

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
ESPECIALIZAÇÃO EM TÉCNICAS FAZENDÁRIAS**

JEANNETTE OLIVEIRA SANTOS SOARES

**COMPORTAMENTO E RELAÇÕES INTERPESSOAIS NAS ORGANIZAÇÕES:
BREVE ANÁLISE DA SEFAZ/BA APÓS A IMPLEMENTAÇÃO DO PROMOSEFAZ**

Salvador – Bahia

2004

JEANNETTE OLIVEIRA SANTOS SOARES

**COMPORTAMENTO E RELAÇÕES INTERPESSOAIS NAS ORGANIZAÇÕES:
BREVE ANÁLISE DA SEFAZ/BA APÓS A IMPLEMENTAÇÃO DO PROMOSEFAZ**

Monografia apresentada ao curso de Pós-Graduação da Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Bahia, como requisito necessário à obtenção do título de Especialista, com concentração em Técnicas Fazendárias.

Orientador: Prof^o João Vicente Costa Neto

Salvador – Bahia

2004

Universidade Federal da Bahia

Reitor: Profº Naomar Monteiro de Almeida Filho

Faculdade de Ciências Contábeis

Diretor: Profº Sudário de Aguiar Cunha

Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia

Secretário: Albérico Mscarenhas

Coordenador do Curso

Profº João Vicente Costa Neto

SOARES, Jeannette Oliveira Santos.

Comportamento e relações interpessoais nas organizações: breve análise da SEFAZ/BA após a implementação do PROMOSEFAZ.

Salvador: UFBA/Faculdade de Ciências Contábeis, 2004

Orientador: Prof. João Vicente Costa Neto

Monografia (Especialização) – UFBA / Faculdade de Ciências Contábeis.

1. Comportamento
2. Relações interpessoais
3. Organizações
4. Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia

JEANNETTE OLIVEIRA SANTOS SOARES

**COMPORTAMENTO E RELAÇÕES INTERPESSOAIS NAS ORGANIZAÇÕES:
BREVE ANÁLISE DA SEFAZ/BA APÓS A IMPLEMENTAÇÃO DO PROMOSEFAZ**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão do Curso de Especialização em Técnicas Fazendárias pela Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Bahia, como turma fechada por contrato com a Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia, obtendo a nota (média) de 9,5(nove virgula cinco) atribuída pela banca constituída pelo orientador e membros abaixo:

Salvador, Bahia, abril de 2004

II. Profº João Vicente Costa Neto
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Profº João Vicente Costa Neto (UFBA/FCC)
Orientador
Nota atribuída: 9,0

Profº Joseilton Silveira da Rocha (UFBA/FCC)
Nota atribuída: 10,0

Profº Luis Paulo Guimarães dos Santos (UFBA/FCC)
Nota atribuída: 9,5

Aos meus amados filhos Renato e Demétrio

III. AGRADECIMENTOS

Ao meu Deus soberano que torna todas as coisas possíveis.

À Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia.

À Universidade Federal do Estado da Bahia.

À Faculdade de Ciências Contábeis.

Ao Profº João Vicente, pelo valioso apoio, imprescindível à realização deste trabalho.

Aos meus familiares e, em especial, à minha querida mãe pela presença constante e incondicional apoio.

“Com efeito, grande cousas fez o Senhor por nós; por isso, estamos alegres.”

IV. RESUMO

SOARES, Jeannette Oliveira Santos: Comportamento e relações interpessoais nas organizações: breve análise da SEFAZ/BA após a implementação do PROMOSEFAZ. 2004. 72 f.

O presente trabalho buscou abordar questões concernentes ao comportamento e relações interpessoais no âmbito da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia face as mudanças que foram introduzidas junto ao ambiente organizacional, através do Programa de Reestruturação e Modernização da SEFAZ/BA. O desenvolvimento deste se efetivou a partir de uma abordagem histórica das organizações, seu surgimento e processo evolutivo, enfocando o estudo da Administração, enquanto ciência social, com vistas a compreender o papel do elemento humano e suas interações junto ao ambiente organizacional, enfatizando os aspectos relacionados comportamento e relações interpessoais. No contexto da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia, as questões atinentes ao comportamento e relacionamento interpessoal e os fatores satisfação e motivação dos servidores do Grupo Fisco da SEFAZ/BA apuradas a partir da aplicação de questionários, cujos resultados apresentados permitiu-se concluir que, na atual conjuntura, as ações implementadas pela SEFAZ/BA através do Programa de Modernização da SEFAZ/BA (PROMOSEFAZ) mostrou-se eficiente, de modo que pode-se afirmar que o Programa de Modernização e Reestruturação da SEFAZ promoveu amplo desenvolvimento organizacional junto à SEFAZ/BA.

Palavras-chave: Comportamento; Relações interpessoais; Organizações; Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia (SEFAZ/BA).

ABSTRACT

SOARES, Jeannette Oliveira Santos: Behavior and interpersonal relationships in the organizations: brief analysis of SEFAZ/BA after the implementation of PROMOSEFAZ. 2004. 72 f.

The present work tried to approach items related to behavior and interpersonal relationships at the SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DA BAHIA (SEFAZ/BA), facing the changes that were introduced through the program of Rebuilding and Modernization of SEFAZ/BA (PROMOSFAZ). The development of this project became effective from historical approach of the organizations – raisings and evolutions process focusing the administrations studies, while social sciences with views to comprehending the wholes of the human beings with in the organizational environment. Such way, became focused the aspects related to behavior and interpersonal relationships in the organizations. In the context of SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DA BAHIA it was intended to analyze the questions related to behavior and interpersonal relationships, such as, aspects related to the level of satisfaction and motivation of its service, more specifically, the employees working at the Fiscal Department of SEFAZ/BA, after the data collection acquired through questionnaires, in which the reults lead to the conclusion that the organizational actions implemented by SEFAZ/BA through PROMOSEFAZ promoted a wide organizational development.

Key-words: Behavior; interpersonal relations; organizations; SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DA BAHIA (SEFAZ/BA).

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS

LISTA DE QUADROS

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABELAS

LISTA DE GRÁFICOS

1 INTRODUÇÃO

1.1	Contexto	1
1.2	Problema.....	4
1.3	Hipótese	4
1.3.1	Pressupostos	4
1.3.2	Hipótese básica	4
1.4	Objetivo	5
1.4.1	Objetivo geral	5
1.4.2	Objetivos específicos	5
1.5	Justificativa	6
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	7
2.1	Administração moderna	7
2.1.1	Administração científica e abordagem clássica	7
2.1.2	Escola das Relações Humanas: o elemento humano.....	8
2.2	Evolução da administração	10
2.2.1	Abordagem weberiana: a burocracia	10
2.2.2	Teorias neoclássicas	11
2.2.2.1	Abordagem estruturalista	12
2.2.2.2	Abordagem sistêmica: teoria geral dos sistemas	13
2.2.2.3	Abordagem contingencial	15
2.3	Abordagens contemporâneas da administração	15
2.4	Administração gerencial	16
2.5	Aspectos relevantes ao estudo do comportamento humano e relações interpessoais nas organizações	18
2.5.1	Administração de pessoas	18
2.5.2	Inter-relações pessoais nas organizações: os grupos de indivíduos	19
2.5.2.1	Interação	19

2.5.2.2	Atividade	19
2.5.2.3	Sentimento	19
2.5.3	Comunicação e informação	20
2.5.4	Conflitos	21
2.5.5	Poder	22
2.5.6	Motivação	25
2.6	Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia	27
2.6.1	Estrutura da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia	28
2.6.2	Quadro funcional da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia	29
2.7	Programa de Modernização da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia - PROMOSEFAZ	30
2.8	Programa SATISFAZ	32
3	METODOLOGIA	35
3.1	Objeto	35
3.2	Tipo de Pesquisa	35
3.2.1	Quanto ao objetivo da metodologia	35
3.2.2	Quanto ao delineamento da metodologia	35
3.3	Desenvolvimento	36
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	37
4.1	Aspectos introdutórios	37
4.2	Impressões pessoais do todo analisado em relação ao comportamento e relações interpessoais na Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia a partir da implementação do PROMOSEFAZ	37
4.3	Contextualização	38
4.4	Apresentação e análise dos resultados da pesquisa	39
4.4.1	Apresentação e análise, propriamente dita, do resultado do questionário aplicado ao estudo	41
5	CONCLUSÃO	66
5.1	Considerações preliminares	66
5.2	Conclusão, propriamente dita	66
	REFERÊNCIAS	70
	APÊNDICES	73

LISTA DE ABREVIATURAS

AF	Auditor Fiscal
AGE	Auditoria Geral do Estado
ARH	Administração de Recursos Humanos
ATE	Agente de Tributos Estaduais
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
CAB	Centro Administrativo da Bahia
CONSEF	Conselho de Fazenda Estadual
CPE	Centro de Projetos e Estudos
DARCC	Diretoria de Arrecadação, Crédito Tributário e Controle
DAT/METRO	Diretoria de Administração da Região Metropolitana
DAT/NORTE	Diretoria de Administração da Região Norte
DAT/SUL	Diretoria de Administração da Região Sul
DESENBAHIA	Agência de Fomento do Estado da Bahia
DICOP	Diretoria da Contabilidade Pública
DIFIN	Diretoria de Finanças
DIRAD	Diretoria Administrativa
DIRAT	Diretoria de Atendimento
DIROP	Diretoria do Orçamento Público
DITRI	Diretoria de Tributação
DPF	Diretoria de Planejamento da Fiscalização
DRH	Diretoria de Desenvolvimento de Recursos Humanos
DTI	Diretoria de Tecnologia da Informação
EUA	Estados Unidos da América
INFAZ	Inspetoria Fazendária
PDF	Prêmio por Desempenho Fazendário
PROFI	Procuradoria da Fazenda Estadual
PROMOSEFAZ	Programa de modernização da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia
RH	Recursos Humanos
SEFAZ/BA	Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Fontes de Poder utilizadas na modelagem da dinâmica organizacional

Quadro 2.2 – Ferramentas utilizadas para despertar satisfação nos funcionários

Quadro 2.3 – Estrutura da SEFAZ/BA: Diretorias e respectivas unidades circunscricionadas

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Estrutura da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia - Organograma

Figura 4.1 – Opções de respostas à questão nº 10

Figura 4.2 – Opções de respostas à questão nº 11

Figura 4.3 – Escala de notas atribuídas à questão nº 12

Figura 4.4 – Resultados da questão nº 12

LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1 – Distribuição de questionários ao Grupo Fisco da SEFAZ/BA, por cargo

Tabela 4.2 – Questionários distribuídos X Questionários respondidos, por AF e ATE

Tabela 4.3 – Questionários recebidos, por cargo e função

Tabela 4.4 – Resultados da questão nº 01

Tabela 4.5 – Resultados da questão nº 02

Tabela 4.6 – Resultados da questão nº 03

Tabela 4.7 – Resultados da questão nº 04

Tabela 4.8 – Resultados da questão nº 05

Tabela 4.9 – Resultados da questão nº 06

Tabela 4.10 – Resultados da questão nº 07

Tabela 4.11 – Resultados da questão nº 08

Tabela 4.12 – Resultados da questão nº 09

Tabela 4.13 – Resultados da questão nº 10

Tabela 4.14 – Resultados da questão nº 11

Tabela 4.15 – Resultados da questão nº 12

LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 4.1 – Questionários distribuídos ao Grupo Fisco da SEFAZ/BA, por cargo
- Gráfico 4.2 - Questionário distribuídos X Questionários respondidos, por AF e ATE
- Gráfico 4.3 – Questionários recebidos, por cargo e função
- Gráfico 4.4 – Experiências anteriores ao PROMOSEFAZ
- Gráfico 4.5 - Alteração de comportamento X Ambiente organizacional reestruturado
- Gráfico 4.6 – Comportamento no âmbito da SEFAZ/BA
- Gráfico 4.7 – Comportamento no âmbito da unidade de lotação
- Gráfico 4.8 – Implementação de mudanças
- Gráfico 4.9 – Programa SATISFAZ
- Gráfico 4.10 – Ações desenvolvidas pelo Programa SATISFAZ
- Gráfico 4.11 – Relacionamento interpessoal no âmbito da SEFAZ/BA
- Gráfico 4.12 – Relacionamento interpessoal no âmbito da unidade de lotação
- Gráfico 4.13 – Colaboração no ambiente de trabalho
- Gráfico 4.14 – Desempenho de funções
- Gráfico 4.15 – Fatores determinantes no despertar motivação e satisfação

I - INTRODUÇÃO

1.1 Contexto

O ser humano, em sua essência, é um ser social e interativo que necessita, constantemente, do contato com seus semelhantes, até por que suas limitações concorrem para que, de certa forma, ele sinta sobre si a obrigação de cooperar com o restante de sua espécie. A partir de tal cooperação nascem as organizações¹ cujo surgimento se efetiva através da consecução de investidas que visam a satisfação das necessidades das pessoas, quer sejam emocionais, intelectuais ou econômicas. Partindo-se deste pressuposto, as organizações existem porque possibilitam ao ser humano alcançar aqueles objetivos que seriam impossíveis alcançá-los através de seus esforços individuais ou por meio de ações isoladas.

Não poderia falar em organizações sem antes considerar Mayntz (1980, p. 47) que as define como “[...] formações sociais articuladas em sua totalidade, com um número necessário de membros” (LAKATOS, 1997, p. 23). Dessa forma, tais formações são constituídas com o fim específico de alcançar resultados, previamente estabelecidos, sendo que, para este mister, os membros – pessoas - que a compõem têm sobre si tarefas a serem executadas e responsabilidades a serem assumidas, “[...] havendo necessidade de uma inter-relação intensa entre os membros do grupo que está no negócio e uma direção do trabalho oferecido pela forma como o negócio está sendo conduzido.” (KWASNICKA, 1995, p. 16).

A condução de um determinado negócio, ou melhor, a administração, depende do ato de executar tarefas e desenvolver funções. Sob esta ótica “[...] a necessidade de administrar surge do confronto entre as variáveis que compõem uma atividade formalmente estruturada com recursos materiais e humanos, tecnologia e restrições ambientais”. (KWASNICKA, 1995, p. 16).

Desenvolvendo-se dentro de um ambiente próprio que se poderia denominá-lo *habitat natural*, sua existência e perpetuação dependem das ações que são realizadas neste meio que, por sua vez,

¹ Organização: associação ou instituição com objetivos definidos (Dicionário Novo Aurélio: século XXI)

deve ser considerado da forma mais ampla possível. Assim, não somente os aspectos sociais, políticos, econômicos, físicos ou uma estrutura devidamente organizada é que vão exercer influências sobre o seu desenvolvimento. O elemento humano, seus hábitos, costumes, crenças, valores, suas formas de expressar e de exprimir idéias, enfim, o comportamento do homem e da mulher e suas relações com as outras pessoas interferirão sobremodo na dinâmica organizacional.

Na segunda metade da última década, a Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia (SEFAZ/BA), investiu num programa de modernização e reestruturação administrativa que culminou no florescimento, no seio da organização, de atitudes inéditas e comportamentos, no mínimo, inusitados. Surgiu, então, a necessidade de buscar interpretar e por em prática os novos propósitos da SEFAZ/BA com vistas a transformá-los em ações organizacionais.

O esforço que o ser humano realiza ao executar quaisquer atividades implica, invariavelmente, no afloramento de expectativas em torno do resultado alcançado e sua correspondência com o objetivo proposto. Quaisquer processos de reestruturação organizacional conduzem ao rompimento de antigos paradigmas, assim, é concebível o aparecimento de expectativas no interior da organização.

Desse modo, nascem novas formas de comportamento e de relacionamento no âmbito da organização que, a partir daí, irão fluir num contexto até então desconhecido, em função da implementação de novos preceitos organizacionais que representarão os pressupostos norteadores de suas ações organizacionais e, neste contexto, encontra-se a Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia.

Considerando que a função da SEFAZ/BA é “[...] prover e administrar os recursos públicos para viabilizar financeiramente o desenvolvimento do Estado da Bahia”, as mudanças organizacionais introduzidas contribuirão favoravelmente para o cumprimento de tal missão. Ademais, todos os segmentos da sociedade estão sendo submetidos a constantes processos² de mudanças e, dessa

² Processo: nome que se dá à contínua mudança de alguma coisa em uma direção definida. OLIVEIRA (1998, p. 18)

forma, há uma tendência natural das organizações procurarem meios de adaptação às novas conjunturas ambientais.

As mudanças provocam reflexos nas organizações causando profundas transformações e impacto, não apenas sobre elas mesmas, como também, sobre toda a sociedade. O Projeto de Modernização e Racionalização da Administração Fazendária, implementado no âmbito Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia, com recursos financiados pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), parte integrante do Programa de Modernização da Secretaria da Fazenda (PROMOSEFAZ), ao ser instituído, tinha como foco principal “[...] formular um diagnóstico da situação e propor as diretrizes para a concepção do novo modelo de Gestão Fazendária [...]”. Tal modelo propunha grandes transformações junto a SEFAZ/BA, definindo três áreas de interesse: Modelo Operacional, Modelo de Informática e Modelo de Gestão e Organização³.

O Modelo de Gestão e Organização teve como premissa básica a transformação do Estado, na seguinte perspectiva: renovação de suas estruturas, promoção do desenvolvimento de recursos humanos e o reconhecimento do servidor público estadual como o maior patrimônio da SEFAZ/BA (CPE, 1991, p.16).

A instituição do projeto proporcionou o desenvolvimento de ações que favorecessem uma maior e melhor interação funcionário X ambiente de trabalho elevando a SEFAZ/BA a uma posição de destaque junto ao cenário nacional como referência de desenvolvimento organizacional.

Sabendo-se que o processo de reestruturação da SEFAZ/BA representou o rompimento de paradigmas comportamentais, até então vigentes, diferentes formas de comportamento foram exigidas, haja vista a nova realidade organizacional. A remodelagem da estrutura física e administrativa; a redefinição de funções; a inserção de novos conceitos; os programas de valorização funcional; o cumprimento de metas; a padronização de procedimentos; a transposição de funções junto à escala hierárquica, enfim, o conjunto de mudanças que foram inseridas concorreram para que houvesse uma alteração do comportamento das pessoas e

³ PROMOSEFAZ: Projeto de modernização e racionalização da administração tributária. (1997, p. 11)

conseqüentemente, do *modus operandi* de desempenhar suas funções, assim como da forma de conduzir suas relações interpessoais. Dessa forma, houve o estabelecimento de novos paradigmas comportamentais. Nesta perspectiva surge a seguinte questão que norteará este estudo:

1.2 Problema

Até que ponto as mudanças implementadas com o Programa de Modernização da SEFAZ/BA, como renovação de suas estruturas físicas e administrativas, promoção de desenvolvimento de Recursos Humanos; redefinição de funções; programas de valorização funcional, dentre outros, interferiram no nível de satisfação e comportamento dos servidores do Grupo Fisco da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia?

1.3 Hipótese

1.3.1 Pressupostos

- As mudanças físicas, sociais, políticas, econômicas e tecnológicas, *a priori*, influenciam e contribuem diretamente para o desenvolvimento e sucesso das organizações;
- Uma predisposição a mudanças contribui significativamente para uma adaptação eficaz diante de um processo de reestruturação e modernização organizacional;
- O envolvimento das pessoas diante de um processo de reestruturação determinará a forma como o mesmo se efetivará e influenciará no seu resultado.

1.3.2 Hipótese Básica

O Programa de Modernização da SEFAZ/BA, instituído em 1997, provocou alterações no comportamento dos funcionários do Grupo Fisco elevando seu nível de satisfação e produzindo

efeitos positivos junto aos seus relacionamentos interpessoais, em razão das inovações introduzidas com o Programa.

1.4 Objetivo

1.4.1 Objetivo Geral

Analisar o comportamento e as relações interpessoais dos servidores do Grupo Fisco da SEFAZ/BA a partir da implementação do PROMOSEFAZ, instituído em 1997, considerando que as mudanças propostas, e efetivamente introduzidas no contexto organizacional através do programa, provocaram alterações no comportamento dos funcionários do Grupo Fisco da SEFAZ/BA e, conseqüentemente, em seus relacionamentos interpessoais. Sabendo-se que tais questões produzem reflexos diretos junto ao resultado dos objetivos perseguidos pela organização.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Aplicar os princípios da Teoria Geral da Administração num estudo junto a Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia (SEFAZ/BA), através de uma abordagem da histórica da Administração, enquanto ciência social, envolvendo as questões relacionadas aos funcionários do Grupo Fisco da SEFAZ/BA, seu comportamento e relacionamentos interpessoais;
- Identificar os efeitos produzidos pelas mudanças introduzidas através do PROMOSEFAZ, junto ao comportamento dos servidores fiscais;
- Identificar a ocorrência de mudanças comportamentais dos indivíduos que compõem o quadro funcional da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia a partir da instituição do PROMOSEFAZ;
- Analisar os relacionamentos interpessoais dos funcionários do Grupo Fisco da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia (SEFAZ/BA), após a implementação do PROMOSEFAZ;

- Identificar o envolvimento dos funcionários junto ao PROMOSEFAZ, a partir das ações implementadas através do mesmo, mais especificamente, no tocante ao Programa SATISFAZ;
- Levantar diagnóstico do comportamento dos servidores do Grupo Fisco da SEFAZ/BA, abordando as questões relacionadas à motivação e satisfação pessoal;
- Aplicar questionários a fim de elucidar os questionamentos levantados.

1.5 Justificativa

É de relevante importância analisar o comportamento dos funcionários da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia, bem como a maneira como estão acontecendo e sendo conduzidas suas relações interpessoais, porque o ambiente organizacional foi alvo de profundas alterações estruturais.

Um inter-relacionamento saudável que vise o estabelecimento de um ambiente harmonioso é a garantia de que os objetivos organizacionais serão atingidos de modo satisfatório. Relacionamentos problemáticos são prejudiciais a quaisquer ações humanas. Há uma relação de interdependência entre as funções e, conseqüentemente, entre as pessoas na execução de suas tarefas. Por este motivo é importante conhecer os relacionamentos interpessoais no âmbito da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia.

Por tudo isso, se justifica o presente estudo acerca do comportamento dos servidores do Grupo Fisco da SEFAZ/BA a partir da implementação do PROMOSEFAZ, uma vez que os resultados poderão conduzir a uma possível reavaliação de aspectos abordados no Programa e até mesmo vir a ser utilizado por outros órgãos.

II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Administração moderna

2.1.1 Administração científica e abordagem clássica

A Moderna Administração surgiu a partir das idéias de Frederick Winslow Taylor, pai da organização científica do trabalho e de Henri Fayol (1841-1925). (PARK *et al*, 1997, p. 27). Taylor formulou uma série de conceitos tendo por base empírica os estabelecimentos industriais e as tarefas realizadas pelos operários, desenvolvendo o Estudo dos Tempos e Movimentos e o Estudo da Fadiga Humana. O Estudo dos Tempos e Movimentos tinha como premissa básica o descarte dos movimentos desnecessários visando a execução das atividades dos operários do modo mais rápido possível e, por meio do Estudo da Fadiga Humana concluiu ser a mesma a responsável pela diminuição da produtividade e perda da qualidade. Sua preocupação principal era a racionalização da organização do trabalho. Para ele, administrar uma organização requer a observação de cinco princípios: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Princípios estes ainda aplicáveis junto às organizações contemporâneas. Fayol afirmava que a gerência de uma organização, para ser efetiva, deveria seguir uma série de princípios, como a união do pessoal “[...] essencial para o bom funcionamento de qualquer organização”. (PARK *et al*, 1997, p. 40). Em síntese: Taylor preocupou-se com a operacionalização do ambiente fabril, enquanto Fayol, o aspecto estrutural das organizações.

O pensamento destes pioneiros da Administração, que, embora engenheiros de formação, preocuparam-se em entender a lógica das organizações, culminou num despertar das organizações para a modernização, visando, essencialmente, a busca da eficiência para atingir a eficácia⁴ e o aumento da produtividade, atrelados à organização do trabalho e ao desenvolvimento da competitividade. (PARK *et al*, 1997, p. 22, 34). Observa-se que, neste

⁴ A eficácia está relacionada ao cumprimento dos objetivos traçados. A eficácia da pescaria pode ser comprovada pela foto do orgulhoso pescador, ao lado de um bonito dourado. Porém, pode ter sido uma pescaria ineficiente, se para tanto nosso amigo tiver utilizado dinamite. Por outro lado, bravos participantes do Paris-Dacar podem ter uma corrida eficiente, na qual transcorra na mais perfeita harmonia: não falte água, o carro não atole, sedutoras odaliscas não os afastem da corrida. Porém a corrida não será eficaz, se não for ganha.

A eficácia está associada ao conceito de fazer a coisa certa. A eficiência está associada à melhor forma de fazer a coisa certa. A eficácia significa atingir os objetivos traçados. A eficiência significa a melhor forma de atingi-los. (FERREIRA, 1997, p. 37)

momento histórico, o elemento humano, seu comportamento e suas relações, era visto tão-somente como uma peça a mais no processo produtivo.

Vale lembrar o clássico do cinema, *Tempos Modernos*⁵, onde Charles Chaplin, brilhantemente, aborda o homem-operário no período pós Revolução Industrial, cujos valores comportamentais, incompatíveis com o ambiente das grandes indústrias, fazem com que suas relações interpessoais, cada vez mais marcadas pela frieza e impessoalidade, sofram um desgaste.

No contexto das indústrias havia uma hiper-valorização da produtividade e, em contra-partida, total desvalorização do ser humano, que provocou, na concepção de Chaplin (*TEMPOS MODERNOS*, 1936) o desencadeamento de processos de desequilíbrio mental provocados pela ausência de uma política de comportamento humano junto às organizações industriais recém estabelecidas e em franco processo de expansão. Neste contexto tem-se o *homo economicus*, movido por recompensas econômicas e materiais e cujas ações são pautadas considerando-se aquilo que lhe proporcionar maior ganho.

2.1.2 Escola das Relações Humanas: o elemento humano

A incessante busca da produtividade provocou uma marginalização do elemento humano, assim, era inevitável que as transformações decorrentes do processo evolutivo das organizações, iniciados a partir do surgimento das grandes indústrias exigissem diferentes tipos de relacionamentos humanos, ou seja, a maneira de conduzir as relações interpessoais, até então, não mais condiziam com as necessidades e anseios das pessoas, em função da exigibilidade de novo tipo de comportamento que se fez necessário em consequência do progresso.

Fundador da Escola das Relações Humanas, George Elton Mayo, preocupou-se com o ser humano, as pessoas e os grupos sociais. Dos seus estudos, merece maior ênfase as organizações informais, ou seja, aquelas que surgem espontaneamente no interior de cada organização

⁵ *TEMPOS Modernos*. Direção: Charles Chaplin. Produção: Charles Chaplin. Roteiro: Charles Chaplin. Intérpretes: Charles Chaplin; Paulette Goddard; Henry Bergman; Tiny Sandford; Chester Conklin; Hank Mann, Stanley Nlystone; Al Ernest Garcia e outros. [S.I.]: United Artists/Chaplin Productions, 1936. 1 filme (87 min), son., color.

(MOTTA, 1998, p. 11). Mayo destacou a importância do elemento humano e suas interações no contexto organizacional.

Uma série de estudos realizados através da Universidade de Harvard, em Hawthorne, junto à Western Electric, a partir de 1927, comprovou que o nível de produtividade está intrinsecamente ligado ao comportamento das pessoas. A citada experiência envolvia quatro fases:

1ª Fase: em 1927 foram selecionados dois grupos de operários para fazerem o mesmo trabalho. Um grupo – o experimental – trabalhou sob variação de intensidade da luz, e o outro – grupo de controle – trabalhou sob luz de intensidade constante. Verificou-se que as pessoas reagiam de acordo com as suposições pessoais.

CONCLUSÃO: Comprovou-se a preponderância do fator psicológico ao fisiológico.

2ª Fase: Determinaram-se mudanças nas condições de trabalho, tais como: período de descanso, lanche, redução de horário, tendo em vista analisar seus efeitos na produtividade. Foi selecionado um grupo de seis moças na seção de montagem de relês.

CONCLUSÃO: Ocorreu o desenvolvimento social, gerado pelo trabalho em equipe, o desenvolvimento da liderança e do exercício de liderança gerado pelos objetivos comuns, e o ambiente de trabalho passou a ser amistoso.

3ª fase: Buscou-se verificar as relações humanas no trabalho, por meio de um programa de entrevistas diretas e não diretas, com o objetivo de conhecer os sentimentos e atitudes dos funcionários e ouvir opiniões sobre o trabalho. Entre 1928 e 1930, foram entrevistados 21.126 empregados no total de 40.000.

CONCLUSÕES: Verificou-se a existência de uma organização informal de operários, em que existia lealdade e liderança de certos funcionários em relação ao grupo. A punição não era formalizada, mas aplicada pelo grupo ao membro.

4ª Fase: Tinha por objetivo analisar a organização informal dos operários.

CONCLUSÃO: Igualdade de sentimentos entre os membros do grupo e a relação de organização formal e informal. (MUNIZ, 2001, p. 38) (grifos da autora)

O nível de produção é resultado da integração social. Assim, o comportamento do indivíduo se apóia totalmente no grupo e suas ações e atitudes se desenvolvem de acordo com o contato existente entre as pessoas e o grupo. Nasce o *homo social*⁶, motivado pela necessidade de manter contato com o seu semelhante e ser reconhecido socialmente.

Através das experiências realizadas pela Escola das Relações Humanas concluiu-se que o nível de produção é resultante da integração social existente entre os membros da organização, haja vista a impossibilidade das pessoas agirem isoladamente.

O grupo de trabalho influencia o comportamento do indivíduo e, conseqüentemente, os grupos informais, que se formam no interior das organizações, funcionam como determinantes das normas de comportamento (MUNIZ, 2001, p. 23-26). Através de um processo de assimilação⁷, *apud* Oliveira (1998, p. 22), os integrantes de grupo influenciam-se mutuamente. Assim, a integração social dá ênfase aos aspectos individuais que concorrem para o melhor desempenho das atividades individuais e/ou grupais.

A importância do corpo funcional no contexto organizacional, o lado humano das pessoas, seu comportamento e seus relacionamentos é incontestável, entretanto, a Escola das Relações Humanas era por demais ingênua, fato que favoreceu o surgimento de críticas e questionamentos originando as teorias neoclássicas que contribuíram para a evolução das teorias administrativas.

2.2 Evolução da administração

2.2.1 Abordagem weberiana: a burocracia

Max Weber (1864-1920), apresenta a Teoria Burocrática, com princípios pautados na valorização extrema das normas, disciplina, inflexibilidade

⁶ Homo social: ser cujo comportamento não pode ser reduzido a esquemas mecanicistas, como um ser a um só tempo condicionado por demandas de ordem biológica e social (MOTTA), 1997, p. 11).

⁷ Assimilação é o processo social que atinge áreas profundas e extensas da personalidade, envolvendo valores e atitudes fundamentais. As modificações que ocorrem dizem respeito à maneira de pensar, sentir e agir. Trata-se de um processo de ajustamento pelo qual os indivíduos ou grupos diferentes tornam-se semelhantes.

hierárquica, racionalidade, previsibilidade (FERREIRA, 1997, p. 34-39). Entretanto, Weber, *apud* Muniz (2001, p. 42-43),

[...] preocupou-se apenas com as relações formais entre os elementos da burocracia, ignorando a organização informal e os fatores humanos e sociais do comportamento, gerando dessa forma o “Homem Burocrata”, cujo comportamento é padronizado, previsto e funcional, pois o rigor das normas institucionais não permite um comportamento espontâneo, criativo e inovador.” “[...] Weber idealizou uma organização que, na prática, não consegue funcionar com o rigor determinado pelas características essenciais da burocracia gerando assim imprevisões ou disfunções cujo prejuízo está no desempenho das tarefas e na inexecução total ou parcial dos objetivos organizacionais.” (MUNIZ, 2001, P. 42-43).

As organizações desenvolveram-se e tornaram-se mais complexas de modo que passaram a exigir uma adequação do modelo de administração vigente à nova realidade. As Teorias Clássica e das Relações Humanas, por possuírem uma visão extremista e incompleta sobre as organizações, abrem espaço para a introdução de um novo modelo de administração, mais abrangente, que alcançasse todas as variáveis da organização. Dessa forma surge a teoria Burocrática de Max Weber, baseada na racionalidade, quer seja, a adequação dos meios aos objetivos.

Sob a égide do pensamento weberiano, a organização passa a ter seu funcionamento fundamentado num conjunto de normas e regulamentos. Todas as ações organizacionais desenvolver-se-ão, preponderantemente, a partir das normas estabelecidas pela burocracia.

Tudo é realizado conforme os regulamentos e a característica principal da organização passa a ser a rotina. Inexiste autonomia e reina a previsibilidade uma vez que é possível prever todas as ações haja vista a dinâmica organizacional basear-se no estrito cumprimento das normas.

2.2.2 Teorias Neoclássicas

O impacto da Revolução Industrial contribuiu para que as tarefas organizacionais tornassem cada vez mais complexas favorecendo o surgimento de novas atividades no âmbito das organizações.

A partir da necessidade de coordenar as ações humanas dentro do ambiente fabril, entra em cena as Relações Industriais que atuava como uma “[...] atividade mediadora entre as organizações e as pessoas para abrandar ou diminuir o conflito industrial entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas, até então consideradas incompatíveis e totalmente irreconciliáveis” (CHIAVENATO, 1997, p. 18).

Com o passar do tempo foram agregadas variáveis às Relações Industriais que permitiram a ampliação do seu conceito. Na década de 50 passa a receber a denominação Administração de Pessoal (CHIAVENATO, 1997, p. 18). Daí para cá, conforme as necessidades das organizações, a administração de recursos humanos passa a desenvolver processos de gestão de pessoas baseando-se princípio que “[...] as pessoas devem ser planejadas e administradas pela organização por um órgão central [...]” (CHIAVENATO, 1997, p. 18).

2.2.2.1 Abordagem estruturalista

Visto mais como um desdobramento da burocracia weberiana, o Movimento Estruturalista procurou reavaliar os conceitos teóricos das Escolas Clássica e de Relações Humanas, analisando as diversas formas de organização, levando-se em consideração seu aspecto estrutural. Tal fato que possibilitaria obter “[...] uma análise globalizante de todos os fatores que compõem o todo organizacional. Muniz esclarece: “[...] mais que isso, estamos reconhecendo a integração e a interdependência desses fatores e sua influência direta que exercem uns sobre outros. [...]” (2001, p. 58)

Apud Kwasnicka (1989, p. 107), Amitai Etzioni, grande representante deste movimento,

[...] insatisfeito com as descobertas ocorridas na abordagem das relações humanas, consideradas por ele insuficientes para o entendimento das relações entre o homem e a organização, desenvolveu um trabalho em que obteve uma classificação das organizações considerando suas diferentes tipologias e utilizando como base para isso a análise comparativa do controle e da autoridade. O autor obteve desse trabalho a classificação das organizações em três diferentes categorias.

1. Organizações especializadas – com atividades de alto nível de especialização de seu pessoal, tendo como fator predominante de autoridade a técnica.
2. Organizações não especializadas – aquelas envolvidas com atividades de produção de bens. Onde há possibilidade de definir objetivos específicos e controle de metas.
3. Organizações de serviços – O próprio nome já define a sua atividade. A característica diferenciadora dessas organizações é que as pessoas não são vinculadas à sua organização, tendo uma atividade temporária definida pela Tarefa Específica de Assessoria ou pesquisa. A vinculação dá-se por contrato. (KWASNICKA, 1989, p. 107).

Para os estruturalistas uma organização deve ser considerada como estrutura partindo-se da premissa que “[...] uma estrutura define-se como um conjunto formado de elementos dispostos de tal modo que cada um depende dos outros, a ponto de só poderem ser o que são em função do seu relacionamento estreito com os outros.” (KWASNICKA, 1989, 106). De tal modo, a interdependência de elementos nas organizações é indispensável para a própria sobrevivência de cada um destes elementos.

2.2.2.2 Abordagem sistêmica: Teoria geral dos sistemas

As organizações, definitivamente, vêm a serem consideradas como um conjunto de elementos, Tais elementos representam a presença e existência de variáveis e problemas que devem ser resolvidos pela administração. Logo, a complexidade vem a ser o enfoque da Teoria dos Sistemas.

Dentre os representantes da Teoria Geral dos Sistemas, destaca-se Ludwig von Bertalanffy (1901-1972). Para ele, havia a necessidade de “[...] definir um corpo único da ciência que pudesse integrar todas as abordagens até então apresentadas [...]” (KWASNICKA, 1989, p. 125). Desta análise, é de fácil compreensão que os elementos que compõem um sistema, ou seja, uma organização, fazem parte de um universo que é formado a partir de tais elementos assim como dos relacionamentos que advém dos mesmos.

Bertalanffy (KWASNICKA, 1989, p. 126) identificou a existência, dentro das organizações, de sistemas abertos⁸ e sistemas fechados⁹, que representam os fatores que vão determinar o resultado das interações pessoais junto ao ambiente organizacional. De tal modo, considerar uma organização como “[...] um sistema social aberto, composto de vários segmentos, que alguns autores chamariam de subsistemas, o humano, o físico, econômico, financeiro ou qualquer outro” (Ibid, p. 128), permitiu visualizar a organização como “[...] um conglomerado de organismos separados, porém interdependentes, que influenciam e são influenciados pelo ambiente e estão em constante busca de maior equilíbrio, que é o que mantém a sobrevivência e a eficiência da organização.” (Ibid, p. 128).

Dessa forma, é introduzido um pensamento voltado ao comportamento humano no contexto organizacional onde se faz necessário considerá-lo não somente como uma parte do sistema, mas também, em suas atividades extra-organizacionais. Neste momento as organizações são consideradas, então, como sistemas abertos. (KWASNICKA, 1989, p. 128). Segundo os pressupostos da Teoria Geral dos Sistemas

[...] para entendimento e compreensão do comportamento organizacional, é necessária uma consideração não só das atitudes internas de uma empresa, como também das transações que ultrapassam essa atividade, que conduzem as relações entre várias partes desse ambiente. Com isso surgiu o conceito de ambiente externo e interno da organização. (KWASNICKA, 1989, p. 128)

Assim, a Teoria dos Sistemas procurou entender a complexidade de qualquer situação ou problema enfrentado pelas organizações. Desta forma, as práticas administrativas e a estrutura organizacional devem estar em sintonia com o seu ambiente para serem eficazes.

⁸ Sistemas abertos são todos os sistemas considerados vivos, definidos como um sistema de troca de matéria com seu ambiente, apresentando possibilidade de aumentar, diminuir, alterar e anular os elementos que o compõem (KWASNICKA, 1989, p. 127).

⁹ Um sistema pode ser considerado fechado quando o seu resultado final é determinado pelo estado inicial. Se as condições iniciais ou o processo forem alterados, o resultado final será igualmente alterado, caso contrário, nada acontecerá. (KWASNICKA, 1989, p. 127).

2.2.2.3 Abordagem contingencial

No contexto do pensamento contingencial, as organizações e seus modelos de administração são variáveis que dependem do que acontece no ambiente externo. À medida que o ambiente externo muda, ocorrem mudanças nas organizações e nos seus respectivos modelos de administração, como consequência das mudanças ocorridas no ambiente externo. De tal modo, tudo que acontece nas organizações depende da situação do ambiente externo.

Referindo-se à Teoria Contingencial, Kwasnicka (1989, p. 143) conclui: “[...] não há nada de absoluto nas organizações; tudo é relativo, tudo depende”.

Tendo como propósito central analisar as organizações, seu comportamento e desenvolvimento de acordo com as mudanças externas e internas (MUNIZ, 2001, p. 152), a Teoria Contingencial entende que as organizações têm em torno de si um conjunto de variáveis que a influenciarão e que representarão fatores decisivos na definição de suas estratégias. Assim, procura se adaptar a um ambiente geral – macro ambiente, para, a partir daí, obter subsídios que a auxiliará na sua tomada de decisões. (MUNIZ, 2001, p. 141)

Assim, as organizações devem ser compostas de “[...] fatores ou padrões temporários em que seus membros procuram modificar-se e adaptar-se a novas necessidades e problemas”. (MUNIZ, 2001, p. 140).

2.3 Abordagens contemporâneas da administração

A II Guerra Mundial provocou forte impacto sobre a economia japonesa. Todavia, num processo de reconstrução nacional promovido pelos Estados Unidos da América, dentre outras medidas, foram desenvolvidas e implementadas técnicas inovadoras de administração que visavam a recuperação econômica e, num período inferior a três décadas, a economia japonesa invade o mercado internacional e entra na luta pela competitividade, ameaçando a hegemonia dos Estados Unidos da América. (FERREIRA, 1997, p. 128).

Tal reviravolta atraiu, naturalmente, a atenção dos EUA, que têm procurado compreender as técnicas responsáveis pelo sucesso japonês, procurando adaptá-las ao seu ambiente. Grosso modo, o segredo, além dos fatores culturais, muito divergentes dos ocidentais, reside, basicamente, na inserção de inovações gerenciais junto às organizações e o foco no elemento humano, seu comportamento e suas relações interpessoais no âmbito das organizações, uma resultante, em parte, de características peculiares à sociedade patriarcal do Japão.

As técnicas e modelos orientais de administração como *Entrepreneurship*¹⁰, *Benchmarking*¹¹, *Downsizing*¹², *Learning Organizations*¹³, Ênfase no cliente, Administração Participativa, Administração Japonesa, Qualidade Total, podem ser rotulados, como mera filosofia, entretanto, foram objeto de exportação e aplicadas nas mais diversas organizações apresentando resultados positivos, junto à administração de RH, principalmente.

O fato é que, a partir de determinado momento, houve a conscientização de que o fator humano seria o elemento capaz de fazer a diferença numa organização. Independentemente das limitações de cada escola de administração, os pensamentos convergiam para um mesmo ponto: o comportamento humano e suas inter-relações no âmbito das organizações.

2.4 Administração gerencial

O final dos anos 70 foi marcado pela crise dos diversos países no pós-guerra. Nos anos 80 as crises social, econômica e política da América Latina, contribuíram para um agravamento da situação da administração pública, entretanto, no Brasil, a crise veio a se agravar na metade dos anos 80 (PEREIRA, 2003, p. 213). A Administração Pública “[...] vinha demonstrando estar-se esgotando como instrumento para atender aos anseios da administração pública e, principalmente dos cidadãos [...]” (PEREIRA, 2003, p. 14).

¹⁰ Administração empreendedora. Busca constante de mudanças e inovações. (FERREIRA, 1997, p. 184).

¹¹ Busca da superação dos pontos fortes do concorrente. Estratégia competitiva. (FERREIRA, 1997, 165).

¹² Achatamento da estrutura organizacional e diminuição dos níveis hierárquicos. (FERREIRA, 1997, 221).

¹³ Organizações aprendizes capazes de se renovar e inovar continuamente. O aprendizado pela experiência. (FERREIRA, 1997, 169).

O Estado, eminentemente burocrata, era regido pela centralização das decisões, hierarquia baseada na unidade de comando, estruturas piramidais de poder, rigidez e impessoalidade das rotinas e controle dos processos administrativos. Tais princípios levavam à crescente falta de flexibilidade administrativa e a um afastamento das necessidades gerenciais aos novos papéis dos Estado. (PIMENTA, 1998, p.185).

Uma administração pública gerencial, flexível e focada no controle dos resultados é o que o Estado contemporâneo idealiza. Para tanto, necessário se faz, recursos humanos qualificados que desempenhem suas funções com eficiência e qualidade. Dessa forma, “[...] é imprescindível adotar o mérito como mecanismo de legitimação organizacional para poder atrair, reter, desenvolver e motivar pessoal de alto calibre.” (PIMENTA, 1998, p.182).

Nos meados dos anos 90, iniciam-se as reformas estruturais do Estado brasileiro, cujas ações iniciais se efetivaram em prol do processo de modernização administrativa.

No ano de 1995, defendendo a flexibilização no âmbito do serviço público, o então ministro da Administração¹⁴, Luiz Carlos Bresser Pereira (SANTOS, 1997, p. 51), propõe a reforma gerencial do Estado brasileiro. Critica o modelo de administração burocrática, adotado pelos órgãos públicos brasileiros e apresenta o modelo gerencial de administração (BRESSER PEREIRA, 1995, p. 5). É a denominada Reforma do Aparelho do Estado, cujas diretrizes constam do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. É o instrumento de modernização do Estado brasileiro, aplicado não somente junto à esfera federal, mas estendido aos governos estaduais e municipais (PEREIRA, 2003, p. 215).

Um dos objetivos a serem alcançados através de tal reforma seria “[...] d) a conciliação de um maior profissionalismo, sentido de missão pública, capacidade estratégica, motivação, continuidade e garantias aos servidores públicos, contrabalançada por uma certa descentralização e flexibilidade de gestão, de modo que o sistema profissional garanta segurança e motivação dos servidores sem conduzi-los à apatia e conservadorismo.” (SANTOS, 1997, p. 63).

¹⁴ Ministério criado pelo presidente da República do Brasil Fernando Henrique Cardoso que seria responsável pela formulação das políticas e diretrizes para a reforma do Estado e a reforma administrativa, a modernização da gestão e a promoção da qualidade no serviço público. (SEI nº 107 p. 38)

Pereira (2003, p. 215) ressalta que a reforma gerencial introduziu a idéia da administração pública gerencial em substituição à burocrática, entretanto, requereria alterações profundas no sistema administrativo brasileiro.

Um dos pontos de partida para o modelo de administração gerencial é a profissionalização da burocracia, que atua, de preferência no núcleo estratégico, na formulação, supervisão e regulamentação das políticas públicas: um corpo de funcionários tecnicamente preparados e motivados, com competência para negociação e com responsabilidade junto ao sistema político, diferenciando-se do tecnocrata do antigo modelo burocrata (SOUZA, 2002, p. 82).

A administração gerencial inseriu, definitivamente, no contexto da administração, o corpo funcional e as variantes que norteiam suas ações no ambiente organizacional. Assim, ao falar de administração gerencial falar-se-á, também, de administração de pessoal.

2.5 Aspectos relevantes ao estudo do comportamento humano e relações interpessoais nas organizações

2.5.1 *Administração de pessoas*

Chiavenato (1999, p. 18), deixa clara a sua preferência de falar em **administração de pessoas** para ressaltar a importância das mesmas junto ao meio organizacional, ao passo que **sobre as pessoas** limita o conceito como sendo as pessoas meros recursos da administração. (grifos da autora). Mesmo porque as organizações são constituídas de pessoas da mesma forma que são constituídas para as pessoas.

Neste contexto, a administração cedeu lugar a uma nova abordagem: a gestão de pessoas (CHIAVENATO, 1999, p. 29), ou seja, a administração de Recursos Humanos que, na realidade, consiste na administração das pessoas que participam das organizações e que nela desempenham determinados papéis. (CHIAVENATO, 1997, p. 17).

2.5.2 Inter-relações pessoais na organização: os grupos de indivíduos

No interior de quaisquer grupos se fazem presentes três elementos básicos: interação, atividade e sentimento. (HAMPTON, 1991, p. 108).

2.5.2.1 Interação

Refere-se ao comportamento interpessoal, que pode variar de grupo para grupo. A relação social de interação não implica, necessariamente, no estabelecimento de uma conversa ou de um contato pessoal muito próximo. Quando os atos de duas ou mais pessoas que se encontram, estão intimamente relacionados, é possível reconhecer e se falar em interação (HAMPTON, 1991, p. 108).

2.5.2.2 Atividade

As coisas que as pessoas fazem são denominadas simplesmente atividades. No contexto organizacional desde o ato de falar até o executar tarefas de alta complexidade, são ações que determinam a atividade por elas exercida. Dessa forma, é possível notar que há diferença entre as atividades desenvolvidas pelas diversas pessoas junto a uma organização. Tais diferenças podem ser medidas e tomadas como indicadores de desempenho. (HAMPTON, 1991, p. 108).

Assim, ao avaliar uma determinada atividade, necessário se faz um reconhecimento de que a mesma, por mais insignificante que pareça, é de vital importância junto ao meio organizacional. As pessoas responsáveis pela execução de tarefas de alta complexidade não são, por si só, auto-suficientes. Realizá-las depende da realização de outras atividades consideradas menos complexas ou, aparentemente, sem quaisquer importâncias.

2.5.2.3 Sentimento

O terceiro elemento, sentimento, “[...] inclui os processos mentais e emocionais que estão dentro das pessoas e que não podem ser vistos, mas cuja presença é inferida a partir das atividades e

interações das pessoas”. De tal modo, “[...] um sorriso sugere um determinado sentimento, um punho ameaçador sugere outro. Mas são as atitudes, os sentimentos, as opiniões e as crenças compartilhadas pelas pessoas que interessam especialmente para a compreensão do comportamento dos grupos.”(*Ibid*, p. 110)

Claro está que os elementos, interação, atividade e sentimento, aliados às atitudes, opiniões e experiências compartilhadas pelas pessoas, são os fatores que vão nortear a análise do comportamento das pessoas e/ou dos grupos em suas relações e, em sendo assim, tais elementos interagem mutuamente. Uma mudança de sentimento, inevitavelmente, implicará numa mudança de comportamento e, vice-versa. A necessidade de compreender a interdependência destes três elementos é de vital relevância e deve ser mantida como instrumento eficiente na manutenção das relações interpessoais nas organizações.

2.5.3 Comunicação e informação

Para fins de administração, a comunicação é o processo pelo qual as pessoas que trabalham em uma empresa transmitem as informações e interpretam o seu significado (HAMPTON, 1992, p. 47).

As organizações existem porque têm objetivos a serem atingidos. A comunicação e a informação são elementos básicos que faz com que as organizações atinjam seus objetivos de forma eficaz.

O que a comunicação faz para uma empresa se parece com o que a corrente sanguínea faz para o organismo. A corrente sanguínea supre todas as células do organismo com oxigênio; o sistema de comunicação supre todas as unidades – departamento, pessoas – da empresa com a informação. Privadas de oxigênio, as células funcionam mal e morrem; sem a informação necessária, as pessoas e os departamentos dentro da empresa funcionam mal [...] (HAMPTON, 1992, p. 427).

Diante desta assertiva, deve-se considerar a relevância da comunicação nas organizações, pois a mesma tem a função de levar a informação às pessoas envolvidas no processo produtivo, fato que as estimulará a desempenharem suas tarefas com maior eficiência.

2.5.4 Conflitos

Sabendo-se como os grupos são formados e como acontecem as relações dos mesmos no âmbito das organizações, necessário se faz ter em mente a possibilidade do desenvolvimento de grupos informais dentro das organizações. Afinidades aproximarão indivíduos assim como quaisquer outros sentimentos, como por exemplo, satisfação ou insatisfação, representará a aproximação ou afastamento das pessoas, respectivamente.

Partindo-se do pressuposto que cada pessoa constitui uma individualidade e, dessa forma, há uma diversidade de interesses de ordem pessoal, é provável que ocorram choques de interesses. Morgan (1999, p. 159) ressalta que “[...] a organização como um todo é, então, freqüentemente obrigada a funcionar com um grau mínimo de consenso. Isso permite a organização sobreviver enquanto reconhece a diversidade de objetivos e aspirações dos seus membros.”

É dessa forma que surgem os conflitos que sempre estarão presentes em quaisquer segmentos da atividade humana. Podem ser pessoais, interpessoais ou intergrupais entre grupos rivais ou coalizões. “Podem ser construídos dentro das estruturas organizacionais, nos papéis, nas atitudes e nos estereótipos, ou surgir em função de recursos escassos.” (MORGAN, 1996, p. 160).

A questão é, dada a complexidade do ser humano e seus múltiplos pontos de vista, é possível que o motivo e a maneira pela qual os conflitos se desencadeiam, assim como a sua origem, serão sempre conseqüências de uma divergência de interesses.

Morgan (1996, p. 160) comenta que, *apud* o sociólogo francês Tom Burns, “[...] a maioria das organizações moderna fomenta vários tipos de manobras políticas, planejadas de tal modo que sistemas de competição e de colaboração coexistam simultaneamente.”

Muito embora as pessoas dentro do contexto organizacional ajam com o intuito de colaborar em prol de um objetivo comum, freqüentemente elas são colocadas em situações antagônicas, razão porque as mesmas competem por recursos limitados, *status*, promoção, ascensão funcional.

Em quaisquer organizações existe uma estrutura hierárquica. Indivíduos e grupos são designados para exercer os mais diversos tipos de tarefas. Dessa forma, haverá designações para o exercício da autoridade e influências sobre um conjunto de pessoas. Assim se desenvolve, de forma natural, um comportamento no qual as pessoas são motivadas a almejar ascensão funcional que, em alguns casos, se efetivam por caminhos conflitantes.

As pessoas reconhecem a importância de se trabalhar em conjunto. Ocorre, porém, que a natureza de um trabalho específico pode vir a produzir pontos de vista contraditórios. Pode acontecer de um subordinado formar um conceito sobre determinado assunto diferente do seu superior. Este é o tipo de conflito explícito e aberto, enquanto que, outras vezes, permanecem sob a superfície dos acontecimentos do dia-a-dia. Isto posto, é possível que haja, em algumas organizações, sentimentos de conflitos de origem remota fazendo com que ações no presente sejam delineadas por rancores. Os demais indivíduos da organização acreditam esquecidos, quando, na realidade, há ressentimentos que mais cedo ou mais tarde podem vir à tona. (MORGAN, 1996, p. 163).

De tal modo compreende-se que o jogo de interesses faz com que sempre haja conflitos organizacionais, alguns com dimensões gigantescas, outros bastante sutis, alguns visíveis, outros invisíveis. O mais importante, todavia, é procurar compreender a origem dos mesmos e buscar meios eficazes de interferência, montando estratégias, com vistas a investir em ações que visem contornar situações conflitantes. Tal ação nada mais é que gerenciar fazendo uso do poder no sentido de evitar situações extremas, incontroláveis.

2.5.5 Poder

Morgan apresenta a definição de poder dada pelo cientista político Robert Dahl: “[...] habilidade para conseguir que outra pessoa faça alguma coisa que, de outra forma, não seria feita” (*Ibid*, p. 163). Ainda, no entendimento de Morgan, “[...] o poder é o meio através do qual os conflitos e jogo de interesses são, afinal, resolvidos”, (MORGAN 1996, p. 163).

Cada vez mais aumenta a curiosidade a respeito da origem do poder, ou seja, a maneira como o mesmo é adquirido. Poder pode ser visto como um dom inato que a pessoa possui, revelado

simplesmente através do seu *modus operandi* no ambiente de trabalho, em outros casos, uma relação social marcada por um tipo de dependência, influência sobre algo ou alguém.

Ainda, segundo Morgan (1996, p. 163), há várias formas de poder que são utilizadas simultaneamente com vistas a modelar a dinâmica da vida organizacional. Para ele, “[...] assim fazendo, será criado um roteiro analítico que pode ajudar a compreender a dinâmica de poder dentro da organização e identificar as maneiras pelas quais os membros da organização podem tentar exercer sua influência”, conforme demonstrado no Quadro 2.1:

Quadro 2.1 – Formas de poder utilizadas na modelagem da dinâmica organizacional

FONTES DO PODER	
01	AUTORIDADE FORMAL
02	CONTROLE SOBRE RECURSOS ESCASSOS
03	USO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, REGRAS E REGULAMENTOS
04	CONTROLE DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO
05	CONTROLE DO CONHECIMENTO E DA INFORMAÇÃO
06	CONTROLE DOS LIMITES
07	HABILIDADE DE LIDAR COM INCERTEZA
08	CONTROLE DA TECNOLOGIA
09	ALIANÇAS INTERPESSOAIS, REDE E CONTROLE DA ORGANIZAÇÃO INFORMAL
10	CONTROLE DAS CONTRA-ORGANIZAÇÕES
11	SIMBOLISMO E ADMINISTRAÇÃO DO SIGNIFICADO
12	SEXO E ADMINISTRAÇÃO DAS RELAÇÕES ENTRE OS SEXOS
13	FATORES ESTRUTURAIS QUE DEFINEM O ESTÁGIO DA AÇÃO
14	O PODER QUE JÁ SE TEM

Fonte: MORGAN, 1997, p. 164. (Adaptado pela autora)

Neste mister abordar-se-á a forma de poder que decorre da autoridade formal, “[...] a primeira e mais clara fonte de poder numa organização [...] é um poder legitimado que é respeitado e conhecido por aqueles com quem se interage [...]” somente no caso em que “[...] ela não seja respeitada e torna-se vazia o poder passa a depender de outras fontes”. (MORGAN, 1996, p. 165).

Como o sociólogo alemão Max Weber apontou, a legitimidade é uma forma de aprovação social essencial para estabilização das relações de poder, aparecendo quando as pessoas reconhecem que alguém tem direito de mandar em alguma área da vida humana e quando aquele que é mandado considera como um dever a obedecer. Historicamente, a autoridade legitimada tem sido fundamentada por uma ou mais das três características: carisma, tradição e lei [...] A autoridade carismática surge quando as pessoas vêem as qualidades especiais de um indivíduo (carisma significa “dádiva divina”) e vê tais qualidades como definidoras do direito individual de agir no seu nome. A autoridade tradicional aparece quando as pessoas respeitam os costumes e práticas do passado, conferindo autoridade àqueles que simbolizam e encarnam esses valores tradicionais. Monarcas e outros que mandam devido a algum tipo de *status* herdado adquirem o seu direito de mandar através desse princípio. A autoridade burocrática ou legal-racional aparece quando as pessoas insistem que o exercício do poder depende da correta aplicação de regras formais e procedimento. Aqueles que exercem autoridade burocrática devem ganhar os seus direitos de poder por meio de procedimento como, por exemplo, demonstrando que são donos ou têm direitos de propriedade numa organização, por meio de eleição num sistema democrático, ou então demonstrando qualificações profissionais ou técnicas quando atuando em uma meritocracia (MORGAN, 1996, p.165).

Cada um desses três tipos de autoridade formal pode ser encontrado nas organizações modernas. A figura do herói pode adquirir imenso poder carismático que lhe permite controlar e dirigir os outros como queira. O proprietário de uma firma familiar pode exercer autoridade como resultado do fato de ser membro da família fundadora. Um burocrata pode exercer o poder como resultado da posição formal que mantém. À medida que aqueles que estão sujeitos a um tipo de autoridade em uso aceitam e respeitam a natureza dessa autoridade, esta acaba servindo como uma forma de poder. (MORGAN, 196, 164-165)

Vale salientar que os membros de uma organização, no afã de adquirir poder, utilizam-se de estratégias para obtenção do mesmo fazendo uso de suas habilidades, aptidões e conhecimentos. Partindo-se do pressuposto que no contexto organizacional todas as pessoas possuem aptidões, habilidades e conhecimento, pode parecer paradoxal a existência de várias fontes de poder presentes numa organização, todavia, no interior dos grupos informais existentes nas

organizações, entretanto, tais formas de poder, ainda que se efetivando informalmente, são visíveis e surgem espontaneamente.

2.5.6 *Motivação*

As relações interpessoais acontecem de forma mais harmoniosa quando todas as pessoas envolvidas numa organização sentem-se motivadas. A motivação é “[...] tensão que põe em movimento o organismo humano”.¹⁵

Motivação é um fator intrínseco. É uma decisão gerencial investir na mesma. Há uma descoberta de novos valores que passam a definir o comportamento das pessoas e, conseqüentemente, as relações de integração, que não é uma tarefa restrita à área de Recursos Humanos, mas algo que deve fazer parte do conjunto das ações direcionadas ao público interno da organização. Tal ação é conhecida do *endomarketing*, ou seja, a busca “[...] do fortalecimento e construção de relacionamentos, compartilhando os objetivos da empresa e fortalecendo essas relações, inserindo a noção de que todos são clientes de todos também dentro das empresas”.¹⁶ De tal modo, os funcionários passam a serem vistos como clientes internos da organização.

Conhecer a história dos funcionários, o nível sócio-cultural de cada um, seus hábitos e costumes, permite obter informações capazes de traçar o perfil de cada pessoa com o intuito de montar estratégias que visem elaborar uma política motivacional criada com o intuito de atender cada indivíduo em suas necessidades. Na hipótese de uma suposta falta de motivação o caminho a ser trilhado seria trabalhar aspectos decisivos na definição do nível de satisfação de cada pessoa no ambiente de trabalho. Incentivos monetários, participação no processo decisório e/ou na tomada de decisões, possibilidade de ascensão funcional, têm o poder de despertar e manter a motivação das pessoas.

Marques (2003, p. 27), afirma que as empresas dispõem de uma série de ferramentas cuja finalidade seria produzir satisfação nos empregados, conforme Quadro 2.2. a seguir:

¹⁵ MELHORAMENTOS (Ed.). Minidicionário da Língua Portuguesa, São Paulo: 1992

¹⁶ VILION, Fábio Luciano. Endomarketing. Mai. 2003.

Quadro 2.2 – Ferramentas utilizadas para despertar satisfação nos funcionários

FERRAMENTAS DAS EMPRESAS	
01	PLANIFICAÇÃO DE CARREIRAS
02	ADEQUAÇÃO DO HOMEM-POSTO
03	ENRIQUECIMENTO DO TRABALHO
04	PARTICIPAÇÃO
05	CONSERVAR E DESENVOLVER A AUTO-ESTIMA
06	CENTRAR-SE NA CONDUTA
07	REFORÇAR COMPORTAMENTOS
08	ESTABELECECER OBJETIVOS
09	TROCA DE POSTO
10	ESCUA ATIVA
11	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
12	TATO PESSOAL

Fonte: MARQUES, 2003, p. 27. (Adaptação da autora)

O comportamento e atitudes, assim como a integração das pessoas dentro de uma organização definirá sua imagem externa. O fator motivação está intimamente relacionado a este fato.

Mais do que representar um fator determinante no atendimento aos objetivos propostos, o relacionamento sadio entre os funcionários e um elevado grau de envolvimento com o grupo do qual fazem parte, constituirão peça indispensável ao processo de desenvolvimento organizacional, haja vista que a produtividade está diretamente ligada à motivação, ou seja, quanto mais motivados, mais os funcionários produzirão.

Felippe (203, p. 1) levanta a questão: Quais são os motivos que levam os indivíduos a se comprometerem com a organização?

[...] incentivos e boa liderança elevam o comprometimento da equipe quando investe na integração social, reconhecimento, treinamentos que proporcionam aprimoramento das técnicas. Aquisição de novos desafios, possibilidade de novos

métodos de trabalho, estimular o bom relacionamento com os colegas de trabalho e superiores.¹⁷

É concebível acreditar que o fator remuneração seja o maior responsável pelo despertar e manutenção da motivação, entretanto, a adoção de programas que valorizem o corpo funcional constitui um dos meios mais eficazes. Vale lembrar que uma liderança eficiente é aquela capaz de manter a sua equipe motivada. Ressalte-se que é necessário que as pessoas estejam predispostas a fazer o mínimo pela sua própria motivação. Ter vontade de trabalhar, identificar-se com a atividade desenvolvida, sentir o desejo de crescer, são alguns dos pressupostos básicos para que os incentivos oferecidos apresentem resultados positivos.

2.6 Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia

Nos primórdios da República, exatamente no dia 04 de outubro de 1831, foram criado o Tesouro Público Nacional e as Tesourarias das Províncias. Em 28 de maio de 1892 é empossado o primeiro governador eleito do Estado da Bahia, o Sr. Joaquim Manoel Rodrigues Lima. O Tesouro do Estado, dantes Tesouro Provincial, criou a Secretaria do Tesouro e Fazenda do Estado, através da Lei nº 115 de 16 de agosto de 1895. Criada em 16 de agosto de 1895, tendo como o primeiro Secretário da Fazenda do Estado da Bahia, o Sr. João Moreira César Pinho.

Considerando que não existiam Secretarias específicas de Estado, apenas uma única responsável pela administração de todas as áreas, no dia 29 de julho de 1899, através da Lei nº 318, foi autorizada a nomeação dos primeiros funcionários para execução das atividades fazendárias. Através do Decreto-Lei nº 11.889, de 30 de abril de 1941, o Interventor Federal do Estado da Bahia, Dr. Lanfulpho Alves reorganizou a Secretaria da Fazenda e Tesouro do Estado. A partir daí novas reorganizações aconteceram, conforme Leis nº 6.074, de 22 de maio de 1991, 7.249, de 07 de janeiro de 1998, e 7.435, de 30 de dezembro de 1998, instrumentos legais que contribuíram para a formação da atual SEFAZ/BA.¹⁸

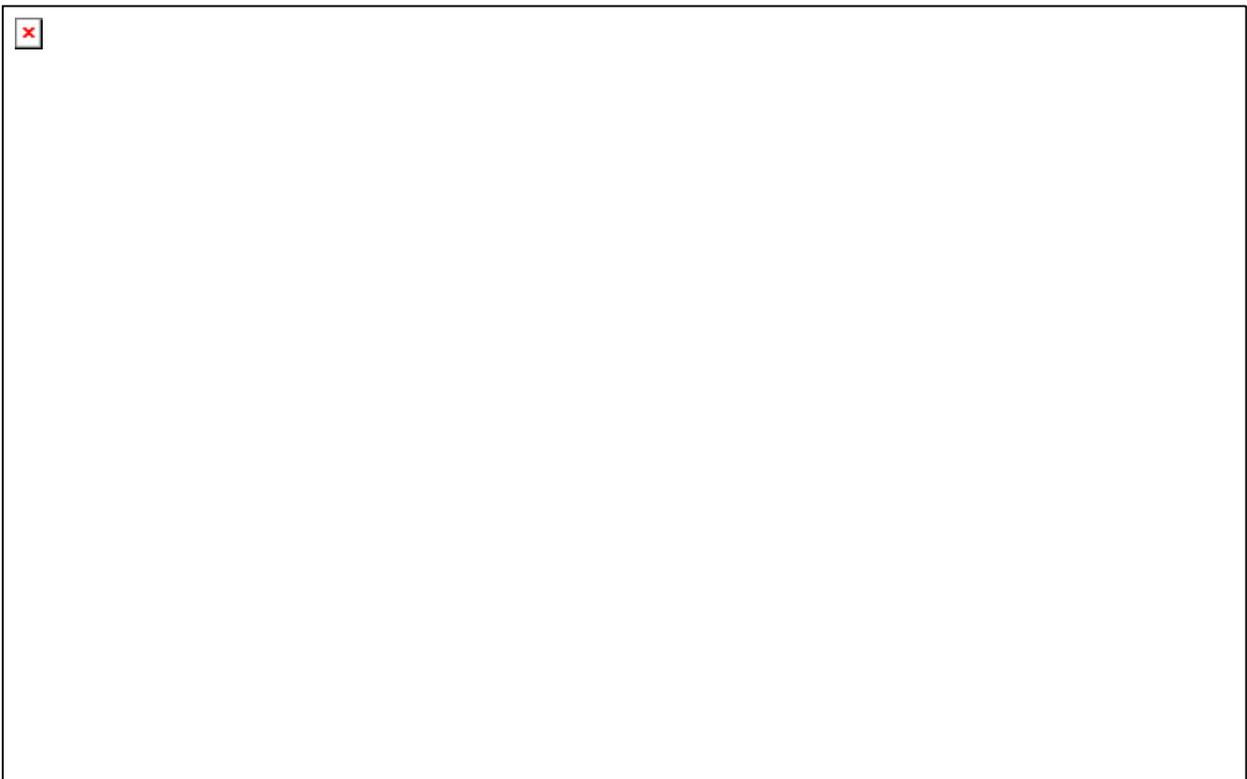
¹⁷ SITE: www.construirparana.com.br/acomac/motivacao.htm

¹⁸ Histórico da Secretaria da Fazenda. 1995, p. 7

2.6.1 Estrutura da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia

A atual estrutura organizacional da SEFAZ/BA compreende: Órgãos Colegiados, Órgãos da Administração Direta, Entidade da Administração Indireta, conforme organograma representado na Figura 2.1, a seguir:

Figura 2.1 – Estrutura da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia - Organograma



Fonte: <http://www.sefaz.ba.gov.br>

Todas as Superintendências e Diretorias, com exceção das Diretorias de Administração Tributária Norte e Sul, encontram-se estabelecidas na sede da SEFAZ/BA, localizadas junto ao Centro Administrativo da Bahia (CAB) na capital do Estado da Bahia e são compostas por Coordenações e Gerências. Têm-se, ainda, as Inspetorias Fazendárias (INFAZ), unidades administrativas, formadas por um conjunto de municípios, localizadas em pontos estratégicos do Estado e

responsáveis pela execução das atividades de fiscalização e arrecadação, nos limites de sua jurisdição, e pelo atendimento a contribuintes, conforme representado no Quadro 2.3.

Nestas Coordenações, Gerências e Inspetorias Fazendárias encontram-se grupos de trabalhos da SEFAZ/BA, formados por servidores da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia, em que aspectos de comportamento e relações interpessoais acontecem a todo o momento, onde situa o objeto deste estudo.

Quadro 2.3 – Estrutura da SEFAZ/BA: diretorias e respectivas unidades circunscricionadas

DIRETORIA	UNIDADES CIRCUNSCRICIONADAS
METROPOLITANA	Inspetorias Fazendárias: Bonocô, Brotas, Calçada, Camaçari, Iguatemi, Pirajá, Simões Filho, Inspetoria de Fiscalização de Mercadorias em Trânsito da Região Metropolitana de Salvador, Inspetoria de Fiscalização de empresas de Grande Porte.
REGIÃO NORTE	Inspetorias Fazendárias de Alagoinhas, Cruz das Almas, Feira de Santana, Irecê, Itaberaba, Jacobina, Juazeiro, Paulo Afonso, Santo Amaro, Santo Antônio de Jesus, Seabra, Senhor do Bonfim, Serrinha, Valença e Coordenação de Fiscalização de Empresas de Grande Porte e Inspetoria de Fiscalização de Mercadorias em Trânsito da Região Norte.
REGIÃO SUL	Inspetorias Fazendárias de Barreiras, Bom Jesus da Lapa, Brumado, Eunapólis, Guanambi, Ilhéus, Ipiaú, Itabuna, Itamaraju, Itapetinga, Jequié, Teixeira de Freitas, Vitória da Conquista, e Coordenação de Fiscalização de Empresas de grande Porte e Inspetoria de Fiscalização de Mercadorias em Trânsito da Região Sul. ¹⁹

Fonte: <http://www.sefaz.ba.gov.br>

2.6.2 *Quadro funcional*

O quadro funcional da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia é constituído de servidores públicos estaduais. Enquadram-se na condição de servidor público todos aqueles que mantêm

com o Estado e entidade de sua administração relação de trabalho de natureza profissional e caráter não eventual”. (SANTOS, 1997, p. 94). Pertencem ao quadro do Grupo Fisco da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia, Auditores Fiscais e Agentes de Tributos Estaduais.

2.7 Programa de Modernização da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia (PROMOSEFAZ)

Ao detectar a existência de uma desproporcionalidade existente entre ao *quantum* arrecadado no Estado da Bahia e o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), assim como da vulnerabilidade do Estado da Bahia à ações de sonegadores de impostos, verificada durante o período de 1991 a 1995, constituiu-se um problema que motivou a elaboração do projeto de Modernização e Racionalização da Administração Tributária.

Surgiu, então, a necessidade de aumentar a eficiência fiscal. Para tanto, buscaram-se alternativas que visassem incrementar a qualidade do sistema de fiscalização e arrecadação, através de recursos tecnológicos, infra-estrutura logística e de apoio à fiscalização, capacitação de pessoal, enfim, amplo processo de reestruturação e modernização.

Não obstante, para efetiva modernização da máquina fazendária, tornado-a instrumento de suporte à geração de resultados com eficiência, faz-se necessário a reestruturação organizacional dos órgãos da SEFAZ/BA direta e indiretamente envolvidos com a atividades de arrecadação e fiscalização, promovendo um novo modelo gerencial e organizacional, plenamente adequado e capaz de absorver novas metodologias de fiscalização com elevado grau de informatização. (Projeto PROMOSEFAZ, 1997, p. 8)

Criou-se, assim, o Programa de Modernização da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia, o PROMOSEFAZ, tendo como objetivo maior modernizar e racionalizar a Administração Tributária do Estado da Bahia, assim, estabeleceu-se os objetivos específicos:

¹⁹ Regimento da Secretaria da Fazenda. Decreto nº 7.921 de 02 de abril de 2001

- Aumentar a produtividade fiscal e a inibição do nível de sonegação fiscal, oferecendo estrutura fiscalizadora e de arrecadação ágil e eficiente;
- Fornecer ao agente fiscalizador métodos científicos e tecnologias computacionais que o auxiliem nos trabalhos de fiscalização, no local, e no momento em que ela ocorrer;
- Desenvolver e implantar novas soluções de informática e de comunicação que permitam a integração em rede das unidades fazendárias e o acesso diretor ao Banco de Dados;
- Implantar estruturas de fiscalização especializadas, voltadas para segmentos de contribuintes em função da sua importância econômica e da sua potencialidade de arrecadação;
- Revisar e automatizar os procedimentos, fluxos e competências, relacionados ao julgamento dos processos administrativos-fiscais e à cobrança da dívida ativa;
- Racionalizar os trabalhos administrativos, reduzindo o desperdício burocrático em busca do funcionamento integrado da Secretaria;
- Implantar novos programas de treinamento e de capacitação, com ênfase na qualificação dos recursos humanos existentes, nas áreas de qualidade total, de informática e formação técnico-gerencial;
- Criar mecanismos de assistência ao contribuinte, de modo a adotar soluções imediatas e acesso a informações de natureza tributária e fiscal, estimulando o cumprimento voluntário das suas obrigações tributárias;
- Promover a adequação da atual estrutura organizacional e de cargos e funções, ao novo modelo de fiscalização, centrados nos empregos sistemáticos de recursos computacionais e sistemas automatizados de fiscalização²⁰.

Foram definidas três grandes áreas de interesse: Modelo Operacional, Modelo de Gestão e Organização e Modelo de Informática. As diretrizes traçadas para o modelo de gestão e organização, envolviam:

- Formulação e implementação de política de desenvolvimento de recursos humanos, instituindo a gestão de Recursos Humanos (RH);

²⁰ PROMOSEFAZ: Projeto de modernização e racionalização da administração tributária. (1997, p. 9)

- Dotar a SEFAZ/BA de eficiente sistema de avaliação de desempenho e produtividade fiscal, eliminando as distorções;
- Instituição de Plano de Cargos e Carreira que contemple mecanismo de ascensão e progressão funcional e atente para funções e habilitações requeridas pelas diversas áreas;
- Dotar a SEFAZ/BA de instalações modernas e adequadas para o desenvolvimento de programas e atividades de capacitação e treinamento;
- Desenvolvimento de sistemática de gerenciamento e acompanhamento das necessidades individuais de treinamento;
- Estabelecimento de programas de capacitação técnica, atentando para as necessidades específicas de cada área.²¹

Analisadas todas as variáveis, técnico, econômicas, financeiras e legais, assim como os moldes com que o projeto foi concebido e atentando para os requisitos necessários à sua viabilidade, o projeto foi, enfim, implementado junto à SEFAZ/BA.

2.8 Programa SATISFAZ

Tendo como máxima proporcionar e elevar o nível de satisfação dos seus servidores, o SATISFAZ foi criado a partir do PROMOSEFAZ tendo como missão: “Qualidade na efetiva gestão organizacional, apoiando todas as ações voltadas para a satisfação dos servidores fazendários, estimulando o crescimento pessoal e profissional em um processo de aprendizado contínuo e compartilhado, favorecendo o bem estar de todos”.²²

Agente mediador das relações organizacionais é um programa de valorização funcional que foi implementado através de ações integradas envolvendo as diversas unidades da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia, abrangendo as seguintes áreas de atuação:

- Condições de Trabalho – Viabilizar o atendimento das demandas referentes a infraestrutura, equipamentos e sistemas, das diversas unidades da SEFAZ/BA; acompanhar os

²¹ PROMOSEFAZ: Projeto de modernização e racionalização da administração tributária. (1997, p. 20)

²² Programa SATISFAZ. Concepção e Diretrizes.

trabalhos de reforma das instalações físicas das unidades, a fim de garantir que todos trabalhem em condições que atendam às necessidades de conforme e bem estar, segundo o padrão e *lay-out* definido pela área técnica especializada da SEFAZ/BA.

- Carreira e Remuneração – Possibilitar o acesso dos servidores a cursos de capacitação, oferecendo oportunidades atrativas para o desenvolvimento de todos; tornar o servidor público agente de sua própria capacitação, nas áreas de interesse da respectiva unidade, tendo em vista o constante surgimento de novos desafios profissionais; incentivar o investimento permanente em qualificação para o alcance do perfil adequado e para que eles efetivamente agreguem valor ao processo de trabalho; incentivar a política de definição de uma estrutura que aumente a sua motivação e implique na valorização do desempenho; estimular a realização de treinamentos técnicos e motivacionais e encontros de interação entre as diversas áreas da SEFAZ/BA.
- Assistência Social – Criação do Núcleo de Desenvolvimento do Ser Humano (NSDH), ligado à DIREG, para realizar trabalho de apoio e orientação aos servidores usuários de álcool, substâncias químicas psicotrópicas e portadores de problemas de saúde de natureza comportamental; criação do Programa Resgatar, de prevenção e apoio ao servidor usuário e outras drogas, através da portaria 462/2003; Criação do Grupo Movimento Terapêutico, com a finalidade de tratar os conflitos e fazer reflexões relacionadas ao ambiente de trabalho e prática de ginástica laboral.
- Comunicação Interna – Inserção de práticas implementadas com a finalidade manter os servidores informados das ações organizacionais e envolvidos com os objetivos da SEFAZ/BA, assim como, promover condições de maior integração pessoal, através de: Pesquisa de clima organizacional, planejamento estratégico, reunião de metas, Prêmio por Desempenho Fazendário (PDF), café com o Secretário, Sefaz Net, Sefaz Notícias, Correio Eletrônico, Quadro Mural, Boletim Eletrônico.²³

Programa voltado para o constante aperfeiçoamento da melhoria das condições de trabalho dos servidores fazendários, para o incentivo de práticas de valorização e desenvolvimento de pessoas com reflexo positivo no atendimento ao cidadão e no alcance das metas organizacionais.

²³ Programa SATISFAZ. Concepção e Diretrizes.

Baseado no pressuposto de que as pessoas são o fator mais importante na eficiência das atividades do setor público, e que o Clima Organizacional é uma medida de percepção que os empregados têm sobre o grau de satisfação em relação a determinadas características do ambiente de trabalho, o desafio do Programa Satisfaz é atuar junto aos fatores capazes de afetar essas percepções, aproximando-se dos funcionários e estimulando práticas capazes de elevar a satisfação dentro da organização.

Com o objetivo de fazer da SEFAZ um ótimo lugar para trabalhar, o Programa SATISFAZ conta com o envolvimento e comprometimento de todos os líderes no desenvolvimento de projetos e na implementação de ações identificadas a partir das necessidades e interesses demonstrados pelos servidores, apoiado na filosofia de que, mais do que chefes os líderes atuam como gestores de RH. A sua experiência aliada ao apoio organizacional e recursos metodológicos apropriados deverá produzir resultados mais consistentes e duradouros. O efeito é multiplicador, afeta as demais pessoas que estarão dispostas a produzir situações e melhoras, oferecendo seus melhores esforços.²⁴

²⁴ Programa SATISFAZ. Concepção e Diretrizes.

III - METODOLOGIA

3.1 Objeto

O estudo tem como objeto o Grupo Fisco da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia (SEFAZ/BA) no que tange ao comportamento e relações interpessoais a partir da implementação do PROMOSEFAZ, em 1997.

3.2 Tipo de Pesquisa

3.2.1 *Quanto ao objetivo da metodologia*

Alves (2003, p. 53) e Gil (2002, p. 41-43) são concordes ao classificar a pesquisa, quanto ao objetivo da metodologia, em três tipos: exploratória, descritiva e explicativa. O presente estudo será encaminhado dentro da metodologia de cunho exploratório considerando que a mesma tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com um problema (GIL, 2002, p.41), assim como “[...] tornar mais explícito o problema, aprofundar idéias sobre o assunto [...]” (ALVES, 2003, p. 53).

3.2.2 *Quanto ao delineamento da metodologia*

O modelo conceitual operativo deste estudo dar-se-á através de levantamento, associado à pesquisa bibliográfica, desenvolvido a partir de fonte de papel já elaborada, como livros, artigos, publicações periódicas e revistas, assim como pesquisa de campo, por meio de questionários.

Tachizawa (2001, p. 125) classifica os questionários em fechados, abertos ou mistos. A presente pesquisa se pautará na modalidade de questionários mistos. No tocante às questões abertas, dada a necessidade de motivar o entrevistado de externar seus sentimentos, aumentando com isto o nível de percepção, foi disponibilizada a oportunidade do entrevistado tecer comentários sobre as questões, em campo próprio reservado a tal fim.

3.3 Desenvolvimento

Inicialmente o estudo desenvolveu-se a partir de extensa pesquisa bibliográfica. A partir daí, foram distribuídos questionários, através de meio eletrônico, aos Auditores Fiscais e Agentes de Tributos Estaduais, em atividade na SEFAZ/BA. Se por um lado, contou-se com a comodidade de tal recurso, por outro lado, sentiu-se que o retorno das informações ficou aquém das expectativas, haja vista que o atual quadro da SEFAZ/BA é composto por 959 Auditores Fiscais e 937 Agentes de Tributos Estaduais, totalizando 1.896²⁵ funcionários dos quais 137 responderam os questionários, cujo percentual, na ordem de 7,23%, representa uma pequena parcela dos servidores fiscais em atividade. Dessa forma, foram recepcionados 137 questionários, assim distribuídos: 73 Auditores Fiscais e 64 Agentes de Tributos Estaduais.

A metodologia utilizada neste trabalho, assim como, o conteúdo das questões elaboradas visava buscar um maior conhecimento acerca do comportamento do funcionário fiscal da SEFAZ/BA da maneira mais abrangente possível e, a forma como vêm ocorrendo suas relações interpessoais no âmbito da SEAZ/BA a fim de obter subsídios que possibilitassem, ao final deste trabalho, um entendimento acerca das questões comportamentais relacionadas aos funcionários fiscais do Estado da Bahia, após a implantação das mudanças decorrentes do PROMOSEFAZ.

²⁵ SEFAZ/BA: Setor de Cadastro

IV – RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Aspectos introdutórios

De um modo geral as organizações, assim como, as pessoas, nutrem um natural desejo pelo sucesso e bem-estar. Em quaisquer ambientes organizacionais tais aspectos não poderiam, de forma alguma, serem alcançadas tão somente através de programas específicos ou pelo oferecimento de benefícios concedidos, muitas vezes, por meio de barganha. O tão perseguido sucesso das organizações está atrelado a, no mínimo, dois fatores de elevada importância: o nível de satisfação e, a motivação dos seus membros. Estes fatores determinarão a maneira como as relações interpessoais se efetivarão no âmbito da organização.

Muito oportunamente, a SEFAZ/BA, através de uma investida do Governo do Estado da Bahia, percebeu a necessidade de transformar seu modelo administrativo e de gestão. A determinação com que foi implementada tal mudança, mais do que inserir reformas administrativas promoveu uma renovação em suas estruturas físicas, parque tecnológico, política de recursos humanos, fatores que provocaram uma mudança comportamental aliada à construção de novos paradigmas de administração de pessoas e gerenciamento.

As idéias foram transformadas em ações organizacionais que, por sua vez, provocaram o surgimento de um novo cenário, construído especialmente com o propósito de modernizar a SEFAZ/BA. Tais ações organizacionais, assim como esta mudança de cenário, atraíram a atenção para o desenvolvimento deste estudo, mais especificamente as questões atinentes ao comportamento e relacionamento interpessoal no período pós-reforma.

4.2 Impressões pessoais do todo analisado em relação ao comportamento e relações interpessoais na SEFAZ/BA a partir da implementação do PROMOSEFAZ

Independentemente dos resultados obtidos neste trabalho, da análise dos fatos, a primeira impressão construída foi a iminente necessidade de modernização da SEFAZ/BA e da inserção de novos paradigmas organizacionais junto ao contexto fazendário. Tornou-se indiscutível o fato de

que há muito a mesma se fazia necessária, até por que, concomitantemente a este processo estaria acontecendo um reaparelhamento global da máquina estatal. Neste contexto, reconheceu-se a necessidade do programa dedicar uma área específica, voltada unicamente ao estudo do ser humano no âmbito da organização, a fim de inseri-lo no processo, procurando atendê-lo em suas necessidades, oferecendo-lhe melhores condições de trabalho e valorização profissional.

O processo evolutivo da história da Administração foi marcado pela introdução de inovações junto às organizações. Diante de todo o exposto no capítulo 2 do presente trabalho, percebe-se que, independentemente da evolução da sociedade humana, alavancado pela desenvolvimento tecnológico, cuja amplitude e dimensão tornam-se, cada vez mais, surpreendentes, o estudo da Administração, sempre teve como foco principal o elemento humano e suas ações junto ao ambiente organizacional. De tal modo, as teorias levantadas sempre convergiam para o mesmo ponto: os aspectos relacionados ao homem e a mulher, enquanto partes da organização e a questões relacionadas ao seu comportamento, suas relações interpessoais, quando da execução de suas atribuições na organização e suas reações quando submetidos à mudanças.

4.3 Contextualização

Os funcionários da SEFAZ/BA são os responsáveis pelo cumprimento da sua missão. Procurou-se, então, conhecer o comportamento destes funcionários, enquanto agentes ativos da organização. A maneira como os mesmos vêem os aspectos relacionados às relações interpessoais junto à SEFAZ/BA e aqueles decorrentes dos seus relacionamentos, assim como, aspectos relacionados ao comportamento e satisfação pessoal de cada um que faz parte da organização SEFAZ/BA, no desenvolvimento de suas atividades.

Trata-se de um organismo público, convém lembrar, e, por assim o sê-lo, os conceitos culturais – por vezes, errôneos - formulados sobre o mesmo o faz refém de um estigma que foi criado em torno do serviço público em geral. Neste estudo, a SEFAZ/BA está sendo abordada como uma organização que, antes de ser um veículo de atuação da máquina estatal, é um complexo que abriga pessoas em sua jornada em busca da satisfação de suas necessidades.

Na tentativa de buscar respostas às questões relacionadas ao comportamento dos funcionários fiscais da SEFAZ/BA, considerando as mudanças que foram inseridas junto ao ambiente organizacional, foi elaborada uma série de questões que fizeram parte de um questionário, distribuído entre os Auditores Fiscais e Agentes de Tributos Estaduais, via correio eletrônico, quando se contou com a colaboração do Setor de Informação Cadastral, na pessoa do Sr. Ivanildo Oliveira Santos, responsável pelo encaminhamento dos questionários.

4.4 Apresentação e análise dos resultados da pesquisa

No propósito de identificar as mudanças comportamentais e analisar os comportamentos e relações interpessoais dos funcionários do Grupo Fisco da SEFAZ/BA, cada questão foi analisada isoladamente, com o intuito de obter um conjunto de variáveis que possibilitariam formular uma única resposta às perguntas levantadas.

Tabela 4.1 – Distribuição dos questionários ao Grupo Fisco da SEFAZ/BA, por cargo.

CARGO	DISTRIBUÍDOS	
	QUANTIDADE	%
AUDITOR FISCAL	959	51%
AGENTE DE TRIBUTOS	937	49%
TOTAL	1.896	100%

Fonte: Questionário aplicado (elaboração própria)



Gráfico 4.1 – Questionários distribuídos ao do Grupo Fisco da SEFAZ/BA, por cargo.

Fonte: Questionário aplicado (Elaboração própria)

A distribuição dos questionários se efetivou por meio eletrônico, através da colaboração do Setor de Cadastro da SEFAZ/BA. Distribuiu-se 1.896 questionários, dos quais 959 (51%) destinaram-se a Auditores Fiscais e 937 (49%) a Agente de Tributos Estaduais, tendo alcance total sobre os funcionários do grupo Fisco da SEFAZ/BA, em atividade, conforme Tabela e Gráfico 4.1.

Tabela 4.2 – Questionários distribuídos X Questionários respondidos, por AF e ATE

CARGO	DISTRIBUÍDOS		RESPONDIDOS	
	QUANTIDADE	%	QUANTIDADE	%
AUDITOR FISCAL	959	51%	73	6,81%
AGENTE DE TRIBUTOS	937	49%	64	6,83%
TOTAL	1.896	100%	137	7,23%

Fonte: Questionário aplicado (elaboração própria)

Observe-se que do universo de 1.896 questionários distribuídos, houve a devolução apenas de 137 questionários. Dos 959 Auditores Fiscais, 73 responderam o questionário e, dentre 937 Agente de Tributos, obteve-se a resposta de 64, o equivalente, em termos percentuais, a 6,81% e 6,83%, respectivamente, conforme Tabela 4.2. Números não muito significativos, porém suficiente para obtenção de dados amostrais deste trabalho, ora em desenvolvimento.

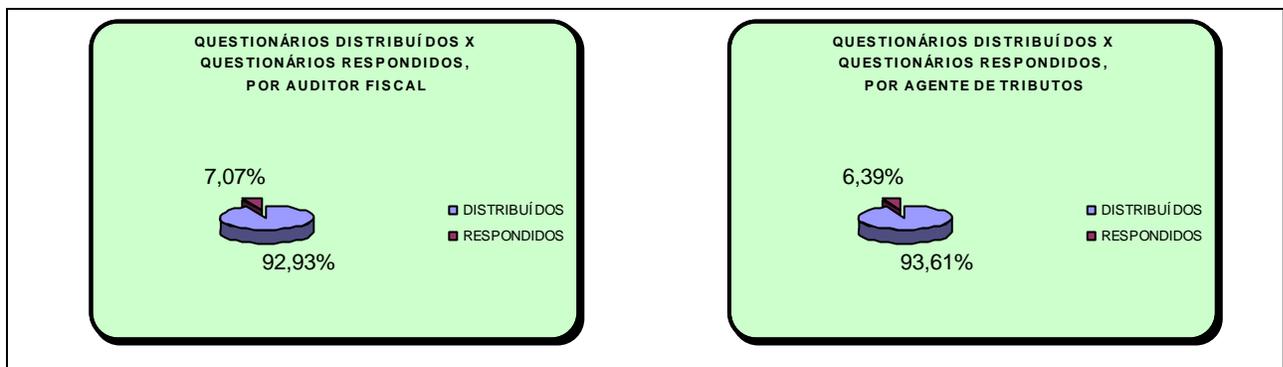


Gráfico 4.2 – Questionários distribuídos X Questionários respondidos, por AF e ATE

Fonte: Questionário aplicado (Elaboração própria)

No momento inicial da pesquisa, foi solicitado, no preâmbulo do questionário, aos entrevistados informar seu cargo e função. *A priori*, informação não muito relevante, entretanto, no decorrer da pesquisa, revelou-se uma questão de extrema importância junto ao estudo do comportamento e relações interpessoais no âmbito da organização SEFAZ/BA, especialmente, no que diz respeito

ao nível de satisfação dos servidores do Grupo Fisco. A Tabela e Gráfico 4.3 demonstram tais números, que corresponde ao universo pesquisado neste estudo, ou seja, 137 pessoas, das quais, 44 têm função, sendo 32 AF e 12 ATE e, 93 pessoas não têm função, 41 AF e 52 ATE. Em números percentuais, corresponde a 23,36% e 8,76%, AF e ATE, respectivamente, com função e, 29,93% e 37,96%, AF e ATE, respectivamente, sem função.

Tabela 4.3 – Questionários recebidos, por cargo e função.

CARGO	FUNÇÃO			
	SIM	%	NÃO	%
AUDITOR FISCAL	32	23,36	41	29,93
AGENTE DE TRIBUTOS ESTADUAIS	12	8,76	52	37,96
TOTAL	44	32,12	73	67,89

Fonte: Questionário aplicado (Elaboração própria)



Gráfico 4.3 – Questionários recebidos, por cargo e função.

Fonte: Questionário aplicado (Elaboração própria)

4.4.1 Apresentação e análise, propriamente dita, do resultado do questionário aplicado ao estudo.

A partir dos questionários recebidos procedeu-se a coleta dos dados. Composto de 19 questões e dividido em três partes. Na primeira parte (questões 01 a 08), de caráter dicotômico, foi solicitado simplesmente responder SIM ou NÃO; na segunda parte, (questões 09 a 14) questões de múltipla escolha e, por fim (questões 15 a 19) foi solicitado atribuir notas na escala de 5 a 1, segundo o grau de importância, às questões abordadas, sendo que em todas as questões fora reservado um campo próprio para comentários adicionais (opcional) com o objetivo único de obter maiores informações que permitissem inferir a opinião dos entrevistados quando do processo de avaliação das hipóteses levantadas. Compilados os dados, os mesmos foram tabulados, conforme apresentados nas tabelas e gráficos demonstrativos a seguir:

Faz-se necessário esclarecer que, quando da análise dos dados, foram descartadas 07 questões do questionário aplicado. Apesar de manter coerência com o problema e o objeto de estudo, detectou-se tratar de conceitos desconhecidos por alguns dos entrevistados, fato que, inevitavelmente, comprometeriam o resultado da pesquisa, na medida que conduziria a uma conclusão não correspondente à realidade. De tal modo, foram descartadas as questões nº 06, 11, 12, 15, 16, 18 e 19 do questionário anexo ao Apêndice B.

QUESTÃO Nº 01 – *Você já esteve envolvido em algum processo, no âmbito de uma organização, com exceção da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia, que objetivasse a promoção de mudanças?*

Tabela 4.4 – Resultados da questão 1

Participação em processos de reestruturação junto a outras organizações						
	COM FUNÇÃO	%	SEM FUNÇÃO	%	TOTAL	%
SIM	17	12,41	32	23,36	49	35,77
NÃO	27	19,71	61	44,53	88	64,23
TOTAL	44	32,12	93	67,89	137	100

Fonte: Questionário aplicado (Elaboração própria)

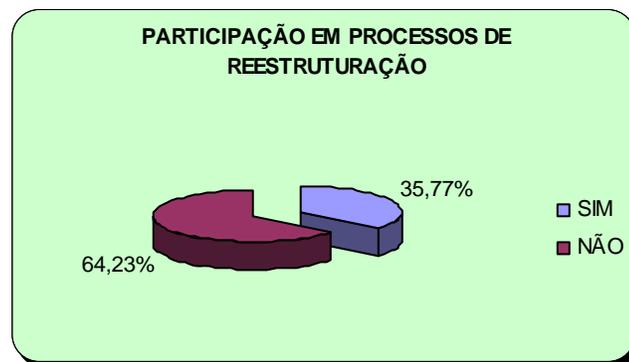


Gráfico 4.4 – Experiências anteriores ao PROMOSEFAZ

Fonte: Questionário aplicado (Elaboração própria)

Observe-se que, dentre os entrevistados, responderam SIM, 49 pessoas e, responderam NÃO, 88 pessoas, significando, em números percentuais, 35,77% e 64,23%, respectivamente. Da análise dos dados, observa-se que há um equilíbrio nas respostas dos servidores não detentores de função e aqueles que detém função, ou seja, quase que a metade de cada grupo já participou de processo semelhante junto a outras organizações. Disponibilizada a oportunidade de tecer comentários

adicionais, alguns dos entrevistados comentaram sua resposta: 01 participou de processo semelhante junto à uma organização do ramo de construção civil, 02, instituição bancária, 01, Secretaria de Fazenda Municipal, todavia, sem registro de quaisquer informações de relevante importância neste estudo.

QUESTÃO Nº 02 – Sob o seu ponto de vista, a reestruturação do ambiente de uma organização pode provocar alterações no comportamento das pessoas?

Tabela 4.5 – Resultados da questão 2

Reestruturação organizacional X Alteração comportamental						
	COM FUNÇÃO	%	SEM FUNÇÃO	%	TOTAL	%
SIM	44	32,12	93	67,88	137	100
NÃO	0	0	0	0	0	0
TOTAL	44	32,12	93	67,88	137	100

Fonte: Questionário aplicado (Elaboração própria)



Gráfico 4.5 – Alteração de comportamento X Ambiente organizacional reestruturado

Fonte: Questionário aplicado (Elaboração própria)

Os entrevistados foram unânimes em responder SIM. A reestruturação física de uma organização pode provocar alteração no comportamento das pessoas. Disponibilizada a oportunidade de expor comentários, 25 pessoas fizeram uso dessa prerrogativa. Ficaram registrados os comentários que se seguem:

- “todo processo de mudança gera instabilidades;
- para algumas pessoas, pode causar apreensão e insegurança, enquanto que para outras representa saudável desafio para o crescimento;

- c) deve ser promovido de forma eficaz, quebrando paradigmas e as resistências naturais das pessoas;
- d) há resistências a mudanças;
- e) as pessoas almejam o crescimento, quer intelectual, financeiro ou funcional, se a instituição não os privilegiou com isso, não há correspondência no desempenho de suas atividades, porque frustrado o seu intento;
- f) depende dos critérios utilizados; tudo que é novo gera inquietações, dúvidas e expectativas e, muitas vezes, frustrações com perdas para as pessoas envolvidas;
- g) ambiente de trabalho é importantíssimo, tanto para possibilitar uma maior produtividade quanto para proporcionar maior prazer ao servidor;
- h) cria imediatamente um estado de ansiedade nas pessoas; não sendo bem conduzido provoca estresse e insegurança;
- i) melhorias no ambiente conduzem a semelhante melhoria no comportamento das pessoas;
- j) fazer as pessoas se sentirem bem em seu ambiente de trabalho é extremamente salutar, pois a produtividade está intrinsecamente ligada a isso;
- k) as pessoas se sentem incomodadas ao saírem de sua zona de conforto;
- l) uma reestruturação deve modernizar e harmonizar as pessoas, tendo em vista a melhoria nas condições de trabalho;
- m) é muito importante, havendo melhores estruturas, as pessoas se sentirão melhor, mais valorizadas e poderão produzir mais;
- n) o comportamento humano, em parte, depende do seu ambiente, a mesma pessoa pode comportar de forma diferente em ambiente diverso.”²⁶

Da análise destes comentários é possível afirmar que o Programa foi recebido das mais diversas formas pelos funcionários do Grupo Fisco da SEFAZ/BA. Alguns otimistas, outros receosos. Verificou-se um considerável índice de aceitação das mudanças inseridas através do processo, conforme comentários constantes das alíneas “g”, “i”, “j” e “m”, principalmente, entretanto, algumas pessoas receberam-no com certa desconfiança, conforme comentários das alíneas “a”, “d”, “f”, “h”, e “k”, enfim, ainda que havendo sentimentos antagônicos, a categoria demonstrou conhecimento acerca das transformações a que a organização estava sendo submetida. Satisfeitos

²⁶ Fonte: Comentários ao questionário aplicado. Apêndice C

ou insatisfeitos, o fato é que as mudanças não passaram despercebidas. Obviamente que foram selecionados comentários que mantinham coerência com o foco do trabalho, os demais, por não assegurarem tal coerência foram descartados desta análise.

QUESTÃO Nº 03 – *O processo de modernização e reestruturação da SEFAZ/BA iniciou em 1997 com a criação do PROMOSEFAZ. Para você as mudanças inseridas, a partir de tal processo, provocaram alteração no comportamento das pessoas e na forma de conduzir suas relações interpessoais no âmbito da SEFAZ/BA?*

Tabela 4.6 – Resultados da questão 3

Comportamento no âmbito da SEFAZ após o PROMOSEFAZ						
	COM FUNÇÃO	%	SEM FUNÇÃO	%	TOTAL	%
SIM	42	30,66	74	54,01	116	84,67
NÃO	02	1,46	18	13,14	20	14,60
ABSTENÇÃO	0	0	01	0,73	01	0,73
TOTAL	44	32,12	93	67,88	137	100

Fonte: Questionário aplicado (Elaboração própria)

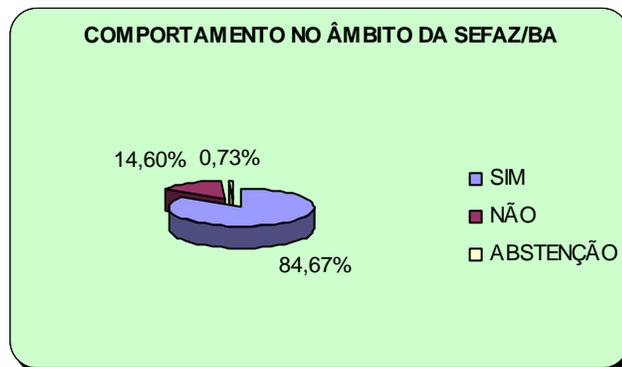


Gráfico Nº 4.6 – Comportamento no âmbito da SEFAZ/BA

Fonte: Questionário aplicado (Elaboração própria)

Nota-se que uma grande maioria, 84,67% dos entrevistados, responderam SIM, enquanto que 14,60% responderam NÃO, havendo 01 resposta EM BRANCO, equivalente a 0,73%. Observe-se que dentre as 20 pessoas que responderam NÃO, 18 não têm função. Para estas, o processo em lide não provocou alteração no comportamento das pessoas nem tampouco em suas relações interpessoais. Deduz-se que, provavelmente, estas pessoas mantiveram-se indiferentes diante do processo, criou-se uma resistência às mudanças ou, numa segunda hipótese, a negativa pode ser,

talvez, fruto de prováveis problemas de natureza comportamental, recentes ou de origens mais remotas, não superados. Muito embora, o universo de pessoas que responderam NÃO, corresponde a 14,60% dos entrevistados é importante salientar que 90% das pessoas que responderam NÃO, não têm função.

Tendo em vista que foi disponibilizada a oportunidade do entrevistado tecer comentários sobre a questão abordada, destacam-se os comentários a seguir. Importante ressaltar que o programa foi recebido de modo diferente por cada pessoa. Questão de lógica, obviamente, considerando que cada ser é uma individualidade que têm suas particularidades, fato que o diferencia dos demais.

- a) “parcialmente;
- b) as reformas da SEFAZ/BA modificaram as relações funcionais no âmbito da SEFAZ/BA. A clareza das regras e postura fortemente estimulada gerou mais segurança nas relações interpessoais;
- c) alguns funcionários querem mudar, mas se sentem retraídos diante do comportamento dos outros que são resistentes a mudanças.;
- d) Para melhor;
- e) com efeito contrário ao objetivo desse Programa. Sinto um ambiente de grande insatisfação;
- f) foi criada uma expectativa de crescimento do servidor fazendário sob todos os pontos de vista, funcional, intelectual e por que não também financeiro, através das oportunidade de crescimento na carreira;
- g) Os critérios têm que atender também as necessidades dos funcionários e não somente da administração;
- h) Uma das melhores coisas que aconteceu na SEFAZ/BA foi a sua informatização. Trouxe uma melhora considerável. Outras seriam os recursos e os programas de treinamento e relacionamento entre os colegas e a chefia melhoraram consideravelmente. Falta isto ser manifesto na vida salarial dos seus servidores;
- i) Se o resultado não foi o esperado a frustração é automática podendo criar relação de animosidade entre colegas;
- j) O servidor do Fisco despertou para a busca da profissionalização

- k) Porque o processo foi muito amplo, ele mudou estruturas físicas, organizacional e comportamental;
- l) Tanto positiva como negativamente;
- m) Muito pouco mudou;
- n) Houve uma maior aproximação dos funcionários com as respectivas chefias, através dos mais variados meios. Mas em relação aos colegas não houve mudanças a não ser no sentido da expectativa de melhorias nas condições salariais e de trabalho.”²⁷

Os entrevistados que comentaram o constante das alíneas “b”, “d”, e “k”, expressaram claramente que as mudanças inseridas favoreceram o ambiente organizacional e, conseqüentemente, houve uma repercussão positiva junto ao comportamento e relacionamento das pessoas. Observe-se, nas alíneas “e”, “f”, “g” e “m” que, na opinião de alguns entrevistados, ocorreu o inverso.

QUESTÃO Nº 04 – Com relação à questão anterior, você percebeu alterações no comportamento das pessoas e na forma de conduzir suas relações interpessoais no âmbito da unidade na qual você é lotado?

Tabela 4.7 – Resultado da questão nº 04

Comportamento no âmbito da unidade de lotação após o PROMOSEFAZ						
	COM FUNÇÃO	%	SEM FUNÇÃO	%	TOTAL	%
SIM	41	29,93	70	51,09	111	81,02
NÃO	02	1,46	22	16,06	24	17,52
ABSTENÇÃO	01	0,73	01	0,73	02	1,46
TOTAL	44	32,12	93	67,88	137	100

Fonte: Questionário aplicado (Elaboração própria)

²⁷ Fonte: Comentários ao questionário aplicado. Apêndice C

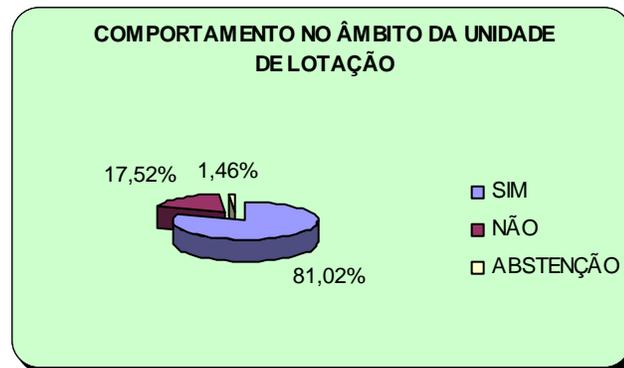


Gráfico 4.7 – Comportamento no âmbito da unidade de lotação

Fonte: Questionário aplicado (Elaboração própria)

Ao fazer a mesma pergunta, mudando-se o foco para a unidade de trabalho na qual o entrevistado encontrava-se lotado, houve pouca alteração no comportamento das pessoas. Assim, 111 pessoas responderam SIM, 24 pessoas responderam NÃO e 02 respostas EM BRANCO, números equivalentes a 81,02%, 17,52% e 1,46%, respectivamente. Das 24 pessoas que responderam NÃO, 22 não têm função, número correspondente a 92% da totalidade das respostas negativas. Situação análoga à questão anterior, no tocante às respostas NÃO.

Ressaltem-se os comentários apresentados pelos entrevistados, a seguir relacionados. Analisando-os é possível perceber que, a partir das mudanças implementadas iniciou, espontaneamente, um processo de alteração no comportamento das pessoas e na forma de conduzir suas relações interpessoais. Veja-se os comentários constantes das alíneas “a”, “e”, “f”, “g”, “h”, “i”, “j”, “k” e “m”, a seguir:

- a) “A princípio tentamos ajudar-nos uns aos outros em termos de execução das tarefas, depois, com o tempo, caiu de novo na rotina;
- b) Parcialmente;
- c) As pessoas tornaram-se mais individualistas;
- d) Porém ainda está muito aquém do desejado;
- e) Para os que estão conectados com o mundo atual foi muito proveitoso, porém existem os saudosistas e os conformistas que não se aperceberam das mudanças;
- f) Como se trata de um processo, isto está em andamento, mas se percebe claramente algumas mudanças;
- g) Maior participação dos subordinados;

- h) A melhora na estrutura física melhorou o local de trabalho e, conseqüentemente, o comportamento das pessoas;
- i) A comunicação melhorou pelo uso do correio eletrônico, aumentou a preocupação com a integração do grupo e observou-se uma acentuada modificação no ambiente de trabalho;
- j) As relações tornaram-se mais profissionais, as pessoas sentem-se incomodadas com o colega que insiste em permanecer com atitudes do passado;
- k) Inicia um processo de auto avaliação e cada servidor busca colaborar, sofredamente, com as novas mudanças;
- l) Apenas no Inspetor;
- m) A única alteração percebida a olhos vistos foi a de incentivar a volta à capacitação pessoal com o objetivo de promoção.”²⁸

Aqueles entrevistados que comentaram que com as mudanças “as pessoas tornaram-se mais individualistas” (alínea “c”), “está muito aquém do desejado” (alínea “d”) e “apenas no Inspetor” (alínea “l”), por dedução, fizeram uso da oportunidade para externar sentimentos de insatisfação.

Tais comentários soaram como uma demonstração de falta de credibilidade do Programa. É provável que a causa de tal comportamento, talvez, seja a condição de não ocupante de função, considerando o resultado apurado nas questões nº 3 e 4, referente às respostas NÃO, conforme demonstrado nas Tabelas e Gráficos 4.6 e 4.7, haja vista que o expressivo percentual de entrevistados que responderam que NÃO HOUVE ALTERAÇÃO NO COMPORTAMENTO das pessoas, após as mudanças, pertenciam ao grupo de não ocupantes de função.

A condição de não ocupante de função implica em estar sob a autoridade de outrem, num patamar mais inferior da escala hierárquica. Tais resultados são indicativos de que as relações de poder, oriundas da autoridade formal, principalmente, possam estar provocando interferências na dinâmica da vida organizacional em razão de haver indícios da existência de funcionários descontentes.

²⁸ Fonte: Comentários ao questionário aplicado. Apêndice C

QUESTÃO N° 05 – No seu entendimento, as mudanças implementadas, contribuíram para melhorar ambiente organizacional da SEFAZ/BA?

Tabela 4.8 – Resultado da questão n° 05

Reflexos produzidos pela implementação de mudanças junto ao ambiente organizacional						
	COM FUNÇÃO	%	SEM FUNÇÃO	%	TOTAL	%
SIM	40	29,20	66	48,17	106	77,37
NÃO	04	2,92	23	16,79	27	19,71
ABSTENÇÃO	0	0	04	2,92	04	2,92
TOTAL	44	32,12	93	67,88	137	100

Fonte: Questionário aplicado (Elaboração própria)

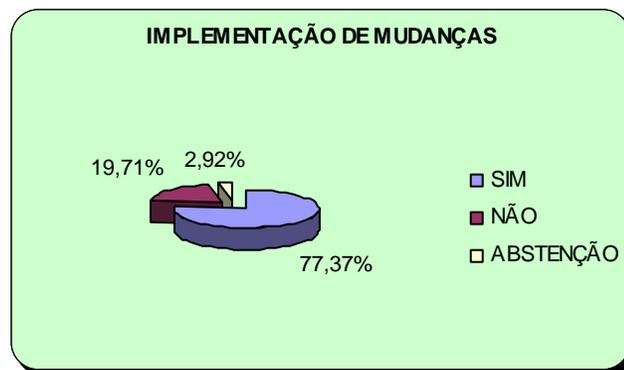


Gráfico 4.8 – Implementação de mudanças

Fonte: Questionário aplicado (Elaboração própria)

Grande parte dos entrevistados, 106 pessoas, respondeu SIM, mais precisamente, 77,37%. Respondeu NÃO 27 pessoas, 19,71% dos entrevistados e houve 4 respostas, 2,92%, EM BRANCO. Verifica-se um índice que pode ser considerado satisfatório haja vista que para 77,37% dos entrevistadas as mudanças melhoram o ambiente organizacional. Todavia, depara-se com a mesma situação presente nas questões anteriores: 85% das respostas negativas originaram de funcionários não detentores de função. Para estes, o ambiente organizacional da SEFAZ/BA não melhorou com as mudanças implementadas através do PROMOSEFAZ. Considerando-se a identificação de aspectos semelhantes entre esta questão e as questões anteriores (n° 03 e n° 04), desnecessário se faz tecer maiores comentários. Depara-se com uma coincidência de comportamento. Sugere-se que, a análise dos dados apurados nesta questão, invariavelmente, resultará nas inferências descritas nas outras duas questões.

Claro está que ao se referir em mudanças organizacionais está se referindo em mudanças para melhor, seria esta a lógica de um processo de modernização e reestruturação, logo, para tais pessoas, as mudanças implementadas não repercutiram positivamente junto à organização, permanecendo no mesmo patamar em que se encontrava ou, mudou para pior.

A seguir, os comentários registrados:

- a) “Parcialmente;
- b) Sim. O ambiente organizacional é de baixa competição e intensa cooperação;
- c) Deixaram a desejar;
- d) Muito;
- e) Acredito que cada um faça seu próprio ambiente de trabalho. Se for uma pessoa equilibrada e amigável, sempre achará o ambiente de trabalho bom, caso contrário, estará sempre reclamando de tudo e de todos;
- f) Toda mudança gera conflitos e esta não fugiu à regra, todavia vemos a organização mais acreditada pelos fazendários, apesar de não ter atingido as perspectivas por nós desejadas, adquirimos outra cultura a que chamo de profissionalização do servidor fazendário e isto facilita para uma melhoria em qualquer ambiente organizacional;
- g) A informatização favoreceu a comunicação entre líderes e liderados e isto representa uma melhoria em qualquer ambiente organizacional;
- h) Somente no aspecto físico;
- i) Embora ainda exista um vasto campo a ser explorado e conquistado;
- j) O ambiente é muito bom e sempre foi, já que a estabilidade do cargo tira a competição interpessoal, o que por si só gera um ambiente agradável de trabalho e de mútua cooperação;
- k) A questão da modernização é fundamental no mundo atual. Ou então, fica-se à deriva. Claro que tudo tem seu lado bom e ruim. Acho que na SEFAZ/BA o balanço é bastante positivo;
- l) Promoveu melhorias pessoais e, conseqüentemente, no ambiente organizacional;
- m) Fazemos parte de um todo. Melhorando uma parte, certamente que o todo também sentirá os reflexos;
- n) Após as mudanças as pessoas passaram a ser mais egoístas, individualistas e pessimistas;
- o) Não há dúvida;

- p) A padronização das instalações e o estímulo ao desenvolvimento funcional foram os fatores determinantes;
- q) Visualizo mudanças na parte de suporte tecnológico;
- r) Não, a SEFAZ/BA foi dividida em duas classes, bem distintas e distantes, os chefes e os não chefes;
- s) Num primeiro momento, devido ao impacto inicial.”²⁹

Nesta questão cabe ressaltar a correspondência entre o comentário registrado por um dos entrevistados com os propósitos da SEFAZ/BA ao implantar o PROMOSEFAZ. Segundo o mesmo: “Toda mudança gera conflitos e esta não fugiu à regra, todavia vemos a organização mais acreditada pelos fazendários, apesar de não ter atingido as perspectivas por nós desejadas, adquirimos outra cultura a que chamo de profissionalização do servidor fazendário e isto facilita para uma melhoria em qualquer ambiente organizacional” (alínea “f”, retro).

Destacam-se, ainda, os comentários constantes das alíneas “n” e “r”, pelo fato de conter declarações afirmativas de comportamentos indesejados pelas organizações contemporâneas. Dado ao fato de tais comentários não manter coerência com os demais, tampouco com os resultados obtidos através da pesquisa, conforme Tabela e Gráfico nº 4.8, convém dar-lhes o mesmo tratamento dispensado às minorias insignificantes.

QUESTÃO Nº 06 – *O Programa SATISFAZ foi criado a partir do PROMOSEFAZ e tem como missão apoiar “[...] todas as ações voltadas para a satisfação dos servidores fazendários, estimulando o crescimento pessoal e profissional em um processo de aprendizado contínuo e compartilhado, favorecendo o bem estar de todos”. Você tem conhecimento da existência de tal Programa?*

²⁹ Fonte: Comentários ao questionário aplicado. Apêndice C

Tabela 4.9 – Resultados da questão nº 06

Programa SATISFAZ						
	COM FUNÇÃO	%	SEM FUNÇÃO	%	TOTAL	%
SIM	44	32,12	78	56,93	122	89,05
NÃO	00	0	15	10,95	15	10,95
ABSTENÇÃO	00	0	00	0	00	0
TOTAL	44	32,12	93	67,88	137	100

Fonte: Questionário aplicado (Elaboração própria)

**Gráfico 4.9 – Programa SATISFAZ**

Fonte: Questionário aplicado (Elaboração própria)

Quase a totalidade do entrevistados respondeu SIM - 122 pessoas – correspondente a 89,05% dos entrevistados e, 15 pessoas responderam NÃO, número equivalente à 10,95% dos entrevistados. As respostas negativas, ainda que representando um percentual não muito significativo diante o universo entrevistado, se se considerar todas as variáveis que possam estar envolvidas com a questão em pauta, tende a ser um aspecto que merece especial atenção tendo em vista que o citado Programa representa o veículo utilizado pela SEFAZ/BA a serviço do servidor fazendário no atendimento às suas necessidades e interesses.

Comentários anexados:

- “Mas a prática não mostra uma isonomia quando das promoções, por exemplo, cria-se uma dificuldade extraordinária com exigências descabidas;
- De forma parcial;
- Sim, porém até agora não vi resultados práticos;
- Só não vejo os efeitos positivos do SATISFAZ, nunca vi uma classe tão insatisfeita;
- Conhecimento vago. Critico a falta de *feed-back*;

- f) Acho que o programa é excelente. Só peca na questão crucial que é a remuneração;
- g) Ainda não está funcionando a contento;
- h) boa parte das mudanças inseridas deve-se ao SATISFAZ;
- i) Graças ao SATISFAZ já nos voltamos para a questão da saúde ocupacional;
- j) Os servidores precisam ter um programa voltado exclusivamente para o desenvolvimento interpessoal que pudesse integrá-los aos novos modelos dos processos organizacionais;
- k) Não concordo com a política adotada pela SEFAZ/BA. Ao invés de motivar, está trazendo desestímulos;
- l) O SATISFAZ foi uma ótima idéia, tendo em vista que ele objetiva saber e colher informações dos funcionários como estão as condições de trabalho em nossa organização;
- m) No âmbito da valorização das pessoas, ainda está no campo da teoria;
- n) Não está atendendo satisfatoriamente as demandas do público alvo.”³⁰

QUESTÃO Nº 07 – Com relação à questão anterior, se sua resposta foi afirmativa, você tem conhecimento das ações desenvolvidas pelo referido Programa? Gentileza descrevê-las no espaço a seguir.

Tabela 4.10 – Resultados da questão nº 07

Programa SATISFAZ						
	COM FUNÇÃO	%	SEM FUNÇÃO	%	TOTAL	%
SIM	34	24,82	51	37,22	85	62,04
NÃO	10	7,30	33	24,09	43	31,39
ABSTENÇÃO	00	0	09	6,57	09	6,57
TOTAL	44	32,12	93	67,88	137	100

Fonte: Questionário aplicado (Elaboração própria)

³⁰ Fonte: Comentários ao questionário aplicado. Apêndice C

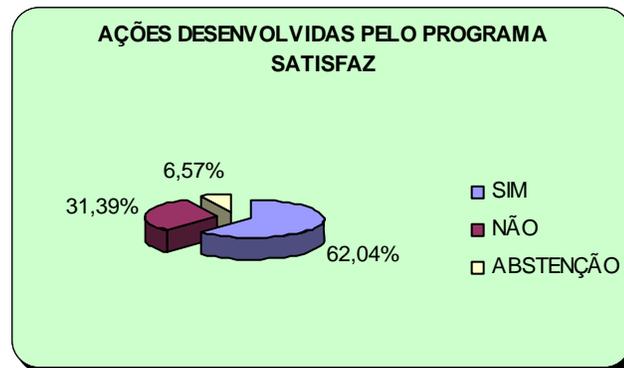


Gráfico 4.10 – Ações desenvolvidas pelo Programa SATISFAZ

Fonte: Questionário aplicado (Elaboração própria)

Observe-se que na questão anterior, quando foi abordado o Programa SATISFAZ, 122 pessoas responderam que tinham conhecimento do Programa, entretanto, nesta questão, responderam SIM 85 pessoas, correspondendo a 62,04% dos entrevistados e 43 pessoas responderam NÃO, número correspondente a 31,39% dos entrevistados e 9 pessoas, equivalente a 6,57% dos entrevistados, apresentaram suas respostas EM BRANCO. Embora 85 pessoas, 62,04%, responderam que tinham conhecimento do Programa, ao solicitar que fossem citadas as ações desenvolvidas pelo Programa, apenas 63 pessoas o fizeram. Apesar de nenhum dos entrevistados listar as ações do SATISFAZ integralmente, revelando ausência de conhecimento, de modo geral, pode-se considerar satisfatórias as informações, a seguir relacionadas, acostadas nos formulários de questionário, haja vista a correspondência das mesmas com o Programa. Quanto ao fato de 31,39% dos entrevistados desconhecerem as ações do Programa, lamentavelmente não cabe ao presente trabalho elucidar tal questão, entende-se, entretanto, que seria oportuno ressaltar a necessidade de ampliar os programas divulgação do Programa SATISFAZ.

Obviamente que em se tratando de um instrumento colocado à disposição de todos dos funcionários, indistintamente, seu desconhecimento implica na não utilização, por parte de alguns, dos seus benefícios e serviços ofertados.

Comentários registrados:

- a) “Infra-estrutura, equipamentos e sistemas, carreira e remuneração, programação fiscal;
- b) Incentivo à qualificação, treinamento, desenvolvimento de equipes;

- c) Visita a diversas Inspetorias e condução de algumas sugestões como podemos acompanhar na Internet;
- d) Cursos de capacitação profissional e informatização da Secretaria.
- e) Acho que não há necessidade de listá-los. Ninguém escuta mais falar do SATISFAZ;
- f) Em parte, porém, gostaria de saber mais;
- g) Apoio aos dependentes de tóxicos;
- h) Pesquisa de opinião sobre a organização, relações interpessoais e do serviço;
- i) No momento o que lembro são os treinamentos acompanhados e orientados pelo DRH;
- j) A implantação do programa de gestão de desempenho fazendário;
- k) O canal aberto com a diretoria, o programa de sugestões, a criação do plano de carreira;
- l) As maiores ações foram de questionamento quanto a satisfação dos funcionários, com poucas ações de atendimento às reivindicações destes;
- m) PROCAD, Núcleo de Desenvolvimento do Ser Humano. Provavelmente o SATISFAZ, via NDSH e demais ações se configurará no agente da mudança cultural como propõe o redesenho de processo.
- n) Implantação do programa de qualidade, criação do núcleo de atendimento aos servidores, os cursos de pós-graduação, entre outros;
- o) Modernização do parque de informática, melhoria nos sistemas de informação, cursos de pós-graduação, plano de carreira, PDF.”³¹

QUESTÃO Nº 08 – *Como você classificaria o relacionamento interpessoal no âmbito da SEFAZ?*

Tabela nº 4.11 – Resultados da questão nº 08

Relacionamento interpessoal no âmbito da SEFAZ/BA						
	COM FUNÇÃO	%	SEM FUNÇÃO	%	TOTAL	%
MUITO BOM	03	2,19	06	4,38	09	6,57
BOM	31	22,63	43	31,38	74	54,01
REGULAR	09	6,57	36	26,28	45	32,85
RUIM	01	0,73	07	5,11	08	5,84
ABSTENÇÃO	00	0	01	0,73	08	0,73
TOTAL	44	32,12	93	67,88	137	100

Fonte: Questionário aplicado (Elaboração própria)

³¹ Fonte: Comentários ao questionário aplicado. Apêndice C

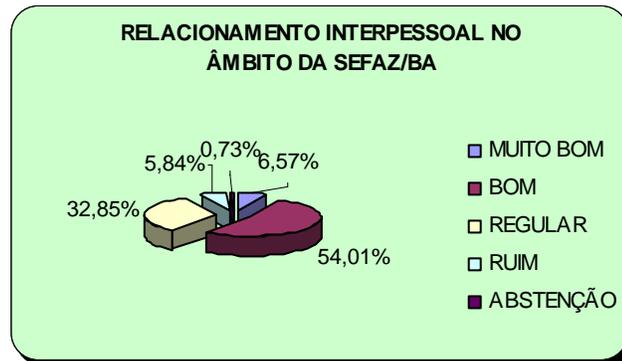


Gráfico 4.11 – Relacionamento interpessoal no âmbito da SEFAZ/BA

Fonte: Questionário aplicado (Elaboração própria)

Ao analisar individualmente cada opção de resposta tem-se o seguinte resultado: 09 pessoas responderam MUITO BOM; 74 pessoas BOM; 45 pessoas REGULAR, 08 pessoas RUIIM correspondendo a 6,57%, 54,01%, 32,85% e 5,84%, respectivamente, havendo 01 ABSTENÇÃO, equivalente a 0,73%. Observa-se que há uma concentração maior entre as opções BOM e REGULAR. Situação esta em que se pode inferir que o relacionamento interpessoal no âmbito da SEFAZ se efetiva dentro de uma normalidade ótima, haja vista que 119 pessoas responderam MUITO BOM e BOM.

Comentários:

- a) “Necessita melhorar;
- b) Poderia ser muito bom se a administração atentasse para uma carência ligada diretamente com a condição de vida dos seus servidores: a questão salarial muito defasada;
- c) Ausência total de profissionalismo;
- d) A necessidade de melhoria é constante e acredito que podemos chegar ao conceito Muito Bom. Depende muito de cada um de nós;
- e) Falta uma aproximação maior entre os gestores;
- f) Em linhas gerais é um ambiente com de se trabalhar.”³²

³² Fonte: Comentários ao questionário aplicado. Apêndice C

QUESTÃO Nº 09 – Com relação à questão anterior, como você classificaria o relacionamento interpessoal no âmbito da unidade na qual você está lotado?

Tabela nº 4.12 – Resultados da questão nº 09

Relacionamento interpessoal no âmbito da unidade de lotação						
	COM FUNÇÃO	%	SEM FUNÇÃO	%	TOTAL	%
MUITO BOM	19	13,87	27	19,71	46	33,58
BOM	22	16,06	44	32,12	66	48,18
REGULAR	01	0,73	17	12,40	18	13,13
RUIM	02	1,46	05	3,65	07	5,11
ABSTENÇÃO	0	0	00	0	00	0
TOTAL	44	32,12	93	37,88	137	100

Fonte: Questionário aplicado (Elaboração própria)

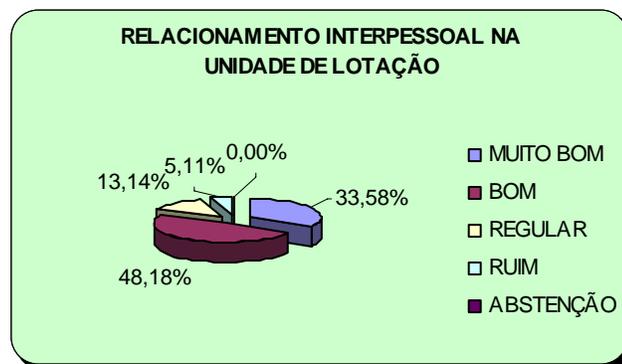


Gráfico 4.12 – Relacionamento interpessoal no âmbito da unidade de lotação

Fonte: Questionário aplicado (Elaboração própria)

Trata-se da mesma pergunta anterior, entretanto, mudou-se o foco para o âmbito da unidade de lotação do entrevistado. 46 pessoas responderam MUITO BOM, 60 pessoas responderam BOM, 18 responderam REGULAR e 07 pessoas responderam RUIM, correspondendo a 33,58%, 48,18%, 13,13% e 5,11%, respectivamente, não havendo ABSTENÇÕES. Note-se que junto a cada unidade da SEFAZ/BA, local onde se encontram os grupos de trabalho e onde são desenvolvidas as ações que concorrem para alcançar o objetivo macro da organização, quase a totalidade dos entrevistados, 112 pessoas, classificaram o relacionamento interpessoal como MUITO BOM e BOM.

Comentários:

- a) “No geral, muito bom, mas nem todos estão no mesmo estágio. O desafio é buscar agregar a todos para um mesmo patamar, de forma que o grupo esteja cada vez mais sintonizado e unido;
- b) Um ótimo relacionamento, tanto vertical, como horizontalmente;
- c) Não existe insegurança, clima de perseguição, conflitos externados entre subordinados ou destes para com a chefia imediata que interfiram no relacionamento interpessoal;
- d) Trabalhamos num ambiente sadio onde as pessoas têm a consciência de que somos uma equipe de colaboradores e fazem da família SEFAZ/BA, uma extensão da nossa.”³³

QUESTÃO Nº 10 – *Você tem por hábito fornecer e/ou receber colaborações no desempenho de suas atividades, caso haja necessidade, estabelecendo uma relação de parceria com seus colegas de trabalho?*

Figura 4.1 – Opções de respostas da questão 10

<i>Opção 1</i>	<i>Sempre</i>
<i>Opção 2</i>	<i>Às vezes</i>
<i>Opção 3</i>	<i>Raramente</i>
<i>Opção 4</i>	<i>Nunca</i>

Fonte: Questionário aplicado (Elaboração própria)

Tabela 4.13 – Resultados da questão nº 10

Colaboração no ambiente de trabalho						
	COM FUNÇÃO	%	SEM FUNÇÃO	%	TOTAL	%
SEMPRE	34	24,82	61	44,52	95	69,34
ÀS VEZES	08	5,84	26	18,98	34	24,82
RARAMENTE	02	1,46	04	2,92	06	4,38
NUNCA	00	0	01	0,73	01	0,73
ABSTENÇÃO	00	0	01	0,73	01	0,73
TOTAL	44	32,12	93	67,88	137	100

Fonte: Questionário aplicado (Elaboração própria)

³³ Fonte: Comentários ao questionário aplicado. Apêndice C

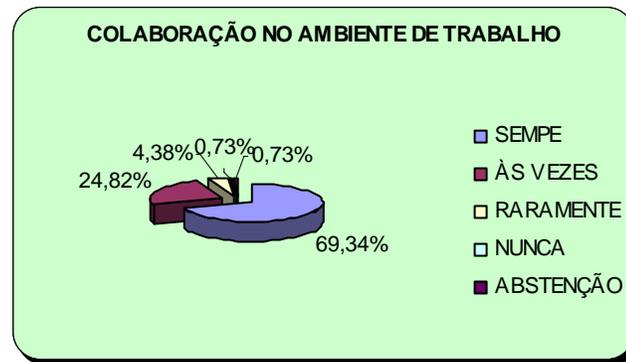


Gráfico 4.13 – Colaboração no ambiente de trabalho

Fonte: Questionário aplicado (Elaboração própria)

Nesta questão, observe-se que 95 entrevistados responderam que SEMPRE estão a fornecer e/ou receber colaboração de outros colegas, 34 responderam ÀS VEZES, correspondendo a 69,34% e 24,32%, respectivamente. Assim, 129 pessoas têm por hábito partilhar colaborações no ambiente organizacional. Um índice extraordinário que torna o percentual de 4,38% dos que responderam RARAMENTE de pouca expressividade e completamente insignificante o percentual de 0,73% correspondente ao entrevistado que respondeu NUNCA. Verificou-se uma ABSTENÇÃO.

Comentou-se:

- a) “Sempre procuro integrar à equipe;
- b) Questão de lógica. Várias cabeças pensam melhor;
- c) Entendo a atividade de fiscalização como um processo de constante aprendizado, logo, isso só é possível se tivermos o hábito de dar e receber colaboração;
- d) Sempre consulto os colegas e trocamos informações quando temos dúvidas;
- e) O trabalho em equipe precisa de colaboração mútua;
- f) Conhecimento só o é quando dividido com outrem;
- g) A cooperação é uma constante em nossa equipe.”³⁴

³⁴ Fonte: Comentários ao questionário aplicado. Apêndice C

QUESTÃO Nº 11 – As funções que você desempenha e as tarefas que estão sob sua responsabilidade estão condizentes com as suas habilidades, aptidões e com o seu nível de capacitação e/ou qualificação profissional?

Figura 4.2 - Opções de respostas à questão nº 11

Opção 1	Sim. Estão adequadas
Opção 2	Sim. Estão adequadas, entretanto, posso acumular mais funções.
Opção 3	Não. Estão além das minhas habilidades e qualificações.
Opção 4	Não. Estão aquém das minhas habilidades, qualificações e aspirações.
Opção 5	Estão inadequadas.

Fonte: Questionário aplicado (Elaboração própria)

Tabela nº 4.14 – Resultados da questão nº 11

Desempenho de funções						
	COM FUNÇÃO	%	SEM FUNÇÃO	%	TOTAL	%
ADEQUADAS	32	23,36	57	41,60	89	64,96
ADEQUADAS/MAIS FUNÇÕES	07	5,11	07	5,11	14	10,22
ALÉM DAS HABILIDADES	00	0	03	2,19	03	2,19
AQUÉM DAS HABILIDADES	03	2,19	20	14,6	23	16,79
INADEQUADAS	01	0,73	04	2,92	05	3,65
ABSTENÇÃO	01	0,73	02	1,46	03	2,19
TOTAL	44	32,12	93	67,88	137	100

Fonte: Questionário aplicado (Elaboração própria)

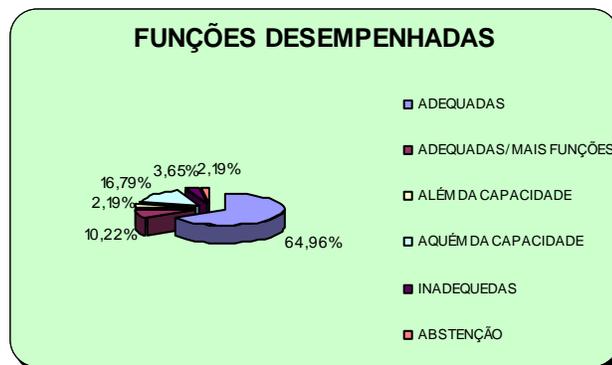


Gráfico 4.14 – Desempenho de funções

Fonte: Questionário aplicado (Elaboração própria)

Observe-se que 89 pessoas, ou seja, 64,96% dos entrevistados responderam que as tarefas sob sua responsabilidade ESTÃO CONDIZENTES com suas habilidades, aptidões, nível de capacitação e qualificação profissional. Para 14 pessoas, 10,22% dos entrevistados, É POSSÍVEL ACUMULAR MAIS FUNÇÕES.

Verificou-se, ainda, que 3 pessoas, consideram suas tarefas ALÉM das habilidades, e 05 pessoas, INADEQUADAS. Houve 3 respostas EM BRANCO, números estes, em termos percentuais sem quaisquer expressividades, 2,19%, 3,65% e 2,19%, respectivamente.

Destaca-se, também, nesta questão, um aspecto de grande relevância: 23 pessoas, 16,79% dos entrevistados, responderam que suas tarefas estão AQUÉM de suas potencialidades, daí conclui-se que, provavelmente, há na SEFAZ/BA, competências ocultas que não estão sendo explorados em benefício da organização, ou seja, é possível que tais funcionários estejam aptos a exercerem funções de maior complexidade, todavia, não vêm sendo aproveitados pela organização. O desconhecimento de tal situação representa uma perda para a organização.

QUESTÃO 12 – Para você, qual o fator determinante em, relação à sua satisfação e motivação no ambiente de trabalho? Atribua notas, de acordo com o grau de importância.

Figura 4.3 – Escala de notas atribuídas à questão nº 12

<i>Nota 5</i>	<i>Extremamente importante</i>
<i>Nota 4</i>	<i>Muito importante</i>
<i>Nota 3</i>	<i>Importante</i>
<i>Nota 2</i>	<i>Pouco importante</i>
<i>Nota 1</i>	<i>Sem importância</i>

Fonte: Questionário aplicado (elaboração própria)

Tabela nº 4.15 – Resultados da questão nº 12

ASPECTOS DETERMINANTES DOS FATORES MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO																								
DISCRIMINAÇÃO	NOTA 5				NOTA 4				NOTA 3				NOTA 2				NOTA 1				ABSTENÇÃO			
	C/F	%	S/F	%	C/F	%	S/F	%	C/F	%	S/F	%	C/F	%	S/F	%	C/F	%	S/F	%	C/F	%	S/F	%
A - INCENTIVOS MONETÁRIOS	10	7,30	54	39,42	16	11,68	28	20,44	11	8,03	7	5,11	1	0,73	1	0,73	1	0,73	0	0,00	5	3,65	3	2,19
B – AUTONOMIA	10	7,30	27	19,71	18	13,14	47	34,31	8	5,84	15	10,95	2	1,46	0	0,00	1	0,73	0	0,00	5	3,65	4	2,92
C – ESTABILIDADE	23	16,79	53	38,69	15	10,95	24	17,52	10	7,30	1	0,73	1	0,73	0	0,00	0	0,00	1	0,73	5	3,65	4	2,92
D – QUALIFICAÇÃO	20	14,60	60	43,80	15	10,95	29	21,17	2	1,46	0	0,00	3	2,19	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4	2,92	4	2,92
E - INCENTIVO À CRIATIVIDADE	12	8,76	35	25,55	16	11,68	38	27,74	10	7,30	14	10,22	0	0,00	1	0,73	0	0,00	1	0,73	6	4,38	4	2,92
F - PARTICIPAÇÃO NA TOMADA DE DECISÕES	8	5,84	29	21,17	21	15,33	41	29,93	9	6,57	16	11,68	0	0,00	1	0,73	0	0,00	1	0,73	6	4,38	5	3,65
G - UTILIZAÇÃO DAS POTENCIALIDADES	16	11,68	47	34,31	18	13,14	32	23,36	3	2,19	7	5,11	0	0,00	1	0,73	0	0,00	1	0,73	7	5,11	5	3,65
H - MOBILIZAÇÃO ESCALA HIERÁRQUICA	6	4,38	21	15,33	14	10,22	32	23,36	14	10,22	25	18,25	4	2,92	5	3,65	0	0,00	3	2,19	6	4,38	7	5,11
I - ASCENSÃO FUNCIONAL POR MÉRITOS	23	16,79	63	45,99	9	6,57	16	11,68	5	3,65	5	3,65	1	0,73	1	0,73	1	0,73	1	0,73	5	3,65	7	5,11

Fonte: Questionário aplicado (Elaboração própria)

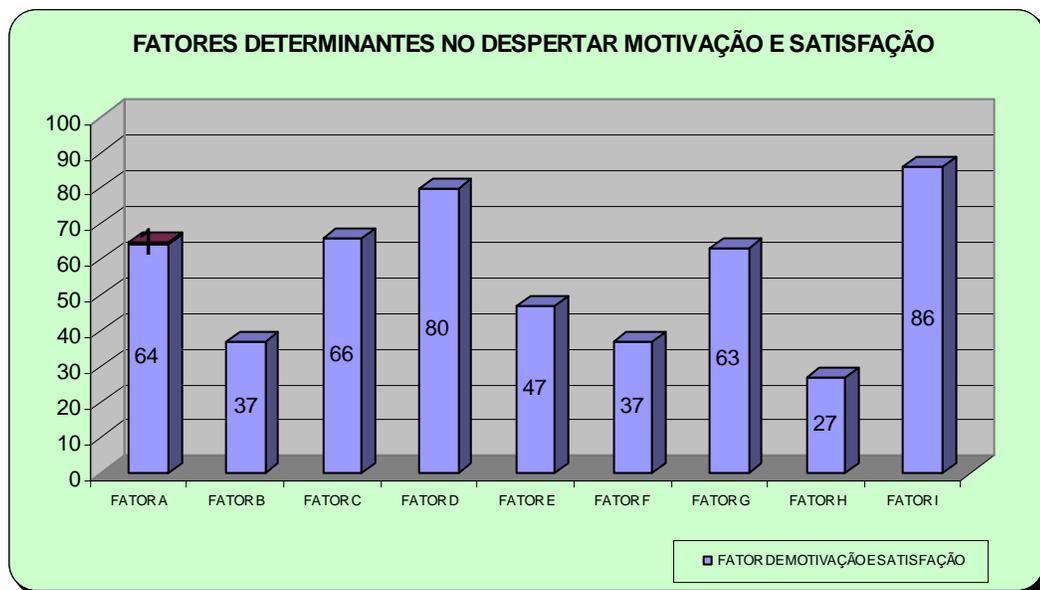


Gráfico 4.15 – Fatores determinantes no despertar motivação e satisfação

Fonte: Questionário aplicado (Elaboração própria)

Apesar de produzir resultados muito extensos quando da compilação dos dados, observou-se que os fatores responsáveis pela motivação e satisfação das pessoas junto à SEFAZ/BA, obedecem a ordem de preferência a seguir, considerando-se a avaliação realizada pelos entrevistados ao atribuir a nota máxima, 5, às opções apresentadas:

Figura 4.4 – Resultados da questão nº 12 – Considerando-se a Nota 5.

<i>1º lugar</i>	<i>Ascensão funcional através de méritos pessoais</i>
<i>2º lugar</i>	<i>Qualificação</i>
<i>3º lugar</i>	<i>Estabilidade</i>
<i>4º lugar</i>	<i>Incentivos monetários</i>
<i>5º lugar</i>	<i>Utilização de potencialidades</i>
<i>6º lugar</i>	<i>Incentivo à criatividade</i>
<i>7º lugar</i>	<i>Autonomia</i>
<i>8º lugar</i>	<i>Participação no processo de tomada de decisões</i>
<i>9º lugar</i>	<i>Mobilização junto à escala hierárquica</i>

Fonte: Questionário aplicado (Elaboração própria)

Assim, a ASCENSÃO FUNCIONAL ATRAVÉS DE MÉRITOS PESSOAIS representa o fator determinante no despertar sentimentos de motivação e satisfação dos servidores do Grupo Fisco da SEFAZ/BA, considerando que 86 pessoas, 62,77% dos entrevistados consideraram-no EXTREMAMENTE IMPORTANTE ao atribuir-lhe a nota máxima, seguida por QUALIFICAÇÃO, INCENTIVOS MONETÁRIOS e UTILIZAÇÃO DAS POTENCIALIDADES, apenas citando os cinco primeiros colocados, conforme Figura 4.4.

No ponto de vista dos entrevistados os fatores considerados MUITO IMPORTANTE (Nota 4) foram: AUTONOMIA, PARTICIPAÇÃO NA TOMADA DE DECISÕES, INCENTIVO À CRIATIVIDADE, UTILIZAÇÃO DAS POTENCIALIDADES e MOBILIZAÇÃO JUNTO À ESCALA HIERÁRQUICA, relacionando-se, também, os cinco primeiros colocados.

Receberam a Nota 3, por terem sido considerados IMPORTANTES, os cinco fatores a seguir: MOBILIZAÇÃO JUNTO À ESCALA HIERÁRQUICA, PARTICIPAÇÃO NA TOMADA DE DECISÕES, AUTONOMIA, INCENTIVO À CRIATIVIDADE e ESTABILIDADE.

Um número ínfimo de entrevistados atribuíram as Notas 1 e 2, POUCO IMPORTANTE e SEM IMPORTÂNCIA, respectivamente, a tais fatores. Trata-se do ponto de vista de uma minoria, variando entre 1 e 2 ocorrências, números cuja inexpressividade desmerecem maiores comentários.

Neste momento, faz-se necessária uma reavaliação dos resultados obtidos junto às questões iniciais do questionário onde ficou evidenciado que os entrevistados NÃO DETENTORES DE FUNÇÃO, ao responderem negativamente às perguntas ali abordadas, deixaram claro que, provavelmente, motivaram tais respostas: a) a condição de não detentor de função e, b) uma reação contra os critérios utilizados na definição dos contemplados com tal condição. Levando-se em consideração tais pressupostos e os resultados obtidos na questão 12, onde 62,77% dos entrevistados elegeram a ascensão funcional através de méritos pessoais fator determinante no despertar satisfação e motivação dos servidores fiscais baianos, deduz-se que, muito provavelmente, neste ponto reside todos às questões comportamentais e de relacionamento humano junto à SEFAZ/BA.

Há de considerar-se que é possível que hajam pessoas envolvidas com problemas de ordem pessoal, econômico, financeira, ou de quaisquer outras origens, que impliquem em desvios comportamentais, conforme depoimentos constantes do Apêndice 2, transferidos para o ambiente organizacional da SEFAZ/BA, no momento do preenchimento do questionário.

V – CONCLUSÃO

O propósito da realização do presente estudo surgiu, a princípio, da necessidade de buscar conhecer o ambiente organizacional da SEFAZ/BA, após a implementação do processo de reestruturação e modernização, mais precisamente, no que tange às questões relacionadas ao comportamento humano junto ao contexto organizacional e a forma como vieram a transcorrer os relacionamentos interpessoais em razão de tal processo.

Esta tarefa foi encarada como uma envolvente missão a ser cumprida e, ao seu cabo, a análise dos dados revelou que as mudanças inseridas junto à SEFAZ/BA provocaram alterações no comportamento das pessoas e, conseqüentemente, corroboraram para o desenvolvimento de um contínuo processo de desenvolvimento organizacional. As mudanças físicas, sociais, políticas, econômicas e tecnológicas, contribuem para o sucesso das organizações; uma predisposição à mudanças representa um maior envolvimento com as mesmas e proporciona uma adaptação eficaz junto ao ambiente organizacional reestruturado, guiando a organização de forma eficaz em sua trajetória rumo aos seus objetivos.

Estudar o comportamento humano, sem sombra de dúvidas é tentar adentrar num campo por demais complexo. Mais complexa, ainda, torna-se a questão, quando as pessoas são funcionários do setor público. Neste estudo, buscou-se manter à margem dos conceitos culturais criados em torno da figura do servidor público e das organizações públicas por entender que, nos seus bastidores, há seres humanos, que até podem ser co-responsabilizados pelas disfunções do Estado, entretanto, no âmago da questão, representam a força motriz que alavanca as ações organizacionais do Estado.

As transformações sofridas pela SEFAZ/BA com a implementação do processo de reestruturação e modernização representaram o rompimento com antigos paradigmas comportamentais, considerando que processos de tal natureza provocam alteração no comportamento das pessoas, conforme evidenciado nos resultados da questão nº 02, demonstrado através da Tabela e Gráfico

4.5. A partir de tal resultado, pressupõe-se que houve uma abertura para o florescimento de novas formas de comportamento.

No tocante ao comportamento e relações interpessoais no âmbito da SEFAZ/BA, os resultados apurados nas questões nº 03 e 04, representados através das Tabelas e Gráficos 4.6 e 4.7, respectivamente, permitem afirmar que as mudanças implementadas no âmbito da SEFAZ/BA após a instituição PROMOSEFAZ, contribuíram para o crescimento da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia, considerando que ocorreu uma mudança no comportamento das pessoas, bem como na forma de conduzir suas relações interpessoais.

Pode-se afirmar que, segundo o resultado obtido na questão nº 5, representado pela Tabela e Gráfico 4.8, as mudanças contribuíram para melhorar o ambiente organizacional. Visualiza-se uma harmonia entre a trindade Interação X Atividade X Sentimento, conforme resultados da questão nº 10, demonstrado através da Tabela e Gráfico 4.13. Estes três elementos são interdependentes entre si e, uma vez que os mesmos interagem harmoniosamente no ambiente da SEFAZ/BA, organização tem a garantia de que os seus objetivos serão atingidos de forma eficaz.

Ainda que o conjunto dos resultados apurados aponte para um panorama de desenvolvimento sustentado junto ao ambiente organizacional, convém considerar o resultado das questões nº 03, 04 e 05, demonstrado via Tabelas e Gráficos 4.6, 4.7 e 4.8, respectivamente, onde um número expressivo de entrevistados, pertencentes ao grupo dos não detentores de função, não comunga o mesmo pensamento da maior parte dos entrevistados. Em primeira instância presume-se a existência de problemas de natureza comportamental, todavia a inexistência explícita de focos de conflitos, tampouco casos de resistências à sujeição às normas organizacionais decorrentes das relações de poder, anulam por completo tais suposições. Convém considerá-las como meras conjecturas. Em sendo assim, importa que tal fato não tem provocado interferências junto ao objetivo macro da SEFAZ/BA. Ainda que os autores de comentários contrários aos resultados da pesquisa não contaminem os demais membros da organização, é possível que, quando em ambientes extra-organizacional prejudiquem a imagem da SEFAZ/BA.

De acordo com os resultados apurados na questão nº 12, demonstrado na Figura 4.3, conclui-se que o fator determinante no despertar satisfação e motivação dos funcionários do Grupo Fisco da SEFAZ/BA seria ASCENSÃO FUNCIONAL ATRAVÉS DE MÉRITOS PESSOAIS. Ora, é sabido que em quaisquer organizações há um número limitado de chefes e chefiados, os primeiros detém o poder de mando, os outros, de obediência. Nesta perspectiva, tem-se o entendimento que a implantação dos princípios da MERITOCRACIA junto a SEFAZ/BA, como instrumento de definição da ascensão funcional representa um anseio da categoria.

Ao concluir o presente trabalho, é possível afirmar que o servidor fazendário do Grupo Fisco da SEFAZ/BA, após a implementação do PROMOSEFAZ, sentiu-se mais motivado e satisfeito com a organização. Evidente que não se trata de uma unanimidade, entretanto, o elevado percentual apurado nas questões nº 05, 08, 09 e 10 e respectivas Tabelas e Gráficos nº 4.8, 4.12, 4.13 e 4.14, dão sustentabilidade a tal afirmação.

Obviamente não há garantias que esta realidade se perpetue. Sabe-se que as necessidades do ser humano são ilimitadas e, por este motivo, as necessidades de hoje não são as mesmas de outrora e nem tampouco do porvir.

Diante do exposto e levando-se em consideração o todo analisado e as hipóteses levantadas neste estudo, acerca do comportamento e relações interpessoais nas organizações, pressupõe-se que, considerando o conjunto de mudanças inseridas junto à Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia, através do PROMOSEFAZ, seria inevitável que não houvesse, também, mudanças de comportamento pessoal. Estar inserido num ambiente alvo de transformações de diversas naturezas, eclodiu nos funcionários fiscais da SEFAZ/BA, naturalmente, uma necessidade em envolver-se com as mudanças.

De tal modo houve uma tendência a adaptar-se à nova realidade que lhe foi imposta. A partir daí, desenvolveram-se novos padrões comportamentais e, conseqüentemente, novas formas de relacionamento interpessoal, despertando-os para a nova realidade da SEFAZ/BA. Partindo-se destes pressupostos e, neste contexto, considerem-se validadas integralmente as hipóteses levantadas neste estudo.

Não se pretende, obviamente, com este trabalho, exaurir todas as questões relacionadas ao comportamento e relações interpessoais no âmbito da SEFAZ/BA. Trata-se do desenvolvimento de um simples estudo, em fase embrionária, que poderá vir a subsidiar estudos futuros, podendo, inclusive, auxiliar a Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia a redimensionar suas ações administrativas e gerenciais.

REFERÊNCIAS

ALVES, Magda. **Como escrever teses e monografias: um roteiro passo a passo**. Rio de Janeiro: Campus, 2003

BAHIA (Estado). Secretaria da fazenda. Salvador, 2003. Disponível em: <<http://www.sefaz.ba.gov.br/scripts/intranet/default.asp?URL=>>. Acesso em: 10 jul. 2003.

BAHIA (Estado). Secretaria da fazenda. Salvador, 2003. Disponível em: <<http://www.sefaz.ba.gov.br/intranet/satisfaz/index.htm>>. Acesso em 10 jul. 2003.

BRESSER PEREIRA, Luis Carlos. **A reforma do aparelho do Estado e a Constituição de 1988**. Brasília: ENAP, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: teoria comportamental**. 6 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Ed. Compacta, 4 ed., São Paulo: Atlas, 1997

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempo de grandes mudanças**, 4 ed., São Paulo: Pioneira, 1997.

FELIPPE, Maria Inês. **Incentivos e boa liderança elevam o comprometimento da equipe**. Acomac. Paraná. Set. 2003. Disponível em: <<http://www.construirparana.com.br/acomac/motivacao.htm>>. Acesso em 10 jul. 2003.

FERREIRA, Ademir Antônio *et. al.* **Gestão empresarial: de Taylor anos nossos dias: evolução, tendências da moderna administração de empresa**, São Paulo: Pioneira, 1997.

Fundação Centro de Projetos e Estudos – CPE (BA). **Bahia: reconstrução e integração dinâmica**. Salvador. SEPLANTEC, 1991. mensal.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

HAMPTOM, David R., **Administração comportamento organizacional**, São Paulo: Makron Books, 1991.

HAMPTOM, David R., **Administração contemporânea**, 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1992.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria geral da administração: uma síntese**, 2 ed., São Paulo: Atlas, 1999.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia da administração**, São Paulo: Atlas, 1997.

MARQUES, Neyde. **Comportamento e relações interpessoais nas organizações**. Salvador: UFBA, 2003.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração**, São Paulo: Atlas, 2000

MELHORAMENTOS (Ed.). **Minidicionário da língua portuguesa**. São Paulo: 1992.

MENEZES, José Alexandre de Souza. **Metodologia do trabalho científico**, Salvador: UFBA, 2003

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**, São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. **Teoria geral da administração: noções básicas**, São Paulo: Pioneira, 1998

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. **Teoria geral da administração: uma introdução**, 22 ed., São Paulo: Pioneira, 1998.

MUNIZ, Adir Janeiro de Oliveira; FARIA, Humberto Augusto. **Teoria geral da administração: noções básicas**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Pécio Santos de. **Introdução à sociologia**, 19 ed., São Paulo: Ática, 1998

PARK, Kil Hyang et al. **Introdução ao estudo da administração**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PINHEIRO, José Moura. **Estrutura organizacional: a reforma esquecida**. Conjuntura & Planejamento: Salvador: SEI/SEPLANTEC n. 107, abr. 2003, P. 36-41. ISSN 1413.1536. mensal.

SANTOS, Luiz Alberto dos. **Reforma administrativa no contexto da democracia: a PEC nº 173/93 e sua adequação ao Estado Brasileiro**, Brasília: DIAP, 1997.

SERRA NEGRA, Carlos Alberto; SERRA NEGRA, Elizabete Marinho. **Manual de trabalhos monográficos de graduação, especialização mestrado e doutorado**, São Paulo: Atlas, 2003

TACHIZAWA, Takeshy; MENDES, Gildásio. **Como fazer monografia na prática**, 6 ed, Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TAVARES, Celso Ferreira. **PROMOSEFAZ. Projeto de modernização e racionalização da administração tributária.**: Salvador/SEFAZ, mai. 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e relatórios da pesquisa em administração**, 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VICENTINO, Cláudio. **História geral**, São Paulo: Scipione 2000.

VIOLIN, Fábio Luciano. **Endomarketing**. Mai. 2003. disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Endomarketing.htm>. Acesso em 10 jul. 2003.

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO APLICADO AO ESTUDO

01. Você já esteve envolvido em algum processo, no âmbito de uma organização, com exceção da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia, que objetivasse a promoção de mudanças?

- SIM
 NÃO

COMENTÁRIOS (OPCIONAL)	
---------------------------	--

02. Sob o seu ponto de vista, a reestruturação do ambiente de uma organização pode provocar alteração no comportamento das pessoas?

- SIM
 NÃO

COMENTÁRIOS (OPCIONAL)	
---------------------------	--

03. O processo de modernização e reestruturação da SEFAZ/BA iniciou em 1997 com a criação do PROMOSEFAZ³⁵. Para você, as mudanças inseridas, a partir de tal processo, provocaram alteração no comportamento das pessoas e na forma de conduzir suas relações interpessoais no âmbito da SEFAZ/BA?

- SIM
 NÃO

COMENTÁRIOS (OPCIONAL)	
---------------------------	--

04. Com relação à questão anterior, você percebeu alterações no comportamento das pessoas e na forma de conduzir suas relações interpessoais no âmbito da unidade na qual você é lotado?

- SIM
 NÃO

COMENTÁRIOS (OPCIONAL)	
---------------------------	--

05. No seu entendimento, as mudanças que foram implementadas, contribuíram para melhorar o ambiente organizacional da SEFAZ/BA?

- SIM
 NÃO

COMENTÁRIOS (OPCIONAL)	
---------------------------	--

06. Para você, o comportamento do grupo de trabalho, no âmbito da unidade na qual você está lotado, está condizente com os novos parâmetros organizacionais adotados pela SEFAZ/BA?

- SIM
 NÃO

COMENTÁRIOS (OPCIONAL)	
---------------------------	--

³⁵ PROMOSEFAZ: Projeto de modernização e racionalização da administração fazendária implementado no âmbito da SEFAZ/BA com o objetivo de promover um novo modelo de administração.

07. O Programa SATISFAZ³⁶ foi criado a partir do PROMOSEFAZ e tem como missão apoiar “[...] todas as ações voltadas para a satisfação dos servidores fazendários, estimulando o crescimento pessoal e profissional em um processo de aprendizado contínuo e compartilhado, favorecendo o bem estar de todos”. Você tem conhecimento da existência de tal Programa?

- SIM
 NÃO

COMENTÁRIOS (OPCIONAL)	
---------------------------	--

08. Com relação à questão anterior, se sua resposta foi afirmativa, você tem conhecimento das ações desenvolvidas pelo referido Programa? Gentileza descrevê-las no espaço a seguir.

- SIM
 NÃO

--

COMENTÁRIOS (OPCIONAL)	
---------------------------	--

QUESTÕES 09 A 14 – ESCOLHA UMA DAS ALTERNATIVAS E MARQUE UM “X”

09. Como você classificaria o relacionamento interpessoal no âmbito da SEFAZ/BA?

- Muito bom
 Bom
 Regular
 Ruim
 Outro:

COMENTÁRIOS (OPCIONAL)	
---------------------------	--

10. Com relação à questão anterior, como você classificaria o relacionamento interpessoal no âmbito da unidade na qual você está lotado?

- Muito bom
 Bom
 Regular
 Ruim
 Outro:

COMENTÁRIOS (OPCIONAL)	
---------------------------	--

11. Para você, o processo de comunicação e informação, no âmbito da SEFAZ/BA, se comparado ao período antecedente ao processo de reestruturação e modernização e, considerando o contexto geral da SEFAZ/BA,

- Modificou para melhor
 Modificou
 Não modificou
 Modificou para pior
 Outro:

COMENTÁRIOS	
-------------	--

³⁶ SATISFAZ: Programa voltado para o constante aperfeiçoamento da melhoria das condições de trabalho dos servidores fazendários.

(OPCIONAL)	
------------	--

12. Divergências de pensamentos concorrem, de certa forma, para o surgimento de situações conflitantes. De acordo com o seu ponto de vista, no âmbito de sua unidade, verificam-se tais ocorrências,

- Sempre
 Às vezes
 Raramente
 Nunca
 Outro:

COMENTÁRIOS (OPCIONAL)	
---------------------------	--

13. Você tem por hábito fornecer e/ou receber colaborações no desempenho de suas atividades, caso haja necessidade, estabelecendo uma relação de parceria com seus colegas de trabalho?

- Sempre
 Às vezes
 Raramente
 Nunca
 As atividades que exerço dispensam quaisquer tipos de parceria

COMENTÁRIOS (OPCIONAL)	
---------------------------	--

14. As funções que você desempenha e as tarefas que estão sob sua responsabilidade estão condizentes com as suas habilidades, aptidões e com o seu nível de capacitação e/ou qualificação profissional?

- Sim. Estão adequadas
 Sim. Estão adequadas, entretanto, posso acumular mais funções.
 Não. Estão além das minhas habilidade e qualificações
 Não. Estão aquém das minhas habilidades e qualificações e aspirações
 Estão inadequadas

COMENTÁRIOS (OPCIONAL)	
---------------------------	--

QUESTÕES 15 A 18 – ATRIBUA UMA NOTA PARA CADA ALTERNATIVA

15. Qual fator você considera mais importante num processo de interação social?

Atribua uma nota de 5 a 1 para cada pergunta considerando os seguintes critérios: 5 = Extremamente importante; 4 = Muito importante; 3 = Importante; 2 = Pouco importante; 1 = Sem importância					
	5	4	3	2	1
Cooperação	<input type="checkbox"/>				
Comprometimento	<input type="checkbox"/>				
Flexibilidade	<input type="checkbox"/>				
COMENTÁRIOS (OPCIONAL)					

16. As organizações são formadas por um conjunto de pessoas que se relacionam para atingir determinados objetivos. Qual fator você considera mais importante num ambiente organizacional?

<u>Atribua uma nota de 5 a 1 para cada pergunta considerando os seguintes critérios:</u> 5 = Extremamente importante; 4 = Muito importante; 3 = Importante; 2 = Pouco importante; 1 = Sem importância					
	5	4	3	2	1
Comunicação	<input type="checkbox"/>				
Informação	<input type="checkbox"/>				
Gerenciamento	<input type="checkbox"/>				
COMENTÁRIOS (OPCIONAL)					

17. Para você, qual o fator determinante em relação à sua satisfação e motivação no ambiente de trabalho? Atribua notas, de acordo com o grau de importância.

<u>Atribua uma nota de 5 a 1 para cada pergunta considerando os seguintes critérios:</u> 5 = Extremamente importante; 4 = Muito importante; 3 = Importante; 2 = Pouco importante; 1 = Sem importância					
	5	4	3	2	1
Incentivos monetários	<input type="checkbox"/>				
Autonomia	<input type="checkbox"/>				
Estabilidade	<input type="checkbox"/>				
Qualificação	<input type="checkbox"/>				
Incentivo à criatividade	<input type="checkbox"/>				
Participação na tomada de decisões	<input type="checkbox"/>				
Utilização de suas potencialidades	<input type="checkbox"/>				
Mobilização junto à escala hierárquica	<input type="checkbox"/>				
Ascensão funcional através de méritos pessoais	<input type="checkbox"/>				
OUTROS: Discriminar:	<input type="checkbox"/>				
COMENTÁRIOS (OPCIONAL)					

18. Em quaisquer organizações há aquela uma pessoa que exerce o papel de administrador cuja função é influenciar os membros do grupo a se comportarem de tal forma que os objetivos propostos sejam atingidos. Para você qual seria o perfil mais adequado a um administrador da SEFAZ?

<u>Atribua uma nota de 5 a 1 para cada pergunta considerando os seguintes critérios:</u> 5 = Extremamente importante; 4 = Muito importante; 3 = Importante; 2 = Pouco importante; 1 = Sem importância					
	5	4	3	2	1
CONDUTOR – Sua administração baseia-se no poder do cargo que ocupa	<input type="checkbox"/>				
CHEFE – Sua administração baseia no estabelecimento de trocas	<input type="checkbox"/>				
LÍDER – Administra com base na autoridade que lhe é conferida	<input type="checkbox"/>				
COMENTÁRIOS (OPCIONAL)					

19. Com relação à sua resposta à questão anterior, como você classificaria a pessoa que exerce tal função na unidade na qual você está lotado está adequado?

- CONDUTOR
- CHEFE
- LÍDER

COMENTÁRIOS (OPCIONAL)	
---------------------------	--

Caro colega, sua participação foi muito importante. Obrigada.

Jeannette

APÊNDICE C – COMPILAÇÃO DOS COMENTÁRIOS ÀS PERGUNTAS DA PESQUISA

QUESTÃO	COMENTÁRIO
01	Modernização de controles técnicos na construtora Norberto Odebrecht
01	Banco do Brasil
01	Qualidade total, reengenharia, avaliação de desempenho
01	Pós-graduação em Economia e Gestão Pública
01	Na empresa que trabalhei anteriormente foi feita uma reengenharia com promoção dos funcionários que continuaram na empresa
01	Reestruturação da equipe do Setor de Contabilidade com aquisição de equipamento e software
01	Minha experiência profissional foi na SEFAZ
02	Todo processo de mudança gera instabilidades
02	Dependendo da pessoa pode causar-lhe apreensão e insegurança. Para outros representa saudável desafio para o crescimento
02	Sim, se for promovido de forma eficaz. Quebrar paradigmas e as resistências naturais das pessoas
02	As pessoas são resistentes as mudanças
02	As pessoas almejam crescimento, quer intelectual, financeiro ou mesmo funcional. Na instituição se a reestruturação não os privilegiou com isso, não há correspondência no desempenho de suas atividades, porque frustrado o seu intento
02	Dependendo dos critérios utilizados para esta reestruturação
02	Tudo que é novo gera inquietações, dúvidas e expectativas e muitas das vezes, frustrações com perdas para as pessoas envolvidas
02	Não me resta dúvida que o ambiente de trabalho é importantíssimo tanto para possibilitar uma maior produtividade quanto proporcionar maior prazer ao servidor
02	Para melhor ou pior depende de como essa reestruturação for feita
02	Cria imediatamente um estado de ansiedade e expectativa entre as pessoas
02	Se não for bem conduzido provoca estresse e insegurança
02	Uma melhora no ambiente leva a uma melhora semelhante no comportamento das pessoas
02	Fazer as pessoas se sentirem bem em seu ambiente de trabalho e extremamente salutar pois a produtividade esta intrinsecamente ligada a isso
02	Pois sempre que há uma mudança as pessoas se sentem incomodadas inicialmente em vez que saíam da sua zona de conforto
02	Porque, evidentemente, ela devera vir para modernizar e harmonizar as pessoas, tendo em vista a melhoria nas condições de trabalho
02	É muito importante, se temos melhores estruturas nos sentimos melhores, mais valorizados e podemos produzir mais. É o famoso ganha ganha.
02	O comportamento humano em parte depende do seu ambiente. A mesma pessoa se comportar diferentemente em ambientes diversos
03	Parcialmente
03	As reformas na SEFAZ modificaram as relações funcionais no âmbito da SEFAZ. A clareza das regras e postura fortemente estimulada gerou mais segurança nas relações interpessoais
03	Alguns funcionários querem mudar, mas se sentem retraídos diante do comportamento dos outros que são resistentes a mudanças. o atendimento melhorou muito em algumas inspetorias
03	Para melhor
03	Porem com efeito contrário ao objetivo desse programa. Sinto um ambiente de grande insatisfação
03	Porque foi criada uma expectativa de crescimento do servidor fazendário sob todos os pontos de vista, funcional, intelectual e por que não também financeiro, através das oportunidades de crescimento na carreira.
03	Não sei responder
03	Os critérios tem que atender também as necessidade dos funcionários e não somente da administração

QUESTÃO	COMENTÁRIO
03	Uma das melhores coisas que aconteceu na SEFAZ foi a sua informatização. Trouxe uma melhoria considerável, Uma outra, são os recursos e os programas de treinamento e relacionamento entre os colegas e a chefia melhoraram consideravelmente. Falta isto ser manifesto na vida salarial dos seus servidores
03	Houve sensíveis melhoras no atendimento dos contribuintes e também uma melhora na arrecadação
03	Participamos de diversos seminários, cursos, palestras que abordaram não apenas assunto técnicos mas, sobretudo, temas relativos a relacionamento humano e crescimento profissional
03	A SEFAZ embora tenha evoluído muito em tecnologia, continua remunerando seus funcionários abaixo do mercado, o que esta levando uma grande parte dos auditores a tentarem melhorar sua renda com atividades paralelas
03	Não conheço nenhum caso específico, mas creio que se o resultado não foi o esperado a frustração é automática, podendo criar relação de animosidade entre colegas
03	produziu um comportamento proativo em termos de qualidade dos serviços prestados
03	A estrutura física foi melhorada e do sistemas disponibilizados deu uma nova dinâmica
03	Principalmente com a informatização com a mudança da estrutura e o redesenho de processos
03	A administração pública tornou-se mais profissional a cara do serviço publico foi mudada
03	O redesenho da SEFAZ: alteração no organograma, a diminuição de cargos, o remanejamento de pessoal e a consolidação do parque de informática alterou drasticamente a forma de relacionamento interpessoal, ainda encontramos muitos fazendários que não se adaptaram a realidade que ai esta, vivem no saudosismo (A mudança gera instabilidade porque representa o desconhecido, o arriscar-se)
03	O servidor do fisco despertou para a busca da profissionalização
03	Porque o processo foi muito amplo, ele mudou estruturar físicas, organizacional e comportamental
03	Tanto positiva como negativamente
03	Muito pouco mudou
03	Houve uma maior aproximação dos funcionários com as respectivas chefias, através dos mais variados meios. Mas em relação aos colegas não houve mudança a não ser no sentido da expectativa de melhorias nas condições salariais e de trabalho
04	A principio tentamos ajudar-nos uns aos outros em termos de execução das tarefas depois com o tempo caiu de novo na rotina
04	Parcialmente
04	Pergunta repetida. Resposta item anterior
04	Maior entendimento do que é a SEFAZ, do que quer a SEFAZ, do que somos na SEFAZ, para onde vai a SEFAZ, nossa importância na SEFAZ
04	As pessoas se tornaram mais individualistas
04	Porem ainda esta muito aquém do desejado
04	Acredito ter havido uma preocupação das pessoas no âmbito funcional, no sentido do seu crescimento sob todos os ângulos de vida
04	Para os que estão conectados com o mundo atual, foi muito proveitoso, porem existem os saudosistas e os conformistas, que não se aperceberam das mudanças
04	Como se trata de um processo, isto esta em andamento, mas se percebe claramente algumas mudanças
04	A medida que a Sefaz especializa sua equipe e não remunera adequadamente, a organização perde dinheiro, já que muitos funcionários tentam outras atividades e outros concursos que melhorem sua condição financeira
04	maior participação dos subordinados
04	A melhora na estrutura física melhorou o local de trabalho e conseqüentemente o comportamento das pessoas
04	A comunicação melhorou pelo uso do correio eletrônico, aumentou a preocupação com a integração do grupo e observou-se uma acentuada modificação no ambiente de trabalho (limpeza, higiene, utilidade, disciplina, ordenação)

QUESTÃO	COMENTÁRIO
04	As relações tornaram-se mais profissionais, as pessoas sentiram incomodadas com o colega que insista em permanecer com as atitudes do passado
04	Em outras unidades encontramos também a mesma situação. A situação se acentua quando observa-se a realidade dos agentes públicos (você esqueceu deles na página anterior)
04	Inicia um processo de auto avaliação e cada servidor busca colaborar, sofregamente, com as novas mudanças
04	A melhoria nas condições de trabalho, bem como incentivo ao aperfeiçoamento funcional, criando condições favoráveis ao aprendizado e a qualificação melhora a auto estima
04	Notei uma visão por parte de muitos colegas voltados para a qualificação
04	Apenas no inspetor
04	A única alteração percebida a olhos vistos foi a de incentivar a volta a capacitação pessoal com o objetivo de promoção
05	Parcialmente
05	Sim. O ambiente organizacional é de baixa competição e intensa cooperação
05	Deixaram a desejar
05	Muito
05	Acredito que cada um faça seu próprio ambiente de trabalho. Se for uma pessoa equilibrada e amigável, sempre achara o ambiente de trabalho bom, caso contrario estará sempre reclamando de tudo e de todos
05	Toda mudança gera conflitos e esta não fugiu a exceção todavia vemos a organização mais acreditada pelos fazendários, apesar de não ater atingido as perspectivas por nos desejada adquirimos outra cultura a que chamo de profissionalização do servidor fazendário se preocupando em atingir objetivos traçados pela direção maior
05	A informatização favoreceu as comunicações entre os lideres e liderados diretamente e isto facilita para uma melhoria em qualquer ambiente organizacional
05	Somente no aspecto físico
05	Embora ainda exista um vasto campo a ser explorado e conquistado
05	O ambiente é muito bom e sempre foi, já que a estabilidade do cargo tira a competição interpessoal, o que por si só gera um ambiente agradável de trabalho e de mutua cooperação
05	A questão da modernização é fundamental no mundo atual. Ou então, fica-se à deriva. Claro que tudo tem seu lado bom e ruim,. Acho que na SEFAZ o balanço é bastante positivo
05	Promoveu melhorias pessoais e conseqüências no ambiente organizacional
05	Fazemos parte de um todo. Melhorando uma parte certamente que o todo também sente os reflexos
05	Não só em termos de habilidade técnica, boa parte do quadro funcional é pos graduado em áreas de interessa da organização, também, muito investimento se fez na área comportamental
05	No que se refere a melhoria do ambiente físico de trabalho
05	Faltou a situação intermediária, porque a situação não esta polarizada em sim/não. Meu entendimento envolve pontos positivos e negativos
05	Após as mudanças as pessoas passam a ser mais egoístas, individualistas e pessimistas
05	Não há duvida
05	A padronização das instalações e o estímulo ao desenvolvimento funcional foram fatores determinantes
05	Visualizo mudanças na parte de suporte tecnológico
05	Não, a SEFAZ foi dividida em duas classes, bem distintas e distantes, os chefes e os não-chefes
05	Num primeiro momento devido ao impacto inicial
06	Não houve avanços e sim retrocessos
06	Tomando conhecimento de todos os procedimentos do setor para um maior desempenho das atividades
06	Em parte
06	Os parâmetros visam supervalorizar os dirigentes em detrimento dos demais servidores, até o tempo de serviço é contado diferentemente
06	Precisamos melhorar, não se consegue mudas totalmente a cultura de uma organização.

QUESTÃO	COMENTÁRIO
06	O comportamento do grupo não é uniforme. Mas a maioria é cooperativa
06	Que grupo de trabalho???
06	Alguns, outros nem tanto
06	Poderia ser melhor porem dentro do possível vemos a nossa INFAZ cumprir todas as diretrizes traçadas pela SEFAZ
06	Acredito que dentro do que lhe é possível, estão fazendo o que podem para melhorar nosso ambiente de trabalho
06	Em fase de melhoria (que parece ser constante)
06	O grupo é bom
06	precisando ainda de alguns ajustes no perfil de alguns colegas
06	Dentro que é possível
06	No posto fiscal a situação é outra. Houve uma preocupação apenas com a modernização estrutural da SEFAZ no ambiente das inspetorias, nos postos fiscais temos os piores computadores, os moveis mais velhos e as estruturas mais antigas. Isto precisa ser revisto
06	As mudanças impactaram de forma diferenciada a depender da motivação e resistência a mudanças de cada servidor
06	Idem. Aqui envolve a questão da sinceridade de novo deparo-me com a questão dos AP e o perfil de cada pessoa (temperamento-personalidade-firma adaptação no mundo)
06	O percurso ainda não esta completo, mas acredito que falta pouco para chegarmos aos 100%
06	Ainda temos algo a melhorar, pelo objetivo de estar sempre buscando mudanças que venha a contribuir pelo crescimento da organização e nossa
06	Quais são os novos parâmetros
06	O comportamento do grupo sempre foi de alto nível. Mas os parâmetros da sefaz é que não estavam condizentes com, alto grau de capacitação do grupo haja vista o nível escolar atual dos funcionários
07	Talvez a intenção seja boa mas está longe do ideal
07	Mas a pratica não mostra uma isonomia quando das promoções por exemplo, cria-se uma dificuldade extraordinária com exigências descabidas
07	De forma parcial
07	Sim, porem até agora não vi resultados práticos
07	Só não vejo os efeitos positivos do SATISFAZ, nunca se viu uma classe tão insatisfeita
07	Conhecimento vago. Critico a falta de feed back
07	Inclusive também do contribuinte
07	Acho que o programa é excelente, só peca na questão crucial que é a remuneração
07	ainda não esta funcionando a contento
07	Já participei de treinamentos
07	Boa parte das mudanças incorridas deve-se ao satisfaz
07	Inclusive pe feito anualmente uma pesquisa para saber o grau de satisfação dos colegas com o programa e checar se houve mudanças comportamentais na organização
07	Graças ao SATISFAZ já nos voltamos para a questão da saúde ocupacional
07	Os servidores precisam ter um programa voltado exclusivamente para o desenvolvimento interpessoal para que pudesse integrá-los aos novos modelos dos processos organizacionais
07	Mas não concordo com a política adotada pela SEFAZ. Pois ao invés de motivar esta trazendo desestímulos
07	O satisfaz foi uma ótima idéia, tendo em vista que ele objetiva saber e colher informações dos funcionários como estão as condições de trabalho em nossa organização. Agora, se os recursos disponíveis para atender toda a demanda funcional não é suficiente, aí já é outra questão. Mas o projeto é interessantíssimo.
07	No âmbito da valorização das pessoas, ainda esta no campo da teoria
07	Mas não esta atendendo satisfatoriamente as demandas do publico alvo
08	Infra-estrutura, equipamentos e sistemas, carreira e remuneração, programação fiscal
08	Incentivo a qualificação, treinamento, desenvolvimento de equipes
08	Visita a diversas inspetorias e condução de sugestões podemos acompanhar na Internet

QUESTAO	COMENTÁRIO
08	Cursos de capacitação profissional e informatização da secretaria
08	Já participei inclusive de um curso de pos graduação totalmente custeado pela SEFAZ e vários cursos de especialização na área que atuo
08	Capacitação, melhoria dos sistemas, melhor condição de trabalho, etc
08	Sei que o programa buscou melhorar as condições de trabalho, em especial nos postos fiscais. Na sede melhorou sensivelmente o espaço para as refeições
08	Padronização das Inspetorias, nova GP, melhorias das condições dos Postos Fiscais
08	Os cursos são disponibilizados aos servidores na FLEM; cursos de pos graduação
08	Reforma das instalações, cursos de pos graduacão, plano de carreira Ainda há muito para se fazer
08	Cursos de qualificação e aprimoramento, DRH, especialização, seminários, etc
08	Acho que não há necessidade de listá-los. Ninguém escuta mais falar do SATISFAZ
08	Em parte, porem gostaria de saber mais
08	Apoio aos dependentes de tóxicos
08	Cursos regulares para capacitação dos servidores
08	Cursos de especialização
08	Uma das mais importantes foi a reforma administrativa efetuada em 2001
08	Promoveu um novo modelo de administração voltada para um bom atendimento e satisfação dos servidores fazendários
08	Algumas reuniões foram feitas nas regionais e programas como o de prevenção e controle de alcoolismo, vacinação, etc
08	Melhorar o ambiente de trabalho dom melhoria do espaço físico, cursos de pos graduação, equipamento adequado ao trabalho, informações atualizadas do que está acontecendo na organização Acredito que com uma política salarial de acordo com a posição do estado dentro da federação em comparação com os outros fiscos estaduais a geração de resultado para a SEFAZ seria muito alavancada haja vista o que as grandes empresa fazem nesta área
08	Visita as inspetorias no interior, mudanças nos postos fiscais, melhores ambientes no CAB e outras unidades, melhoria do parques de informativa, etc
08	pesquisa de opinião sobre a organização, relações interpessoais e do serviço
08	No momento o que lembro são os treinamentos, acompanhados e orientados pelo DRH
08	A implantação do programa de gestão de desempenho fazendário
08	Ouviram-se os servidores na elaboração do GDFisco, na GF, no PROCAD e na criação dos programas de apoio ao servidor, etc
08	O canal aberto com a diretoria, o programa de sugestões, a criação do plano de carreira
08	As maiores ações foram de questionamento quanto a satisfação dos funcionários, com poucas ações de atendimento às reivindicações destes
08	Implantação do núcleo de desenvolvimento do ser humano; melhoria nas condições de trabalho (instalações físicas, moveis e equipamentos)
08	Procad – Núcleo de Desenvolvimento do ser humano Provavelmente o SATISFAZ via NDSH e demais ações se configurará no agente da mudança cultural como propõe o redesenho de processo
08	O programa de qualidade instituído pela SEFAZ. “A conscientização de que A SEFAZ QUE NÓS QUEREMOS, É A SEFAZ QUE NÓS FAZEMOS”
08	Implantação do programa de qualidade, criação do núcleo de atendimento ao servidor, os cursos de pos graduação, entre outros
08	A cada dia que passa sinto o grupo mais desmotivado. Principalmente no que se refere a discriminação quando a títulos que exercem a mesma função
08	Muitas demandas levantadas pelos funcionários e as quais chegaram a alta administração da SEFAZ foram encaminhadas pelo SATISFAZ, não que os dirigentes não as fizeram, mas porque tais demandas foram levantadas em toda sefaz sob a forma de pesquisa
08	Modernização do parque informático, melhoria nos sistemas de informação Cursos de especialização, plano de carreira, PDF

QUESTÃO	COMENTÁRIO
08	Cursos de pos graduação, seminários de qualidade, busca de acompanhamento individualizado pelo superior, etc
08	Plano de carreira, equiparação das diárias ATE, AF, cursos profissionalizantes, etc
08	1- Profissionalização do servidor através de sua capacitação via curso de pos graduação; 2- treinamentos periódicos nas áreas de interesse da sefaz; 3-patrocinio de profissionalização do servidor através de bolsa de estudo para as pós-graduação (custo zero); 4-exigência de no mínimo 20 h/aula de participação em treinamentos e cursos, por ano; 5-dispensa do serviço para participação em cursos de pos graduação e treinamentos; pagamento de diárias para quem frequenta curso de pós-graduação; 6- instituição do PDF, etc
08	A administração superior realizou várias visitas/reuniões as Unidades da capital e do interior ouvindo e anotando as queixas dos seus colaboradores sendo muitas delas sanadas
08	Levantamento da insatisfação do servidor
08	Alterações na programação de trabalho dos AF e ATE
08	As únicas ações implementadas, a meu ver, dizem respeito ao avanço na área de informática, pois no âmbito profissional, o plano de carreira, embora tenha se constituído numa significativa melhoria, não atendeu aos anseios da categoria e não contemplou a carreira única, esta sim, apta a atender aos anseios da categoria
09	Necessita melhorar mais
09	Poderia ser muito bom se a administração atentasse para um carência ligada diretamente com a condição de vida dos seus servidores: a questão salarial muito defasada
09	Ausência total de profissionalismo
09	A necessidade de melhoria e constante e acredito que podemos chegar ao conceito "Muito Bom". Depende muito de cada um de nos
09	Falta uma aproximação maior entre os gestores
09	Em linhas gerais é um ambiente bom de se trabalhar
10	Diariamente pedimos orientação uns aos outros sobre determinados procedimentos
10	No geral, Muito Bom, mas nem todos estão no mesmo estágio, O desafio é buscar agregar a todos para um mesmo patamar, de forma a que o grupo esteja cada vez mais sintonizado e unido.
10	Um ótimo relacionamento tanto vertical como horizontalmente
10	Não existem insegurança, clima de perseguição, conflitos externados entre subordinados ou destes para com a chefia imediata, de forma a interferir no relacionamento interpessoal
10	Trabalhamos num ambiente sadio, onde as pessoas tem a consciência de que somos uma equipe de colaboradores e fazemos da família SEFAZ, uma extensão da nossa
11	Através da Internet tomamos conhecimento de todos procedimentos da SEFAZ, programação, cursos, seminários, palestras
11	Há muito para melhorar, pois ainda temos superiores hierárquicos que guarda as informações a sete chaves
11	A comunicação é mais rápida sem dúvida
11	Precisa melhorar mais
11	Especialmente a comunicação interna externa (Internet)
11	Podemos interagir com toda a organização com rapidez e eficiência. A rede representa um ganho qualitativo
11	O PRI mesmo é um exemplo
11	Se esta pergunta for direcionada aos chefes, melhorou muito. Para os não-chefes, aumentou a distancia salarial e as condições de trabalho estão piores
12	Todavia todos são resolvidos
12	Nos leva a refletir, repensar e se for o caso até mudar nosso posicionamento
12	Onde grassa a estupidez, há equilíbrio
12	Isso é salutar e é justamente nesses momentos que temos grandes oportunidades de crescimento pessoal, profissional e humano de uma forma geral
12	É muito importaste que ocorram estas situações. Um ambiente tranqüilo não quer dizer que tudo esta bem. A discussão a partir de diferentes ponto de vista só enriquece

QUESTÃO	COMENTÁRIO
12	Sempre ocorre de forma positiva, permitindo crescimento pessoal e profissional
12	Faz parte de qualquer crescimento. Divergência de pensamento, nunca intransigência
12	Creio que é salutar você ter conflitos para o engrandecimento das idéias e do conhecimento
12	Considero que as divergências e os conflitos podem ser saudáveis quando conduzidos com maturidade pelos participantes.levando a soluções inovadoras e ao crescimento pessoal e profissional
12	Ter ponto de vista diferente não é necessariamente ruim, percebo que significa antes de tudo um novo olhar para a mesma temática, é muito enriquecedor
12	Já aconteceu por questão de ordem pessoal
12	As divergências de idéia são positivas num ambiente democrático. Só nas ditaduras e empresas reacionárias não é permitido as divergências de pensamento. Contudo aperfeiçoam o ambiente, as rotinas e procedimentos levando as pessoas a mudança de opinião quando convencidas, para melhoras
13	Sempre procuro integrar a equipe
13	Questão de lógica. Várias cabeças pensam muito mais
13	Entendo a atividade de fiscalização como um processo de constante aprendizado logo isso só é possível se tivermos o hábito e dar e receber colaboração
13	Sempre consulto os colegas e trocamos informações quando temos duvidas
13	O trabalho em equipe precisa de colaboração mútua
13	Conhecimento só o é quando divido com outrem
13	O trabalho é muito individualizado mas, quando necessário a supervisão está de prontidão e alguns colegas também
13	A cooperação é presença constante em nossa equipe
13	Os índices que estamos conseguindo com os indicadores de gestão são exemplos, as pesquisas de atendimento e a compreensão por parte de todos os colaboradores em relação a questão dos veículos, etc
14	Quando sinto dificuldade não penso duas vezes procuro ajuda de qualquer colega que domine o assunto e me torno adequada a exercer a tarefa
14	Não sei se o termo correto seria acumular mais funções, mas com certeza teria condições de elaborar trabalhos com nível de complexidade superior aos que executo hoje
14	São adequadas para minhas habilidades, só não para o tempo concedido para executá-la
14	Acho que a pergunta não foi muito bem formulada, pois a minha resposta é a seguinte: As minhas habilidades estão em constante aprimoramento, visando proporcionar respaldo a que eu possa desempenhar, individual e coletivamente novas tarefas, e que possa desempenhar funções mais complexas, afinal não há espaço para acomodação
14	As vezes excessiva mas suportável
14	Estou satisfeito com as atividades da minha função entretanto profundamente insatisfeito com a lentidão de alguns processos de mudança
14	Nesta questão acho que dificilmente você chegara a verdade. Aqui não tem a questão que representa o meu pensamento. Marquei o 1, pensando no PROCAD (treinamento)
14	O agente de tributos é marginalizado pela administração, mas é quem alavanca a SEFAZ e apesar de todos o seu potencial, não pode aspirar nada, será sempre aquele adolescente que nunca vai crescer, pois não pode ocupar nenhum cargo, todos são preenchidos pelo auditor
14	Quero ocupar cargo de direção
14	O aprendizado deve ser continuo e adequado a realidade da instituição, devendo ser focado na obtenção de resultados mensuráveis o que nem sempre é possível
15	Qualquer que seja uma organização só crescerá contando com muita cooperação, comprometimento e flexibilidade nos procedimentos
15	Respeito e ética profissional
15	Os servidores flexíveis comprometem-se e cooperam diante aos processos de mudança
16	Os três fatores são extremamente fundamentais
16	No caso da SEFAZ/BA o gerenciamento ligado a área de fiscalização é relativo, nossa atividade é vinculada e fazemos o nosso trabalho tendo ou não um gerenciamento de terceiros

QUESTÃO	COMENTÁRIO
16	Uma boa gerencia. Um bom ambiente
17	Não tratar o servidor como serviçal O recado é par chefes de equipe (Auditores) que não saem da sala do auditor, não colabora com a equipe apenas preenchem os autos de Infração e recebe elogios pelo serviço que não fez
17	Ascensão funcional com justiça
17	Integração em grupo
17	Respeito e cordialidade
17	Reconhecimento do valor do trabalho realizado
17	Chefia competente, bons administradores e técnicos
17	Confiança nas ações superiores para o bem comum
17	Prêmios
18	O líder comanda sem impor a imposição é sempre demonstração de incapacidade
18	Não entendi os conceitos apresentados
19	Pois são excessivas, a carga de trabalho precisa ser revista som aumento de salário urgente
19	Na diretoria em que atuo todos buscam facilitar a liderança da diretora e o fazem com prazer, sem cobranças, por que ela inspira segurança, amizade, respeito, confiança
19	Esse questionário deveria ser mais claro com perguntas mais diretas, OK!
19	Gosto muito do Inspetor ..., pelo seu comprometimento com a organização
19	Idem
19	O líder deve atuar em suas funções, influenciando positivamente o desempenho dos colaboradores, através do próprio exemplo de conduta pessoal. Além da força do exemplo, existe a necessidade de reuniões sistemáticas e produtivas, com esclarecimentos gerais sobre os diversos temas em pauta