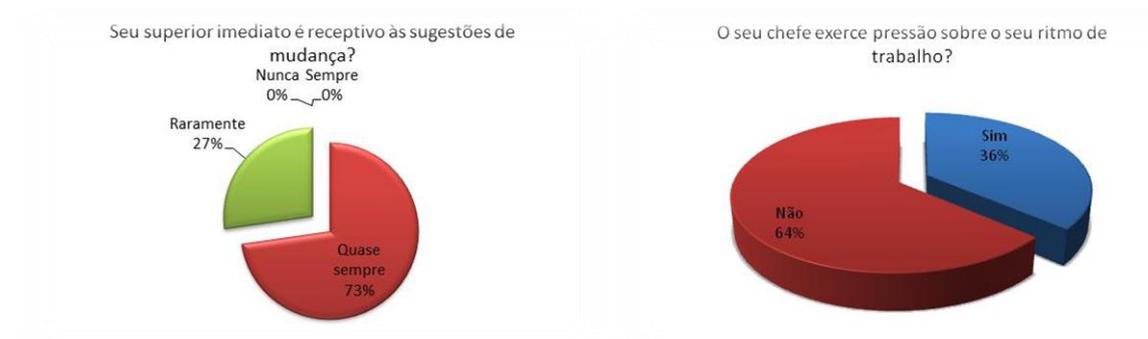
**FIGURA 7 – GRÁFICOS DA VARIÁVEL ORGANIZACIONAL VALORIZAÇÃO E RECONHECIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS**





Fonte: As autoras (2016)

**FIGURA 8 - GRÁFICOS DAS VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS SUPERVISÃO/LIDERANÇA/ESTILO GERENCIAL/GESTÃO**

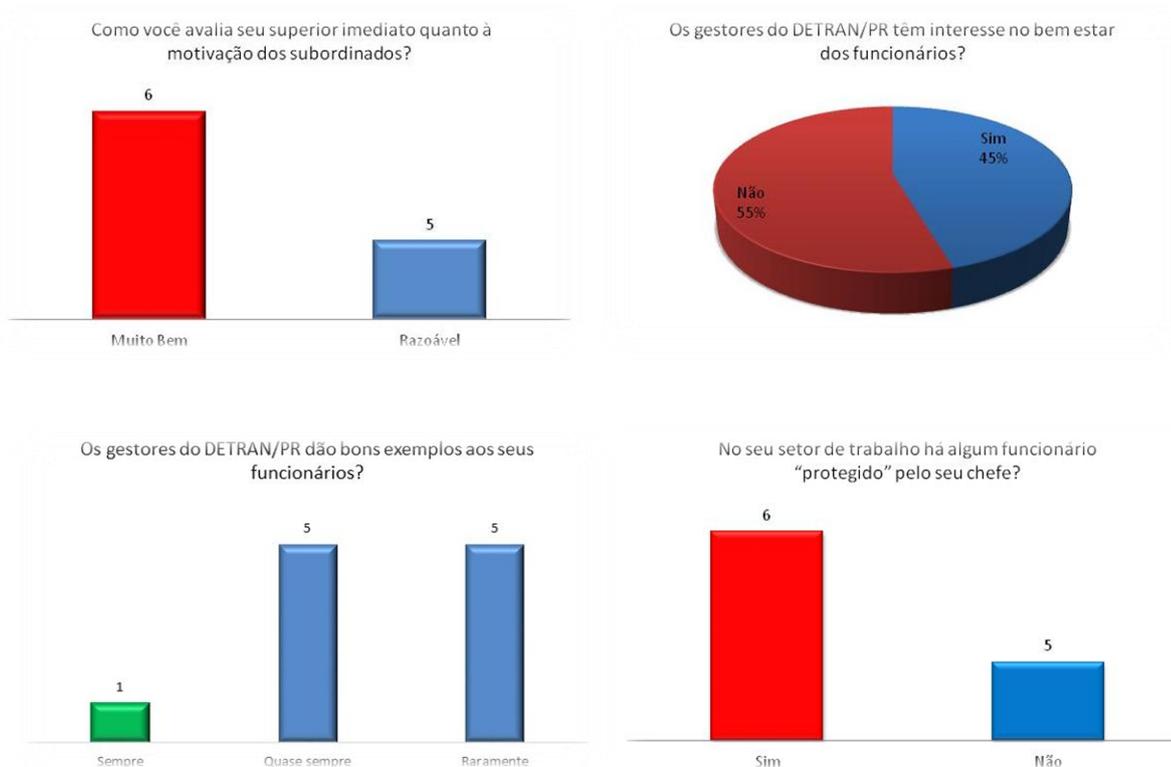


Fonte: As autoras (2016)

Ainda com resultados positivos, conforme apontado pela Figura 9 que também trata de questões sobre a supervisão, percebe-se que o chefe quase sempre está disponível quando necessário, sendo reconhecido como um bom líder e preocupa-se com a motivação dos agentes. Porém, os gestores não demonstram uma preocupação com o bem estar de seus funcionários, bem como são apontados por protegerem determinadas pessoas. No entanto, os agentes públicos apresentam-se divididos em relação ao reconhecimento dos gestores do DETRAN/PR como bons exemplos.

**FIGURA 9 - GRÁFICOS DA VARIÁVEL ORGANIZACIONAL SUPERVISÃO/LIDERANÇA**



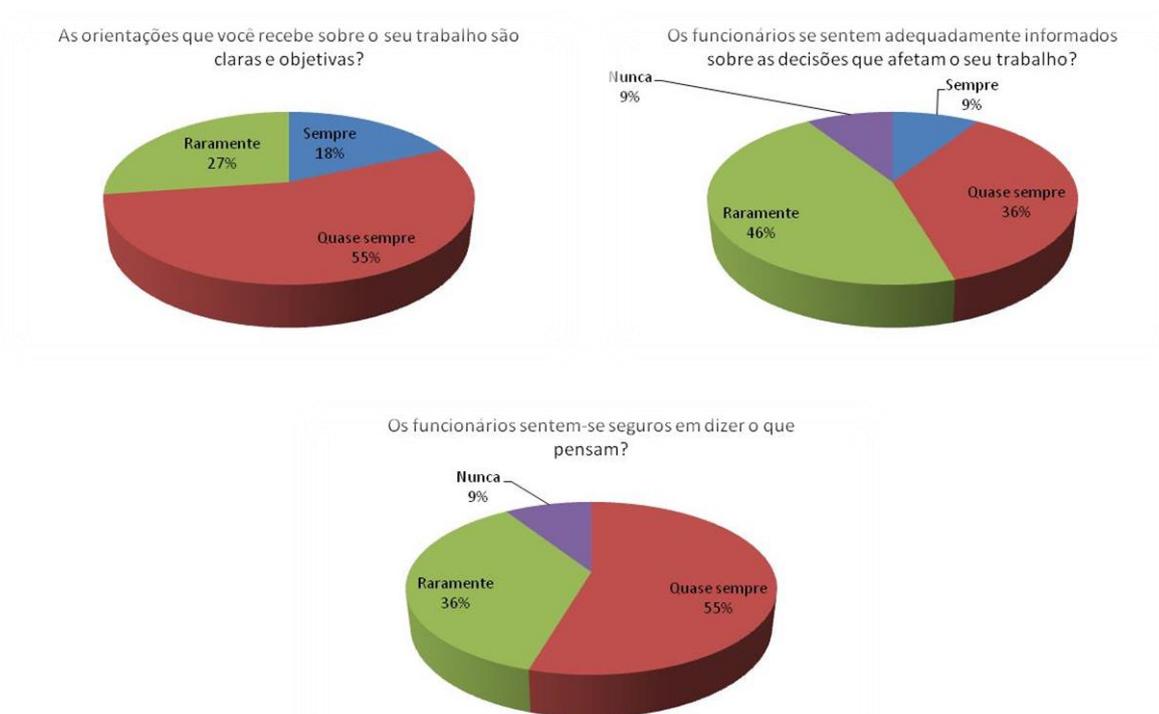


Fonte: As autoras (2016)

Os agentes públicos recebem as orientações necessárias e adequadas para a execução de seu trabalho, todavia não recebem as informações sobre decisões relacionadas ao seu setor, conforme demonstrado na Figura 10.

Desta maneira 45% não se sentem seguros em dizer o que pensam, como demonstra a Figura 10, na sequência

**FIGURA 10 – GRÁFICOS DA VARIÁVEL ORGANIZACIONAL COMUNICAÇÃO**



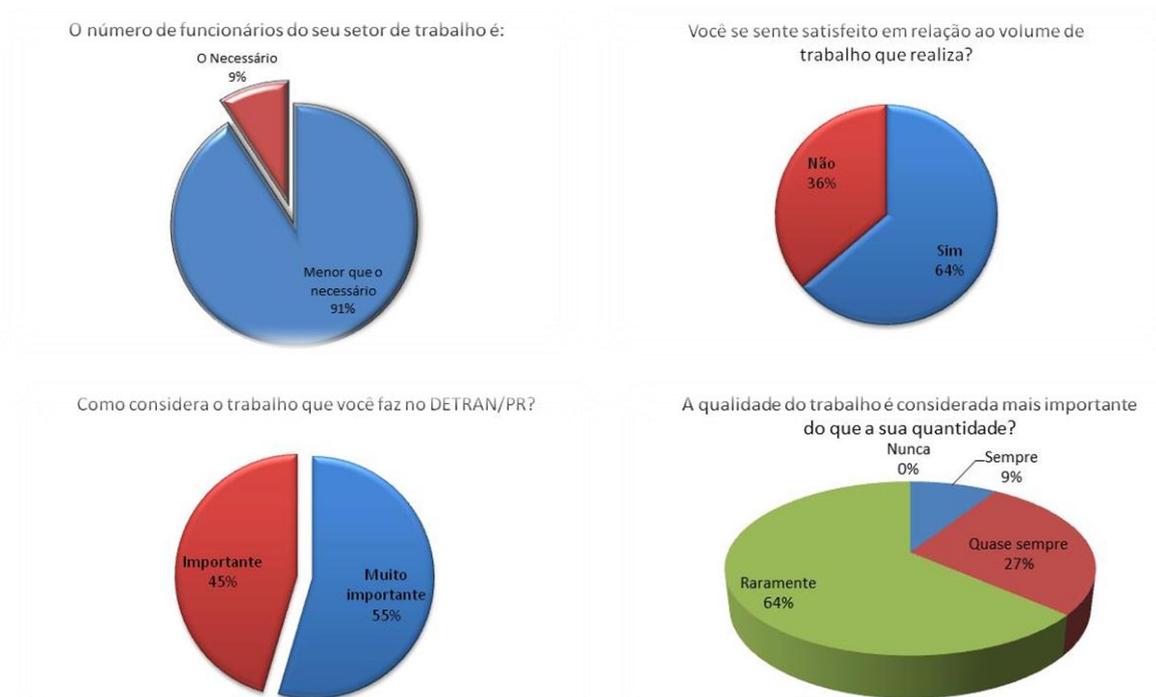
Fonte: As autoras (2016)

Os agentes públicos têm consciência de que o trabalho que realizam é de extrema importância para a sociedade e, apesar do grande número de atendimentos diários, se sentem confortáveis com o volume de processos. Porém, 64% destacam que raramente a qualidade é considerada importante em detrimento à quantidade, assim como 91% asseguram que o contingente é menor do que o necessário para atender a demanda, conforme pode ser visualizado na Figura 11, na sequência.

Já na Figura 12, que trata da variável sobre participação, envolvimento e comprometimento, os agentes públicos se sentem satisfeitos com a realização de seu trabalho, sempre ou quase sempre procuram obter melhores resultados e afirmam possuir liberdade para fazer o trabalho da forma como consideram melhor.

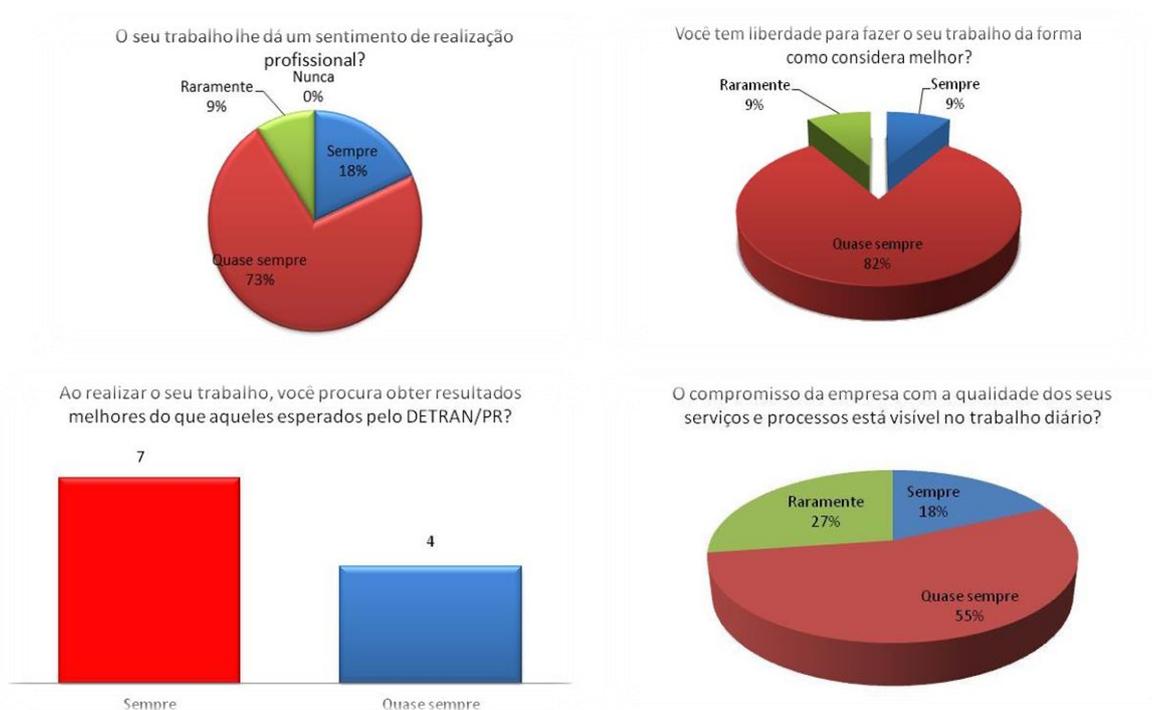
Contudo, também apontado pela Figura 12, tanto na visão do gestor da área de atendimento, como para 73% dos agentes públicos, a sociedade exige cada vez mais um serviço de qualidade e o DETRAN/PR tem se comprometido em melhorar.

**FIGURA 11 – GRÁFICOS DA VARIÁVEL ORGANIZACIONAL O TRABALHO REALIZADO PELOS FUNCIONÁRIOS**



Fonte: As autoras (2016)

**FIGURA 12 – GRÁFICOS DAS VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS PARTICIPAÇÃO, ENVOLVIMENTO E COMPROMETIMENTO**

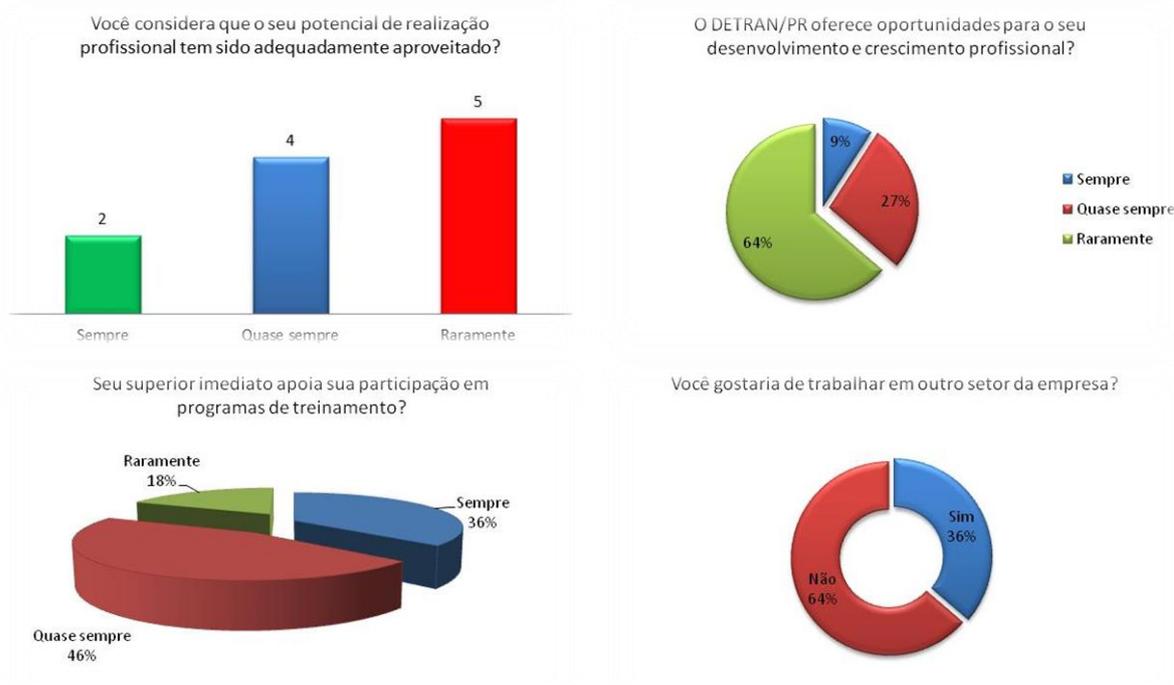


Fonte: As autoras (2016)

No entanto, conforme aponta a Figura 13, em seguida, na percepção dos agentes públicos o DETRAN/PR raramente oferta oportunidades para o desenvolvimento e crescimento profissional, contudo quando há programas de treinamento disponíveis, o superior imediato apoia a participação dos mesmos. Porém, o gestor da área afirma em entrevista, que não são ofertados cursos para a área de atendimento, somente para a área técnica. Propondo que poderiam ter cursos de relacionamento interpessoal, atendimento ao público, gestão de crises, entre outros.

Ainda, diante do que está exposto na Figura 13, somente 36% gostariam de trabalhar em outro setor e demonstram-se divididos em relação à Autarquia aproveitar adequadamente o potencial profissional dos agentes atendentes.

**FIGURA 13 – GRÁFICOS DAS VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS POSSIBILIDADES DE PROGRESSO PROFISSIONAL E TREINAMENTO/DESENVOLVIMENTO/CARREIRA/PROGRESSO E REALIZAÇÃO**

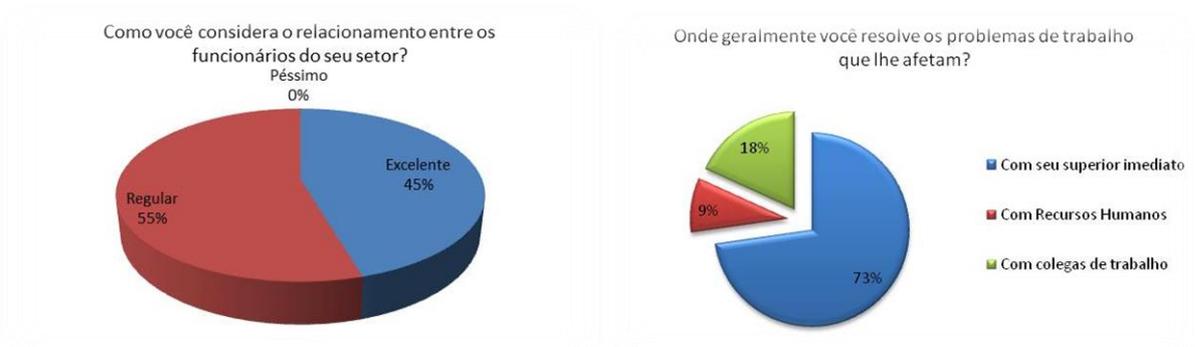


Fonte: As autoras (2016)

Já na Figura 14, na sequência, pode-se observar que o relacionamento interpessoal do setor é favorável somente para 45% dos entrevistados e, quando ocorrem problemas, tratam na maioria das vezes com o superior imediato, sendo que o Recursos Humanos só é recorrido em casos extremos.

Na entrevista com o gestor é citado que em função de a atividade exercida ser de grande fluxo de atendimento, o número de conflitos é considerado baixo.

**FIGURA 14 – GRÁFICOS DA VARIÁVEL ORGANIZACIONAL RELACIONAMENTO INTERPESSOAL**



Fonte: As autoras (2016)

Conforme aponta a Figura 15, na sequência, dentre os 11 entrevistados, 5 afirmam que as condições físicas de trabalho poderiam ser melhores.

**FIGURA 15 – GRÁFICO DA VARIÁVEL ORGANIZACIONAL CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO**



Fonte: As autoras (2016)

**FIGURA 16 – GRÁFICOS DE SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO NO TRABALHO**



Fonte: As autoras (2016)

É perceptível, conforme demonstrado na Figura 16 acima, que a principal razão pela qual os agentes públicos trabalham no DETRAN/PR é a estabilidade, no entanto o segundo e terceiro motivo é o trabalho que realizam e o salário, respectivamente.

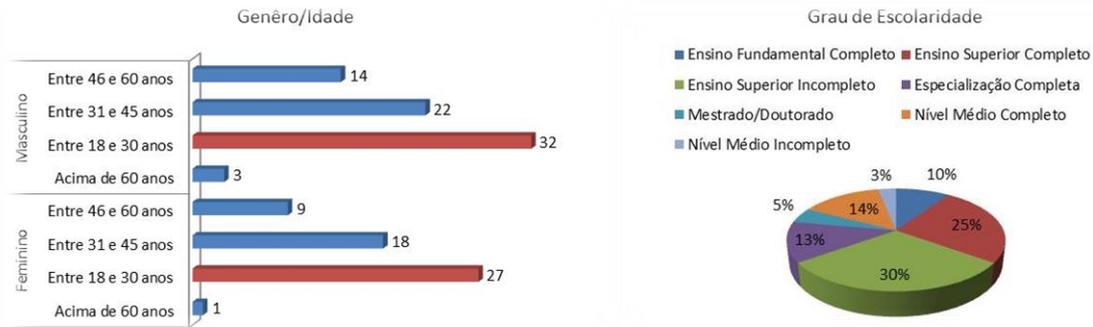
E, apesar de o salário ser uma razão pela qual se trabalha no DETRAN/PR, ele aparece também como sendo o principal fator de insatisfação no trabalho, seguido pela falta de reconhecimento.

## 5.2 A qualidade de atendimento na percepção do usuário e do agente público

Nesta seção a análise ocorrerá com base na percepção dos usuários e do agente público em relação à qualidade de atendimento, sendo que o usuário foi abordado após ter finalizado o seu atendimento, podendo assim responder as perguntas quanto à sua percepção.

Segundo a Figura 17 abaixo, a maioria dos usuários questionados é do sexo masculino, com idade entre 18 e 45 anos, com ensino superior completo em 43% dos casos.

### FIGURA 17 - GRÁFICOS DO PERFIL DOS USUÁRIOS ENTREVISTADOS

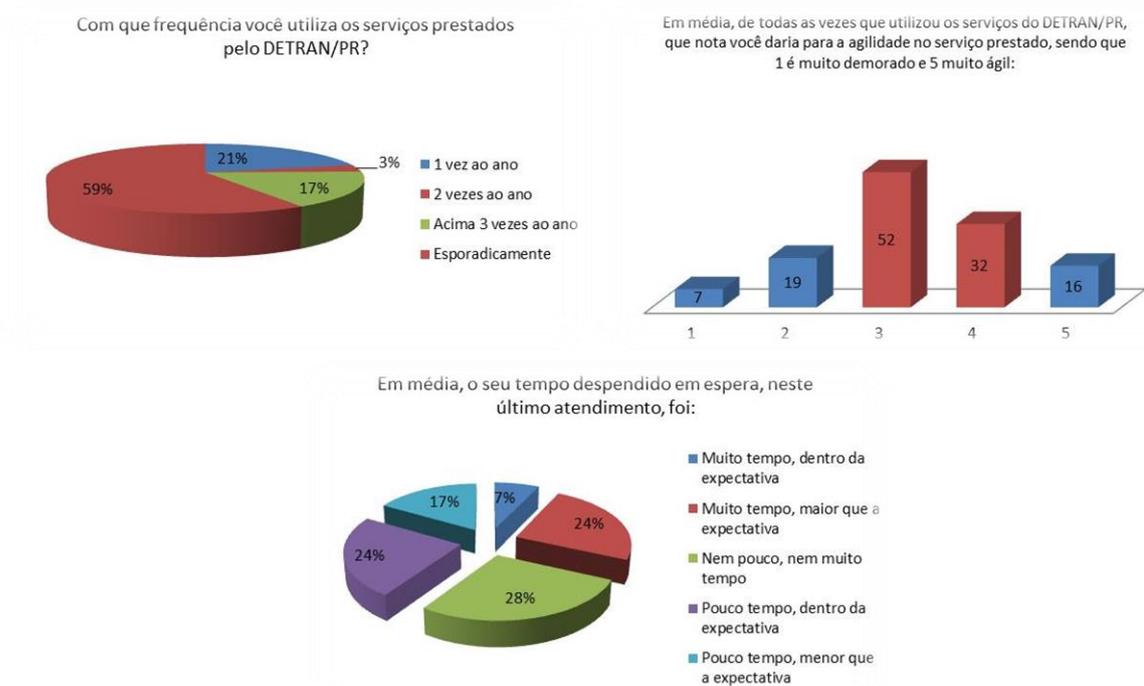


Fonte: As autoras (2016)

Os serviços prestados pelo DETRAN/PR são procurados por 59% dos usuários de maneira esporádica. E ao serem questionados em relação à agilidade no serviço recebido, 100 (cem) dos 126 (cento e vinte e seis) entrevistados deram nota acima de 3 ao tempo despendido, demonstrando estarem satisfeitos, conforme pode ser visualizada na Figura 18, a seguir.

No entanto vale a pena ressaltar, que durante a realização das pesquisas, observou-se um tempo de espera alto, e os usuários em sua maioria afirmaram que em relação à importância e ao atendimento recebido, a espera não é um fator relevante.

### FIGURA 18 – GRÁFICOS DA DIMENSÃO DO ATENDIMENTO

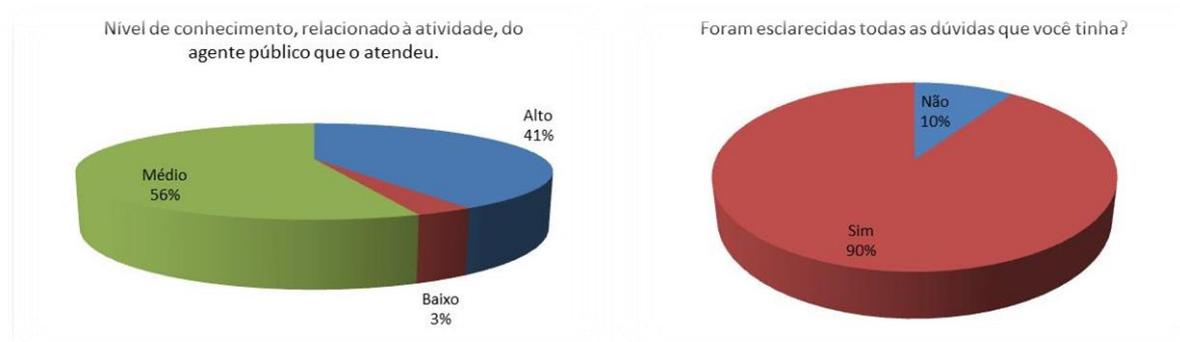


Fonte: As autoras (2016)

Tendo em vista as dimensões para avaliar a qualidade do atendimento, referente à confiabilidade e competência, a porcentagem obtida nas respostas a respeito do nível de conhecimento do agente público e esclarecimento das dúvidas, percebe-se que o usuário está

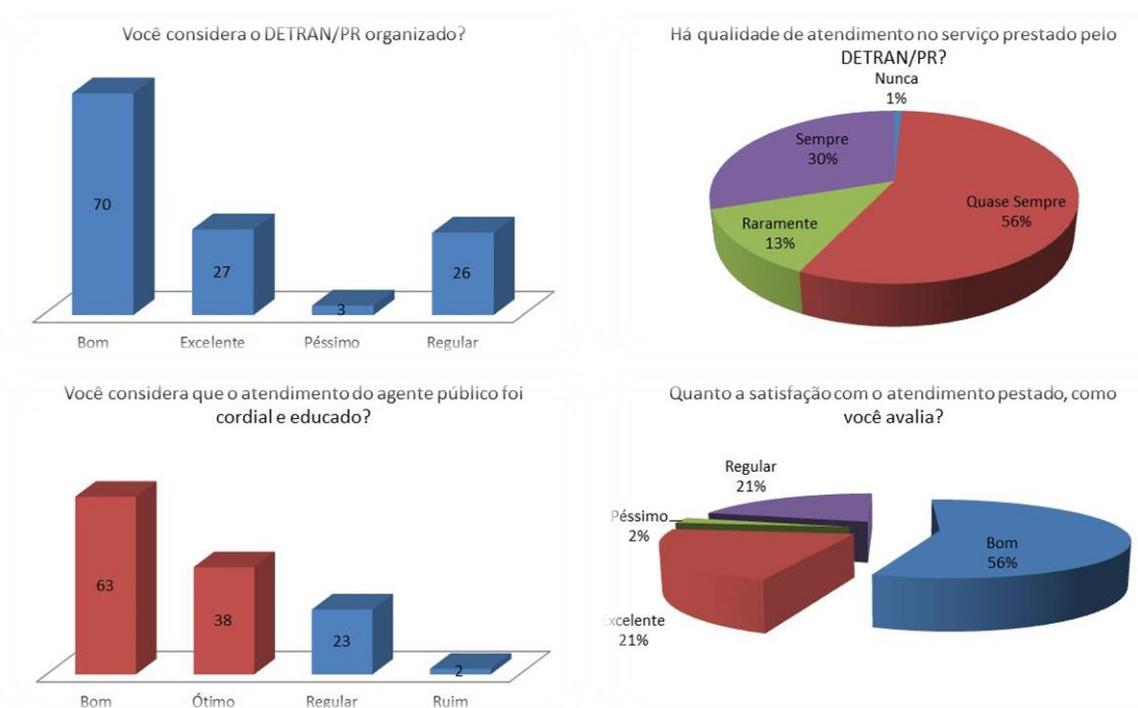
satisfeito com a qualidade recebida durante o atendimento, conforme aponta a Figura 19, abaixo.

**FIGURA 19 - GRÁFICOS DAS DIMENSÕES CONFIABILIDADE E COMPETÊNCIA**



Fonte: As autoras (2016)

**FIGURA 20 - GRÁFICOS DAS DIMENSÕES EMPATIA, SEGURANÇA, RECEPTIVIDADE, CONFIABILIDADE**



Fonte: As autoras (2016)

Complementando, a Figura 20, aponta a qualidade do atendimento, sendo esta avaliada de forma satisfatória, visto que apenas 14% consideraram-na desfavorável. Da mesma forma, 70 (setenta) usuários entrevistados, julgam o DETRAN/PR organizado. E, de maneira geral, os usuários estão satisfeitos com o atendimento e afirmaram que o agente público atende de maneira educada e cordial.

Comparando com o resultado da pesquisa realizada junto aos agentes públicos, observa-se que existe harmonia nas respostas obtidas, pois também na percepção do agente

há qualidade de atendimento nos serviços prestados. Sendo que o gestor complementa, que o DETRAN/PR vem buscando por inovações tecnológicas para facilitar, dar agilidade e reduzir o atendimento presencial.

### 5.3 Absenteísmo dos atendentes

Durante a pesquisa documental, foi solicitado à Coordenadoria de Recursos Humanos, um relatório das perícias médicas dos agentes públicos, do período de setembro de 2015 a setembro de 2016, com a finalidade de verificar o índice de absenteísmo. O resultado pode ser visualizado na Tabela 2, a seguir.

**TABELA 2 - PERÍCIAS MÉDICAS**

| 2015                                    |          |          | 2016                                    |          |          |
|---|----------|----------|---|----------|----------|
| 3 afastamentos para tratamento de saúde |          |          | 4 afastamentos para tratamento de saúde |          |          |
| Dias afastados                          | Início   | Final    | Dias afastados                          | Início   | Final    |
| 4                                       | 04/05/15 | 07/05/15 | 15                                      | 07/03/16 | 21/03/16 |
| 10                                      | 19/10/15 | 28/10/15 | 5                                       | 11/04/16 | 15/04/16 |
| 15                                      | 17/12/15 | 31/12/15 | 60                                      | 13/06/16 | 11/08/16 |
| --                                      | --       | --       | 15                                      | 28/06/16 | 12/07/16 |

Fonte: As autoras (2016)

Em decorrência da quantidade de funcionários que o setor apresenta, é considerado um índice baixo o número de afastamentos, porém, se considerada a quantidade de dias de afastamento e a redução de um e até dois atendentes no mesmo período, constata-se que o tempo de demora no atendimento pode ser influenciado, gerando sobrecarga aos agentes presentes e consequente redução na qualidade do atendimento. Sendo importante salientar que não é possível identificar mais especificamente a causa do afastamento, devido ao fato deste agente público passar por órgão específico para perícia e a informação transmitida ao DETRAN/PR limita-se como licença para tratamento de saúde, à gestante, de pessoa da família, acidente de trabalho ou necessidade de afastamento da função.

Cabe ressaltar ainda, que o agente público tem direito a 3 (três) dias de atestado, mensalmente, sem a necessidade de passar pela perícia do Estado. Diante disso, a redução de um ou mais atendentes no mesmo período, pode ter coincido com os períodos citados acima.

### 5.4 Relação entre motivação e qualidade de atendimento

Para um melhor entendimento da relação entre motivação e qualidade de atendimento, foram desenvolvidas perguntas diretamente relacionadas ao assunto, conforme aponta a Figura 21, na sequência.

## FIGURA 21 – GRÁFICOS DA RELAÇÃO MOTIVAÇÃO E QUALIDADE DE ATENDIMENTO PARA O AGENTE PÚBLICO



Fonte: As autoras (2016)

Observou-se na pesquisa, unanimidade entre os agentes públicos, os quais afirmam que a motivação interfere na qualidade de atendimento, contudo declaram gostar de trabalhar nesta função.

Complementando, o gestor da área apontou que possuem dificuldades em função da quantidade de agentes públicos em algumas áreas, sendo uma delas, o atendimento em particular. Esta falta de funcionários se dá pelo fato do último concurso ter acontecido a mais de 10 (dez) anos. O gestor ainda afirma que o DETRAN/PR está passando por uma transição do atendimento presencial para o autoatendimento e faz uma comparação com os bancos, contudo aponta que o DETRAN/PR está somente começando esta inovação.

E, tendo em vista o cenário atual, com a evolução tecnológica e os usuários cada vez mais exigentes, a tendência é fazer com que os serviços cheguem com mais facilidade aos nossos clientes.

## 6 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

A globalização tem exigido cada vez mais que as empresas busquem a motivação de seus funcionários, não sendo diferente para a administração pública, pois a motivação influencia diretamente na qualidade de atendimento, como pôde ser observado nesta pesquisa.

As dimensões utilizadas para medir a qualidade de atendimento e as variáveis organizacionais para mensurar o clima organizacional e conseqüentemente a motivação dos agentes públicos, contribuiu para se chegar à conclusão de que os agentes que desempenham suas atividades do Departamento de Trânsito do Paraná gostam do que fazem e apesar do volume de serviço o clima organizacional é favorável, os gestores são bons, porém existe o fator proteção, em que alguns agentes públicos são vistos como protegidos, todavia nem sempre se sentem confortáveis em dizer o que pensam, embora acreditem que possuem liberdade e autonomia para desempenhar a sua função.

Também ficou evidenciado que, na percepção do agente público enquanto atendente há ausência de reconhecimento e valorização, treinamento/desenvolvimento que não seja somente na área operacional, comunicação, no quesito "ouvir e ser ouvido" e informações das

decisões tomadas pelo setor, bem como reconhecem que raramente o órgão se preocupa com a qualidade em relação à quantidade.

A motivação do agente público orienta-se para a Teoria do Reforço, pois o reconhecimento e valorização, não é somente na questão financeira, tendo em vista a impossibilidade de pagar melhores salários, pois de acordo com a Teoria de Herzberg, o salário é um fator higiênico e sua sustentação não dura por muito tempo. Percebe-se que os agentes gostariam de ser reconhecidos pela dedicação disponibilizada ao órgão, como funcionário do mês, uma conversa com a Diretoria, fazer com que se sinta próximo da alta cúpula e acima de tudo que provoque nele o sentimento de ser importante para o Departamento.

Na questão treinamento e desenvolvimento, o DETRAN/PR pode buscar e ofertar cursos que não compreendam somente a área técnica e sim cursos de integração, motivacionais, atividades que os tirem da rotina e sejam colaborativas para o bem estar e conceda qualidade de vida ao agente.

Por fim, a comunicação pode ser aprimorada, se a forma de gerir for alterada, os agentes devem fazer parte do processo e/ou gestão de melhoria, pois desejam ouvir e serem ouvidos, quanto às intenções e decisões que afetam diariamente seu trabalho.

Em decorrência do aumento da frota, crescimento do número de usuários e ausência de concurso público, o DETRAN/PR tem investido em melhorias e inovações tecnológicas, dando ênfase no autoatendimento pela internet.

Portanto, sugere-se a implantação de um sistema de avaliação ao final do atendimento ao usuário, onde será contabilizada a satisfação do serviço prestado. Esta medição pode ser utilizada para premiação mensal ao agente público, como forma de reconhecer o trabalho realizado e gerar motivação.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Cidália *et al.* **Estudo de Caso**. 2008. 25 f. Dissertação (Mestrado em Educação - Área de Especialização em Tecnologia Educativa) — Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho. Disponível em: <[http://grupo4te.com.sapo.pt/estudo\\_caso.pdf](http://grupo4te.com.sapo.pt/estudo_caso.pdf)> Acesso em: 20 mar. 2016.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição: República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

CARRIJO, Carmen Vânia; ALVARENGA, Lúcio Ismael. **Qualidade do Atendimento Prestado ao Cliente-Cidadão da Secretaria Municipal de Regulação Urbana de Aparecida de Goiânia**: um estudo exploratório e propositivo. 2011. 20 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Faculdade Alfredo Nasser.

CARVALHO, Marly Monteiro de *et. al.* **Gestão da Qualidade**: teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

COUTINHO, M. J. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico conceitual. **Revista do Serviço Público**, ano 51, n. 3, jul./set. 2000, p. 40-73.

- COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira; CANUTO, Simone Aparecida. **Administração com qualidade**. São Paulo, SP: Blucher, 2010.
- DEMING, Edwards W. **Qualidade: a revolução na produtividade**. Rio de Janeiro, Marques Saraiva, 1990. ISHIKAWA
- DETRAN. Departamento de Trânsito do Paraná. Disponível em: <<http://www.detran.pr.gov.br/>> Acesso em: 20 fev. 2016.
- DIEHL, Astor Antonio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMONNS, Mona J. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2014.
- GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- KONDO, Yoshio. **Motivação Humana: Um fator-chave para o gerenciamento**. São Paulo: Gente, 1994.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. 2.ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2005.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo, SP: Saraiva, 2011.
- LEAL, Gabriel Neves. **Fatores de Motivação para Novos Funcionários do Setor Público: Estudo de Caso no BNDES**. 2012. 78 f. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) — Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE), Fundação Getúlio Vargas (FGV).
- LUCAS, Vera Lúcia; SILVEIRA JÚNIOR, Olney Bruno da. **A Qualidade do Atendimento no Setor Público**. 2013. 18 f. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Especialização Latu Sensu em Gestão Pública) — Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais.
- LUSSIER, Robert; REIS, Ana Carla Fonseca; FERREIRA, Ademir Antonio. **Fundamentos de administração**. 4 ed. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2010.
- LUZ, Ricardo; **Gestão do clima organizacional**. 7 reimp. Rio do Janeiro, RJ: Qualitmark, 2014.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14 ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2011.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012
- PINTO, Nayara Gomes. **Qualidade no Atendimento sob Ótica dos Usuários – Caso do DETRAN/RN**. 2014. 58 f. Monografia (Graduação em Administração) — Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
- RAMAZOTTI, Lucinea Cristina; STEFANO, Silvio Roberto; MOROZINI, João Francisco. Satisfação no atendimento e prestação de serviço do pró-cidadão do Município de Londrina. **Administração de Empresas em Revista**, v. 11, n. 12, 2012.
- ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8.ed. São Paulo: Pearson, 2009.
- ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary. **Administração**. Rio de Janeiro, RJ: Editora Prentice-Hall, 1998.
- TAGLIOCOLO, Claudinéia; ARAÚJO, Geraldino Carneiro de. **Clima Organizacional: Um estudo sobre as quatro dimensões de análise**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia/ SEGeT, 2007. Disponível em: <[http://www.cpge.aedb.br/seget/artigos07/439\\_SEGeT%20-%20Clima%20Organizacional.pdf](http://www.cpge.aedb.br/seget/artigos07/439_SEGeT%20-%20Clima%20Organizacional.pdf)>. Acesso em: 25 mar. 2016.
- VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista da Sociedade de Cardiologia do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, p. 383-386, set./out, 2007.
- VIEIRA, Carolina Belli. et al. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Administração Estratégica**. Ponta Grossa, v. 4, n. 1, 2011.

## APENDICE A – Questionário aplicado aos agentes públicos

Esta pesquisa é de cunho acadêmico, os entrevistados não serão identificados.

Tem por finalidade verificar se a motivação interfere ou não na qualidade de atendimento dos agentes públicos do DETRAN/PR.

Desde já agradecemos a sua colaboração.

1. Sexo:

Masculino                       Feminino

2. Idade:

Entre 18 e 30 anos

Entre 31 e 45 anos

Entre 46 e 60 anos

Acima de 60 anos

3. Estado Civil:

Solteiro               Casado ou União Estável               Separado               Viúvo

4. Você possui filhos?

Sim                       Não

5. Há quanto tempo você trabalha na empresa?

Menos de 1 ano

Entre 1 e 3 anos

Entre 3 e 5 anos

Entre 5 e 10 anos

Entre 10 e 15 anos

Entre 15 e 20 anos

Mais de 20 anos

6. Grau de escolaridade:

Ensino Médio Incompleto

Nível Médio Completo

Ensino Superior Incompleto

Ensino Superior Completo

Especialização Incompleta

Especialização Completa

Mestrado e/ou Doutorado

7. No DETRAN/PR os funcionários são tratados com respeito, independentemente dos seus cargos?

Sempre       Quase sempre       Raramente       Nunca

8. Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam?

Sempre       Quase sempre       Raramente       Nunca

9. O compromisso da empresa com a qualidade dos seus serviços e processos está visível no trabalho diário?

Sempre       Quase sempre       Raramente       Nunca

10. O DETRAN/PR é aberto a receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários?

Sempre       Quase sempre       Raramente       Nunca

11. A qualidade do trabalho é considerada mais importante do que a sua quantidade?

Sempre       Quase sempre       Raramente       Nunca

12. A atuação do DETRAN/PR é guiada por valores éticos?

Sempre       Quase sempre       Raramente       Nunca

13. O DETRAN/PR costuma melhorar os serviços prestados aos seus clientes e está bem preparada tecnologicamente para melhorar seus produtos e serviços?

Sempre       Quase sempre       Raramente       Nunca

14. As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?

Sempre       Quase sempre       Raramente       Nunca

15. O DETRAN/PR explica adequadamente aos funcionários o motivo das decisões que ele toma?

Sempre       Quase sempre       Raramente       Nunca

16. Os funcionários se sentem adequadamente informados sobre as decisões que afetam o seu trabalho?

Sempre       Quase sempre       Raramente       Nunca

17. Você conhece as prioridades e objetivos do DETRAN/PR?

Sim       Não

18. Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos no DETRAN/PR?

Sim  Não

19. Existe reconhecimento pelo trabalho bem feito pelos funcionários?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

20. O seu superior imediato incentiva o trabalho em equipe?

Sim  Não

21. O clima do trabalho da minha equipe é bom?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

22. O clima de trabalho da empresa é bom?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

23. Seu superior imediato é receptivo às sugestões de mudança?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

24. Os gestores do DETRAN/PR têm interesse no bem estar dos funcionários?

Sim  Não

25. O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

26. Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

27. Você gostaria de trabalhar em outro setor da empresa?

Sim  Não

28. Você considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

29. O treinamento que você recebe o capacita a fazer bem o seu trabalho?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

30. Os gestores do DETRAN/PR dão bons exemplos aos seus funcionários?

Sempre       Quase sempre       Raramente       Nunca

31. O tratamento recebido pelas pessoas no DETRAN/PR depende do setor em que elas trabalham.

|                        |                       |          |   |   |
|------------------------|-----------------------|----------|---|---|
| Concordo Integralmente | Concordo Parcialmente | Discordo |   |   |
| 1                      | 2                     | 3        | 4 | 5 |

32. Como você considera o relacionamento entre os funcionários do seu setor?

|           |         |         |   |   |
|-----------|---------|---------|---|---|
| Excelente | Regular | Péssimo |   |   |
| 1         | 2       | 3       | 4 | 5 |

33. O número de funcionários do seu setor de trabalho é:

Menor que o necessário       O Necessário       Maior que o necessário

34. O seu chefe exerce pressão sobre o seu ritmo de trabalho?

Sim       Não

35. Como você avalia seu superior imediato quanto à motivação dos subordinados?

Muito bem       Razoável       Muito mal

36. Você considera o seu superior hierárquico um bom líder?

Sim       Não

37. As condições físicas de trabalho no DETRAN/PR são satisfatórias (ruído, temperatura, higiene, mobiliário, etc.)

Sim       Não

38. O DETRAN/PR oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?

Sempre       Quase sempre       Raramente       Nunca

39. Você considera justas as decisões tomadas pela diretoria em relação aos funcionários do DETRAN/PR?

Sempre       Quase sempre       Raramente       Nunca

40. Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza?

Sim       Não

41. Seus colegas de setor de trabalho procuram formas de melhorar a qualidade e a produtividade do trabalho?  
 Sempre       Quase sempre       Raramente       Nunca
42. Seu chefe está sempre disponível quando você precisa dele?  
 Sempre       Quase sempre       Raramente       Nunca
43. Seu superior imediato apoia sua participação em programas de treinamento?  
 Sempre       Quase sempre       Raramente       Nunca
44. O DETRAN/PR dá condições de treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo e possa atender as necessidades de seu setor?  
 Sempre       Quase sempre       Raramente       Nunca
45. No seu setor de trabalho há algum funcionário “protegido” pelo seu chefe?  
 Sim       Não
46. Onde geralmente você resolve os problemas de trabalho que lhe afetam?  
 No sindicato  
 Com seu superior imediato  
 Com Recursos Humanos  
 Com colegas de trabalho
47. O DETRAN/PR poderia ser melhor se:  
Assinale a principal alternativa.  
 Pagasse melhores salários  
 Tratasse melhor os funcionários  
 Proporcionasse mais oportunidades de crescimento  
 Desse mais treinamentos  
 Oferecesse mais benefícios  
 Todas as alternativas
48. Como considera o trabalho que você faz no DETRAN/PR?  
 Muito importante  
 Importante  
 Sem importância  
 Desinteressante

49. Ao realizar o seu trabalho, você procura obter resultados melhores do que aqueles esperados pelo DETRAN/PR?
- Sempre       Quase sempre       Raramente       Nunca
50. Indique as duas principais razões pelas quais você trabalha no DETRAN/PR.
- Salário       Benefícios oferecidos pela empresa  
 Estabilidade no emprego       Relacionamento com a chefia  
 O trabalho que realiza       A falta de opção de um outro emprego  
 Ambiente de trabalho       Prestígio da empresa  
 Autonomia no trabalho       Possibilidade de treinamento  
 Reconhecimento       As chances de progresso profissional
51. De modo geral, como você classifica o DETRAN/PR em relação ao que ele era quando você começou a trabalhar aqui?
- Melhor do que antes       Igual       Pior do que antes
52. Indique os dois principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho.
- Falta de reconhecimento       Falta de segurança no emprego  
 Salário       Falta de autonomia  
 Ambiente de trabalho ruim       Falta de recursos  
 O trabalho que realizo       Relacionamento com a chefia  
 Falta de treinamento       Sobrecarga no trabalho  
 Instalações inadequadas  
(banheiros, refeitórios, etc.)
53. No seu ponto de vista, a motivação interfere na qualidade de atendimento realizado?
- Sim       Não
54. Você gosta de trabalhar com atendimento ao público?
- Sim       Não
55. Se não gosta, indique até dois principais motivos?
- Impaciência por parte do usuário  
 Impaciência de sua parte  
 Muito cansativo  
 Dificuldade de relacionamento com o público  
 Falta de reconhecimento

- ( ) Processos burocráticos
- ( ) Não gosto de atender ao público
- ( ) Trabalho muito repetitivo
- ( ) Função que causa esgotamento mental

56. Alguma sugestão para melhorarmos o atendimento?

---

---

## APENDICE B – Questionário aplicado aos usuários

Esta pesquisa é de cunho acadêmico, os entrevistados não serão identificados.

Tem por finalidade verificar se a motivação interfere ou não na qualidade de atendimento dos agentes públicos do DETRAN/PR.

Desde já agradecemos a sua colaboração.

1. Sexo

Feminino  Masculino

2. Idade

Entre 18 e 30 anos

Entre 31 e 45 anos

Entre 46 e 60 anos

Acima de 60 anos

3. Grau de escolaridade:

Ensino Fundamental Incompleto

Ensino Fundamental Completo

Nível Médio Incompleto

Nível Médio Completo

Ensino Superior Incompleto

Ensino Superior Completo

Especialização Incompleta

Especialização Completa

Mestrado e/ou Doutorado

4. Com que frequência você utiliza os serviços prestados pelo DETRAN/PR?

Esporadicamente

1 vez ao ano

2 vezes ao ano

Acima 3 vezes ao ano

5. Nível de conhecimento, relacionado à atividade, do agente público que o atendeu.

Alto  Médio  Baixo

6. Em média, de todas as vezes que utilizou os serviços do DETRAN/PR, que nota você daria para a agilidade no serviço prestado, sendo que 1 é muito demorado e 5 muito ágil:

1

2

3

4

5

7. Você considera o DETRAN/PR organizado?

( ) Sim ( ) Não

8. Em média, o seu tempo despendido em espera, neste último atendimento, foi:

( ) Pouco tempo, menor do que a expectativa

( ) Pouco tempo, dentro da expectativa

( ) Nem pouco, nem muito tempo

( ) Muito tempo, maior do que a expectativa

( ) Muito tempo, dentro da expectativa

9. Você considera que o atendimento do agente público foi cordial e educado?

( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim

10. Quanto à satisfação com o atendimento prestado, como você o avalia?

( ) Excelente ( ) Bom ( ) Regular ( ) Péssimo

11. Foram esclarecidas todas as dúvidas que você tinha?

( ) Sim ( ) Não

12. Há qualidade de atendimento no serviço prestado pelo DETRAN/PR?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

13. Alguma sugestão para melhorarmos o atendimento?

---

---

## **APENDICE C – Entrevista aplicada ao chefe do setor de atendimento**

1. Qual é a sua percepção sobre a qualidade de atendimento prestada pelos agentes públicos?
2. Você acha que os agentes públicos são motivados? Quais programas você utiliza para ajudar nesta motivação?
3. Qual é o maior problema que você enfrenta quanto à administração do setor?
4. Você acha que faltam funcionários para melhor atender os usuários?
5. Quantos atendimentos em média, são realizados diariamente?
6. Você acha que os serviços lançados pelo *Detran Fácil* ajudaram na redução de atendimentos presenciais?
7. Você considera o ambiente de trabalho com um bom clima organizacional? Se não, há alguma sugestão para melhorar?
8. Como você administra os conflitos?
9. Você informa aos servidores sobre os fatos importantes que estão acontecendo no DETRAN/PR?
10. Que sugestões você daria para tornar o DETRAN/PR um lugar melhor para se trabalhar?
11. De um modo geral, ocorrem muitas reclamações dos usuários sobre o atendimento recebido? Quais os maiores motivos?
12. Os agentes públicos do seu setor recebem elogios dos usuários? Quando acontece, o elogio é reforçado pela chefia ou supervisores? O elogio traz consequências positivas sobre o agente?
13. Atualmente existe alguma avaliação de desempenho ou aplicação de processo disciplinar para os atendentes que não realizam bem suas atividades, ou com baixa qualidade? (Se sim, como ocorre? Se não, você acredita que se houvesse, a qualidade do atendimento poderia melhorar?)
14. Você acredita que a motivação do funcionário atendente pode influenciar na qualidade do atendimento e do serviço prestado?
15. Em sua opinião, quais ações poderiam ser implementadas para melhorar a qualidade do atendimento?