MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES INTERNOS DE UMA UNIDADE DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DE PERNAMBUCO: UM ESTUDO NA AGÊNCIA DA RECEITA ESTADUAL DE SERRA TALHADA

Leonardo Rodrigues Ferreira
Doutorando em Ciência Política – UFPE; Professor Assistente – UFRPE/UAST.

Maria José da Silva Feitosa
Doutoranda em Administração – UFRN; Professora Assistente – UFRPE/UAST.

Natália Inácio de Moura
Graduada em Administração – UFRPE/UAST.

RESUMO

O presente trabalho apresenta os indicadores de motivação dos colaboradores internos de uma unidade da secretaria da fazenda na cidade de Serra Talhada no estado de Pernambuco. De inicio foi realizada pesquisa bibliográfica sobre o assunto motivação, buscando elencar os principais autores sobre a temática, com foco nas teorias motivacionais, em seguida, se buscou conhecer um pouco mais sobre a organização em estudo, ou seja, a unidade da secretaria da fazenda do estado de Pernambuco na cidade de SerraTalhada. Quanto à metodologia se utilizou a pesquisa descritiva com o levantamento de informações sobre os colaboradores, bem como foram aplicados questionários sobre a motivação na empresa com ênfase nas teorias motivacionais. Os resultados apurados demostram o perfil sociocultural dos empregados e elencam o grau de satisfação motivacional dos mesmos em relação ao seu trabalho. Foram elaboradas propostas de intervenção baseados nos resultados apontados pela pesquisa que indicadores motivacionais e higiênicos que demostraram os pontos mais importantes a serem melhorados na instituição. Por fim nas considerações finais é possível perceber que algumas atitudes da gestão podem reduzir ou mitigar a falta de motivação funcional, que a motivação acontece por diversas formas, desde o reconhecimento, a descontração, a colaboração coletiva entre outros aspectos que tragam benefícios para todos.

ABSTRACT

The present work presents the motivation indicators of the internal employees of a unit of the secretariat of the farm in the city of Serra Talhada in the state of Pernambuco. At the beginning, a bibliographic research was carried out on the subject of motivation, seeking to list the main authors on the theme, focusing on motivational theories, then, we sought to know a little more about the organization under study, that is, the unit of the farm secretary of the state of Pernambuco in the city of SerraTalhada. As for the methodology, descriptive research was used to collect information about employees, as well as questionnaires about motivation in the company with an emphasis on motivational theories. The results obtained demonstrate the socio-cultural profile of the employees and list the degree of motivational satisfaction in relation to their work. Intervention proposals were elaborated based on the results pointed out by the research, which motivated and hygienic indicators that demonstrated the most important points to be improved in the institution. Finally, in the final considerations, it is possible to perceive that some management attitudes can reduce or mitigate the lack of functional motivation, that motivation happens in several ways, from recognition, relaxation, collective collaboration among other aspects that bring benefits to all.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas teve importante contribuição do psicólogo industrial australiano George Elton Mayo, suas contribuições foram fundamentais para a escola das Relações Humanas. Mayo considerado o fundador da Escola das Relações Humanas, a qual trouxe melhorias para o colaborador, antes visto apenas como mero recurso que auxiliava a organização a obter lucro. Fatores econômicos predominavam na percepção dos então donos de fábricas e empresas da época. Mas, com a Escola das Relações Humanas houve revolução no pensamento e olhou-se com certa sensibilidade para a condição psicossocial do ser humano e suas diversas necessidades e anseios. Ressalta-se, segundo Chiavenato (2003), que, enquanto por um lado, a Escola Clássica considera como aspecto essencial a produtividade, por outro lado a Escola das Relações Humanas pauta-se no aspecto psicológico e social dos indivíduos, e mais tarde abordou-se o aspecto motivacional e sua relação com a produtividade.

"Extremamente preocupada com a relação entre a moral e a produtividade, a Escola de Relações Humanas colocou na motivação a grande possibilidade de levar o indivíduo a trabalhar para atingir os objetivos da organização formal". (MOTTA; VASCONCELOS, 2006, p.55). Destarte, o indivíduo e sua condição de *homo economicus*, mais também *social*, levaram adiante estudos e pesquisas no campo da psicologia e descobriu-se que, na verdade,

> Os comportamentos no trabalho não são apenas as consequências do salário e das aptidões técnicas dos indivíduos. Existem necessidades afetivas complexas envolvendo aspectos motivacionais. Conhecer esses fatores passa a ser um aspecto importante da administração. (MOTTA; VASCONCELOS, 2006, p.56).

A partir do conhecimento consolidado de tais fatores tenta-se conciliar o aspecto econômico e psicológico do colaborador e angariar maiores rendimentos para a organização. Este ainda constitui um desafio para os gestores de organizações empresarias, ou seja, aquelas que visam o lucro. Há programas desenvolvidos nas organizações contemporâneas, como por exemplo, cita-se, a política de participação nos lucros e resultados organizacionais a fim de estimular o funcionário a empenhar-se nas suas atribuições. Maslow, teórico renomado, apresentou contribuição importante a

respeito dessa temática, mais especificamente quanto às necessidades das pessoas e o impacto que estas, se satisfeitas, causam na relação produtividade e motivação.

Segundo Mayo, “o ser humano é motivado pela necessidade de ‘estar junto’, de ‘ser reconhecido’, de receber adequada comunicação”. (CHIAVENATO, 2003, p. 108). Para Mayo, “a organização eficiente, por si só, não leva à maior produção, pois ela é incapaz de elevar a produtividade se as necessidades psicológicas do trabalhador não forem descobertas, localizadas, satisfeitas”. (CHIAVENATO, 2003, p. 108).

A motivação constitui diferencial competitivo, uma vez que se entende que o principal recurso que a organização detém é o conhecimento, ou seja, o capital intelectual. Este se encontra nas pessoas, portanto, nota-se que as pessoas constituem o principal ativo de uma organização, levando-a ao ápice do sucesso ou ao fracasso, dependendo do modo como são geridas e a forma como a organização as enxerga.

Há autores que se destacam nessa perspectiva dos estudos sobre motivação, como Maslow e sua teoria sobre a hierarquia das necessidades; McGregor, com as Teorias X e Y; e Herzberg, abordando a Teoria dos dois fatores. Ressalta-se que o presente estudo baseou-se, principalmente, nesta última teoria.

Maslow apresentou uma teoria da motivação segundo a qual “as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, em uma hierarquia de importância e de influenciação” (CHIAVENATO, 2003, p. 329).

Já McGregor, nas Teorias X e Y, afirma que, “para maximizar a motivação dos funcionários, propôs ideias como a do processo decisório participativo, a das tarefas desafiadoras e de muita responsabilidade e a de um bom relacionamento de grupo”. (CHIAVENATO, 2003, p. 134).

Outro ponto de vista é o de Herzberg. Segundo ele, “se quisermos motivar as pessoas para o trabalho, é necessário enfatizar os fatores associados com o trabalho em si ou com os resultados diretos dele” (ROBBINS, 2005, p. 136). Para Herzberg, “a crença de que a relação de uma

pessoa com seu trabalho são básicos, e de que essa atitude pode determinar o seu sucesso ou fracasso" (ROBBINS, 2005, p. 134).

Uma oportunidade para aplicar a Teoria dos dois fatores de Herzberg está na Secretaria da Fazenda de Pernambuco, especificamente a Agência da Receita Estadual de Serra Talhada-PE. Assim, percebe-se a importância dessa teoria e o quanto pode contribuir para o entendimento da relação do funcionário com o cargo que exerce, e considerando também o ambiente no qual desempenha suas atribuições. Nesse caso, questiona-se, se esse ambiente é favorável ou não para atender as necessidades básicas de trabalho, e que consequentemente irá impactar nos fatores motivacionais.

Nesse contexto, o presente estudo visa verificar os fatores que norteiam o comportamento do colaborador interno na Agência da Receita Estadual de Serra Talhada-PE. Para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva, de abordagem quantitativa, conduzida por meio de aplicação de questionários e observação não participante.

2 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A organização em estudo é conhecida por ARE - Agência da Receita Estadual. A mesma está localizada no município de Serra Talhada-PE e é uma unidade da Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco. Na agência há quatro funcionários efetivos, sendo dois do setor administrativo, e dois auditores, um desses exerce o cargo de auditor e gerente. Além de dois terceirizados, e três estagiários.

A Secretaria da Fazenda tem como negócio responsabilizar-se pelo provimento e gestão dos recursos financeiros do Estado. Sua missão é prover e gerir os recursos financeiros necessários à implementação das políticas públicas do Estado. Sua visão é ser reconhecida como uma instituição de excelência na geração e administração dos recursos financeiros necessários ao desenvolvimento econômico e social do Estado e garantidora da justiça e da transparência fiscal. Ademais, apresenta como valores: compromisso social; equidade; ética; qualidade; e transparência.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 A Importância da Gestão de Pessoas para as Organizações

À Gestão de Pessoas atribui-se relevante contribuição quanto aos aspectos psicossociais, liderança, e principalmente motivação no âmbito organizacional. Os avanços nesse sentido partiram do pressuposto de que o colaborador é antes de tudo um ser que possui necessidades sociais e psicológicas, e que, se satisfeitas, serão de grande valia.

Nessa perspectiva, infere-se que, um funcionário mais motivado tende a produzir mais. Assim, entende-se que isso implica positivamente em um melhor desempenho de suas atribuições. Além de contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais, e, consequentemente, o sucesso organizacional. Logo, segundo essa visão, quando os objetivos individuais e organizacionais encontram-se dispostos e alinhados, os colaboradores tendem a alcançar satisfação e motivação e a organização pode obter vantagem competitiva. (ROBBINS, 2005).

A partir dos estudos desenvolvidos pela Escola das Relações Humanas percebe-se o avanço em relação à percepção da organização para com os seus colaboradores. Diante do exposto, faz-se necessária uma comparação para melhor exemplificação. Por um lado, a Escola Clássica metaforicamente, via o funcionário como peça de uma engrenagem, algo isolado no processo produtivo, considerado sob o aspecto mecanicista e simplista segundo Taylor, integrante de uma linha de montagem como bem ilustrado no filme “Tempos Modernos”, interpretado por Charlie Chaplin (CHIAVENATO, 2003).

Por outro lado, sob uma ótica mais humana, a Escola das Relações Humanas passou a criticar a antiga teoria, ao fundamentar seus argumentos com base na ideia de que o colaborador é um ser social e psicológico, diferentemente do *homo economicus*, cujos estímulos eram meramente salariais. Para o novo homem, o *homo socialis,* nova denominação

desenvolvida pelos teóricos humanistas, esse aspecto financeiro era tido como secundário. Para o homem social, a preocupação primeira pautava-se na necessidade de se sentir parte integrante de um grupo. Destarte, diz-se que houve um avanço no pensamento dos autores e isso foi de grande valia para a ciência da administração. "Os precursores da Administração Científica se baseavam no conceito de *homo economicus* – pelo qual o homem é motivado e incentivado por estímulos salariais" (CHIAVENATO, 2003, p.106). Enquanto para a Teoria das Relações Humanas:

> Para a teoria das Relações Humanas, a motivação econômica é secundária na determinação do rendimento do trabalhador. Para elas as pessoas são motivadas pela necessidade de "reconhecimento", "de aprovação social" e "participação" nas atividades dos grupos sociais nos quais convivem. Daí o conceito de homem social. (CHIAVENATO, 2003, p. 106).

Portanto, diante do exposto, percebe-se que a maior importância dada à Gestão de Pessoas nas organizações contribuiu significativamente para o desenvolvimento de pesquisas e estudos com enfoque no colaborador e as variáveis essenciais ou fatores, como assim chamou Herzberg (fatores higiênicos e motivacionais), para se entender os motivos que norteiam o seu comportamento no ambiente de trabalho. É notória a contribuição de teóricos como Elton Mayo, Maslow e Herzberg, por exemplo, visto que estes desenvolveram trabalhos com este enfoque, o que posteriormente resultou na fundação da gloriosa escola das Relações Humanas que veio para revolucionar o pensamento predominante até então.

3.2 Motivação

O conceito de motivação surgiu com os estudos de teóricos denominados humanistas, essencialmente psicólogos e profissionais como Elton Mayo. E com isso fundou-se uma escola que tinha um enfoque diferente da então Escola Clássica. Esta nova escola denominada Escola das Relações Humanas tinha como foco estudar e analisar o colaborador antes de tudo como um indivíduo que possuía necessidades e anseios sociais, psicológicos, e mais posteriormente afetivos. Mas até então, os classistas, autores da teoria

clássica, consideravam como principal preocupação das organizações alcançar produtividade (CHIAVENATO, 2003).

Para os autores da teoria clássica, não era nítida a relação direta e estreita que havia entre a produtividade e o funcionário. É importante lembrar-se dos experimentos de Hawthorne e sua contribuição, visto que a partir destes concluiu-se que a relação entre a satisfação dos funcionários e maior produtividade não se apresentavam como fatores diretamente relacionados como esperavam os teóricos humanistas. Porém ressalta-se a importância desse experimento, pois através dele foi possível compreender que o colaborador anseia por estímulos não apenas econômicos e psicológicos, mas também afetivos. Fala-se agora em *homo complexus*, uma vez que são inúmeras as variáveis que norteiam o comportamento do empregado. (MOTA; VASCONCELOS; 2006). Diante do exposto, ressalta-se a importância do pensamento dos classistas, e principalmente dos autores humanistas, pois segundo esses últimos, "a motivação é o impulso de exercer esforço para o alcance de objetivos organizacionais desde que também tenha condição de satisfazer a alguma necessidade individual" (CHIAVENATO, 2003, p. 120).

Como também contribuições de outros teóricos sobre o assunto, vale citar que se entende a "motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta" (ROBBINS, 2005, p. 132). Ou ainda, infere-se que a "motivação é um estado de espírito relacionado com a emoção. Se a emoção não existir em uma organização, não haverá comprometimento pessoal das pessoas" (CHIAVENATO, 2003, p. 379). Portanto, entende-se que o colaborador, ao ser incentivado a agir no sentido de equilibrar os interesses individuais e organizacionais, atrelados à internalização concomitante dos fatores intensidade, direção e persistência, tenderá a contribuir para o sucesso organizacional.

Existem várias teorias que abordam a temática motivação. Entre elas está a Teoria das Necessidades de Maslow, abordada a seguir.

3.3 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Segundo Abraham Maslow, os indivíduos possuem necessidades variadas e estas podem ser elencadas e até dispostas em forma piramidal, visto que segue uma hierarquia. Para Maslow, há um grupo de necessidades básicas ou primárias que se satisfeitas não irá surtir em desempenho ótimo com relação a atribuições no trabalho, representa apenas uma garantia que o trabalho seja realizado sob condições mínimas necessárias. Há um segundo grupo de necessidades, denominadas necessidades secundárias, que envolve necessidades sociais, de estima e auto-realização. Segundo Maslow, essas são necessidades mais complexas porque envolvem diversas variáveis (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

As necessidades básicas, quanto satisfeitas, extinguem-se por um tempo, e logo são acionadas outras novas e elevadas necessidades no indivíduo. No que tange ao aspecto motivacional e a relação com sua teoria, Maslow afirma que, “para motivar alguém é preciso saber em que nível de hierarquia a pessoa se encontra no momento e focar a satisfação naquele nível ou no patamar imediatamente superior” (ROBBINS, 2005, p. 133). Portanto, vale ressaltar a importância de o gestor ter uma boa percepção para verificar em que nível de satisfação os seus colaboradores encontram-se, uma vez que satisfeitas as necessidades dos funcionários, estes podem se doar mais, envolver-se mais com a organização e isso certamente impacta positivamente no processo de tomada de decisão que se torna mais assertivo e, consequentemente, a organização pode atingir objetivos maiores.

Ainda nessa perspectiva dos estudos sobre motivação, outra abordagem teórica que cabe ser mencionada são as Teorias X e Y de Mc Gregor.

3.4 Teorias X e Y de Mc Gregor

McGregor apresenta duas visões a respeito da natureza do ser humano e sua disposição para o trabalho. Nota-se de longe que a primeira visão é negativa, visto que considera o trabalhador preguiçoso por natureza e

indisposto para o trabalho. A segunda teoria, mais otimista defende a ideia de que o ser humano gosta de trabalhar e, parafraseando McGregor, o trabalho equipara-se a lazer.

> Segundo McGregor, e sob a ótica da teoria X, os funcionários não gostam de trabalhar por sua própria natureza e tentarão evitar o trabalho sempre que possível. Em contraste com essa visão negativa, McGregor afirma que os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir (ROBBINS, 2005, p. 133).

Das teorias mencionadas acima, convém analisar que ambas foram representativas no sentido de contribuir para a e evolução da percepção que se tem hoje do colaborador enquanto ser humano e sua condição enquanto ser psicossocial, e que esse pode se deixar motivar e certamente envolver-se com os anseios da organização, o que numa junção de esforços direcionados contribui significativamente para atingir objetivos organizacionais. Vale ressaltar que "os comportamentos no trabalho não são apenas as consequências do salário e das aptidões técnicas dos indivíduos. Existem necessidades afetivas complexas envolvendo aspectos motivacionais. Conhecer esses fatores passa a ser um aspecto importante da administração". (MOTTA; VASCONCELOS, 2006, p.56). Portanto, essas teorias são de considerável valia para o gestor enquanto líder e quanto à sua competência para motivar os seus colaboradores.

Reconhecida a importância das teorias supracitadas para o desenvolvimento dos estudos sobre motivação, a seguir será abordada a perspectiva de Herzberg, a qual embasou o presente trabalho.

3.5 A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Frederick Herzberg considera a existência de dois fatores relacionados à satisfação do indivíduo, sendo que esta ideia abrange-se pelos diversos meios, inclusive organizacionais. Os fatores propostos por Herzberg são denominados higiênicos ou extrínsecos e motivacionais ou intrínsecos. "Quando os fatores são adequados, as pessoas não estarão insatisfeitas, mas também não estarão

satisfeitas” (ROBBINS, 2005, p. 135). Segundo Herzberg, significa que apenas garantir a satisfação dos fatores higiênicos não basta, deve haver preocupação por parte do gestor em atender aos fatores motivacionais dos seus colaboradores e isso depende muito da percepção do gestor ao identificar tais aspectos motivacionais. Uma vez que se consegue tal feito, há grandes chances de a organização e seus colaboradores ao encontrarem-se alinhados, dispostos e com uma mesma finalidade e numa posição estratégica, alcançar os objetivos organizacionais.

Se há o desejo em motivar as pessoas para o trabalho, “Herzberg sugere a ênfase nos fatores associados com o trabalho em si ou com os resultados diretos dele. Como reconhecimento e oportunidades de crescimento” (ROBBINS, 2005, p. 135). Entretanto, ressalta-se importância de o gestor ter uma percepção aguçada e sensibilidade para identificar fatores motivacionais essenciais nos seus colaboradores, o que se constitui em verdadeiro desafio para os gestores e líderes, uma vez que se trata de aspecto subjetivo. Ou seja, os fatores que motivam o colaborador A podem ser diferentes dos aspectos que motivam o colaborador B.

Por outra parte, há a necessidade de se alinhar os objetivos individuais aos da organização. Nesse sentido, é recomendável envolver os colaborares por meio de uma gestão mais participativa, ao realizar com frequência reuniões, *brainstorming* com o objetivo de possibilitar ao funcionário vez e voz ao expor seus pensamentos, seus sonhos e as ideias acerca da postura da organização quanto ao atingimento dos seus objetivos. Ressalta-se a importância da teoria dos dois fatores, principalmente hoje em dia, visto que o principal recurso que a organização possui é o capital intelectual e este se encontra nas pessoas, logo proporcionar um ambiente saudável, motivador e concomitantemente atender os desejos pessoais do colaborador podem contribuir significativamente para lograr sucesso no atual contexto em que se encontram as organizações.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com vistas a verificar os fatores que norteiam o comportamento do colaborador interno na Agência da Receita Estadual de Serra Talhada-PE, foi realizado um estudo descritivo, com abordagem predominantemente quantitativa, conduzido por meio de pesquisa bibliográfica e observação indireta.

Considera-se pesquisa descritiva, visto que as “pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2008, p.28).

Quanto à observação, Gil (2008, p.30) aponta que se “constitui elemento fundamental para a pesquisa. Por ser utilizada, exclusivamente, para a obtenção de dados em muitas pesquisas, e por estar presente também em outros momentos da pesquisa, a observação chega mesmo a ser considerada como método de investigação” (GIL, 2008, p.30).

Os dados foram coletados a partir de questionário estruturado, elaborado em escala de Likert de cinco pontos, com extremos concordo totalmente e parcialmente. A base para elaboração desta ferramenta foram os fatores motivacionais e higiênicos referentes à teoria dos dois fatores de Herzberg. O instrumento foi aplicado junto a todos aos colaboradores efetivos e contratados da Agência da Receita Estadual de Serra Talhada. Os dados coletados foram tabulados no Microsoft Excel, onde se calculou a frequência para cada indicador. Para análise com a estatística descritiva, foram consideradas as frequências de concordâncias relativas a cada indicador. Para os dados decorrentes da observação foram empregadas às etapas de redução, exibição, conclusão, conforme Miles e Huberman (1994 APUD GIL, 2008).

5 DEFINIÇÃO E RELATO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA (DIAGNÓSTICO)

A partir dos dados coletados por meio do questionário, pode-se afirmar que a maioria dos respondentes (67%) é do gênero masculino. Quanto ao grau de escolaridade, 44% têm o 3º grau completo, 33% têm o 3º grau incompleto, 11% têm o 2º grau completo e outros 11% têm o 2º grau incompleto. Já em relação ao cargo, 22% dos colaboradores são terceirizados, 33% correspondem ao número de estagiários, outros 33% são efetivos e apenas 11%, ou seja, apenas um funcionário ocupa cargo comissionado e corresponde ao gerente da agência, bem como auditor da Sefaz de Serra Talhada e da agência de Afogados da Ingazeira concomitantemente.

Em relação ao tempo de serviço, os resultados foram os seguintes: 11% responderam que faz entre cinco e sete anos que trabalham na ARE de Serra Talhada, 22% apontaram entre dois e quatro anos, 33%, ou seja, dois estagiários afirmaram que estão há quase dois anos, e o auditor confirmou que está na agência há 30 anos. Além disso, 33% responderam que trabalham na ARE há mais de cinco anos (corresponde a dois funcionários do setor administrativo e um ocupante de cargo em comissão).

Uma vez apresentado o perfil dos respondentes, é importante relembrar que a presente pesquisa tem como objetivo verificar os fatores que norteiam o comportamento do colaborador interno na SEFAZ. A partir da análise cuidadosa dos dados tabelados na planilha Microsoft Excel que correspondem a indicadores higiênicos e motivacionais, respectivamente, foi verificado o seguinte: Quando perguntados se consideram justo o salário que recebem, 56% nem concordam nem discordam com a assertiva referente a este indicador. Corrobora-se esta assertiva quando do resultado de outro indicador que indaga se há uma ponderação entre as responsabilidades que assumem com o valor que recebem referente à remuneração, 44% disseram que nem concordam nem discordam. A partir dos dados coletados não se pode com certeza afirmar a respeito desta assertiva, mas ao observar a realidade pode-se inferir que a os colaboradores encontram-se desejariam ganhar mais, ouve-se tais comentários principalmente daqueles que ocupam cargos administrativos. Ainda sobre a análise dos fatores higiênicos, no que diz respeito, especificamente ao recebimento de benefícios sociais e/ou incentivos no trabalho, 44% dos respondentes responderam que nem concordam nem

discordam quanto ao recebimento de benefícios e/ou incentivos. Mas, sabe-se que no caso dos auditores, estes recebem valor extra quando do atingimento de metas regionais. Por fim, 11% dos colaboradores da ARE discordam parcialmente quanto ao indicador higiênico que afirma que o salário é o único motivo que os levam a trabalhar na instituição. Observa-se na realidade e supõe-se que os mesmos não foram sinceros quando expressaram sua opinião. Quanto às condições de trabalho, apenas 100% dos participantes da pesquisa concordam totalmente que essas são agradáveis. Ademais, somente 100% afirmaram que concordam totalmente com a assertiva que afirma que a relação com o supervisor é amistosa e agradável. Pode-se analisar este resultado sob outro ponto de vista e este pode ser parte significante que favorece a desmotivação dos colaboradores, pois, pensa-se que se não há pressão por parte da gestão, os funcionários sentem-se relaxados quando da busca de novos desafios e galgar obstáculos em prol de seu sucesso e consequentemente do sucesso organização. Se pensar que àqueles colaboradores motivados apresentam maior rendimento e comprometimento com a instituição.

Se sofrem pressão desmedida, obteve-se com resultado, todos disseram não sofrer nenhum tipo de pressão, o que pode está relacionado com o fator desmotivação, visto que se não são instigados a assumir novas atribuições e desafios, vivem no seu ambiente de trabalha a chamada mesmice, o que ocasiona o tédio e também o tédio o que os tornam desmotivados. Quando perguntados se o trabalho lhes garante estabilidade, 68% concordaram parcialmente. A explicação se dá quando observamos que parte são terceirizados, outra parte estagiários, e apenas 3 são efetivos. Logo, corrobora-se o indicador. Quanto à relação interpessoal com os colegas de trabalho, se é amistosa e agradável, apenas 100% concordam totalmente, mas o que se percebe no dia a dia da agência é bem diferente dos resultados obtidos. De um modo geral a relação entre os colaboradores é harmoniosa, mas há um caso isolado de dois funcionários dos setores administrativo e auditoria que não se falam. Portanto, refuta-se o resultado obtido através do instrumento de pesquisa utilizado, no caso, o questionário estruturado. Por fim, para concluir a análise dos fatores higiênicos, se as políticas da instituição são adequadas,

obteve-se, 78% disseram que concordam parcialmente em relação a este indicador.

Em relação aos fatores motivacionais, ressalta-se 67% dos respondentes apontaram que concordam parcialmente que considera o trabalho motivador e estimulante, revelando que nem todos estão satisfeitos com as atribuições que desempenham. A explicação pode ser porque a ARE não reconhece e valoriza o trabalho do seu colaborador como importante.

Por conseguinte, pouco mais da metade dos respondentes (55%) concorda parcialmente que o trabalho na ARE dá oportunidade do colaborador se desenvolver profissionalmente, ou seja, crescer na carreira. Ainda sobre esse indicador, ressalta-se que há aqueles funcionários que não enxergam sob essa ótica, no caso os terceirizados, visto que o trabalho desempenhado por eles envolve tarefas secundárias relativas à Sefaz, como o serviço de vigilância e serviços gerais, os quais recebem ordens majoritariamente do seu superior contratante de empresas terceirizadas.

Observa-se que os colaboradores responsáveis pela vigilância, bem como os serviços gerais não se sentem valorizados de modo igual pelo gerente da agência, bem como não se consideram parte integrante de um grupo maior de colaboradores da Sefaz, mas apenas como funcionários que desempenham atividades secundárias. Devido à área de atuação principal ser o setor tributário, os procedimentos rotineiros e o modo como sucedem os processos de atendimento, não se percebem opções de crescer no cargo, ascender no seu cargo, pois há estrutura estática no seu quadro de pessoal e poucos funcionários efetivos.

Apesar de a maioria dos colaboradores (66%) demonstrarem interesse em realizar cursos online, palestras que permitem agregar valor e ampliar os seus conhecimentos, a fim de qualificar-se ainda mais na sua função e atender melhor os problemas apresentados pelos contribuintes, percebe-se que há pouco interesse por parte da Sefaz em oferecer esse tipo de oportunidade. Esse entendimento é confirmado através da ótica da maioria dos respondentes (44%) quando da disponibilização de cursos online a fim de qualificar melhor os seus colaboradores.

Ademais, é necessário compreender quais são os fatores motivacionais que norteiam o comportamento do colaborador da ARE Serra Talhada, ou seja, o que os move no sentido de empenharem-se para o alcance dos objetivos organizacionais. Entender esses aspectos contribui na construção de proposta de melhoria com foco na obtenção de um quadro de pessoal motivado e comprometido, o que poderá refletir na qualidade do serviço prestado.

No que tange ao fator realização pessoal, pouco menos da metade (44%) disse que a atividade desempenhada contribui para a sua realização pessoal. Já no que concerne à realização profissional, esse indicador também apresentou frequência relativamente baixa (22%). A explicação pode está relacionada ao fato de não haver metas para os funcionários, apenas o gestor da ARE tem de cumprir metas, mas não compartilha entre os colaboradores. Portanto, encontra-se aí uma das causas da desmotivação.

Quanto ao indicador relativo ao clima organizacional que diz respeito à felicidade no ambiente de trabalho pode-se inferir que 78% responderam que concordam parcialmente em relação a esse indicador, ou seja, isso significa que a maioria representada por essa porcentagem expressiva não se encontra totalmente feliz no seu ambiente de trabalho. Com base em observações, pode-se arriscar que o motivo esteja relacionado com o fato de haver desentendimentos pessoais e intriga por motivos profissionais. Vale lembrar que há funcionários que desempenham funções complementares. Além disso, confirmaram-se casos de assédio moral por parte de ocupante de cargo superior para com estagiário. Desse modo confirma-se que o clima da organização não se encontra favorável para os mesmos quando do desempenho de suas funções. Logo, é óbvio que impacta direta e negativamente no clima organizacional, fragilizando-o e tornando-o ruim, o que consequentemente, afeta a qualidade do serviço prestado ao cidadão, isto é, o atendimento aos contribuintes da ARE.

No que concerne à possibilidade de deixar a ARE para seguir carreira em outra organização, infere-se que 44% responderam que nem concordam nem discordam quanto a assertiva que diz se pensam em deixar a agência de Serra Talhada para trabalhar em outro local. O que pode explicar que a

estabilidade no emprego apresenta-se como o aspecto mais importante para estes colaboradores.

Quanto ao comprometimento com o trabalho, 100% dos respondentes disseram que são comprometidos com o seu trabalho e, além disso, parte significativa 78% concorda parcialmente com relação a serem felizes no trabalho. Observa-se que os mesmos sentem-se pouco envolvidos, não como parte integrante de um grupo de colaboradores da Sefaz. A explicação pode ser porque não há, por parte da gerência, ferramenta de gestão que possibilite ouvir a opinião dos seus colaboradores.

Quando perguntados sobre se têm autonomia no desempenho de suas tarefas, 56% responderam que nem concordam nem discordam quando da autonomia e possibilidade de implementar novas ideias no ambiente de trabalho. Mas pelas observações no dia a dia da agência, nota-se que os colaboradores não se mostram interessados em exercer funções diferentes daquelas habituais, o que pode está relacionado à desmotivação dos mesmos. Além do mais, percebe-se também que o gestor delega atribuições apenas ao outro auditor, mas ao pessoal do setor administrativo não. O que confere a ARE um perfil conservador e autocrático, e um modelo de gestão tradicional.

Diante do exposto, percebe-se que os fatores higiênicos estão mais presentes no dia-a-dia dos funcionários da ARE em detrimento dos fatores motivacionais. A presença de todos os fatores higiênicos implica em dizer que as condições básicas de trabalho estão sendo garantidas ao colaborador, e, portanto, possibilita o mínimo necessário para o desempenho das atribuições. Na organização investigada, verifica-se que nem todos os fatores higiênicos são disponibilizados e muito menos os motivacionais. Isso faz com que o colaborador não se encontre plenamente satisfeito no seu trabalho, o que afeta negativamente no atendimento ao cliente.

No Quadro 01, abaixo, encontram-se todos os indicadores relativos aos fatores motivacionais e higiênicos, com suas respectivas frequências de concordâncias por parte dos respondentes.

Quadro 01 – Indicadores relativos aos fatores motivacionais e higiênicos.

INDICADORES	Frequência de concordâncias
Motivacionais	
Considero meu trabalho motivador e estimulante.	66%
Meu trabalho dá oportunidade de eu me desenvolver profissionalmente, ou seja, crescer na minha carreira.	55%
O meu trabalho na ARE atende meus objetivos pessoais.	44%
Eu me sinto pessoalmente realizado (a) com meu trabalho.	44%
Eu me sinto profissionalmente realizado (a) com meu trabalho.	22%
Eu pretendo me qualificar mais para cumprir minhas funções.	66%
A ARE oferece/possibilita cursos e treinamentos visando melhorias em minha qualificação.	44%
Eu me se sinto orgulhoso do cargo que ocupo.	55%
Eu me sinto valorizado pela Instituição.	33%
A ARE reconhece e valoriza o meu trabalho.	44%
Eu tenho planos de sair da Instituição para dar continuidade a minha carreira profissional em outro local.	44%
Eu me sinto comprometido com meu trabalho.	100%
Sou feliz em meu ambiente de trabalho.	78%
Tenho autonomia em meu trabalho e possibilidade de implementar novas ideias.	55%
As atividades que eu realizo me deixam satisfeitos (a).	67%
Eu me sinto afetivamente envolvido com o meu trabalho.	67%
Eu me sinto realizado (a) com o meu trabalho, pois ele atende os meus objetivos.	56%
Higiênicos	
Meu salário está de acordo com as minhas responsabilidades, ou seja, meu salário é justo.	56%
Levando em conta a quantidade de responsabilidades que possuo no meu trabalho, meu salário deveria ser maior.	44%
Eu recebo benefícios sociais e/ou incentivos do meu trabalho.	22%
O salário que recebo é o único motivo que me leva a trabalhar nesta Instituição.	11%
As minhas condições de trabalho (instalações físicas; cadeiras; equipamentos, etc.) são agradáveis.	100%

A relação com meu supervisor hierárquico (chefe) é amistosa e agradável.	100%
Os estilos de liderança e supervisão aos quais estou submetido são adequados.	89%
Eu sofro pressão desmedida em meu ambiente de trabalho.	0%
Eu tenho estabilidade no meu trabalho.	67%
A minha relação com meus colegas de trabalho é amistosa e agradável.	100%
As políticas da Instituição onde trabalho são adequadas.	78%

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Em complemento aos dados quantitativos, segue a identificação dos problemas e oportunidades de melhoria, decorrentes do processo de observação não participante.

- Demora no atendimento quando se trata de nota fiscal avulsa e nota fiscal eletrônica. O que ocasiona a demora no atendimento de nota fiscal avulsa e eletrônica está relacionado ao fato de o acesso para a emissão dessas notas está restrito aos auditores, pois quando o mesmo está em atendimento é necessário esperar que os contribuintes prioritários sejam atendidos para então solicitar do auditor a senha para ter acesso à opção de emissão de nf-e (nota fiscal eletrônica);
- Acesso restrito no *login* aos auditores quanto à emissão de nf-e, ocasionando a demora no atendimento, uma vez os estagiários têm de esperar que os contribuintes com demandas mais urgentes recebam atendimento prioritário, logo os demais são atendidos na sequência. Isso ocasiona, por vezes, aborrecimentos por parte dos clientes de emissão de notas fiscais.
- Ociosidade do setor administrativo - O *empowerment* ou empoderamento ou ainda deleção de autoridade não faz parte da cultura da organização. Não se percebe tais atitudes por parte do gestor com o pessoal do setor administrativo. O gestor encontra-se quase sempre sobrecarregado.
- Conhecimento insuficiente dos estagiários quando do direito tributário e sua aplicação em procedimentos rotineiros na Sefaz; Ocasiona

retrabalho, que no contexto observado, no caso a Secretaria da Fazenda de Serra Talhada, isso significa remissão de notas fiscais o que gera aborrecimentos nos contribuintes e corre-se o risco de houver denúncias pela ouvidoria.

- Falta de treinamento para os estagiários, o que significa conhecimento insuficiente para a realização das tarefas, os quais, se existentes, possibilitariam a tais colaboradores sanarem dúvidas dos contribuintes que acionam a Are Serra Talhada via telefone sem ser necessário repassar ligações para outros funcionários em atendimento ao público, ou seja, presencial na agência;
- Falta de confiança por parte do pessoal do setor administrativo para com os estagiários e percebe-se que relativo a isso, hesita-se mesmo em repassar atividades consideradas simples como, por exemplo, verificação de pendências relativas à IPVA (Imposto sobre a propriedade de Veículos Automotores), ademais informações como placa e ano do veículo com pendência junto ao Departamento Estadual de Trânsito (DETRAN), via sistema eletrônico. O sistema eletrônico utilizado pela Sefaz chama-se e-fisco. O e-fisco encontra-se interligado ao site do DETRAN possibilitando a realização de consultas relativas a pendências de IPVA.
- Irritabilidade por parte do pessoal do setor administrativo quando da necessidade de esclarecer dúvidas de clientes via telefone;
- Problemas de *layout*, especificamente quanto à estrutura do prédio da Sefaz e quanto à disposição dos aparelhos de condicionadores de ar;
- Percebe-se a falta de interesse dos funcionários do setor administrativo em repassar seus conhecimentos relativos a inventário e (Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doação de quaisquer bens ou direitos) ICD aos estagiários. Os servidores do setor administrativo parecem ter receio de perderem sua importância na Agência. Este se configura em um pensamento equivocado, porém frequente entre colaboradores deste setor. O fato é que, às vezes, quando da ausência de um desses que monopolizam determinada função, o atendimento não se cumpre.

- Assédio moral por parte de autoridade investida em cargo considerado de maior importância para a agência e maior status social, para com pessoa ocupante do cargo de estagiário, resultando em constrangimento, medo e insegurança, o que afeta direta e negativamente não só na relação com os colegas de trabalho como também na realização de suas tarefas.

Uma vez apresentado o diagnóstico dos problemas e oportunidades de melhoria na instituição objeto de estudo, seguem as alternativas de solução.

6 BREVE DESCRIÇÃO DE POSSÍVEL SOLUÇÃO (PROPOSTA DE INTERVENÇÃO)

Como proposta de intervenção, recomenda-se delegar autoridade aos colaboradores e encorajá-los a assumi-las na possibilidade de em troca ofertar planos de participações, promoções, ascensões no cargo por mérito e reconhecimento pelo trabalho desempenhado. Através de políticas de reconhecimento consolidar essa proposta de solução.

Destarte, como propostas viáveis, sugere-se a implantação de programas de participação direta dos colaboradores, assim como *brainstorming*, reuniões com os colaboradores no sentido de incentivar maior envolvimento destes com os assuntos de interesse da ARE. Portanto, ressalta-se a importância de promover encontros e reuniões, demonstrar interesse e consideração no que diz respeito às opiniões dos colaboradores, e desse modo contribuir na sua motivação, pois assim sentem-se partes integrantes de um grupo maior. Ao incentivá-los a assumir tarefas mais complexas e propor desafios, e em troca recompensá-los por mérito obtido, consolida-se tal proposta através do desenvolvimento de políticas e programas de recompensa pautada no mérito obtido. Portanto, no que tange a propostas de melhoria, antes de qualquer medida, é notória a importância da gestão ao desenvolver percepção cuidadosa com o objetivo de garantir a presença dos fatores motivacionais, pois isso irá refletir em sucesso pessoal e profissional dos colaboradores consequentemente em sucesso organizacional.

Como alternativa de solução para a demora no atendimento sugere-se estender o acesso à senha para o pessoal do setor administrativo e aos estagiários. Não menos importante, faz-se necessário capacitar estes colaboradores para atuar no sistema e emitir a nota fiscal avulsa. A capacitação se daria por meio da realização de treinamentos, cursos *on-line* e presenciais, como também palestras e seminários relativos à temática tributária com foco nos assuntos mais pertinentes no dia a dia da Are Serra Talhada.

Tais eventos podem ocorrer em um auditório de alguma escola do município e quanto aos profissionais convidados para ministrar as capacitações, o ideal seria em parceria do governo do estado com a Sefaz contratar como terceirizados especialistas nas áreas: tributária e gestão de pessoas. O objetivo desses eventos é, além de instruí-los, quando do acesso às opções relativas à emissão de nf-e, incentivá-los e conscientizá-los sobre a importância de manter sigilo e utilizar com cuidado as informações dos contribuintes, entender tais informações como sendo parte integrante da estratégica da organização.

Destarte, ao delegar a autoridade para conferir nota fiscal avulsa e ao estender o acesso aos colaboradores do setor administrativo, este sairia da ociosidade. Para despertar nos colaboradores a motivação para desempenhar suas atribuições, pode-se implantar programa de cargos e carreiras, oferecer incentivos e benefícios quando do atingimento de bons resultados: oferecer prêmios mensais por mérito aos colaboradores da Sefaz, em decorrência do sua atuação e sua postura ética e profissional. E não menos importante, ressalta-se que a gestão desenvolva percepção atenta para o que motiva cada um dos seus colaboradores e desse modo garantir-lhes a concretização de suas metas profissionais.

Percebe-se ser difícil mensurar a conduta do colaborador e reverter isso em programas de incentivo. Por isso, sugere-se como proposta de intervenção, o trabalho de auditorias externas e pesquisa de satisfação com os contribuintes. Cabe mencionar a importância do gestor nessa etapa, pois antes de implantar o programa de incentivo aos colaboradores, faz-se necessário uma percepção sensível do gestor no que tange à satisfação e motivação do

colaborador da Sefaz, se este se encontra feliz no seu ambiente de trabalho, se se encontra realizado pessoal e profissionalmente.

A partir disso, levantam-se questionamentos e adotam-se medidas diretivas e assertivas, como por exemplo, implantação de plano de cargos e carreiras a fim de contribuir para aumentar o grau de motivação dos colaboradores. A delegação de atribuições, o *empowerment* ou empoderamento mostra-se como uma alternativa interessante, visto que se trata de repasse de autoridade a outrem o que possibilita ao executor da tarefa a possibilidade de assumir desafios, superar sentir-se confiante e motivar-se no sentido de contribuir substancialmente para o alcance de objetivos maiores visados pela organização.

Quanto aos problemas de layout, faz-se necessário a orientação de alguém especializado, como por exemplo, um profissional da área de administração, especificamente um analista, que dispõe de conhecimento e competência para sugerir a melhor disposição dos móveis e equipamentos a fim de possibilitar um melhor fluxo dos procedimentos da Are, o que consequentemente poderá impactar positivamente na relação entre os colaboradores.

Quanto às práticas de assédio moral confirmadas no ambiente de trabalho, é notório que se dê a devida atenção, pois casos como esses impactam negativamente no psicológico dos envolvidos e isso reflete no desempenho do seu trabalho, e por fim é inevitável que não afete o atendimento aos contribuintes. É necessário que se denunciem casos como esse, e resulte em processo administrativo. Registre-se o ocorrido e que sejam tomas as devidas providências. Há a ouvidoria como meio de comunicar a qualquer situação incompatível com a postura ética.

Racionalizar o atendimento, tornando-o rápido e personalizado, faz-se através da divisão equitativa de atribuições entre funcionários do setor administrativo, bem como delegando atividades mais simples para os estagiários. Isso contribui para agilizar a realização de atendimentos que não requerem conhecimentos complexos quanto aos procedimentos. Ainda em relação ao atendimento, sugere-se a criação de um manual de procedimentos ou elaboração de um fluxograma que represente o passo a passo daquelas

atribuições mais complexas, a fim de facilitar a compreensão da tarefa e se pensar em meios de realizá-la de uma maneira mais rápida com o objetivo de otimizar o tempo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como principal objetivo identificar os fatores que norteiam o comportamento do colaborador da ARE - Agência da Receita Estadual, unidade de Serra Talhada-PE. Notou-se uma presença mais significativa dos fatores higiênicos como norteadores do comportamento dos funcionários da ARE, em detrimento dos fatores motivacionais.

A contribuição do presente estudo está no fato de o mesmo apontar o caminho que a ARE/Serra Talhada pode seguir para mitigar/eliminar seus problemas, bem como alavancar seu desempenho, visando à satisfação dos seus clientes internos e externos. Ademais, o presente estudo pode servir como fonte de informação para instituições com características similares à ARE. Em uma perspectiva teórica, o estudo incrementa o banco de dados sobre as pesquisas voltadas para motivação no serviço público, o que pode auxiliar pesquisadores no desenvolvimento de seus estudos.

Contudo, é importante mencionar que, em virtude da insuficiência de tempo e indisponibilidade de dados, o presente trabalho possui limitações, na medida em que não foram consideradas as opiniões dos colaboradores de todas as unidades da Secretaria da Fazenda e a própria gestão da SEFAZ. Sendo assim, para futuros trabalhos, recomenda-se realizar um estudo considerando a percepção de todos os colaboradores da SEFAZ, e comparação dos resultados, revelando convergências e/ou divergências.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. Ed.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6ª Ed.- São Paulo: Atlas, 2008.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, I.F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3. Ed.- São Paulo: Pioneira. Thomson Learning, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 11. Ed.- São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SEFAZ/PE – Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco. Disponível em:<https://www.sefaz.pe.gov.br/Institucional/Secretaria/Paginas/Enderecos-SEFAZ.aspx> Acesso em: 02 maio 2020.