

UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

CESAR STEIMBRUCH

**MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO DOS ANALISTAS-
TRIBUTÁRIOS DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL NO
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

PORTO ALEGRE

2012

CESAR STEIMBRUCH

**MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO DOS ANALISTAS-
TRIBUTÁRIOS DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL NO
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
de Pós-Graduação em Gestão Pública

Orientador: Marcelo Zepka Baumgarten
Tutor: Júlio César Araújo da Silva Junior

Porto Alegre

2012

Dedicatória

Dedico este trabalho a minha mãe Edy Maria (in memoriam) e ao meu pai Simão que sempre me inculcaram a importância do estudo para a vida.

Dedico a todos os colegas Analistas-tributários da Receita Federal do Brasil por serem valorosos servidores públicos que, apesar da falta de apoio da administração do órgão, conseguem prestar um excelente trabalho à sociedade.

Agradecimentos

Agradeço à minha esposa Simone e à minha filha Isabela que tiveram paciência, apoiando-me e me proporcionando um ambiente tranquilo durante todo o tempo em que estive envolvido.

Agradeço minha amiga Professora Analva Passos que foi incansável no auxílio e orientação, fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho, e ao seu esposo, meu colega e amigo Jorge Passos, pela paciência e pelo apoio recebidos.

Resumo

Este estudo pretendeu demonstrar a importância da motivação do servidor que se constitui em fator importante para o desempenho no trabalho de uma instituição pública, neste caso da Receita Federal do Brasil, principalmente na busca de uma determinação clara de deveres e atribuições dentro da carreira de auditoria, e em particular para o cargo de Analista-tributário. Para a realização deste estudo buscamos conhecer as teorias motivacionais de autores como Maslov, Herzberg, Vroom e outros, cuja essência demonstra que o ser humano tem necessidades a serem satisfeitas, no objetivo de se manter motivado. Esta pesquisa caracteriza-se por um estudo quantitativo, por tentar identificar o nível de motivação do servidor da Receita Federal, quanto ao plano de carreira e atribuições, assim, foram distribuídos 600 questionários, com quinze questões, sendo quatorze fechadas e uma semiaberta, que serviram de indicadores do grau de motivação. Os questionários foram distribuídos em meio digital para os Analistas-tributários lotados no Rio Grande do Sul. Retornaram 29 questionários, representando uma taxa de retorno de 4,5%, que apontaram para a necessidade de uma revisão na lei que trata das atribuições com a definição das que são realmente executadas e na necessidade de regulamentação da previsão legal de promoção explícita na Lei 8112/90.

Palavras-chave: Motivação; Atribuições; Carreiras Públicas

LISTA DE SIGLAS

RFB – Receita Federal do Brasil

ATRFB – Analista-tributário da Receita Federal do Brasil

CF – Constituição Federal

DL – Decreto-lei

MP – Medida Provisória

SRF – Secretaria da Receita Federal

SRP – Secretaria da Receita Previdenciária

ADI – Ação direta de Inconstitucionalidade

Teoria ERC – Teoria de Existência, Relacionamento e Crescimento

VIE – Valência, Instrumentalidade e Experiência

AFRFB – Auditor-fiscal da Receita Federal do Brasil

FGV – Fundação Getúlio Vargas

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tempo na Carreira

Gráfico 2 – Posição dentro da Carreira

Gráfico 3 – Motivação para a vida

Gráfico 4 – Exerce (u) chefia

Gráfico 5 – Motivação para as atividades

Gráfico 6 – Disputa interna prejudica o trabalho

Gráfico 7 – Apoio chefia imediata

Gráfico 8 – Apoio demais chefias

Gráfico 9 – Conhecimento das atribuições do cargo

Gráfico 10 – Atividades exercidas estão na lei

Gráfico 11 – Atribuições não permitidas pela chefia

Gráfico 12 – Falta de atribuições prejudica o trabalho

Gráfico 13 – Expectativas atendidas

Gráfico 14 – Possibilidade de promoção

Gráfico 15 – Conhecimento das lutas

SUMÁRIO

1. Introdução	09
1.1 Contexto e Problematização do Tema	09
1.2 Objetivos	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 Justificativa	13
2. Revisão de Literatura	15
2.1 O público e o privado – legislação	15
2.2 As organizações - clima organizacional	17
2.3 As teorias motivacionais	18
2.3.1 Teoria de conteúdo	21
2.3.2 Teoria de processos	26
3. Metodologia	31
3.1 Caracterização da pesquisa	31
3.2 Análise e Discussão dos Dados	33
4. Conclusões	52
Referências Bibliográficas	54
Apêndice	57

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, tornou-se o objetivo de milhares de jovens e adultos entrar para o serviço público, uma vez que acreditam ser ótima opção de segurança, garantida pela estabilidade, e que somente este motivo seria suficiente para se manterem motivados. No entanto, pode-se afirmar que o dia a dia de um servidor, a rotina do trabalho desenvolvido, por vezes, pode não ser tão gratificante quanto se esperava e com o passar dos anos, o cotidiano no serviço público tende a tornar-se um fator de desmotivação e, por que não dizer, frustração pela carreira escolhida quando os servidores encontram um ambiente de trabalho degradado pela disputa de espaço entre dois cargos de uma mesma carreira.

Esta situação pode ser encontrada dentro da Receita Federal do Brasil (RFB), uma vez que a Carreira de Auditoria, dentro do grupo das carreiras típicas de Estado, é composta por dois cargos de nível superior, Auditor-fiscal e Analista-tributário, que não se comunicam. Este fato, parece ser a principal causa da falta de motivação de um grande número de servidores dentro da Receita Federal do Brasil e é isto que este estudo pretende investigar.

Pensando nesta linha, no primeiro capítulo fazemos uma revisão da literatura trazendo um breve histórico da Receita Federal, a legislação das carreiras públicas, e sobre motivação.

No segundo capítulo, da metodologia, apresentamos o questionário que forneceu os dados sobre o perfil dos servidores Analistas-tributários e o grau de motivação destes servidores frente à carreira escolhida e os analisamos.

No terceiro e último capítulo, apresento as conclusões a que este estudo chegou e apontamos sugestões para o futuro.

1.1 Contexto e Problematização do Tema

A motivação do servidor é fundamental para que uma organização pública seja eficiente e é sabido que alguns movimentos dos administradores podem ajudar a motivar ou a desmotivar o grupo. A administração tributária brasileira sempre passou por inúmeras mudanças tentando se

adaptar as novas exigências necessárias, pela evolução da sociedade, e para entendermos a problemática a ser abordada pela disputa por atribuições na Receita Federal do Brasil, conhecida externamente pela sua eficiência, devemos conhecer um pouco das particularidades deste órgão a partir da segunda metade do século XX.

No ano de 1967, iniciou-se um diagnóstico da administração tributária e concluiu que era muito complexa e difícil a sua administração, apesar de algumas tentativas de modernização implantadas. Observou-se grande deficiência na comunicação interna, tendo departamentos desempenhando funções muitas vezes idênticas, o que dificultava ou até impossibilitava uma visão global da organização. Com esta constatação, foi decidido aproveitar ao máximo as normas ditadas pelo Decreto-lei 200 de 1967, culminando com a criação da Secretaria da Receita Federal no próximo ano. Este novo órgão seria criado com a ideia efetiva de modernização, pois a troca seria desde o nome, fazendo esquecer um órgão desgastado. Este novo órgão centralizaria a administração tributária atuando no planejamento, supervisão, coordenação, avaliação e controle no âmbito federal.

No ano de 1985 foi criada a Carreira de Auditoria, pelo DL. 2.225/85, carreira esta composta por dois cargos, um de nível superior e outro de nível médio. Apesar de estabelecer que o cargo de Técnico do Tesouro Nacional era de nível médio, no seu artigo 4º constava a possibilidade de os ocupantes de tais cargos terem acesso ao cargo de Auditor-Fiscal do Tesouro Nacional, sendo concebida como uma verdadeira carreira.

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988 esta possibilidade foi extinta pelo art. 37 inciso II, que impossibilitou o acesso de um cargo a outro, mesmo que estes sejam integrantes de uma mesma carreira. Este engessamento vem causando problemas para vários setores do serviço público.

No ano de 1999, a MP 1915 reformulou a carreira de auditoria, que passou a ser composta por dois cargos de nível superior. Até este momento praticamente todas as competências do órgão eram compartilhadas pelos integrantes dos dois cargos.

A luta entre os cargos extrapolou os muros da organização e tornou-se pública no ano de 2005, quando o governo decidiu unificar a Secretaria da Receita Federal (SRF) com a Secretaria da Receita Previdenciária (SRP), acirrando ainda mais esta disputa interna, pois com esta unificação aumentou a disputa interna com vários servidores da extinta SRP entrando na SRF.

Com o ingresso de servidores oriundos da Secretaria da Receita Previdenciária,

praticamente dobrou o número de Auditores-fiscais chegando a mais de 13 mil servidores ativos e os Analistas-tributários seguiram em quase 7 mil servidores ativos. Este fato causou uma forte alteração na relação de forças dentro da casa, e estes novos servidores chegaram ocupando espaços, inclusive de chefias, reduzindo ainda mais a área de atuação do Analista-tributário.

Esta diferença no número de servidores também refletiu na diferença de arrecadação dos dois sindicatos, quase dobrando a receita financeira do sindicato dos Auditores-fiscais, possibilitando ataques mais ferrenhos as conquistas do sindicato dos Analistas-tributários. Esta situação teve desdobramentos até na área judiciária, com o patrocínio de uma Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI 4616), aceita pela Procuradoria Geral da União que tenta retirar conquistas importantes dos Analistas-tributários, inclusive pedindo a redução salarial retroativa a 2002. Esta atitude trouxe graves consequências no ambiente interno de trabalho, acirrando ainda mais a relação já conturbada entre os dois grupos de servidores.

Segundo estudo da FGV (2005), a esta disputa contínua tem causado vários problemas motivacionais no grupo de servidores, em uma constante luta por espaço, atribuições e diminuição na relação remuneratória, desgastando o ambiente interno e, assim, comprometendo a missão da instituição que é “exercer a administração tributária e o controle aduaneiro, com justiça fiscal e respeito ao cidadão, em benefício da sociedade.”

Como servidor público, Analista -tributário da Receita Federal do Brasil (ATRFB), na carreira há dez anos, e representante sindical, temos acompanhado de perto o que significa desmotivação no ambiente de trabalho, bem como conflitos dentro de uma mesma carreira. Ao iniciar o curso de Gestão Pública, ainda nas cadeiras teóricas, identificamos grande semelhança entre a problemática estudada e a situação encontrada dentro do órgão em que trabalho, levando-me a escolher este tema.

As teorias motivacionais embasarão o estudo, buscando as causas deste sentimento de falta de motivação e analisando as possibilidades legais, que se aplicadas poderiam contribuir com um ambiente mais colaborativo e mais produtivo, inclusive ajudando a melhorar a aplicação da legislação tributária, aumentando a arrecadação, função principal da organização.

Acreditamos que a disputa por espaço entre os dois cargos dentro do órgão, tem causado situações prejudiciais ao clima organizacional e causando a desmotivação dos Analistas. Esta luta está explícita em vários boletins dos dois sindicatos e algumas vezes já foi para o campo judicial. Uma definição clara das atribuições do cargo de Analista-tributário, de

acordo com os serviços executados diariamente por estes, poderia acalmar o ambiente de trabalho, diminuindo a tensão e melhorando a produtividade de toda a instituição. Com a definição em lei ficaria claro quais atribuições cada cargo deveria executar e quais as atribuições concorrentes, deveria contribuir na melhoria do clima organizacional e assim buscar uma prestação de serviço mais eficaz e eficiente, beneficiando toda a sociedade.

Diante disto, surgiu-me a pergunta de como a motivação influencia o trabalho dos Analistas-tributário da Receita Federal do Brasil lotados no Rio Grande do Sul e a importância disto na instituição?

1.2 Objetivo

1.2.1 Objetivo geral

Determinar como a motivação dos servidores da Receita Federal do Brasil, ou a falta dela, tem influenciado na qualidade e no comprometimento com o trabalho dentro da instituição.

1.2.2 Objetivos específicos

Verificar como a motivação dos Analistas-tributários da Receita Federal do Brasil lotados no Rio Grande do Sul tem afetado a qualidade e o comprometimento com o trabalho executado por estes servidores, tentando identificar os pontos que mais afetam a sensação de motivação destes servidores.

Verificar se um cargo, da importância do Analista-tributário, ter suas atribuições definidas em lei, podendo exercer suas funções com segurança e tranquilidade, é fator importante no aumento de sua motivação para o trabalho e na possibilidade de melhora da qualidade dos serviços prestados.

Verificar se o advento da promoção entre cargos de uma mesma carreira é fator importante na motivação de um grupo de servidores, salientando a viabilidade legal por estar prevista como forma de provimento de cargo público.

Mostrar a possibilidade de viabilização do serviço público como um todo, observando a possibilidade de promoção entre cargos de uma mesma carreira, respeitando os pré-requisitos de cada um, talvez com uma pequena adaptação do Art. 37 da CF, e assim estimular a profissionalização dos cargos e carreiras mantendo os servidores motivados e em constante atualização e evolução, pois quando o indivíduo não visualiza possibilidade de crescimento, ele fica desmotivado, influenciando negativamente no clima organizacional se refletindo na qualidade dos serviços prestados.

1.3 Justificativa

A manutenção dos servidores motivados deveria ser um dos principais objetivos a ser perseguido pela administração das organizações, tanto públicas, quanto privadas. Nas organizações públicas este tema tem muitas particularidades, principalmente pelo direito à estabilidade no cargo, que garante ao servidor a certeza de que uma mudança na orientação política da administração não causará a demissão em massa dos servidores contrários, ou indiferentes, ao grupo político que chega ao poder.

Com o passar dos anos, os servidores públicos tendem à acomodação pela falta de perspectivas de crescimento, principalmente quando chegam ao final da carreira, situação ainda mais prejudicada dentro da Receita Federal do Brasil (RFB), com a gestão de pessoal relegada ao abandono, com uma estrutura de carreira e cargos deformada, causando uma disputa interna por espaço e atribuições que já se mostrou muito problemática e prejudicial para o órgão e para a sociedade.

Uma alternativa seria a regulamentação da possibilidade de promoção dentro da carreira, visto que os Analistas-tributários manteriam um objetivo dentro do órgão, pois com o tempo de serviço, com a avaliação meritocrática e a melhor capacitação técnica, conseguiriam galgar degraus mais elevados, mantendo-se motivados por quase todo o seu período funcional, e assim seguirem prestando seus relevantes serviços dentro do órgão da administração tributária brasileira.

Entendemos que a relevância deste estudo está nos indicadores do grau de motivação dos servidores, na possibilidade de adequação de leis para as atribuições de cada cargo, o que ajudaria no distensionamento das relações entre os servidores, melhorando muito o clima

organizacional da instituição, refletindo numa melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 O público e o privado – legislação

Com a promulgação da Constituição Federal, uma interpretação superficial engessou muitas carreiras do serviço público, dificultando a profissionalização dos servidores, tornando os cargos como se fossem isolados dentro de uma mesma carreira. Esta situação teve início a partir do Artigo 37 da CF, inciso II descrito a seguir:

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

Este inciso fora colocado em virtude de práticas anteriores à existência desta norma, visto que os servidores faziam concursos para ascensoristas, motoristas ou faxineiros, por exemplo, e eram transformados em dentistas, engenheiros ou outros cargos com atividades de alto grau de complexidade. Com o passar dos anos, viu-se que a norma teve uma rigidez além do seu objetivo inicial, fato que tem prejudicado a evolução do serviço público como um todo, culminando numa desmotivação dos servidores, pois a sua possibilidade de promoção entre cargos de uma mesma carreira foi esquecida e com isto foram engessadas várias carreiras dentro dos órgãos da administração pública brasileira.

O fato descrito acontece em outras carreiras do serviço público, em que também foram criadas distorções, ajudando a desmotivar um grande número de servidores. Esta situação se torna de mais difícil entendimento após analisarmos o Art. 8. da Lei 8.112 de 1990, que regula todos os servidores públicos da administração direta:

Art. 8. São formas de provimento de cargo público:

I - nomeação;

II - promoção;

~~III - ascensão;~~ (Revogado pela Lei nº 9.527. de 10.12.97)

~~IV - transferência;~~ (Execução suspensa pela RSF nº46. de 1997) (Revogado pela Lei nº 9.527. de 10.12.97)

V - readaptação;
VI - reversão;
VII - aproveitamento;
VIII - reintegração;
IX – recondução;

Situação de promoção novamente citada no Art. 17 ainda estabelece direito do servidor promovido, determinando assim: “A promoção não interrompe o tempo de exercício, que é contado no novo posicionamento na carreira a partir da data de publicação do ato que promover o servidor. [\(Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97\)](#)”.

Com esta situação legal prevendo a promoção entre cargos, fica claro a interpretação prejudicial para o serviço público e seus servidores do Artigo 37 da CF, utilizado como bandeira de lutas de categorias que desejam criar feudos e mordomias não condizentes com os objetivos da serviço público em geral.

Com o concurso público isolado para cada cargo, os servidores que querem crescer viram “concurseiros”, ou seja, obrigam-se a prestar novos certames, em que são cobrados conhecimentos muito distantes da realidade do que é desempenhado na função, e assim são selecionados novos servidores, capacitados na prova do concurso, mas não necessariamente capacitados para desempenhar as funções complexas que cada órgão exige e, muitas vezes como agravante, com total desconhecimento da cultura do órgão em que está a servir.

Esta situação acaba criando um ambiente estratificado em que os novos ingressantes ocupam posições de comando sem o mínimo embasamento para tal, prejudicando o próprio funcionamento básico da instituição e derrubando, ainda mais, a motivação intragrupo. Em contrapartida, acreditamos que se o concurso fosse para o cargo inicial da carreira, os servidores evoluiriam com a real possibilidade de crescimento profissional com o servidor sentindo-se motivado por diferentes razões, certamente, buscaria ao longo de sua carreira capacitar-se mais no desempenho de suas funções e chegaria ao fim de carreira com a sensação do dever cumprido, trabalhando dentro do órgão em que prestam serviço, criando muito mais identificação e comprometimento com a missão da organização e do país.

Outro entrave à motivação dos servidores do cargo de Analista-tributário da RFB é sentido pela distância das atribuições definidas na Lei 10.593/2002, no seu Art. 6º, alterada pela Lei 11.890/2007, regulamentada pelo Decreto 6.641/2008, modificada pela Lei 11.890/2008, com a realidade fática das atribuições exercidas por estes servidores dentro do órgão. A quantidade de leis e decretos que alteram e regulamentam esta situação, demonstra a dificuldade em responder aos anseios destes servidores, que há muitos anos lutam pelo

reconhecimento, valorização e pela segurança jurídica no desempenho de suas funções.

A situação se agrava quando as atribuições do órgão (RFB) são apropriadas pelo cargo de Auditor-fiscal, até mesmo em normas infralegais, como Instruções Normativas, Ordens de Serviço, Pareceres técnicos, dentre outros, restringindo ainda mais o campo de atuação dos servidores do cargo de Analista-tributário da RFB. Neste ponto vale salientar que ambos os cargos são pertencentes a mesma carreira (Carreira de Auditoria da RFB), e têm a exigência de nível superior, conforme artigo 5º da Lei 10.593/2002: “Art. 5º Fica criada a Carreira de Auditoria da Receita Federal do Brasil, composta pelos cargos de nível superior de Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil e de Analista-Tributário da Receita Federal do Brasil. (Redação dada pela Lei nº 11.457, de 2007) (Vigência)”, sendo os ocupantes dos dois cargos aprovados em concurso público com alto grau de complexidade.

Acreditamos que para a manutenção da motivação dos servidores, seja necessária a adequação legal das atribuições com a realidade laboral, que ajudaria para o distensionamento das relações entre os servidores dos dois cargos, melhorando muito o clima organizacional dentro da casa.

2.2 As organizações - clima organizacional

O clima organizacional reflete uma tendência relacionada ao atendimento dos objetivos de uma organização e dos seus funcionários, segundo Oliveira (2008). Segundo Luz (1995 apud Oliveira, 2008) o clima organizacional é um indicador do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, percebido pela maioria dos trabalhadores em um determinado espaço de tempo. Para Coda (1997 apud Oliveira, 2008) “[...] nada mais é do que um indicador do nível de satisfação (ou insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho [...]”

D.J. Champion, citado por Luz (2003 apud Oliveira (2008), define Clima Organizacional como sendo:

[...] as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não tem a mesma percepção, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

Segundo Oliveira (2008) o clima organizacional está diretamente ligado como o

servidor entende a organização, a sua cultura, seus costumes e normas que regem, interpretando e sentindo, e como reage a esta interpretação, seja de maneira positiva ou negativa.

Para McClelland (1972 apud Gomes, 2002) “[...] o clima organizacional é determinado pelos estilos de liderança e administração, bem como pela estrutura organizacional, contribuindo para moldar o comportamento dos indivíduos para afiliação, poder ou realização na organização.”

Toda esta análise, define a qualidade dos relacionamentos e do sentimento de satisfação do trabalhador em servir a organização, e pode ser medido com uma pesquisa de clima organizacional, tornando estes indicativos mensuráveis.

O clima organizacional, segundo Souza (1978 apud Oliveira, 2008), tem uma relação complementar com a cultura organizacional, pois o clima é resultado da cultura da organização, que quando alteradas, também alteram o clima. Nesta linha Luz (1995 apud Oliveira, 2008) diz que o clima organizacional é resultante da cultura da organização, tanto nos aspectos positivos e negativos, logo fatores externos não influenciam no clima de forma duradoura, diferentemente dos aspectos internos que realmente influem de maneira mais intensa no clima organizacional.

2.3 Teorias Motivacionais

A evolução do serviço público é indissociável da evolução da sociedade, em que inúmeras transformações foram observadas desde os primórdios da sociedade brasileira. A evolução é uma constante exigência, tanto da sociedade como dos governos, que para seguirem tendo eficiência necessitam se adaptar as inovações dentro do mundo cada vez mais exigente. Dentro da Administração Pública Brasileira nota-se que a partir do final do século XX estas transformações e evoluções estão mais presentes no cotidiano do serviço público, e, como já estava previsto, a resistência por parte de categorias que se sentem prejudicadas está tornando esta evolução mais lenta, acirrando as disputas políticas internas, que acabam por prejudicar o clima organizacional e por conseguinte a motivação dos servidores.

Segundo Robbins et alli (2010) a motivação é definida como sendo “[...] processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para

alcançar determinada meta.”

Como a motivação está relacionada ao esforço de atingir qualquer objetivo, se faz necessário reduzir o foco aos objetivos organizacionais, na busca do interesse específico no comportamento relacionado ao trabalho, e assim se define como três elementos-chave a intensidade, a direção e a persistência. Temos a intensidade relacionada a quantidade de esforço que o indivíduo despense, sendo o mais citado quando falamos em motivação, mas somente intensidade não garante o sucesso dos objetivos e assim se torna necessário uma direção correta, e completando devemos despende este esforço na direção correta e de forma persistente, pois uma pessoa motivada persiste no esforço até que seus objetivos sejam concluídos, acordo com Robbins et alli (2010).

A motivação, também pode ser entendida como a capacidade de determinada ação em trazer satisfação de uma necessidade do indivíduo, logo se observa que a motivação deve ser constantemente satisfeita e estimulada e é uma conjunção de fatores internos e externos, pois uma pessoa naturalmente desmotivada poderá ser muito estimulada externamente sem, no entanto, alterar o seu estado. Nesta linha de raciocínio temos Maciel e Sá (2007) dizendo o seguinte:

Nesse sentido, podemos acrescentar ainda, que muitos enfoques teóricos ressaltam que não se pode motivar as pessoas, uma vez que a fonte de energia que move o comportamento motivacional vem do interior delas, sendo inerente às suas características de personalidade.[...]
É indiscutível então, que ninguém consegue motivar alguém, uma vez que a motivação nasce no interior de cada um. (MACIEL; SÁ, 2007, p.67)

Neste cenário, observa-se a necessidade da Administração Pública conseguir disponibilizar as condições básicas e assim possibilitar que os servidores se motivem, pois só assim darão a resposta que a sociedade exige. Estes fatores de satisfação das necessidades passam por uma justa remuneração, reconhecimento e estímulo ao crescimento profissional, sendo capacitados a influírem positivamente neste processo de evolução, cada vez mais necessário para a existência de um Estado inserido globalmente.

Torna-se necessário compreender a diferenciação entre um servidor público e um trabalhador de uma empresa privada. Os servidores públicos possuem algumas particularidades que o caracterizam, como o de se relacionar com a coisa pública, sem confundir com a particular. Os servidores públicos gozam da estabilidade, pois os legisladores entenderam que assim a máquina pública estaria garantida na sua continuidade, não havendo trocas dos quadros a cada troca de governo. Esta garantia é fundamental para a

profissionalização do servidor público, pois ele estará seguro para realizar o seu trabalho sempre pensando na sociedade e no Estado, sem ter a preocupação de somente satisfazer o grupo político que está no poder.

A estabilidade é importante no serviço público, mas cria uma situação que deve receber atenção especial dos gestores públicos, pois restringe muito o poder de coerção, pela falta de possibilidade de afastamento, como fator motivador (BERGUE, s.d). Esta característica pode vir a criar uma acomodação do servidor de modo que, em um grau elevado, cause a desmotivação pela certeza, que possui pela estabilidade, da sua não demissão.

Atualmente para que ocorra uma demissão de um servidor estável é necessário a tipificação de um fato passível de demissão explicitamente na Lei que rege o serviço público, a Lei 8112/90. Estas diferenças torna necessário que os administradores tenham conhecimento dos fatores estimuladores da motivação e a sua constante aplicação dentro do grupo de servidores de uma organização pública, apesar da pouca pesquisa existente sobre o tema.

Dentro destas perspectivas, várias teorias foram desenvolvidas buscando um melhor entendimento deste problema que afeta todos os níveis hierárquicos das organizações, tanto públicas como privadas.

Na classificação proposta por Tribbet e Rush (1984) (apud ANGELO, 2010) as teorias de motivação são divididas em dois grupos, Teorias de Conteúdo e Teorias de Processo.

No grupo da Teorias de Conteúdo, também conhecida como a Teoria das Necessidades, fazem parte as teorias que se baseiam na existência de necessidades que o indivíduo busca satisfazer, analisando fatores internos, e ainda propõe que atendendo uma necessidade cria-se a satisfação no trabalhador com relação ao trabalho, vindo a ser mais produtivo, segundo ANGELO (2010) que explica assim: “Claramente, as teorias de conteúdo assumem que todos os indivíduos possuem um mesmo conjunto de necessidades que de certa forma devem ser atendidas (satisfeitas) pela atividade do trabalho ou pelo meio ambiente da empresa”.

Neste grupo estão a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1954), a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959) e a Teoria das Necessidades Adquiridas ou das Realizações de McClelland (1961), a Teoria ERC – Existência, Relacionamento, Crescimento de Alderfer (1969).

As teorias de conteúdo, mesmo sendo muito conhecidas, não resistiram a uma análise

mais detalhada ou perderam a sua aceitação, em comparação as teorias de processos que são consideradas as mais contemporâneas, embora tenham em comum um razoável grau de validação empírica, não significando que estas estejam totalmente corretas, apesar de representarem o que temos de mais moderno em relação a teorias motivacionais, de acordo com Robbins et alli (2010).

No grupo das Teorias de Processos fazem parte as teorias que representam modelos cognitivos, que segundo Pérez-Ramos (1990) “...focalizam sua atenção nas sucessivas etapas do fenômeno motivacional, nas percepções e perspectivas do indivíduo no estabelecimento de metas e objetivos pessoais e, principalmente, nos mecanismos conscientes da tomada de decisões.” Nesta linha de raciocínio Pérez-Ramos (1990) ainda diz que as teorias deste grupo partem do princípio que os indivíduos fazem, ou deixam de fazer determinada atividade por decisão consciente, ou seja, se o trabalhador percebe que um alto desempenho o ajudará a alcançar suas metas pessoais, ele se esforçará para atingir este nível de atuação, caso contrário, se observar a possibilidade de alcançar suas metas não for de acordo com o esforço empregado, ele tenderá a não ter um desempenho elevado.

Diferentemente das teorias de conteúdo que explicam que necessidades quando supridas motivam os trabalhadores, as teorias de processos salientam que existem diferenças de necessidades de acordo com que cada indivíduo idealiza, focando-se nos processos cognitivos que derivam estas diferenças e de como o indivíduo avalia as proposições do meio em que está inserido (ANGELO, 2010). Angelo conclui que: “Enquanto as teorias de conteúdo explicam *o que motiva*, as teorias de processos procuram saber *como motivar*.”(grifo meu)

No grupo de Teorias de Processo estão classificadas a Teoria da Dissonância Cognitiva ou Teoria da Avaliação Cognitiva, ligada a esta temos a Teoria da Autodeterminação, Teoria da Equidade de Adams, (1961-1963), Teoria da Expectativa de Vroom (1964), a Teoria de Estabelecimento de Metas de Locke e Lathan. (1968-1975) e a Teoria da Autoeficácia.

2.3.1 Teoria de Conteúdo

Uma das teorias mais difundidas é a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas de Abraham Maslow. Segundo Maslow (2003) a existência de uma hierarquia nas necessidades humanas define o comportamento das pessoas, com reflexos podendo ser

observados no ambiente de trabalho, sem esquecer que o nível de motivação do indivíduo está ligado às necessidades e ao impulso natural em satisfazê-las. Estas necessidades foram definidas de acordo com os seguintes estágios, tendo como base a garantia das necessidades fisiológicas como alimentação, moradia, conforto, lazer, etc., de segurança como remuneração, estabilidade, amparo legal, e outras, necessidades sociais como bom clima organizacional, respeito, interação com os colegas, chefias e clientes, etc., de status como reconhecimento, promoções, responsabilidade, dentre outras, e por fim, a da autorrealização como desafios a serem perseguidos, trabalho criativo, participação em decisões, autonomia, etc. Nesta escala, somente a satisfação de uma necessidade anterior faz com que o indivíduo busque outra necessidade mais acima, e assim esta nova busca se torna importante na sua motivação, culminando com o último estágio desta escala em que somente a constante busca pela autorrealização manterá o indivíduo motivado.

A frustração vem de uma necessidade não satisfeita, e esta situação se torna um empecilho na manutenção da sua motivação ocasionando uma redução na sua produtividade, nesta situação observa-se a interferência dos estímulos individuais no desempenho do trabalhador e como transformar o seu esforço para o trabalho em um caminho para a realização de necessidades internas, mantendo-o satisfeito e assim seu trabalho sendo desenvolvido com qualidade e comprometimento, segundo Freire e Freitas (2007).

Em relação a esta teoria, embora nenhuma necessidade possa ser satisfeita totalmente, uma substancialmente satisfeita deixa de ser motivadora, logo na medida em que cada uma delas é atendida, a próxima torna-se dominante. Assim, de acordo com a teoria das necessidades, para motivar alguém é necessário conhecer em que nível da hierarquia a pessoa se encontra e focar a satisfação no próximo patamar imediatamente superior. (Robbins et alli, 2010).

Ainda segundo Robbins et alli (2010) esta teoria recebeu amplo reconhecimento, principalmente por gestores e consultores, pois ela possui uma lógica intuitiva de fácil compreensão, infelizmente as pesquisas empíricas não validam esta teoria.

Robbins et ali (2010) definiram esta situação de forma bem esclarecedora da seguinte forma:

“Há poucas evidências de que as estruturas de necessidades são organizadas dentro das dimensões propostas por Maslow, de que aquelas não satisfeitas são um fator motivador e de que uma necessidade atendida ativa um movimento em direção ao nível seguinte. Mas as teorias clássicas, em particular, as intuitivamente lógicas, não morrem de maneira fácil”. (ROBBINS et alli, 2010, pág. 198)

Maslow, revisando sua teoria, concluiu que não há uma relação hierárquica, como proposto inicialmente, nos três níveis mais elevados da pirâmide, como necessidades sociais, de status e autorrealização, seguindo a hierarquia nos dois níveis inferiores, sendo necessidades fisiológicas e de segurança. Esta dificuldade de hierarquização se deve ao elevado grau de subjetividade e clareza nos limites de cada necessidade superior (BERGUE, s.d.).

Pirâmide que representa a Teoria de Maslow graficamente



Fonte: <http://liderancagerencial.blogspot.com/2010/04/teoria-de-maslow-hierarquia-das.html>

Representada graficamente esta teoria foi apresentada, por muitos teóricos, como Robbins et alli (2010), em forma de uma pirâmide, tentando facilitar o entendimento da teoria, mostrando que cada nível para ser construído, necessita do anterior satisfeito.

As relações internas, tanto as hierárquicas como as colaterais, têm importância significativa no aumento ou na diminuição da motivação do indivíduo, nos três níveis mais elevados da pirâmide, estabelecendo e proporcionando condições que conduzem ao próprio clima organizacional.

As necessidades humanas na manutenção da motivação diretamente no ambiente de trabalho, teve no estudo desenvolvido por Frederick Herzberg (1959) o seu reconhecimento pelo fato de ter se baseado nas atitudes e motivações de funcionários dentro de uma empresa. O estudo de Herzberg baseou-se em uma pesquisa com trabalhadores de diversas empresas, em que os trabalhadores respondiam sobre os fatores que os desagradavam e os que

agradavam. Os que agradavam foram chamados de Motivadores e os que desagradavam levaram o nome de Higiene, criando a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg: Motivação – Higiene.

Os fatores de higiene são os necessários para evitar a insatisfação no ambiente de trabalho, mas sem garantir com a satisfação. Na manutenção da motivação dos trabalhadores é necessário a ausência dos que levam a insatisfação e concomitantemente a existência dos que levam a satisfação, conhecido como fatores de motivação.

Como fatores que levam à insatisfação temos a política da empresa, as condições do ambiente de trabalho, os relacionamentos supervisor/subordinado e com outros funcionários, a segurança e o salário. Como fatores que levam à satisfação temos o crescimento e o desenvolvimento profissional, a responsabilidade, o reconhecimento, a autonomia, a participação, a realização e as atribuições do cargo. Assim, Herzberg (1959) concluiu que os fatores responsáveis pela satisfação são totalmente dissociados dos fatores responsáveis pela insatisfação.

Para o trabalhador estar motivado não é necessário somente a ausência dos fatores que causam a insatisfação, como também não basta a percepção de que somente os fatores motivacionais estão presentes. Esta divisão entre fatores de higiene e fatores de motivação tornou claro que somente a ausência dos fatores causadores da insatisfação não são suficientes para que os trabalhadores produzam mais que o padrão mínimo, também somente os fatores motivacionais (estima e realização) presentes, sem os de higiene satisfeitos, se mostram insuficientes para a manutenção da motivação do indivíduo.

McGregor (1960) desenvolveu a Teoria Y, influenciado pelas ideias de Maslow (1959), que substituiu a sua teoria anterior, a Teoria X, que foi elaborada apoiada nas ideias de Elton Mayo (1933), na controvertida “Hipótese da Ralé”, assim explicada por Perez-Ramos (1990) “[...]o homem é concebido como um ser sem motivação para enfrentar o trabalho ou assumir responsabilidades, preferindo ser conduzido, em vez de empregar sua própria iniciativa no desempenho de suas atividades.” Esta ideia foi modificada a partir das ideias de Maslow, originando a Teoria Y.

A partir desta teoria, McGregor (1960) coloca que o ser humano é motivado pelas suas necessidades de realização pessoal, sentindo-se produtivo e responsável, conseguindo adequar suas metas enquanto indivíduo, com as metas da organização encontrando em seu desempenho como a sua real fonte de motivação, segundo Perez-Ramos (1990).

A Teoria das Necessidades Adquiridas ou das Realizações de David McClelland (1961) identifica três necessidades motivacionais nos indivíduos, sendo nominadas de necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de associação. As três necessidades têm suas formas reduzidas em inglês muito difundidas e reconhecidas assim apresentadas: *nAch* de *need for achievement*, *nPower*, de *need for power* e *nAff* de *need for affiliation*, respectivamente.

A *nAch* tem como seus principais componentes a responsabilidade pessoal para encontrar soluções para os problemas, o estabelecimento de metas moderadas e assumir riscos calculados para atingi-las e o desejo de *feedback* com relação ao seu desempenho. Estas características são encontradas nas pessoas com perfil empreendedor, focado em atingir metas, não se preocupando na elaboração de planos de ação detalhados, sem avaliar as dificuldades e suas conseqüentes frustração e sucesso (Werry e South, 1977, apud ANGELO, 2010).

As características da *nPower* aparecem nos indivíduos tem em exercer controle e influência sobre os outros, caracterizando profissionais que exercem posições de liderança, tendo facilidade na comunicação interpessoal. McClelland distinguiu duas variantes de *nPower*, o poder pessoal, caracterizado pelo simples desejo de dominar as outras pessoas, aceitando somente ganhar em benefício próprio e o poder social onde o exercício do poder é em benefício do grupo, buscando a utilização do poder positivamente para o coletivo da organização (Pinder, 1997 apud ANGELO, 2010)

A necessidade de afiliação, *nAff*, é mais observada nos indivíduos que necessitam de relações amistosas, com redução de conflitos, caracterizando pessoas que procuram ajudar os outros, evitando o confronto e mais focados no relacionamento interpessoal, mesmo que prejudique o processo decisório. A total ausência de *nAff* também traz conseqüências negativas, pois o gestor terá problemas de relacionamento com a sua equipe e com seus pares, dificultando e piorando o clima organizacional (ANGELO, 2010).

Sob a visão desta teoria, a situação do Analista-tributário da RFB causada pela falta de não atribuições definidas em lei e o não advento da promoção dentro da mesma carreira, acarreta no não atendimento de duas necessidades de McClelland, a *nAch* e a *nPower*, restando somente a *nAff* parcialmente suprida, o que causa alto nível de desmotivação nos ocupantes deste cargo.

Segundo Pérez-Ramos(1990), o principal mérito da teoria de McClelland é o que se

relaciona com a identificação, categorização e inter-relação das necessidades humanas, definidas como fatores motivacionais. McClelland ainda assegura que na maioria das pessoas, os três tipos de necessidades estão presentes, e que os mesmos se inter-relacionam, apresentando-se em diferentes graus de intensidade, sendo possível traçar um perfil psicológico para cada um. Foi observado que uma necessidade apresentada de forma muito exacerbada podem trazer prejuízos, que podem ser amenizados pelo peso e influência das outras duas necessidades.

A Teoria de ERC de Clayton Alderfer(1969) que trata de necessidades de satisfação classificadas como de existência (E), relacionamentos(R) e crescimento(C), é uma derivação da teoria desenvolvida por Maslow(1959). Esta semelhança vem da nova configuração dada as necessidades agrupando as fisiológicas e sociais na de Existência, as necessidades sociais e de autoestima na de Relacionamentos e a necessidade de autorrealização na de Crescimento, reduzindo para três o número de categorias. Segundo Perez-Ramos (1990), na Teoria de ERC o processo não se realiza de forma ascendente em uma escala hierárquica como na teoria de Maslow(1959), mas esse processo pode acontecer também no sentido regressivo, pois o sentido de frustração pode ser resultado de dificuldades de satisfação de níveis superiores e neste caso retornando aos inferiores onde o indivíduo tenha sido satisfeito.

Segundo Elding ((2007) apud ANGELO, 2010, pág. 21) existem duas diferenças importantes entre a Teoria de ERC e a da Hierarquia das Necessidades, descritas assim por ANGELO (2010):

1. Para Alderfer não é preciso que uma necessidade de nível mais baixo seja satisfeita para que o indivíduo desenvolva o desejo em satisfazer outra de nível superior..
2. E ainda, quando uma necessidade de ordem superior não consegue ser satisfeita, o indivíduo tenderá a aumentar a necessidade de satisfação de outra inferior, como por exemplo, caso não se consiga satisfazer a necessidade de crescimento, o indivíduo tentará compensar com a demanda de um aumento salarial. (ANGELO, 2010, pág. 21).

Neste exemplo, quando uma necessidade dos três níveis superiores não for satisfeita, aumenta a exigência da necessidade que está um nível abaixo, ou seja, a não satisfação da necessidade de promoções e reconhecimento, acarreta aumento da necessidade em outro nível, como aumento da exigência de salários, ou de melhor clima organizacional.

2.3.2 Teorias de Processos

Este grupo teve como teoria precursora a Teoria da Dissonância Cognitiva de Festinger (1954) que tem como pressuposto que o ser humano configura sua própria imagem através de um processo de autoavaliação, utilizando-se de um padrão referencial em sua autoavaliação, também na comparação com outros indivíduos que tenham características individuais equivalentes as suas, segundo Perez-Ramos (1990).

Quando são observadas incongruências ou discordâncias nas avaliações aparece o fenômeno psicológico chamado de “dissonância cognitiva”, traduzida em uma situação de stress mais ou menos intenso, que desencadeia no indivíduo um processo objetivo na busca da restituição da suposta condição original de “consonância “ ou equilíbrio psicológico (Keef, 1988 apud Perez-Ramos, 1990).

Segundo Perez-Ramos (1990)

“ Do ponto de vista organizacional, os postulados de Festinger tem permitido fundamentar muitos dos programas destinados ao aperfeiçoamento e motivação dos recursos humanos, evitar e resolver situações de “dissonância” no âmbito do trabalho, assim como a estimular as de “consonância”.” (PEREZ-RAMOS, 1990, pág. 133)

Segundo Robbins et alli (2010) “A teoria da avaliação cognitiva defende que recompensas extrínsecas reduzem o interesse intrínseco em uma tarefas se elas foram vistas como forma de controle da organização sobre o comportamento dos trabalhadores.” Assim nos faz entender que quando alguém é pago por uma tarefa, pode ficar com a impressão que o trabalho é menos uma coisa que ele quer fazer e mais um coisa que ele tem de fazer, e neste sentido a recompensa ou pagamento pode servir de fator de desmotivação, dependendo de como o indivíduo a percebe.

Baseado na teoria da avaliação cognitiva, temos a teoria da autodeterminação, que afirma que as pessoas, além de serem guiadas por necessidade de autonomia, e quando determinam o seu comportamento, buscam meios de adquirir competências e relacionamentos com outras pessoas. Resumindo a teoria da autodeterminação lida com os efeitos benéficos da motivação intrínseca com os efeitos maléficos da motivação extrínseca. Estas teorias possuem um grande número de trabalhos que as sustentam, segundo Robbins et alli (2010).

Modificações nos postulados da Teoria da Dissonância Cognitiva, inclusive adotando diferentes designações, mas conservando a sua fundamentação original, deram origens a outras teorias, que foi o que aconteceu com Adams e a sua teoria da Equidade, segundo Perez-Ramos (1990).

A Teoria da Equidade de J. Stacy Adams e G. C. Homans (1961-1963), que trata a percepção da diferença no tratamento, explicada por Robbins (1999) como o indivíduo que compara entradas (esforço, experiência, competência) e resultados (remuneração, aumentos, reconhecimento) de seu trabalho com entradas e resultados de outros indivíduos, buscando nesta comparação um tratamento justo, daí o nome de equidade. Quando os indivíduos percebem relações desiguais, aumenta a tensão em busca da equidade. Ainda segundo Robbins (2002) que quando o trabalhador percebe a injustiça, é esperado que ele faça uma s destas seis escolhas, exemplificadas assim por FERREIRA, VILAS BOAS, ESTEVES (s.d.):

1. “Modificar suas entradas (fazer menos esforço)
2. Modificar seus resultados (por exemplo, funcionários que recebem por peça produzida podem aumentar seus rendimentos produzindo mais peças com menos qualidade)
3. Distorcer sua autoimagem (por exemplo: “eu achava que trabalhava em um ritmo moderado, mas agora percebo que trabalho muito mais do que os outros”)
4. Distorcer a imagem dos outros (por exemplo: “o trabalho de Mike não é tão interessante quanto pensei que fosse”).
5. Buscar outro ponto de referência (por exemplo: “posso não estar ganhando tão bem quanto meu cunhado, mas certamente mais do que meu pai ganhava quando tinha minha idade.”)
6. Abandonar o terreno (por exemplo, deixar o cargo)” (FERREIRA et alli, s.d., sem pág.)

Segundo Ferreira, Vilas Boas, Esteves (s.d.), dentro de uma organização a Teoria da Equidade está diretamente ligada a remuneração, a distribuição de vantagens e o reconhecimento e se estes processos não forem bem conduzidos podem prejudicar seriamente o clima organizacional, ajudando a contribuir para um ambiente onde a injustiça seja percebida, causando desestímulo na motivação para o trabalho.

Esta teoria ajuda a explicar a luta dos Analistas-tributários por uma melhor relação remuneratória com o Auditor-fiscal, buscando uma relação com mais equidade entre o que é produzido com o que é recebido por cada um dos cargos.

A Teoria da Expectância, que tem em Vitor H. Vroom (1964) seu principal expoente, de acordo com Robbins (1999) é uma das teorias mais aceitas sobre motivação, pois está baseada na própria expectativa do funcionário dentro da ideia que determinada ação trará o resultado esperado. Seu modelo teórico de motivação apresenta três variantes: 1) valência (V), que é o quanto o indivíduo espera de recompensa; 2) instrumentalidade (I), que é o grau de percepção que o desempenho alcançado resultará na recompensa desejada; 3) expectativa (E)

de que o esforço resultará em um desempenho bem sucedido. A teoria de Vroom é baseada na expectativa de recompensa pela quantidade de esforço e envolvimento empregado, sendo a recompensa podendo ser remuneratória, de reconhecimento, promoções, etc., e para que o trabalhador gere expectativa é necessário clareza na comunicação das vantagens a serem percebidas, segundo Costa (2010).

De acordo com Pérez-Ramos (1990) a intensidade dos esforços empregados dependerá da interação dos três fatores cognitivos VIE, sendo da Valência como força de atração ou repulsão, sentida ou percebida; da instrumentalidade como relação causal entre os resultados desejados e a potencialidade de desempenho; e da Expectância como uma representação antecipada a decisão a ser tomada. Na multiplicação destes três fatores por multiplicação ($V \times I \times E$), é determinado o grau de motivação do indivíduo. Entendendo a formação deste índice e como Pérez-Ramos (1990, pág. 134) concluiu assim: “Quanto maior a intensidade das forças que incidem nestes fatores, tanto maior será o nível motivacional resultante. Dado o caráter multiplicador dos mesmo, quando um deles apresenta valor zero ou negativo, o nível motivacional também será nulo ou negativo.” nota-se a importância dos três valores cognitivos envolvidos serem positivos para a formação de um nível motivacional satisfatório.

A Teoria de Estabelecimento de Metas, ou Teoria de Fixação dos Objetivos de Locke e Lathan. (1968-1975), parte do princípio que as pessoas focam suas ações direcionadas a objetivos, de maneira que a colocação de metas possibilita ao indivíduo conseguir trabalhar com um foco, segundo Cavalcanti (2005) apud Ferreira, Vilas Boas, Esteves (s.d.).

As metas devem ter algumas características que possibilitem um maior nível de motivação, devendo ser aceitáveis na visão do trabalhador, sem entrar em conflito com seus valores pessoais. As metas devem ser discutidas e estabelecidas com a participação dos trabalhadores para serem melhor aceitas e com maior comprometimento por parte do corpo funcional. Outras características são de ser desafiadoras e reais, específicas e mensuráveis. Segundo Cavalcanti apud Ferreira, Vilas Boas, Esteves (s.d.) “Definir especificamente o que se espera de um funcionário tende a produzir mais resultados do que demandar que ele dê o máximo de si.”

Segundo Robbins et alli (2010) as pessoas se tornam mais motivadas quando possuem objetivos difíceis, primeiramente porque este objetivo prende a atenção e ajudam a manter o foco, em segundo porque metas difíceis dão energia, pois precisamos de mais esforço para atingi-las. Terceiro porque quando as metas são difíceis, as pessoas ficam mais persistentes na

busca de alcançar as metas. Por fim, os objetivos difíceis nos fazem descobrir estratégias para o auxílio para desempenhar um trabalho de maneira mais eficaz.

A Teoria da Autoeficácia se refere à convicção individual que se é capaz de realizar algo. Quanto maior é a autoeficácia de alguém, mais confiança possui para realizar uma tarefa com sucesso. Segundo esta teoria, acreditasse que pessoas com baixa autoeficácia tem maior possibilidade de diminuir seus esforços, ou até desistir completamente, ao contrário de uma pessoa com autoeficácia elevada vão em busca dos objetivos e tentam vencer os desafios com maior afinco, segundo Robbins et alli (2010).

Robbins et alli (2010) também nos afirma que o estabelecimento de metas, por parte dos gestores, possibilita aumento na autoeficácia do trabalhador, assim a teoria do estabelecimento de metas e a teoria da autoeficácia não competem entre si, mas se complementam. As pesquisas mostram que isto acontece porque quando o gestor estabelece metas difíceis para os trabalhadores, lhes é transmitido confiança, e isto faz com que os trabalhadores obtenham índices mais elevados de autoeficácia, causando nestes uma elevação nos objetivos para o próprio desempenho.

3. METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

Este trabalho por sua natureza é uma pesquisa survey, pois busca a obtenção de dados e informações com as opiniões dos analistas-tributários da RFB lotados no Rio Grande do Sul, por meio da aplicação de um questionário na tentativa de definir o nível motivacional e algumas causas da situação encontrada neste grupo de servidores.

Pela forma de abordagem, este estudo configura-se como uma pesquisa quantitativa, por considerar a relação entre o objetivo e o subjetivo, sem traduzir em números, o processo e o seu significado como focos a serem abordados, ou seja, a motivação dos servidores de acordo com as normatizações existentes para a carreira de auditoria da Receita Federal e o respectivo engessamento da lei que rege a situação.

De acordo com seus objetivos este trabalho traduz-se por uma pesquisa de campo consolidado, uma vez que se utiliza de um grupo específico de servidores na definição do problema e para construção das hipóteses. Neste caso específico temos uma hipótese é de que se as atribuições fossem reconhecidas em lei, fazendo com que os servidores se sintam mais seguros, e outra hipótese que promoção fosse regulamentada, assim a motivação de grande parte do grupo de servidores da Receita Federal seria mantida em nível elevado por um longo período.

Do ponto de vista dos conceitos teóricos foi feita uma pesquisa bibliográfica a partir de material publicado como livros, artigos e materiais disponíveis na internet, sobre teorias motivacionais nas organizações, as leis que regem uma carreira no serviço público, relacionando a um estudo de caso, pois também estudou uma situação específica, neste caso a motivação dos Analistas -tributários da Receita Federal do Brasil lotados no Rio Grande do

Sul.

Para que esta investigação científica pudesse ter embasamento dentro da realidade encontrada no órgão, foi elaborado um questionário e enviado por meio eletrônico para 658 Analistas-tributários da RFB lotados no Rio Grande do Sul, com quinze questões, sendo 14 fechadas e 1 semiabertas, para que pudéssemos controlar as variáveis tempo de serviço e função de chefia, além de tentar determinar o grau de motivação do servidor.

Algumas questões serviram para conhecer a visão dos servidores sobre motivação, satisfação profissional, envolvimento com a carreira. Para tanto uma pequena amostra retornou, 29 questionários respondidos, apresentando uma taxa de retorno de 4,40 %, apesar do baixo número de respostas, serviu-nos para indicar como e o que pensa um grupo de Analistas-tributários como categoria, em relação as hipóteses levantadas, na percepção da motivação e a influência disto da qualidade dos serviços prestados produzindo reflexos no clima organizacional.

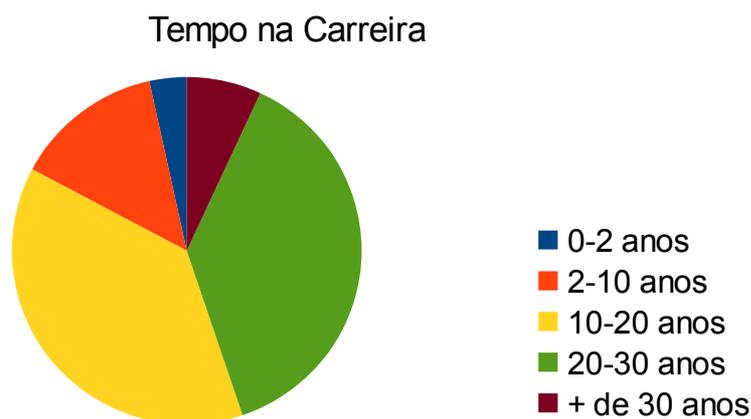
O instrumento ilustrou o quadro motivacional, desta categoria, dentro da instituição, o que poderá ou não coadunar com a minha visão desta situação, que trabalho dentro da Receita Federal e sou membro do sindicato, atuando há alguns anos na busca da solução política e gerencial para esta problemática e é exatamente isso que veremos a seguir ao analisarmos os gráficos e quadros com os dados coletados.

3.2 Apresentação e análise dos dados

Ao pensarmos no instrumento para a coleta de dados, optamos pelo questionário por ser um instrumento de fácil aplicação e rápido retorno, para tanto elaboramos quatro questões para traçar um perfil do respondente, pois julgamos as variáveis tempo de serviço, nível dentro da carreira, cargo de chefia e motivação para a vida importantes na determinação do grau de motivação para o trabalho. Na sequência foram colocadas questões diretamente ligadas a fatores que podem influenciar na motivação dos respondentes.

A seguir apresentamos os gráficos resultantes das perguntas elaboradas no questionário, na sequência original, conforme apêndice.

Gráfico 1



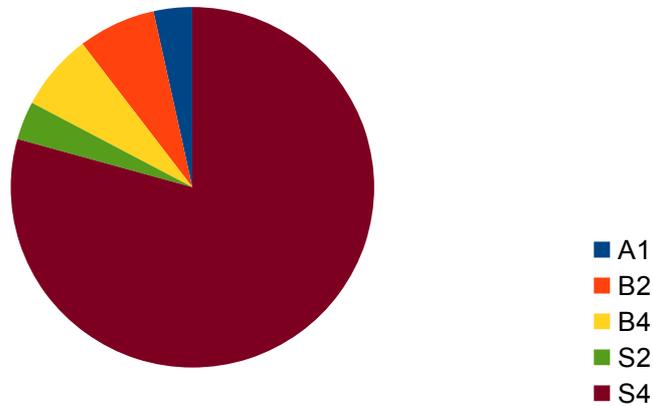
Fonte: Do autor

O retorno do questionário, em sua maioria, veio dos servidores com mais de 10 anos de casa, sendo somente um de servidor com até 2 anos, e 4 de 2 a 10 anos, o que nos mostra o desinteresse dos mais novos em atividades relacionadas ao cargo. Outra conclusão que o gráfico mostra é a pouca entrada de novos servidores egressos dos concursos públicos, com baixo número de vagas oferecidas, onde muitas vezes o número de aposentadorias é maior que o de nomeados, sobrecarregando os ativos. Isto também acontece pelo fato dos novos entrarem no cargo já pensando em fazer concurso para outros cargos com melhor remuneração, servindo o cargo de Analista-tributário somente como cargo de passagem e temporário. Os que não passam em um curto período, vão sentindo a dificuldade de

competição com os alunos recém egressos das universidades, que não trabalham e tem todo o tempo disponível para o estudo, e assim começam a aceitar o fato de que serão analista-tributário, possivelmente até a aposentadoria.,Isto aumenta a frustração pela derrota pessoal prejudicando a sua vida, com reflexos tanto no lado familiar como no profissional passando a exercer seu trabalho e pensando no longo prazo.

Gráfico 2

Posição dentro da carreira



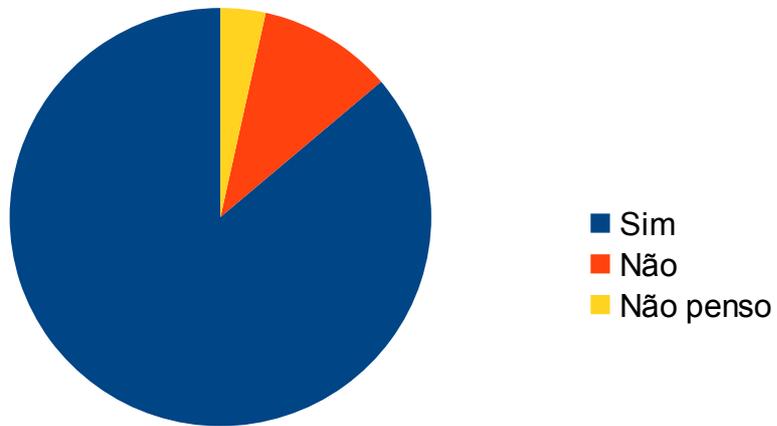
Fonte: Do autor

Antes de analisarmos este gráfico torna-se necessário explicar como é a carreira de auditoria. A carreira é formada por três classes, A, B e Especial (S), sendo a classe A composta por cinco padrões, do A1 até o A5, a classe B é formada por quatro padrões, do B1 Até o B4, e a classe Especial, representada pela letra S é formada por quatro padrões, do S1 até o S4. As posições faltantes no gráfico aconteceu pelo fato de nenhum dos servidores que respondeu ao questionário estarem situados nelas.

A grande maioria que respondeu o questionário, pouco mais de 79%, são de servidores estão no último degrau da carreira, que são os servidores mais afetados pelo problema da falta de perspectiva de crescimento. Este gráfico também nos mostra que a maioria dos servidores do cargo de Analista-tributário está no fim da carreira, fato comprovado na realidade, e que a entrada de novos servidores está menor que o número de aposentadorias. Aqui também é possível comprovar a grande rotatividade de servidores que trocam de cargo no início da carreira, ficando pouco tempo como analista-tributário, sendo aprovados em outros concursos públicos melhor remunerados.

Gráfico 3

Motivação para a vida

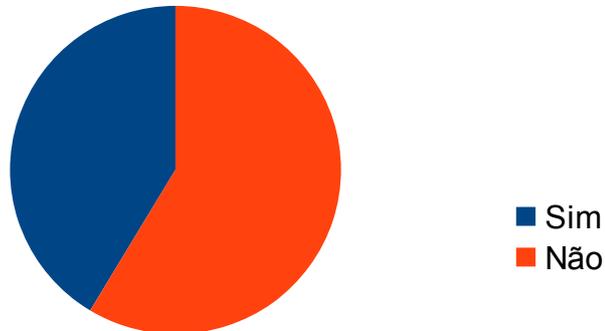


Fonte: Do autor

Neste gráfico mostra que a absoluta maioria, mais de 86%, dos que responderam o questionário se consideram motivados para a vida, demonstrando que podem vir a serem motivados para o trabalho. Como a motivação é uma conjunção de fatores internos e externos, uma pessoa naturalmente desmotivada poderá ser muito estimulada externamente de modo que mesmo assim não altere seu estado de desmotivação. Este índice pequeno de pessoas desmotivadas para a vida nos mostra que o potencial de motivação pode ser bem explorado pelos administradores.

Gráfico 4

Exerce(u) chefia



Fonte: Do autor

Neste gráfico observa-se que pouco mais de 41% dos que responderam exercem ou exerceram chefias. Este dado deve estar um pouco distorcido da realidade, pois a maioria dos que responderam estão em fim de carreira.

Para melhor visualização, fez-se a união dos gráficos 1 e 4 no quadro abaixo para demonstrar que os Analistas-tributários mais antigos são os que exercem ou exerceram função de chefia.

Quadro comparativo do tempo de serviço com função de chefia

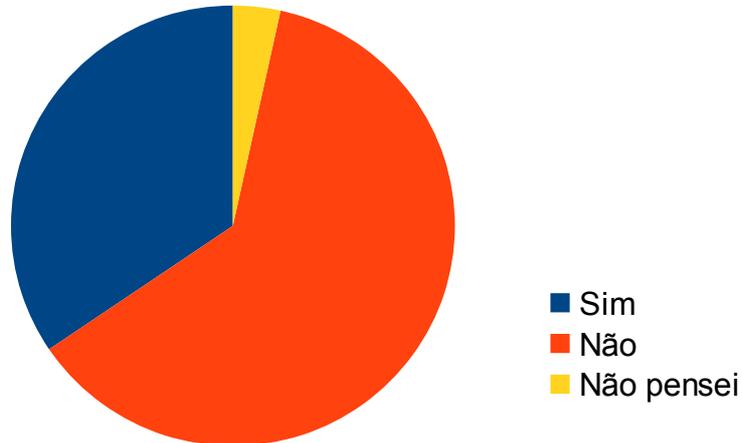
Tempo na Receita	Servidores	Exerce(u) chefia
0 -2 anos	1	
2 – 10 anos	4	1
10 – 20 anos	11	1
20 – 30 anos	11	8
+ de 30 anos	2	2

No quadro acima podemos observar que quem tem mais de vinte anos de carreira, dos respondentes, mais de 76 %, já exerceram cargos de chefia, enquanto os servidores com menos de vinte anos, somente 12,5 % exerceram cargos de chefia. Este quadro também nos mostra que os antigos exerceram mais função de chefia, podendo ser explicado pelo fato de antes da união da SRF com a SRP que criou a RFB, a relação entre ATRFB e AFRFB era quase de um para um, e após a união ficou de um para dois, respectivamente, com isso as chefias que tiveram pessoas do cargo de Auditor interessados foram retiradas dos Analistas. É

possível observar que com o passar dos anos os analistas-tributários vem perdendo espaço dentro da casa, sendo excluídos, pela administração do órgão, de posições de comando por serem preteridos pelos que compõe o cargo de auditor-fiscal, cargo este que pertencem a quase totalidade dos inspetores, delegados, superintendentes regionais, coordenadores, subsecretários e secretário da Receita Federal do Brasil. A disputa interna por espaço se reflete nesta situação derrubando ainda mais a motivação dos analistas-tributários.

Gráfico 5

Motivação para as atividades



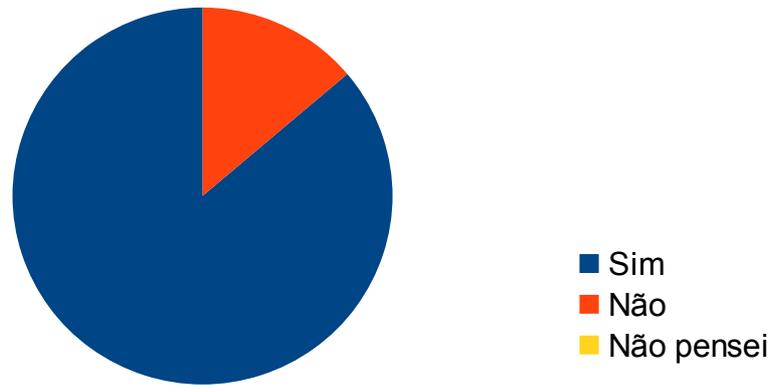
Fonte: Do autor

Este gráfico nos informa a motivação dos servidores para a execução de suas atividades. Esta questão aponta para uma desmotivação da maioria do grupo pesquisado, com o índice alcançando praticamente 62% de servidores desmotivados para o exercício de suas funções, o que corrobora a percepção de que este grupo de trabalhadores está necessitando de ações efetivas que possibilitem a melhora da motivação. Estes dados complementam os dados apontados no Gráfico 3, que 86 % dos respondentes apontaram que tem a motivação internamente, fato que torna possível melhorar a motivação para o trabalho.

Esta mudança deve acontecer internamente na instituição, pois segundo Oliveira (2008) o clima organizacional está diretamente ligado em como o servidor entende a organização, principalmente a sua cultura, e de como reage a esta interpretação, logo mudanças externas afetam momentaneamente o clima que retorna a situação anterior se as mudanças internas não acontecerem.

Gráfico 6

Disputa interna prejudica o trabalho



Fonte: Do autor

Neste item a pergunta foi se a disputa interna entre os dois cargos da mesma carreira prejudica o trabalho, e a esmagadora maioria confirma a expectativa da existência deste prejuízo. Relativizando-se os dados chegasse ao índice aproximado a 86%, indicando um ambiente interno altamente dividido, derrubando o clima organizacional e dificultando as ações que necessitem da colaboração destes dois grupos de servidores.

Aqui podemos observar que a disputa interna pode vir a causar a degradação do ambiente de trabalho, situação que encontra abrigo na Teoria ERC de Aldefer(1969), pois esta disputa afeta negativamente o relacionamento intragrupo, um dos três pilares desta teoria.

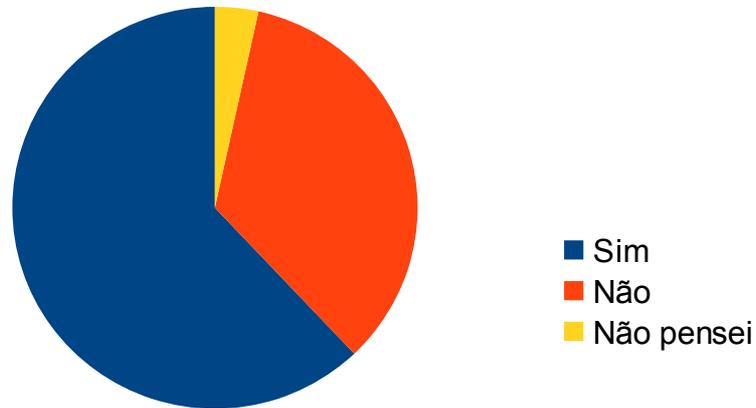
Ainda podemos avaliar os 14 % que responderam que esta disputa não prejudica o serviço, analisando o posicionamento na carreira destes respondentes.

Este questionamento, combinado com o item anterior, que trata da motivação para desempenhar as suas atividades, nos mostra que os servidores do cargo de analistas-tributários estão tendo a sua motivação prejudicada pela disputa por espaço dentro do órgão. Como os administradores são do cargo de auditor-fiscal, cargo principal na disputa por espaço e atribuições, a briga corporativa coloca entraves em possíveis atitudes motivadoras dos gestores, que tomam atitudes contra o que prega a teoria da autoeficácia. Constantemente o servidor ouvindo dos seus gestores que não pode fazer atribuições que eram feitas por ele anteriormente, que ele não pode atuar em matérias mais complexas, baseados na dubiedade e dificuldade de interpretação das leis, reduzem o trabalho do analista-tributário ao máximo,

muitas vezes fazendo com que o servidor acredite na sua falta de capacidade, acentuado pela falta de reconhecimento e confiança. Ao invés do gestor tentar motivar, ele não traça metas e objetivos difíceis, ele diminui as atividades, mostrando que não tem confiança no trabalho, tendo atitude oposta ao que preconiza as teorias do estabelecimento de objetivos e a da autoeficácia.

Gráfico 7

Apoio chefia imediata



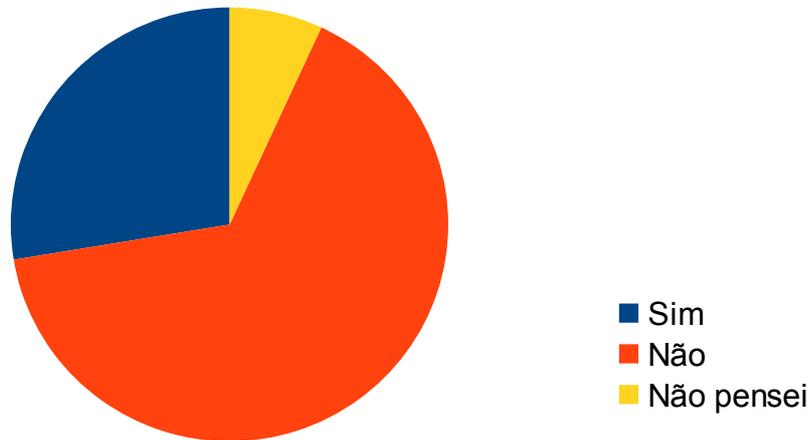
Fonte: Do autor

Neste questionamento pretendemos observar como o servidor enxerga sua chefia imediata

Neste gráfico pode-se apontar que a chefia imediata consegue transmitir uma certa confiança ao servidor, pois 62% dos servidores que responderam o questionário sentem-se apoiados pelos chefes na execução de suas atividades. Este fato aponta para que a proximidade cria uma relação de confiança entre chefe e subordinado, importante para o desenvolvimento das atividades. Como a pergunta em questão fala da chefia imediata, a proximidade aumenta o conhecimento pessoal, podendo vir a aparecer afinidades de pensamentos, possibilitando o desenvolvimento de uma confiança mútua.

Gráfico 8

Apoio demais chefias



Fonte: Do autor

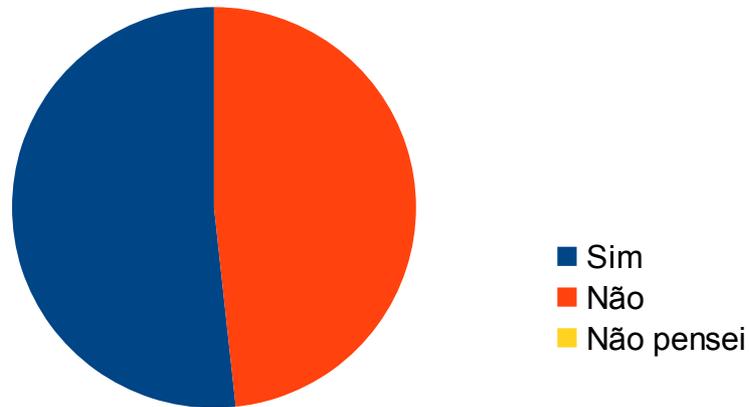
Analisando este gráfico nota-se que inverte a relação confiança quando passa para as chefias superiores, onde pouco mais de 65% dos entrevistados não se sentem apoiado pelas demais chefias. Como as demais chefias ficam distantes dos entrevistados, pode-se supor que a distância e a falta de contato crie esta sensação de abandono. Outra suposição é de que por ser uma chefia mais distante da imediata, o servidor entenda que são estes administradores, quase na sua totalidade do cargo de Auditor, os que dão as diretrizes do órgão, restringindo a atuação do Analista-tributário por meio da edição de normas infralegais.

A luz da Teoria de Maslow (1959) neste ponto sentimos que a falta de apoio das chefias superiores causam uma sensação de insegurança, que prejudica todos os outros níveis superiores de necessidades de serem atingidos.

A inversão dos respondentes em relação ao questionamento anterior, sobre a chefia imediata, corrobora que a confiança se dá pela proximidade com esta, pois o servidor tende a ter uma relação mais pessoal com quem está mais próximo e culpar os mais distantes, os altos gestores, pela sua frustração, entendendo que estes são os causadores das restrições e disputas que encontra no seu ambiente de trabalho.

Gráfico 9

Conhecimento das atribuições do cargo



Fonte: Do autor

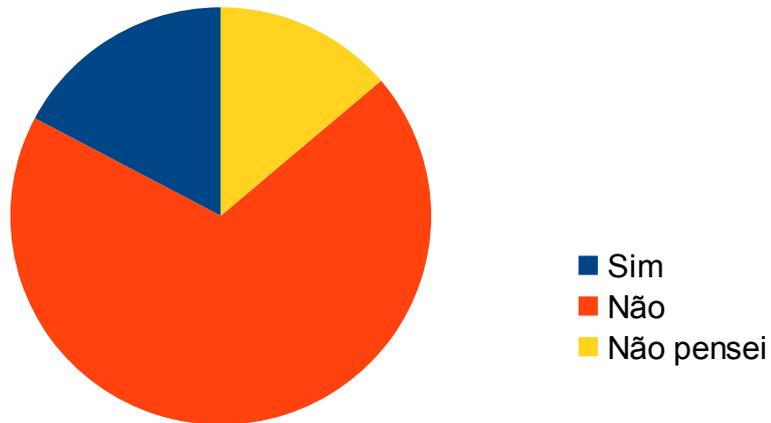
Neste gráfico as respostas informam se o entrevistado sabe exatamente as atribuições do cargo e o resultado foi bem dividido tendo respondido “sim” pouco mais de 51% e “não” quase 49%. Com esta resposta podemos concluir que a falta de clareza na lei que trata das atribuições causam esta quantidade significativa de servidores que não conhecem as suas atribuições claramente.

O fato de o servidor não conhecer as suas atribuições faz com que trabalhe inseguro, sendo desestimulado a aprender, buscando crescimento. Este fato vai de encontro ao preconizado pelas teorias contemporâneas de motivação, pois esta insegurança jurídica faz com que o servidor deixe de ter interesse em crescer, em aprender, em se comprometer porque sabe que não será valorizado, reconhecido e estimulado a prestar um serviço de qualidade.

Esta falta de conhecimento deve advir do alto número de leis e decretos que modificam as atribuições, que somente nos últimos 10 anos tiveram a sua regulamentação alterada. A Lei 10.593/2002 foi alterada pela Lei 11.890/2007, que foi regulamentada pelo Decreto 6641/2008 e novamente modificada pela Lei 11.890/2008. Estas seguidas mudanças legislativas demonstram como as atribuições estão em conflito constante e as seguidas tentativas de ajustes não alcançam o objetivo.

Gráfico 10

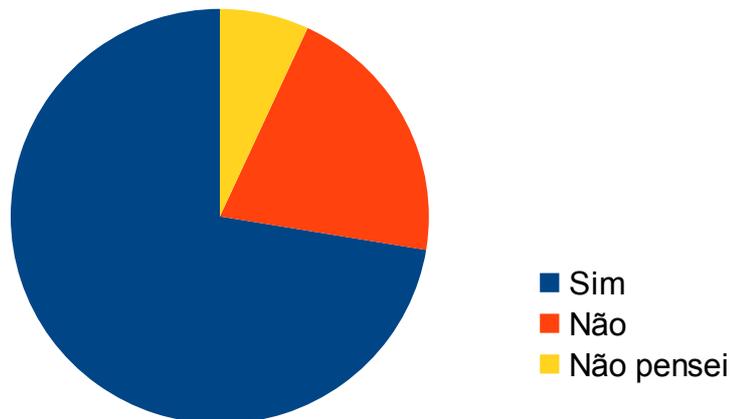
Atividades exercidas estão na lei



Fonte: Do autor

Gráfico 11

Atribuições não permitidas pela chefia



Fonte: Do autor

Estes gráficos devem ser comparados juntos, pois são complementares, onde de um lado as atividades que são executadas não estarem, no entendimento dos respondentes, apoiadas na lei que trata das atribuições, como a existência de atividades permitidas em lei, também segundo os respondentes, não serem permitidas pelas chefias.

O Gráfico 10 nos aponta que uma parcela significativa, de quase 69%, dos entrevistados responderam que entendem que suas atividades diárias extrapolam o que a própria lei que define as atribuições indica.

Esta situação é confrontada com a situação encontrada no Gráfico 11 que em um

percentual de mais de 72%, entende que atribuições determinadas em lei não são permitidas de serem executadas pelas chefias.

Estas respostas indicam o nível de insegurança que os ATRFB se deparam no exercício diário de suas tarefas, que quando o servidor se omite, cria um desconforto interior, pois realiza atividades que podem ser contestadas em nível jurídico, e quando o servidor confronta este entendimento com a chefia, aumenta o conflito intragrupo, ambos refletindo na diminuição da motivação, segundo a teorias de Maslow (1959), que afirma que a motivação depende que as necessidades sejam satisfeitas e a frustração pela não satisfação de de uma necessidade ocasiona um entrave na manutenção da motivação, refletindo numa redução da produtividade, segundo Freire e Freitas (2007).

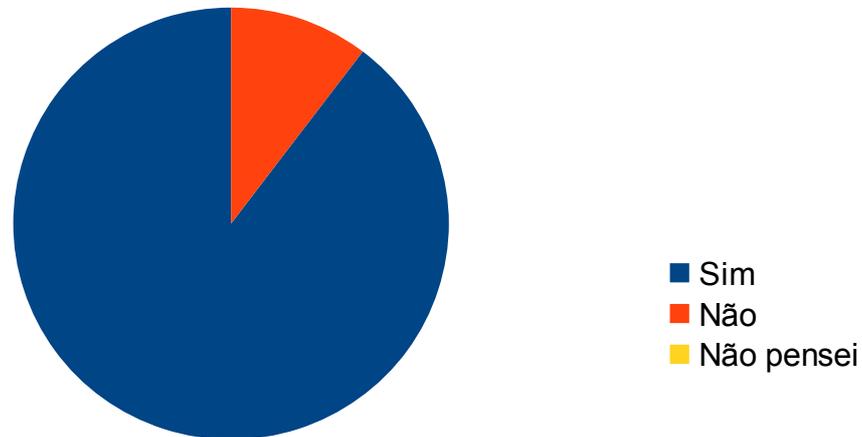
Segundo a Teoria dos dois Fatores de Herzberg (1959) os fatores de higiene são necessários para evitar a insatisfação no meio ambiente do trabalho, sem conseguir trazer a satisfação, mas para a manutenção da motivação é necessário que os fatores que levam a insatisfação não estejam presentes. Como fatores que levam a insatisfação temos a política da empresa, as condições do ambiente de trabalho, a qualidade dos relacionamentos hierárquicos e colaterais, a segurança e o salário.

Sob a luz das teorias contemporâneas de motivação, esta disputa entre servidor e chefia impossibilita a colocação de objetivos a serem alcançados, diminuí os sentimentos da capacidade do servidor, de autoconfiança, de importância para o órgão, autonomia, autodeterminação, impossibilitando o servidor de adquirir competência e de ter um relacionamento positivo com os colegas. Estes fatos tendem a criar efeitos contrários aos preconizados pelas teorias da avaliação cognitiva, da auto eficácia e a do estabelecimento de objetivos, segundo Robbins et alli (2010).

No caso em estudo, de acordo com os respondentes, é possível observar mais alguns fatores de desmotivação presentes, como no Gráfico 6 onde a disputa interna prejudica as relações pessoais, no Gráfico 8 a sentida falta de apoio das chefias superiores, e nos Gráficos 10 e 11 onde os servidores que responderam os questionários discordam de como as tarefas executadas são amparadas pela lei, causam insegurança jurídica na execução de suas tarefas diárias.

Gráfico 12

Atribuições não definidas é prejudicial



Fonte: Do autor

Neste gráfico mostra que as respostas coletadas indicam com mais de 89%, que a falta de clareza na lei que trata das atribuições do cargo de Analista-tributário é prejudicial a execução de suas tarefas. Podendo indicar a insegurança em que trabalha este servidor pois entende que faz o que não pode, não deixam fazer o que pode e para completar vê a lei que trata as suas atribuições ser confusa, não indicando claramente as suas reais atribuições.

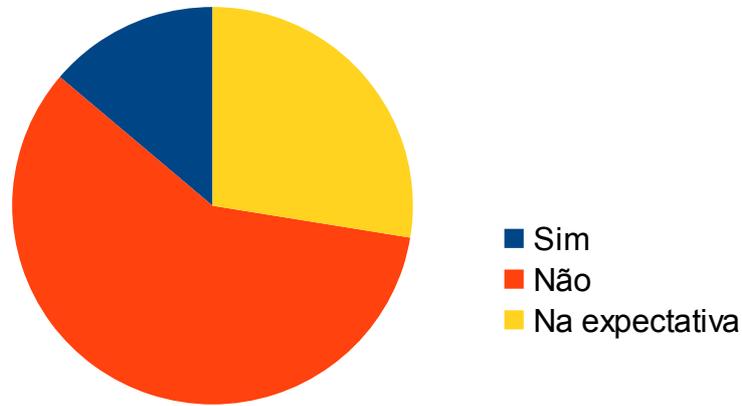
Aqui novamente aponta para a insegurança dos ATRFB no seu dia a dia dentro da organização, corroborada pelos Gráficos 9, 10 e 11, que ajudam a mostrar que este grupo de servidores não considera as suas atribuições descritas de forma clara. Este fato ajuda a explicar o grau de desmotivação encontrado no Gráfico 5.

Esta situação é descrita é descrita nas teorias motivacionais estudadas, como na de Maslow (1959), na de Herzberg (1959), não satisfazendo a necessidade de segurança.

Este gráfico corrobora o que foi dito nos dois gráficos anteriores, sobre as teorias contemporâneas de motivação, mostrando a insegurança diária que estes servidores sofrem sempre que executam as suas tarefas cotidianas.

Gráfico 13

Expectativas atendidas



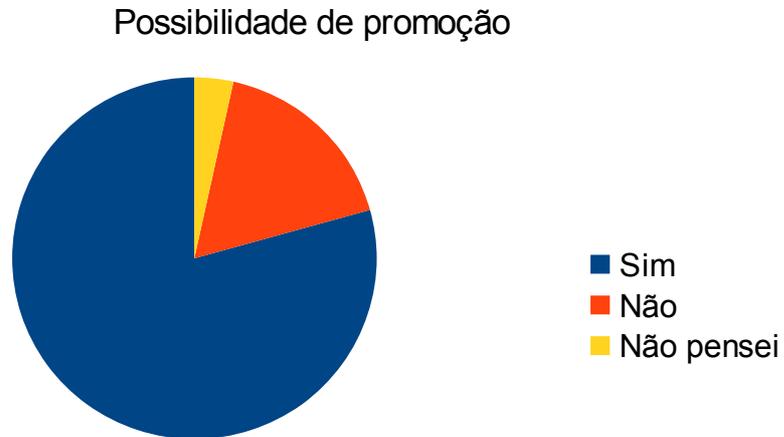
Fonte: Do autor

Este gráfico mostra que poucos colegas tiveram suas expectativas atendidas, com pouco mais de 11%, os que não atenderam a suas expectativas temos quase 60% e quase 30% ainda está na expectativa.

Neste questionamento observamos que 60 % dos servidores não tiveram suas expectativas atendidas, e acreditam que não conseguirão atendê-las. Como foi colocada a opção de ainda ter a possibilidade de atendimento, os que responderam negativamente não tem mais a esperança de ter suas expectativas atendidas. Conforme os dados, 30 % ainda tem esta expectativa, mostrando que podem ser tomadas atitudes que objetivem a concretização destas expectativas.

Este questionamento objetivou analisar os dados sob a luz da Teoria da Expectância, onde temos a interação de três fatores cognitivos. No primeiro fator, a valência é o quanto o indivíduo espera de recompensa, e os dados não apontam para isso, o segundo fator é a instrumentalidade que demonstra percepção pelo desempenho resulta na recompensa esperada, onde também os dados não indicam isto, e o terceiro fator, a expectância como uma representação antecipada da decisão a ser tomada. Os dados demonstram pela pela não expectativa, que o servidor pode fazer a representação antecipada, mas não consegue tomar as decisões pelo fato da lei que trata as atribuições não permitir. Como o índice de motivação é obtido com a multiplicação destes três fatores, o nível de motivação nesta teoria tende a zero.

Gráfico 14



Forte: Do autor

Dos entrevistados mais de 81% gostariam que o advento da promoção dentro da carreira, sendo permitido ao Analista-tributário crescer até o topo, sem a necessidade de sair da carreira, após fazer um novo concurso público, e novamente retornar em outro cargo.

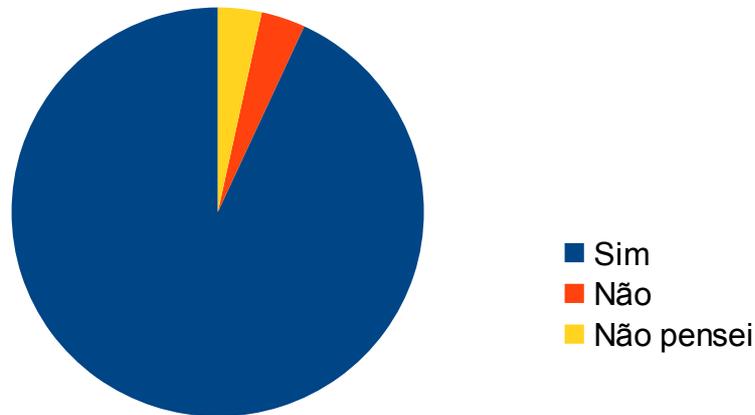
Esta situação atípica não acontecia antes da constituição de 1988, que desde que a carreira foi criada, em 1985 era prevista a promoção entre os dois cargos que a compõe. O advento da promoção continuou sendo previsto na Lei 8112/90, mas faltando regulamentação para esta carreira específica.

Este questionamento mostra que os respondentes têm a necessidade de crescimento, e não conseguem pela falta de regulamentação deste dispositivo nesta carreira.

Neste gráfico podemos observar que este grupo de servidores ainda tem a vontade interior de crescer, de se capacitar na busca de reconhecimento e valorização dentro da carreira, mostrando que existe espaço na busca do aumento de motivação, através de atitudes que mostrem a este servidor a sua real importância dentro do órgão que trabalham.

Gráfico 15

Conhecimento das conquistas e lutas



Fonte: Do autor

Esta pergunta demonstra o grau de politização dos servidores que responderam as questões, pois quase 93% conhecem as conquistas e as lutas do cargo a que pertence.

Esta questão está de acordo com os gráficos 6, 10, e 11, que mostram ter entendimento da situação, mas, de acordo com o gráfico 14, a falta de expectativa impossibilita uma atuação mais efetiva na solução deste problema.

A luz das teoria estudadas podemos tirar algumas conclusões dos dados apresentados.

Na teoria de Maslow concluímos que somente o primeiro nível da pirâmide (necessidades fisiológicas), está contemplado neste grupo de servidores. A de segurança está falha no ponto que estes trabalhadores executam funções que entendem não estarem descritas na lei de atribuições do cargo, e isto causa uma insegurança no trabalho executado. A necessidade afetiva e social como bom clima, respeito e aceitação pelos colegas também está seriamente prejudicada neste ambiente, e ainda as necessidades mais elevadas, como a autoestima e a autorrealização, é onde reside o maior sentimento de não satisfação, de acordo com os resultados do questionário.

Sob a visão da Teoria das Necessidades Adquiridas ou das Realizações de David McClelland, a situação do Analista-tributário da RFB não muda. causada pela falta de atribuições claramente definidas em lei e a não regulamentação do advento da promoção dentro da mesma carreira, acarreta no não atendimento de duas necessidades de McClelland, a *nAch* e a *nPower*, restando somente a *nAff* parcialmente suprida, o que causa alto nível de

desmotivação nos ocupantes deste cargo.

A Teoria ERC de Aldefer pode ser analisada na situação estudada, mostrando que somente a necessidade de Existência está medianamente satisfeita, observando-se que na necessidade de Relacionamento, o péssimo ambiente causado pela disputa por espaço dentro da Receita Federal causa uma deficiência na autoestima dos Analistas-tributários, que, em sua maioria, sentem-se diminuídos na sua capacidade produtiva e a necessidade de Crescimento também se encontra em deficit causado pela falta de perspectiva de evolução dentro da carreira. Novamente conclui-se que a luz da teoria de Aldefer os Analistas-tributários estão muito desmotivados.

Após a aplicação do questionário e durante a análise dos dados, foi sentida falta de uma pergunta que apontasse para a diferença de remuneração entre os dois cargos em relação ao trabalho desenvolvido por cada um, esta falha devesse a falta de experiência em pesquisa do autor. A presença constante da luta por uma melhoria da relação remuneratória entre os dois cargo está na pauta de lutas do sindicato dos Analistas-tributários desde longa data, podendo demonstrar que é uma preocupação do grande grupo. Este fato encontra suporte na Teoria das Equidades de Adams e Homans, pois o Analista-tributário compara o seu trabalho e a sua remuneração com o Auditor-fiscal, que muitas vezes senta a sua frente, e sente que o seu esforço não recebe a remuneração condizente, diminuindo ainda mais a sua motivação para o trabalho.

4. CONCLUSÕES

Respondendo a questão inicialmente apresentada, de como está a motivação dos analistas-tributários da Receita Federal do Brasil lotados no Rio Grande do Sul, este estudo concluiu que o grupo de respondentes não demonstram ter um grau alto de motivação, a disputa interna dentro da Receita Federal do Brasil possivelmente prejudique o relacionamento interno e desmotive os servidores do cargo de Analista-tributário. Estes indicativos importantes, advém, inclusive, pelo baixo índice de questionários respondidos, entendendo que esta falta de interesse em responder este rápido questionário, já aponte para a pouca motivação deste grupo de servidores.

Para minimizarmos esta situação chega-se a conclusão da necessidade de garantir ao Analista-tributário a clareza e a definição realística de suas atribuições em lei, colocando na lei o que é realmente executado, minimizando a insegurança jurídica que estes servidores encontram no seu dia a dia como primeiro passo na diminuição do conflito interno.

A regulamentação da promoção, pela dificuldade e resistência por parte do outro cargo da mesma carreira, seria a médio e longo prazo, sendo buscado com um trabalho de convencimento dentro e fora da RFB.

Apesar de ter ficado fora da pesquisa, uma melhor relação remuneratória com o outro cargo da mesma carreira, deve causar um sentimento de justiça entre o Analistas-tributários, que entenderá uma relação mais justa entre o que é produzido e o que é percebido, reduzindo este fato causador de um grande desestímulo.

Entendemos que seja necessário o entendimento, por parte dos administradores, da real situação que se encontra este grupo de servidores, fortemente desmotivados, com causas e consequências claras para todo o funcionamento desta organização fundamental ao Estado brasileiro.

Como sugestão final para a melhoria da motivação deste grupo de servidores,

acreditamos na necessidade de intensificação dos canais de lutas, com o objetivo primeiro a adequação da lei que trata as atribuições do cargo de Analista-tributário, definindo de forma clara o que estes servidores devem fazer. Deve ser discutido no legislativo a regulamentação da promoção prevista na Lei 8112/90, pois desta forma profissionalizaria o serviço público como um todo, e criaria um estímulo aos servidores que já chegaram ao topo dos seus cargos, que teriam a possibilidade de seguir crescendo dentro da carreira. E como última sugestão a melhoria da relação remuneratória entre os dois cargos, ficando mais de acordo com o que é produzido em relação ao que é recebido. Com estas atitudes, possivelmente teríamos uma melhora significativa na motivação dos servidores da RFB e uma melhora no desempenho, causado pela diminuição da disputa por espaço e reconhecimento dentro da instituição.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGELO, Evandro S. Smith. *Fatores de motivação de trabalhadores das classes sociais C, D e E*. FGV, Rio de Janeiro, 2010, disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/7765/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado%20-%20Evandro%20Smith%2018.10.10.pdf?sequence=1>, acessado em 21/01/2012.

BERGUE S. T. *Gestão de Pessoas em Organizações Públicas* - Texto da Motivação Humana disponível na plataforma Moodle do Curso de Gestão Pública.

BRASIL, *Constituição Federal da República Federativa do Brasil*, disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm, acessado em 11/12/2011.

_____, *Lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990*, disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm, acessado em 15/02/2012.

_____, *Lei 10.593 de 06 de dezembro de 2002*, disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10593.htm, acessado em 23/01/2012.

_____, *Lei 11.457 de 16 de março de 2007*, disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Lei/L11457.htm acessado em 23/01/2012.

_____, *Decreto 6.641 de 10 de novembro de 2008*, disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-010/2008/Decreto/D6641.htm acessado em 23/01/2012.

COSTA, A. X. *As Necessidades dos funcionários públicos estatutários da Secretaria Municipal de Obras e Viação da Cidade de Porto Alegre*. Porto Alegre, 2010, disponível em <http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.phpnrb=000748715&loc=2010&l=5f34351fc231660c>, acessado em 20/01/2012.

FERREIRA, A; VILAS BOAS; A, A; ESTEVES, R. C. P. M. *Teorias de Motivação: Um estudo de caso sobre a percepção das lideranças*, UFRRJ, Rio de Janeiro, disponível em http://www.aedb.br/seget/artigos06/53_SEGE_Teorias_%20de_%20motivacao.pdf, acessado em 20/01/2012.

FGV. *A nova administração tributária federal: um estudo técnico sobre o fisco unificado*, Projetos FGV, Rio de Janeiro julho de 2005.

FREIRE, A. C.; FREITAS L. S. *A Aplicação da Teoria da Expectância de Vromm na perspectiva de jovens universitários em seus primeiros empregos*. disponível em http://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&lr=&q=related:0yET3ojt9C0J:scholar.google.com/&um=1&ie=UTF8&ei=RZ8ZT60f0Ja3B7X5pLEL&sa=X&oi=science_links&ct=sl-related&resnum=5&ved=0CEsQzwIwBA. acessado em 19/01/2012.

GOMES, F. R. *Clima organizacional: Um estudo em uma empresa de telecomunicações*, RAE – Revista de Administração de Empresas, FGV – EAESP, São Paulo, 2002, disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n2/v42n2a09.pdf>, acessado em 20/01/2012.

MACIEL S. E. V.; SÁ, M. A. D. *Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois Fatores de Herzberg*. *Studia Diversa*. CCAE-UFPB, Vol. 1, No. 1 - Outubro 2007.

OLIVEIRA, A.M. *A influência do clima organizacional na motivação dos servidores da Fundação Alfredo da Matta*, FGV Rio de Janeiro, 2008. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3468> acessado em 20/01/2012.

PÉREZ-RAMOS J. *Motivação no trabalho: abordagens teóricas*. Psicologia-USP, São Paulo, 1(2):127-140, 1990. Disponível em <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/psicousp/v1n2/a04v1n2.pdf>, acessado em 20/01/2012.

PIRES J. C. de S.; MACEDO K. B. *Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil*. Revista de Administração Pública, vol.40 n.1, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>, acessado em 10/12/2011.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Saraiva, 1999.

_____, Judge, Timothy A., e Sobral, Felipe *Comportamento Organizacional – teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo, Pearson, 2010.

APÊNDICE

Questionário de Pesquisa

- 1) Você é Analista-tributário da RFB há quanto tempo:
 - a) Menos de dois anos ()
 - b) Entre dois e dez anos ()
 - c) Entre dez e vinte anos ()
 - d) Entre vinte e trinta anos ()
 - e) Mais de trinta anos ()

- 2) Qual sua posição dentro da carreira? Classe e Nível.

() A	() 1
() B	() 2
() S	() 3
	() 4
	() 5

- 3) Você se considera uma pessoa motivada na vida?
 - a) Sim ()
 - b) Não ()
 - c) Não penso sobre isso. ()

- 4) Você exerce ou exerceu, dentro do órgão, algum cargo de chefia?
 - a) Sim ()
 - b) Não ()
 - c) Em caso afirmativo, por quanto tempo?

- 5) Você sente-se motivado para exercer suas atividades?
 - a) Sim ()
 - b) Não ()
 - c) Não pensei sobre isso ()

- 6) Você acredita que uma disputa, dentro do órgão, entre os dois cargos de uma mesma Carreira de Auditoria pode prejudicar o seu trabalho?
 - a) Sim ()
 - b) Não ()
 - c) Não pensei sobre isso. ()

- 7) Você sente-se apoiado para exercer suas funções com a sua chefia imediata?
 - a) Sim ()
 - b) Não ()
 - c) Não pensei sobre isso. ()

- 8) Você sente-se apoiado para exercer suas funções com as demais chefias, além da imediata?
- a) Sim ()
 - b) Não ()
 - c) Não pensei sobre isso. ()
- 9) Você sabe exatamente quais são as atribuições do cargo de Analista-tributário definidas em lei?
- a) Sim ()
 - b) Não ()
 - c) Não pensei sobre isso. ()
- 10) Você compreende que todas as atividades exercidas por você, dentro do órgão, estão contempladas em lei que trata das atribuições do cargo?
- a) Sim ()
 - b) Não ()
 - c) Não pensei sobre isso. ()
- 11) Você compreende que existem atribuições, definidas em lei, que não estão sendo permitidas, por as chefias, de serem exercidas?
- a) Sim ()
 - b) Não ()
 - c) Não pensei sobre isso. ()
- 12) Você acredita que a falta de atribuições claramente definidas do Analista-tributário é prejudicial à sua motivação para o trabalho?
- a) Sim ()
 - b) Não ()
 - c) Não pensei sobre isso. ()
- 13) Suas expectativas se concretizaram desde que entrou para a Carreira de Auditoria ?
- a) Sim ()
 - b) Não ()
 - c) Estou na expectativa ainda. ()
- 14) Você gostaria da possibilidade de promoção dentro da carreira sem ter de realizar concurso externo?
- a) Sim ()
 - b) Não ()
 - c) Não pensei sobre isso. ()
- 15) Você tem conhecimento das conquistas e das lutas do cargo de Analista?
- a) Sim ()
 - b) Não ()
 - c) Não pensei sobre isso. ()