



FACULDADE 7 DE SETEMBRO
Pós-graduação em Administração
Curso de Especialização em Gestão Empresarial Estratégica

O SISTEMA DE REMUNERAÇÃO DA SEFAZ-CE E A SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES FAZENDÁRIOS DO POSTO FISCAL DE ARACATI: UM ESTUDO DE CASO

SÉRGIO LUÍS XAVIER OLIVEIRA

LIMOEIRO DO NORTE – 2008

SÉRGIO LUÍS XAVIER OLIVEIRA

**O SISTEMA DE REMUNERAÇÃO DA SEFAZ-CE E A
SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES FAZENDÁRIOS DO
POSTO FISCAL DE ARACATI: UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada à Faculdade 7 de Setembro como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração, habilitação em Gestão Empresarial Estratégica.

Orientadora: Profa. Mariana Aguiar Alcântara de Brito, Ms.

LIMOEIRO DO NORTE – 2008

O Sistema de Remuneração da SEFAZ-CE e a Satisfação dos Servidores Fazendários do Posto Fiscal de Aracati: Um Estudo de Caso

Monografia apresentada à Faculdade 7 de Setembro como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração, habilitação em Gestão Empresarial Estratégica.

Sérgio Luís Xavier Oliveira

Monografia aprovada em: ____ / ____ / _____

Profa. Mariana Aguiar Alcântara de Brito, MS.
Orientadora

1º Examinador: Prof. Marcos Aurélio Maia Silva, Ms.

2º Examinadora: Profa. Ana Carênina de Albuquerque
Ximenes, Ms

Prof. Marcos Aurélio Maia Silva, MS.
Coordenador do Curso

O presente trabalho é dedicado a todos os que contribuíram ou ainda contribuem para a valorização dos Servidores Fazendários, como profissionais e como pessoas humanas.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que nos iluminou e concedeu paz em nosso ambiente de trabalho;

Aos meus pais, que me conceberam e educaram para a vida, sob as bênçãos de Deus;

À minha esposa Francisca Ivaneide Veríssimo Oliveira e meus filhos Rafael Veríssimo Oliveira e Ana Christina Veríssimo Oliveira, porto seguro em meus momentos mais difíceis;

A todos os colegas de curso que direta ou indiretamente nos contemplaram com sua amizade e solidariedade ao longo de todo o curso;

À todos os colegas fazendários que contribuíram para a realização deste trabalho, respondendo aos questionários e apresentando sugestões;

Ao Coordenador da CATRI, Sr. Pedro Júnior, que nos cedeu os dados estatísticos relativos à lavratura de autos de infração na atividade de Fiscalização do Trânsito de Mercadorias;

À todos os professores que nos instruíram ao longo de todo o curso e ampliaram nossa visão sobre a Administração de Empresas;

À professora Mariana Alcântara, que nos orientou ao longo da elaboração deste trabalho, sempre com paciência e boa vontade.

RESUMO

A Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará – SEFAZ-CE passou, nos últimos anos, por profundas transformações que envolveram a re-estruturação organizacional e o redesenho de processos. Devido a essas mudanças, ocorreram alterações na carreira dos servidores fazendários, e conseqüentemente, no sistema de remuneração dessa instituição. O objetivo geral do presente trabalho é, pois, investigar as estratégias de recompensas da SEFAZ-CE, descrevendo suas vantagens e desvantagens e os impactos na satisfação dos servidores fazendários, mais precisamente daqueles lotados no Posto Fiscal de Aracati. Assim, após reunir uma considerável fundamentação teórica acerca de satisfação, motivação e sistemas de remuneração, além da descrição das mudanças ocorridas na carreira fazendária, elaborada através de pesquisa bibliográfica e documental; realizou-se pesquisa de campo junto aos servidores citados, a fim de obter suas impressões sobre esse sistema de remuneração. Os resultados dessa pesquisa indicaram que a maioria dos servidores pesquisados se diz razoavelmente satisfeita com esse sistema de remuneração, pois apesar de se receber hoje o salário máximo do executivo cearense, foram apontados fatores de insatisfação como: os baixos vencimentos-base, sobretudo aqueles do início da carreira; a grande dependência da maioria dos servidores do Prêmio por Desempenho Fiscal – PDF, gerando certa insegurança financeira; e o baixo limite do teto remuneratório do Ceará. Constatou-se, também, que a maioria dos servidores está satisfeita com o novo Plano de Cargos e Carreiras e com a Gratificação de Titularidade, que tem estimulado bastante os servidores a buscar cursos de pós-graduação, objetivando assegurar uma maior remuneração fixa.

Palavras-chave: Administração. Satisfação. Motivação. Remuneração. SEFAZ-CE.

ABSTRACT

The Department of Finance of the State of Ceara – (*Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará*) - SEFAZ-CE passed in recent years by profound changes that involved the organizational re-structuring and the redesign of processes. Due to these, changes occurred in the career of servers that institution, and consequently, in the system of remuneration of SEFAZ-CE. The general objective of the present work is, therefore, to investigate the strategies of rewards of SEFAZ-CE describing their advantages and disadvantages and the impacts of such strategies in the satisfaction of servers, specifically those who work in the Post of Inspection of Aracati. So, after gathering a considerable theoretical foundation about satisfaction, motivation and remuneration schemes, in addition to the description of change in career of SEFAZ-CE servers, developed through literature search and documentary; It was made search of the field with those servers, in order to obtain their views on this system of remuneration. The results of this search indicated that most servers searched it says reasonably satisfied with this system of remuneration. Although they now receive the maximum salary of the executive of Ceara, have been singled out as factors of dissatisfaction: the low base salaries, particularly those of beginning of the career; the heavy dependence of most servers for the variable bonus for performance, called – PDF (*Prêmio por Desempenho Fiscal*, in Portuguese), which leads financial uncertainty; and the low salary ceiling of the state of Ceara. It was, also, that most servers are satisfied with the new Plan of Posts and Careers and the Gratification of Entitlement, which has stimulated much the servers to seek post-graduate courses, aiming to ensure greater fixed remuneration.

Keywords: Admin. Satisfaction. Motivation. Remuneration. SEFAZ-CE.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO	13
2.1	Teorias de Conteúdo	18
2.1.1	Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas	18
2.1.2	Teoria dos Dois Fatores	20
2.1.3	Teoria ERG	23
2.2	Teorias de Processo	24
2.2.1	Teoria do Reforço	24
2.2.2	Teoria da Expectativa	27
2.2.3	Teoria da Equidade	29
3	SISTEMAS DE RECOMPENSAS	31
3.1	Remuneração	32
3.1.1	Remuneração Fixa	35
3.1.2	Remuneração Variável	39
3.2	Novas Abordagens em Remuneração	41
3.2.1	Remuneração por Conhecimentos e Habilidades	42
3.2.2	Remuneração por Competências	44
4	A SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO CEARÁ	46
4.1	O Processo de Modernização da SEFAZ-CE	48
4.2	O Posto Fiscal de Aracati	52
4.3	Sistema de Remuneração da SEFAZ-CE	55
5	METODOLOGIA	68
6	A SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES DO POSTO FISCAL DE ARACATI EM RELAÇÃO AO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO DA SEFAZ-CE	74

6.1	Identificação da Amostra	75
6.2	Análise da Satisfação dos Servidores	82
6.2.1	Satisfação quanto ao Prêmio por Desempenho Fiscal – PDF	83
6.2.2	Satisfação quanto ao Plano de Cargos e Carreiras – PCC	91
6.2.3	Satisfação quanto à Eqüidade Interna e Externa	95
6.2.4	Satisfação quanto ao Estimulo para Exercício de Cargo Comissionado	98
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
8	BIBLIOGRAFIA	106
9	APÊNDICE	108
	Apêndice A - Questionário da Pesquisa de Campo	109

1 INTRODUÇÃO

A Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará vem passando por profundas transformações organizacionais, desde os anos 1990 até hoje. Tais mudanças dizem respeito à estrutura organizacional, cada vez mais enxuta, bem como ao redesenho de processos e ao emprego cada vez mais acentuado de ferramentas ligadas à tecnologia da informação.

Essas mudanças também afetaram o sistema de remuneração aplicado aos servidores fazendários, suprimindo benefícios como gratificação variável sobre produtividade, gratificação por tempo de serviço, licença prêmio, direito de incorporar gratificações, etc. Em 1996, por exemplo, foi implantado um plano de cargos e carreiras que trouxe distorções de enquadramento, havendo inclusive decesso na carreira de servidores que já se encontravam no último nível. Tudo isso gerou desconforto, insegurança e insatisfação aos servidores fazendários levando muitos à mobilização através de paralisações, greves e ações judiciais.

Contudo, a partir de 2004, adotou-se uma postura de valorização do servidor fazendário, através da instituição do Prêmio por Desempenho Fiscal - PDF, remuneração variável baseada no desempenho, que consistia em uma antiga reivindicação dos servidores. Mais tarde, em 2006, implantou-se o novo Plano de Cargos e Carreiras do Grupo Ocupacional Tributação, Arrecadação e Fiscalização da Secretaria da Fazenda, com o intuito de adequar as carreiras à nova realidade da

instituição, bem como de corrigir distorções e injustiças ocorridas no plano de cargos e carreiras instituído anteriormente.

Diante de tal cenário, faz-se necessário investigar como está estruturado, atualmente, o sistema de remuneração da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará e quais suas vantagens e desvantagens para a instituição e para os servidores. Devido à dimensão dessa organização e ao tempo exíguo, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar o sistema de remuneração da SEFAZ-CE a partir da percepção dos servidores fazendários lotados no Posto Fiscal de Aracati.

Busca-se, especificamente: analisar os impactos do Prêmio por Desempenho Fiscal (gratificação variável baseada em desempenho), e da Gratificação de Titularidade (remuneração por habilidades) na satisfação dos servidores fazendários do Posto Fiscal de Aracati; compreender o sentimento de equidade interna e externa em relação ao sistema de remuneração da SEFAZ-CE; verificar o grau de satisfação desses servidores quanto ao Plano de Cargos e Carreiras vigente, e quanto ao processo de ascensão funcional definido por esse plano; medir o nível de motivação que esse sistema de remuneração proporciona aos servidores que exercem ou se consideram aptos a exercer cargos de chefia.

Para atingir esses objetivos, efetuou-se pesquisa bibliográfica acerca de motivação, satisfação, e sistemas de remuneração; a fim de fundamentar o presente trabalho. Através de pesquisa documental, descreveu-se o sistema de remuneração da SEFAZ-CE desde 1993 até hoje. Finalmente, foi realizada pesquisa de campo no Posto Fiscal de Aracati a fim de colher dados sobre a satisfação dos servidores

daquela unidade quanto às estratégias de remuneração da SEFAZ-CE. Posteriormente, os dados foram tabulados, dispostos em gráficos e analisados quanto aos objetivos da pesquisa.

Assim, dedicou-se o capítulo 2 ao estudo teórico da motivação e da satisfação, desde os conceitos básicos, até as teorias motivacionais mais importantes, como: a “Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas”, de Maslow; a “Teoria dos Dois Fatores”, de Herzberg; a “Teoria ERG”, de Alderfer; a “Teoria do Reforço”, de Skinner; a “Teoria da Expectativa”, de Vroom; e a “Teoria da Equidade, de Adams.

No capítulo 3, define-se o conceito de sistema de recompensas e destaca-se o componente mais importante desse sistema: A remuneração. Logo após, são demonstradas as diversas formas de remuneração fixa e variável existentes, além das mais recentes abordagens sobre remuneração.

A Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará e o Posto Fiscal de Aracati são apresentados no capítulo 4. Abordam-se, também, o processo de modernização pelo qual a SEFAZ-CE vem passando nos últimos anos e as alterações na estratégia de recompensas dessa instituição, até chegar ao atual sistema de remuneração.

No capítulo 5, é demonstrada a metodologia aplicada nesse trabalho de pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Já no capítulo 6, procede-se à análise dos dados coletados, a fim de se averiguar o grau de satisfação dos

servidores fazendários lotados no Posto Fiscal de Aracati quanto: ao Prêmio por Desempenho Fiscal; ao atual Plano de Cargos e Carreiras; à equidade interna e externa; e ao estímulo para exercício de cargo comissionado. Finalmente, no capítulo 7, são apresentadas as considerações finais, que contém as impressões obtidas nessa pesquisa, além de sugestões para os problemas encontrados.

Feitas as devidas considerações iniciais, passa-se ao estudo dos pressupostos teóricos que fundamentaram a elaboração deste trabalho de pesquisa monográfica.

2 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO

A palavra motivação, segundo Novaes¹ (2008), deriva do latim *movere*, que significa mover. Sendo assim, poder-se-ia defini-la como aquilo que é susceptível de levar o indivíduo a agir para atingir um determinado objetivo e de gerar um comportamento orientado.

A preocupação com o aspecto motivacional é relativamente recente quando se comparada à existência das organizações. Os partidários da administração científica esboçada por Taylor defendiam formas de controlar os trabalhadores a fim de aumentar sua produtividade. Assim, além do fracionamento do processo de produção nas linhas de montagem, adotou-se a crença de que os subalternos seriam “motivados” a aumentar seu desempenho e até a escolher seu tipo de trabalho, baseados nas perspectivas de remuneração, ou seja, o dinheiro seria a principal fonte de incentivo à motivação. Nesse período, acreditava-se que as pessoas poderiam ser motivadas por fatores do ambiente, ou seja, externos ao indivíduo. A essa concepção, Bergamini² (1997) denomina *Motivação Extrínseca*.

Entretanto, eles perceberam que à medida que a sua produtividade aumentava menor número deles seria necessário para alcançar a mesma produtividade, logo, estavam pondo em risco sua própria segurança no trabalho. Em

¹ NOVAES, Marília Vieira. A Importância da Motivação para o Sucesso das Equipes no Contexto Organizacional. **Revista Pesquisa Psicológica**. Disponível em www.pesquisapsicologica.pro.br/pub01/marilia.htm. Acessado em 10.07.2008.

² BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

resposta a essa situação, passaram a restringir a produtividade como forma de salvaguardar sua permanência no emprego. Além da insegurança, a própria divisão do trabalho nas linhas de produção desestimulava o trabalhador. As pessoas eram utilizadas como se fossem apenas máquinas, que efetuam trabalhos repetitivos ao longo de toda jornada de trabalho, levando-as a uma alienação, haja vista que elas perdiam a noção de qual seria a utilidade de seus esforços para a empresa.

Com isso surge uma nova filosofia administrativa proposta por Elton Mayo segundo a qual a melhor maneira de motivar empregados deveria enfatizar fortemente o comportamento social dos mesmos. Conforme afirma Bergamini³ (1997, p.21) percebeu-se que “A estratégia administrativa deveria promover o reconhecimento do valor das pessoas, além de buscar, de forma muito especial, a satisfação das suas necessidades sociais”. Além disso, era necessário o reconhecimento individual de cada um deles.

Com esse novo modelo de compreensão do ser humano em situação de trabalho, os trabalhadores deveriam conhecer tudo o que se referisse à organização, da forma mais ampla possível, e teria liberdade para opinar a cerca desde estratégias produtivas até estratégias administrativas. Sendo assim, as formas de recompensa deixam de ser individuais e passam a ser aplicadas na forma de incentivos grupais.

Mais tarde, percebe-se que a suposição de que o trabalhador é motivado por um único fator é débil. Surgem, assim, novas suposições que abordam o

³ BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

assunto sob uma perspectiva bem mais abrangente, na qual os modelos de administração passam a considerar os trabalhadores como indivíduos que se mostram movidos por um conjunto mais complexo de fatores, que estão correlacionados entre si. Nesse momento, passa-se a aceitar que:

[...] diferentes pessoas busquem objetivos motivacionais diferentes ao se engajarem em determinado tipo de trabalho. Concomitantemente, esses trabalhadores são vistos como possuindo diferentes habilidades e talentos pessoais que são inéditos, próprios a um único indivíduo. Portanto, cada um deles terá condições de contribuir de maneira diferente para a consecução dos objetivos organizacionais. (BERGAMINI⁴, 1997, p.23)

Aquele desafio que antes consistia em descobrir o que fazer para motivar as pessoas, agora reside em encontrar estratégias capazes de desobstruir a saída desses talentos e habilidades a fim de transformá-los em ações eficazes e produtivas. Dessa forma, o papel do administrador é adotar estratégias capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas. A partir daí, “descobre-se, finalmente, que o ser humano não se submete passivamente ao desempenho de atividades que lhe sejam impostas e que, por conseguinte, não tenham para ele nenhum significado”. (Bergamini⁵, 1997, p.230)

Reconhece-se, então, que em condições favoráveis, cada indivíduo exerce com naturalidade seu poder criativo, buscando nele seu próprio referencial de auto-identidade e auto-estima. Dessa maneira, o conceito de motivação passa a ser entendido como o processo pelo qual um conjunto de forças internas mobiliza o indivíduo para atingir um dado objetivo como resposta a um estado de necessidade,

⁴ BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

⁵ Idem.

carência ou desequilíbrio. Esse novo conceito é denominado *Motivação Intrínseca*.

Para Deci, um dos principais especialistas no assunto:

A maneira mais fundamental e útil de pensar a respeito desse assunto envolve a aceitação do conceito de motivação intrínseca, que se refere ao processo de desenvolver uma atividade pelo prazer que ela mesma proporciona, isto é, desenvolver uma atividade pela recompensa inerente a essa mesma atividade. (Deci *apud* Bergamini⁶, 1997, p.33)

Devido ao caráter intrínseco da motivação, reconheceu-se que “não é possível motivar quem quer que seja, pois as pessoas já trazem dentro de si expectativas pessoais, que ativam ou não determinado tipo de busca de objetivos” Araújo (2006⁷, p.51). Da mesma forma, Archer *apud* GIL⁸ (2001, p.202) afirma que como não se pode colocar necessidade nas pessoas, “os gerentes não são capazes de motivar, mas de satisfazer às necessidades humanas ou contrafazê-las”.

Para Bergamini (1997), o comportamento motivacional somente existe quando há um estado interior de carência, de forma que quanto maior for essa carência, maior será a motivação vigente, logo, quanto maior e mais urgente for a necessidade, maior será a motivação. Por outro lado, sendo possuidor de um estado de carência, o indivíduo somente o suprirá por meio da busca do fator complementar de satisfação. No momento em que haja o encontro da necessidade com seu correspondente fator de satisfação, considera-se que tenha ocorrido o ‘ato motivacional’ e, conseqüentemente, sobrevenha o estado de satisfação que foi

⁶ BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

⁷ ARAÚJO, Luís César G. de. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

⁸ GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis dos Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

obtido pela saciação da necessidade. Assim, quanto mais satisfeita a necessidade, menos motivada a pessoa estará para satisfazê-la e, nesse caso, a satisfação da necessidade passa a se opor à motivação. Entretanto, é bom que se compreenda que:

A satisfação de uma necessidade não paralisa a ação do ser humano; pelo contrário, o próprio fato de satisfazer a uma necessidade faz com que outra venha à tona, disparando, assim, nova conduta de busca rumo a novo objetivo motivacional. (BERGAMINI⁹, 1997, p.91)

Atualmente, apesar do prestígio dessa teoria junto à Psicologia, muitas organizações relutam em aceitar que o papel do administrador esteja limitado a satisfazer ou contra-satisfazer seus colaboradores. Dessa forma, ainda adotam algum tipo de conduta baseada nos fatores de *Motivação Extrínseca*, como por exemplo, programas de premiação por desempenho, como é o caso da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará.

As diversas teorias sobre motivação podem ser divididas em dois grupos: as *teorias de conteúdo* e as *teorias de processo*. Conforme alerta Bergamini (1997), apesar de tantos estudos acerca de um mesmo assunto, sob múltiplos ângulos, elas não se anulam umas as outras. Na verdade elas se complementam e contribuem para o delineamento de uma visão mais abrangente do ser humano, tendo em vista sua natural complexidade.

⁹ BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

2.1 Teorias de Conteúdo

Essas teorias concentram-se nas necessidades internas que motivam o comportamento, ou seja, o conteúdo dos objetivos e aspirações do indivíduo. Sob essa abordagem, as pessoas agem de determinadas maneiras a fim de reduzir ou satisfazer suas necessidades. Alguns dos principais pensadores dessa linha de estudo são Maslow, Herzberg e Alderfer, cujas respectivas teorias serão abordadas a seguir.

2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas

A *Hierarquia das Necessidades Humanas*, desenvolvida pelo psicólogo Abraham Maslow, foi talvez a teoria da motivação que mais recebeu atenção dos administradores. Trata-se de uma teoria de conteúdo segundo a qual as necessidades humanas são dispostas numa hierarquia de cinco grupos, quais sejam:

- Necessidades Fisiológicas, que compreendem as necessidades básicas como alimento, abrigo, repouso, exercício, sexo e outras necessidades orgânicas;
- Necessidades de Segurança, referentes à proteção contra ameaças como perda do emprego e riscos à integridade física e à sobrevivência;
- Necessidades Sociais, que são aquelas relacionadas à amizade, afeto, interação e aceitação dentro de um grupo ou da sociedade;

- Necessidades de Estima, como auto-estima e estima por parte dos outros e;
- Necessidades de Auto-realização, que se referem à necessidade de utilizar o potencial de aptidões e habilidades, auto-desenvolvimento e realização pessoal.

Para exemplificar o funcionamento dessa hierarquia, Maslow dispôs os cinco grupos de necessidade em uma pirâmide, na qual a base continha as necessidades mais básicas, chegando-se até as necessidades mais elevadas de auto-realização no topo, conforme a figura abaixo:

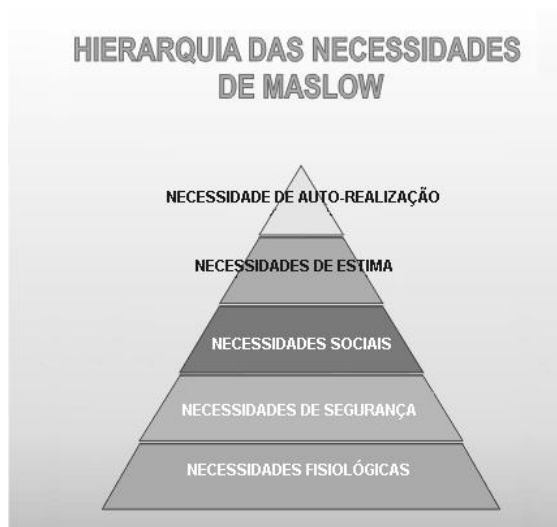


Figura 1

(Fonte: Adaptada de imagem disponível em www.merkatus.com.br)

Segundo essa teoria, o indivíduo busca inicialmente a satisfação de suas necessidades mais básicas para manutenção da vida. Satisfeitas essas carências, elas perdem seu potencial de motivação, fazendo com que ele busque atender às necessidades de segurança. Da mesma forma, saciadas essas necessidades, o

indivíduo desperta para o fato de que precisa se relacionar com os outros e de participar de vários grupos e, ainda, ser aceito por eles. Somente após a satisfação desses três níveis, é que ele passará a querer auto-estima tanto no sentido de amor próprio quanto de reconhecimento dos outros. Finalmente, caso alcance a satisfação de todas as necessidades abaixo do topo da pirâmide surgem as necessidades de auto-realização. Maslow enfatiza que é nesse nível que as diferenças individuais são máximas. Quanto à seqüência da hierarquia, Kondo¹⁰ (1994) lembra que, na verdade, o próprio Maslow salientou em seu artigo original que:

[...] as necessidades humanas não ascendem a hierarquia em seqüência ordenada, ou seja, todas as cinco necessidades estão presentes, mas suas importâncias relativas gradativamente variam de um nível baixo para um alto, conforme nosso padrão de vida se eleva. (1994, p.17)

Sendo assim, é incorreto afirmar que as necessidades de um nível superior surgem após a satisfação daquelas de um nível inferior. As carências de todos os níveis sempre estão presentes, porém se tornam menos latentes conforme o momento vivido.

2.1.2 Teoria dos Dois Fatores

Elaborada por Frederick Herzberg, essa teoria busca explicar como o ambiente de trabalho e o próprio trabalho interagem para produzir motivação. Segundo ele, a insatisfação e a satisfação no trabalho decorrem de dois conjuntos separados de fatores: Os fatores higiênicos e os fatores motivacionais.

¹⁰ KONDO, Yoshio. **Motivação humana: um fator chave para o gerenciamento**. Tradução: Dário Ikuo Miyake. São Paulo: Editora Gente, 1994.

Os fatores higiênicos, também chamados de fatores extrínsecos, estão relacionados com as condições de trabalho. Eles são responsáveis por criar o clima psicológico e material saudável e influenciam a satisfação com as condições em que o trabalho é realizado. Tomando-se por base a pirâmide da hierarquia de Maslow, esses fatores corresponderiam às necessidades fisiológicas, de segurança e sociais.



Figura 2
(Fonte: Adaptada de imagem disponível em www.merkatus.com.br)

Segundo Herzberg, os fatores higiênicos são considerados como fatores de insatisfação, ou seja, sua ausência implica insatisfação, ao passo que sua presença não motiva o trabalhador, mas apenas não o deixa insatisfeito.

Os fatores motivacionais estão relacionados ao próprio trabalho e por esse motivo também são chamados de fatores intrínsecos. Eles atendem às necessidades sociais (intrínsecas), de estima e de auto-realização da pirâmide de Maslow e são capazes de despertar a motivação do trabalhador. Isso significa que quando estão presentes promovem a satisfação do indivíduo, de outra forma, gera-

se a não-satisfação. Como se pode observar, Herzberg sugere que satisfação e insatisfação não se opõem, pois pertencem a duas dimensões diferentes.

As conclusões desses estudos sugerem que os fatores relacionados com a satisfação e a insatisfação no trabalho são diferentes entre si. O oposto da satisfação não é a insatisfação, mas não-satisfação; o posto de insatisfação não é satisfação, mas não-insatisfação. (Herzberg *apud* Maximiliano¹¹, 2004, p.295)

A teoria de Herzberg consolidou o princípio segundo o qual a motivação decorre do trabalho em si e não do ambiente. Ela demonstra o caráter intrínseco da motivação ao explicar por que certos profissionais como artistas, artesãos, cientistas e outros dão mais importância à atividade que realizam do que as vantagens materiais decorrentes dela.

Mais tarde, Herzberg propõe como aplicação da teoria dos dois fatores uma técnica denominada enriquecimento do trabalho, a qual consiste em incrementar os fatores motivacionais de um cargo ou grupo de cargos, cujos ocupantes tenham responsabilidade pela mesma tarefa. Para isso, seria necessária a ampliação das tarefas, com a finalidade de reduzir a monotonia inerente a muitos cargos, além da potencialização do trabalhador, por meio do aumento de seu poder de decisão.

¹¹ MAXIMILIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. São Paulo: atlas, 2004.

2.1.3 Teoria ERG

A Teoria ERG (*Existence, Relatedness, Growth*), proposta por Clayton Alderfer se assemelha bastante à teoria de Maslow. Ela sugere que existam três grupos de necessidades numa relação seqüencial, conforme abaixo:

- Necessidades de Existência, que compreendem tanto as necessidades básicas fisiológicas como as de segurança;
- Necessidades de Relacionamento, que dizem respeito a conseguir ser significativo e obter bom relacionamento social;
- Necessidades de Crescimento, que incluem as necessidades de estima e de auto-realização, as quais estão no topo da pirâmide das necessidades de Maslow.

A teoria de Alderfer difere da teoria de Maslow devido a dois princípios básicos. Primeiro, ela reconhece que mais de uma necessidade possa entrar em ação ao mesmo. Segundo, por enfatizar que quando as necessidades mais altas são frustradas, as necessidades inferiores retornam, mesmo que já tenham sido satisfeitas. Nas palavras de Stoner¹² (1985, p.326): “Enquanto Maslow via as pessoas subindo sempre em sua hierarquia de necessidades, Alderfer via as pessoas subindo e descendo na hierarquia das necessidades de tempos em tempos e de situação em situação”.

¹² STONER, James A. F; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Trad. Alves Calado. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

2.2 Teorias de Processo

As teorias de processo são aquelas que buscam compreender os processos de pensamento através dos quais o indivíduo decide agir. Nessa linha de raciocínio, as necessidades seriam apenas um dos elementos que, juntamente com as capacidades do indivíduo, suas expectativas e sua compreensão de quais comportamentos são necessários para atingir determinado objetivo, compõem o processo através do qual as pessoas decidem como de comportar.

Dentre as principais proposições podem-se destacar a “Teoria do Reforço”, de Skinner; a “Teoria da Expectativa”, de Vroom; e a “Teoria da Equidade”, de Adams.

2.2.1 Teoria do Reforço

Proposta por F. B. Skinner, a Teoria do Reforço ou “Condicionamento Operante” sugere que o comportamento do indivíduo seja reforçado por suas próprias conseqüências, as quais são capazes de estruturar ou de eliminar determinados tipos de comportamento. Assim, quando uma conduta produz um efeito desejado, a pessoa tende a repeti-la em situações de carência, ao passo que se o resultado for indesejado, o comportamento tende a ser evitado. Esse fato remete a dois elementos chave desse referencial teórico: o Reforço Positivo e o Reforço Negativo.

Os reforços positivos são estímulos, recompensas ou resultados que ocorrem logo após a ação, produzindo satisfação, e conseqüentemente, aumentando a freqüência da sua repetição. Esse mecanismo de repetição é denominado “condicionamento operante”. Skinner sugere que a recompensa seja oferecida apenas como contrapartida do comportamento desejado, a fim de que mantenha sua “força motivacional”.

O conceito de reforço negativo é aplicado a todo acontecimento o qual ocorre imediatamente após a conduta e que tem a característica de diminuir a freqüência dessa ação podendo até determinar seu completo desaparecimento. Maximiliano¹³ (2004) adverte para que não se entenda a punição como o oposto da recompensa, pois enquanto a recompensa aumenta a probabilidade de repetição do comportamento, não está evidente que o castigo aumente a probabilidade de evitá-la. Citando Gibson, Ivancevich e Donnelly, afirma que o castigo é um método ruim de motivação, pois:

- (1) *Os resultados do castigo não são tão previsíveis quanto os da recompensa.*
- (2) *Os efeitos do castigo não são tão permanentes quanto os da recompensa.*
- (3) *Os castigos são freqüentemente acompanhados por atitudes negativas em relação a quem os aplicou e em relação à atividade que os produziu.*
(Maximiliano, 2004, p.282)

Bergamini¹⁴ (1997) tece várias críticas acerca dos princípios das teorias comportamentalistas. Primeiramente, por não levarem em consideração as

¹³ MAXIMILIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. São Paulo: atlas, 2004.

¹⁴ BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

diferenças entre os indivíduos, fazendo crer que todas as pessoas reagirão da mesma forma quando submetidos ao mesmo tipo de reforço. Segundo, por sugerir que tudo o que o ser humano pensa, sente, conhece e acredita seja resultado de seu condicionamento, ou seja, que o seu comportamento possa ser moldado. Terceiro, por levar à crença de que as pessoas estão presas aos seus cargos devido a um sistema de recompensas externas e não por estarem intrinsecamente motivadas. Finalmente, porque não levam em conta aspectos referentes às intenções das pessoas, ficando latente a compreensão dos motivos pessoais e potenciais de energia motivacional.

Streers e Porter *apud* Bergamini¹⁵ (1997) alertam: *“Assim, estritamente falando, a teoria do reforço não é uma teoria sobre motivação, porque, em si, não se preocupa com aquilo que energiza ou dá início aos comportamentos”*.

Apesar das sérias restrições apontadas por Bergamini, alguns recursos inspirados nessa teoria são atualmente bastante utilizados em diversas organizações, como os sistemas de remuneração por desempenho, por exemplo. Esses sistemas são adotados não somente pela Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará, como também pela quase totalidade dos órgãos de arrecadação estaduais brasileiros.

¹⁵ BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

2.2.2 Teoria da Expectativa

A Teoria da Expectativa ou Expectância apresentada por Vroom (1964) propõe que “o esforço para se atingir um alto desempenho é resultante de se perceber a possibilidade de que esse alto desempenho possa ser alcançado e recompensado se alcançado e que a recompensa valerá o esforço dispendido” (Stoner¹⁶, 1985, p.328). Assim sendo, as pessoas escolhem os comportamentos em função da perspectiva de satisfação ou insatisfação que os resultados dessas condutas proporcionam.

Diferentemente da Teoria do Reforço, a Teoria da Expectativa tenta levar em consideração as diferenças entre indivíduos e situações, pois se baseia em quatro pressupostos: que o comportamento é determinado por uma combinação de fatores internos e externos; que as decisões dos indivíduos quanto ao seu comportamento são tomadas de forma consciente; que os indivíduos possuem necessidades, desejos e objetivos diferentes e; que os indivíduos decidem entre alternativas de comportamento com base em suas expectativas de que uma determinada conduta levará a um resultado desejado.

O modelo da expectativa possui três componentes principais: *Expectativa de Resultado do Desempenho*, a qual afeta as decisões sobre como se comportar, de acordo com as conseqüências que os indivíduos esperam de seus comportamentos; *Valência*, que diz respeito ao poder de motivar, ou seja, ao valor

¹⁶ STONER, James A. F; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Trad. Alves Calado. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

atribuído por cada indivíduo ao resultado de um comportamento; *Expectativa de Reforço-Desempenho*, que se refere ao fato de que os indivíduos tendem a escolher o nível de desempenho que pareça ter a máxima probabilidade de obter um resultado valorizado por eles.

De acordo com Vroom *apud* Maximiliano¹⁷ (2004), a crença de que é possível alcançar um resultado ao qual se atribui grande valor leva o indivíduo a realizar esforços mais intensos. Inversamente, se acredita na possibilidade de obter um resultado indesejável, a pessoa tenderá a reduzir seus esforços. Igualmente, uma influência motivadora deixa de existir, quando o indivíduo pensa ser impossível ou difícil alcançar um resultado. Considerando essas afirmações, pode-se dizer que, de acordo com a Teoria da Expectativa, administrar a motivação é um processo de administrar recompensas.

Stoner¹⁸ (1985) ressalta que os indivíduos podem esperar dois tipos de resposta: as recompensas intrínsecas, que são experimentadas diretamente pelo indivíduo; e as recompensas extrínsecas, concedidas por um agente externo. Afirma, também, que um único nível de desempenho pode ser associado a vários resultados, conforme sua valência. Dessa maneira, o indivíduo pode acreditar que se obtiver um melhor desempenho receberá maior pagamento (recompensa extrínseca), será reconhecido por seus superiores, colegas e familiares, além de ter sua auto-estima elevada.

¹⁷ MAXIMILIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. São Paulo: atlas, 2004.

¹⁸ STONER, James A. F; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Trad. Alves Calado. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

2.2.3 Teoria da Eqüidade

A Teoria da Eqüidade formulada por Adams (1965) baseia-se na tese de que um importante fator para o desempenho e a satisfação no trabalho é a avaliação que o indivíduo faz sobre a eqüidade ou a justiça da recompensa recebida. As premissas dessa abordagem estabelecem que as pessoas sempre façam comparações entre seus esforços e recompensas como os esforços e recompensas dos outros. O ponto central dessa teoria é a crença de que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos. Sendo assim, se duas pessoas realizam um mesmo esforço, a recompensa de uma deve ser igual à da outra.

As comparações referidas no parágrafo anterior são feitas com base em quatro tipos de referências:

- a própria pessoa, numa situação diferente dentro da mesma organização, que pode ser igual, melhor ou pior que a atual;
- a própria pessoa, numa situação diferente em outra organização, analisada da mesma forma que no item anterior;
- outra pessoa ou grupo de pessoas na mesma organização;
- outra pessoa ou grupo de pessoas em outra organização.

A percepção da falta de eqüidade pode produzir uma combinação de seis tipos de comportamentos, segundo Maximiliano¹⁹ (2004):

¹⁹ MAXIMILIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. São Paulo: atlas, 2004.

- alteração do esforço exercido;
- alteração nos resultados produzidos (aumentar o quantitativo em detrimento do qualitativo);
- distorção da autopercepção;
- distorção da percepção dos outros;
- escolha de outra referência (busca de comparações com colegas em situação inferior);
- abandono da situação presente (da função, do emprego, ou profissão.

Stoner²⁰ (1985, p.331) ressalta que dentre as várias implicações da teoria da equidade, *“a mais importante delas é que, para a maioria dos indivíduos, as recompensas devem ser vistas como justas para que sejam motivadoras”*. Observa-se que, assim como na abordagem da expectativa, o desafio proposto para o administrador é a administração das recompensas como forma de motivar seus colaboradores. Devido à relevância do tema, dedicar-se-á o próximo capítulo às recompensas.

²⁰ STONER, James A. F; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Trad. Alves Calado. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

3 SISTEMAS DE RECOMPENSAS

Conforme já citado no capítulo anterior, os partidários da administração científica viam os trabalhadores como se fossem máquinas, as quais deveriam executar trabalhos repetitivos e monótonos durante toda a jornada de trabalho. Assim, o seu combustível seria a remuneração por produto confeccionado, pois as pessoas estariam dispostas a aumentar sua produtividade com o objetivo de ser mais bem remuneradas. Em outras palavras, o que se valorizava era a produção do trabalhador e não a pessoa em si.

Com o advento das teorias humanistas, passa-se a perceber que o trabalhador é um ser complexo e possui sentimentos, desejos e necessidades próprios. Atualmente, o trabalhador é visto como o principal agente no desempenho organizacional, uma fonte de vantagem competitiva e, conseqüentemente, merecedor de uma justa valorização, a qual se concretiza por meio de recompensas recebidas em contrapartida do trabalho entregue. Tais recompensas podem ser entendidas como o atendimento das expectativas e necessidades dos indivíduos como: econômicas, crescimento pessoal e profissional, segurança, reconhecimento pessoal, status, etc.

Dentre os diversos componentes do sistema de recompensas, como elogios, promoções, participação em congressos e eventos, acesso a programas de

capacitação, França²¹ (2007) destaca a remuneração como sendo o mais importante.

3.1 Remuneração

Dutra²² (2002, p.181) denomina remuneração “a contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado por uma pessoa”. França²³ (2007) destaca a importância de se distinguir os termos recompensa, remuneração e salário, por muitas vezes serem tratados como sinônimos:

O salário é basicamente a parte fixa da remuneração, paga em dinheiro e de forma regular (geralmente mensal). A remuneração envolve, além do salário, a remuneração variável (participação nos lucros e resultados, participação acionária) e os benefícios (assistência médica, vale-transporte, seguro de vida em grupo etc.). E a remuneração [...] é uma das formas de recompensa. (2007, p.65)

Segundo Dutra²⁴ (2002), apesar de ser um fator de recompensa extrínseco, a remuneração possui componentes intrínsecos importantes, pois em muitas situações ela está ligada à importância relativa do indivíduo para a empresa e ao seu status profissional para o mercado. Reforçando essa tese, Leme e Belcher *apud* França (2007) ressaltam que a remuneração envolve muitos aspectos, tais como:

²¹ FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PHR: Conceitos, Ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

²² DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

²³ FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PHR: Conceitos, Ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

²⁴ DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

- Aspectos Sociais – Em nosso sistema social, o status ou prestígio do indivíduo está intimamente ligado à sua renda;
- Aspectos Psíquicos – O salário representa um dos principais fatores para estimular o trabalhador a produzir como eficiência;
- Aspectos Econômicos – O salário é visto sob duas perspectivas: a do empregado, para quem consiste em renda; e a do empregador, para quem representa custo de produção;
- Aspectos Institucionais – Os salários estão relacionados com a legislação trabalhista e com acordos coletivos de trabalhos feitos pelos sindicatos;
- Aspectos políticos – Organizações, sindicatos e empregados exercem seus poderes para influenciar nos salários;
- Aspectos Éticos – Busca-se determinar um salário justo para o empregador e para o empregado.

Atualmente, algumas empresas buscam criar um composto de remuneração que permita manter a equidade interna, a fim de garantir um ambiente de segurança e justiça; e a equidade externa, que têm como referência o mercado interno e visa tornar o sistema de recompensas mais competitivo. França²⁵ (2007) considera a preocupação com a equidade interna mais relevante, por considerar que a sensação de injustiça é mais danosa do que a inadequação da recompensa em

²⁵ FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PHR: Conceitos, Ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

relação ao mercado. Dutra²⁶ (2002), por sua vez, não considera suficiente se limitar à equidade quando o assunto é remuneração. É imperioso analisar o conjunto de necessidades básicas dos empregados com o objetivo de proporcionar às pessoas boa alimentação, vestimenta, moradia, assistência médica, educação, cultura, lazer, enfim, uma vida digna.

Considerando a forma como se apresenta para a pessoa, a remuneração, segundo Dutra²⁷ (2002) se divide em:

- Remuneração direta, que corresponde ao *“total de dinheiro que a pessoa recebe em contrapartida ao trabalho”* (p.181). Esse tipo de remuneração pode ser: fixa, quando previamente ajustada entre o indivíduo e a organização e pago regularmente; variável, quando o montante a ser pago o seja em razão de determinados resultados obtidos no trabalho da pessoa; ou uma combinação dessas duas;
- Remuneração indireta, que é complementar à remuneração direta e visa oferecer segurança e conforto aos trabalhadores em relação à organização, através da concessão de benefícios em contrapartida pelo trabalho realizado. Benefícios *“são facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as organizações oferecem aos seus empregados para poupar-lhes esforços e preocupação”*. (Chiavenato *apud* Dutra, 2002, p.182).

²⁶ DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

²⁷ Idem.

A remuneração pode, ainda, ser dividida em função da forma como se apresenta e de seu objeto, conforme Martocchio e Lawler *apud* Dutra²⁸ (2002):

- Remuneração básica, que é fixa e determinada com base no cargo, nas habilidades requeridas ou nas competências exigidas entregues pelo indivíduo;
- Remuneração por senioridade, que é recebida em função do tempo de experiência ou de dedicação à empresa. Atualmente está em declínio, pois sua prática não estimula o desenvolvimento pessoal;
- Remuneração por *performance*, a qual busca premiar os resultados alcançados. É normalmente variável e está vinculada a metas de resultado individual, por equipe ou institucional;
- Remuneração indireta, que se resumem aos benefícios.

Percebe-se, portanto, que a remuneração basicamente pode ser dividida em remuneração fixa (da qual fazem parte os benefícios) e remuneração variável, as quais são abordadas a seguir.

3.1.1 Remuneração Fixa

Objeto de grande preocupação dos literatos e empresários do Brasil e do mundo, a remuneração fixa é o principal tipo de recompensa oferecido aos

²⁸ DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

funcionários. De acordo com Dutra²⁹ (2002, p.188-189), tanta atenção se deve ao fato de que “é por meio da remuneração fixa que as pessoas conseguem enxergar sua posição relativa na empresa e no mercado de trabalho. Normalmente, esse tipo de remuneração reflete a equidade interna e externa”.

Além disso, no Brasil, existe a irredutibilidade salarial prevista na Carta Magna e os demais tipos de remuneração estão vinculados à remuneração fixa. Deste modo, havendo aumento desta, as demais formas de remuneração atreladas a ela serão aumentadas. Em outras palavras, uma boa administração da massa salarial implica em administrar bem a remuneração fixa.

Para se estabelecer a remuneração fixa das pessoas na empresa e no mercado de trabalho, utilizam-se como parâmetros as tarefas e o cargo ocupado pelo funcionário na empresa. Para tanto, os seguintes passos são necessários:

- Caracterização e análise dos cargos existentes na empresa, através de técnicas como entrevistas, observações *in loco*, questionários, reuniões com diferentes grupos de empregados e análise de documentos. O objetivo é levantar e analisar as seguintes informações: tarefas e responsabilidades que compõem o cargo, forma como as tarefas são executadas, objetivos das tarefas e da posição ocupada pelo cargo e frequência da realização desses trabalhos;

²⁹ DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

- Definição da forma de diferenciar os cargos na empresa. Chiavenato³⁰ (2003, p.44) sugere para isso as seguintes metodologias: métodos não quantitativos (escalonamento de cargos e categorias predeterminadas) e métodos quantitativos (comparação por fatores e avaliação por pontos). Na mesma página, o autor adverte que “a avaliação de cargos enfatiza a natureza e o conteúdo dos cargos e não as características das pessoas que os ocupam”, motivo pelo qual a avaliação deve fundamentar-se nas informações prestadas pela análise dos cargos;
- Estabelecimento do valor a ser pago para os diferentes cargos, de acordo com sua importância dentro da organização e em relação ao mercado.

A avaliação por pontos é a metodologia mais utilizada atualmente pelas empresas para avaliar cargos, principalmente por sua maior confiabilidade e objetividade. Basicamente, consiste em comparar as descrições e especificações dos diversos cargos com modelos predeterminados, a fim de atribuir a cada cargo certo número de pontos. Trata-se, portanto, de uma técnica analítica, já que os cargos são comparados através de fatores de avaliação em suas partes componentes; e quantitativa, pois valores numéricos (pontos) são atribuídos a cada elemento do cargo e um valor total é obtido pela soma desses valores (contagem de pontos). Sendo assim, cargos com a pontuação próxima podem ser considerados equivalentes e devem receber salários próximos, ao passo que cargos que exijam mais de seus ocupantes devem receber salários maiores.

³⁰ CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho: Como Reter Talentos na Organização**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

Como já foi dito, os benefícios estão inclusos na categoria de remuneração fixa. Se definir os níveis salariais não constitui uma tarefa fácil, compor o rol dos benefícios oferecidos aos empregados pela organização também é complicado. Dutra³¹ (2002, p.197) sugere que “a composição da remuneração fixa e benefícios deve ser efetuada com cuidado para otimizar os recursos utilizados na satisfação das necessidades dos empregados abrangidos por eles”. Deve-se considerar que as pessoas que trabalham em uma mesma empresa possuem necessidades distintas. Assim, um empregado que já possua um plano de assistência médica no qual confia e com o qual está satisfeito, talvez não valorize o plano que a empresa oferece. Outro fator complicador é o fato de que esses benefícios, com o tempo, passam a ser vistos pelos trabalhadores como direito adquirido, fazendo com que sua remoção cause sérios transtornos.

Sobre a remuneração fixa, Chiavenato³² (2006, p. 325) afirma que “por ser fixa, a remuneração tradicional não motiva as pessoas a um desempenho melhor. Principalmente quando na empresa os salários são iguais e os desempenhos são desiguais”. Essa constatação levou muitas organizações a buscarem formas de remuneração capazes de estimular a produtividade e incrementar a eficiência. E uma das formas vistas como solução foi a remuneração variável.

³¹ DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

³² CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

3.1.2 Remuneração Variável

A remuneração variável consiste em uma parcela da remuneração, paga periodicamente (bimestral, trimestral, semestral ou anualmente), vinculada à *performance* dos trabalhadores, e que pode variar com maior ou menor intensidade, de acordo com os resultados alcançados no período. A avaliação do desempenho é feita através do acompanhamento da realização de metas predefinidas em nível de organização, de equipe e individual. França (2007) recomenda a utilização de um programa de remuneração variável que premie os três níveis, haja vista que cada um possui vantagens, as quais se complementam, e desvantagens, que se anulam, quando utilizadas concomitantemente.

Esse tipo de remuneração tem como principal objetivo o incentivo a que o profissional extrapole seus níveis clássicos de desempenho. Xavier, Silva e Nakahara *apud* França³³ (2007, p.75), destacam, além desse, os seguintes objetivos gerais:

- *Alavancar resultados direcionados para objetivos estratégicos;*
- *Promover a sinergia das equipes, voltadas para os objetivos organizacionais;*
- *Contribuir para os processos de mudança e inovação;*
- *Contribuir para o aumento da eficácia organizacional;*
- *Garantir a avaliação objetiva dos resultados quantitativos e qualitativos.*

Inicialmente, a remuneração variável foi utilizada somente na área comercial, através de comissões de vendas; e na alta gerência, através de bônus. Atualmente, porém, deixou de ser restrita a essas áreas da empresa. Hipólito *apud*

³³ FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PHR: Conceitos, Ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

França³⁴ (2007) atribui a expansão da remuneração variável à redução dos custos fixos por parte das organizações, à sua flexibilidade, à boa aceitação por parte dos trabalhadores, sindicatos e empresas e aos incentivos fiscais atribuídos a participação nos lucros e resultados.

A remuneração variável pode ser classificada de várias formas, porém Dutra³⁵ (2002) adverte que, qualquer que seja a forma de remuneração variável adotada, aspectos fundamentais como a origem dos recursos a serem distribuídos e a forma de distribuição devem ser considerados. Utilizando o foco da distribuição, esse autor classifica a remuneração variável em:

- Participação nas vendas, através de comissão sobre vendas ou de prêmios obtidos por resultados em campanhas de venda;
- Participação nos resultados, em razão do alcance de metas previamente negociadas entre a empresa e trabalhadores;
- Participação nos lucros, por meio do pagamento de uma fração do lucro obtido pela empresa;
- Participação acionária, através da distribuição de ações da empresa em função dos resultados alcançados em determinado período.

Atualmente, muitas empresas que aderiram à remuneração variável atribuem a ela o aumento da produtividade dos funcionários, pois estes são conscientes de que somente receberão mais dinheiro se a empresa obtiver ganhos

³⁴ FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PHR: Conceitos, Ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

³⁵ DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

com produtividade e com redução de custos, que são a fonte dos recursos a serem distribuídos como recompensa. Para Chiavenato (2003), diante da crise e da abertura dos mercados:

A motivação gerada pela remuneração flexível tornou-se um importante empurrão para a retomada dos negócios. Ela resume todas as exigências para um funcionário moderno, pois obriga o profissional a voltar-se para os resultados e ser um empreendedor. (Chiavenato³⁶, 2003, p.91)

A remuneração variável, talvez mais do que a remuneração fixa, constitui um forte fator de motivação extrínseca. Enquanto a remuneração fixa tem a finalidade de suprir as necessidades mais elementares, a remuneração variável pode levar o indivíduo a alcançar os níveis superiores da pirâmide de Maslow. Conforme Stoner³⁷ (1985), o indivíduo pode acreditar que se obtiver um melhor desempenho além de receber uma remuneração maior (recompensa extrínseca), será reconhecido por seus superiores, colegas e familiares, e, por conseguinte, ter sua auto-estima elevada (recompensa intrínseca).

3.2 Novas Abordagens em Remuneração

Devido à globalização da economia e à influência da tecnologia da informação, as organizações foram obrigadas a buscar meios de manter sua competitividade frente ao novo cenário que se desenhava. A saída seria aumentar a produtividade e reduzir os custos. Uma das soluções encontradas foi a migração dos

³⁶ CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho: Como Reter Talentos na Organização**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

³⁷ STONER, James A. F; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Trad. Alves Calado. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

sistemas de remuneração tradicionais para sistemas de remuneração voltados para o desempenho. Esses novos sistemas consistem em planos de remuneração flexível através do alcance de metas e objetivos estabelecidos consensualmente, e remuneração por equipes.

Dentre as novas abordagens em remuneração, além da remuneração variável baseada em desempenho, abordada anteriormente, podem-se destacar: a *Remuneração por Conhecimentos e Habilidades* e a *Remuneração por Competências*.

3.2.1 Remuneração por Conhecimentos e Habilidades

Habilidades, segundo Araújo³⁸ (2006, p.75), “representam a capacidade de realizar tarefas, de coordenar responsabilidades considerando conhecimentos e vocações pessoais”. Dessa forma, a remuneração por habilidades pode ser definida como uma estratégia através da qual o trabalhador é recompensado pelo que demonstra saber, ou seja, pelos conhecimentos e habilidades exigidas para o desempenho de suas tarefas. Em outras palavras, as pessoas passam a ser recompensadas não por um trabalho específico, mas pelo seu potencial de contribuição para a organização.

Wood Jr. e Picarelli Filho *apud* Araújo³⁹ (2006), enfatizam que o sistema de remuneração por habilidades e competências reforça a ligação entre dois fatores

³⁸ ARAÚJO, Luís César G. de. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

³⁹ Idem.

antes remotamente ligados: o desenvolvimento das pessoas e a sua remuneração. Assim, “pessoas que trabalham sob este sistema têm seus salários relacionados à amplitude, profundidade e características das habilidades que são capazes de efetivamente utilizar” (p.75).

Essa estratégia de remuneração tem a vantagem de auxiliar os funcionários e as organizações a se adaptarem às rápidas mudanças de técnicas e de mercado. Assim como a remuneração variável por desempenho, a remuneração por conhecimentos e habilidades também é uma via de mão dupla. Essa afirmação sustenta-se no fato de que, ao aplicar essa estratégia, a empresa exige novas habilidades, entretanto compromete-se em recompensar o esforço dos funcionários. Segundo Flannery et al. *apud* Gil⁴⁰ (2001, p.190), é como se a empresa estivesse a todo instante emitindo uma forte mensagem comportamental: “O mundo está mudando rapidamente e espera que vocês mudem no mesmo ritmo. Mas não se preocupem, iremos recompensá-los pelo crescimento necessário que a mudança exige”.

Gil⁴¹ (2001, p. 190) reconhece que “a remuneração por habilidades pode representar uma estratégia eficaz para transformar a empresa numa organização flexível, orientada ao desempenho e impulsionada por equipes”. Todavia, ressalta que não são quaisquer habilidades que serão recompensadas, mas somente aquelas que atendam às necessidades da organização. Por esse motivo, é fundamental que se determine quais habilidades serão recompensadas.

⁴⁰ GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis dos Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

⁴¹ Idem.

3.2.2 Remuneração por Competências

Competências, de acordo com Flannery *apud* Araújo⁴² (2006, p.76), são “conjuntos de habilidades, conhecimentos, capacidades, características comportamentais e outros atributos que, equilibrados, predizem o desempenho superior”. Chiavenato⁴³ (2006), por sua vez, define esse termo como sendo as características das pessoas que são necessárias à obtenção e à sustentação de uma vantagem competitiva, logo, constituem os atributos básicos das pessoas que agregam valor à organização. Segundo ele, as competências são mais genéricas que o bloco das habilidades, pois se referem principalmente ao trabalho gerencial e profissional, enquanto as habilidades são utilizadas para avaliar funções técnicas e operacionais.

A remuneração por competências é aquela cuja base é constituída pelas competências que o indivíduo possui, e cujos salários estão diretamente vinculados a um processo de certificação, em que o empregado necessita comprovar sua competência. Segundo Gil⁴⁴ (2001), o uso dessa abordagem é vantajoso, pois:

[...] reforça uma estratégia de contínuo aprendizado e aperfeiçoamento. Uma organização que dela se utiliza contrata pessoas em função da habilitação que ela já possui e do potencial desenvolvimento de outras habilidades. Se utilizada com eficácia, a remuneração por competência, além de recompensar os empregados pelo valor que agregam a seus cargos, ajuda a organização a focalizar melhor sua missão central e o valor do desempenho excepcional na realização dessa missão. (p.191)

⁴² ARAÚJO, Luís César G. de. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

⁴³ CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8. ed. 3.reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

⁴⁴ GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis dos Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

O passo inicial para a implantação dessa estratégia de remuneração é uma análise da organização no tocante ao seu conjunto de valores, visão de futuro e orientações estratégicas. O segundo passo é a definição das competências que realmente influenciam no desempenho da função e, conseqüentemente, agregam valor à organização. O próximo passo é a descrição de cada uma dessas competências em função de seu grau de complexidade e responsabilidade. Em seqüência, para cada nível do conjunto de competências, são associadas faixas salariais e estabelecidos critérios ao longo delas. Assim, conforme afirma Hipólito *apud* França⁴⁵ (2007, p.79), “a complexidade da atuação do profissional no conjunto de competências é que define, portanto, a faixa salarial na qual ele será alocado e é um dos elementos de decisão sobre seu posicionamento ao longo da faixa”.

Essa mesma autora ressalta que, apesar das vantagens da remuneração por competências em comparação ao sistema baseado em cargos, as empresas ainda encontram muitas dificuldades para romper totalmente como o conceito de cargos, de forma que optam por manter esses dois sistemas concomitantemente, como complementares.

⁴⁵ FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PHR: Conceitos, Ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

4 A SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO CEARÁ

A Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará – SEFAZ-CE é uma instituição pública da administração direta do Poder Executivo Estadual criada em 26 de setembro de 1836, portanto há quase 172 anos, através da Lei nº 58/1836, na gestão do então Presidente da Província do Ceará José Martiniano de Alencar, pai do escritor José de Alencar.

Atualmente, sua missão institucional⁴⁶ é a de “*Captar recursos financeiros para atender às demandas da sociedade*”, através da arrecadação, tributação e fiscalização de impostos estaduais como: ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços de Transporte); IPVA (Imposto sobre Propriedade de Veículos Automotores); e ITCD (Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doações. A visão institucional, por sua vez, é a de “*alcançar até 2011, a liderança nacional no desempenho da arrecadação tributária e administração financeira, com a satisfação dos clientes internos e externos*”. Para tanto, possui as seguintes competências:

- Auxiliar diretamente e indiretamente o Governador na formulação da política econômico-tributária do Estado;
- Realizar a administração fazendária pública;

⁴⁶ A missão, a visão e a competência da SEFAZ-CE foram obtidas através de seu site institucional: www.sefaz.ce.gov.br.

- Dirigir, superintender, orientar e coordenar as atividades de arrecadação, tributação, fiscalização, recolhimento e controle dos tributos e demais rendas do erário;
- Elaborar, em conjunto com a Secretaria de Planejamento e Gestão - SEPLAG, 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.

A estrutura organizacional vigente, conforme figura 3 da página seguinte, é distribuída em seis níveis: Direção Superior; Gerência Superior; Órgãos de Assessoramento; Órgãos de Execução Pragmática; Órgãos de Execução Instrumental; e Órgãos Setoriais de Execução.

Dentre os órgãos de execução pragmática encontra-se a Coordenadoria de Administração Tributária - CATRI, que compreende a Célula de Fiscalização do Trânsito de Mercadorias – CEFIT. A essa Célula estão subordinados: o Núcleo de

Fiscalização do Trânsito de Mercadorias da Região Metropolitana – NUFTRAN; o Núcleo de Processamento de Notas Fiscais – NUPRO; o Núcleo de Fiscalização e Monitoramento Eletrônico – NUFIS; e o Núcleo de Fiscalização do Trânsito de Mercadorias na Dívida – NUDFI, responsável pelos Postos Fiscais de divisa, dentre os quais o Posto Fiscal de Aracati, unidade pesquisada neste trabalho.

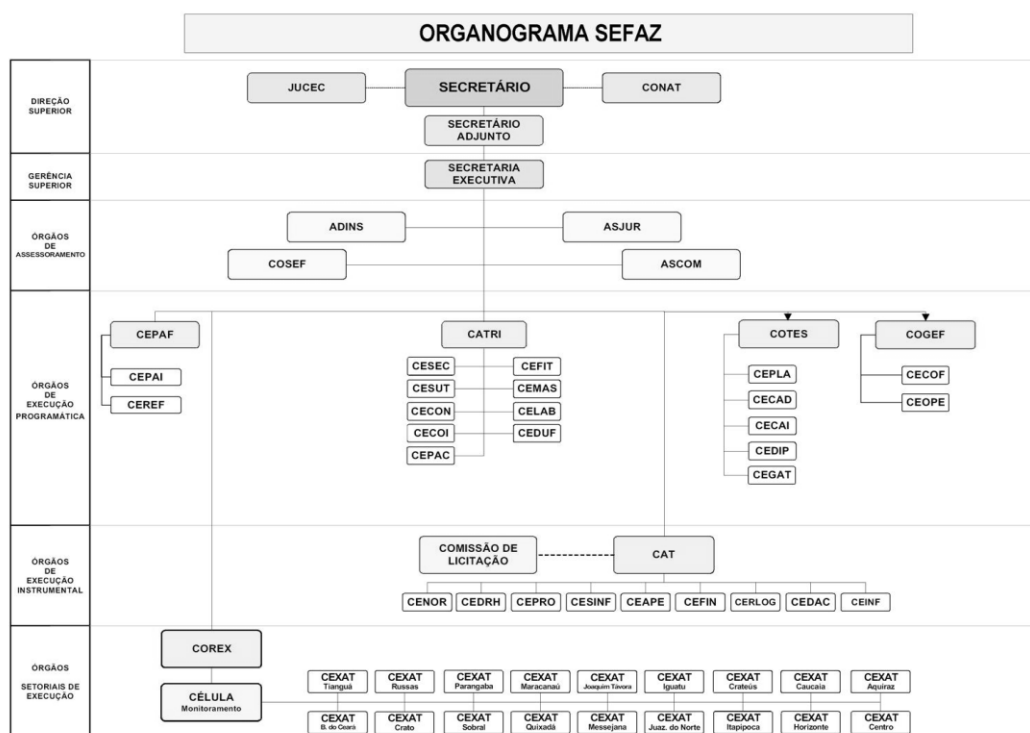


Figura 3

(Fonte: Disponível em www.sefaz.ce.gov.br)

4.1. O Processo de Modernização da SEFAZ-CE

Cabe ressaltar que, ao longo dos anos 90 até hoje, a Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará passa por um intenso processo de modernização, na busca da melhoria dos índices de arrecadação e de redução de custeio.

No ano de 1993, a SEFAZ-CE comemorava seu centenário, tendo como marco temporal a proclamação da República (na verdade seriam 104 anos), e já passava por inovações de ordem tecnológica e estrutural. É a partir desse ano que a organização insere em seu discurso mudancista a valorização do servidor. Todavia, uma parcela dos servidores parecia desmotivada, adotando uma postura passiva diante das mudanças e inovações tecnológicas que se processavam. Segundo Melo (2004), a desmotivação poderia ser atribuída aos antagonismos entre os objetivos da organização e os anseios dos servidores.

A desmotivação dos servidores talvez possa ser entendida pelos antagonismos entre os objetivos da organização – como lucro, produtividade, eficácia, maximização da aplicação de recursos físicos e financeiros, redução de custos – que eram incompatíveis com os objetivos das pessoas – como melhores salários e benefícios, conforto no trabalho, condições de lazer e desenvolvimento, participação e progresso pessoal. (Melo⁴⁷, 2004, p.89)

Em setembro desse mesmo ano, ocorreu durante três dias o Seminário QUALPLAN, que tinha como objetivo a sensibilização das pessoas com relação à qualidade total, culminando na estruturação de um programa denominado PROMOFAZ, dando início a mudanças nos valores organizacionais, abrindo espaço para a participação dos servidores.

O modelo de gestão antes baseado no Modelo Tradicional, foi substituído por um modelo de gestão participativo, utilizando-se o método ZOPPI para definir atividades, atribuições e competências. Como reflexo disso, os gerentes passaram

⁴⁷ MELO, Solange Maria Veras Castro Bezerra. **O Desafio da Gestão Participativa: O Caso da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará**. 2004. 144 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará.

por treinamentos e capacitação para promoverem as mudanças consideradas necessárias à organização.

A estrutura organizacional, antes excessivamente burocrática, foi bastante reduzida ao longo dos anos, de forma que em 1995, por exemplo, funcionavam 115 Coletorias Estaduais, número que passou a somente 44 em 1996, ano em que compunham a estrutura da SEFAZ-CE 06 Núcleos de Coordenação. Atualmente, a estrutura dos Órgãos de Execução Instrumental é composta por apenas uma Coordenadoria de Execução Tributária – COREX que coordena 25 unidades fazendárias entre Células e Núcleos de Execução Tributária. Da mesma forma, a quantidade de Postos Fiscais também foi minimizada, restando hoje 14 unidades em todo estado.

Os atuais departamentos regionais de Fortaleza serão Núcleos Regionais de Coordenação, em número de seis: Sobral, Maracanaú (Zona Metropolitana), Fortaleza, Crateús (Zona dos Inhamuns), Russas (Zona do Apodi) e Juazeiro (Zona do Cariri). Vinculados a eles estarão os Núcleos Setoriais de Execução, reduzindo assim, o número de coletorias de 115 para 44. (SEFAZ Novo Tempo⁴⁸, 1996, p.7)

Os processos, que anteriormente eram executados manualmente, foram sendo automatizados através dos sistemas corporativos da SEFAZ-CE, da utilização de microcomputadores nas unidades fazendárias, do uso da internet e da implantação da Intranet institucional. Hoje, já é possível ao contribuinte obter boa parte dos serviços prestados pela organização, bem como cumprir com suas obrigações tributárias principais e acessórias sem se deslocar de seu domicílio.

⁴⁸ SEFAZ-CE. A Futura Estrutura da SEFAZ. **SEFAZ Novo Tempo**, Fortaleza, Ano 03, n.19, p.7, mai./jun.1996.

Cabe lembrar que essas inovações exigiram investimentos na capacitação dos servidores principalmente na área de tecnologia da informação, na área de legislação e na área comportamental.

Em 1996, a SEFAZ-CE obteve, junto ao Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, financiamento da ordem de US\$ 23.000.000,00, destinados ao aprimoramento de sua máquina arrecadadora, onde caberia ao Estado do Ceará uma contrapartida de aproximadamente US\$ 5.000.000,00. Segundo o Assessor-Chefe da Assessoria de Planejamento – ASPLAN, João Marcos Maia, os recursos teriam a seguinte destinação:

Incluiremos neste Programa do BID, todos os projetos que tenham retorno garantido à instituição, quanto à modernização e capacitação, investimentos na estrutura física e aquisição de veículos e equipamentos e novas tecnologias. A meta é darmos um salto qualitativo significativo, expandir a receita e otimizar a qualidade da máquina, combatendo a sonegação fiscal. (Maia⁴⁹, 1996, p.4)

Nesse mesmo período, resultado do “I Seminário para Liderar Mudanças”, surge o denominado MASTER-PLAN, que norteou um conjunto de decisões gerais, contemplando grandes linhas de ação como: estrutura organizacional, recursos físicos, tecnologia da informação, recursos humanos, planejamento, comunicação e estratégias de execução do programa de modernização.

Até o ano de 2001 o processo de modernização se concentrou no modelo organizacional e na formulação de um modelo decisório. A partir daí, segundo

⁴⁹ MAIA, João Marcos. Entrevista: João Marcos. **SEFAZ Novo Tempo**. Fortaleza, Ano 03, n.19, p.7, mai./jun.1996.

Melo⁵⁰ (2004), iniciou-se efetivamente o redesenho dos processos abrangendo as áreas tributárias e de despesas.

4.2 O Posto Fiscal em Aracati

O Posto Fiscal em Aracati tem como principais funções o controle da entrada e saída de mercadorias na dívida com o estado do Rio Grande do Norte e o combate à sonegação. Situado às margens do Km 64,5 da BR 304, na localidade de Córrego do Retiro, Aracati-CE, essa unidade fiscal possui, hoje, a mais moderna estrutura de atendimento ao cliente externo que, em sua grande maioria, são transportadores de cargas.

A estrutura dispõe de ambiente totalmente climatizado, com poltronas confortáveis, TV e água gelada, além de banheiros (masculino e feminino) para atender às necessidades de higiene e limpeza dos mesmos. Tudo isso contribui para tornar o relacionamento fisco-contribuinte mais humanizado, demonstrando o respeito do Estado para com esses profissionais.

Inaugurada no segundo semestre de 2007, essa unidade fiscal será palco de um projeto piloto de automação dos Postos Fiscais do Ceará, com prazo para funcionamento em 2009. Para tanto, já está em processo de licitação a aquisição de uma balança dinâmica, capaz de efetuar a pesagem do veículo de cargas em movimento; câmeras de circuito interno; e um scanner, capaz de vistoriar uma carga

⁵⁰ MELO, Solange Maria Veras Castro Bezerra. **O Desafio da Gestão Participativa: O Caso da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará**. 2004. 144 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará.

através de raios X. Com a concretização desse projeto, este será o Posto Fiscal de Fiscalização Estadual mais moderno do Brasil.

O quadro de servidores fazendários lotados nessa unidade fiscal é composto por 39 profissionais, divididos em três turmas, sendo 14 servidores na turma “A”, 12 na turma “B” e 13 na turma “C”. Cada turma possui um Administrador de Posto Fiscal, que é o responsável pela unidade. O trabalho é desenvolvido em regime de plantão, de forma que cada turma trabalha 05 dias consecutivos e folga 10 dias. Durante o plantão, cada turma é dividida em dois grupos que se revezam no atendimento de 08 em 08 horas.

As principais atribuições dos plantonistas são:

- Recepcionar e analisar os documentos fiscais;
- Encaminhar documentos para digitação através do “Comando para Digitação”;
- Analisar a retenção do ICMS Substituição por contribuintes de outros estados que remetam mercadorias para o Ceará;
- Efetuar o cálculo e a cobrança do ICMS Substituição, Antecipado, Diferencial de Alíquotas e Margem de Lucro nas operações de entrada interestadual;
- Efetuar o cálculo e a cobrança do ICMS Transporte nas operações interna e de saída interestadual;

- Realizar o recolhimento dos impostos acima descritos, através de Documento de Arrecadação Estadual da Rede Própria – SISDAE, em agência bancária pré-definida;
- Emitir Nota Fiscal Avulsa quando solicitada espontaneamente pelo contribuinte, e quando o mesmo possa comprovar a origem da mercadoria;
- Emitir Termo de Responsabilidade (via sistema corporativo) ou Guia de Trânsito Livre (manualmente no caso de indisponibilidade do sistema) para garantir que mercadorias, que devam apenas transitar pelo Ceará, não sejam nele internadas;
- Emitir o Passe Fiscal Interestadual no caso de saída interestadual de mercadorias como farinha de trigo, cigarros, combustíveis, carnes congeladas e outros produtos monitorados em nível interestadual;
- Proceder à baixa do Termo de Responsabilidade ou Guia de Trânsito Livre sempre que as mercadorias, que ora transitavam pelo estado do Ceará, estejam saindo;
- Proceder à baixa do Passe Fiscal Interestadual quando do ingresso, no estado do Ceará, de mercadorias monitoradas em nível interestadual.
- Lavrar Termo de Retenção de Mercadorias e/ou Documentos Fiscais - TRMDF⁵¹ no caso de irregularidades passíveis de correção, conforme Art. 831 do Decreto 24.569/97;

⁵¹ Termo de Retenção de Mercadorias e/ou Documentos Fiscais é um documento lavrado pelo fisco do Ceará a fim de conceder um prazo de 72 horas para que o contribuinte possa corrigir irregularidades permitidas pela Legislação. (Definição conforme Regulamento do ICMS).

- Lavrar o competente Auto de Infração e Apreensão de Mercadorias – AIAM⁵², quando as irregularidades não sejam passíveis de reparação, em conformidade com o Art. 830 do Decreto 24.569/97; bem como nos casos em que o sujeito passivo deixe de sanear as pendências em tempo hábil, de acordo com o Art. 832 do mesmo diploma legal;
- Efetuar a pesagem da carga e/ou a conferência física da mercadoria sempre que observar a possibilidade da mesma estar em desacordo com o documento fiscal que as acoberte;
- Armazenar adequadamente e identificar as mercadorias que, retidas ou apreendidas, estejam sob a guarda do Estado, preenchendo o respectivo Certificado de Guarda de Mercadorias;
- Aplicar e divulgar a legislação;
- Agir conjuntamente com as demais unidades fazendárias com o objetivo de garantir os interesses do Estado.

4.3 Sistema de Remuneração da SEFAZ-CE

Assim como a estrutura organizacional, o modelo de gestão e os processos executados no âmbito da organização, o sistema de remuneração da SEFAZ-CE, passou por modificações importantes que impactaram diretamente na vida dos servidores fazendários.

⁵² Auto de Infração e Apreensão de Mercadorias – AIAM é o documento emitido pelo fisco estadual a fim de constituir o crédito tributário, de forma a lançar de ofício os valores referentes ao imposto devido e a penalidade pecuniária de acordo com a infração cometida. (Definição conforme Regulamento do ICMS).

O servidor fazendário tinha, até abril de 1996, apenas 20% de seu salário a título de remuneração fixa. O restante era composto por gratificações como:

- “Gratificação de Representação”, percebida por ocupantes de cargos comissionados;
- “Gratificação por Aumento de Produtividade - GAP”, que era composta: de uma parcela fixa, calculada através da atribuição de um número de pontos que variava de acordo com a função e a unidade de trabalho; e uma parcela variável, correspondente a um percentual sobre os Autos de Infração efetivamente pagos;
- “Gratificação por Desempenho Fazendário – GDF”, que correspondia ao percentual de 100% que incidia sobre os vencimentos, a Gratificação de Representação e a Gratificação por Aumento de Produtividade - GAP;
- “Gratificação por Antigüidade Funcional”, que se tratava de uma remuneração por senioridade, a qual representava um incremento de 5% sobre os vencimentos a cada 5 anos trabalhados.
- “Gratificação de Risco de Vida/Saúde”, concedidas aos servidores lotados na Fiscalização do Trânsito de Mercadorias;

Além disso, os servidores recebiam diárias e ajuda de custos. No caso específico dos servidores da atividade de Fiscalização do Trânsito de Mercadorias, era pago mensalmente um valor correspondente a dez diárias.

Tal situação gerava muita insegurança ao servidor, haja vista que se tornava altamente dependente de gratificações que poderiam ser removidas ou reduzidas por mudança de local de trabalho ou atividade, de acordo com decisões gerenciais.

Diante desse cenário, é publicada a Lei nº 12.582 de 30 de abril de 1996, instituindo o Plano de Cargos e Carreiras do Grupo Ocupacional Tributação, Arrecadação e Fiscalização – TAF o qual trouxe as seguintes alterações em relação ao sistema de remuneração:

- A parcela fixa da Gratificação por Aumento de Produtividade – GAP passou a ser variável e calculada de acordo com o alcance de metas gerais, de metas por unidade de trabalho e de metas individuais, estabelecidas em Ato do Secretário da Fazenda. (Artigos 34 e 35);

Art. 35 – A Gratificação de aumento de Produtividade será calculada aplicando-se o percentual decorrente da fórmula abaixo, sobre o respectivo Vencimento-base:

$$\frac{\text{Resultado Alcançado}}{\text{Meta Definida}} \times \frac{\text{Meta de Custo Definida}}{\text{Meta de Custo Alcançada}} \times 40\% \times \text{Vencimento-base}$$

- A Gratificação por Desempenho Fazendário - GDF e a parcela variável da Gratificação por Aumento de Produtividade – GAP foram extintas e seu valor médio no período compreendido entre os meses de junho/1995 a fevereiro/1996, foi utilizado para o enquadramento dos servidores em cada referência. (Artigos 33, 34 e 38, respectivamente);
- Foi instituída a “Gratificação de Localização, a qual concedia até 30% sobre o vencimento-base da Classe A, referência I do novo PCC. Com

isso, os servidores dos Postos Fiscais, por exemplo, deixaram de perceber a ajuda de custo referente às dez diárias mensais. (Art. 37)

- Os vencimentos passaram a corresponder a 60% da remuneração do servidor;
- O processo de ascensão funcional, que antes ocorria somente por antigüidade, passou a considerar o mérito do servidor, de forma que a cada ano, abriam-se vagas em cada referência correspondentes a 60% do total de servidores nela compreendidos. Desse total, 50% ascendiam na carreira por desempenho e 50% por antigüidade na atual referência. Esse processo deveria ocorrer anualmente, através de progressão (ascensão horizontal entre referências) e promoção (ascensão vertical entre classes). A progressão de uma referência para outra garantia um incremento bruto de 5% sobre o vencimento da referência anterior.

Apesar de conquistas importantes, esse plano de cargos e carreiras apresentou algumas distorções que causaram insatisfação aos servidores. O processo de ascensão funcional previa um sistema de avaliação objetiva e subjetiva, sendo que essa última era geralmente questionada pelo avaliado que se sentia injustiçado. Como o critério para enquadramento nesse PCC era a remuneração anterior, houve o decesso de servidores que se encontravam no final da carreira anterior e servidores que ocupavam a mesma posição, com situações semelhantes, foram enquadrados em referências diversas na nova carreira.

Servidores, que tinham a mesma posição funcional na estrutura anterior, com semelhantes tempos de serviço e formação escolar/qualificação profissional, foram re-enquadrados em posições absolutamente diversas, uns em lugar mais elevado e outros em nível inferior. Essa conduta viola o princípio constitucional da isonomia, na medida em que trata pessoas iguais de modo diferente. (Jornal do SINTAF⁵³, 1996, p.2)

Essas distorções levaram muitos servidores a recorrer à Justiça, inclusive através de ações conjuntas, com o intuito de garantir um enquadramento justo. Até setembro de 2003, dos 98 processos tramitados no Supremo Tribunal Federal em relação ao PCC, já havia 33 processos transitados em julgado com decisão favorável aos fazendários, conforme informações publicadas no Jornal do SINTAF daquele mês.

Por ocasião da reforma administrativa do Ceará na 3ª gestão do Governador Tasso Ribeiro Jereissati, foi sancionada a Lei nº 12.913 em 17 de junho de 1999, a qual, entre outras providências, extinguiu direitos dos servidores estaduais como: a “Gratificação por Antigüidade Funcional”, concedida a cada 05 anos de serviço e, por isso, denominada pelos mesmos de “qüinqüênio”; a “Licença-Prêmio”, que concedia 03 meses de licença remunerada a cada 05 anos de serviço ininterruptos; e o direito à incorporação da “Gratificação de Representação” aos vencimentos a cada 06 anos exercendo cargo comissionado.

Vale lembrar que a partir do ano de 1996, o servidor fazendário deixou de perceber a “Gratificação por Aumento de Produtividade” incidente sobre os autos de infração lavrados e pagos. Foi somente em 2004, na gestão do Governador Lúcio Alcântara e do Secretário da Fazenda José Maria Mendes, que atendendo aos

⁵³ SINTAF. Desvio de Enquadramentos. **Jornal do SINTAF**, Fortaleza, 2ª. ed. quinzenal, maio/1996.

anseios da categoria fazendária, foi publicada a Lei nº 13.439 em 16 de Janeiro de 2004 instituindo o “Prêmio por Desempenho Fiscal” que é concedido aos mensalmente aos fazendários. Tal gratificação é apurada bimestralmente com base nos seguintes indicadores do período:

- O percentual de incremento real da receita tributária estadual;
- O percentual de incremento real da receita tributária da unidade de trabalho do servidor;
- Os valores efetivamente arrecadados com multa e juros provenientes de auto de infração, aviso de débito ou pagamento espontâneo;
- O alcance das metas de gerenciamento de custeio;
- O alcance das metas de qualidade no atendimento.

Conforme ao Art. 3º da aludida Lei, o valor total do Prêmio por Desempenho Fiscal – PDF corresponderá cumulativamente a:

- De 15% (quinze por cento) a 20% (vinte por cento) do incremento real da receita tributária estadual, exceto multas e juros, rateados entre todos os beneficiários do PDF;
- 50% (cinquenta por cento) do valor arrecadado a títulos de multas e juros de auto de infração, aviso de débito ou pagamento espontâneo, rateados entre todos os beneficiários do PDF;
- Os valores do bimestre anterior excedentes à remuneração máxima do PDF, que equivale ao valor da última referência da carreira fazendária.

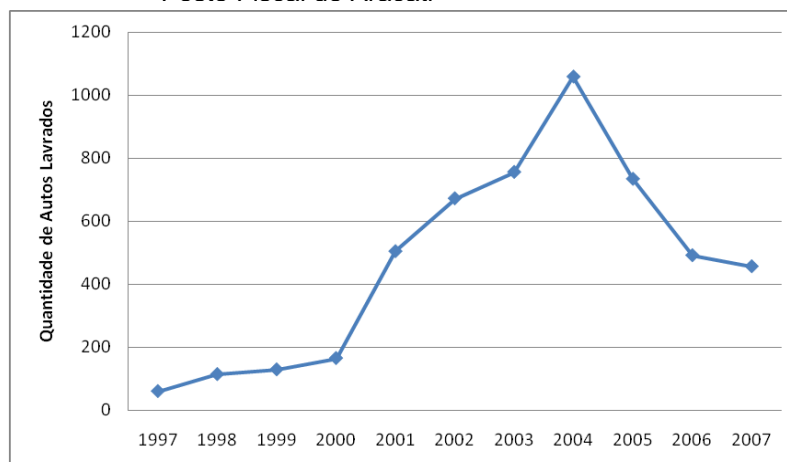
Além da instituição do “Prêmio por Desempenho Fiscal”, a Lei nº 13.439/2004, extinguiu a “Gratificação por Aumento de Produtividade” – GAP e determinou sua gradual incorporação aos vencimentos ao longo de um prazo de seis meses. Todas as medidas adotadas nessa lei repercutiram positivamente nos diversos setores da classe fazendária e elevando a auto-estima e aumentando substancialmente a remuneração dos servidores fazendários ativos, inativos e pensionistas.

O PDF representa uma grande conquista para os fazendários e para a sociedade cearense. Aprovado num momento de grande expectativa da categoria, considerando sua histórica luta para implantar a nova produtividade. A SEFAZ volta a dispor de um instrumento capaz de motivar seus servidores a combaterem a sonegação. Assim, fica ampliada sua capacidade de gerar recursos necessários para que o Estado cumpra suas finalidades. A conquista do PDF revela a nova postura do governo estadual e dos gestores de nossa instituição. (Marino⁵⁴, 2004, p.2)

No caso dos Postos Fiscais, cuja atividade envolve a fiscalização de mercadorias em trânsito, é a lavratura de autos de infração que garante o incremento do PDF dos servidores lotados nessa atividade. No Posto Fiscal de Aracati, por exemplo, no ano da implantação dessa gratificação, foram lavrados 1059 autos de infração, sendo que em 2003 foram apenas 756, ou seja, houve um incremento na quantidade de autos de infração lavrados da ordem de 40,08%. Da mesma forma, o valor total dos autos de infração lavrados na unidade cresceu 284,67%, passando de R\$ 1.475.728,30 alcançados no ano anterior para R\$ 5.676.804,71 em 2004.

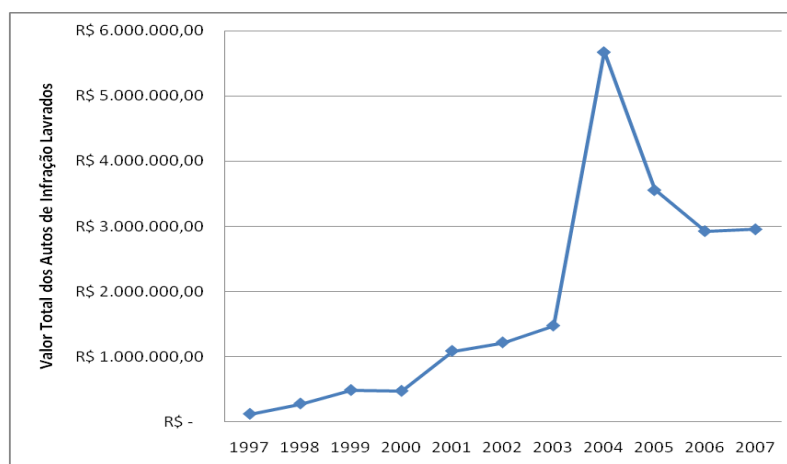
⁵⁴ MARINO, Carlos Eduardo dos Santos. Opinião das Entidades Fazendárias. **SEFAZ Novo Tempo**. Fortaleza, Ano 11, n.65, p.02, dez. 2003/fev. 2004.

Gráfico 1: Quantidade de Autos de Infração Lavrados no Posto Fiscal de Aracati



Fonte: Coordenadoria da Administração Tributária – CATRI SEFAZ-CE

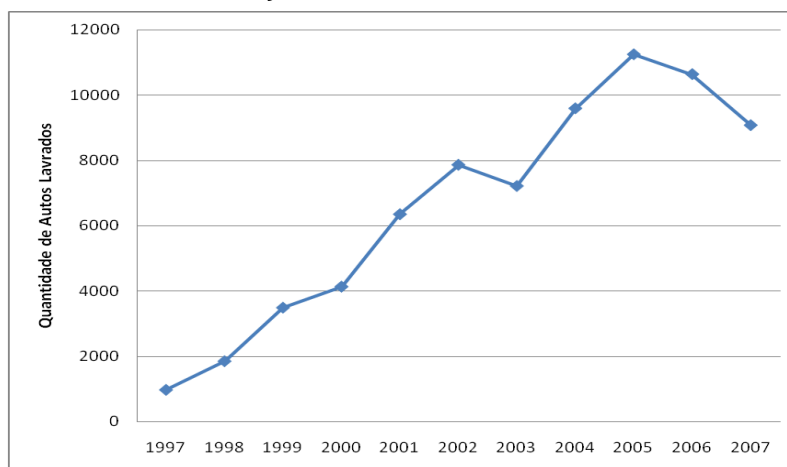
Gráfico 2: Valor dos Autos de Infração Lavrados no PF de Aracati



Fonte: Coordenadoria da Administração Tributária – CATRI SEFAZ-CE

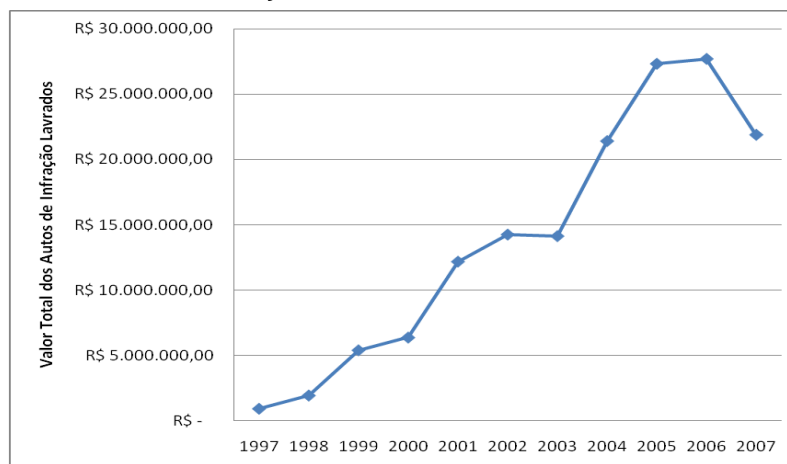
Embora não tenha ocorrido na mesma proporção, houve uma elevação considerável (32,96%) na quantidade de autos de infração lavrados em 2004 na atividade de Fiscalização do Trânsito de Mercadorias no Ceará, em relação a 2003. O mesmo fato ocorreu ao valor total dos autos de infração lavrados, que chegou a R\$ 21.391.180,18 em 2004, contra R\$ 14.131.221,24 do ano anterior, um incremento de 51,37%.

Gráfico 3: Quantidade de Autos de Infração Lavrados na Fiscalização do Trânsito de Mercadorias no Ceará



Fonte: Coordenadoria da Administração Tributária – CATRI SEFAZ-CE

Gráfico 4: Valor dos Autos de Infração Lavrados na Fiscalização do Trânsito de Mercadorias no Ceará



Fonte: Coordenadoria da Administração Tributária – CATRI SEFAZ-CE

O Decreto nº 27.439/2004, que regulamenta a Lei que instituiu o “Prêmio por Desempenho Fiscal – PDF”, prevê que 2% dos recursos desse prêmio obtidos através de autos de infração, sejam destinados aos supervisores das unidades fiscais. Com o intuito de premiar os servidores com melhor desempenho, institui os denominados “Pontos de Gestão”, que serão concedidos após avaliação objetiva da performance dos servidores da unidade. Contudo, devido ao bom desempenho da

arrecadação estadual, a maioria dos servidores fazendários passou a perceber o salário máximo que pode ser pago ao servidor cearense, o equivalente ao salário de Governador. Com isso, anula-se o diferencial entre o salário do servidor que ocupa cargo em comissão e seus colaboradores. Além disso, até hoje, a premiação dos servidores através dos “Pontos de Gestão” sequer foi implantada.

Vale ressaltar que o crescimento da arrecadação não foi só fruto do empenho e profissionalismo dos servidores fazendários, mas também do crescimento do consumo e o aumento da carga tributária, que compunham o cenário da época.

Entretanto, apesar da remuneração efetivamente percebida pelo servidor ter chegado ao máximo para quase todos os fazendários, não se poderia esquecer que o PDF é uma gratificação variável. Além disso, com o plano de cargos e carreiras, instituído pela Lei nº 12.582 de 30 de abril de 1996, ainda vigente, o fisco cearense tinha a pior remuneração inicial do Brasil e ocupava o vigésimo segundo lugar considerando a remuneração final, conforme divulgado no Congresso Estadual dos Fazendários do Ceará⁵⁵. Tal evento foi promovido pelo Sindicato dos Fazendários do Ceará - SINTAF.

Diante disso, foi sancionada a Lei nº 13. 778, de 06 de junho de 2006, ainda na gestão do Secretário da Fazenda José Maria Mendes, aprovando o novo

⁵⁵ Congresso Estadual dos Fazendários do Ceará, ocorrido nos dias 27 a 29 de setembro de 2002, no Ponta Mar Hotel, Fortaleza-CE.

“Plano de Cargos e Carreiras do Grupo Ocupacional Tributação, Arrecadação e Fiscalização da Secretaria da Fazenda”. Segundo o Secretário-Executivo da SEFAZ:

Esse novo Plano de Cargos e Carreiras procurou responder ao anseio da classe fazendária sobre modificações necessárias ao PCC de 1996, resolvendo uma série de distorções verificadas ao longo dos últimos 10 anos, adequando a Secretaria da Fazenda ao modelo de gestão tributária, que já está acontecendo em nível nacional com relação à Lei Orgânica do Fisco. (Neto⁵⁶, 2006, p.9)

A referida lei foi aprovada sem vetos e foi resultado de diversas negociações entre os fazendários e a Administração da SEFAZ-CE. Conforme divulgado pelo Sindicato dos Fazendários do Ceará – SINTAF, através de seu periódico Fala Fisco⁵⁷, o novo PCC trouxe os seguintes benefícios:

- Aumento linear de 10,20% nos vencimentos;
- Competência plena, no final da carreira, para todos os servidores. Para que se entenda melhor, cabe salientar que no PCC anterior nem todos os servidores ascendiam até a última classe e tinham suas competências limitadas, com exceção dos servidores que ocupavam os cargos de Auditor Fiscal do Tesouro Estadual e de Fiscal do Tesouro Estadual. Com este novo PCC, a competência do servidor é incrementada a cada classe;
- Reconhecimento da atividade essencial ao funcionamento do Estado exercida por todos os integrantes do Grupo Tributação, Arrecadação e Fiscalização – TAF;

⁵⁶ NETO, Argemiro Torres. PCC: os ganhos efetivos para os servidores fazendários. **SEFAZ Novo Tempo**. Fortaleza, Ano 13, n.81 e 82, p.09, mai./jun. 2006.

⁵⁷ SINTAF. Conquistas do Novo PCC. **Fala Fisco**, Fortaleza, p. 5, abril/2006.

- Inclusão de todos os servidores nos benefícios do plano;
- Aumento de 90% no vencimento base inicial, ou seja, de R\$ 1.296,03 para R\$ 2.462,30;
- Regras para promoção mais acessíveis que no PCC de 1996;
- Permissão do acesso de todos os servidores à última referência da carreira;
- Gratificação de Titulação de 15% para especialistas; 30% para mestres e 60% para doutores;
- Exclusão das duas primeiras classes do PCC anterior, com ganhos substanciais para os servidores enquadrados nessas referências;
- Correção parcial do PCC de 1996.

Diante dessas conquistas, a maioria dos servidores fazendários da ativa, que atualmente vinha percebendo a remuneração máxima devido ao PDF, voltou os olhos para o teto salarial de servidores fazendários de outros estados, a fim de assegurar a equidade externa. Segundo o Sindicato dos Fazendários do Ceará – SINTAF, “entre os 27 Estados da Federação, o Ceará é o que tem o menor teto salarial”. Conforme afirma essa entidade, a média dos tetos salariais dos Estados do Nordeste é de cerca de R\$ 15.600,00. Até junho/2008, o teto salarial do servidor público cearense era de R\$ 10.273,12. Atualmente, a remuneração máxima é de R\$ 11.299,40.

Com o bom desempenho dos indicadores do PDF e conseqüentemente o bom valor pago aos fazendários a título de “Prêmio por Desempenho Fiscal”, somado ao baixo valor do teto salarial em relação aos demais Estados, surge um sério problema. Servidores que se encontram nos primeiros níveis da carreira fazendária estão percebendo o mesmo salário que os servidores que estão na última referência da carreira, podendo gerar um sentimento de iniquidade entre a classe. Da mesma forma, aqueles que exercem cargos em comissão, e que, portanto, possuem mais atribuições e responsabilidades, estão recebendo quase o mesmo valor que seus colaboradores. Esse fato pode ser considerado por muitos um fator de insatisfação, causando desestímulo àqueles que assumem ou que pretendem assumir um cargo comissionado na SEFAZ-CE.

Atualmente, existe uma comissão formada por representantes do Governo Estadual e do SINTAF, autorizada pelo Governador Cid Ferreira Gomes, para elaboração de um projeto de elevação do teto salarial do Ceará, cuja repercussão financeira seja equivalente à média nordestina.

Diante de todos os fatos expostos neste capítulo, faz-se necessário investigar qual o nível de satisfação dos servidores fazendários acerca do atual sistema de remuneração da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará - SEFAZ-CE. Devem-se analisar os aspectos com impactos motivacionais, tais como as expectativas dos pesquisados em relação a esse sistema, além do grau de equidade interna e externa por ele proporcionado. Nos próximos capítulos, tratar-se-á da metodologia aplicada nessa pesquisa e, logo após, da análise dos resultados obtidos.

5 METODOLOGIA

“Sistema de Remuneração da SEFAZ-CE x Satisfação dos Servidores Fazendários: Estudo de Caso no Posto Fiscal de Aracati”, como o próprio título sugere, trata-se de um estudo de caso realizado no Posto Fiscal de Aracati com o objetivo de analisar os impactos do sistema de remuneração da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará no nível de satisfação dos servidores daquela unidade. Andrade⁵⁸ (1999, p.117) define o estudo de caso como aquele que analisa *“determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações”*.

A elaboração de todo trabalho de caráter científico envolve obrigatoriamente a pesquisa bibliográfica como fonte dos pressupostos teóricos sobre os quais se fundamentarão as análises do pesquisador. Marconi e Lakatos⁵⁹ (2003, p.183), definem pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, àquela que *“abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, etc., até meios de comunicação orais [...] e audiovisuais [...]”*. Para Manzo e Trujillo *apud* Marconi e Lakatos⁶⁰ (2003, p.183):

⁵⁸ ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

⁵⁹ MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

⁶⁰ Idem.

a bibliografia pertinente 'oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente' e tem por objetivo permitir ao cientista 'o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de informações'.

Teve-se, então, como ponto de partida, a pesquisa bibliográfica acerca das teorias da motivação, para a elaboração do capítulo 2, cujos conceitos nele contidos estão amparados nos seguintes autores: Araújo (2006); Bergamini (1997); Gil (2001); Kondo (1994); Maximiliano (2004); Novaes (2008); Stoner (1985).

A mesma metodologia aplicou-se ao capítulo 3, que trata de sistema de recompensas, direcionado ao elemento remuneração. Reuniram-se conhecimentos teóricos sobre os diversos tipos de remuneração, bem como as novas abordagens sobre esse tema, à luz de autores como: Araújo (2006); Chiavenato (2003 e 2006); Dutra (2002); França (2007); Gil (2001); e Stoner (1985).

Na elaboração do capítulo 4, que retrata a Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará, bem como o Posto Fiscal de Aracati, além do processo de modernização dessa instituição e seu sistema de remuneração, utilizou-se a pesquisa bibliográfica através: do site institucional www.sefaz.ce.gov.br; da monografia apresentada por Melo (2004); do periódico institucional "SEFAZ Novo Tempo" (1996 a 2004); e dos jornais distribuídos pelo Sindicato dos Servidores Fazendários do Ceará – SINTAF, "Jornal do SINTAF" (1996) e "Fala Fisco"(2006).

Todavia, para explicar as mudanças e o funcionamento do sistema de remuneração da SEFAZ-CE, foi necessário realizar pesquisa documental, através de relatório fornecido pela Coordenadoria da Administração Tributária – CATRI, além

de anotações do Congresso Estadual dos Fazendários do Ceará e dos seguintes decretos e leis: Decreto 27.439/2004; Lei nº 12.582/1996; Lei nº 12.913/1999; Lei nº 13.439/2004; e Lei nº 13.778/2006. Pesquisa documental, de acordo com Marconi e Lakatos⁶¹ (2003) é aquela cuja *“fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois”*.

De posse de todo referencial teórico, passou-se à pesquisa de campo realizada junto aos servidores lotados no Posto Fiscal de Aracati, com o objetivo de colher os dados para posterior análise do grau de satisfação desses servidores em relação ao atual sistema de remuneração. Cabe destacar o conceito de pesquisa de campo que, segundo Marconi *apud* Andrade⁶²:

É aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. (1999, p.109)

A escolha dessa unidade dentre as demais, deveu-se ao número de servidores fazendários que ali trabalham, além de possuir a melhor estrutura física do Estado, sendo inclusive escolhido para implantação do projeto piloto de automação dos Postos Fiscais do Ceará. Também se levou em consideração a proximidade da capital e o fato de ser o segundo posto fiscal em termos de fluxo de mercadorias.

⁶¹ MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

⁶² ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Nessa fase, o primeiro passo foi a elaboração de um questionário composto de duas partes: identificação da amostra, consistindo em 12 questões com a finalidade de descrever o perfil dos entrevistados; e 17 perguntas relativas ao objeto da pesquisa, com o objetivo de colher dados sobre a motivação para fiscalizar e a satisfação dos servidores em relação ao sistema de remuneração da SEFAZ-CE. Para cada questão dessa segunda parte, reservaram-se três linhas para o respondente efetuar comentários que achar pertinentes.

Para Marconi e Lakatos⁶³ (2003, p.201), *“questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”*. As referidas autoras destacam, entre outras vantagens desse instrumento de coleta de dados: a economia de tempo e de viagens; a maior liberdade nas respostas decorrente do anonimato; menor risco de distorção pela influência do entrevistador; e a obtenção de respostas que materialmente seriam inacessíveis. Entretanto, também relacionam como desvantagens: o pequeno percentual de questionários que retornam; o grande número de perguntas sem respostas; a impossibilidade de ajudar o informante em questões mal compreendidas; a devolução tardia prejudica o calendário ou sua utilização; nem sempre quem preenche o questionário é o escolhido, invalidando, portanto, as questões.

Após a elaboração do questionário, foi procedida a definição do tamanho da amostra, ou seja, da quantidade de servidores que deverão responder aos

⁶³ MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

questionários. A fim de conferir o maior grau de confiabilidade possível, calculou-se a base dos pesquisados através da seguinte fórmula:

$$a) \text{ Fórmula : } n = \frac{N.p.q.z^2}{E^2.(N-1)+p.q.z^2}$$

Onde: n = Tamanho da amostra

N = Total de Servidores do Posto Fiscal

p = 0,50

q = 1 - p = 0,50

Z = 1,685 (Coeficiente de confiabilidade de 90%)

E = 0,05 (5%) (Margem de Erro)

$$b) \text{ Cálculo: } n = \frac{39 \times 0,50 \times 0,50 \times 1,685^2}{0,05^2 \times (39-1) + 0,50 \times 0,50 \times 1,685^2}; \quad n = \frac{27,68}{0,80} = 34 \text{ Servidores}$$

Com o intuito de eliminar ou minimizar as desvantagens apontadas por Marconi e Lakatos (2003), optou-se por aplicar os questionários pessoalmente, esclarecendo dúvidas quanto à proposta das questões, sem, contudo, interferir nas respostas. Também, minimizou-se a quantidade de perguntas não respondidas e eliminou-se a possibilidade de não retorno dos mesmos. Assim, como os servidores trabalham em regime de plantão de 05 dias por 10 de folga, e são divididos em três turmas “A”, “B” e “C”, compareceu-se ao Posto Fiscal de Aracati, acerca de 150 Km de Fortaleza, no dia 11/08/2008 a fim de solicitar aos servidores da turma “B” que

preenchessem os questionários. No dia 12/08/2008, os questionários foram aplicados à turma “C” e, finalmente, no dia 18/08/2008, à turma “A”.

De posse dos dados coletados, foi utilizado o aplicativo Microsoft Excel para efetuar sua tabulação e elaborar os gráficos necessários à melhor compreensão dos resultados da análise. Optou-se pelos gráficos em forma de pizza já que facilitam a visualização dos tamanhos relativos, entre cada uma das partes do todo. Mattar⁶⁴ (2001, p.264) define este tipo de gráfico como aquele que “*é constituído pela figura de um círculo repartido através de seus raios em n partes proporcionais à ocorrência da variável nos resultados da pesquisa*”.

Finalmente, após a tabulação dos dados e a construção dos gráficos, procedeu-se à análise qualitativa dos mesmos, comentando-se o resultado de cada questão. Segundo Miranda⁶⁵ *et al.* (2008):

a análise qualitativa é um processo de ajuste de dados narrativos, ou de tornar óbvio o invisível, de vincular e atribuir consequência aos antecedentes. Portanto, é um processo de conjectura, verificação, de correção e modificação, de sugestão e defesa através de processos intelectuais de compreensão, síntese, teorização e re-contextualização com certa sistemática no curso do estudo.

Buscou-se, pois, descrever os fenômenos relacionados ao nível de satisfação dos servidores da SEFAZ-CE em relação ao sistema de remuneração dessa instituição, sob a perspectiva dos servidores do Posto Fiscal de Aracati, para posteriormente interpretá-los, à luz da fundamentação teórica dessa pesquisa.

⁶⁴ MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

⁶⁵ MIRANDA, Fan et. al. Figuras e significados: recursos gráficos na pesquisa de representações sociais. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, Goiânia, mai-ago/2007. Disponível em: <http://www.fen.ufg.br/revista/v9/n2/v9n2a19.htm>. Acessado em: 29.08.2008.

6 A SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES DO POSTO FISCAL DE ARACATI E O SISTEMA DE REMUNERAÇÃO DA SEFAZ-CE

A satisfação das necessidades dos servidores fazendários é fator bastante importante, não somente para estes, mas também para a própria instituição. Acredita-se que, quando trabalhando satisfeitos, os servidores tendem a se motivar intrinsecamente e a produzir mais e com maior qualidade.

Nesse estudo de caso, partiu-se do princípio de que a satisfação dos servidores fazendários lotados no Posto Fiscal de Aracati em relação ao sistema de remuneração da SEFAZ-CE está intimamente ligada ao seu perfil, desde seu nível de escolaridade, até a posição em que ocupa na carreira fazendária. Por esse motivo, dividiu-se o instrumento de coleta de dados em duas partes: a primeira tinha o objetivo de colher dados que identificassem o perfil dos entrevistados; e a segunda tinha a finalidade de colher as impressões dos servidores quanto ao sistema de remuneração da SEFAZ-CE.

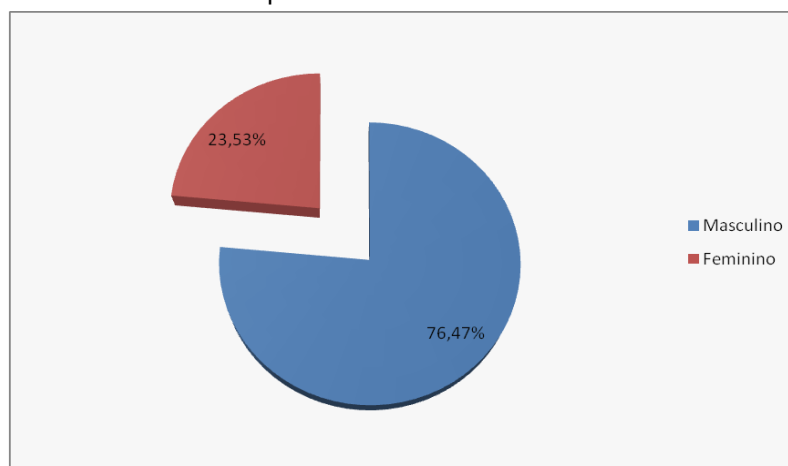
Descrever-se-á, no próximo item, o perfil dos plantonistas entrevistados, lotados no Posto Fiscal de Aracati; e no item seguinte, os resultados da pesquisa de campo.

6.1 Identificação da Amostra

Foram entrevistados 34 dos 39 servidores fazendários lotados no Posto Fiscal de Aracati, sendo 10 pertencentes à turma “A”, 12 à turma “B” e 12 da turma “C”.

A primeira questão abordada diz respeito ao sexo dos entrevistados. Conforme se observa no gráfico 5, os servidores do sexo masculino predominam e correspondem a 76,47% dos plantonistas, enquanto que 23,53% são do sexo feminino.

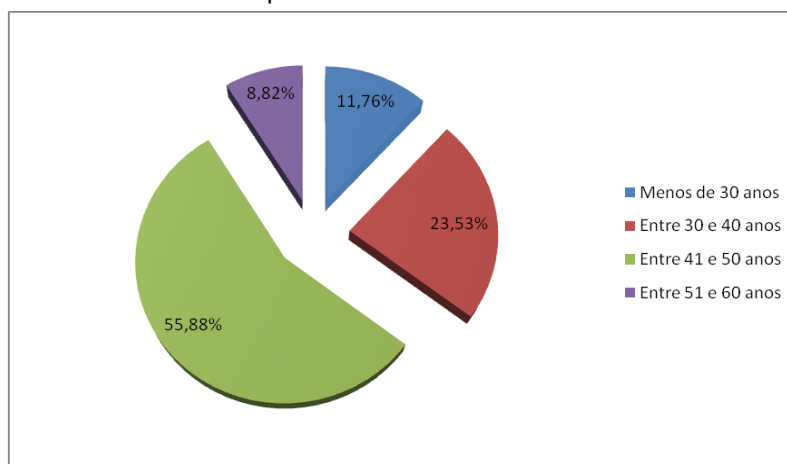
Gráfico 5: Servidores por Sexo



Fonte: Próprio Autor

Quanto à faixa etária, constatou-se que a maioria dos entrevistados (55,88%) possui idade entre os 41 e 50 anos. Aqueles que têm entre 31 e 40 anos, representam 23,53%, seguidos daqueles com menos de 30 anos (11,76%). Os servidores com faixa etária entre 51 e 60 anos representam apenas 8,82%. Os dados são demonstrados no gráfico 6.

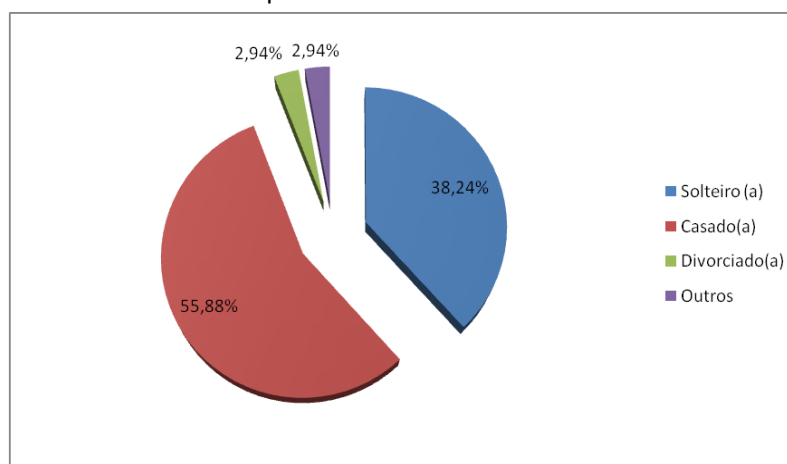
Gráfico 6: Servidores por Faixa Etária



Fonte: Próprio Autor

O estado civil dos pesquisados é, predominantemente, de servidores casados, que representam 55,88% do universo, seguidos dos solteiros, que totalizam 38,24%. Aqueles que se definiram como divorciado(a) ou outros, representam somente 2,94% cada. Esses dados são importantes para a pesquisa, haja vista que as necessidades dos servidores casados tendem a ser maiores em relação aos solteiros, o que pode afetar diretamente o nível de satisfação em relação à remuneração.

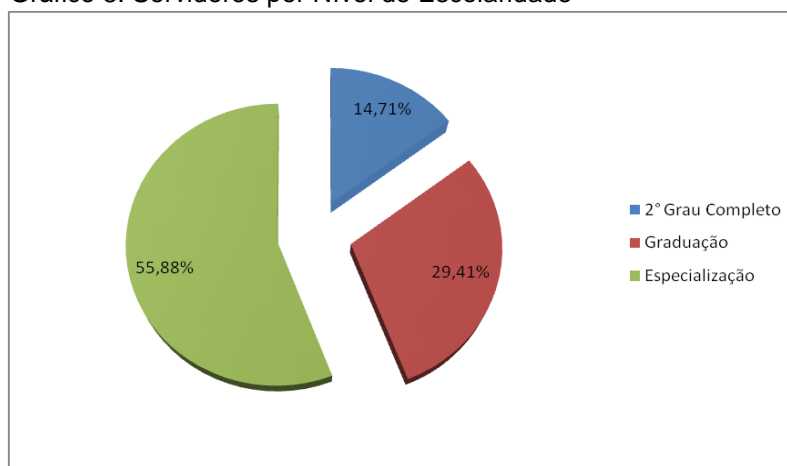
Gráfico 7: Servidores por Estado Civil



Fonte: Próprio Autor

O grau de escolaridade dos pesquisados pode ser considerado bastante satisfatório, levando-se em conta que, até 2006, o cargo de Auditor Adjunto do Tesouro Estadual exigia dos concursandos apenas o 2º grau completo. Assim, predominam os servidores com título de Especialista, com 55,88%, seguidos daqueles com curso superior em nível de graduação, com 29,41%. Já os servidores que declararam ter concluído o 2º grau, representam somente 14,71% do universo pesquisado.

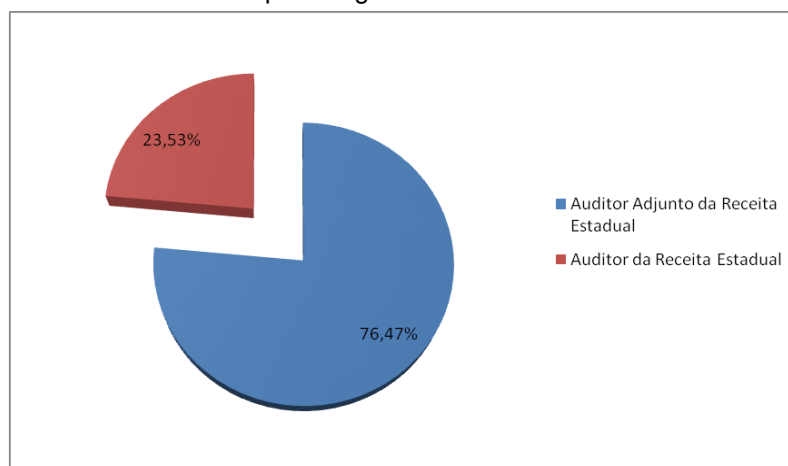
Gráfico 8: Servidores por Nível de Escolaridade



Fonte: Próprio Autor

O atual plano de cargos e carreiras prevê cinco tipos de cargo funcional: Auditor Adjunto da Receita Estadual, Auditor da Receita Estadual, Analista Contábil Financeiro, Analista Jurídico e Analista de Tecnologia da Informação. Apesar disso, devido à competência prevista no PCC para cada cargo, encontrou-se na unidade fiscal em análise apenas Auditores Adjuntos do Tesouro Estadual, que representam 76,47% do total; e Auditores do Tesouro Estadual, que constituem 23,53% dos entrevistados, conforme representado no gráfico a seguir:

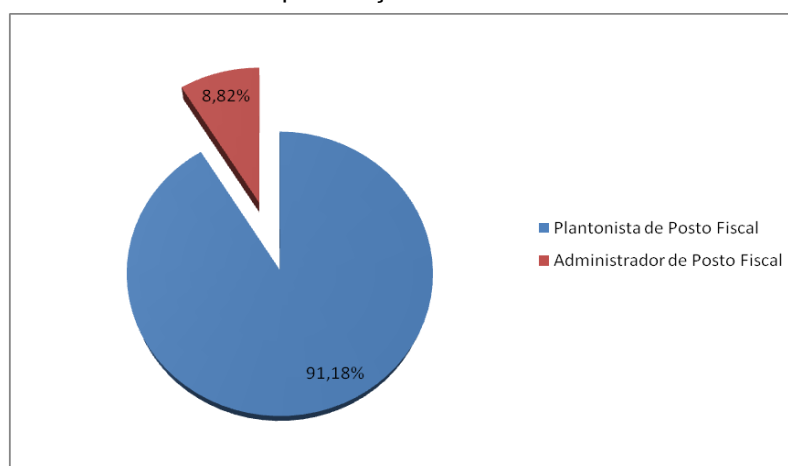
Gráfico 9: Servidores por Cargo Funcional



Fonte: Próprio Autor

Como já foi dito anteriormente, cada turma é composta por um Administrador de Posto Fiscal e por, em média, 12 plantonistas. Assim, dos 34 entrevistados, três são administradores e os demais são plantonistas, que representam 91,18% da amostra.

Gráfico 10: Servidores por Função no Posto Fiscal

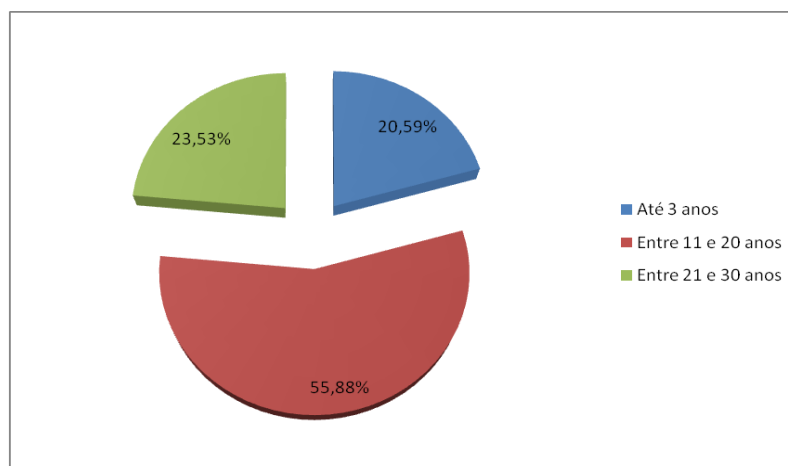


Fonte: Próprio Autor

Com relação ao tempo de serviço na Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará - SEFAZ-CE, constatou-se que 55,88% dos pesquisados possuem entre 11 e 20 anos de atividade fazendária. Os servidores com tempo de serviço entre 21 e 30

anos representam 23,53%. Os recém-ingressos na carreira fazendária constituem 20,59% da amostra e todos possuem o cargo de Auditor da Receita Estadual.

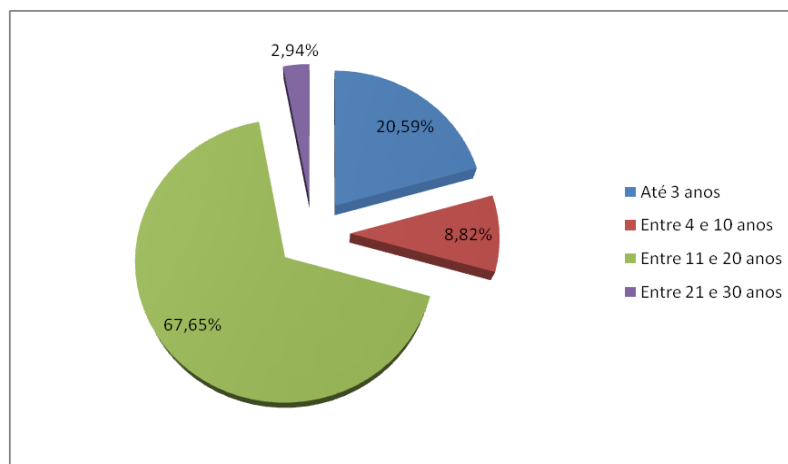
Gráfico 11: Servidores por Tempo de Serviço na SEFAZ-CE



Fonte: Próprio Autor

Dos servidores pesquisados, 67,65% possuem entre 21 e 30 anos de atividade na fiscalização do trânsito de mercadorias. Em seguida, vêm os servidores com até 3 anos que, como se pode deduzir, são os servidores fazendários mais recentes. Finalmente, 8,82% possuem entre 4 e 10 anos nessa atividade e 2,94% entre 11 e 20 anos.

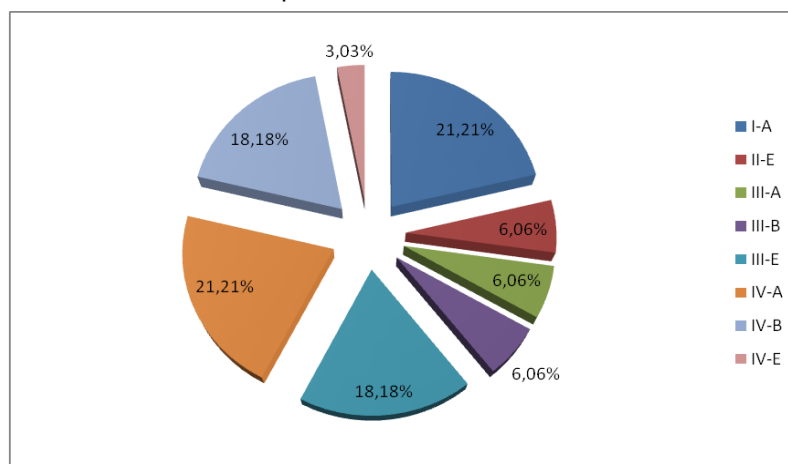
Gráfico 12: Servidores por Tempo de Serviço na Fiscalização do Trânsito de Mercadorias



Fonte: Próprio Autor

Quanto ao enquadramento no atual plano de Cargos e Carreiras, pode-se observar, através do gráfico 13, que 42,42% dos pesquisados já se encontram enquadrados na classe IV, a última da carreira, sendo que 21,21% estão na primeira referência da classe (IV-A), 18,18% na segunda referência (IV-B) e 3,03% já estão no topo da carreira fazendária. Constatase, também, que 30,30% dos servidores estão enquadrados na penúltima classe da carreira (III), de forma que 18,18% pertencem à última referência dessa classe (III-E), 6,06% à segunda referência (III-B) e 6,06% à primeira referência (III-A). Finalmente, 6,06% estão na referência II-E e 21,21% se encontram no início da carreira, na classe-referência I-A.

Gráfico 13: Servidores por Classe-Referência no PCC

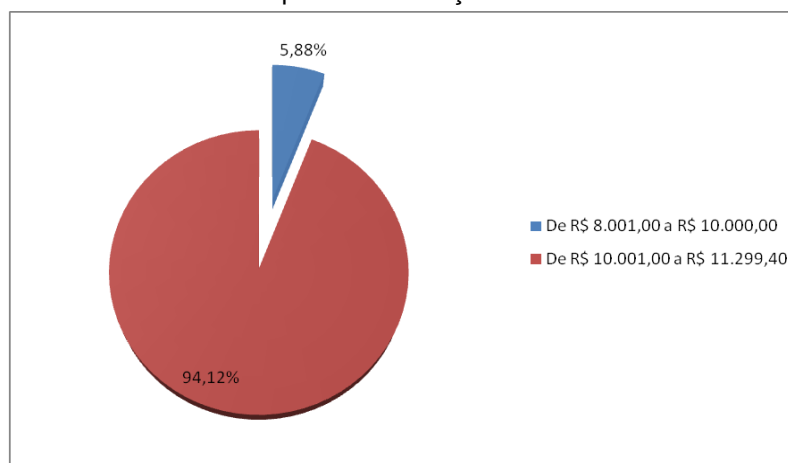


Fonte: Próprio Autor

Conforme foi afirmado no capítulo 4, atualmente, a maioria dos servidores fazendários percebe, a título de remuneração bruta, o valor máximo permitido por Lei a ser pago ao servidor público do Estado do Ceará, ou seja, o equivalente ao salário do Governador do Estado: R\$ 11.299,40. Esse fato se deve ao excelente desempenho da arrecadação estadual nos últimos anos, o que proporcionou aos fazendários uma considerável gratificação sob a rubrica de “Prêmio por

Desempenho Fiscal – PDF”. Ratificando essa afirmação, demonstra-se no gráfico abaixo que 94,12% dos servidores pesquisados percebem remuneração bruta entre R\$ 10.001,00 a R\$ 11.299,40, e 5,88%, entre R\$ 8.001,00 e R\$ 10.000,00.

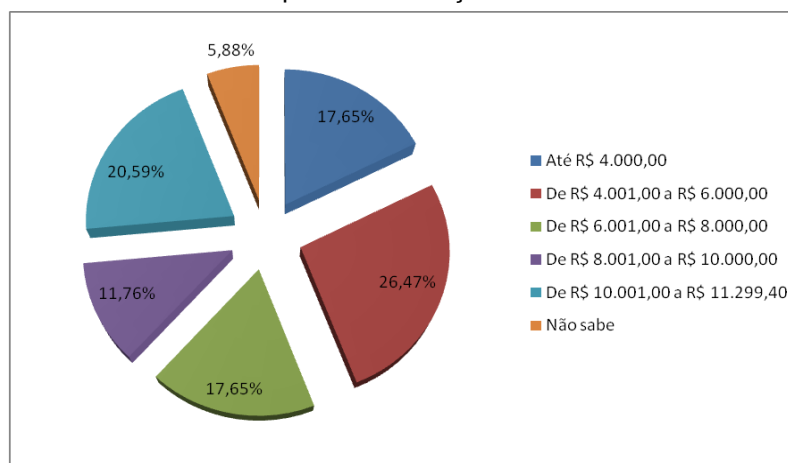
Gráfico 14: Servidores por Remuneração Bruta



Fonte: Próprio Autor

Consultados acerca do valor de sua remuneração bruta sem o PDF, 26,47% dos pesquisados declararam perceber entre R\$ 4.001,00 e R\$ 6.000,00; 20,59% entre R\$ 10.001,00 e R\$ 11.299,40; 17,65% entre R\$ 6.001,00 e R\$ 8.000,00; outros 17,65%, até R\$ 4.000,00; e 17,76 % entre R\$ 8.001,00 e R\$ 10.000,00. Note-se que 5,88% declararam não saber quanto recebem sem PDF.

Gráfico 15: Servidores por Remuneração Bruta sem o PDF



Fonte: Próprio Autor

Analisando-se o gráfico anterior, pode-se constatar que a grande maioria dos pesquisados, que representa 61,77% da amostra, recebe, sem o PDF, até R\$ 8.000,00, o que torna esses servidores bastante dependentes dessa gratificação e, conseqüentemente, muito vulneráveis financeiramente, caso essa gratificação não se mantenha nos atuais níveis. Em situação intermediária se encontram 11,76% que recebem entre R\$ 8.001,00 e R\$ 10.000,00. Por outro lado, 20,59% não dependem ou dependem relativamente pouco do PDF para alcançarem o teto salarial do estado, o que lhes confere maior estabilidade. Deve-se destacar, também, que os 5,88% que declararam não saber quanto recebem sem essa gratificação correm um sério risco de desequilíbrio financeiro de suas contas pessoais, já que não têm noção de quanto de seu salário está garantido mensalmente para programar o orçamento familiar.

6.2 Análise do Nível de Satisfação dos Servidores

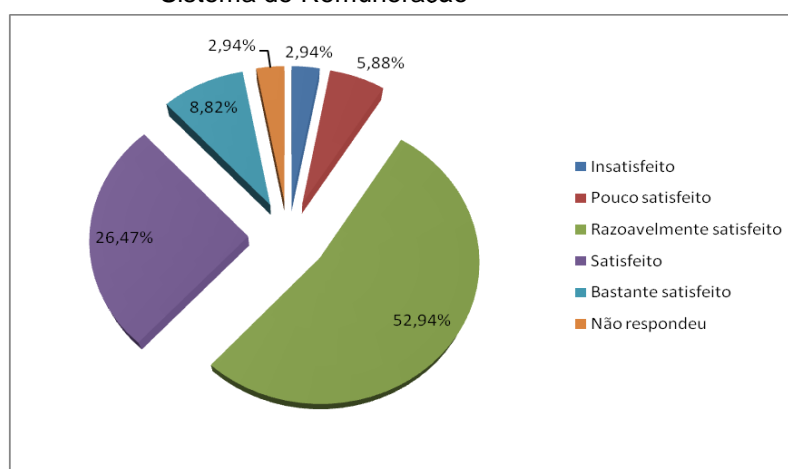
A fim de proporcionar uma melhor análise dos dados coletados, optou-se por agrupar as questões a serem analisadas conforme o assunto a que se referiam e sua finalidade para a pesquisa.

Dessa maneira, o nível de satisfação dos servidores do Posto Fiscal de Aracati, em relação ao sistema de remuneração da SEFAZ-CE, será investigado de acordo com os seguintes parâmetros: quanto ao Prêmio por Desempenho Fiscal – PDF; quanto ao Plano de Cargos e Carreiras – PCC; quanto à equidade interna e externa; e quanto ao estímulo para exercício de cargo comissionado.

6.2.1 Satisfação quanto ao Prêmio por Desempenho Fiscal - PDF

Inicialmente, os servidores pesquisados foram questionados quanto à sua satisfação em relação ao atual sistema de remuneração da SEFAZ. Do total, 52,94% de consideraram razoavelmente satisfeitos; 26,47% satisfeitos; 8,87% bastante satisfeitos; 5,82% pouco satisfeitos; 2,94% insatisfeitos; e 2,94% não responderam.

Gráfico 16: Grau de Satisfação dos Servidores em Relação ao Sistema de Remuneração



Fonte: Próprio Autor

A maioria dos servidores que se consideram razoavelmente satisfeitos e que justificaram sua resposta, alegaram que o salário, ou seja, a parte fixa da remuneração paga pela SEFAZ-CE, é muito baixo. Entretanto, a insegurança causada pela alta dependência do PDF para se auferir a atual remuneração, foi a causa mais apontada para justificar essa resposta. Dentre os comentários realizados, destacam-se:

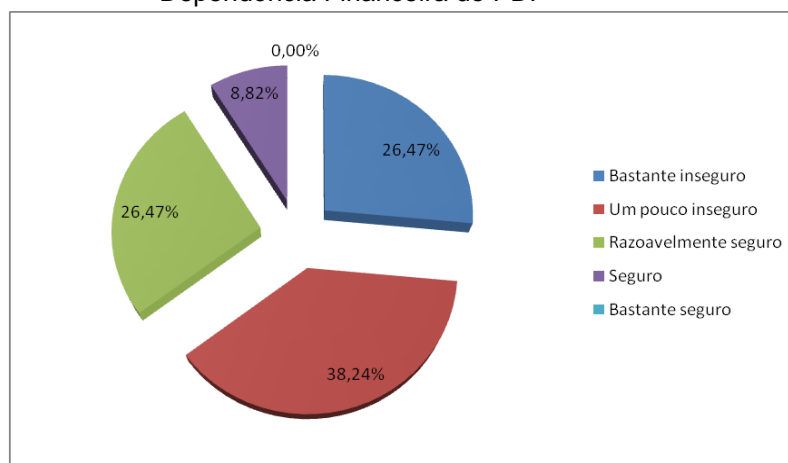
A remuneração é muito dependente do PDF, que por sua vez é muito variável, não garantindo a estabilidade financeira que eu almejava ao prestar concurso;

Vencimento básico da classe inicial é muito baixo. Assim, dependemos consideravelmente do PDF, enquanto deveria ser o contrário;

O estado do Ceará, como se sabe, é o lanternas na remuneração do fisco.

Quando questionados em relação à segurança financeira devido à dependência do PDF, somente 8,82% dos servidores se declararam seguros e 26,47% razoavelmente seguros. A maioria dos pesquisados, o equivalente a 38,24%, declarou-se um pouco insegura, enquanto outros 26,47% sentem-se bastante inseguros. Esses dados reforçam as constatações quanto ao fato de que o nível de satisfação dos servidores está relacionado com a dependência dessa gratificação, que representa uma parcela considerável da remuneração e que pode variar muito de acordo com o desempenho da arrecadação estadual.

Gráfico 17: Grau de Insegurança dos Servidores em Relação à Dependência Financeira do PDF

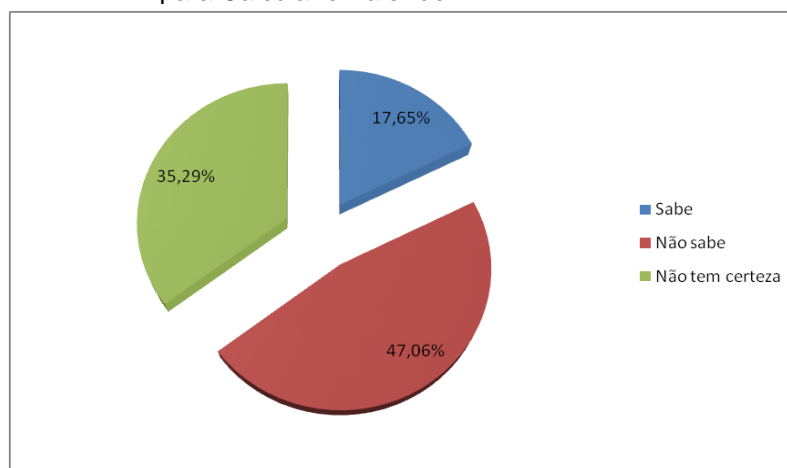


Fonte: Próprio Autor

Um fato interessante pode ser constatado, comparando-se o gráfico acima com o gráfico 15, na página 80, pois mesmo aqueles cuja remuneração bruta sem PDF chega a mais de 90% do teto salarial, se revelam razoavelmente seguros. Um comentário de um dos servidores que se declarou bastante inseguro deve ser destacado: *“Ao fazer concurso para a SEFAZ, fui atraída pela remuneração, pois já possuía estabilidade no serviço público federal. Não sabia, no entanto, que a mesma era tão dependente do PDF e, sendo assim, variável”*.

Outro fato revelado nessa pesquisa diz respeito ao nível de conhecimento dos indicadores que são utilizados para calcular o PDF. Apesar de essa gratificação constituir uma parcela considerável da remuneração da maioria dos servidores pesquisados, 47,06% dos pesquisados declararam não conhecer os indicadores que interferem no cálculo dessa gratificação e outros 35,29% disseram não ter certeza. Somente 17,65% afirmaram conhecer tais indicadores.

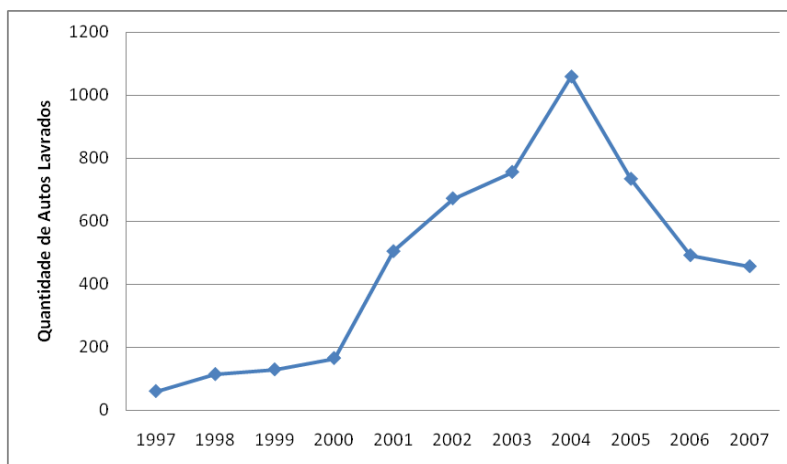
Gráfico 18: Nível de Conhecimento dos Indicadores Utilizados para Calcular o Valor do PDF



Fonte: Próprio Autor

Conforme exposto no capítulo dedicado à descrição do sistema de remuneração da SEFAZ-CE, o PDF é apurado com base em cinco indicadores, sendo que, no caso dos Postos Fiscais, cuja principal atribuição é a de fiscalizar o trânsito de mercadorias, a lavratura de autos de infração é um dos mais importantes. Nesse mesmo capítulo, demonstrou-se o crescimento considerável na quantidade de autos de infração lavrados em 2004, ano em que foi instituído o PDF, e uma tendência de queda nos anos posteriores, conforme o gráfico reproduzido na página seguinte:

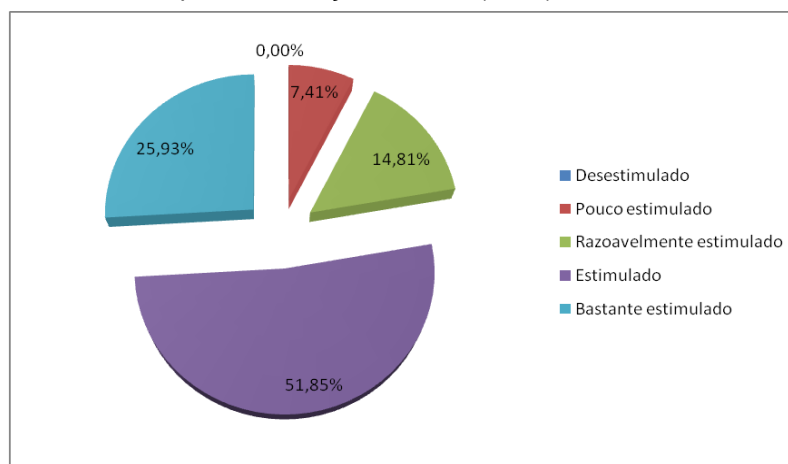
Gráfico 19: Quantidade de Autos de Infração Lavrados no PF de Aracati



Fonte: Coordenadoria da Administração Tributária – CATRI SEFAZ-CE

A fim de averiguar se a motivação dos servidores seguiu essa tendência, fez-se a seguinte indagação: “Quando o Prêmio por Desempenho Fiscal – PDF foi instituído em 2004, como você se sentiu em relação à sua motivação para fiscalizar?”. Obteve-se, então o seguinte resultado: 25,93% se declararam bastante estimulados; 51,85%, estimulados; 14,81%, razoavelmente estimulados; e apenas 7,41%, pouco estimulados.

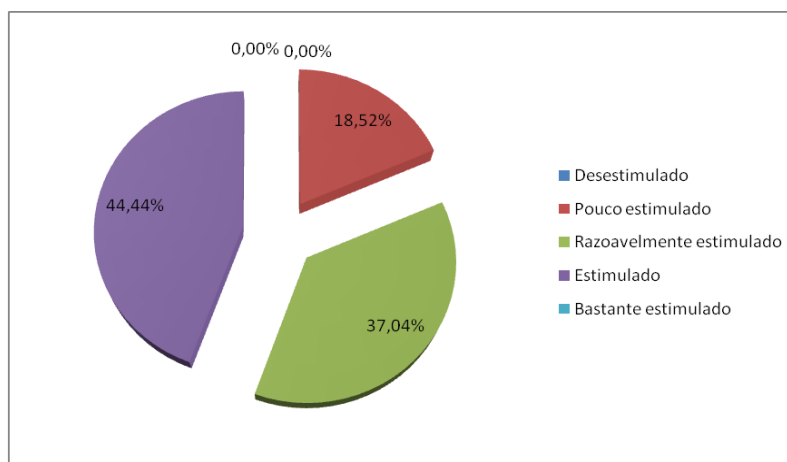
Gráfico 20: Grau de Motivação dos Servidores para Fiscalizar após a Instituição do PDF (2004)



Fonte: Próprio Autor

Em seguida, questionou-se o servidor em relação a como ele se sente, hoje, quanto à sua motivação para fiscalizar. Cabe ressaltar que, para fins de análise comparativa, foram consideradas somente as respostas daqueles servidores trabalhavam na instituição em 2004, pois 07 dos servidores entrevistados possuem menos de 01 ano na SEFAZ-CE. Dessa forma, dos 27 servidores pesquisados, 44,44% responderam que se sentem estimulados; 37,04% razoavelmente estimulados; e 18,52% pouco estimulados. Comparando-se os gráficos 20 e 21, constata-se que nenhum servidor se sente atualmente bastante estimulado. Também houve redução no percentual daqueles que se sentem estimulados, de 51,85% em 2004 para 44,44%, em 08/2008. Em contrapartida, o percentual de servidores que se consideravam razoavelmente estimulados passou de 14,81% para 37,04%. Na mesma proporção, o percentual de servidores pouco estimulados saltou de 7,41% para 18,52%. Tudo isso indica um forte indício de que a tendência de queda na quantidade de autos de infração lavrados no Posto Fiscal de Aracati esteja relacionada com uma redução no nível de motivação dos servidores ali lotados.

Gráfico 21: Grau Atual de Motivação dos Servidores para Fiscalizar (Somente os Servidores Ativos em 2004)



Fonte: Próprio Autor

Quanto à motivação dos 07 servidores recém-ingressos, cabe registrar que 01 servidor se diz bastante estimulado para fiscalizar, 04 se declaram estimulados e 02 razoavelmente estimulados.

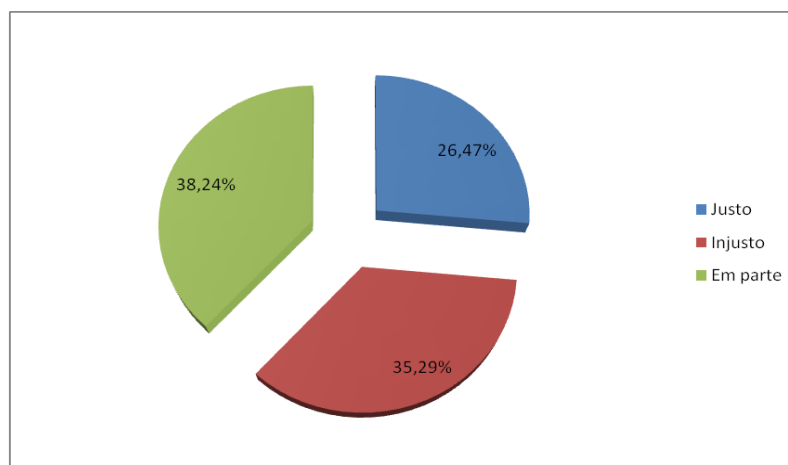
Essa queda no nível de motivação dos servidores talvez possa ser explicada através da tese proposta por Kohn *apud* Bergamini⁶⁶ (2004, p.58), segundo a qual *“os sistemas de recompensas conseguem apenas uma submissão temporária por parte dos empregados. São ineficazes em produzir mudanças duradouras de comportamento e atitudes”*.

Por outro lado, considerando que o PDF é uma gratificação variável vinculada ao desempenho da instituição e da unidade de trabalho, quando a arrecadação estadual atinge níveis excepcionais como os atualmente registrados, o PDF tende a chegar ao seu valor máximo e, em muitos casos, o servidor não recebe ou não recebe integralmente essa gratificação devido ao teto salarial do estado. Isso pode gerar insatisfação e conseqüentemente dessestímulo nos servidores, haja vista que servidores com desempenho distintos e em níveis de cargos e carreiras diferentes recebem no final do mês a mesma remuneração total. Para averiguar a validade dessa hipótese, e medir o sentimento de iniquidade em relação a esse fato, perguntou-se aos pesquisados se consideravam justo que servidores que trabalham na mesma unidade de trabalho e apresentam desempenho e produtividade distintos, recebam o mesmo valor de PDF. Constatou-se, nesse caso, que apenas 26,47% dos servidores pesquisados consideram esse fato justo; 38,24%, por sua vez,

⁶⁶ BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

consideram justo em parte e 35,29% consideraram essa situação injusta, conforme se observa no gráfico abaixo:

Gráfico 22: Sentimento de Equidade em Relação ao Fato de que Servidores com Desempenho e Produtividade Distintos Recebem o Mesmo Valor de PDF



Fonte: Próprio Autor

Entre os comentários acerca desse assunto, pode-se destacar o seguinte:

“A uniformização dos rendimentos, no meu ponto de vista, causa um problema na identificação das responsabilidades, premiando servidores desinteressados e descomprometidos, que recebem o mesmo vencimento dos comprometidos”.

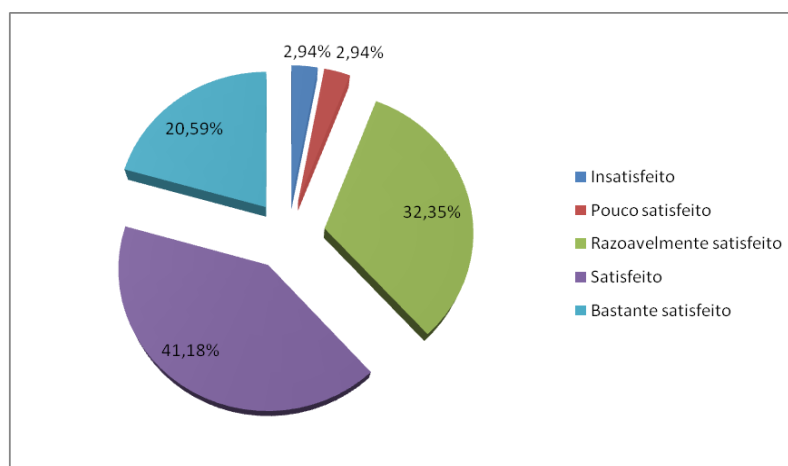
Vale relembrar que, segundo Maximiliano⁶⁷ (2004, p.284), a percepção da falta de equidade pode produzir uma combinação de seis tipos de comportamentos, quais sejam: alteração do esforço exercido; alteração nos resultados produzidos (aumentar o quantitativo em detrimento do qualitativo); distorção da autopercepção; distorção da percepção dos outros; escolha de outra referência (busca de comparações com colegas em situação inferior); abandono da situação presente (da

⁶⁷ MAXIMILIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. São Paulo: atlas, 2004.

função, do emprego, ou profissão. Isso também pode explicar a queda nos níveis de motivação dos servidores pesquisados, haja vista o fator de insatisfação gerado.

Uma das soluções apontadas para resolver esse problema tem sido o aumento do teto salarial do estado, o qual é atualmente um dos mais baixos do país. Considerando o processo de negociação entre os servidores fazendários, através do SINTAF, e o Governo do Estado para estabelecer um novo teto salarial correspondente à média da Região Nordeste, indagou-se os servidores pesquisados quanto à sua satisfação caso esse valor seja estabelecido em R\$ 15.600,00. Conforme demonstrado abaixo, 20,59% dos servidores ficariam bastante satisfeitos; 41,18% ficariam satisfeitos; 32,35%, razoavelmente satisfeitos; e 5,88% estariam pouco satisfeitos ou insatisfeitos.

Gráfico 23: Grau de Satisfação dos Servidores Caso o Teto Salarial do Estado Seja Estabelecido em R\$ 15.600,00



Fonte: Próprio Autor

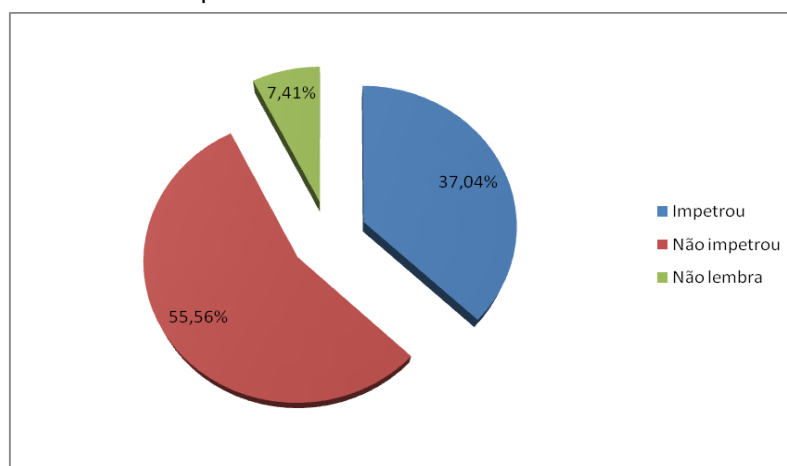
Entre aqueles que afirmaram que ficariam razoavelmente satisfeitos, muitos justificaram sua resposta devido ao receio de serem prejudicados, tendo em vista que dependem muito do PDF para atingir o atual teto. Desses comentários

destacaram-se: “Visto que dependo do PDF para atingir o teto, tenho receio de que, com o aumento do mesmo, eu seja prejudicado”; “Em longo prazo seria ótimo, mas no curto prazo, resultando em queda dos vencimentos, não é vantajoso para mim”.

6.2.2 Satisfação quanto ao Plano de Cargos e Carreiras - PCC

O Plano de Cargos e Carreiras instituído através da Lei nº 12.582/1996, conforme já abordado, causou insatisfação e sentimento de injustiça a vários servidores. A fim de averiguar o nível de satisfação em relação a esse PCC, fez-se a seguinte indagação: “Você impetrou Ação Judicial contra seu enquadramento no PCC de 1996?”. A maioria dos pesquisados (55,56%), não impetrou ação judicial contra seu enquadramento nesse PCC; enquanto 7,41% não lembram. Entretanto, uma parcela considerável dos pesquisados, que chegou a 37,04%, demonstrou sua insatisfação recorrendo à Justiça para corrigir a iniquidade da qual se sente vítima. Mais uma vez ressalta-se que essa questão se aplicava somente aos 27 servidores ativos em 1996, já que 07 servidores têm menos de 01 ano de carreira.

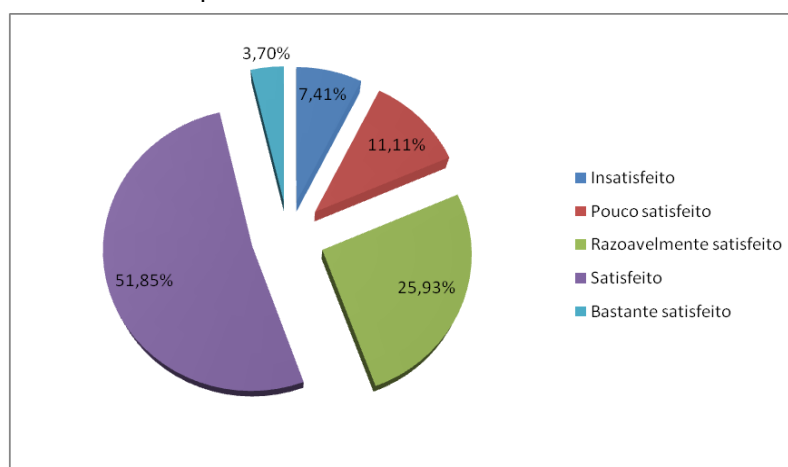
Gráfico 24: Servidores que Impetraram Ação Judicial contra o Enquadramento no PCC de 1996



Fonte: Próprio Autor

O Plano de Cargos e Carreiras vigente foi implantado para adequar a carreira do grupo Tributação, Arrecadação e Fiscalização – TAF à nova realidade da instituição SEFAZ-CE e, ao mesmo tempo, tentar corrigir as distorções detectadas no PCC anterior. Por esse motivo, questionou-se acerca da satisfação dos servidores em relação ao seu enquadramento no atual PCC. Consta-se, conforme o gráfico 25, que 3,70% dos servidores estão bastante satisfeitos; 51,85% se declaram satisfeitos e 25,93%, razoavelmente satisfeitos. Já 11,11% se dizem pouco satisfeitos e 7,41%, insatisfeitos. Entre os que se declararam razoavelmente satisfeitos, alguns justificaram sua resposta alegando terem sido prejudicados no PCC anterior, o que teria causado reflexos no enquadramento do atual PCC.

Gráfico 25: Grau de Satisfação dos Servidores em Relação ao Enquadramento no Atual PCC



Fonte: Próprio Autor

Tomando-se os 07 servidores recém-ingressos na carreira fazendária, observou-se um acentuado grau de insatisfação, pois 57,14% se sentem insatisfeitos com seu enquadramento na carreira e 14,28%, pouco satisfeitos. Somente 28,57% dessa amostra se consideram satisfeitos. Entre as justificativas para as respostas dos insatisfeitos, destacaram-se:

Infelizmente fomos enquadrados na mesma classe em que pessoas que não têm sequer nível superior foram enquadradas;

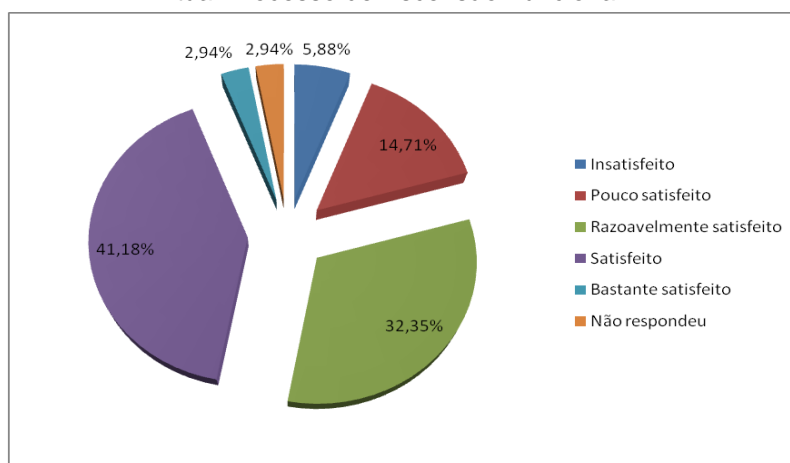
Entramos numa classe, que é para nível médio (I-A), sem compatibilidade com a nossa competência e escolaridade;

Insatisfeito, por ter competência plena para todas as atribuições do cargo e estar com vencimento menor que o cargo de Auditor Adjunto, que tem competências específicas.

Na verdade, esses servidores prestaram concurso público para o cargo de Auditor da Receita Estadual e desconheciam a atual estrutura de carreiras da SEFAZ-CE. Através de propagandas de cursos preparatórios que, geralmente procuram destacar a remuneração máxima paga pela instituição, criaram a expectativa de uma remuneração considerável e estável. Por outro lado, até bem pouco tempo, a SEFAZ-CE possuía o menor piso salarial em relação aos demais estados brasileiros. Com o atual PCC, o valor do vencimento-base inicial foi corrigido em 90%. Mesmo assim, ainda é um dos mais baixos do país.

Ainda com relação ao Plano de Cargos e Carreiras vigente, buscou-se averiguar o grau de satisfação dos servidores em relação ao processo de ascensão funcional atual. Os resultados podem ser observados através do gráfico 26:

Gráfico 26: Grau de Satisfação dos Servidores em Relação ao Atual Processo de Ascensão Funcional

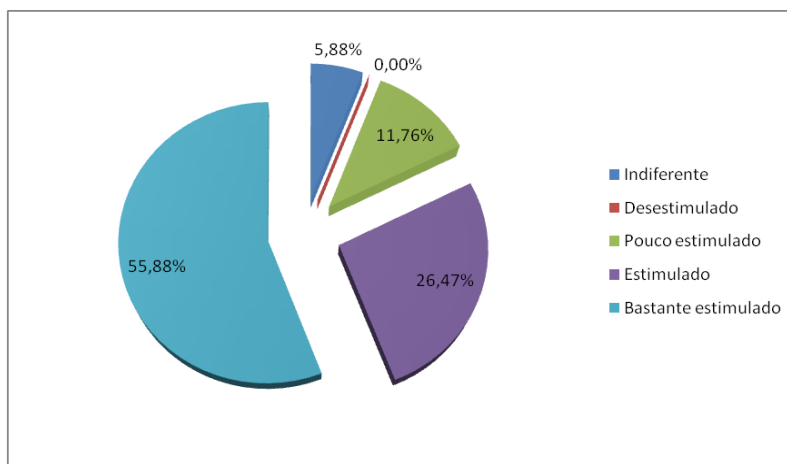


Fonte: Próprio Autor

A maior parcela dos entrevistados, representada por 41,18% dos servidores, está satisfeita com esse processo. Outra parcela bastante representativa se sente razoavelmente satisfeita. Os que se declararam pouco satisfeitos representam 14,71% da amostra, enquanto os insatisfeitos são apenas 5,88%.

A Lei nº 13.778/2006, que institui o atual PCC, como já abordado no capítulo 4, também trouxe como benefício a criação da “Gratificação de Titularidade”, a qual consiste em um mecanismo que visa recompensar os servidores que adquirirem habilidades necessárias à organização, através de cursos de pós-graduação como especialização, mestrado e doutorado. Com o intuito de medir o grau de estímulo que essa gratificação exerce na motivação dos servidores, elaborou-se a seguinte questão: “Com a implantação da Gratificação de Titularidade, como você se considera em relação ao estímulo para participar de cursos de pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado)?”. A grande maioria se diz bastante estimulada (55,88%) ou estimulada (26,47%). 11,76% se sentem pouco estimulados, e 5,88% permanecem indiferentes ao novo benefício.

Gráfico 27: Grau de Motivação dos Servidores para Participar de Cursos de Pós-graduação após a Instituição da Gratificação de Titularidade



Fonte: Próprio Autor

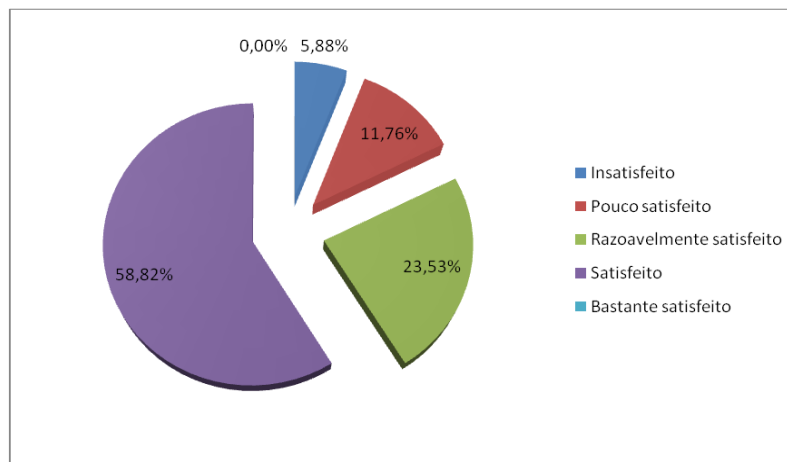
Dentre os servidores que se sentem bastante estimulados para cursar pós-graduação, alguns justificaram sua resposta como sendo uma maneira de reduzir sua dependência financeira do PDF: *“Vejo-me na necessidade de depender um pouco menos do PDF e essa gratificação é uma maneira de conseguir isso”*.

6.2.3 Satisfação quanto à Equidade Interna e Externa

A Teoria da Equidade, formulada por Adams (1965), sugere que o desempenho e a satisfação do indivíduo estão relacionados com a avaliação que este faz sobre a equidade ou a justiça da recompensa recebida. O ponto central dessa teoria é a crença de que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos. Sendo assim, aplicando essa teoria à SEFAZ-CE, os servidores fazem comparações entre si e outros servidores da instituição (equidade interna); e entre servidores que exercem a mesma função em outras Secretarias de Fazenda do país. Parte-se da premissa de que, se dois servidores realizam um mesmo esforço, a recompensa de uma deve ser igual à da outra.

Com a finalidade de analisar o sentimento de equidade interna dos servidores lotados no Posto Fiscal de Aracati, foi feita a seguinte pergunta: “Comparando seu salário com o de seus colegas de Posto Fiscal, como você se considera?”. Constatou-se que 58,82% dos pesquisados se sentem satisfeitos, enquanto 23,53% estão razoavelmente satisfeitos. Por outro lado, 11,76% se sentem pouco satisfeitos e apenas 5,88%, insatisfeitos.

Gráfico 28: Grau de Satisfação dos Servidores em Relação ao Sentimento de Equidade Interna



Fonte: Próprio Autor

Analisando-se os comentários acerca dessa questão, observou-se que o maior sentimento de iniquidade e, conseqüentemente, de insatisfação reside no fato de que, com o atual nível da gratificação do PDF, os servidores em início de carreira estão percebendo remuneração igual ou próxima àqueles enquadrados no final da carreira. Tal afirmação pode ser inferida dos seguintes comentários:

Pouco satisfeito: Sabendo que os colegas estão ganhando quase ou igual a mim, devido ao PDF, já que estou no final da carreira;

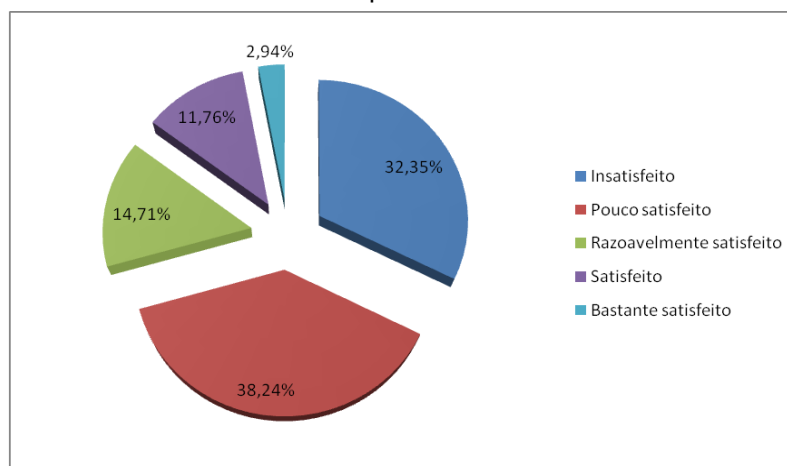
Razoavelmente satisfeito: Não acho justo que novos servidores ganhem igual ao antigo. Antigamente servidores novatos recebiam apenas o salário inicial e não tinham direito à gratificação variável por três ou quatro meses;

Razoavelmente satisfeito: É evidente o desconforto de possuir colegas novatos e estarmos no mesmo patamar salarial, considerando nossos anos de casa. Quando considero meu salário isoladamente estou satisfeita, mas quando comparo a satisfação diminui.

No intuito de averiguar o sentimento de equidade externa, os servidores foram indagados quanto à sua satisfação ao comparar seu salário com o de servidores fazendários de outras unidades da federação. Constatou-se que a maioria desses servidores, ou seja, 70,59%, não está satisfeita, sendo que, desses,

38,24% se sentem pouco satisfeitos e 32,35%, insatisfeitos. Em contrapartida, 14,71% dos entrevistados se sentem razoavelmente satisfeitos, enquanto 11,76% estão satisfeitos. Apenas 2,94% se dizem bastante satisfeitos.

Gráfico 29: Grau de Satisfação dos Servidores em Relação ao Sentimento de Equidade Externa



Fonte: Próprio Autor

Verificou-se, através das justificativas, que os maiores fatores de insatisfação estão relacionados ao valor do teto salarial do estado do Ceará, ao baixo vencimento-base do início da carreira e à recompensa recebida comparada ao desempenho ou atribuições:

Insatisfeito: O nosso teto remuneratório é o menor do país;

Razoavelmente satisfeito: Mais uma vez reitero que para início de carreira é um bom salário. Seria melhor se fosse constante e não variasse tanto devido ao PDF;

Muito insatisfeita, ainda mais agora com o aumento da arrecadação que mostra um bom trabalho por parte dos fazendários;

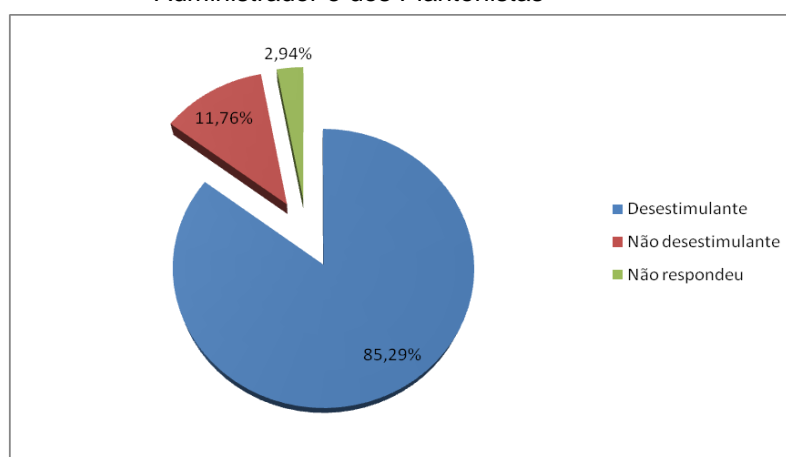
Pouco satisfeito: [o salário] poderia ser melhor em relação aos outros estados. Nossa arrecadação e nosso trabalho são até referência!

6.2.4 Satisfação quanto ao Estímulo para Exercício de Cargo Comissionado

A Teoria da Expectativa de Vroom (1964), como já foi visto, propõe que as pessoas escolhem os comportamentos em função da perspectiva de satisfação ou insatisfação que os resultados dessas condutas proporcionam. Assim, por exemplo, um servidor que assume as atribuições e responsabilidades do cargo de Administrador de Posto Fiscal esperaria obter recompensas extrínsecas, como a gratificação de representação e o reconhecimento de seus superiores, colegas, amigos e familiares. Isso também leva a recompensas intrínsecas, tais como a elevação da auto-estima e o sentimento de realização profissional.

Atualmente, devido ao valor do PDF e ao teto remuneratório do estado, a maioria dos servidores recebe a mesma remuneração bruta. Nesse contexto, o salário dos administradores é equiparado ao de seus colaboradores. Por esse motivo, perguntou-se aos servidores pesquisados se esse fato desestimularia aqueles que exercem ou poderiam exercer cargos em comissão.

Gráfico 30: Potencial de Insatisfação nos Servidores por não Haver Diferença Significativa entre o Salário do Administrador e dos Plantonistas



Fonte: Próprio Autor

Observa-se que a absoluta maioria dos servidores, que representa 88,24% da amostra, vê o fato descrito anteriormente como desestimulante. Já 8,82% dos pesquisados não acham desestimulante e 2,94% não responderam. Dentre as justificativas dos servidores que responderam ser desestimulante, destacaram-se:

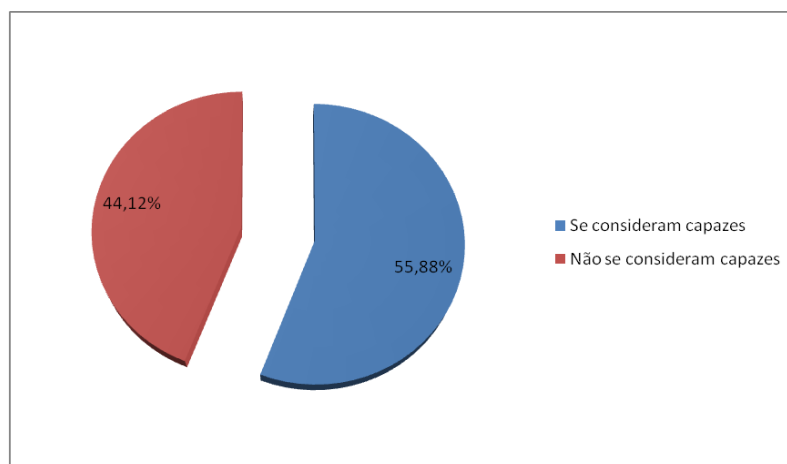
Desestimulante: Porque as pessoas não querem assumir responsabilidades para receber nada em troca;

Desestimulante: Porque é injusto pessoas que têm uma responsabilidade maior, receberem o mesmo valor que os outros que não têm essa responsabilidade;

Desestimulante: Pois muitos não têm interesse em assumir mais responsabilidades se isso não reflete financeiramente.

Dando continuidade à pesquisa, os entrevistados foram indagados acerca da sua capacidade para assumir o cargo de Administrador de Posto Fiscal. O resultado, conforme demonstrado no gráfico abaixo, é que 55,88% dos servidores do Posto Fiscal de Aracati se sentem capazes de assumir tal cargo, enquanto os demais, não se julgam aptos.

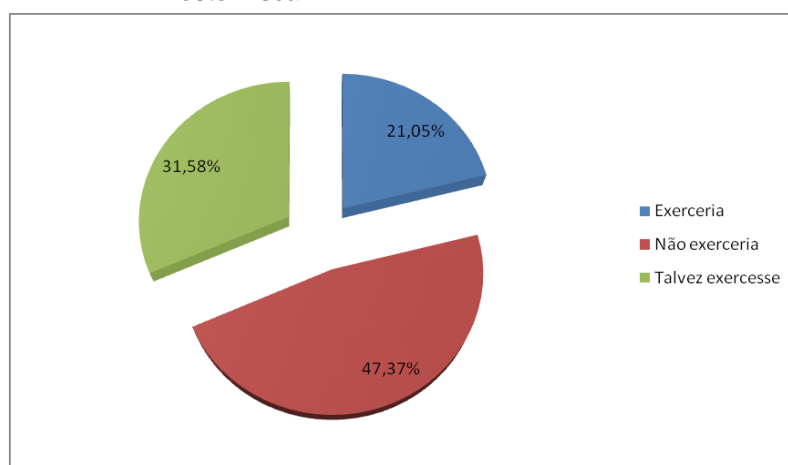
Gráfico 31: Servidores que se Consideram Capazes de Exercer o Cargo de Administrador de Posto Fiscal



Fonte: Próprio Autor

Em seguida, considerando apenas os servidores que se declararam aptos a assumir a Administração do Posto Fiscal, que totalizam 19 pesquisados, fez-se a seguinte pergunta direta: “Você aceitaria um convite para assumir o cargo de Administrador de Posto Fiscal?”. A maior parcela, representada por 47,37% dos servidores respondeu que não aceitaria. Já 21,05% teriam disponibilidade para aceitar tal convite, enquanto 31,58% responderam que talvez aceitassem.

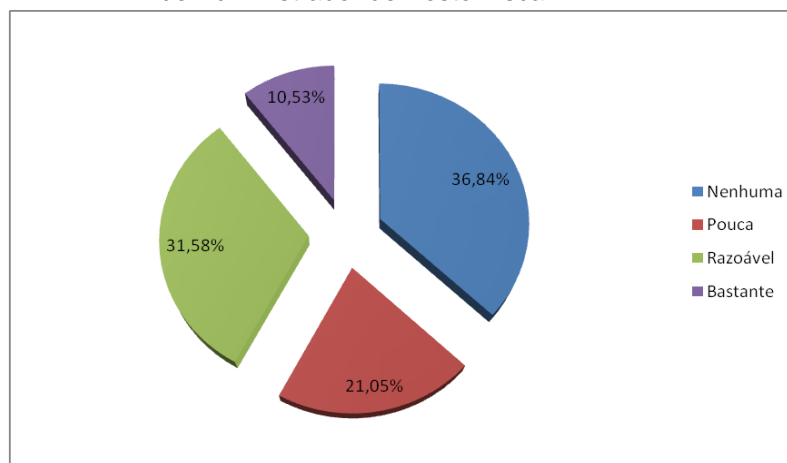
Gráfico 32: Disponibilidade dos Servidores que se Consideram Capazes, para Exercer o Cargo de Administrador de Posto Fiscal



Fonte: Próprio Autor

Questionados sobre o quanto o atual sistema de remuneração da SEFAZ-CE influenciaria na decisão de aceitar ou não o cargo, 36,84% dos servidores alegaram que esse sistema não exerceria nenhuma influência em sua decisão. Para 21,05% dos entrevistados, pouco influenciaria. Por outro lado, as estratégias de remuneração adotadas atualmente teriam razoável influência para uma parcela considerável de 31,58% dos servidores, e para 10,53% da amostra, influenciaria bastante.

Gráfico 33: Grau de Influência do Atual Sistema de Remuneração da SEFAZ-CE na Decisão de Exercer ou não Cargo de Administrador de Posto Fiscal



Fonte: Próprio Autor

Analisando-se os comentários dos servidores que responderam às duas últimas questões, percebe-se que estes não levam em consideração apenas fator remuneração: *“É claro que se a gratificação fosse mais atraente, pesaria mais no sentido de complementar o vencimento, tornando-o menos dependente do PDF. Mas entrariam outras variáveis importantes como localização e jornada de trabalho”*.

Alguns dos atuais Administradores do Posto Fiscal de Aracati declararam que exercem esse cargo hoje por compromisso com a instituição e são reconhecidos pelos plantonistas que observaram: *“Pessoas altamente capacitadas ainda estão hoje em algumas chefias de postos por serem realmente líderes e se identificarem com essa função, não pelo dinheiro”*.

Ainda assim, deve-se lembrar que 84,24% dos servidores pesquisados julgaram ser desestimulante a equiparação dos vencimentos dos administradores e de seus colaboradores. Tal sentimento de iniquidade pode, em determinado prazo, gerar um nível de insatisfação tal que leve o gerente a abandonar o cargo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho tinha como objetivo investigar como está estruturado, atualmente, o sistema de remuneração da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará e identificar quais as vantagens e desvantagens para a instituição e para os seus servidores. Buscou-se, especificamente, analisar os impactos do Prêmio por Desempenho Fiscal (gratificação variável baseada em desempenho), e da Gratificação de Titularidade (remuneração por habilidades) na satisfação dos servidores. Procurou-se, também, compreender o sentimento de equidade interna e externa em relação ao sistema de remuneração da SEFAZ-CE, além de verificar o grau de satisfação dos servidores quanto ao Plano de Cargos e Carreiras vigente, e quanto ao processo de ascensão funcional definido por esse plano. Buscou-se, ainda, medir o nível de motivação que esse sistema de remuneração proporciona aos servidores que exercem ou se consideram aptos a exercer cargos de chefia.

Cabe destacar que a participação dos servidores lotados no Posto Fiscal em Aracati, através de suas opiniões acerca do sistema de remuneração da SEFAZ-CE, foi fundamental para realização desses propósitos e para que se chegassem às constatações quanto aos fatores de insatisfação presentes nesse sistema, as quais passam a ser descritas.

Inicialmente, constatou-se que os servidores não estão plenamente satisfeitos com as estratégias de remuneração da SEFAZ-CE, pois, apesar da maioria receber atualmente a maior remuneração bruta paga ao funcionalismo

público cearense, apontou-se fatores de insatisfação devido à remuneração fixa ser considerada muito baixa, sobretudo nas primeiras referências da carreira. Isso causa a demasiada dependência desses servidores em relação ao Prêmio por Desempenho Fiscal – PDF, que, por ser uma gratificação variável, provoca forte sensação de insegurança financeira. Esse mesmo fato também foi relacionado ao sentimento de iniquidade em relação ao fisco dos demais estados da Federação, e merece um estudo por parte da Administração da instituição a fim de garantir a equidade externa de seu sistema de recompensas.

Constatou-se, ainda, a insatisfação quanto ao baixo teto remuneratório do Ceará, que é um dos menores do país, e que é causa de forte sensação de iniquidade externa entre 70,59% dos pesquisados. Acontece que, com o baixo teto salarial, aqueles servidores enquadrados nas últimas referências da carreira, bem como aqueles que ocupam cargo comissionado, recebem menos ou não recebem a gratificação por desempenho, PDF, o que pode reduzir o grau de motivação extrínseca dessa recompensa sobre esses servidores. Quanto a isso, a Administração da SEFAZ-CE já vem adotando medidas no sentido de elevar o teto salarial dos servidores fazendários para a média dos estados da região Nordeste, o que elevará em muito a satisfação dos entrevistados, conforme se apurou.

Algumas constatações interessantes, dizem respeito ao Prêmio por Desempenho Fiscal – PDF. Observou-se que a maioria dos servidores desconhece os indicadores utilizados na apuração do valor dessa gratificação. Verificou-se, também, que o PDF máximo vem sendo percebido mesmo por aqueles servidores que se esforçam menos, gerando um sentimento de iniquidade interna na unidade

pesquisada, haja vista que servidores com desempenho e produtividade distintos são premiados da mesma maneira. Esse mesmo sentimento foi constatado em relação ao fato de que, devido ao alto valor do PDF, servidores do início da carreira vêm recebendo a mesma ou quase a mesma remuneração daqueles que se encontram nos últimos níveis da carreira fazendária. Tal fato acontece devido ao valor dessa gratificação também depender da arrecadação estadual, a qual vem alcançando atualmente resultados excepcionais, não somente pelo desempenho dos servidores fazendários, mas, também, pelo ótimo cenário econômico vivido no país nos últimos anos. Além disso, conforme já foi exposto, o baixo teto salarial tem impedido os servidores no final de carreira e aqueles que exercem cargos de Administrador de Posto Fiscal, de receberem integralmente o Prêmio por Desempenho Fiscal - PDF. Tudo isso pode levar ou já vem levando a uma redução do potencial “motivador” dessa gratificação, pois aqueles que se esforçam pouco e nem sabem exatamente o que têm de fazer para auferir uma boa gratificação, recebem a mesma remuneração daqueles que assumem mais responsabilidades exercendo cargo comissionado. Diante desse problema, poder-se-ia sugerir, além da elevação do teto salarial já em andamento, que se criassem sub-tetos em cada classe do plano de cargos e carreiras, com a finalidade de garantir que os administradores recebam sua gratificação de representação integralmente, além de garantir espaço para a premiação dos servidores com excelente desempenho, através dos pontos de gestão, já previstos na Lei do PDF.

Se por um lado a dependência do PDF tem gerado insegurança nos servidores, por outro tem maximizado os efeitos da Gratificação de Titularidade, que tem estimulado muito os servidores a participar de cursos de pós-graduação em

áreas afins da atividade fazendária. Com isso, ganha o servidor por garantir uma menor dependência financeira do PDF e ganha a instituição por ampliar cada vez mais os talentos e habilidades de seu capital humano.

Quanto ao atual Plano de Cargos e Carreiras, verificou-se que a maioria dos servidores está satisfeita com seu enquadramento na carreira. Entretanto, os servidores recém-ingressos na carreira se sentem insatisfeitos por considerarem que os vencimentos-base do início da carreira são incompatíveis com seu nível de escolaridade e as competências do cargo de Auditor da Receita Estadual. Segundo eles, a parcela fixa de seus salários é menor que a de servidores de cargos com competência limitada e de grau de escolaridade mais baixo. Em relação a esse fato, a revisão dos valores dos vencimentos-base da carreira poderia resolver parcialmente o problema. Todavia, pode-se perceber que, como se está em um processo de transição que caminha para a unificação dos cargos de auditoria à medida que os cargos de Auditor Adjunto da Receita Estadual forem vagando, é natural a ocorrência desse tipo de situação.

Vale ressaltar que o presente trabalho não tem a pretensão de ser conclusivo acerca da satisfação dos servidores em relação ao sistema de remuneração da SEFAZ-CE, haja vista que o Posto Fiscal de Aracati representa apenas uma das várias unidades fazendárias. Pelo contrário, devido à sua relevância, a presente pesquisa deveria ser estendida às várias unidades que compõem a instituição SEFAZ-CE, a fim de se mensurar o impacto das medidas de valorização dos servidores fazendários em sua satisfação e em sua motivação pessoal.

8 BIBLIOGRAFIA

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ARAÚJO, Luís César G. de. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8. ed. 3.reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho: Como Reter Talentos na Organização**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

Congresso Estadual dos Fazendários do Ceará, ocorrido nos dias 27 a 29 de setembro de 2002, no Ponta Mar Hotel, Fortaleza-CE.

CEARÁ. Decreto nº 27.439/2004, de 03 de maio de 2004. **Diário Oficial do Estado**, Fortaleza, 2004. Caderno Único, p. 01.

CEARÁ. Lei nº 12.582 de 30 de abril de 1996. **Diário Oficial do Estado**: Fortaleza, 1996. Caderno Único, p. 01.

CEARÁ. Lei nº 12.913 em 17 de junho de 1999. **Diário Oficial do Estado**: Fortaleza, 1999. Caderno 01, p. 01.

CEARÁ. Lei nº 13.439 em 16 de Janeiro de 2004. **Diário Oficial do Estado**: Fortaleza, 2004. Caderno 01, p. 01.

CEARÁ. Lei nº 13. 778, de 06 de junho de 2006. **Diário Oficial do Estado**: Fortaleza, 2006. Caderno 01, p. 01.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PHR: Conceitos, Ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis dos Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

KONDO, Yoshio. **Motivação humana: um fator chave para o gerenciamento**. Tradução: Dário Ikuo Miyake. São Paulo: Editora Gente, 1994.

MAIA, João Marcos. Entrevista: João Marcos. **SEFAZ Novo Tempo**. Fortaleza, Ano 03, n.19, p.7, mai./jun.1996.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARINO, Carlos Eduardo dos Santos. Opinião das Entidades Fazendárias. **SEFAZ Novo Tempo**. Fortaleza, Ano 11, n.65, p.02, dez. 2003/fev. 2004.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMILIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. São Paulo: atlas, 2004.

MELO, Solange Maria Veras Castro Bezerra. **O Desafio da Gestão Participativa: O Caso da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará**. 2004. 144 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará.

MIRANDA, Fan et. al. Figuras e significados: recursos gráficos na pesquisa de representações sociais. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, Goiânia, mai-ago/2007. Disponível em: <http://www.fen.ufg.br/revista/v9/n2/v9n2a19.htm>. Acessado em: 29.08.2008.

NETO, Argemiro Torres. PCC: os ganhos efetivos para os servidores fazendários. **SEFAZ Novo Tempo**. Fortaleza, Ano 13, n.81 e 82, p.09, mai./jun. 2006.

NOVAES, Marília Vieira. A Importância da Motivação para o Sucesso das Equipes no Contexto Organizacional. **Revista Pesquisa Psicológica**. Disponível em www.pesquisapsicologica.pro.br/pub01/marilia.htm. Acessado em: 10.07.2008.

SEFAZ-CE. A Futura Estrutura da SEFAZ. **SEFAZ Novo Tempo**. Fortaleza, Ano 03, n.19, p.7, mai./jun.1996.

SINTAF. Conquistas do Novo PCC. **Fala Fisco**, Fortaleza, p. 5, abril/2006.

SINTAF. Desvio de Enquadramentos. **Jornal do SINTAF**, Fortaleza, 2ª. ed. quinzenal, maio/1996.

STONER, James A. F; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Trad. Alves Calado. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

APÊNDICE

**FACULDADE 7 DE SETEMBRO
PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL ESTRATÉGICA**

TEMA DA MONOGRAFIA: “Sistema de Remuneração da SEFAZ-CE x Satisfação dos Servidores Fazendários: Estudo de Caso no Posto Fiscal de Aracati.”

QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE CAMPO

I- Identificação da amostra

1. Indique o seu sexo:

- a) () Masculino
- b) () Feminino

2. Qual sua faixa etária?

- a) () Menos de 30 anos
- b) () Entre 30 e 40 anos
- c) () Entre 41 e 50 anos
- d) () Entre 50 e 60 anos
- e) () Acima de 60 anos

3. Qual seu estado civil?

- a) () Solteiro(a)
- b) () Casado(a)
- c) () Divorciado(a)
- d) () Viúvo (a)
- e) () Outros. Indique qual: _____

4. Qual seu grau de escolaridade?

- a) () 1º grau completo
- b) () 2º grau completo
- c) () Graduação em nível superior
- d) () Especialização
- e) () Mestrado
- f) () Doutorado

5. Qual seu cargo funcional?

- a) () Auditor Adjunto da Receita Estadual
- b) () Auditor da Receita Estadual
- c) () Analista Contábil Financeiro
- d) () Analista Jurídico
- e) () Analista de Tecnologia da Informação

6. Qual sua função na unidade de trabalho?

- a) () Plantonista de Posto Fiscal
- b) () Administrador do Posto Fiscal

7. Quanto tempo de serviço na SEFAZ-CE?

- a) () Até 3 anos
- b) () De 4 a 10 anos
- c) () De 11 a 20 anos
- d) () De 21 a 30 anos
- e) () Mais de 30 anos

8. Quanto tempo de serviço na atividade de Fiscalização do Trânsito Mercadorias?

- a) () Até 3 anos
- b) () De 4 a 10 anos
- c) () De 11 a 20 anos
- d) () De 21 a 30 anos
- e) () Mais de 30 anos

9. Em que classe está enquadrado(a) no atual Plano de Cargos e Carreiras?

- a) () I
- b) () II
- c) () III
- d) () IV

10. Em qual referência está enquadrado(a) no atual Plano de Cargos e Carreiras?

- a) () A
- b) () B
- c) () C
- d) () D
- e) () E

11. Qual sua remuneração bruta atualmente?

- a) () Até R\$ 4.000,00
- b) () De R\$ 4001,00 a R\$ 6.000,00
- c) () De R\$ 6.001,00 a R\$ 8.000,00
- d) () De R\$ 8001,00 a R\$ 10.000,00
- e) () De R\$ 10.001,00 a R\$ 11.299,40

12. Qual sua remuneração bruta sem o Prêmio por Desempenho Fiscal - PDF?

- a) () Até R\$ 4.000,00
- b) () De R\$ 4001,00 a R\$ 6.000,00
- c) () De R\$ 6.001,00 a R\$ 8.000,00
- d) () De R\$ 8001,00 a R\$ 10.000,00
- e) () De R\$ 10.000,00 a R\$ 11.299,40
- f) () Não sabe.

II- Perguntas relativas ao objeto de pesquisa monográfica

1. Considerando o sistema de remuneração da SEFAZ-CE, como você se considera?

- a) () Insatisfeito
- b) () Pouco satisfeito
- c) () Razoavelmente satisfeito
- d) () Satisfeito
- e) () Bastante satisfeito

Justifique:

2. Você impetrou Ação Judicial contra seu enquadramento no PCC de 1996?

- a) () Sim
- b) () Não
- c) () Não lembro

3. Em relação ao seu enquadramento no atual Plano de Cargos e Carreiras, como você se sente?

- a) () Insatisfeito
- b) () Pouco satisfeito
- c) () Razoavelmente satisfeito
- d) () Satisfeito
- e) () Bastante satisfeito

Justifique:

4. Quando o Prêmio por Desempenho Fiscal – PDF foi instituído em 2004, como você se sentiu em relação à sua motivação para fiscalizar?

- a) () Desestimulado
- b) () Pouco estimulado
- c) () Razoavelmente estimulado
- d) () Estimulado
- e) () Bastante estimulado

Comente, se desejar:

5. Como você se sente hoje em relação à sua motivação para fiscalizar?

- a) () Desestimulado
- b) () Pouco estimulado
- c) () Razoavelmente estimulado
- d) () Estimulado
- e) () Bastante estimulado

Comente, se desejar:

6. Em relação à sua segurança financeira, como você se sente em relação à sua dependência do PDF, sabendo que é uma gratificação variável?

- a) () Bastante inseguro
- b) () Um pouco inseguro
- c) () Razoavelmente seguro
- d) () Seguro
- e) () Bastante seguro

Justifique:

7. Com a implantação da Gratificação de Titularidade, como você se considera em relação ao estímulo para participar de cursos de pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado)?

- a) () Indiferente
- b) () Desestimulado
- c) () Pouco estimulado
- d) () Estimulado
- e) () Bastante estimulado

Comente, se desejar:

8. Você considera justo que servidores, que trabalham na mesma unidade e apresentam desempenho e produtividade distintos, recebam o mesmo valor de PDF?

- a) () Sim
- b) () Não
- c) () Em parte

Caso deseje, comente sua resposta:

9. Você acha que na situação atual, em que a maioria dos servidores recebe o teto salarial do estado, as pessoas que exercem ou poderiam exercer cargos em comissão se sintam desestimuladas a ocupar esses cargos?

- a) () Sim
- b) () Não

Caso deseje, comente sua resposta:

10. Você se considera capaz de exercer o cargo de Administrador de Posto Fiscal?

- a) () Sim
- b) () Não

Caso deseje, comente sua resposta:

11. Você aceitaria a um convite para assumir o cargo de Administrador de Posto Fiscal?

- a) () Sim
- b) () Não
- c) () Talvez

Justifique:

12. Que influência o atual sistema de remuneração da SEFAZ-CE exerceria sobre sua decisão?

- a) () Nenhuma
- b) () Pouca
- c) () Razoável
- d) () Bastante

Justifique:

13. Comparando seu salário com o de seus colegas de Posto Fiscal, como você se considera?

- a) () Insatisfeito
- b) () Pouco satisfeito
- c) () Razoavelmente satisfeito
- d) () Satisfeito
- e) () Bastante satisfeito

Comente, se desejar:

14. Comparando seu salário com o de servidores fazendários dos demais Estados Brasileiros, como você se sente?

- a) () Insatisfeito
- b) () Pouco satisfeito
- c) () Razoavelmente satisfeito
- d) () Satisfeito
- e) () Bastante satisfeito

Comente, se desejar:

15. O que você sente em relação ao processo de promoção vigente na SEFAZ-CE?

- a) () Insatisfeito
- b) () Pouco satisfeito
- c) () Razoavelmente satisfeito
- d) () Satisfeito
- e) () Bastante satisfeito

Comente, se desejar:

16. Se o teto salarial do estado do Ceará fosse estabelecido em R\$ 15.600,00, como você se sentiria?

- a) () Insatisfeito
- b) () Pouco satisfeito
- c) () Razoavelmente satisfeito
- d) () Satisfeito
- e) () Bastante satisfeito

Comente, se desejar:

17. Você sabe quais são os indicadores utilizados para calcular o valor do PDF?

- a) () Sim
- b) () Não
- c) () Não tenho certeza