

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ

Carmen Lúcia Mendes Furtado

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: ESTUDO DE CASO DA
SEFAZ – CÉLULA DE EXECUÇÃO DA
ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA EM MONTESE**

**FORTALEZA – CEARÁ
2004**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ

Carmen Lúcia Mendes Furtado

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: ESTUDO DE CASO DA
SEFAZ - CÉLULA DE EXECUÇÃO DA
ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA EM MONTESE

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão de Políticas Fiscais do Centro de Ciências Sociais da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão de Políticas Fiscais.

Orientador: Professor Ld Manoel Messias
de Sousa

FORTALEZA – CEARÁ

2004

Universidade Estadual do Ceará
Curso de Especialização em Gestão de Políticas Fiscais

Título do Trabalho: Motivação no Trabalho: Estudo de Caso da SEFAZ - Célula de Execução da Administração Tributária em Montese

Autor(a): Carmen Lúcia Mendes Furtado

Defesa em: ____/____/____

Conceito obtido: _____

Banca Examinadora

Manoel Messias de Sousa, Ld
Professor Orientador

Dedicatória

Dedico à minha família que me apoiou em mais uma conquista da minha vida profissional, razão de minha motivação.

AGRADECIMENTOS

À Deus, por me conceder forças, saúde e perseverança para abraçar esta oportunidade de crescimento pessoal e profissional.

À minha família, pelo incentivo para que eu finalizasse este projeto.

A meu orientador, Manoel Messias de Sousa, pela contribuição, atenção e disponibilidade para a realização deste trabalho.

Aos professores do Curso, que contribuíram brilhantemente com informações teóricas, técnicas e empíricas para o aprofundamento de novos conhecimentos.

À coordenação e colegas de cursos que compartilharam seus conhecimentos e experiências.

Aos servidores fazendários que se dispuseram a participar da pesquisa.

À Sefaz, por oferecer-me a oportunidade de participação no Curso de Pós-Graduação e o apoio necessário ao desenvolvimento desta monografia.

Enfim, agradecimentos a todos que direta ou indiretamente colaboraram para a consolidação deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho de pesquisa procura identificar os fatores motivacionais do indivíduo no trabalho. O objetivo do estudo é então traçar um perfil do grau de motivação de servidores públicos lotados na SEFAZ – Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará, mais especificamente na CEXAT - Célula de Execução Tributária no Montese (universo da pesquisa com 36 servidores, cuja amostra se referiu a 20 servidores); mostrando ainda a co-relação existente entre recompensa/ satisfação/ desempenho. Além disso, pretende-se identificar os fatores motivacionais que influenciam nas atitudes comportamentais daqueles servidores públicos. Fundamentou-se o trabalho de pesquisa nos preceitos teóricos apontados por Maslow e Herzberg, numa investigação dos fatores de desempenho e desenvolvimento do servidor fazendário. Outros autores como Chiavenato, Werther, Davis e Bergamini balizaram a pesquisa bibliográfica. O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário, dando a base quantitativa da pesquisa, conquanto utilizou-se de perguntas fechadas. Assim, metodologicamente partimos para a análise comparativa entre as principais correntes de pensamento que tratam da motivação nas organizações e os dados coletados por meio da pesquisa empírica. A hipótese principal considera a idéia de que a satisfação e a motivação do servidor estão intimamente relacionadas e que uma ação mais voltada às necessidades do servidor, promovida por parte da administração, gera uma conseqüente resposta positiva em relação à eficiência no serviço oferecido. Outras hipóteses foram levantadas quanto às condições de trabalho, à participação e realização no espaço de trabalho, e ainda, de características do comportamento motivacional. Após a análise dos resultados da pesquisa, foi confirmada a hipótese e, contrariamente, ao que os teóricos afirmam, quanto ao reconhecimento e incentivo por meio do valor monetário, ele esteve presente e teve papel central no que diz respeito à motivação dos servidores da CEXAT Montese.

SUMÁRIO

Lista de Figuras	07
Lista de Tabelas	07
Lista de Gráficos	08
Introdução	09
1. Teorias Motivacionais	12
1.1 Teorias do Conteúdo	14
1.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades	15
1.1.2 Teoria dos Dois Fatores	17
1.1.3 Teoria ERC	20
1.1.4 Teoria das Necessidades Aprendidas	21
1.2 Teorias do Processo da Motivação	22
1.2.1 Teoria da Equidade	24
1.2.2 Teoria da Expectância	25
1.3 Modelos Integrados de Motivação	26
1.3.1. Aplicações Práticas das Teorias da Motivação	27
2. Fatores Condicionantes do Comportamento Organizacional.....	29
3. Metodologia	33
3.1 Tipo de Pesquisa	33
3.2 Universo e Amostra	34
3.3 Instrumento de Coleta de Dados	34
3.4 Análise dos Dados	35
4. Apresentação da Empresa	36
4.1 Breve Histórico	36
4.2 Identidade Organizacional	38
4.3 Resultados da Pesquisa	42
5. Conclusões	59
Bibliografia	63
Apêndice	65

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	
O Ciclo Motivacional	14
Figura 2	
A pirâmide de necessidades de Maslow e suas implicações	17
Figura 3	
Fatores motivacionais e fatores higiênicos	19
Figura 4	
Os fatores insatisfacientes e os satisfacientes e suas implicações	19

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	
Cargo dos Servidores Pesquisados	43
Tabela 2	
Tempo de Serviço dos Servidores Pesquisados	43
Tabela 3	
Grau de Instrução dos Servidores Pesquisados	44
Tabela 4	
Idade dos Servidores Pesquisados	44

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	
Tarefas desempenhadas pelos servidores	45
Gráfico 2	
Satisfação com horários de trabalho	46
Gráfico 3	
Processo de Comunicação Supervisão x Equipe	47
Gráfico 4	
Condições de trabalho	48
Gráfico 5	
Realização no trabalho	49
Gráfico 6	
Reconhecimento da instituição	49
Gráfico 7	
Motivação para o trabalho	50
Gráfico 8	
Investimento em capital intelectual	51
Gráfico 9	
Critério de seleção para participação em treinamentos	52
Gráfico 10	
Conduta em trabalho	53
Gráfico 11	
Relação Produtividade x Estímulo	54
Gráfico 12	
Elogios e Incentivos	55
Gráfico 13	
Estímulo ao Comportamento Motivacional	55
Gráfico 14	
Características de Comportamento Motivacional	56
Gráfico 15	
Recursos x Motivação	57

INTRODUÇÃO

Os servidores públicos, em geral, encontram-se insatisfeitos e descrentes com relação a atual política econômica social imposta no país. O cenário atual está caracterizado pelo avanço da globalização econômica, financeira e comercial defendida pelos organismos internacionais (FMI, Banco Mundial e Organização Mundial do Comércio) com base na ideologia neoliberal. Trata-se de um processo em curso, comandado pelas grandes corporações transnacionais que procuram abrir novos mercados para sua produção e, ao mesmo tempo, recuperar as taxas de lucro, reduzindo seus custos pelo aumento da exploração dos trabalhadores, via redução de salários, aumento das jornadas de trabalho e eliminação dos direitos dos trabalhadores, atacando as conquistas sindicais e trabalhistas obtidas na era de “ouro” do sistema e desmantelando o chamado Estado de Bem-Estar Social. A globalização tem representado o aumento do desemprego, a precarização dos contratos de trabalho, a informalidade e crescentes ataques aos direitos de organização sindical.

A partir desta referência, percebem-se aspectos externos à organização, os quais fogem de seu controle. Entretanto, cabe à empresa pública adotar medidas compensatórias, buscando em seu interior, recursos disponíveis e direcionar as suas forças em prol daqueles que constituem a própria organização, pois o estado emocional das pessoas reflete em seu ambiente de trabalho.

Todas essas mudanças têm conseqüências diretas e indiretas na produtividade dos trabalhadores, despertando as organizações e a sociedade como um todo para a preocupação com métodos e técnicas capazes de garantir a adequação a nova lógica do mercado. A motivação para o trabalho passa a ser, então, uma das mais presentes problemáticas na sociedade globalizada.

Dentro desse contexto, o presente trabalho propõe-se ser uma reflexão dos fatores que influenciam a motivação humana, tendo como exemplo a realidade vivenciada pelos servidores da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará.

Cada organização possui exigência própria do perfil dos seus profissionais relativas a conhecimentos técnicos, funcionais e habilidades interpessoais. Além disso, não podemos esquecer a tendência da idéia do sucesso pessoal incluir outros critérios diferentes e, até conflitantes, ao ambiente do trabalho.

Nas últimas décadas o interesse pelo conhecimento do comportamento motivacional humano no trabalho cresceu bastante, criando-se inúmeras teorias, fomentando a discussão do que realmente seria motivação para o trabalho. Ao longo dos anos, passou-se a acreditar que quando uma pessoa se põe a caminho de um objetivo, ela não necessariamente está motivada a atingir este objetivo. Os fatores que a levam a caminhar naquela direção podem-lhe ser intrínsecos ou extrínsecos. Quando são intrínsecos, há motivação; quando são extrínsecos, há apenas movimento (condicionamento).

As organizações públicas ou particulares possuem grandes interesses nos estudos científicos voltados para a satisfação motivacional humana, ou seja, o próprio condicionamento. Isto se justifica pelo fato da relação existente entre o sucesso de qualquer organização depender exclusivamente do desempenho qualitativo dos seus colaboradores diretos, os trabalhadores. Entes que necessitam de motivações verdadeiras para produzir bens e serviços. Daí a importância do discernimento entre condicionamento e a motivação em si mesma, voltada a comportamentos humanos mais permanentes no trabalho.

Desta forma o objetivo do estudo é então traçar um perfil do grau de motivação de servidores públicos lotados na SEFAZ/CEXAT MONTESE, para o trabalho, e ao mesmo tempo fazer uma reflexão, tomando como base os resultados da pesquisa, retratando e relatando os dados coletados. Além disso, pretende-se identificar os fatores motivacionais que influenciam nas atitudes comportamentais dos servidores públicos.

O presente trabalho está estruturado em 4 (quatro) capítulos como descritos adiante.

O primeiro capítulo faz uma abordagem sobre Motivação no Trabalho, o papel das organizações a participação dos profissionais nesse processo, segundo conceitos e pensamentos de alguns estudiosos como Chiavenato, Werther, Davis e Bergamini. Ainda neste capítulo, são abordadas as Teorias Motivacionais – Teorias do Conteúdo e Teorias do Processo, descritas e exemplificadas em seus sub-itens e detalhes. Nesta parte do texto a análise principal traz referências de Chiavenato.

O segundo capítulo faz considerações sobre Fatores Condicionantes do Comportamento Organizacional, sobretudo a concepção feita pela Escola “Behaviorista”, entretanto buscando a partir desta, a distinção entre condicionamento e a real motivação.

O terceiro capítulo se relaciona aos aspectos metodológicos desta pesquisa, onde foram citados os tipos de pesquisa efetuados, o instrumento de coleta de dados utilizado e definidos o universo e a amostra selecionada.

O quarto capítulo discorre a organização que serviu de objeto de estudo dessa pesquisa, a Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará, e encarrega-se de mostrar a apresentação e análise dos resultados obtidos pela pesquisa de campo.

No final deste trabalho encontram-se as conclusões gerais do estudo do problema pesquisado, sobre as implicações teóricas e reais, dados coletados no estudo de caso da Célula de Execução no Montese, com análises críticas de causas e conseqüências da Motivação Organizacional na Secretaria da Fazenda.

Desse modo, o presente trabalho propõe-se ser uma reflexão sobre Motivação no Trabalho, a influência na relação organização e indivíduo. Sabe-se que o trabalhador satisfeito, por ter suas necessidades atendidas; por acreditar em sua Instituição; por se sentir valorizado e principalmente por se julgar um verdadeiro integrante da equipe organizacional, tende a ser recíproco à organização, na qual trabalha.

1. TEORIAS MOTIVACIONAIS

O papel da organização é de suma importância na obtenção de um bom nível de motivação entre seus colaboradores. É necessário que haja uma razão para haver motivação. Portanto, filosofia, metas e objetivos bem claros contribuem significativamente para o seu desenvolvimento e otimização de resultados. Funcionário motivado e produtivo é aquele que está no lugar certo, ou seja, que ocupa uma função capaz de explorar e estimular suas potencialidades, bem como lhe fornecer reconhecimentos.

A participação de um profissional motivado é fator determinante de eficácia e eficiência, pois ele será o operador de equipamentos, o executor dos procedimentos e o responsável pelo cumprimento das metas. As organizações necessitam do controle para poder mensurar seu desempenho em relação a suas metas, objetivos, missão e visão. Encará-lo como algo positivo é mais um dos paradigmas que temos de quebrar neste mundo de mudanças.

Um dos grandes desafios da ciência administrativa atual é sem dúvida a motivação. Motivar pessoas estimulá-las a ponto de serem bem sucedidas através de seu trabalho dentro da organização, desenvolvendo nas mesmas comprometimento íntimo rumo aos objetivos propostos, tornando-as ao mesmo tempo decididas e confiantes.

Segundo Chiavenato (1999, p. 592), que balizará nossa incursão de pesquisa neste capítulo, a motivação funciona como o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve, embora muitos pensem erroneamente que a motivação poderia pertencer a personalidade humana, e que algumas pessoas a possuem, outras não. Certamente o impulso motivacional difere de pessoa para pessoa, e há variações de níveis motivacionais até mesmo em um mesmo indivíduo

em função do momento e da situação, não sendo, portanto a motivação um traço da personalidade.

Pegando a definição de Werther e Davis (1983, p. 300), motivação é o impulso de uma pessoa para agir porque ela assim o deseja, é notório que as pessoas motivadas agem não porque têm que agir e sim porque esta ação é significativa para elas. Portanto a motivação está relacionada com o esforço em direção a algum objetivo pessoal.

Seguindo este pensamento no trabalho a motivação é definida como sendo o processo que leva alguém a comportar-se para atingir os objetivos organizacionais, ao mesmo tempo que procura alcançar também os seus próprios objetivos individuais.

O estudo da motivação no trabalho leva em conta três elementos: esforço, objetivos organizacionais e necessidades individuais.

- Esforço: É a força e intensidade do comportamento, embora nem sempre altos níveis de esforço conduzem a um desempenho ou resultado favoráveis. O esforço bem direcionado e consistente com objetivo organizacional a alcançar é o tipo de esforço desejável.

- Objetivos Organizacionais: É a finalidade em cuja direção deve se dirigir o comportamento motivado.

- Necessidades Individuais: Carência pessoal, um estado interno que, quando não satisfeito, causa tensão e estimula algum impulso no indivíduo, visando à sua redução ou atenuação. A necessidade leva a procura de objetivos que se atingidos sanarão as tensões geradas pela carência. Esse é o chamado ciclo motivacional (figura01).

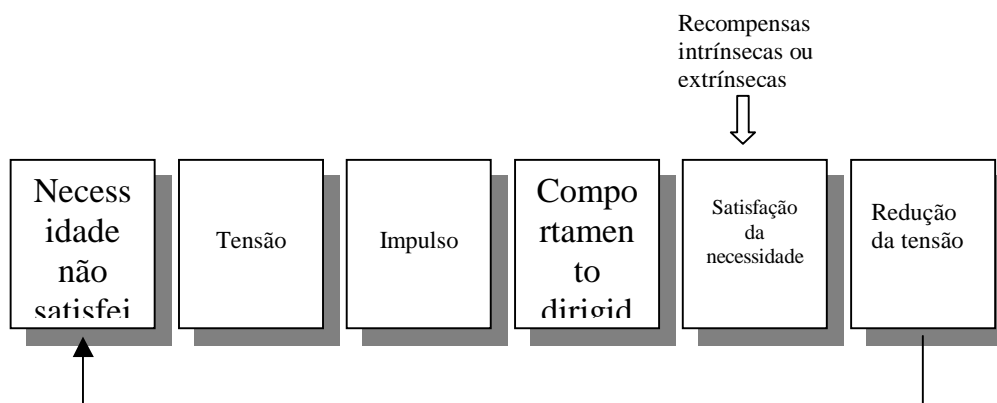


Figura 1: O Ciclo Motivacional.
Fonte: (CHIAVENATO, 1999, p. 593)

A motivação é uma predisposição intrínseca da personalidade; contudo, segundo afirma Bergamini (1997, p. 109):

“O desrespeito à individualidade motivacional não somente precipita um clima generalizado de frustração, como também se propõe como o alicerce sobre o qual estão acentuadas as bases da rigidez organizacional. À medida que o atendimento das expectativas individuais torne viável, tal rigidez deve ceder lugar à atitude criativa tão característica daqueles que estão realmente atravessando momentos favoráveis de satisfação motivacional”.

As pesquisas e teorias sobre motivação humana são proposições de extrema importância para que a Teoria Comportamental da Administração compreenda e explique o comportamento individual das pessoas no contexto organizacional. Logo, expõe-se a seguir algumas das teorias a que referiu-se o texto.

1.1. Teorias do Conteúdo

São teorias estáticas e descritivas e constituem o fundamento das teorias contemporâneas e apesar de serem questionadas em termos de validade constituem segundo Chiavenato ainda a melhor maneira de explicar a motivação das pessoas.

1.1.1. Teoria da hierarquia das necessidades

É a mais conhecida de todas as teorias a respeito da motivação humana e foi apresentada por Maslow, baseia-se em que cada pessoa existe uma hierarquia de cinco necessidades humanas:

- Necessidades fisiológicas: Constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas de vital importância. Neste nível estão as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), de abrigo (frio ou calor), o desejo sexual etc. As necessidades fisiológicas estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e com a preservação da espécie. São necessidades instintivas e que já nascem com o indivíduo. Quando todas as necessidades humanas estão insatisfeitas, a maior motivação será a das necessidades fisiológicas, e o comportamento do indivíduo terá a finalidade de encontrar alívio da pressão que essas necessidades produzem sobre o organismo.

- Necessidades de segurança: Constituem o segundo nível das necessidades humanas. São as necessidades de segurança ou de estabilidade, as buscas de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo. Surgem no comportamento quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. As necessidades de segurança têm grande importância no comportamento humano, uma vez que todo empregado está sempre em relação de dependência com a empresa, na qual ações administrativas arbitrárias ou decisões incoerentes podem provocar incerteza ou insegurança no empregado quanto à sua permanência no emprego. Se essas ações ou decisões refletem discriminação ou favoritismo ou alguma política administrativa imprevisível, podem tornar-se poderosos ativadores de insegurança em todos os níveis hierárquicos da empresa.

- Necessidades sociais: Surgem no comportamento, quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) encontram-se relativamente satisfeitas. Dentre as necessidades sociais estão a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor. Quando as necessidades sociais não estão suficientemente satisfeitas,

o indivíduo torna-se resistente, antagônico e hostil com relação às pessoas que o cercam. Em nossa sociedade, a frustração das necessidades de amor e de afeição conduz à falta de adaptação social e à solidão. A necessidade de dar e de receber afeto são importantes forças motivadoras do comportamento humano.

- Necessidades de estima: São as necessidades relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Envolve fatores internos de estima, como auto-respeito, autonomia, senso de competência, e fatores externos de estima, como *status*, reconhecimento, prestígio, atenção e consideração. Incluem ainda o desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia. A satisfação das necessidades de estima conduz a sentimentos de autoconfiança, de valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade. A sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo que, por sua vez, podem levar ao desânimo ou a atividades compensatórias.

- Necessidades de auto-realização: São as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. São as necessidades de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de auto desenvolver-se continuamente. Essa tendência geralmente se expressa através do impulso de a pessoa tornar-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser.

Essas necessidades tomam formas e expressões que variam enormemente de pessoa para pessoa. Sua intensidade ou manifestação também são extremamente variadas, obedecendo às diferenças individuais entre as pessoas.

As necessidades humanas estão dispostas hierarquicamente, sendo que quando uma necessidade é relativamente satisfeita, a próxima necessidade acima se torna dominante no comportamento da pessoa. O primeiro passo para se motivar uma pessoa é conhecer o nível da hierarquia que ela está focalizando para poder satisfazer essa necessidade ou carência específica. Na pirâmide das necessidades de Maslow pode-se ainda dividir as necessidades em duas classes: as de baixo nível (satisfeitas externamente) e as de alto nível (satisfeitas internamente).

O esquema da figura 02 mostra a pirâmide de necessidades de Maslow e suas implicações.

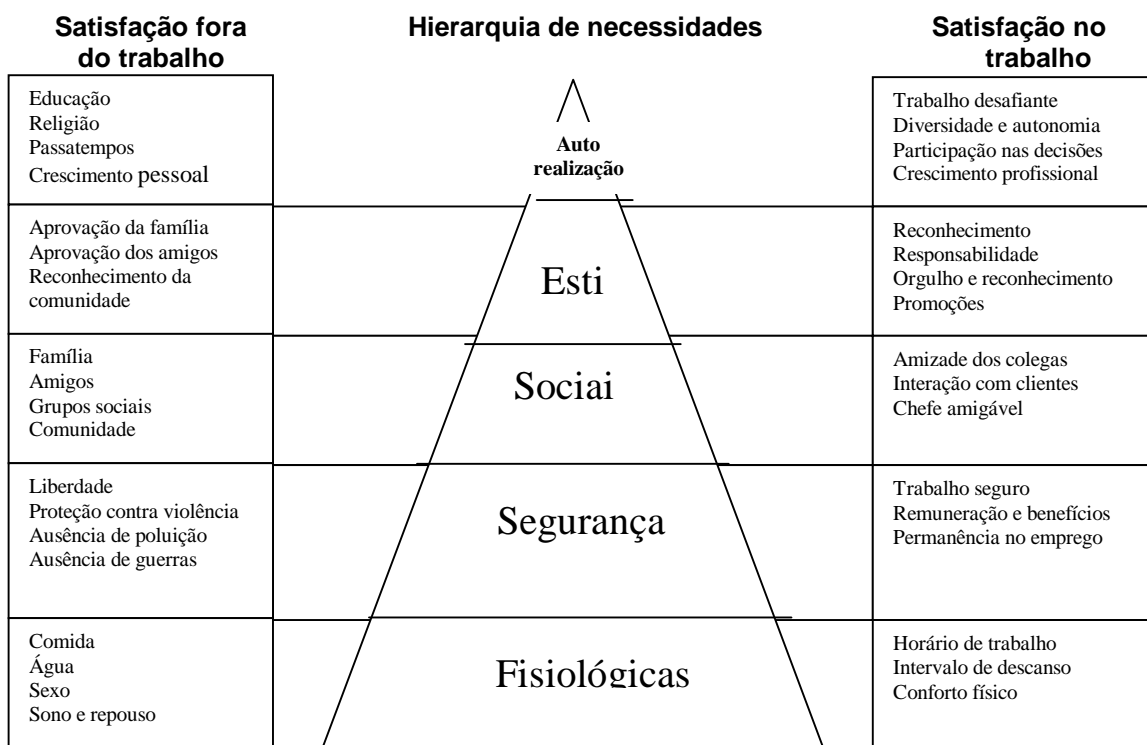


Figura 2: A pirâmide de necessidades de Maslow e suas implicações
Fonte: (CHIAVENATO, 1999, p.595)

A teoria de Maslow é suficientemente bem-estruturada para poder oferecer um esquema orientador e útil para o comportamento do administrador, apesar de ainda aguardar uma confirmação científica de pesquisas vindouras. A teoria de Maslow teve ampla aceitação entre os administradores devido à sua lógica intuitiva e facilidade de compreensão.

1.1.2. Teoria dos Dois Fatores

Proposta por Frederick Herzberg, a teoria dos Dois Fatores, segundo descrição e análise de Chiavenato (1999, p. 595-598), foi utilizada para analisar os diversos fatores que estimulam e identificam, servindo para melhor explicar, o

comportamento das pessoas em situação de trabalho. Para Herzberg existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas:

A) Fatores Higiênicos ou Insatisfacientes: Estão associados com aqueles aspectos relacionados com o ambiente de trabalho. Os fatores higiênicos envolvem: salário, políticas e diretrizes da organização, condições ambientais de trabalho, segurança no emprego e relações com o superior, os colegas e os subordinados. Estão relacionados com as fontes de insatisfação no trabalho. Herzberg salienta que tradicionalmente apenas os fatores higiênicos eram levados em conta na motivação dos empregados: o trabalho antigamente era considerado uma atividade desagradável, e, para fazer com que as pessoas trabalhassem mais, tornava-se necessário o apelo para prêmios e incentivos salariais, liderança democrática, políticas empresariais abertas e estimuladoras, isto é, incentivos situados externamente ao indivíduo em troca do seu trabalho. De acordo com as pesquisas de Herzberg, quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados, pois não conseguem elevar consistentemente a satisfação e, quando a elevam, não conseguem sustentá-la elevada por muito tempo. Porém, quando os fatores higiênicos são péssimos ou precários, eles provocam a insatisfação dos empregados. Por causa dessa influência mais voltada para a insatisfação, Herzberg chama-os de fatores higiênicos, pois são essencialmente profiláticos e preventivos; eles apenas evitam a insatisfação, mas não provocam a satisfação.

B) Fatores Motivacionais ou Satisfacientes: Estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Assim sendo, os fatores motivacionais estão sob controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Os fatores motivacionais envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto-realização, e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho. Tradicionalmente, contudo, as tarefas e os cargos têm sido arranjados e definidos com a única preocupação de atender aos princípios de eficiência e de economia, esvaziando os aspectos de desafio e oportunidade para a criatividade individual. Com isto, perdem o significado psicológico para o indivíduo que os executa e passam a ter um efeito de “desmotivação”, provocando a apatia, o

desinteresse e a falta de sentido psicológico, já que a empresa nada mais oferece além de um lugar decente para trabalhar.

FATORES HIGIÊNICOS (Insatisfacientes)	FATORES MOTIVACIONAIS (Satisfacientes)
Contexto do cargo (como a pessoa se sente em relação à empresa)	Conteúdo do cargo (como a pessoa se sente em relação ao cargo)
<ul style="list-style-type: none"> - Condições de trabalho - Salários e prêmios de produção - Benefícios e serviços sociais - Políticas da organização - Relações com a chefia e colegas 	<ul style="list-style-type: none"> - O trabalho em si mesmo - Realização pessoal - Reconhecimento do trabalho - Progresso profissional - Responsabilidade

Figura 3: Fatores motivacionais e fatores higiênicos.
Fonte: (CHIAVENATO, 1999, P.596).

Para Herzberg, a satisfação no trabalho não é um conceito unidimensional que varia do sim ao não. Suas conclusões indicam que satisfação e insatisfação são conceitos bidimensionais representados por dois contínuos independentes, como mostra a Figura 04.

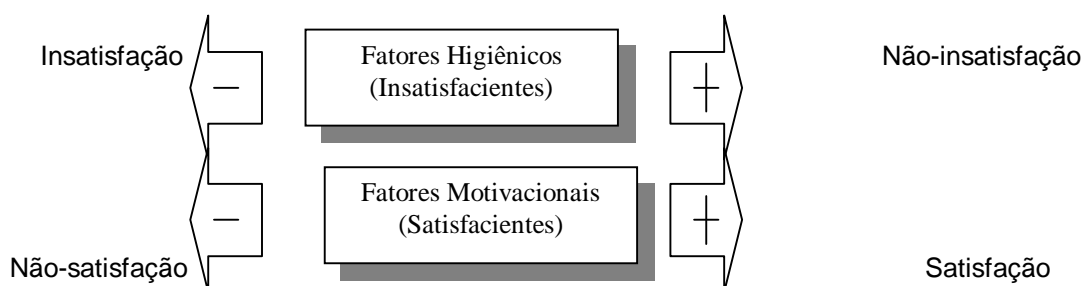


Figura 4: Os fatores insatisfacientes e os satisfacientes e suas implicações.
Fonte: (CHIAVENATO, 1999, p 596)

Herzberg salienta que os fatores responsáveis pela satisfação profissional das pessoas são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional. Para ele, *“o oposto da satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional e, da mesma forma, o oposto da insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação”*.

Para proporcionar continuamente motivação no trabalho, Herzberg propõe o “enriquecimento de tarefas”, também chamado de “enriquecimento do cargo” (*job enrichment*). O enriquecimento de tarefas consiste em uma constante substituição de tarefas mais simples e elementares do cargo por tarefas mais complexas, a fim de acompanhar o crescimento individual de cada empregado, oferecendo-lhe condições de desafio e de satisfação profissional do cargo. Assim, o enriquecimento de tarefas depende do desenvolvimento de cada indivíduo e deve ser feito de acordo com suas características individuais.

Na realidade, o modelo de Herzberg está voltado para o comportamento no trabalho e pode ser facilmente utilizado pelo administrador. Seu impacto na prática administrativa não deve ser subestimado, e muitas de suas aplicações são úteis para o administrador, independentemente de sua validade científica. É uma teoria dos determinantes da satisfação e insatisfação no emprego, e não propriamente uma teoria da motivação.

É possível ainda que sejam destacadas outras teorias do Conteúdo, entre elas optou-se por explicitar a “Teoria ERC”, ressaltando as necessárias comparações com a teoria de Maslow. Posteriormente, deu-se prioridade à exemplificação da “Teoria das Necessidades Aprendidas”. Aqui, valorizou-se a experiência das vidas humanas, como demonstra-se a seguir.

1.1.3. Teoria ERC

Esta teoria foi proposta pelo psicólogo Clayton Alderfer. A partir do estudo da Teoria de Maslow, buscou modificá-la e simplificá-la. Para tanto diferiu da teoria de Maslow em três aspectos. Este psicólogo imaginava melhor dialogar com os problemas relacionados às necessidades humanas.

A) Em primeiro lugar, esta teoria Reduz as cinco necessidades básicas de Maslow a três necessidades essenciais:

- Necessidades de existência: São as necessidades de bem-estar físico: existência, preservação e sobrevivência. Incluem as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow. Por exemplo, os salários, os benefícios sociais, as condições ambientais de trabalho e as políticas organizacionais sobre segurança no trabalho.
- Necessidades de relacionamento: São as necessidades de relações interpessoais. Referem-se à sociabilidade e ao relacionamento social. Incluem as necessidades sociais e os componentes externos de estima de Maslow.
- Necessidades de crescimento: São as necessidades de desenvolvimento do potencial humano e desejo de crescimento e competência pessoal. Incluem os componentes intrínsecos da necessidade de estima de Maslow (auto-confiança) e de auto-realização.

B) Em segundo lugar, enquanto a teoria de Maslow argumenta que o progresso de uma pessoa na hierarquia é o resultado da satisfação das necessidades mais inferiores, a teoria ERC adota o “princípio de frustração-regressão”, pelo o qual uma necessidade inferior pode ser ativada quando uma necessidade mais elevada não pode ser satisfeita. Enquanto a hierarquia de Maslow pressupõe uma progressão rígida, a teoria ERC não assume uma hierarquia rígida e nega que apenas quando uma necessidade mais baixa é satisfeita é que se pode migrar para a superior.

C) Em Terceiro lugar, a teoria de Maslow salienta que a pessoa focaliza uma única necessidade de cada vez e a teoria de ERC diz que mais de uma necessidade pode ser ativada ao mesmo tempo.

1.1.4. Teoria das Necessidades Aprendidas

Proposta por McClelland diz que as necessidades humanas são aprendidas e adquiridas pelas pessoas ao longo de suas vidas como resultado das

experiências de cada pessoa. Da mesma forma que Maslow e Alderfer, McClelland focaliza três necessidades básicas:

- Necessidade de realização: É o desejo de ser excelente, ser melhor ou mais eficiente, resolver problemas ou dominar tarefas complexas. A pessoa que possui essa necessidade gosta de ter responsabilidade, traça metas para a própria realização, assume riscos calculados e deseja retroação de seu próprio desempenho.

- Necessidade de poder: Reflete a necessidade de poder e de autoridade. É o desejo de controlar os outros, ser responsável pelos outros ou influenciar o seu comportamento. A necessidade de poder leva a pessoa a influenciar as outras e a vencê-las pela argumentação. O poder pode ser negativo –quando se tenta dominar e submeter às outras pessoas – ou positivo – quando se tenta um comportamento persuasivo e inspirador.

- Necessidade de afiliação: Reflete o desejo de interação social. É o desejo de estabelecer e manter amizades e relações interpessoais com os outros. A pessoa que possui essa necessidade coloca o relacionamento social acima das tarefas de realização pessoal.

Como as necessidades são apreendidas, o comportamento recompensado tende a repetir-se com mais freqüência. Como resultante desse processo de aprendizagem, as pessoas desenvolvem padrões únicos de necessidades que afetam seu comportamento e desempenho. A teoria permite que o administrador localize a presença dessas necessidades em si mesmo e nos subordinados para criar um ambiente de trabalho que privilegie os perfis de necessidades localizados.

1.2. Teorias de Processo da Motivação

As teorias dos processos buscam precisar como as variáveis interagem para mobilizar o comportamento dos trabalhadores. Enquanto as teorias de conteúdo se preocupam com as necessidades e incentivos que geram o

comportamento, tentam explicar “por que se está motivado?” as teorias de processo procuram verificar como o comportamento é ativado, dirigido, mantido e encerrado, descrevem os processos motivacionais, “como se está motivado?”. As principais teorias de processo são: a teoria da equidade e a teoria da expectativa. Mas para uma melhor compreensão demonstram-se, antes delas, a teoria do estabelecimento dos objetivos e a teoria do reforço.

Teoria do Estabelecimento de Objetivos: Os objetivos influenciam o comportamento das pessoas. Os objetivos específicos melhoram o desempenho, enquanto os objetivos difíceis, quando aceitos pela pessoa, resultam em desempenho mais elevado do que os objetivos fáceis. “Estabelecer objetivos” é o processo de desenvolver, negociar e formalizar metas ou objetivos que uma pessoa se responsabiliza por alcançar. Uma pesquisa feita por Locke, Latham e outros, citado por Chiavenato (1999, p. 601) sobre o estabelecimento de objetivos revelou as seguintes conclusões:

- Objetivos mais difíceis: conduzem a um melhor desempenho do que os objetivos menos difíceis. Porém, se os objetivos são muito difíceis ou impossíveis, a sua relação com o desempenho não se mantém. Se faz necessário que sejam estipuladas metas em que possam ser cumpridas.

- Objetivos específicos: conduzem a um melhor desempenho do que os objetivos vagos, imprecisos ou genéricos. O ideal é que seja estipulada a meta.

- A oportunidade de participar: no estabelecimento dos objetivos aumenta a sua aceitação por parte do funcionário. As pessoas tornam-se mais comprometidas com as escolhas das quais elas participam.

- A retroação da tarefa: o conhecimento dos resultados motiva as pessoas a um melhor desempenho, pelo fato de encorajar objetivos gradativamente mais elevados de desempenho. A retroação proporciona informação sobre o progresso em direção ao objetivo e identifica discrepâncias entre o que se fez e o que se pretendia fazer. Ela serve para guiar e monitorar o comportamento.

- A capacitação e a auto-eficácia: fazem com que os objetivos definam um melhor desempenho para alcançá-los. A pessoa deve estar capacitada a cumprir os objetivos e sentir-se confiante quanto à sua capacitação. A “auto-eficácia” é a crença de um indivíduo a respeito de seu desempenho em uma tarefa. Quanto maior a

auto-eficácia, tanto maior a confiança que a pessoa tem na sua capacidade de ser bem-sucedida na tarefa.

- O comprometimento com os objetivos: motiva as pessoas a um melhor desempenho quando eles são aceitos. Uma maneira de obter a aceitação ou o compromisso é fazer a pessoa participar no processo de estabelecer e formular objetivos. Ela se tornará a proprietária dos objetivos. A determinação no comportamento será a principal característica.

Um objetivo estabelecido atua como um estímulo interno e orienta melhor o comportamento da pessoa. A conclusão geral é de que a formulação de objetivos difíceis e específicos constitui uma poderosa força motivadora.

- Teoria do Reforço: A teoria do estabelecimento de objetivos conduz à teoria do reforço. Para os teóricos do reforço, o comportamento não é causado pelos eventos cognitivos internos do indivíduo, mas pelo ambiente. A teoria do reforço ignora o estado íntimo do indivíduo e se concentra apenas no que ocorre a uma pessoa quando ela pratica uma determinada ação.

1.2.1. Teoria da Equidade

As pessoas contribuem para a organização através do seu trabalho e recebem recompensas da organização. A teoria da equidade avalia as contribuições em relação às recompensas do seu trabalho à organização. A essência da teoria da equidade é a comparação feita pelas pessoas entre seus esforços e recompensas e os esforços e recompensas das outras pessoas que trabalham em situação semelhante.

A teoria da equidade mostra a importância das comparações dentro do trabalho e a identificação de referências quando se procura reestruturar um programa de recompensas. Apesar das suas limitações, essa teoria fornece um modelo simples que ajuda a explicar e a prever atitudes das pessoas com relação às recompensas oferecidas pela organização.

1.2.2. Teoria da Expectância

A teoria da expectância é uma das teorias mais aceitas a respeito da motivação, proposta por Vroom em 1964. A teoria da expectância argumenta que a tendência para agir de uma certa maneira depende da força da expectativa de que a ação possa ser seguida por algum resultado e da atratividade desse resultado para o indivíduo. Ou seja, um empregado estará motivado a se esforçar quando acreditar que o seu esforço o levará a uma boa avaliação do desempenho – a qual lhe proporcionará recompensas da organização, como bônus, prêmio, promoção, gratificação ou aumento salarial – e que essas recompensas satisfarão os seus objetivos individuais. A teoria da expectância focaliza três relações:

- Relação entre esforço e desempenho: é a probabilidade percebida pelo indivíduo de que um determinado esforço pessoal o levará ao desempenho. A pessoa acredita que o trabalho intenso a levará a atingir um bom desempenho.

- Relação entre desempenho e recompensa: é o grau em que o indivíduo acredita que o bom desempenho o levará ao alcance do resultado desejado. O indivíduo acredita que o bom desempenho no trabalho trará determinadas recompensas.

- Relação entre recompensas e objetivos pessoais: é o grau em que a recompensa organizacional poderá satisfazer os objetivos ou necessidades pessoais do indivíduo e a atratividade que essa recompensa tem para o indivíduo. As recompensas são atrativas porque satisfazem necessidades do indivíduo.

A lógica da teoria é: as pessoas querem aquilo que elas podem e quando elas o querem. Se uma pessoa deseja uma promoção e percebe que o bom desempenho pode levá-la a ela, certamente trabalhará bastante para alcançar o bom desempenho. Ela estará motivada a trabalhar bastante porque na ponta final está a promoção desejada.

Os três aspectos básicos dessa teoria são:

- Expectância: é uma relação entre o esforço despendido e a performance obtida, é a resposta à pergunta: “Eu vou alcançar uma maior criação (ou criarei

melhor) se eu me esforçar mais?”. É a probabilidade esperada pelo indivíduo de que seu esforço no trabalho será seguido por um certo desempenho na tarefa. Uma baixa expectativa significa que a pessoa sente que não pode atingir o nível necessário de desempenho.

- Instrumentalidade: é a proporção esperada sobre a performance, é a resposta à pergunta: “Eu vou obter do meu trabalho o que espero se eu fizer mais ou melhor?”. É a probabilidade esperada pelo indivíduo de que um certo desempenho alcançado o levará a obter recompensas no trabalho.

- Valência: é o valor atribuído pelo indivíduo a um resultado atendido, é a resposta à pergunta: “Que prêmio obterei com minha contribuição para o trabalho atual?”. Uma baixa valência significa que a pessoa dá pouco valor à recompensa.

A motivação é um fator resultante da multiplicação destas três variáveis, pois dado que uma delas é fraca, a motivação torna-se frágil. Por exemplo: um trabalhador pode estar desmotivado porque suas boas performances não são reconhecidas por um superior hierárquico medíocre ou hostil.

1.3. Modelos Integrados de Motivação

As teorias da equidade e da expectativa proporcionam duas explicações de processo para a motivação. A equidade preocupa-se com os motivos que se desenvolvem mediante a comparação com uma pessoa de referência, enquanto a expectativa é uma tentativa para explicar a motivação individual num quadro de esforço-resultado. Ambas as teorias se importam com as necessidades humanas, sem a preocupação de discuti-las. A similaridade dessas teorias sugere que o administrador precisa criar um ambiente de trabalho que responda positivamente às necessidades dos subordinados. Desempenho fraco, comportamento não-desejáveis, baixa satisfação são aspectos que podem ser explicados em termos de necessidades bloqueadas, frustradas ou que não estão sendo satisfeitas no trabalho.

Em resumo, existem três aspectos básicos que o administrador precisa utilizar para obter desempenho excelente das pessoas: o conhecimento da

motivação humana, a capacitação das pessoas (através de treinamento, orientação, liderança, habilidades e conhecimentos) e as oportunidades e desafios para que elas possam realmente aplicar suas habilidades e conhecimentos no trabalho.

1.3.1. Aplicações Práticas das Teorias da Motivação

As teorias da motivação oferecem inesgotáveis conclusões a respeito da natureza humana. O importante é sua aplicabilidade ao mundo real das pessoas. Abordaremos três aplicações práticas na realidade organizacional:

- Recompensas Monetárias: As recompensas salariais e monetárias constituem uma aplicação da teoria de Maslow sobre as necessidades de nível mais baixo, dos fatores higiênicos de Herzberg, dos resultados de segundo nível de Vroom e da comparação de contribuições e resultados com uma pessoa de referência. O dinheiro é um excelente motivador das pessoas, pois ele pode ser um reforço condicionador, porque está associado às necessidades de alimento, habitação, vestuário e recreação, pode ser considerado como um incentivo ou uma meta capaz de reduzir carências ou necessidades e pode funcionar como um redutor de ansiedade. O dinheiro motiva o desempenho na medida em que ocorram duas condições: a crença da pessoa de que o dinheiro satisfará as suas necessidades e a crença de que a obtenção do dinheiro exige algum desempenho ou esforço de sua parte. Existem planos de incentivo salarial de vários tipos, individuais, grupais e organizacionais, envolvendo salários e bônus.

- Enriquecimentos de Tarefas: É uma maneira de construir motivadores intrínsecos ao próprio trabalho. O conceito de enriquecimento de tarefas foi popularizado por Herzberg. Trata-se de uma abordagem motivacional que pretende aumentar o desempenho e a satisfação no trabalho. Enriquecer a tarefa de acordo com o desenvolvimento da pessoa que a executa. Herzberg aponta alguns ingredientes para enriquecer tarefas e estimular os fatores motivacionais: a) **Novas aprendizagens**: toda pessoa deve ter a oportunidade de aprender novas habilidades e tarefas e crescer psicologicamente; b) **Retroação direta**: deve ser proporcionar à pessoa a informação direta de retorno sobre o seu desempenho; c)

Programação: poder programar o seu próprio trabalho; d) *Controle de recursos:* ter o controle sobre o que fazem e do que precisam para fazê-lo; e) **Responsabilidade pessoal:** ter a oportunidade de responder pelo que fazem e pelos resultados que conseguem alcançar; f) **Singularidade:** todo trabalho deve ter qualidades ou características únicas.

- Flexibilidade do Horário de Trabalho: A flexibilidade do horário de trabalho é uma maneira de melhorar o desempenho e a satisfação dos empregados. A flexibilidade é geralmente feita através da redução do número de dias de trabalho durante a semana. Apesar dos problemas legais relacionados – o número de horas semanais de trabalho, as restrições sobre o número de horas diárias, o trabalho feminino e do menor, as horas extras etc.-, muitas organizações estão tentando novas abordagens para a flexibilização da semana de trabalho, como forma de motivar mais os seus funcionários.

2. FATORES CONDICIONANTES DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Dentre as inúmeras teorias de comportamento motivacional, talvez as mais importantes sejam as concebidas pela Escola “*Behaviorista*”, de origem americana. Todavia, os estudos realizados pelos psicólogos daquela corrente filosófica pecaram quanto ao discernimento correto entre motivação e condicionamento.

Segundo Bergamini (1997, p. 39),

Tais pesquisadores pressupõem que o comportamento humano possa ser planejado, modelado ou mudado por meio da utilização adequada dos vários tipos de recompensas ou punições disponíveis no meio ambiente. É a isso que se chama de reforçadores de comportamento.

O comportamento e desempenho satisfatórios do homem organizacional na execução de suas atividades profissionais estão diretamente vinculados aos seus interesses pelas recompensas externas positivas proporcionadas pela sua instituição de trabalho. Porém, nas situações negativas, de conseqüências prejudiciais ao empregado, a organização corre o risco de induzi-lo a comportamentos e desempenhos insatisfatórios e improdutivos. Por tais motivos, as organizações, sejam públicas ou privadas, devem evitar situações desencadeadoras de conseqüências negativas, e sim, positivas. Conforme versam os princípios teóricos comportamentalistas, nos quais a motivação extrínseca é concebida como uma forma de condicionamento.

Vale salientar que os conceitos estabelecidos pelos *behavioristas* são oriundos de estudos realizados com seres vivos “*in vitro*”, isto é, em laboratórios, cujas variáveis foram controladas em sua totalidade. Assim, descobriram comportamentos específicos de aprendizagens condicionadas e muito pouco em

relação à motivação comportamental. Porque neste caso, os estudos adequados seriam de análises “*in vivo*” do ser humano; cujas variáveis vivenciadas no “*habitat*” natural seriam infinitas, e desta forma, incontroláveis, isentas de quaisquer tentativas de previsões comportamentais dos seres humanos em sua totalidade.

Segundo Milhollan e Forisha (*apud* BERGAMINI, 1997, p. 40):

A orientação comportamentalista considera o homem um organismo passivo, governado por estímulos fornecidos pelo ambiente externo. O homem pode ser manipulado, isto é, seu comportamento pode ser controlado através de adequado controle dos estímulos ambientais. Além disso, as leis que governam o homem são primordialmente iguais às leis universais que governam todos os fenômenos naturais. Portanto, o método científico, tal como desenvolvido pelas ciências físicas, é também apropriado para o estudo do organismo humano.

Complementando a análise sobre o comportamento motivacional desenvolvido pela Escola “*Behaviorista*” americana, (BERGAMINI, 1997, P.40):

A visão comportamentalista da motivação representa aquele típico enfoque no qual se defende o determinismo no estudo da conduta de cada pessoa, negando, por conseguinte, a liberdade humana. Neste caso, o comportamento humano representa simples respostas aos estímulos ambientais, não havendo lugar para se pensar em automotivação.

Os comportamentos motivados e condicionados do homem são diferentes. O uso inapropriado dos termos motivação e condicionamento é a principal razão pela qual se faz tal confusão interpretativa.

Segundo Deci (*apud* BERGAMINI, 1997 P.45): “A automotivação, mais que a motivação extrínseca, está no cerne da criatividade, da responsabilidade, do comportamento sadio e na mudança duradoura”.

O condicionamento não provoca apenas satisfação, mas também submissão, raiva e afronta devido à pressão e castigos sofridos. Torna as pessoas impossibilitadas de se comportarem com autonomia e autenticidade.

A teoria do “Condicionamento Operante”, elaborada por Skinner (*apud* CHIAVENATO, 1999), psicólogo “*behaviorista*”, é decorrente de pesquisas realizadas com animais condicionados a “Reforços Positivo e Negativo”. Utilizando-se de ratos e pombos, Skinner descobriu em suas observações o comportamento repetitivo e saciante daqueles animais ao serem recompensados após bicarem ou acionarem determinados dispositivos contendo alimentos, “Reforço Positivo”; e ainda, a mudança paulatina de comportamento esquivante daqueles mesmos animais ao buscarem alimentos nos mesmos recipientes de antes, quando submetidos a choques ocasionados por descargas elétricas, “Reforço Negativo”.

A teoria do “Condicionamento Operante”, na qual Skinner afirma ser possível o controle sobre o comportamento dos animais através de reforçadores positivos e negativos; também é defendida pelo mesmo cientista para modelar a personalidade humana, planejar o comportamento do homem através do controle dos reforços positivos e negativos existentes no ambiente extrínseco, peculiar aos seres vivos.

A psicóloga brasileira Bergamini afirma que estas teorias, que foram inspiradas no condicionamento, baseado através da utilização de reforçadores extrínsecos às pessoas, demonstram de que maneira um comportamento, tido como “relativo”, poder levar à ocorrência de um simples movimento. Neste caso, a ação que foi definida e realizada, não pode ser reconhecida como motivação. Bergamini (1997, p. 50) complementa sua explicação, relatando sobre o conseqüente direcionamento do comportamento das pessoas, enfatizando que “... a partir daí, passa a ser dirigido por aqueles que desempenham o papel de controladores das variáveis disponíveis no meio ambiente, sejam elas recompensatórias, sejam punitivas”.

É importante ressaltar que de acordo ainda com esta autora e segundo os teóricos comportamentalistas, a relação existente entre a reação e o comportamento, se dá enquanto uma aquisição de um sistema de hábitos que ocorrem com a devida independência, no que concerne à consciência ou a vontade própria daqueles que poderiam estar sendo controlados.

Justificando sua teoria Bergamini (1997, p. 50) complementa:

Em tais circunstâncias, seria inexato, admitir que as pessoas estivessem sendo motivadas por outras. O mais adequado seria admitir que elas estão sendo colocadas em movimento por meio da construção de um sistema de hábitos anteriormente convencionados como aceitáveis pelo sujeito condicionador.

Em concluindo a reflexão acerca da variável “condicionamento”, afirma-se que “ ... é possível levar as pessoas a fazerem aquilo que se pretende que elas façam, independentemente da sua liberdade e dignidade”, de acordo com Bergamini (1997, p. 50).

A conceituação de controle também se refere à coerção, ou seja, o ser humano é controlado de forma forçada.

Segundo Deci (*apud* BERGAMINI, 1997, P.52):

Os ditadores são detestados porque usam do controle. À medida que se aceita que o dinheiro motiva, por exemplo, aquilo que realmente se aceita é que o dinheiro controla. Quando isso acontece, as pessoas tornam-se alienadas e desistem de sua autenticidade. À medida que se perde de vista a motivação intrínseca, está se favorecendo um meio poderoso de alienação.

Na visão do autor, motivação para a doutrina behaviorista na verdade não passa de condicionamento; porque as teorias dos reforços positivo e negativo não consideram a individualidade do ser humano, suas opções pessoais, liberdade, dignidade, intenções, motivos e potenciais de energização pessoais. Mas busca do homem organizacional o controle em troca da alienação pelos benefícios proporcionados pelo seu cargo, como os prêmios por desempenho, pagamento por mérito, dentre outras recompensas.

3. METODOLOGIA

3.1. Tipo de Pesquisa

A pesquisa em questão configura-se como sendo uma pesquisa aplicada, pois visa contribuir para fins práticos, com o propósito de ajudar na solução de problemas concretos identificados no espaço definido e específico destacado neste estudo de caso.

O campo de estudo é uma sondagem com dados de procedência primária, e sua natureza é exploratória, compreendendo pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo.

A pesquisa de campo é de natureza quantitativa, pois os dados são obtidos através de um questionário dentro de um universo amostral, caracterizando a natureza exploratória do método.

Partindo da hipótese levantada no presente trabalho fundamenta-se a pesquisa amostral, que é descrita no próximo tópico deste trabalho. A investigação deu-se no âmbito da proposta de uma reflexão sobre Motivação no Trabalho.

3.2. Universo e Amostra

O universo da pesquisa é composto pelos servidores em exercício da Célula de Execução Tributária, CEXAT – Montese, vinculados por sua vez à Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará.

A população para a amostra foi constituída por 20 (vinte) servidores públicos lotados na unidade referida. A escolha dos servidores que compuseram a amostra, dentro do universo de aplicação realizou-se aleatoriamente. Foram distribuídos e aplicados 20 (vinte) questionários na unidade onde se concentraram universo e amostra.

3.3. Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário, que pode ser consultado através do modelo reproduzido em Apêndice. Este instrumento aborda os entrevistados, por meio de tipos diferentes de perguntas fechadas. A pesquisa inicia-se com perguntas gerais caracterizando o pesquisado, em seguida perguntas simples, introduzindo aos objetivos da pesquisa, e por fim, perguntas detalhadas atingindo diretamente esses objetivos.

A abordagem escolhida, de utilização de questões fechadas, possibilitou a adequação das conveniências do pesquisado e do autor, em relação ao horário mais propício para a referida tarefa, evitando desperdício de tempo e deslocamentos desnecessários.

3.4. Análise dos Dados

Após o preenchimento dos questionários pelos entrevistados, os mesmos foram recolhidos. A etapa seguinte foi composta pela tabulação dos dados coletados e, posteriormente, pela análise dos dados.

Durante todo o processo de pesquisa e coleta dos dados empíricos, a pesquisa bibliográfica intermediou as compreensões primárias acerca do tema da motivação vivenciada pelos servidores públicos participantes da amostra da CEXAT-Montese. Através desta intermediação foi possível compor uma conclusão que tornasse viável a relação teoria versus empiria.

A primeira parte do instrumento de coleta traçou o perfil dos pesquisados e, como se demonstra, no capítulo 4, os resultados foram representados em tabelas percentuais.

A segunda parte do referido questionário que trata da pesquisa em si, foi analisada, tabulada e comentada também no item “Resultados da Pesquisa” no capítulo 4. Os resultados foram expressos em gráficos e configurados percentualmente. Os comentários dos ditos resultados foram feitos a cada questão analisada.

4. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

4.1. Breve histórico

A Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará, enquanto órgão gestor de recursos financeiros do Estado, tem sua origem remetida à época das capitâneas hereditárias, quando Bernardo Manuel de Vasconcelos, presidente da capitania do Ceará recebia no ano de 1797, por ato oficial, autorização para instalar o primeiro órgão arrecadador.

Originalmente criada como Junta Real da Fazenda, assim permaneceu até 1831 quando foi transformada em Tesouraria da Província, denominação que persistiu até 1833, momento em que passou a ser denominada Tesouraria da Fazenda. Em 1836 as então chamadas Tesourarias dão lugar as repartições da Fazenda Providencial. Após a promulgação da constituição do Ceará em 1891 foi denominada Secretaria dos Negócios da Fazenda (ARAGÃO, 1993).

Com o Regulamento das Secretarias de Estado em 1893, coube à Secretaria da Fazenda o objetivo de arrecadar e administrar as verbas públicas.

Segundo Aragão (1993) à medida que se instalava de forma definitiva o regime republicano e se consolidava a expansão/diversificação da produção, várias disposições legais foram sendo criadas e aplicadas à Secretaria da Fazenda, no intuito de atender à demanda exigida pelo implemento da arrecadação, tais como:

- Ato emanado em 24/09/1891 – no qual o General Clarindo de Queiroz dividia a Secretaria da Fazenda em cinco seções;

- Lei nº 122, de 28/07/1898- dava nova dimensão à Secretaria da Fazenda e estruturava a Recebedoria do Estado;
- Lei nº 221, de 14/08/1895 – autorizava a criação de uma seção provisória na Secretaria da Fazenda;
- Lei nº 628, de 27/08/1900 – criava dois lugares de Oficial de Justiça dos Feitos da Fazenda;
- Lei nº 2.054, de 11/11/1922 – reorganizava a Secretaria da Fazenda;
- Lei nº 2.628, de 01/10/1828 – criava o Corpo de Guarda de Fronteiras.

O Decreto nº 1.023, de 18 de maio de 1883 determinou uma nova reforma administrativa na SEFAZ/CE. Essa reforma pouco alterou a política de gestão da Secretaria da Fazenda, que continuou pesada em sua hierarquia e com níveis insatisfatórios na qualidade dos serviços ofertados. Somente em 1987 houve uma nova tentativa de adaptação a contemporaneidade, criando nova estrutura organizacional para a Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará

A nova forma de modelo de gestão e estrutura organizacional da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará foi integralmente implantada, obedecendo às disposições contidas no Decreto nº 24.388 de 28 de fevereiro de 1997.

A Célula de Execução da Administração Tributária do Montese, que é objeto deste estudo, tem como capital humano, os servidores fazendários, e os terceirizados que são indicados através de empresas prestadoras de serviços contratadas.

O universo de pesquisa composto por servidores fazendários da CEXAT – Montese abrange uma equipe de 36 (trinta e seis) servidores, sendo 1(um) Diretor, 3 (três) Supervisores, 15 (quinze) Auditores do Tesouro Estadual e 17 (dezesete) entre Auditores Adjuntos e Técnicos do Tesouro Estadual.

Os funcionários terceirizados são 7(sete), sendo 3 (três) operadoras de micro, 1 (uma) recepcionista, 2 (dois) motoristas e 1 (uma) zeladora. São vinculados à empresa que os contratou, mais com funções determinadas pela direção/supervisão do CEXAT.

4.2. Identidade Organizacional

- **Missão**

Captar recursos financeiros para atender às demandas da sociedade.

- **Competência**

- Auxiliar diretamente e indiretamente o Governador na formulação da política econômico-tributária do Estado;
- Realizar a administração fazendária pública ;
- Dirigir, superintender, orientar e coordenar as atividades de arrecadação, tributação, fiscalização e controle dos tributos e demais rendas do erário ;
- Gerenciar o sistema da Dívida Pública Estadual;
- Elaborar, em conjunto com a Secretaria de Planejamento e Coordenação, o planejamento financeiro do Estado;
- Administrar o fluxo de caixa de todos os recursos do Estado e desembolso dos pagamentos;
- Gerenciar o sistema de execução orçamentária financeira e contábil-patrimonial dos Órgãos e Entidades da Administração Estadual;
- Superintender e coordenar a execução de atividades correlatas na Administração Direta e Indireta;
- Exercer outras atribuições necessárias ao cumprimento de suas finalidades nos termos do Regulamento.

- **Estrutura Organizacional**

I - Direção Superior

- Secretário da Fazenda;
- Contencioso Administrativo Tributário;

II - Gerência Superior

- Secretário Adjunto da Fazenda;

III - Órgãos de Assessoramento

- Secretaria Executiva;
- Assessoria de Desenvolvimento Institucional;
- Centro de Pesquisa e Análise Fiscal;
- Corregedoria;
- Ouvidoria;

IV - Órgãos de Execução Programática

- Coordenadoria de Administração Tributária;
- Coordenadoria do Tesouro Estadual;

V - Órgão de Execução de Execução Instrumental:

- Coordenadoria Administrativa

VI - Órgãos de Execução Regional

- Coordenadoria Regional da Grande Fortaleza;
- Coordenadoria Regional da Zona Norte;
- Coordenadoria Regional da Zona Central;
- Coordenadoria regional da Zona Sul;

VII - Órgãos de Execução Local

- Na Grande Fortaleza:

- Células de Execução da Administração Tributária na Grande Fortaleza;
 - Célula de Execução da Substituição Tributária e Comércio Exterior;
 - Zona Norte: - Células de Execução da Administração Tributária na Zona Norte;
 - Zona Central: - Células de Execução da Administração Tributária na Zona Central;
 - Zona Sul: - Células de Execução da Administração Tributária na Zona Sul;
- **Competência das Unidades**

Secretaria Executiva:

- À Secretaria Executiva incumbe prestar assistência ao Secretário em suas atribuições.

Assessoria de Desenvolvimento Institucional:

- À Assessoria de Desenvolvimento Institucional incumbe promover o desenvolvimento organizacional e a modernização da gestão da SEFAZ, bem como contribuir para a concretização de sua missão institucional.

Contencioso Administrativo Tributário

- Decidir administrativamente as questões de natureza tributária, buscando a justiça fiscal em prol da sociedade.

Centro de Pesquisa e Análise Fiscal

- O Centro de Pesquisa e Análise Fiscal tem como missão subsidiar as atividades de tributação, arrecadação e fiscalização de tributos estaduais através do desenvolvimento de ações de análise e investigação fiscais.

Corregedoria

- Compete à Corregedoria fazer cumprir o Código de Ética e Disciplina e promover ações de planejamento, coordenação, orientação e controle, que

visem à implementação das atividades relacionadas com processos administrativo-disciplinares, pertinentes aos atos e fatos executados por servidores da Secretaria da Fazenda, no exercício de suas funções.

Ouvidoria

- Compete a Ouvidoria da Secretaria da Fazenda atuar na melhoria da qualidade do serviço prestado, objetivando a eficiência administrativa e garantindo os direitos do servidor e do cidadão usuário, para o pleno exercício da cidadania.

Órgãos de Execução Programática:

- Coordenadoria de Administração Tributária
 - A Coordenadoria de Administração Tributária tem como missão elaborar normas para disciplinar a instituição e a operacionalização dos Tributos Estaduais, definir estratégias de ação para maximizar a receita pública e viabilizar as atividades de Tributação, Arrecadação e Fiscalização.
- Coordenadoria do Tesouro Estadual
 - À Coordenadoria do Tesouro Estadual tem como missão controlar, fiscalizar e acompanhar a execução orçamentária e financeira da Administração Pública Estadual para melhor eficiência e eficácia da gestão da despesa pública.

Órgão de Execução Instrumental

- Coordenadoria Administrativa
 - À Coordenadoria Administrativa compete viabilizar recursos para a execução das atividades que atendam à missão da SEFAZ.

Órgãos de Execução Regional

- Às Coordenadorias Regionais da Secretaria da Fazenda compete planejar, coordenar e controlar as ações das Células de Execução da Administração

Tributária de sua circunscrição, com o objetivo de atingir as metas estabelecidas.

Órgãos Locais de Execução

- Células da Administração Tributária
 - As Células de Execução da Administração Tributária tem como missão executar ações administrativo-tributárias, buscando a excelência no atendimento e efetividade no alcance das metas para satisfação de sua clientela.

- Célula de Execução da Substituição Tributária e Comércio Exterior
 - Compete á Célula de Execução da Substituição Tributária e Comércio Exterior executar, controlar os procedimentos inerentes ao regime de Substituição Tributária Interestadual, às operações relativas ao comércio exterior e às zonas de livre comércio, contribuindo para o alcance dos objetivos da SEFAZ.

4.3. Resultados da Pesquisa

Conforme a metodologia da pesquisa descrita no capítulo anterior, distribuíram-se 20 questionários na Célula de Execução da Administração Tributária do Montese. Houve a preocupação de envolver na pesquisa os diversos cargos lotados nesta unidade.

A apresentação dos resultados obtidos através da pesquisa de campo foi estruturado de forma didática e específica. Nela, cita-se as perguntas do questionário, seguidas de seus respectivos resultados, apresentados graficamente.

O perfil dos servidores pesquisados revela que 35% dos mesmos são do sexo feminino e 65% do sexo masculino, os demais aspectos do perfil estão dispostos nas tabelas abaixo.

Tabela 1
Cargo dos Servidores Pesquisados

Cargo Ocupado	Nº de Servidores Pesquisados	Porcentagem
Auditor Tesouro Estadual	09	45%
Auditor adjunto T. Estadual	06	30%
Técnico Tesouro Estadual	05	25%
TOTAL	20	100%

No perfil dos servidores pesquisados observa-se que a distribuição dos cargos apresenta 45% de Auditores do Tesouro Estadual, enquanto 30% são de Auditores Adjuntos do Tesouro Estadual. A pesquisa revela ainda que os 25% restantes dos servidores ocupam o cargo de Técnicos do Tesouro Estadual.

Tabela 2
Tempo de Serviço dos Servidores Pesquisados

Tempo de Serviço	Nº de Servidores Pesquisados	Porcentagem
Até 10 anos	02	10%
De 11 a 20 anos	11	55%
Acima de 20 anos	07	35%
TOTAL	20	100%

Com relação ao tempo de serviço dos servidores que fizeram parte da amostra da pesquisa, pode-se notar que a maior parte deles, 55% possui entre 11 e

20 anos de trabalho. Em seqüência encontram-se aqueles que possuem acima de 20 anos de serviço, representando 35% dos pesquisados. Apenas 10% dos servidores que responderam ao questionário possuem até 10 anos de serviço.

Tabela 3
Grau de Instrução dos Servidores Pesquisados

Grau de Instrução	Nº de Servidores Pesquisados	Porcentagem
Nível Médio	04	20%
Superior Completo	14	70%
Pós Graduado	02	10%
TOTAL	20	100%

Percebe-se quanto ao grau de instrução dos servidores da Célula de Execução Tributária no Montese, que os servidores pós-graduados ocupam 10% do percentual. A segunda posição em termos percentuais é ocupada pelos servidores que possuem o nível médio de instrução. A maior porcentagem é estabelecida pelos servidores que concluíram o nível superior, neste ítem, aparecem representados 70% dos servidores.

Tabela 4
Idade dos Servidores Pesquisados

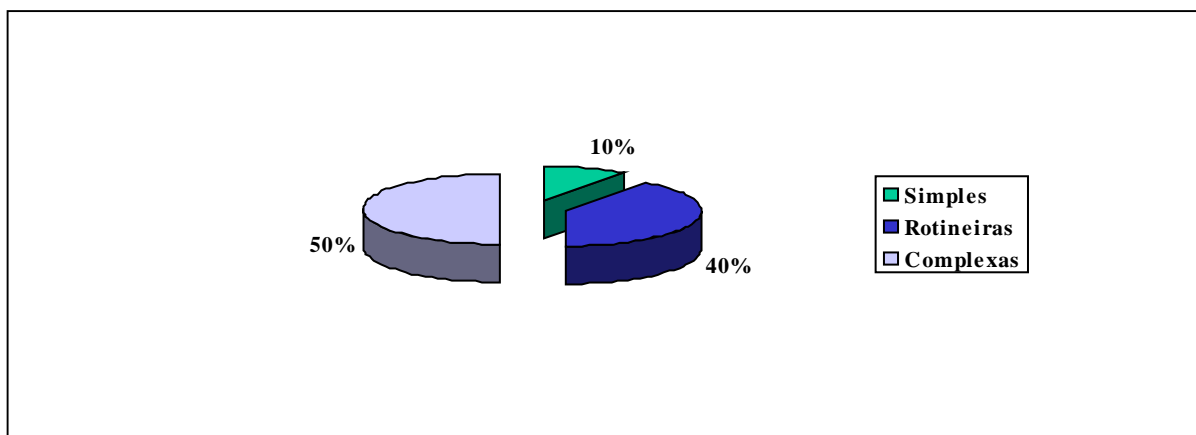
Idade	Nº de Servidores Pesquisados	Porcentagem
Até 35 anos	00	00%
36 a 45 anos	12	60%
Acima de 45 anos	08	40%
TOTAL	20	100%

Com relação à idade dos servidores, não foi localizado nenhum servidor com até 35 anos de idade, entretanto, 60% destes localizam-se na faixa etária entre 36 a 45 anos, ou

seja, 60% dos servidores do CEXAT- Montese. Acima de 45 anos, encontram-se 40% dos pesquisados.

Graficamente, representa-se, a partir de então, as respostas obtidas aos questionamentos elaborados para esta pesquisa. Paralelamente à apresentação gráfica destes resultados faz-se uma análise dos dados obtidos, visando atingir os objetivos já elencados inicialmente, e, destaca-se ainda, a pergunta elaborada e geradora do gráfico.

Gráfico 1
Tarefas desempenhadas pelos servidores



O gráfico acima foi obtido através da resposta à seguinte pergunta: “1 – Em relação às tarefas que você desempenha, você as considera:”. A pergunta propiciava comentários extras por parte dos pesquisados se optassem por responder também à pergunta “como você gostaria que fossem:”. Buscou-se assim, demonstrar a percepção dos servidores pesquisados, quanto ao grau de complexidade de suas tarefas, e mesmo quanto à sua satisfação.

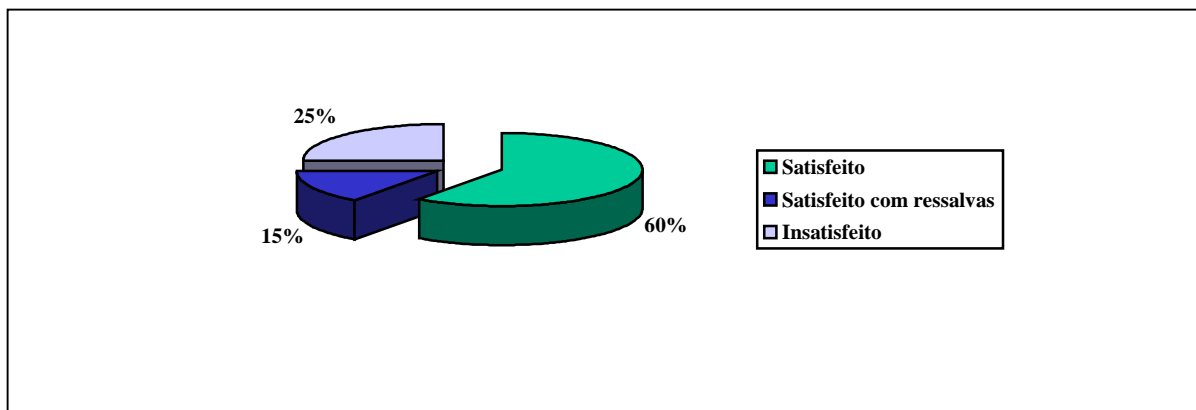
A maioria dos entrevistados, 50 %, considerou suas tarefas complexas e conforme os comentários, gostam da forma como as atividades são realizadas, sendo as ações fiscais um desafio, ampliando o aprendizado e aperfeiçoando os servidores.

Mas, com base nos 40% de servidores que perceberam as tarefas como rotineiras, e que complementaram sua opção com comentários no espaço dedicado a estes: faz-se necessário que a SEFAZ aumente mais a competência das ações fiscais e mescle as atividades

com a implantação da PDF (Prêmio por Desempenho Fiscal). 10% dos servidores qualificou as tarefas que desempenha ao longo da jornada de trabalho como simples.

Gráfico 2

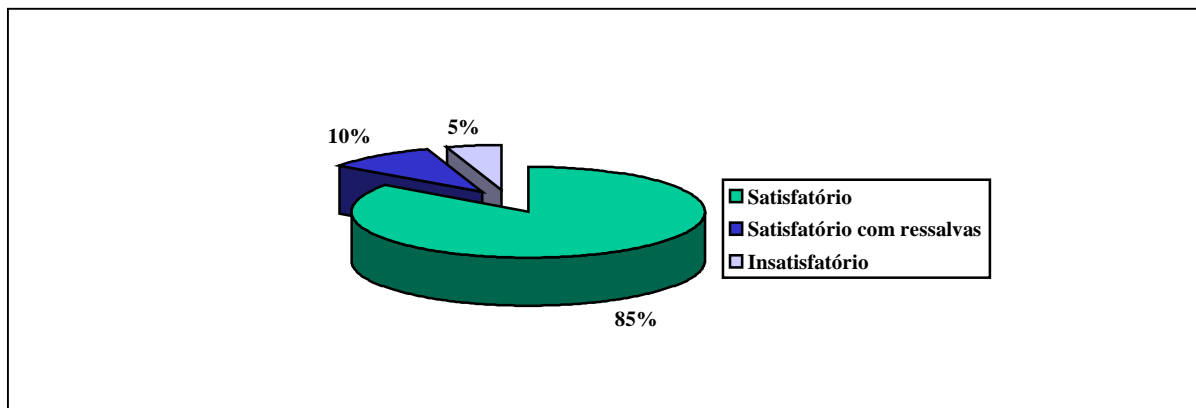
Satisfação com horários de trabalho



Nesta etapa, os servidores responderam à seguinte questão: “Como você se sente em relação aos horários de trabalho adotados pela CEXAT?” 60% das pessoas pesquisadas encontram-se satisfeitas com relação aos horários de trabalho adotados pela CEXAT. No espaço reservado à justificativa da opção de resposta, os alguns servidores justificaram suas opiniões por ter horários diferenciados em função da realização das tarefas internas ou externas.

Embora os entrevistados insatisfeitos, representando 25% dos pesquisados (que são os Auditores Adjuntos e os técnicos) preferissem que o horário de trabalho fosse corrido, ou seja, 6 horas diária, proposta que já foi aprovada em Assembléia Legislativa, faltando apenas a implantação. Neste tópico localizam-se 15% de servidores que admitem estar satisfeitos com os horários aplicados mas com algumas ressalvas.

Gráfico 3
Processo de Comunicação Supervisão x Equipe

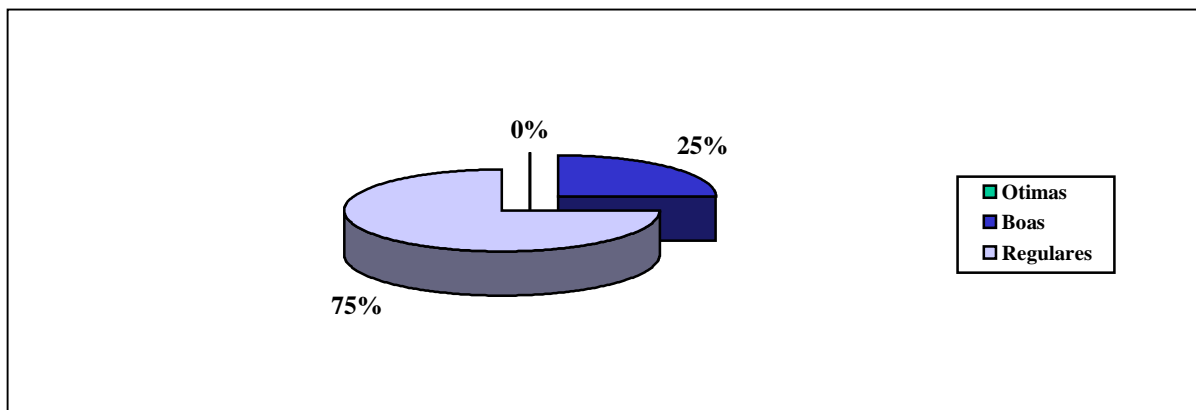


“O processo de comunicação no seu ambiente de trabalho entre o Orientador/supervisão e sua equipe é:” Esta foi a terceira pergunta elaborada e geradora do gráfico em análise.

Dentre as pessoas pesquisadas 85% estão satisfeitas com o processo de comunicação em seu ambiente de trabalho. Esse índice pode indicar integração entre os membros da Cexat, o qual favorece o desempenho funcional. Pode-se atribuir a esse conceito satisfatório (que perfaz um total de 85% dos entrevistados), fatores relativos ao programa de modernização fazendária, investimento em cursos da área comportamental bem como a participação nas decisões, e até o novo *layout*, onde as pessoas estão mais próximas fisicamente.

Somente 10% responderam ao questionamento citado optando por apresentarem-se como “satisfeitos com ressalvas” e, 5% dos servidores sentiram-se “insatisfeitos” com o processo de comunicação efetivado dentro do ambiente do CEXAT Montese.

Gráfico 4
Condições de trabalho



A pergunta nº 4 questionava sobre as condições de trabalho no CEXAT. Literalmente desta forma: “Como você classificaria as condições de trabalho, em termos tecnológicos, oferecidas pela instituição?”.

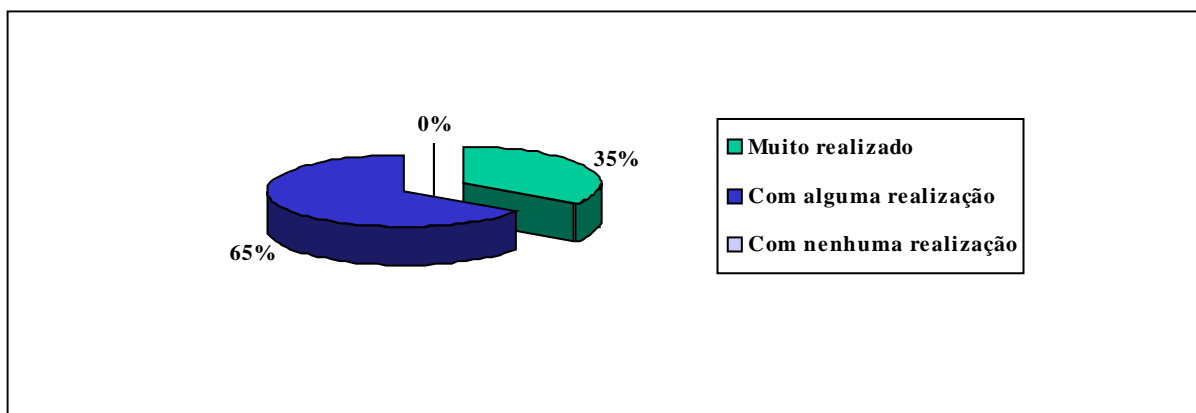
75% dos servidores pesquisados consideraram as condições tecnológicas de trabalho apenas regulares. Este resultado gera a seguinte reflexão: apesar do investimento da SEFAZ para modernização do seu parque tecnológico, o que vem acontecendo eficientemente a cerca de duas décadas (ARAGÃO, 1993), percebe-se que os servidores têm a sua razão, pois o aparato tecnológico ainda é insuficiente para a demanda. Isto SE pode analisar tanto quanto ao aspecto tecnológico qualitativa e quantitativamente.

Conseqüentemente, apenas 25% dos servidores considerou as condições de trabalho na Célula de Execução da Administração tributária em Montese como “boa”.

Um aspecto que revela e confirma a nossa análise é que 0%, ou seja, nenhum dos servidores considerou as condições de trabalho como “ótimas”.

Gráfico 5

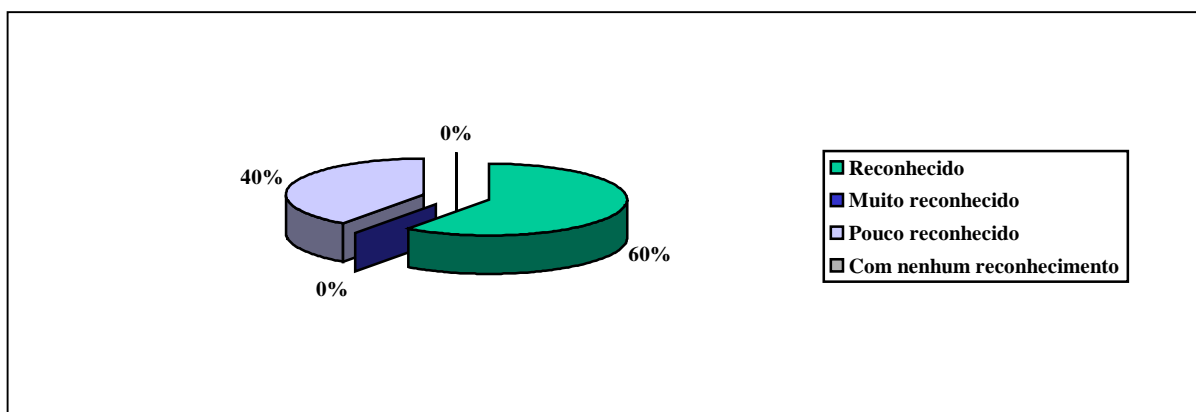
Realização no trabalho



O gráfico acima demonstra o grau de realização dos servidores em relação ao seu trabalho, após terem respondido ao seguinte questionamento: “Como você se sente em relação ao seu trabalho?”. A maioria dos pesquisados se sentem com alguma realização, justificada pelos comentários, consideraram que a realização poderia ser maior se as condições materiais (equipamentos, instalações, etc) e financeiras (salário) fossem melhores, como também a geração de novas oportunidades através de treinamentos e promoções.

Gráfico 6

Reconhecimento da instituição



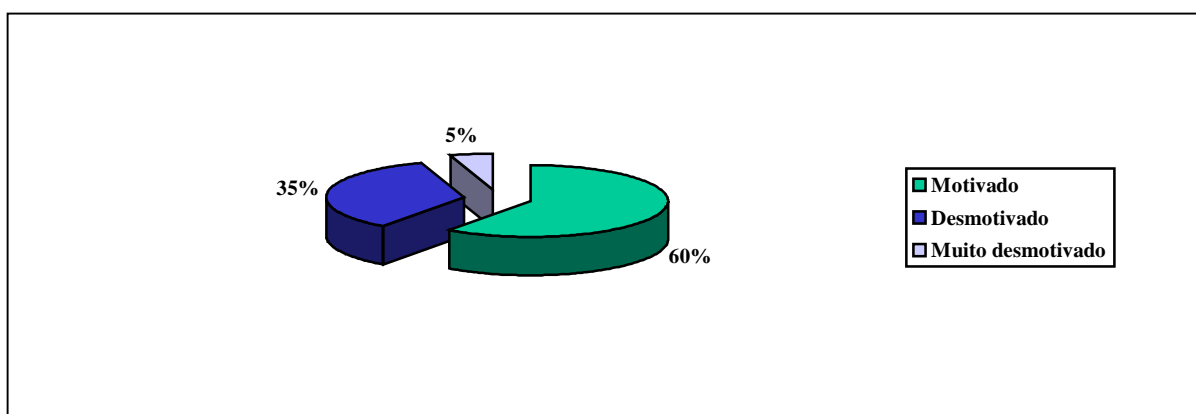
“Como você se sente em relação ao seu trabalho na instituição?” Os servidores pesquisados, ao responderem a pergunta citada, 60% dos pesquisados

consideraram, quanto ao grau de reconhecimento de seu trabalho na instituição, serem reconhecidos. 40% dos entrevistados julgaram serem pouco reconhecidos.

Importante refletir que nenhum dos servidores indagados (0%) consideraram ser “muito reconhecido”. Também nenhum servidor optou pelo item que indicava “com nenhum reconhecimento”, ou seja, neste caso, não houve extremos quanto ao reconhecimento no trabalho na instituição.

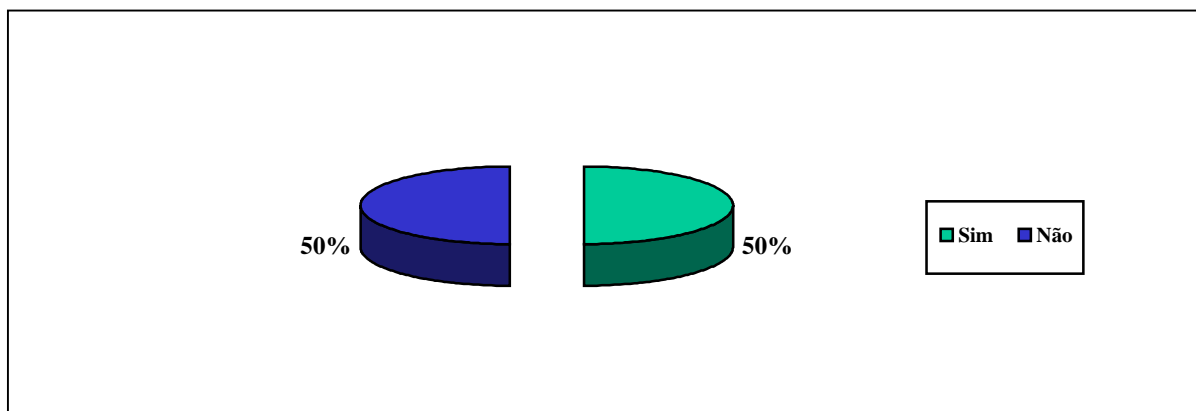
Gráfico 7

Motivação para o trabalho



A sétima pergunta trazia em seu texto: “Como você se sente com relação à sua motivação para o trabalho?” A maioria dos pesquisados, ou seja, 60% sentem-se motivados para o trabalho. Justificando a resposta pela importância social do trabalho do fiscal, pelos obstáculos vencidos a cada dia e pelos incentivos através da PDF (Prêmio por Desempenho Fiscal). Entretanto os servidores desmotivados e muito desmotivados, que perfazem juntos 40% dos entrevistados, se justificam em razão da falta de comunicação mais exata com relação aos direitos e valorização dos funcionários.

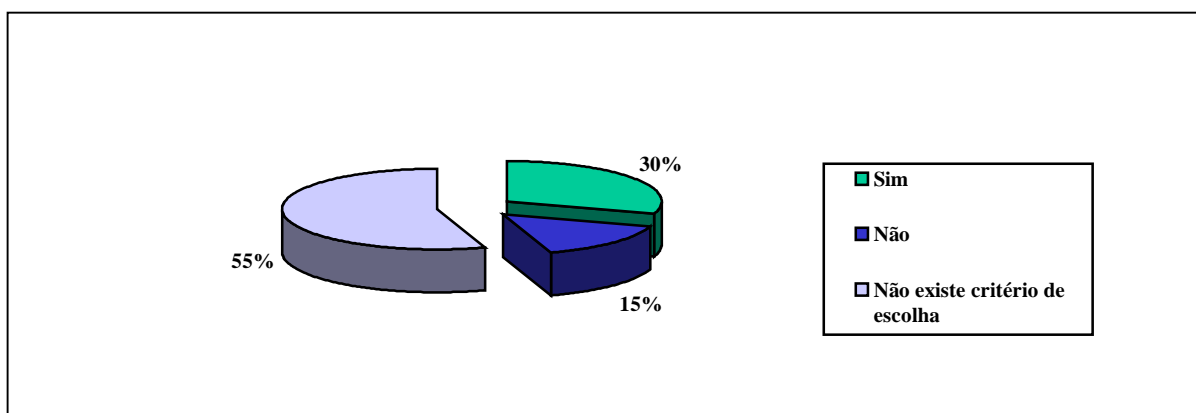
Gráfico 8
Investimento em capital intelectual



Com este gráfico observa-se uma divisão equivalente (50% a 50%) entre as duas opções. Os servidores puderam variar somente entre as opções “sim” e “não”, quando interpelados por meio da pergunta: “Você considera que a SEFAZ esteja investindo em seu capital intelectual através de treinamento e desenvolvimento?”.

Este oitavo questionamento oferece a oportunidade de pensar que tal pergunta deveria propiciar comentários extras, a fim de que se pudesse compreender melhor a indefinição por parte dos contemplados pela pesquisa. Neste sentido, apenas pode-se avaliar que metade dos servidores não está satisfeita com a política de desenvolvimento e treinamento do setor pessoal na CEXAT – Montese. No entanto, os outros 50% considera satisfatório o investimento que a SEFAZ tem aplicado em seu capital intelectual.

Deve-se questionar também comparativamente este percentual, com a condição do grau de instrução dos servidores pesquisados nesta Célula (dados apresentados na Tabela nº 3), haja vista que somente 10% dos entrevistados possuem formação em alguma pós-graduação. Isto revela sem dúvida, que o investimento para a formação acadêmica à nível de pós-graduação não atinge a maioria dos servidores, lembrando-se ainda, que 70% deles (ainda com base na Tabela 3) estariam aptos a participar de cursos de especialização ou Mestrado, pois possuem nível superior completo.

Gráfico 9**Critério de seleção para participação em treinamentos**

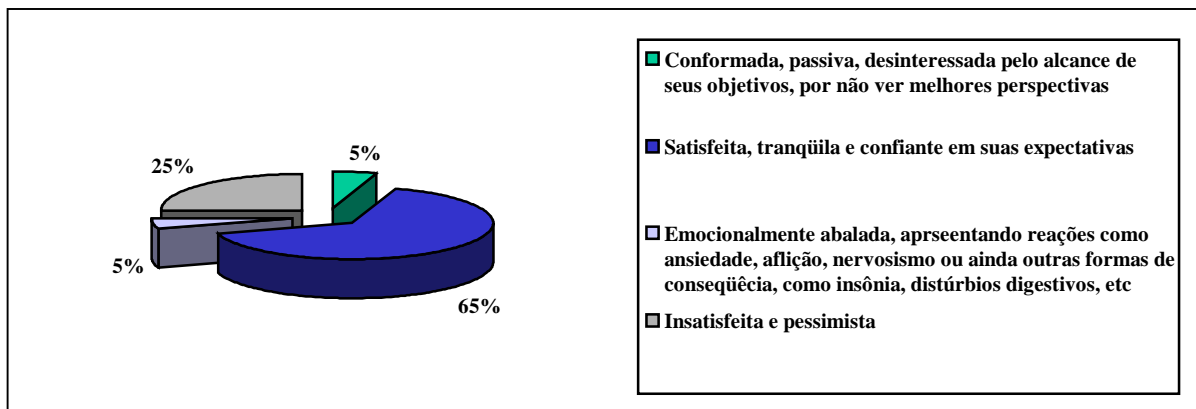
55 % dos pesquisados, ou seja, a maioria considerou “não existir critério de escolha” na seleção dos servidores para participar de cursos e treinamentos. Este foi o resultado majoritário para a pergunta de nº 9 elaborado em nosso questionário, cujo texto é: “Você acha que o critério de escolha para selecionar os servidores a participar de cursos e treinamento é justo?”

Esta pergunta oferecia um espaço de justificativa da escolha feita pelos pesquisados. Os comentários feitos pelos servidores, indicaram que muitas vezes tomam conhecimento do curso, apenas quando os servidores selecionados com antecedência, estão ausentes do trabalho. A justificativa indicou ainda que não existe uma programação capaz de atender a todos os servidores, em demanda qualitativa e quantitativa.

Ressalte-se que outros 15% de servidores admitiram a existência de algum tipo de critério de escolha, mas não o consideraram justo.

Não se pode desprezar, apesar dos números acima, que 30% dos entrevistados consideraram justos os critérios de escolha para a participação nos cursos. Entre outros comentários, houve ainda quem considerasse que os servidores são selecionados por afinidades, perfil dos servidores em determinada tarefa.

Gráfico 10
Conduta em trabalho

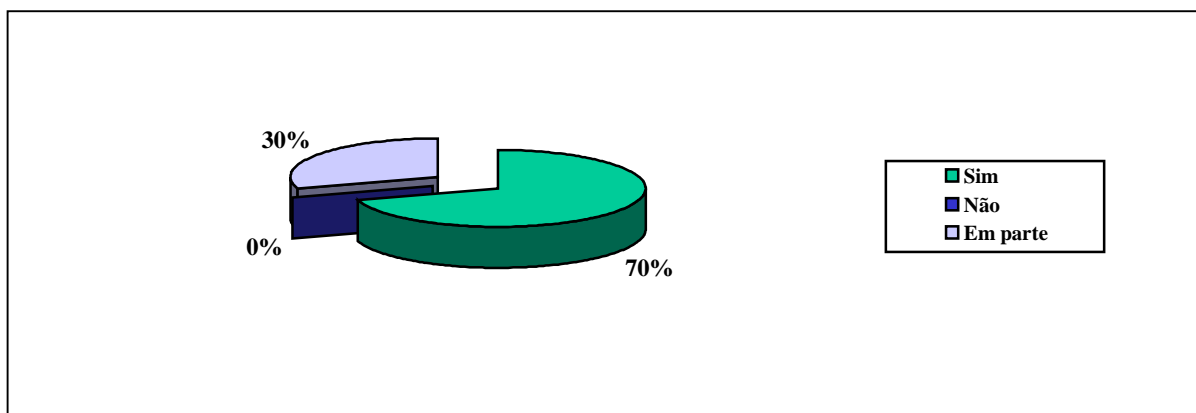


O texto a seguir se refere à 10ª questão: “Como você classificaria sua conduta no ambiente de trabalho, diante as metas estabelecidas pela SEFAZ (arrecadação, avaliação de desempenho...) e as mudanças governamentais (previdenciárias, trabalhistas):”. A questão acima faz referência às demandas: externa ao ambiente organizacional (mudanças governamentais) e interna ao âmbito fazendário (metas traçadas).

A ilustração do gráfico 10 apresenta como se sentem os servidores no trabalho quanto às metas da SEFAZ e as mudanças no governo, os resultados seguem a ordem abaixo:

- I - Satisfeito, tranqüilo e confiante em suas expectativas, 65%, não se deixam influenciar pelas mudanças do setor público, concernentes às perdas de direitos e garantias e nem tão pouco pelas metas crescentes da arrecadação estabelecidas pela SEFAZ.
- II – 25% dos servidores estão insatisfeitos e pessimistas no que diz respeito à sua conduta pessoa no trabalho.
- III – 5% se encontram emocionalmente abalados, apresentando reações descritas como ansiedade, aflição, nervosismo e/ou ainda revelam sentirem insônia, distúrbios digestivos, entre outros aspectos somáticos. Igualmente outros 5% informaram se sentir conformados, com atuação passiva e desinteressada pelo alcance de seus objetivos, por não ver melhores perspectivas

Gráfico 11
Relação Produtividade x Estímulo

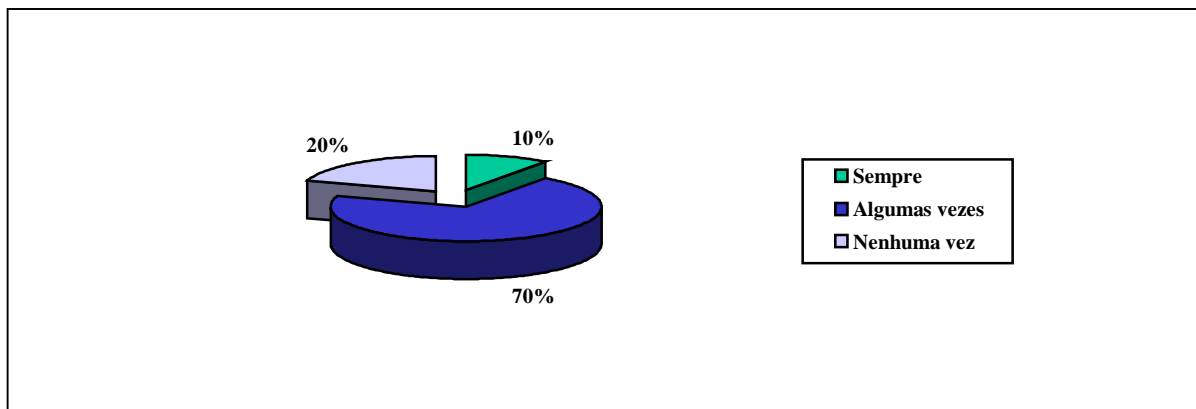


“Você acha que com a volta da produtividade, você se sentirá reconhecido, quando sua equipe atingir a meta da arrecadação, estabelecida para o CEXAT, sentindo-se estimulado para conseguir melhores resultados para o período seguinte?” À esta questão, que trazia na seqüência um espaço para que o servidor justificasse sua resposta, 70% dos entrevistados responderam sentir-se mais estimulados com a volta da produtividade. Considerando o fato uma injeção de ânimo e motivação, foi citado que o salário ainda é a melhor forma de estimular os servidores.

Revelando a parcialidade quanto ao ânimo demonstrado anteriormente, 30% dos servidores, ao serem indagados, responderam sentir-se somente “parcialmente” estimulados a atingir melhores resultados posteriormente, em caso de serem alcançadas as metas estimuladas para a CEXAT Montese.

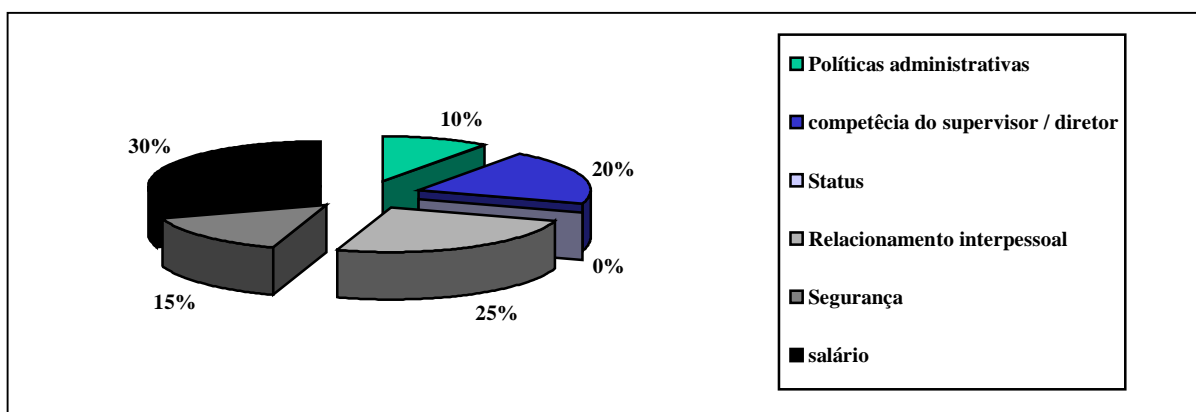
No entanto, faz-se mister destacar que nenhum dos servidores se mostrou completamente indiferente à existência de uma relação de paridade entre os aspectos de estímulo pessoal e reconhecimento, na finalidade de obtenção de melhores resultados quanto às metas estipuladas para a Célula Montese.

Gráfico 12
Elogios e Incentivos



A décima segunda pergunta formulada foi a seguinte: “A frequência de reconhecimentos através de elogios e incentivos dos superiores hierárquicos pelas realizações de suas atividades profissionais se dá:”. Para ela observou-se que a grande maioria, ou seja, 70% dos servidores pesquisados responderam afirmativamente que recebem elogios e incentivos algumas vezes por parte de seus superiores. Ainda afirmativamente, 10% dos servidores respondeu que “sempre” recebe elogios e incentivos. Mas, 20% do percentual de entrevistados respondeu negativamente, ou seja, que “nenhuma vez” seus superiores lhe dirigiram palavras de incentivo ou expressões elogiosas.

Gráfico 13
Estímulo ao Comportamento Motivacional

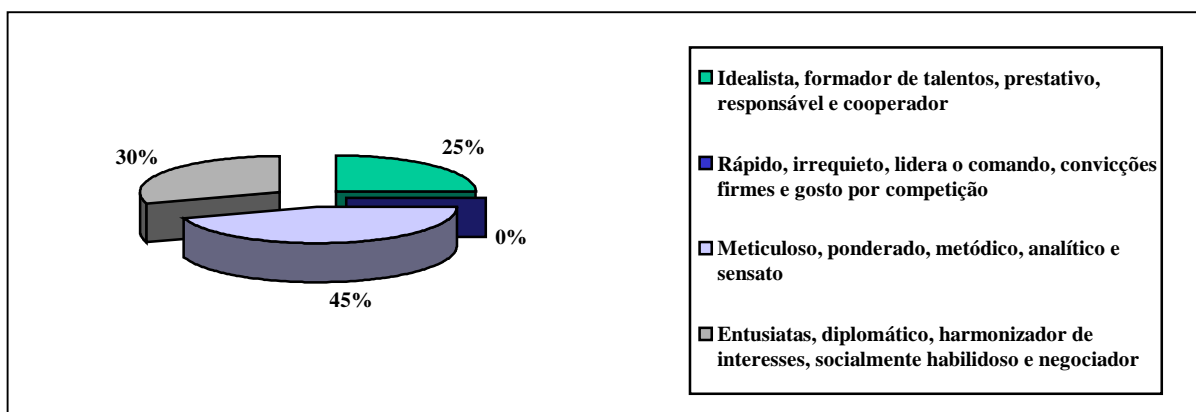


13ª questão: “Dos fatores abaixo, qual deles mais estimula o seu comportamento motivacional no seu trabalho?” Pelas informações coletadas e ilustradas através do gráfico, pode-se ordenar quais os fatores que mais influenciam os servidores do Montese tornando-os motivados e estimulando o seu comportamento:

- I – Salário
- II – Relacionamento interpessoal
- III – Competência do Supervisor / Diretor
- IV – Segurança
- V – Políticas administrativas

Mais uma vez o fator salário vem na preferência dos entrevistados como instrumento estimulador de motivação seguido, como mostra do gráfico, pelo relacionamento interpessoal. Bom relacionamento com os colegas e bons salários seriam o que mais influenciaria o comportamento motivacional dos servidores pesquisados. Observa-se ainda pelo gráfico que nenhum dos entrevistados assinalou que o quesito “status” poderia lhe trazer algum tipo de estímulo.

Gráfico 14
Características de Comportamento Motivacional

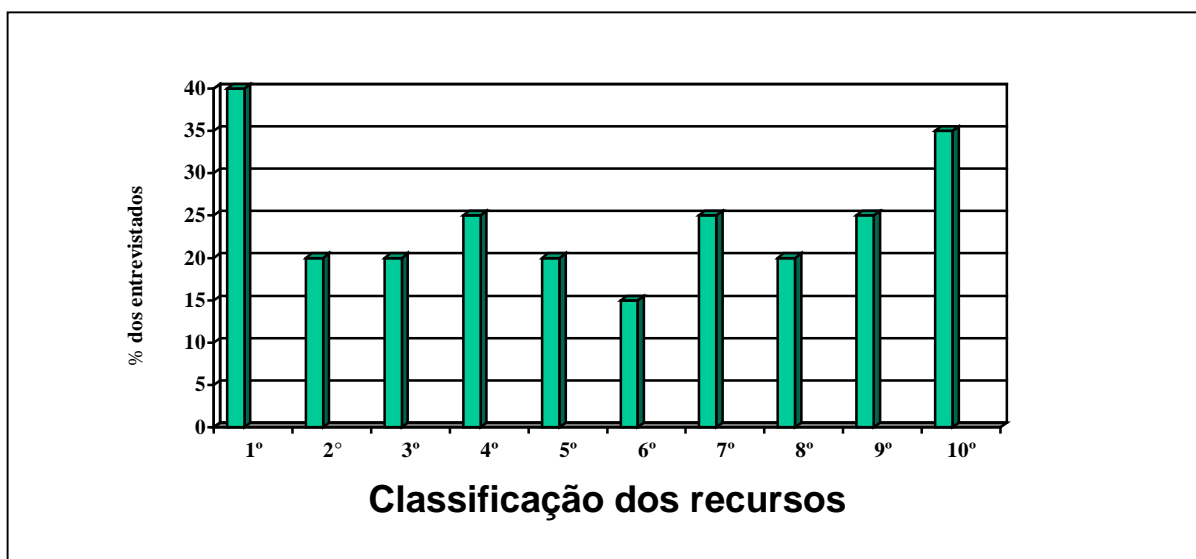


“Qual dos grupos de características básicas dos Estilos de Comportamento Motivacional você mais se enquadra?” Esta questão teve a curiosidade de identificar a amostra pesquisada com relação às características básicas dos Estilos de Comportamento Motivacional, obtendo como

preferência majoritária o grupo de perfil metuculoso, ponderado, metódico, analítico e sensato, este grupo fez um total de 45%. Em segundo lugar, com 30% das escolhas, se coloca o grupo de particularidades “entusiastas, diplomáticas, harmonizadores de interesses, com habilidades sociais e em negociações”. Por último, o outro grupo formado com 25% de servidores afirma ter características ligadas aos “idealistas, formadores de talentos, prestativos, responsáveis e cooperadores”.

Curioso notar que nenhum dos entrevistados se qualificou como integrante do grupo que indica como adjetivos: “rapidez, irrequietação, liderança de comando, convicção firme e o gosto por competição”.

Gráfico 15
Recursos x Motivação



Nesta questão os entrevistados puderam avaliar 10 recursos influenciadores de seu trabalho, ordenando-os de acordo com sua prioridade. A classificação geral dos recursos obtidos foi a seguinte:

- 1º lugar: Recompensa remuneratória, como forma de reconhecimento profissional
- 2º lugar: Comunicação aberta e transparente
- 3º lugar: Trabalho desafiador

4º lugar: Ambiente de trabalho descontraído e espontâneo, em que os êxitos possam ser comemorados

5º lugar: Respeito às diferenças individuais

6º lugar: Trabalho em equipe/integração com os colegas de trabalho

7º lugar: Condições de trabalho favoráveis, em termos tecnológicos

8º lugar: Oportunidade oferecidas pela empresa para auto-desenvolvimento

9º lugar: Gestor imediato com capacidade de liderança, a fim de orientar de forma entusiástica o alcance das metas

10º lugar: Controle do próprio trabalho, em termos de horário, maneira de como o trabalho deve ser executado

Ao se analisar o respectivo gráfico, constata-se que a remuneração utilizada como recompensa em decorrência de um reconhecimento profissional é o recurso que mais influencia a motivação para o trabalho, segundo 40% dos entrevistados.

Apesar dos estudiosos afirmarem que o valor monetário não motiva, ele sempre está presente nas pesquisas referentes ao tema motivação.

A comunicação aberta e transparente é o segundo recurso, de acordo com a ordem de prioridade, que mais influencia a motivação para o trabalho. Os servidores acreditam que a predominância da comunicação aberta em um ambiente organizacional é um fator de satisfação que eleva o nível de motivação.

CONCLUSÃO

Optou-se não por uma conclusão tradicional referenciando pausada e individualmente cada capítulo, mas sim, por refletir mais detalhadamente sobre o objeto principal desta pesquisa, o servidor fazendário lotado na CEXAT Montese. À medida que se relatam e discutem os resultados da pesquisa aplicada (com base nos questionários respondidos) vai-se alinhavando as propostas teóricas apresentadas, principalmente, no primeiro capítulo.

A motivação humana, por ser um fenômeno complexo e paradoxal, não pode ser explicada a partir de uma regra geral aplicável a todos os indivíduos. Porém, a partir do estudo dos grandes clássicos e teóricos contemporâneos da motivação, esta foi compreendida enquanto processo que envolve uma força intrínseca ao indivíduo que impulsiona o agir e que recebe influências de fatores externos, que vão desde as condições físicas do ambiente de trabalho, até a questão salarial e os benefícios oferecidos.

Percebeu-se, através da pesquisa empírica em comparação ao estudo teórico, que dentre os fatores externos que mais influenciam a motivação humana, por viabilizarem a satisfação no trabalho, destacam-se: as oportunidades de participação nas decisões administrativas; oportunidades de desenvolvimento profissional e crescimento pessoal; o reconhecimento profissional dispensado pela instituição; a adequação das instalações físicas e de aparato tecnológico ao desempenho profissional; valorização do potencial humano e remuneração satisfatória.

Os administradores precisam conhecer as necessidades humanas, os objetivos dos indivíduos, para compreender e utilizarem a motivação como sendo uma ferramenta dentro das organizações, buscando fazer com que se sintam capacitado, e motivado a desempenhar suas funções. Os servidores precisam ser

vistos como pessoas que têm expectativas e desejos e não como máquinas que não precisam ser motivadas. O envolvimento com o trabalho e o envolvimento pessoal é um fator concernente a tudo que se refere ao servidor e o desejo de sucesso na organização. O servidor tem uma capacidade grande de aceitação, interiorizando as metas e valores da empresa e considera que seu papel está contribuindo para estas metas, independente de seus objetivos pessoais.

Os servidores são motivados por metas específicas, metas desafiadoras e feedback. O envolvimento do servidor no estabelecimento de metas estimula o maior comprometimento com a organização. Tendem a trabalhar com mais afinco em uma tarefa sobre a qual dispõe de mais controle.

O grupamento em questão, a Célula de Execução Administrativa no Montese, apresenta características próprias, crenças e valores comuns e são unidos pelos mesmos propósitos, constituindo, portanto, um grupo perfeitamente homogêneo.

Dentre as necessidades percebidas, pode-se resumir as mais importantes, segundo os índices apurados através da tabulação de respostas e análise dos dados respondidos ao questionário aplicado.

Os servidores fazendários consideram suas tarefas complexas, mais gostariam que fosse ampliada a competência para o Auditor Adjunto e Técnico do Tesouro Estadual. É uma discussão ampla no âmbito da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará sobre a unificação das carreiras do Fisco, esta é uma das reivindicações trabalhistas da categoria dos servidores públicos da fazenda estadual.

A grande maioria, haja vista o cargo de auditor fiscal ter uma maior representação na amostra, encontra-se satisfeito com o horário de trabalho, por conta que este cargo realiza atividades externas que não necessita cumprir horário em sua unidade de trabalho. O grupo menor de auditor adjuntos e técnicos preferem um horário de trabalho, cuja jornada seja de 6 (seis) horas ininterruptas. Ressalte-se que tais hipóteses puderam ser comprovadas através dos espaços para justificativas

de respostas às questões fechadas que perfizeram a quase totalidade de nosso instrumento de coleta de dados da pesquisa empírica.

Com relação às condições de trabalho em termos tecnológicos, a maioria se concentrou no nível regular. Os servidores acreditam que a máquina burocrática necessita de um maior investimento em recursos tecnológicos, isto com certeza agilizaria vários dos processos que envolvem a eficiência dos servidores, provocando uma maior satisfação quanto aos resultados obtidos pelas tarefas executadas, e finalmente elevando o grau de satisfação do servidor.

Conclui-se ainda, que os servidores pesquisados estão plenamente satisfeitos com relação aos fatores motivacionais de auto-realização, que foram inicialmente identificados com as propostas elaboradas por Herzberg. Itens como: reconhecimento do valor do trabalho executado por parte da instituição, realização pessoal com o trabalho realizado, grau de satisfação alto com relação às responsabilidades atribuídas às funções, interesse e receptividade com relação aos programas de desenvolvimento fazem crer na compatibilidade daquela teoria com a realidade expressa em nosso universo de pesquisa.

Merece atenção especial, devido aos altos índices de insatisfação da pesquisa, a defesa que os servidores fazem para a definição de critérios universais e justos para a seleção dos participantes em cursos e treinamentos. Concluiu-se que esta insatisfação vai contra o interesse inicial e os objetivos pessoais traçados antecipadamente por estes servidores, cujo nível de instrução acadêmico é considerado alto.

Pode-se observar também, mediante a pesquisa de campo, a necessidade da implantação de um sistema de recompensa financeiro que reconheça o atingimento das metas de trabalho e/ou crescimento da arrecadação do Estado, ou seja, o retorno da produtividade. Este aspecto vai de encontro com as idéias defendidas pelos teóricos da motivação, que alertam sobre a não utilidade, ou insuficiência do incentivo em valor monetário para gerar estímulo aos indivíduos.

A hipótese central foi totalmente confirmada, pois identificou que a relação entre a motivação do servidor, e a satisfação que advém de diversos fatores ligados intrínseca e extrinsecamente à instituição fazendária estão intimamente ligados. De tal forma, que a administração não pode desprezar tais aspectos, a fim de ver refletido positivamente a atuação da equipe desta Célula fazendária no alcance das metas previamente estabelecidas, por meio das quais os indivíduos desempenham tarefas específicas que somadas favorecerão ao conjunto da instituição. Não se pode, assim, desprezar a relação proporcionalmente direta entre: desempenho dos servidores e da CEXAT Montese x estímulos captados pelos servidores no espaço de trabalho.

A presente pesquisa espera contribuir para o trabalho daqueles que integram o corpo gerencial da CEXAT Montese, no sentido de ressaltar os objetivos da instituição e as necessidades daqueles que a integram. Ressaltando que a percepção obtida através desta pesquisa foi favorável ao desenvolvimento do desempenho dos servidores desta unidade, restando, por meio do diálogo, a devida interação entre servidores e administração na perspectiva de uma aliança que valorize a realização humana e a conseqüente melhora nos serviços prestados à comunidade cearense, através das metas e objetivos estabelecidos pela instituição SEFAZ.

Espera-se ainda, que esta pesquisa seja fonte para outros trabalhos que buscam a valorização humana antes de tudo e que desejam contribuir para o aperfeiçoamento das relações de trabalho.

BIBLIOGRAFIA

ARAGÃO, R. Batista. **SEFAZ: História**. Fortaleza: IOCE, 1993.

ARAÚJO, A.P. **Motivação e Satisfação no Trabalho**. Fortaleza: BNB, 1990.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. **Motivação nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CASTRO, Alfredo Pires de. **Automotivação: como despertar essa energia e transmiti-la às pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria Geral da Administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

_____. **Gerenciando Pessoas; O Passo Decisivo para a Administração Participativa**. São Paulo: Makron Books, 1997.

_____. **Administração nos novos tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda *et al.* **Minidicionário de língua portuguesa**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.

HERMAN, Roger E, **Como manter os bons funcionários: estratégias para solucionar o grande problema de recursos humanos na década**. Tradução de Maria Cláudia Santos Ribeiro Ratto. São Paulo: Makron Books, 1993.

LEVY-LEBOYER, Claude. **A Crise das Motivações**. Tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1994.

MACHADO, Sandra Maria Olímpio. **Motivação e satisfação do servidor público: um estudo de caso na Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará.** Fortaleza: Instituto Brasileiro de Qualidade e Gestão Pública, 1998.

MARTINS, Luiz A. Filho. **Socorro! Preciso de Motivação.** 6 ed. São Paulo: Editora Harbra, 1995.

MATTAR NETO, João Augusto. **Metodologia científica na era da informática.** São Paulo: Saraiva, 2002.

MURRELL, Hywel. **Motivação no trabalho.** Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

SEFAZ. **Decreto nº 24.388 – 28 fev. 1997.** Dispõe sobre a finalidade, estrutura organizacional e redistribuição dos cargos de Direção e Assessoramento da Secretaria da Fazenda – SEFAZ, e dá outras providências. Diário Oficial, Ceará, 28 de fev. 1997.

SEFAZ. /<http://www.sefaz.ce.gov.br/institucional/asefaz.htm>

SILVA, Airton Marques da. et al. **Trabalhos Científicos: Organização, Redação e Apresentação.** Fortaleza: Ed. EDUECE, 2003.

WEISS, D. **Motivação e Resultados.** São Paulo: [s.e], 1991.

WERTHER, William B. **Administração de pessoal e recursos humanos.** São Paulo: McGraw-Hyill do Brasil, 1983.

APÊNDICE

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS –CESA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO –LATO SENSU
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS FISCAIS**

**TEMA DA MONOGRAFIA: “Motivação no Trabalho: Estudo de caso da SEFAZ -
Célula de Execução da Administração Tributária em Montese”.**

QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE CAMPO

I-PERFIL DO PESQUISADO:

1. Cargo: _____
2. Tempo de serviço na SEFAZ: _____
3. Grau de Instrução: _____
4. Sexo: () M () F
5. Idade: () até 35 anos () de 36 a 45 anos () acima de 45 anos

II – PERGUNTAS RELATIVAS AO OBJETO DA PESQUISA

1. Em relação as tarefas que você desempenha, você as considera:

- () Rotineiras
- () Simples
- () Complexas

Como você gostaria que fossem:

2. **Como você se sente em relação aos horários de trabalho adotados pelos CEXATs?**

- () Satisfeito

Satisfeito com ressalvas

Insatisfeito

Justifique sua resposta:

3. O processo de comunicação no seu ambiente de trabalho entre a direção/supervisão e sua equipe é:

Satisfatório

Satisfatório, com ressalvas

Insatisfatório

4. Como você classificaria as condições de trabalho, em termos tecnológicos, oferecidas pela Instituição?

Ótimas

Boas

Regulares

5. Como você se sente em relação ao seu trabalho?

Muito realizado

Com alguma realização

Com nenhuma realização

Justifique sua resposta

6. Como você se sente em relação ao seu trabalho na Instituição?

Reconhecido

Muito reconhecido

Pouco reconhecido

Nenhum reconhecimento

7. Como você se sente com relação à sua motivação para o trabalho?

- Motivado
 Desmotivado
 Muito desmotivado

Justifique sua resposta

8. Você considera que a SEFAZ esteja investindo em seu capital intelectual (pessoas) através de treinamento e desenvolvimento?

- Sim
 Não

9. Você acha que o critério de escolha para selecionar os servidores a participar de cursos e treinamento é justo?

- Sim
 Não
 Não existem critérios de escolha

Justifique sua resposta

10. Como você classificaria sua conduta no ambiente de trabalho, diante das metas estabelecidas pela SEFAZ (arrecadação, avaliação de desempenho...) e as mudanças governamentais (previdenciária, trabalhista):

- Conformada, passiva, desinteressada pelo alcance de seus objetivos, por não ver melhores perspectivas.
 Satisfeita, tranqüila e confiante em suas expectativas.
 Emocionalmente abalada, apresentando reações como ansiedade, aflição, nervosismo ou ainda outras formas de conseqüência, como insônia, distúrbios digestivos, etc.
 Insatisfeita e pessimista

11. Você acha que com a volta da produtividade, você se sentirá reconhecido, quando sua equipe atingir a meta da arrecadação, estabelecida para o CEXAT, sentindo-se estimulado para conseguir melhores resultados para o período seguinte?

- Sim
- Não
- Em parte

Justifique sua resposta

12. A frequência de reconhecimentos através de elogios e incentivos dos superiores hierárquicos pela realização de suas atividades profissionais se dá:

- Sempre
- Algumas vezes
- Nenhuma vez

13. Dos fatores abaixo, qual deles mais estimula o seu comportamento motivacional no seu trabalho?

- Políticas administrativas
- Competência do supervisor/diretor
- Status
- Relacionamento interpessoal
- Segurança
- Salário

14. Qual dos grupos de características básicas dos Estilos de Comportamento Motivacional você mais se enquadra?

- idealista, formador de talentos, prestativo, responsável e cooperador.
- rápido, irrequieto, lidera o comando, convicções firmes e gosto por competição.
- metucioso, ponderado, metódico, analítico e sensato.
- entusiasta, diplomático, harmonizador de interesses, socialmente habilitado e negociador.

15. Enumere de 1 a 10, de acordo com a ordem de prioridade, os recursos que mais influenciam a sua motivação para o trabalho:

Controle do próprio trabalho, em termos de horários, maneira de como o trabalho deve ser executado...

Trabalho desafiador

Trabalho em equipe/ integração com os colegas de trabalho

Ambiente de trabalho descontraído e espontâneo, em que os êxitos possam

ser comemorados.

Comunicação aberta e transparente

Oportunidades oferecidas pela empresa para o auto-desenvolvimento: cursos,

treinamento....

Respeito às diferenças individuais

Condições de trabalho favoráveis, em termos tecnológicos.

Recompensa remuneratória, como forma de reconhecimento profissional

Gestor imediato com capacidade de liderança, a fim de orientar de forma entusiástica o alcance das metas.