

SANDRA MARIA OLIMPIO MACHADO

MISSÃO PESSOAL EM CONVERGÊNCIA COM A MISSÃO
ORGANIZACIONAL

Trabalho de conclusão do curso de Educação
Emocional & Qualidade Humana, sob
orientação do professor Mário Koziner.

Fortaleza - Ceará
2002

ÍNDICE

INTRODUÇÃO

CAPÍTULO I

1. Missão Pessoal x Missão Organizacional

1.1.	Fundamentação Teórica.....	7
1.2.	Missão Organizacional.....	24
1.3.	Missão Pessoal.....	26

CAPÍTULO II

2. Metodologia

2.1.	Características do Estudo e Natureza da Pesquisa.....	34
2.2.	Formulação da Hipótese.....	35
2.3.	População e Amostra.....	36
2.4.	Instrumento de Pesquisa.....	36

CAPÍTULO III

3. Apresentação e Análise dos Dados

3.1.	Contextualização da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará.....	39
3.1.1.	Histórico	
3.1.1.1.	Criação da Instituição.....	39
3.1.1.2.	Inserção no Cenário Político e Econômico.....	42
3.1.2.	A Estrutura Organizacional.....	43
3.1.3.	Recursos Humanos na SEFAZ-Ce.....	50
3.2.	Apresentação e Análise dos Resultados Obtidos.....	53

CONCLUSÃO.....	83
----------------	----

ANEXOS

I – Identidade Organizacional.....	87
II – Organograma Atual	88

APÊNDICE

I – Questionário	89
------------------------	----

BIBLIOGRAFIA.....	97
-------------------	----

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

I – Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	13
II- Ilustração comparativa entre os estudos empreendidos por Maslow, McGregor e Herzberg.....	22

QUADROS

I – Paralelo entre a Teoria X e Y de McGregor.....	15
--	----

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Wellington e Socorro;

Aos meus filhos Débora, Carolina e Victor,
que me permitem aprender todos os dias um
pouco mais sobre as emoções humanas, o
meu eterno e incondicional amor;

A Osvaldo Araújo, um homem muito
especial.

AGRADECIMENTOS

Ao longo do caminho percorrido na busca de qualidade de vida, muitas foram as pessoas que de alguma maneira contribuíram para o meu desenvolvimento.

Todo esse processo fez com que o curso e essa monografia representassem um rico aprendizado sobre as trilhas internas do meu ser e permitiram uma exploração mais consciente das minhas emoções.

O meu agradecimento à administração da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará, que promoveu a minha participação no Curso de Educação Emocional & Qualidade Humana, e a todos aqueles que formaram o universo de estudo dessa pesquisa, os servidores da CENOR – Célula de Normas e CEDRH – Célula de Desenvolvimento de Recursos Humanos da SUPAD – Superintendência Administrativa;

Ao professor Mário Koziner, que com competência emocional contribuiu para o meu desenvolvimento pessoal na busca de qualidade de vida.

Aos colegas de curso pelo enriquecedor convívio e preciosa troca de experiências.

À todos aqueles que contribuíram de alguma forma e, por absoluta involuntariedade não foram citados nominalmente, o meu sincero agradecimento.

INTRODUÇÃO

O equilíbrio é o grande desafio da qualidade de vida e da ecologia humana. Da mesma maneira, é decisivo e imprescindível definir clara e honestamente o propósito de vida e mantê-lo como orientador permanente da ação pessoal ao longo do tempo. Dentro do nosso propósito de vida, que para efeito desta introdução chamaremos de missão pessoal, teremos espaço relevante para a função profissional, a parte de nossa vida que dedicaremos à busca de felicidade, realização e riqueza no trabalho de acordo com a missão organizacional. Aí estão quatro conceitos essenciais: missão pessoal, missão organizacional, satisfação e convergência.

A convergência entre a missão do indivíduo e a missão da organização na qual ele trabalha, pode contribuir para a sua satisfação no desempenho das atitudes profissionais e potencializar o seu próprio crescimento e também o da organização.

É na busca da confirmação desta afirmativa que se desenvolve este trabalho.

CAPÍTULO I

1. MISSÃO PESSOAL X MISSÃO ORGANIZACIONAL

Neste capítulo abordarei alguns aspectos existentes na bibliografia consultada sobre a Missão Pessoal e a Missão Organizacional: sua natureza, formação e realização.

Para encontrar o fio condutor da questão é preciso estabelecer a fundamentação teórica das Escolas que tratam da relação do indivíduo na organização e da concepção do que vem a ser Missão Pessoal.

1.1. Fundamentação Teórica

Este trabalho está centrado em quatro conceitos principais: satisfação, missão pessoal, missão organizacional e convergência. Antes de apresentar a pesquisa que fará o teste da hipótese, cabe fixar a base científica que dá suporte a este estudo.

A história da evolução do homem mostra uma certa lentidão nos avanços quando tomamos os aspectos voltados para as organizações produtoras de bens e serviços, sejam elas públicas ou privadas. Tomando

como referência que o homem só alcançou a revolução industrial no século XVIII, e isto significa que até aquele momento milhares de anos de história já são passados, podemos afirmar que nas décadas seguintes um tímido processo de aceleração instalou-se.

Nos primeiros anos do século XX, os processos de produção começam a ser estudados e avaliados com critério e surgem as primeiras observações com caráter científico. Muitas décadas se passarão até que o ser humano receba a devida atenção nas pesquisas e propostas de desenvolvimento dos sistemas econômicos. De certa forma, mesmo hoje poderíamos afirmar que a ciência ainda não alcançou a plena compreensão da incomensurável riqueza do ser humano, mesmo tomada no espaço restrito da produção.

A seguir são apresentados os passos mais relevantes do avanço científico nos aspectos humanos do desempenho das organizações. Será feita uma referência breve a cada um desses marcos científicos, em ordem cronológica, até Herzberg, escolhido como suporte fundamental desta pesquisa.

Frederick Taylor, na América do Norte, e Henri Fayol, na Europa, faziam na segunda década do século XX os primeiros estudos com rigor científico sobre as organizações. Não se pode dizer que havia alguma preocupação com os aspectos humanos do trabalho, mas o primeiro passo estava sendo dado. Ambos buscavam maior racionalidade e maior produtividade no momento em que a indústria, embora incipiente, experimentava importante expansão. Taylor concentrou sua atenção junto ao trabalho operário, enquanto Fayol estudava o nível de supervisão.

Taylor deu ordenamento à tese da especialização das funções, fracionando as tarefas, medindo e padronizando os tempos de sua realização. Para o interesse específico deste estudo, merecem destaque em seu trabalho as seguintes proposições:

- a) o trabalhador deve desempenhar a função mais compatível com suas aptidões;
- b) os interesses da administração e dos empregados podem ser conciliados.

Estes dois aspectos, nos reportam ao fato de que, embora o seu trabalho não tivesse um direcionamento à satisfação do indivíduo na organização, já

àquela época vislumbrava-se a idéia de que, se o indivíduo desenvolve tarefas para as quais está apto ou sente-se satisfeito em realizar, há uma maior chance de que os resultados sejam mais producentes. E ao sinalizar que os interesses da administração e dos empregados podem ser conciliados, nos encaminha para uma visão de que ambos podem e devem caminhar juntos, lado a lado, para o cumprimento dos seus objetivos organizacionais e pessoais.

Henri Fayol propôs que a gerência se organizasse através das funções de planejar, comandar, organizar, controlar e coordenar. Fayol fixou funções específicas e articuladas para os gestores (na época quase sempre os próprios donos) e para a supervisão direta da tarefa.

Estava aberta a possibilidade de se observar e de se compreender o processo produtivo a partir de novas perspectivas. Os seres humanos tinham aptidões a serem consideradas desde a seleção para a função, as funções de supervisão podiam ser ordenadas e alguma relação entre gerência e produção devia ser exercida e desenvolvida.

Nesta abordagem, praticamente só a força e a saúde do trabalhador eram considerados pelo empregador. E para o trabalhador não havia perspectiva de evolução e satisfação, só a remuneração.

Entre 1924 e 1932, em Chicago, Estados Unidos, Elton Mayo e seus colaboradores realizaram a famosa experiência de Hawthorne (Western Electric Company's Hawthorne Works, uma empresa telefônica), que constava de separar um grupo e submetê-lo a uma modificação das condições de trabalho (aumento das pausas de trabalho, melhora da iluminação, por exemplo), enquanto outros grupos (constantes, sem modificações) faziam o papel de controle. Mayo observou que a produtividade aumentava quase igualmente nos dois grupos, e concluiu que fatores físicos influenciam menos a produtividade que os fatores emocionais.

Novos pressupostos passaram a vigorar entre estudiosos e administradores, considerando a importância do indivíduo no atingimento das metas organizacionais. Segundo Ferreira e outros (1997)¹, estes pressupostos foram:

¹ FERREIRA, A et alli. Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias. São Paulo, Pioneira, 1997, pg .27-28.

? Integração e Comportamento Sociais - o homem socialmente desajustado tem baixa eficiência, uma vez que os aspectos intrínsecos (psicológicos e emocionais), têm mais importância do que os aspectos extrínsecos (técnicos, voltados para o trabalho). Aliado a isto, o papel da integração no grupo é fundamental para o desempenho do trabalhador, uma vez que a sua aceitação no grupo passa por uma aceitação de si próprio, o que gera uma condição de ajuste social.

? Participação nas Decisões - uma vez comprometido com as decisões, mesmo que condicionado à situação e ao padrão de liderança adotado, o trabalhador sente-se mais estimulado e aumenta a produtividade da empresa.

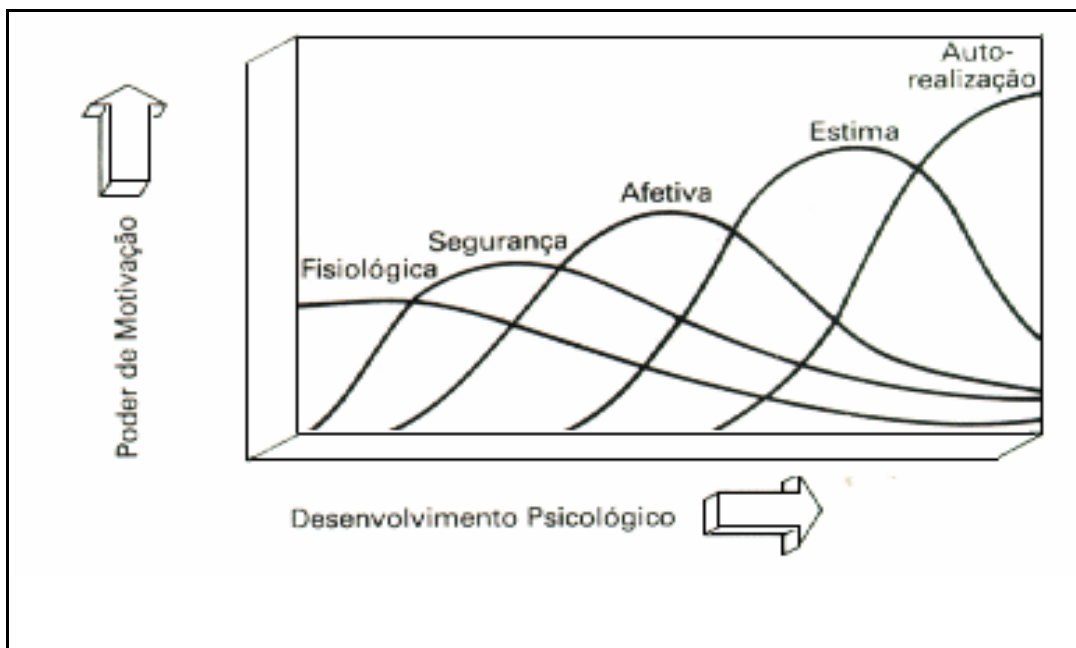
? Homem Social - a necessidade de reconhecimento, aprovação social e participação passam a ser prioritárias na abordagem da Escola de Relações Humanas.

? Conteúdo do Trabalho - trabalhos repetitivos são negativos para a motivação e refletem da mesma forma no nível da produção. As tarefas devem, portanto, ser estimulantes e gratificantes para o trabalhador.

Interessa registrar que até então, no processo produtivo não se consideravam aspectos emocionais, posto que mesmo os avanços de Taylor e Fayol apenas em perspectiva apontavam nesta direção.

Em 1943, Abraham Maslow classificou as necessidades humanas em uma hierarquia de cinco estágios: físicos, de segurança, sociais, de afeto e de reconhecimento.

Figura I : Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Hampton, David R. Administração: Comportamento Organizacional, pág. 158

Maslow provou que as necessidades do ser humano são crescentes numa hierarquia e que, uma vez satisfeitas as necessidades de um nível, o ser humano avança na busca de satisfazer necessidades de outro nível. Maslow também afirmou que uma necessidade satisfeita deixa imediatamente de ter caráter motivador.

A diferença entre o físico e o emocional estava agora mais do que posta, estava qualificada e classificada numa escala. Era o primeiro mapa da motivação. A partir de Maslow ficou claro que a produção e a produtividade seriam maiores se os aspectos humanos do trabalho e do trabalhador fossem reconhecidos e estimulados. Em outras palavras, trabalhador motivado produzia mais e melhor.

Em 1960, Douglas McGregor propôs duas situações extremas e antagônicas em relação ao comportamento do ser humano no trabalho.

A Teoria X considera o indivíduo indolente, avesso ao trabalho, acomodado e indiferente às necessidades da organização. Assim sendo, cabe à organização direcioná-lo, controlá-lo, puni-lo, premiá-lo, sem o que a produção e a produtividade serão baixas.

A Teoria Y considera o indivíduo trabalhador, sensível e interessado em aprender e crescer. A tarefa da administração, neste caso, é oferecer as condições básicas e a metodologia de trabalho para que todos exerçam suas habilidades e possibilidades ao máximo.

Quadro I - Paralelo entre a Teoria X e Y de McGregor

Teoria X Concepção tradicional de direção e controle	Teoria Y Integração entre objetivos individuais e organizacionais
O ser humano tem aversão natural ao trabalho	O ser humano vê o esforço físico e mental no trabalho de forma tão natural quanto querer descansar
A maioria das pessoas precisa ser controlada, dirigida, coagida e punida, para que finalmente trabalhe	A maioria das pessoas busca naturalmente se autocorrigir, para atingir os objetivos que se propuseram alcançar
O homem é um ser carente, que se esforça para satisfazer uma hierarquia de necessidades	O compromisso com um objetivo depende das recompensas que se espera receber com sua consecução
O ser humano não consegue assumir responsabilidades	O ser humano não só aprende a aceitar as responsabilidades, como passa a procurá-las
A participação dos funcionários é um instrumento de manipulação dos mesmos	A participação dos funcionários é uma forma de valorizar suas potencialidades intelectuais, como: imaginação, criatividade e engenhosidade.
O líder adota um estilo autocrático	O líder adota um estilo participativo

Fonte: FERREIRA, A et alii. Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias. São Paulo, Pioneira, 1997, pg.44

Com seus dois modelos radicais para o comportamento no trabalho, McGregor ajudou a fixar claramente os papéis da supervisão nas organizações que buscavam maior produtividade. Sobre os ombros dos administradores agora pousava uma nova e grande responsabilidade.

Quase simultaneamente à divulgação das Teorias X e Y, Herzberg concluiu estudos que vieram a ser conhecidos como a Teoria da Motivação e Higiene.

A teoria desenvolvida por Herzberg, eixo central da base teórica desta monografia, classifica os fatores de insatisfação do indivíduo como fatores higiênicos, e os fatores de satisfação como fatores motivacionais. Embora a ênfase, para este estudo em particular, seja dada aos fatores motivacionais, faz-se uma análise, do ponto de vista teórico, dos fatores higiênicos objetivando um conhecimento geral sobre o trabalho desenvolvido por Herzberg e a sua visão sobre o comportamento do indivíduo.

A pesquisa que deu origem à Teoria de Motivação e Higiene, foi realizada entre 200 engenheiros e contadores de empresas industriais localizadas na região de Pittsburgh, EUA, em que os entrevistados deveriam

retratar um acontecimento no seu ambiente de trabalho, de longa ou curta duração, em que eles tivessem se sentindo excepcionalmente bem ou excepcionalmente mal.

A pergunta central utilizada para o levantamento das informações na pesquisa de Herzberg foi:

“Pense numa ocasião na qual você se sentiu excepcionalmente bem ou excepcionalmente mal com relação ao seu trabalho, quer no presente ou em outro que você já tenha feito. Esse pode ser um tipo de situação de longa ou curta duração, da forma como foi exatamente descrita. Diga-me o que aconteceu.”²

Este era o questionamento básico, acrescido de perguntas que visavam esclarecer o acontecimento, e de outras de caráter mais subjetivo sobre o porquê do acontecimento na visão do respondente.

Frederick Herzberg centrou a sua teoria na investigação de fontes de satisfação e insatisfação dos indivíduos com relação ao trabalho, partindo da premissa de que “ao falar sobre condições que as fazem sentir-se bem ou satisfeitas, as pessoas mencionavam fatores intrínsecos ao trabalho. Herzberg

deu o nome de motivadores às fontes de satisfação e de higiene ou manutenção às fontes de insatisfação que formam o ambiente de trabalho”.³

Os fatores utilizados para dar suporte à investigação realizada por Herzberg foram: realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade, promoção, salário, possibilidade de desenvolvimento, relações interpessoais com subordinados, status, relações interpessoais com colegas e superiores, supervisão técnica, políticas administrativas da companhia, condições de trabalho, vida pessoal e segurança no emprego.

Da avaliação dos fatores pesquisados, Herzberg conclui que os fatores de realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade e promoção (ou possibilidade de progresso) eram os mais representativos para aumentar a satisfação em relação ao trabalho, e estes fatores têm relação direta com a natureza da tarefa a ser desenvolvida. Portanto, Herzberg classificou estes fatores como Motivacionais.

Os fatores políticas administrativas, supervisão técnica, salários, relações interpessoais e condições de trabalho obtiveram o maior percentual de

² HERZBERG, F. MAUSNER, B. & SMYDERMAN, B. The motivation to work. New York, John Wiley & Sons, Inc, 1964. In: ARAÚJO, A. P. Motivação e Satisfação no Trabalho, Fortaleza, BNB, 1990, p.54

respostas relacionadas com atitudes negativas, ou seja, que geram insatisfação e estão diretamente relacionadas com o ambiente de trabalho, sendo classificados como fatores Higiênicos.

Segundo Koontz & O' Donnel (1981), a pesquisa de Herzberg permitiu as seguintes conclusões:

Com base na sua pesquisa de campo, Frederick Herzberg propôs uma teoria bi-fatorial da motivação. Ele inclui num grupo as diretrizes, a administração, supervisão, condições de trabalho, relações interpessoais, salário, status, segurança de emprego e vida pessoal da empresa. Esses fatores ambientais são contrários à satisfação; se estiverem presentes em elevada quantidade ou qualidade, não irão gerar insatisfação, embora também não sejam geradores de satisfação.

No segundo grupo estão os fatores do conteúdo do trabalho: realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade, promoção e crescimento. A qualidade destes fatores será causa de satisfação ou de não-satisfação (porém não de insatisfação). Os fatores do primeiro grupo têm sido denominados “fatores de higiene” ou de “manutenção”. Sua presença não basta para motivar os subordinados e, no entanto, precisam estar presentes, pois de outra forma haverá insatisfação. Os fatores do conteúdo do trabalho

³ HAMPTON, D.R. Administração: Comportamento Organizacional. São Paulo, McGraw-Hill, 1990, p.171

são os verdadeiros motivadores, porque têm o potencial de gerar uma sensação de satisfação.⁴

Herzberg analisa que a satisfação e a insatisfação não representam opostos para uma mesma dimensão, são mesmo duas dimensões distintas. Enquanto que a satisfação é afetada pelos fatores de motivação, a insatisfação é afetada pelos fatores de higiene.

Sob este ponto de vista, vale a pena registrar as observações de Hampton (1990) sobre o assunto:

“Se os motivadores, ou fatores de satisfação, e os fatores de higiene, ou insatisfação, são dimensões separadas, os gerentes precisam lidar com ambos. Além do mais, os gerentes precisam ser realistas e não esperar que o aprimoramento dos fatores de higiene aumente a motivação. Mas se os gerentes quiserem aumentar a motivação e o desempenho acima do nível normal, é preciso enriquecer o trabalho em si.”⁵

A partir daí, e considerando a responsabilidade gerencial de criar condições favoráveis para o atingimento das metas organizacionais, Herzberg

⁴ KOONTZ & O' DONNELL, C. Fundamentos da Administração. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1981, p.379/399

⁵ HAMPTON, D.R. op.cit. p.172

faz uma análise do que representam os fatores higiênicos e motivacionais no trabalho.

Os fatores higiênicos, quando inexistentes no ambiente de trabalho, são responsáveis por altos índices de insatisfação. Se existentes, eles apenas eliminam a insatisfação. A relação é semelhante à manutenção de uma casa: se é limpa e bem cuidada é a referência normal, esperada, não gera nenhuma expectativa ou insatisfação. Por outro lado, se os móveis estão gastos, a limpeza é precária e os eletrodomésticos estão quebrados, representam uma fonte permanente de insatisfação. Da mesma forma ocorre na empresa. Só que na empresa estes fatores estão fora do controle das pessoas uma vez que são supridos e decididos geralmente pela administração. Portanto, se péssimos ou precários, os fatores higiênicos provocam a insatisfação das pessoas. Devido a essa influência mais voltada para a insatisfação, Herzberg denominou-os de fatores insatisfacientes, ou ainda fatores de manutenção.

Os fatores motivacionais estão relacionados com as necessidades mais elevadas dos indivíduos de auto-estima e auto-realização, e para aumentar a motivação e satisfação para o trabalho há que se dar ênfase à melhoria contínua dos processos de execução das tarefas, a fim de proporcionar um

desenvolvimento psicológico no indivíduo que o faça sentir-se gratificado, recompensado e reconhecido pelo seu desempenho. Quando são ótimos, os fatores motivacionais elevam a satisfação das pessoas e quando são precários evitam a satisfação. Por estarem relacionados com a satisfação, recebem o nome de fatores satisfacientes.

Partindo das conclusões de Herzberg, e aplicando a sua teoria à avaliação sobre a motivação e satisfação do servidor público no caso particular da SEFAZ-Ce, considerando que os fatores motivacionais podem implicar num maior grau de satisfação, procurou-se focar as perguntas do questionário desta pesquisa em elementos que estivessem mais diretamente ligados à valorização do servidor em seu ambiente de trabalho (exemplo: oportunidade de crescimento pessoal e profissional - questão de grande relevância por extrapolar o limite da organização e invadir o espaço do indivíduo). Não é só a empresa que merece atenção, mas o bem-estar do servidor no seu aspecto pessoal, particular. Uma outra questão vinculada à este tema é a autonomia decisória que tem influência direta na qualidade e comprometimento com a tarefa desempenhada. Responsável pelas decisões que têm interferência direta na organização, o indivíduo sente-se mais satisfeito com o trabalho.

Araújo (1990)⁶, em pesquisa aplicada, tendo como base a teoria desenvolvida por Herzberg, conclui que “uma das formas mais eficientes para se aumentarem a motivação e satisfação do empregado no trabalho é através do *enriquecimento da tarefa*”.

Considerando os estudos de Maslow (1943), McGregor (1960) e Herzberg (1959), observam-se semelhanças entre eles, uma vez que todos tratam das necessidades relativas aos indivíduos e fatores que motivam o seu comportamento. A figura abaixo retrata uma comparação entre as teorias formuladas pelos três pesquisadores:

McGRE GOR	MASLOW Hierarquia das Necessidades	HERZBERG Motivação e Higiene	McGRE GOR
Teoria “Y”	AUTO- REALIZAÇÃO	FATORES DE MOTIVAÇÃO	Teoria “Y”
	AUTO-ESTIMA		
	SOCIAIS	Teoria “X”	
	SEGURANÇA		
	FISIOLÓGICAS		

Fonte: Araújo, A . P. Motivação e Satisfação no Trabalho, Fortaleza, BNB, 1990, p.61

⁶ARAÚJO, A . P. Motivação e Satisfação no Trabalho, Fortaleza, BNB, 1990, p.59

Desta forma vê-se que a Teoria X de McGregor relaciona-se com as necessidades básicas do ser humano, segundo Maslow, e estão vinculadas aos fatores higiênicos, classificados por Herzberg como aqueles que têm relação com o ambiente de trabalho.

A Teoria Y relaciona-se com as necessidades mais elevadas, segundo Maslow, e estão vinculadas aos fatores motivacionais de Herzberg, que são aqueles que têm relação com a natureza do trabalho e promovem a satisfação profissional do indivíduo.

Uma vez que a teoria de Herzberg trata mais diretamente da relação tarefa x satisfação/motivação, considerando as mais elevadas necessidades do indivíduo enquanto ser humano, que são a auto-realização e a auto-estima, fez-se a opção por essa teoria dentre as demais, especialmente por acreditar-se que quanto mais atendidas forem as necessidades do indivíduo, de acordo com as suas expectativas, maior o seu nível de satisfação e mais motivado ele estará, não só para contribuir com as organizações, mas, também e, especialmente, com os seus semelhantes.

1.2. Missão Organizacional

A utilização sistemática do conceito de Missão Organizacional nas empresas e instituições de todo tipo não tem um autor e uma data específica. Na verdade, o conceito tem sua origem atribuída a dois momentos distintos da história da Teoria da Administração.

Num deles, Theodore Levitt, no clássico texto *Miopia em Marketing*, mostrou porque alguns empreendimentos prosperaram e outros fracassaram. Levitt defendeu a tese de que os homens de negócios não souberam responder (nem intuitivamente, nem expressamente) às perguntas “qual é o nosso negócio? ”, “como será nosso negócio no futuro? ”, “qual o nosso objetivo?”. O clássico exemplo que demonstra a tese é o da perda de espaço das estradas de ferro para outras alternativas de transporte. Segundo o modelo, os empresários das estradas de ferro ocuparam-se demais em expandir as linhas e não se ocuparam de atender as necessidades e desejos do mercado. Theodore Levitt estava diferenciando marketing de vendas: “A diferença entre marketing e vendas é mais do que uma questão de palavras. A venda se concentra nas necessidades do vendedor e o marketing nas necessidades do comprador. A venda se preocupa com a necessidade do vendedor de converter seus produtos em dinheiro; o marketing, com a idéia de satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto e de todo o conjunto de coisas ligadas à sua fabricação, à sua entrega e, finalmente, ao seu consumo”. Levitt

não falou em missão, mas a partir daquele momento, todo empreendedor ficou ciente e consciente de que era necessário compreender cada negócio como algo mais do que fabricar e vender.

Quase simultaneamente, as grandes organizações, já realizando seus processos de planejamento (inicialmente de produção e vendas), passaram a perceber a importância de estar prontas para o futuro, certas de que o futuro não é sempre feito só de crescimento dos mercados e de expansão das oportunidades, como tudo parecia indicar no clima desenvolvimentista quase sem freios do pós-guerra. E no planejamento já se sabia que deve-se estar pronto não exclusivamente para o provável, mas também para o possível. Estava nascendo o planejamento estratégico, o estudo dos cenários, a avaliação dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e ameaças do mercado, e logo, logo, multiplicaram-se os modelos e formulações, e o conceito de identidade e personalidade da organização sempre presente nesse processo não tardaria a sublimar-se na proposta da definição de sua missão.

1.3. Missão Pessoal

Da mesma maneira que não há registro histórico e certidão de nascimento para a missão organizacional, nos termos em que a temos hoje,

também não há data e primeiro propositor para a prática da definição da missão pessoal. Mas não faltam defensores respeitáveis para a prática cada vez mais comum de se usar uma definição ao mesmo tempo abrangente, precisa e sintética para definir o que somos, o que queremos e o que faremos para alcançar nossos objetivos.

Início a abordagem deste tema com algumas perguntas: Qual o sentido da vida humana ? Por quê estamos aqui neste mundo? O que buscamos realizar? Independente das respostas, admite-se que todos os indivíduos têm uma identidade e um objetivo.

O Dalai Lama, líder espiritual do Tibet, numa de suas palestras defendendo a autonomia tibetana, na sua peregrinação por todos os continentes para sensibilizar a opinião pública, afirmou: “- *Para mim o próprio objetivo da vida é perseguir a felicidade. Isso está claro. Se acreditamos em religião ou não; se acreditamos nesta religião ou naquela; todos estamos procurando algo melhor na vida. Por isso, para mim, o próprio movimento da nossa vida é no sentido da felicidade*”⁷,

⁷CUTLER, H. SS. Dalai Lama. A Arte da Felicidade: um manual para a vida. São Paulo, Martins Fontes, 2000, pág 13.

Felicidade estará sempre entre os elementos fundamentais da busca do ser humano, independentemente de raça, credo, sistema econômico ou regime político. A vida moderna impôs indiscutíveis embaraços na jornada a caminho dos grandes objetivos. As restrições econômicas, a inserção da mulher no mercado de trabalho, aumento da competitividade, o estresse urbano e as tensões nas relações sociais, para citar apenas alguns aspectos que dificultam o equilíbrio do ser humano e o alcance do seu grande objetivo.

Peter Senge (1990), considera o Domínio Pessoal, como uma das cinco disciplinas essenciais para o desenvolvimento e aprendizagem das organizações, num entrelaçamento explícito da importância do desenvolvimento do indivíduo com o desenvolvimento organizacional.

E afirma que “o verdadeiro objetivo não pode ser compreendido isoladamente da idéia do nosso propósito na vida. Todo ser humano tem um propósito na vida, e a felicidade está diretamente relacionada ao fato de se viver de maneira coerente com esse propósito...Quando as pessoas realmente se interessam pelo que estão fazendo, elas se empenham naturalmente, pois estão fazendo o que realmente querem..... Todos já viveram experiências em

que o trabalho flui, quando se trabalha em sintonia com a tarefa e com alta produtividade.”⁸,

Parece-nos que as teorias mais recentes apontam para a importância da satisfação do indivíduo no desempenho das suas tarefas, não apenas como fator individual, mas também porque aquele que trabalha satisfeito tem uma maior produtividade, o que reverte em benefício não só para ele mas também para a organização.

Segundo Chopra, a sétima lei espiritual do sucesso é a lei do darma, que diz que temos um talento único e assumimos uma forma física para cumprir um propósito na vida. E diz: *“Quando você combina a capacidade de expressar seu talento único com benefícios à humanidade, está fazendo pleno uso da lei do darma. Agindo assim, e somando a experiência de sua própria espiritualidade, o campo da potencialidade pura, não há meios de você não ter acesso à abundância ilimitada, porque essa é a verdadeira forma de se obter abundância”⁹.*

⁸Senge, Peter M. A Quinta Disciplina. São Paulo, Editora Best Seller, 1990, pg. 142.

⁹Chopra, D. As Sete Leis Espirituais do Sucesso. São Paulo, Editora Best Seller, 1998, pág.87.

Parece dispensar demonstração a idéia de que o ser humano tem uma identidade e parece, se aceitarmos o que afirmam Chopra, Senge e o Dalai Lama, que também tem um objetivo, um propósito. A prática cada vez mais comum das pessoas definirem a sua Missão Pessoal parece-nos ser não só a que melhor se aproxima de uma proposta-síntese de fixação de identidade e objetivo, mas talvez a única.

Uma vez fixadas as bases teóricas de apoio para os conceitos de satisfação, missão pessoal e missão organizacional, resta apenas apresentar suporte para a utilização da idéia de “convergência” entre as duas “missões”.

Segundo Simmons: *“Alguns gerentes acham que o interesse pessoal é incompatível com o bem da empresa. Não é verdade. As empresas dependem do interesse pessoal. Deve-se apenas garantir que esteja ligado ao bem da organização. Quando os funcionários podem atingir os próprios objetivos de sobrevivência psicológica fazendo com que a empresa seja bem –sucedida, ambos ganham. Nesse ponto, o território da empresa torna-se o território pessoal. Eles usam um mapa maior.”*¹⁰,

¹⁰SIMMONS, A.. Jogos Territoriais: como entender e eliminar rivalidades e falta de comunicação no ambiente de trabalho. São Paulo, Ed. Futura, 1998, pág.209

E considerando esta “expansão territorial” o funcionário passa a perceber que, na busca do seu crescimento pessoal ele promove também o crescimento da organização à qual serve, e vice-versa. Com esta visão, ambos, organização e funcionário evoluem.

Segundo Simmons: *“É ruim para uma empresa ignorar o fato de que as pessoas são principalmente movidas por interesse pessoal. As empresas que ignoram (ou competem com) o interesse pessoal tentam obter mais de seu pessoal por menos progressivamente até que inadvertidamente aumentam os jogos territoriais.”*¹¹

E em consequência se estabelece uma relação perde-perde, ou seja, uma situação na qual a competitividade reduz a convergência de objetivos. O funcionário busca satisfazer os seus interesses ignorando ou minimizando os interesses organizacionais.

Para concluir a abordagem sobre missão organizacional e missão pessoal e a importância da convergência entre estas, vale ressaltar a observação de Simmons: *“Somente quando os processos e as metas organizacionais ajudam*

¹¹SIMMONS, ^a op.cit, pág. 209

a satisfazer o interesse pessoal e as necessidades de sobrevivência psicológica é que as pessoas desviarão a atenção dos jogos territoriais para as metas organizacionais. Compartilhar muita informação dá aos funcionários mais escolhas e mais oportunidades para unir o interesse pessoal ao bem da empresa. Quando a vitória da empresa significa a própria vitória, as pessoas começam a sentir-se parte de um território unificado em vez de intrusos”¹²

Portanto, no estabelecimento da missão, algumas premissas podem falsear o verdadeiro propósito de vida. Segundo Koziner¹³, as falsas premissas abaixo, podem representar uma declaração equivocada de missão. São elas:

- “1. Meu trabalho é minha missão;*
- 2. Meu papel social é minha missão;*
- 3. Minha lista de “Coisas para Fazer” é minha missão;*
- 4. Atualmente não estou vivendo minha missão;*
- 5. Não sou importante o bastante para ter uma missão;*
- 6. Minha missão deve ser grandiosa ou ajudar muitas pessoas;*
- 7. Uma missão deve ser cheia de sofrimento;*
- 8. Minha missão deve ser a mesma de meus pares;*
- 9. Geografia é destino;*

¹²SIMMONS, ^a op. cit., pág. 210

¹³ Kozziner, M. Apostila Módulo I do curso de Educação Emocional e Qualidade Humana, 2001.

10. O que estou fazendo é o mais próximo que posso chegar de minha verdadeira missão.”

Todas as afirmativas acima são fatores limitantes para a declaração de missão. Impedem que se contemple a vida através de um plano maior, expandido os horizontes e a possibilidade de realização do ser humano.

CAPÍTULO II

METODOLOGIA

2.1. Características do Estudo e Natureza da Pesquisa

Esta pesquisa foi desenvolvida na Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará, concentrando na área da Superintendência Administrativa que trata diretamente dos registros funcionais e desenvolvimento de todos os seus servidores. Partí do pressuposto de que se existe convergência entre a missão pessoal e a missão organizacional, o indivíduo trabalha mais satisfeito, sentindo-se parte da organização, e esta, parte de si mesmo. Assim sendo, o trabalho e a vida fluem em harmonia.

O tema escolhido se fundamenta em preferências pessoais, no sentimento de que organização e servidores, podem ser cúmplices no desenvolvimento de ambos reciprocamente. A pesquisa sugere que, observadas algumas condições de identidade, as pessoas sentem-se mais

satisfeitas em trabalharem nas organizações cuja missão e valores sejam compatíveis com os seus próprios.

Esta pesquisa consistiu em um estudo de caso, que tem como objetivo evidenciar através da equipe que trabalha com os recursos humanos na Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará, que a satisfação no trabalho tem relação com a compatibilidade entre a missão organizacional e a missão de cada um.

2.2. Formulação da Hipótese

Considerando que o desempenho individual interfere no desempenho global da organização e que servidores satisfeitos deveriam gerar um melhor resultado, formulei a seguinte hipótese:

Há uma maior satisfação no trabalho quando a missão pessoal e missão organizacional são convergentes, ou seja, quando o indivíduo reconhece que a sua missão é compatível com a missão organizacional.

2.3. População e Amostra

O quantitativo de servidores fazendários ativos atualmente é de 1511, dos quais 83 lotados na Superintendência Administrativa e destes 25 voltados para a gestão de Recursos Humanos. Considerando o trabalho de conscientização e sensibilização que tem sido desenvolvido com este grupo, optei por tratar como amostra todos os servidores lotados na Célula de Normas (CENOR) em número de 10 (dez) e Célula de Desenvolvimento de Recursos Humanos (CEDRH) em número de 15 (quinze), inclusive seus gestores.

2.4. Instrumento de Pesquisa

O processo de investigação nem sempre reporta o pesquisador às respostas necessárias ou esperadas à conclusão de sua hipótese. Daí a importância de se estruturar um bom instrumento de coleta de dados, para assegurar que o conteúdo da resposta informe aquilo que se pretende saber com a pergunta formulada.

Mesmo submetidos uniformemente a perguntas idênticas, o sentido das questões provoca deferentes interpretações individuais, o que pode apontar

desvios na avaliação real da situação existente. Por este motivo, é necessário assegurar que as perguntas formuladas não permitam interpretações distintas da intenção do pesquisador.

Escolhi como instrumento de coleta de dados o questionário, que foi formulado visando obter respostas cujo teor indicasse o nível de convergência entre a missão pessoal e a missão organizacional e seu impacto na satisfação do servidor no trabalho.

Para validar o instrumento de pesquisa foram trabalhadas três versões, sendo aplicada aos respondentes a versão reproduzida no Apêndice, após correções e sugestões com relação à forma e conteúdo, focando-se as atenções para o objeto do estudo.

O questionário ficou estruturado em dois blocos. No primeiro tratei da caracterização do indivíduo com a finalidade de identificar o perfil do respondente, e no segundo, as perguntas centraram-se no objetivo da pesquisa. As perguntas foram formuladas de modo a se obter uma graduação que permitisse identificar a posição do respondente em relação à questão inquirida.

Para viabilizar a aplicação do questionário, os respondentes foram reunidos em sua unidade (CENOR e CEDRH) em um mesmo período. Nesta reunião se comunicou o objetivo da pesquisa e a não necessidade de identificação dos mesmos, para assegurar uma maior legitimidade nas respostas.

CAPÍTULO III

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Julga-se de grande importância fazer um histórico sobre o que representa a Secretaria da Fazenda no contexto estadual, como foi criada, o seu papel junto à sociedade e a situação específica da SEFAZ-Ce , a fim de informar ao leitor, para uma melhor percepção da análise dos dados, a relevância do estudo em questão.

3.1. Contextualização da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará – SEFAZ-Ce

3.1.1. Histórico

3.1.1.1.Criação da Instituição

Data de 1797 o ato oficial de autorização de instalação, no Ceará, do primeiro órgão arrecadador. Naquele momento era Bernardo Manuel de Vasconcelos o Presidente da Capitania do Ceará. Doze anos depois, em 1809, o órgão instalava-se na rua Sena Madureira, 142, em Fortaleza, prédio que

anteriormente sediava o governo. Entrava, então, em pleno funcionamento a Junta Real da Fazenda.

As primeiras mudanças vieram com a Regência, pouco tempo depois do frustrado “banquete cívico” da Declaração da Independência Nacional. As Capitâneas, já transformadas em Províncias, com economias absolutamente incipientes, naturalmente pouco conseguiam arrecadar. Todavia, pobres e carentes de recursos, necessitando fazer investimentos mínimos de infraestrutura, endividavam-se através da emissão de títulos debitados à conta do Tesouro do Império. Estes títulos eram conhecidos como “bilhetes”, e o Ceará deles fez uso.

Em 1831, a Junta Real da Fazenda se transforma em Tesouraria da Província, por força do artigo 45, da Lei Geral n.4, de 04/10/1831. A primeira Tesouraria foi instalada no Ceará pelo então governador da Província, José Mariano Cavalcante de Albuquerque, em 08/07/1833. Já no ano seguinte, através de Ato Adicional, expedido em 12/08/1834, as Províncias são declaradas financeira e administrativamente independentes da Regência Imperial.

Mais dois anos e nova mudança. Em 26/09/1836, através da Lei n.58, as Tesourarias desaparecem para dar espaço e vida à Secção da Repartição da Fazenda Provincial, desenhando-se, a partir daí, a relevância que viriam a ter as futuras e atuais Secretarias de Estado.

A grande mudança histórica final viria já por ato da República, datado de 01/01/1893, pondo em vigência o que viria a ser o Regulamento das Secretarias de Estado, determinando a reorganização das repartições e fixando-lhes a nova estrutura.

Atualmente, a Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará é um órgão da Administração Direta do Governo do Estado, com estrutura e funções legalmente estabelecidas, com a responsabilidade especial de assessorar o Governador nas seguintes questões:

- a) formulação da política tributária do Estado;
- b) execução da administração fazendária;
- c) direção, superintendência, orientação e coordenação das atividades de arrecadação, tributação, fiscalização e controle dos tributos e demais receitas do Estado;

- d) direção e controle dos serviços da Dívida Pública Estadual;
- e) exercício da coordenação geral, da orientação normativa, da supervisão técnica e da realização das atividades inerentes ao controle interno do Estado, procedendo ao acompanhamento financeiro, contábil, orçamentário, operacional, patrimonial e de prestação de contas;
- f) superintendência e coordenação de atividades de sua responsabilidade correlatas na Administração Direta, Autárquica, Fundacional e indireta do Estado;
- g) execução do controle da movimentação financeira de todos os órgãos estaduais, oriunda do Tesouro do Estado ou de outras fontes de recursos, relacionadas com o Tesouro Estadual.;
- h) elaboração, em conjunto com a Secretaria de Planejamento e Coordenação, do planejamento financeiro do Estado.

3.1.1.2. Inserção no Cenário Político e Econômico

As necessidades e conveniências econômicas e políticas que fizeram nascer ainda no tempo do Império, os núcleos das entidades que se transformariam nas hoje Secretarias de Fazenda eram, de certa maneira, respeitadas as monumentais diferenças e guardadas as devidas proporções, as

mesmas que viriam a marcar os Estados brasileiros de maneira mais visível nos últimos anos da década de 80 e que justificariam a necessidade de iniciar um processo de transformações radicais na gestão do dinheiro público: reprimir a sonegação fiscal; projetar administrativamente as ações do Império; dar suporte ao “Caixa Único”.

3.1.2. A Estrutura Organizacional

Pública ou privada, qualquer organização de pessoas e processos é uma entidade orgânica, dinâmica, evoluindo e adaptando-se continuamente a seu ambiente, sujeito a mudanças. A evolução da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará acontece nesse contexto, buscando eficiência e austeridade numa área crítica, decisiva, para o desenvolvimento equilibrado do Estado.

Em agosto de 1994, usando a marca PROMOFAZ, a SEFAZ-Ce (sigla da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará) iniciou, com apoio em experimentada consultoria externa, um programa de reflexão crítica sobre seus objetivos e metas (eficiência crescente na arrecadação de tributos e máxima austeridade na aplicação dos recursos), suas estruturas organizacionais e operativas e sobre os desafios que o futuro deveria apresentar. Era o começo

de uma formulação estratégica de modernização geral da instituição, com orientação para um processo de melhoria contínua e de participação de todos os servidores.

É importante registrar que, no momento dessa reflexão interna da SEFAZ-Ce, a Secretaria já era vista como um destaque entre as demais Secretarias de Fazenda Estaduais do País, em função da visibilidade e reconhecimento dos avanços experimentados fundamentalmente nas áreas tecnológica (informatização do controle e acompanhamento das operações dos contribuintes e das atividades internas), administrativa (planejamento de cargos e carreiras, banco de intenções preferenciais de lotação para remanejamento dos servidores) e financeira (substancial melhoria de desempenho relativo, equilíbrio das contas públicas).

Assim, o que se buscava era otimização, que deveria ter, na raiz de sua concepção, uma preocupação básica: a mudança deveria treinar, qualificar e envolver todas as pessoas do órgão. Enfim, um processo de mudança radical, mas participativa.

Em novembro de 1994 os gerentes da SEFAZ, através de um “shake down” - que é um método de identificação de problemas de forma compartilhada entre os membros de um grupo para em seguida buscar uma solução - definiram os 14 (quatorze) macroproblemas que precisavam ser enfrentados e resolvidos para que a Secretaria, através de seus servidores, otimizasse o seu desempenho.

Entre os quatorze macroproblemas listados, figurava com destaque o diagnóstico de uma inadequação da Estrutura Organizacional. Considerando-se a representatividade das pessoas que participaram do diagnóstico, o passo seguinte não demorou a ter seus contornos definidos.

A necessidade de mudança na Estrutura Organizacional teve suas diretrizes básicas fixadas: a) redução dos níveis hierárquicos; b) descentralização das decisões; c) integração das áreas afins; d) melhor distribuição setorial e espacial dos servidores; e) adoção de um modelo de gestão compartilhada.

Vale registrar outro aspecto relevante que influenciou positivamente a implantação da mudança. Uma crise fiscal estava instalada a partir do

comportamento desfavorável da conjuntura econômica, impedindo o Estado de formar poupança pública para investimentos. A nova estrutura permitiu a quebra da inércia reinante e propiciou uma mobilização capaz de compensar as adversidades externas.

Para a elaboração da nova estrutura, serviram de subsídios as informações advindas do “Seminário para Liderar Mudanças”, realizado em 04 etapas, no período de 01.05.96 a 17.07.96, cujo tema central foi “A Secretaria da Fazenda Hoje e o que esperamos dessa Instituição amanhã.” Neste seminário foi elaborado o Master Plan para definição e instalação da Nova Estrutura Organizacional da SEFAZ. Tratava-se de um conjunto de decisões gerais em que foram abordadas as macroestratégias de implantação. Foi composto pelos seguintes temas: Organização (estrutura e aspectos legais), Recursos Humanos: critérios para alocação e capacitação, Informática: adequação do fluxo de informações, Recursos Físicos e Planejamento e Comunicação.

Neste período, também foi definida a Identidade Organizacional (Anexo I), que contém a Missão que é um dos sustentáculos da hipótese: “Maximizar a Receita e Otimizar a Despesa para o Desenvolvimento do Estado do Ceará”.

Paralelo ao Seminário, foi utilizado “O método ZOPP” (sigla alemã que define Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos, método sustentado pelo conhecimento, idéias e experiências que os participantes trazem para as oficinas de trabalho), para definir atividades, atribuições e competências, a fim de manter um processo de decisão consensual e participativo. A partir disso foram tomadas as seguintes ações para implantar a nova estrutura:

1. Transparência na comunicação
2. Valorização do potencial humano
3. Conciliação dos interesses dos servidores com os da Secretaria
4. Negociação política
5. Suporte tecnológico necessário
6. Qualificação gerencial.

Observa-se que as três primeiras ações canalizam para a harmonia e conciliação entre os interesses dos servidores e os da Secretaria, valorizando o **potencial humano**, demonstrando uma preocupação com o bem-estar das pessoas, o que nos reporta aos fatores motivacionais tratados por Herzberg. A satisfação das necessidades humanas através de políticas que incentivem e

estimulem o crescimento profissional e pessoal só agregam valores à instituição organizacional como um todo.

A grande inovação proposta para a SEFAZ-Ce no novo modelo, estava na reorganização das áreas comuns de negócios onde se instituíram as Superintendências e a Assessoria de Desenvolvimento Institucional. As Superintendências foram formadas através da fusão dos antigos Órgãos de Atuação Instrumental e Programática (departamentos extintos). A fusão teve como princípio a formação de três áreas afins, as Superintendências, que foram definidas como Apoio (Recursos Humanos, Informática e Administrativo); Administração Tributária (Tributação, Arrecadação e Fiscalização de Trânsito e de Estabelecimentos) e Controladoria (Finanças, Auditoria Geral e Comissão de Programação Financeira). Os órgãos de Assessoria passaram a trabalhar de forma integrada, com a manutenção das suas respectivas atividades específicas.

Vale ressaltar que durante todo o período de transição houve seminários, treinamentos e contatos diretos da administração com todos os servidores para esclarecimentos acerca do processo de mudança.

As alterações ocorridas se fundamentaram na imperiosa necessidade de se definir e distinguir ações táticas de operacionais, tendo como fundamento a descentralização e o aperfeiçoamento do planejamento, acompanhamento e controle. Assim, foram constituídos os Núcleos de Coordenação e Execução. Os primeiros, representados pelas antigas delegacias, e os últimos pelas coletorias distritais na capital e interior.

Dessa forma a concretização estrutural da nova forma de gestão administrativa na SEFAZ-Ce, foi integralmente implantada, de acordo com o Decreto 24.388 de 28.02.97. Anexo II.

Implantada, tal mudança representou mais do que um instrumento na busca da melhoria da capacidade de arrecadação e conseqüente maximização da receita, assim como a otimização das despesas inerentes à máquina arrecadadora. Foi também um instrumento de revitalização da organização, gerando interação contínua com o ambiente de atuação da Secretaria e entre suas várias unidades administrativas, possibilitando um maior envolvimento do servidor nas decisões , tornando-o agente determinante no desempenho da organização.

3.1.3 Recursos Humanos na SEFAZ-Ce

Uma instituição centenária como a SEFAZ-Ce, certamente tem lidado com seu pessoal de uma maneira dinâmica, acompanhando a própria evolução da Administração. A evolução da área de Recursos Humanos na Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará ganhou uma dinâmica e uma profundidade muito próprias ao longo dos últimos anos. O Programa de Modernização da Administração Fazendária, implementado em 1994, produziu importante transformação na gestão da SEFAZ-Ce, merecendo destaque o forte aumento da participação do servidor no processo decisório. A condução deste processo participativo e descentralizador, que modificou toda a rotina e toda a estrutura da Instituição, foi feita em boa parte pela área de RH.

Mesmo obedecendo a burocracia exigida para registro de todos os atos envolvendo os servidores (movimentação, suprimento, folha de pagamento, etc,...), o foco passou a ser o desenvolvimento destes na busca não só de promover o seu crescimento, mas promover o desenvolvimento da organização através de investimento no seu pessoal alcançando assim o reconhecimento nacional pela qualidade, seriedade, compromisso com os objetivos organizacionais.

A gestão de Recursos Humanos da SEFAZ-Ce não se limitou a dar uma resposta adequada ao desafio imposto pela ampla reformulação que se consolidaria nos anos seguintes. A experiência de conduzir transformação tão radical quanto sensível trouxe oportuno amadurecimento à área. O crescimento qualitativo da gestão de Recursos Humanos é uma imposição nas organizações de um modo geral, mas na Fazenda cearense esta exigência dos novos tempos encontrou mentes esclarecidas e motivadas para grandes saltos de qualidade.

Para oferecer uma perfeita e rápida demonstração confirmadora desses avanços da gestão de pessoal, basta lembrar o fato de que agora é na SEFAZ que a administração pública do Estado busca excelência de talentos para suprir suas necessidades. Não foi sempre assim. Em passado não tão distante eram a Universidade Federal do Ceará e o Banco do Nordeste as supridoras de quadros. Mas isso não é tudo. Além de celeiro de valores, a SEFAZ também passou a exercer liderança na absorção e na difusão (dentro da máquina pública) de novos conceitos, novas habilidades. Efetivamente, a Instituição multiplica nas demais Secretarias as mais novas técnicas de planejamento, de estratégia e de gestão e controle.

O crescimento e o amadurecimento da área de RH, decisivos para os avanços da Fazenda no contexto da máquina pública do Ceará, estão apoiados em elementos simples que dão forma a uma sólida convicção: **o ser humano faz a diferença**. É ele o maior e mais importante ativo da organização; acreditar (e investir) nele é mais que uma prioridade, é uma premissa, condição; as estruturas e as rotinas se sustentam na ação das pessoas; participação e satisfação andam juntas para permitir o crescimento profissional e a realização pessoal.

O trabalho das “pessoas que gerenciam pessoas” tem conotação estratégica especialmente relevante e, em termos práticos e objetivos, exige formação sólida e rigorosa. Na verdade, mais do que a vocação de talentos inatos, a ação eficaz na gestão de recursos humanos pede o estilo de líderes, algo como vanguardeiros muito equilibrados (entre outras coisas porque nunca é possível impor, sempre é melhor convencer).

Assim é que se a SEFAZ-Ce tem uma posição de vanguarda no serviço público estadual, mercê de méritos que perpassam toda a estrutura da Secretaria, também a área de recursos humanos tem, dentro da Fazenda,

especial destaque e reconhecimento, fruto do mérito e do talento de cada um de seus membros, mas também consequência de um espírito de equipe construído de maneira firme e serena e apoiado em trabalho planejado e executado com dedicação e compromisso.

Por tudo isso a escolha dos componentes do setor de Recursos Humanos para aplicação da pesquisa de teste da hipótese formulada parece tão natural, inevitável. Mas há um fator adicional que justifica definitivamente a opção: é que parte dos membros deste setor estavam entre os primeiros a viver a experiência orientada da discussão da Missão Institucional da Sefaz e, num segundo momento, da formulação da Missão Pessoal de cada um.

3.2. Apresentação e análise dos resultados obtidos

Uma pesquisa de campo que envolva o comportamento humano nem sempre é de fácil análise, e os resultados obtidos podem não abranger a totalidade dos fatores que influenciam os seus sentimentos.

Os resultados aqui apresentados refletem a avaliação de 25 servidores assim distribuídos: dos 15 servidores lotados na CEDRH, 14 encaminharam resposta, e dos 10 servidores lotados na CENOR, 10 responderam. No

instrumento de coleta fizemos questão de omitir a identidade do respondente para assegurar uma maior credibilidade na resposta.

I – Caracterização da amostra

Tabela I – Indivíduos pesquisados quanto ao sexo

SEXO	%
Masculino	12,50
Feminino	87,50
TOTAL	100,00

Tabela II – Indivíduos pesquisados por faixa etária

IDADE	%
De 26 a 35 anos	12,50
De 36 a 45 anos	54,17
De 46 a 55 anos	29,16
Não Respondeu	4,17
TOTAL	100,00

Tabela III – Indivíduos pesquisados quanto ao grau de instrução

GRAU DE INSTRUÇÃO	%
2º Grau Completo	20,83
Superior Incompleto	8,33
Superior Completo	70,84
TOTAL	100,00

Tabela IV – Indivíduos pesquisados quanto ao estado civil

ESTADO CIVIL	%
Solteiro	25,00
Casado	54,17
Divorciado	0,00
Outros	16,66
Não Respondeu	4,17
TOTAL	100,00

Tabela V – Rendimento da Família (em salários mínimos)

SALÁRIOS MÍNIMOS	%
6 a 10	4,17
11 a 16	25,00
16 a 20	33,33
Acima de 20	33,33
Não Respondeu	4,17
TOTAL	100,00

Tabela VI – Rendimento Individual (em salários mínimos)

SALÁRIOS MÍNIMOS	%
6 a 10	33,33
11 a 16	33,33
16 a 20	25,00
Acima de 20	8,34
TOTAL	100,00

Tabela VII – Cargo que ocupa

CARGO	%
Auditor do Tesouro Estadual	4,17
Auditor Adjunto do Tesouro Estadual	29,17
Analista do Tesouro Estadual	12,50
Técnico do Tesouro Estadual	54,16
TOTAL	100,00

Tabela VIII – Indivíduos pesquisados quanto ao exercício de função de chefia

SÃO CHEFES	%
Sim	8,33
Não	91,67
TOTAL	100,00

Tabela IX – Indivíduos pesquisados quanto à área de atuação

ÁREA	%
CENOR	41,67
CEDRH	58,33
TOTAL	100,00

Tabela X – Indivíduos pesquisados quanto ao tempo que trabalha na SEFAZ

TEMPO NA SEFAZ	%
De 6 a 10 anos	45,83
De 11 a 15 anos	12,50
De 15 a 20 anos	12,50
Acima de 20 anos	29,17
TOTAL	100,00

Uma análise do perfil dos respondentes indica que 87,50% são mulheres e 12,50% são do sexo masculino, com faixa etária entre 26 e 45 anos, nível de formação com mais de dois terços superior completo 54,17% casados, com rendimento familiar concentrado acima de 16 salários mínimos e rendimento individual entre 6 a 20 salários mínimos. Como ocupação predomina cargos de nível médio (Auditor Adjunto, Analista e Técnico do Tesouro Estadual). Considerando que foram pesquisadas apenas duas unidades, cada uma com uma chefia, a concentração está em pessoas que não detêm cargo de chefia (91,67%). Os respondentes estão lotados na CENOR (41,67%) e na CEDRH (58,33%). A incidência de tempo de serviço na SEFAZ-Ce concentra-se na classe de 6 a 10 anos (45,83%).

Da análise destes dados, verifica-se que o perfil dos servidores da SEFAZ-Ce é de profissionais jovens e com pouco tempo de serviço na instituição, ótimo nível de escolaridade, com renda familiar acima do padrão dos servidores públicos de um modo geral.

Ressalto ainda a predominância de pessoas do sexo feminino (87,50%), o que me parece uma constante na área de recursos humanos.

As tabelas abaixo foram construídas considerando a quantidade de questionários devolvidos, contemplando inclusive àqueles que não responderam a determinadas questões, constando na tabela a indicação NR (não respondeu).

P1 -.Você definiu a sua Missão Pessoal ?

Respostas	%
Sim	95,83
Não	4,17
TOTAL	100,00

Para quem disse sim à pergunta anterior:

P2 - Você tem lembrança de sua Missão Pessoal?

Respostas	%
Nenhuma	0,00
Um pouco	0,00
Mais ou Menos	4,17
Lembro	50,00
Lembro Perfeitamente	41,66
N/R	4,17
TOTAL	100,00

A quase totalidade dos servidores pesquisados têm uma Missão Pessoal definida e 91,66% afirmam que lembram desta missão.

P3 - Como você considera trabalho profissional e felicidade pessoal?

Respostas	%
Não Relacionados	0,00
Pouco Relacionados	0,00
Indiferente	0,00
Relacionados	50,00
Muito Relacionados	45,83
N/R	4,17
TOTAL	100,00

P4 - Você diria que há algum tipo de vinculação entre ser bem sucedido na carreira profissional e ser bem sucedido no cumprimento da Missão Pessoal ?

Respostas	%
Nunca	0,00
Quase Nunca	0,00
Indiferente	0,00
Quase Sempre	70,83
Sempre	25,00
N/R	4,17
TOTAL	100,00

Para 95,83% dos respondentes o trabalho profissional e felicidade pessoal se posicionam entre relacionados e muito relacionados e o mesmo percentual afirma que há uma vinculação entre ser bem sucedido pessoal e profissionalmente.

P5 - Você conhece a Missão Organizacional da SEFAZ ?

Respostas	%
Sim	100,00
Não	0,00
TOTAL	100,00

Para quem disse sim à pergunta anterior:

P6 - Você participou do processo de definição da Missão Organizacional ?

Respostas	%
Não	75,00
Sim, um pouco	20,83
Sim, ativamente	4,17
TOTAL	100,00

P7 - Você tem lembrança da Missão Organizacional ?

Respostas	%
Nenhuma	0,00
Lembro sem precisão	16,67
Lembro perfeitamente	83,33
TOTAL	100,00

P8 - Como você se considera no processo de execução desta Missão?

Respostas	%
Não participante	0,00
Pouco participante	20,83
Participante ativo	79,17
TOTAL	100,00

As questões P5 a P8 buscam identificar a representatividade da Missão Organizacional para os respondentes. Todos conhecem a Missão da SEFAZ, o que é um fator significativo para o desenvolvimento desta pesquisa, e embora a maior parte (75,00%) não tenha participado da definição desta missão, 83,33% afirmam lembrar perfeitamente da mesma e 79,17% considera-se participante ativo na execução da Missão.

P9 - Qual das duas missões foi definida antes, sua Missão Pessoal ou a Missão Organizacional?

Respostas	%
Missão Pessoal	75,00
Missão Organizacional	25,00
TOTAL	100,00

P10 - Qual das frases abaixo você considera mais correta?

Respostas	%
A definição da minha Missão foi influenciada pela definição da Missão Organizacional	8,33
A definição da Missão Organizacional foi influenciada pela definição da minha Missão	25,00
Não há/houve influência entre elas	54,17
N/R	12,50
TOTAL	100,00

Considerando que a Missão Organizacional foi definida após a definição da Missão Pessoal para 75,00% dos respondentes parece coerente que 54,17% afirmem que não houve influência na definição de uma missão em relação à outra.

P11 - Quais são as duas palavras-chaves da sua Missão Pessoal?

Desenvolvimento Humano/ Crescimento - 6

Promover/ Facilitar/ Progresso - 5

Autodesenvolvimento – 4

Satisfação - 3

Pessoas – 2

Felicidade – 2

Família – 2

Vida – 2

Emoção - 2

NR - 2

Qualificação

Segurança

Harmonia
Bom emprego
Educação
Paz
Maestria Pessoal
Determinação
Equilíbrio
Desempenho Profissional

P12 - Quais são as duas palavras-chaves da Missão Organizacional ?

Maximizar Receita – 12
Otimizar Despesa – 11
Desenvolvimento – 6
Crescimento – 3
N/R - 2
Compromisso
Cidadania
Responsável
Organizada
Incentivo
Qualificação

É possível observar que a subjetividade da missão pessoal traz um maior número de referências, embora com predominância “Desenvolvimento Humano, Crescimento , Promover/ Facilitar o Progresso e Autodesenvolvimento”. No que se refere a Missão Organizacional, “Maximizar Receita e Otimizar Despesa” predominam, confirmando assim o conhecimento da Missão.

P13 - Qual das frases abaixo está mais correta?

Respostas	%
Há convergência entre a minha Missão Pessoal e Missão Organizacional	75,00
Não há convergência entre a minha Missão Pessoal e Missão Organizacional	16,67
Não Respondeu	8,33
TOTAL	100,00

P14 - Qual das afirmações abaixo é mais verdadeira ?

Respostas	%
A Missão Pessoal é mais importante	29,17
A Missão Organizacional é mais importante	0,00
As duas se equivalem em importância	70,83
TOTAL	100,00

75,00% afirmam que há convergência entre a Missão Organizacional e a Pessoal e 70,83% afirmam que as duas se equivalem em importância.

P15 -Você acha que os servidores fazendários efetivamente conhecem e se aplicam no cumprimento da Missão Organizacional no dia-a-dia ?

Respostas	%
Nenhum servidor	0,00
Somente os servidores com cargo comissionado (gerências)	0,00
Somente os servidores sem cargo comissionado	0,00
Parte dos servidores, independente do cargo comissionado	87,50
Todos os servidores	12,50
TOTAL	100,00

P16 -Você se aplica no cumprimento de sua Missão Pessoal?

Respostas	%
Sim	95,83
Não	0,00
N/R	4,17
TOTAL	100,00

Para quem respondeu Sim, qualifique:

Respostas	%
Eu me aplico sistematicamente	62,50
Eu me aplico eventualmente	25,00
Eu me aplico muito pouco	8,33
N/R	4,17
TOTAL	100,00

P17 - Você acha que o conhecimento e a lembrança da Missão Organizacional influenciam positivamente o desenvolvimento do seu trabalho?

Respostas	%
Nem um pouco	0,00
Pouco	0,00
Indiferente	4,17
Influencia	54,16
Influencia muito	37,50
N/R	4,17
TOTAL	100,00

P18 - Você acha que a Missão Organizacional influencia na sua Missão Pessoal?

Respostas	%
Nem um Pouco	0,00
Pouco	12,50
Indiferente	4,17
Influencia	62,50
Influencia Muito	20,83
TOTAL	100,00

Para 91,66%, lembrar da Missão Organizacional influencia positivamente o desenvolvimento do trabalho, enquanto que para 83,33% a Missão Organizacional influencia a sua Missão Pessoal.

P19 - O conhecimento das políticas administrativas definidas pela Organização lhe permite uma maior satisfação no desempenho das suas tarefas.

Respostas	%
Concordo Totalmente	70,83
Concordo em Parte	29,17
Indiferente	0,00
Discordo	0,00
TOTAL	100,00

P20 - Para uma perfeita identidade entre a Organização e as pessoas é necessário que haja uma política de efetivo reconhecimento da contribuição destas, diferenciando-as em termos de desempenho individual para recompensá-los justa e adequadamente.

Respostas	%
Concordo Totalmente	58,33
Concordo em Parte	41,67
Indiferente	0,00
Discordo	0,00
TOTAL	100,00

P21 - Por mais gratificante que fosse o meu trabalho, não me sentiria satisfeito se os valores da organização não correspondessem às minhas expectativas

Respostas	%
Concordo Fortemente	62,50
Concordo em Parte	33,33
Indiferente	0,00
Discordo	4,17
TOTAL	100,00

62,50% concordam fortemente com a afirmativa de que não se sentiriam satisfeitos se os valores da organização não correspondessem às suas expectativas.

P22 - O fato de executar uma tarefa somente porque me mandam, sem identificar nele algo de interessante, faz com que me sinta uma pessoa insatisfeita.

Respostas	%
Concordo Totalmente	41,67
Concordo	58,33
Indiferente	0,00
Discordo	0,00
TOTAL	100,00

P23 - É importante para mim vislumbrar perspectivas de crescimento profissional pois isso contribui com a minha missão pessoal

Respostas	%
Concordo Totalmente	79,17
Concordo em Parte	20,83
Indiferente	0,00
Discordo	0,00
TOTAL	100,00

79,17% concordam totalmente com o fato de que o crescimento profissional contribui para a Missão Pessoal.

P24 - Quando percebo no trabalho que executo, um sentimento de realização e conquista, sinto-me satisfeito profissionalmente e pronto para enfrentar maiores desafios.

Respostas	%
Concordo Totalmente	83,33
Concordo em Parte	16,67
Indiferente	0,00
Discordo	0,00
TOTAL	100,00

P25 - A consciência de que desempenho meu trabalho com eficiência me realiza, pois gosto de ser reconhecido como um profissional competente e capaz.

Respostas	%
Concordo Totalmente	87,50
Concordo em Parte	12,50
Indiferente	0,00
Discordo	0,00
TOTAL	100,00

P26 - O sentimento de que meu emprego é seguro e estável e que, por isso, posso até planejar minha carreira na organização, é muito gratificante.

Respostas	%
Concordo Totalmente	45,83
Concordo em Parte	54,17
Indiferente	0,00
Discordo	0,00
TOTAL	100,00

P27. Quando trabalho cercado de pessoas amigas, solidárias e em que posso confiar inteiramente, sinto-me satisfeito e a minha contribuição tende a ser maior.

Respostas	%
Concordo Totalmente	87,50
Concordo em Parte	12,50
Indiferente	0,00
Discordo	0,00
TOTAL	100,00

P28. A percepção de que através do meu trabalho estou dando vazão às minhas potencialidades é algo muito gratificante para mim e faz com que me sinta uma pessoa realmente capaz.

Respostas	%
Concordo Totalmente	91,67
Concordo em Parte	8,33
Indiferente	0,00
Discordo	0,00
TOTAL	100,00

P29. Marque a opção mais verdadeira:

Respostas	%
Se estou feliz, trabalho melhor	8,33
Quando me realizo no trabalho, fico feliz	4,17
As duas afirmativas acima estão corretas	83,33
Nenhuma das afirmativas acima está correta	4,17
TOTAL	100,00

83,33% afirmam que se estão felizes trabalham melhor e que quando se realizam no trabalho ficam felizes, mostrando a vinculação entre vida pessoal e profissional.

P30. Atribua Notas de 1 a 5 para seu sentimento em relação à Sefaz:

- 1- pouco –**
- 2- insuficiente**
- 3- regular**
- 4- bom**
- 5- excelente**

SENTIMENTO	1	2	3	4	5	TOTAL
Segurança/Estabilidade	0,00	0,00	20,83	54,17	25,00	100,00
Reconhecimento/Motivação	4,17	16,67	33,33	37,50	8,33	100,00
Satisfação/Realização	4,17	0,00	16,67	66,66	12,50	100,00
Dedicação/Compromisso	0,00	0,00	8,33	41,67	50,00	100,00

Após esta apresentação específica dos resultados de algumas perguntas, cabem abordagens elaboradas a partir da observação do conjunto de questões aplicadas aos servidores.

Há quatro conceitos principais na formulação da hipótese que esta pesquisa testará. São eles Missão Pessoal, Missão Organizacional, Satisfação e Convergência. O questionário foi concebido e aplicado de maneira a envolver todos os quatro conceitos e apontar para a confirmação, ou não, da hipótese formulada.

A estratégia de abordagem do primeiro conceito, a Missão Pessoal, foi concebida e executada de modo a não deixar qualquer dúvida sobre os seguintes aspectos: a) os servidores definiram a sua Missão Pessoal; b) os servidores lembram da sua Missão Pessoal e são capazes de citar as palavras-

chaves de sua formulação; c) os servidores reconhecem a existência de um vínculo forte entre realização e sucesso no trabalho e felicidade e sucesso na vida pessoal.

Para a medição deste conceito, formam o grupo básico de questões as seguintes perguntas:

P1 - Você definiu a sua Missão Pessoal?

P2 – Você tem lembrança da sua Missão Pessoal ?

P3 – Como você considera trabalho profissional e felicidade pessoal?

P4 – Você diria que há algum tipo de vinculação entre se bem sucedido na carreira profissional e ser bem sucedido no cumprimento da Missão Pessoal?

P11 – Quais são as duas palavras-chaves da sua Missão Pessoal ?

P16 – Você se aplica no cumprimento de sua Missão Pessoal?

P29 – Marque a opção mais verdadeira:

- Se estou feliz, trabalho melhor
- Quando me realizo no trabalho, fico feliz
- As duas afirmativas acima estão corretas
- Nenhuma das afirmativas acima está correta.

Quanto à Missão Organizacional, as perguntas aplicadas aos entrevistados buscaram também caracterizar firmemente que os servidores participaram da definição da Missão Organizacional da SEFAZ e lembram com clareza de seu conteúdo. Além disso, uma pergunta direta foi incluída no questionário para medir o sentimento de envolvimento e compromisso dos fazendários na execução da Missão Organizacional. As perguntas deste bloco estão relacionadas a seguir:

P5 – Você conhece a Missão Organizacional da SEFAZ ?

P6 – Você participou do processo de definição da Missão Organizacional ?

P7 – Você tem lembrança da Missão Organizacional ?

P8 – Como você se considera no processo de execução desta missão ?

P12 – Quais são as duas palavras-chaves da Missão Organizacional ?

P15 – Você acha que os servidores fazendários efetivamente conhecem e se aplicam no cumprimento da Missão Organizacional no dia-a-dia?

P17 – Você acha que o conhecimento e a lembrança da Missão Organizacional influenciam positivamente o desenvolvimento do seu trabalho ?

A questão da convergência foi objeto de uma pergunta clara e direta, mas uma série de perguntas foi inserida no questionário com o objetivo de

testar e avaliar a correta percepção dos servidores quanto aos contornos e limites de cada uma das duas missões (a pessoal, a organizacional) e quanto ao relacionamento entre elas. Assim, foi, por exemplo, perguntado aos servidores qual das duas era mais importante, qual a troca de influência entre as duas missões. As perguntas para avaliar esta questão foram:

P9 – Qual das duas missões foi definida antes, sua Missão Pessoal ou a Missão Organizacional?

P10 – Qual das frases abaixo você considera mais correta:

- A definição da minha missão foi influenciada pela definição da missão organizacional
- A definição da missão organizacional foi influenciada pela definição da minha missão
- Não há/houve influência entre elas.

P13 – Qual das frases abaixo está mais correta ?

- Há convergência entre a minha Missão Pessoal e a Missão Organizacional
- Não há convergência entre a minha Missão Pessoal e a Missão Organizacional

P14 – Qual das afirmações abaixo é mais verdadeira ?

- A missão pessoal é mais importante
- A missão organizacional é mais importante
- As duas se equivalem em importância

P18 – Você acha que a Missão Organizacional influencia na sua Missão Pessoal?

O conceito de satisfação mereceu especial atenção, tendo em vista que além de testar de maneira clara e insofismável o acerto (ou não) da hipótese deste estudo, seria necessário e conveniente fazer o perfeito vínculo com os elementos fundamentais da Teoria de Herzberg. Assim, da pergunta 19 até a pergunta 30 (exceto a 29), o questionário propõe a questão da satisfação ora de maneira direta, ora acompanhada dos elementos da Teoria de Herzberg, como reconhecimento, realização etc. As seguintes perguntas trataram da questão satisfação:

P19 – O conhecimento das políticas administrativas definidas pela Organização lhe permite uma maior satisfação no desempenho das suas tarefas.

P20 – Para uma perfeita identidade entre a Organização e as pessoas é necessário que haja uma política de efetivo reconhecimento da contribuição destas, diferenciando-as em termos de desempenho individual para recompensá-los justa e adequadamente.

P21 – Por mais gratificante que fosse o meu trabalho, não me sentiria satisfeito se os valores da organização não correspondessem às minhas expectativas.

P22 – O fato de executar uma tarefa somente porque me mandam, sem identificar nela algo de interessante, faz com que me sinta uma pessoa insatisfeita.

P23 – É importante para mim vislumbrar perspectivas de crescimento profissional pois isso contribui com a minha missão pessoal.

P24 – Quando percebo no trabalho que executo, um sentimento de realização e conquista, sinto-me satisfeito profissionalmente e pronto para enfrentar maiores desafios.

P25 – A consciência de que desempenho meu trabalho com eficiência me realiza, pois gosto de ser reconhecido como um profissional competente e capaz.

P26 – O sentimento de que meu emprego é seguro e estável e que, por isso, posso até planejar minha carreira na organização, é muito gratificante.

P27 – Quando trabalho cercado de pessoas amigas, solidárias e em que posso confiar inteiramente, sinto-me satisfeito e a minha contribuição tende a ser maior.

P28 – A percepção de que através do meu trabalho estou dando vazão às minhas potencialidades é algo muito gratificante para mim e faz com que me sinta uma pessoa realmente capaz.

P30 – Atribua notas de 1 a 5 para seu sentimento em relação à SEFAZ:

- Segurança/Estabilidade
- Reconhecimento/ Motivação
- Satisfação/ Realização
- Dedicção/ Compromisso.

CONCLUSÃO

Quando se estuda o comportamento humano, sempre há espaço para algum grau de subjetividade, ainda que se realizem os estudos com o máximo do rigor acadêmico e com todos os critérios científicos. A complexidade, a riqueza e a beleza do ser humano são infinitas. Cabe ao pesquisador estabelecer condições que reduzem a eventual imprecisão dos resultados e assegurem a certeza das conclusões.

O objetivo final deste trabalho foi buscar a confirmação ou a negação da seguinte hipótese: “Há uma maior satisfação no trabalho quando a missão pessoal e a missão organizacional são convergentes”.

Ao longo das páginas anteriores serão encontradas todas as etapas que justificam e explicam adequadamente o que são a missão pessoal e a missão organizacional e qual é o alcance do conceito de convergência. Também foi apresentada a formulação teórica que dá suporte ao uso do conceito de satisfação, assim como estão fixadas as razões da escolha da população e da

amostra estudadas. Expostos e analisados os resultados da aplicação dos questionários, cabe agora apresentar e comentar a conclusão.

A hipótese foi confirmada. Os elevados percentuais de respostas confirmadoras não deixam espaço para qualquer dúvida, tamanha é a margem de segurança e a convicção dos respondentes. A população estudada, mostrando os resultados analisados, consegue definir, distinguir e lembrar da missão organizacional e da missão pessoal, reconhecem a convergência entre as duas e confirmam que tal convergência é motivo de satisfação no trabalho.

Missão cumprida, novas missões. Assim como na vida das pessoas e na vida das organizações, sempre que se alcança alguma conquista, novas responsabilidades e novos desafios se impõem no mundo do conhecimento. A primeira exigência que se impõe é divulgar este trabalho. É necessário partilhá-lo, expô-lo à crítica e a uma eventual contestação, bem como a desejados aperfeiçoamentos. Do mesmo modo, espera-se que outros atores e outras instituições se sintam por ele estimuladas ou motivadas a realizar ou a aprofundar estudos na mesma direção.

A definição da missão organizacional trouxe relevante contribuição para a gestão administrativa. Sua capacidade de sintetizar as vocações, as habilidades essenciais, os objetivos maiores e a própria razões de ser das organizações são potencializadas pelo natural processo participativo que as definem e pela capilaridade de sua circulação vertical e horizontal. A missão institucional opera mais do que como um lembrete, uma sinalização, um traço de união. A missão está para as organizações assim como as bandeiras e os hinos estão para as nações, com a diferença do processo participativo e com a inexistência de reverências e rituais impostos pela tradição.

A definição da missão pessoal é fato novo e auspicioso, no contexto das unidades de produção e trabalho. Não se pretende substituir a especulação filosófica (quem somos? Aonde vamos? Por que? Para quê?), muito menos cobrir lacunas religiosas. A missão pessoal está posta numa perspectiva de sintonia com o trabalho e, no modelo de sociedade que está construído, o trabalho determina as posições no convívio social e estabelece bases para o que se convencionou chamar de sucesso e insucesso na própria vida.

Está longe da busca desta pesquisa supervalorizar a missão pessoal, a missão organizacional e a convergência entre as duas. Mas é objetivo

essencial deste trabalho, sim, jogar um pouco de luz sobre as imensas possibilidades dessa maravilhosa máquina que é o ser humano e provocar alguma inquietação naqueles que podem dar uma contribuição para tornar a carreira do servidor público mais produtiva e mais feliz.

ANEXO I - IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

A definição da Identidade Organizacional da SEFAZ é o resultado de um conjunto de idéias consensuadas, representando o pensamento dos que fazem a Instituição e explicitadas na definição da Missão, Visão e Valores organizacionais.

Missão - Maximizar a Receita e Otimizar a Despesa para o Desenvolvimento do Estado.

Visão - Chegar ao ano 2002 como uma organização reconhecida pela:

- * Eficácia no cumprimento da Missão;
- * Satisfação dos clientes externos e internos;
- * Agilidade na tomada de decisões e execução das ações;
- * Utilização de novos métodos, ferramentas e tecnologias;
- * Integração do corpo funcional e incentivo ao crescimento profissional e pessoal;
- * Credibilidade junto à sociedade.

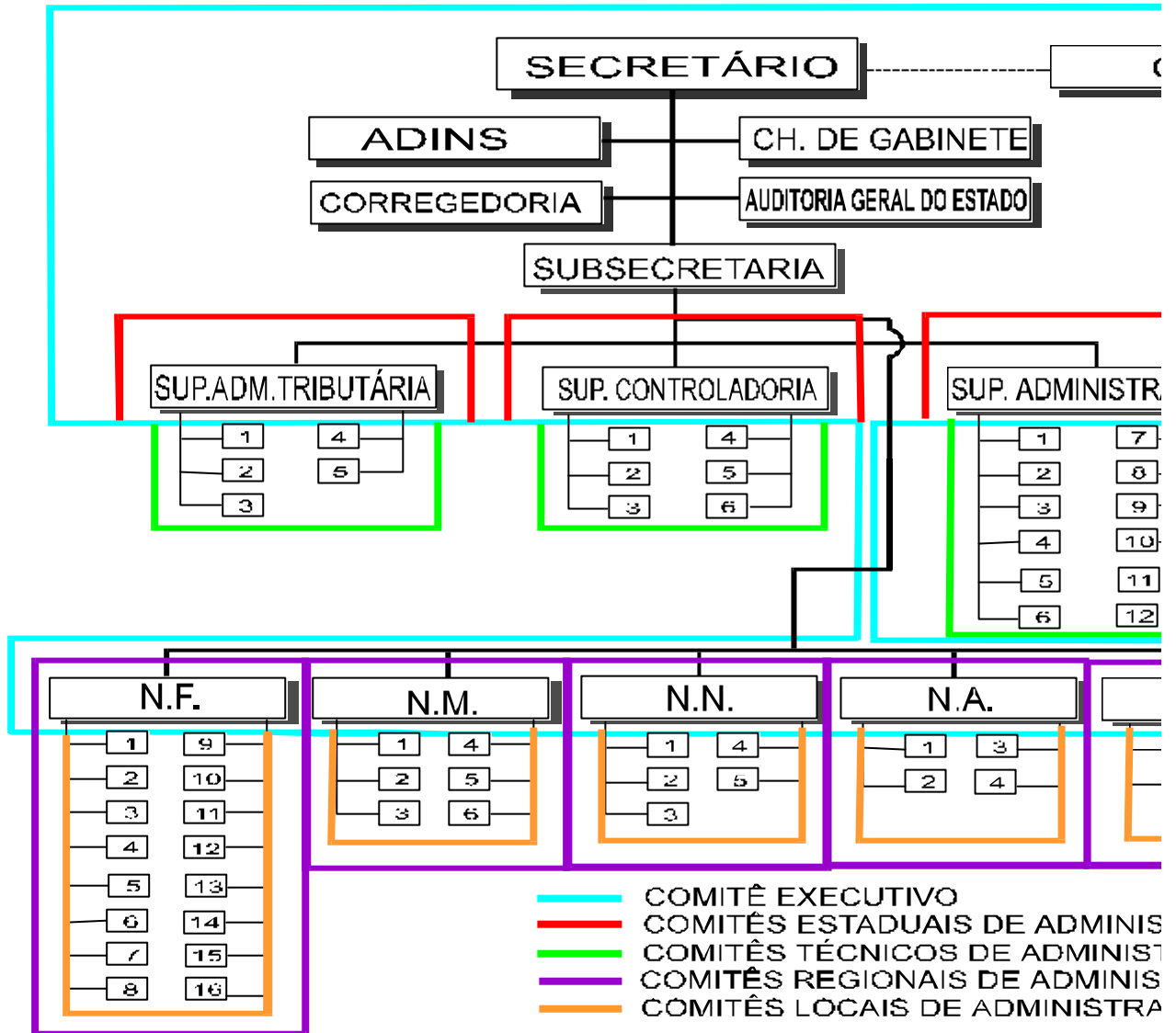
Valores - * Um corpo funcional autoconfiante e coeso, com visão compartilhada em que prevaleça o senso de equipe;

* Desenvolver o trabalho com respeito à coisa pública, pautado pela honestidade e ética;

* Servidores competentes, motivados e comprometidos com a organização;

* Realização do trabalho com base na justiça, transparência e princípios humanitários.

II. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL / ESTRUTURA DE



QUESTIONÁRIO

I - Caracterização da amostra

1. Sexo

1 () Masculino

2 () Feminino

2. Idade:

1 () Até 25 anos

2 () De 26 a 35 anos

3 () De 36 a 45 anos

4 () De 46 a 55 anos

5 () Mais de 56 anos

3. Grau de Instrução

1 () 1º. grau completo

2 () 2º. grau incompleto

3 () 2º. grau completo

4 () superior incompleto

5 () superior completo

4. Estado Civil

1 () Solteiro

2 () Casado

3 () Divorciado

4 () Outros

5. Rendimento da família (em salários mínimos):

1 () 1 a 5

2 () 6 a 10

3 () 11 a 16

4 () 16 a 20

5 () acima de 20

6. Rendimento individual (em salários mínimos):

- 1 () 1 a 5
- 2 () 6 a 10
- 3 () 11 a 16
- 4 () 16 a 20
- 5 () acima de 20

7. Cargo que ocupa

- 1 () Auditor do Tesouro Estadual
- 2 () Auditor Adjunto do tesouro Estadual
- 3 () Analista do Tesouro Estadual
- 4 () Técnico do Tesouro Estadual
- 5 () Outros - Especifique_____

8. Exerce função de chefia?

- 1 () Sim
- 2 () Não

9. Setor em que trabalha

- 1 () CENOR
- 2 () CEDRH

10. Tempo em que trabalha na SEFAZ

- 1 () De 1 a 5 anos
- 2 () De 6 a 10 anos
- 3 () De 11 a 15 anos
- 4 () De 15 a 20 anos
- 5 () Acima de 20 anos

II - QUESTIONÁRIO

1. Você definiu a sua Missão Pessoal ?

- (1) Sim
- (2) Não

Para quem disse sim à pergunta anterior:

2. Você tem lembrança de sua Missão Pessoal?

- (1) Nenhuma
- (2) Um pouco
- (3) Mais ou menos
- (4) Lembro
- (5) Lembro perfeitamente

3. Como você considera trabalho profissional e felicidade pessoal?

- (1) não relacionados
- (2) pouco relacionados
- (3) indiferente
- (4) relacionados
- (5) muito relacionados

4. Você diria que há algum tipo de vinculação entre ser bem sucedido na carreira profissional e ser bem sucedido no cumprimento da Missão Pessoal?

- (1) Nunca
- (2) Quase nunca
- (3) Indiferente
- (4) Quase sempre
- (5) Sempre

5. Você conhece a Missão Organizacional da SEFAZ ?

- (1) Sim
- (2) Não

Para quem disse sim à pergunta anterior:

6. Você participou do processo de definição da Missão Organizacional ?

- (1) Não
- (2) Sim, um pouco
- (3) Sim, ativamente

7. Você tem lembrança da Missão Organizacional ?

- (1) Nenhuma
- (2) Lembro sem precisão
- (3) Lembro perfeitamente

8. Como você se considera no processo de execução desta Missão?
- (1) Não participante
 - (2) Pouco participante
 - (3) Participante ativo
9. Qual das duas missões foi definida antes, sua Missão Pessoal ou a Missão Organizacional?
- (1) Missão Pessoal
 - (2) Missão Organizacional
10. Qual das frases abaixo você considera mais correta?
- (1) A definição da minha Missão foi influenciada pela definição da Missão Organizacional
 - (2) A definição da Missão Organizacional foi influenciada pela definição da minha Missão
 - (3) Não há/houve influência entre elas
11. Quais são as duas palavras-chaves da sua Missão Pessoal?
- _____ e _____
12. Quais são as duas palavras-chaves da Missão Organizacional ?
- _____ e _____
13. Qual das frases abaixo está mais correta?
- (1) Há convergência entre a minha Missão Pessoal e Missão Organizacional
 - (2) Não há convergência entre a minha Missão Pessoal e Missão Organizacional
14. Qual das afirmações abaixo é mais verdadeira ?
- (1) A Missão Pessoal é mais importante
 - (2) A Missão Organizacional é mais importante
 - (3) As duas se equivalem em importância

15. Você acha que os servidores fazendários efetivamente conhecem e se aplicam no cumprimento da Missão Organizacional no dia-a-dia ?

- (1) Nenhum servidor
- (2) Somente os servidores com cargo comissionado (gerências)
- (3) Somente os servidores sem cargo comissionado
- (4) Parte dos servidores, independente de cargo comissionado
- (5) Todos os servidores

16. Você se aplica no cumprimento de sua Missão Pessoal?

- (1) Sim
- (2) Não

Para quem respondeu Sim, qualifique:

- (1) Eu me aplico sistematicamente
- (2) Eu me aplico eventualmente
- (3) Eu me aplico muito pouco

17. Você acha que o conhecimento e a lembrança da Missão Organizacional influenciam positivamente o desenvolvimento do seu trabalho?

- (1) Nem um pouco
- (2) Pouco
- (3) Indiferente
- (4) Influencia
- (5) Influencia muito

18. Você acha que a Missão Organizacional influencia na sua Missão Pessoal?

- (1) Nem um pouco
- (2) Pouco
- (3) Indiferente
- (4) Influencia
- (5) Influencia muito

19. O conhecimento das políticas administrativas definidas pela Organização lhe permite uma maior satisfação no desempenho das suas tarefas.

- (1) Concordo totalmente
- (2) Concordo em parte
- (3) Indiferente
- (4) Discordo

20. Para uma perfeita identidade entre a Organização e as pessoas é necessário que haja uma política de efetivo reconhecimento da contribuição destas, diferenciando-as em termos de desempenho individual para recompensá-los justa e adequadamente.

- (1)Concordo totalmente
- (2)Concordo em parte
- (3) Indiferente
- (4) Discordo

21. Por mais gratificante que fosse o meu trabalho, não me sentiria satisfeito se os valores da organização não correspondessem às minhas expectativas

- (1) Concordo fortemente
- (2) Concordo em parte
- (3) Indiferente
- (4) Discordo

22. O fato de executar uma tarefa somente porque me mandam, sem identificar nele algo de interessante, faz com que me sinta uma pessoa insatisfeita.

- (1) Concordo totalmente
- (2) Concordo
- (3) Indiferente
- (4) Discordo

23. É importante para mim vislumbrar perspectivas de crescimento profissional pois isso contribui com a minha missão pessoal

- (1) Concordo totalmente
- (2) Concordo em parte
- (3) Indiferente
- (4) Discordo

24. Quando percebo no trabalho que executo, um sentimento de realização e conquista, sinto-me satisfeito profissionalmente e pronto para enfrentar maiores desafios.

- (1) Concordo totalmente
- (2) Concordo em parte
- (3) Indiferente
- (4) Discordo

25. A consciência de que desempenho meu trabalho com eficiência me realiza, pois gosto de ser reconhecido como um profissional competente e capaz.

- (1) Concordo totalmente
- (2) Concordo em parte
- (3) Indiferente
- (4) Discordo

26. O sentimento de que meu emprego é seguro e estável e que, por isso, posso até planejar minha carreira na organização, é muito gratificante.

- (1) Concordo totalmente
- (2) Concordo em parte
- (3) Indiferente
- (4) Discordo

27. Quando trabalho cercado de pessoas amigas, solidárias e em que posso confiar inteiramente, sinto-me satisfeito e a minha contribuição tende a ser maior.

- (1) Concordo totalmente
- (2) Concordo em parte
- (3) Indiferente
- (4) Discordo

28. A percepção de que através do meu trabalho estou dando vazão às minhas potencialidades é algo muito gratificante para mim e faz com que me sinta uma pessoa realmente capaz.

- (1) Concordo totalmente
- (2) Concordo em parte
- (3) Indiferente
- (4) Discordo

29. Marque a opção mais verdadeira:

- (1) Se estou feliz, trabalho melhor;
- (2) Quando me realizo no trabalho, fico feliz;
- (3) As duas afirmativas acima estão corretas;
- (4) Nenhuma das afirmativas acima está correta.

30. Atribua Notas de 1 a 5 para seu sentimento em relação à Sefaz:

- 1- pouco –
- 2- insuficiente
- 3- regular
- 4- bom
- 5- excelente

- () Segurança, estabilidade
- () Reconhecimento, Motivação
- () Satisfação, realização
- () Dedicção, compromisso

BIBLIOGRAFIA

Apostilas do Curso de Educação Emocional & Qualidade Humana do Prof.

Mário Koziner – 2001/2002;

ARAÚJO, Antônio de Pádua. Motivação e Satisfação no Trabalho. Fortaleza,

BNB, 1990;

CASTRO, Cláudio de Moura. A Prática da Pesquisa. São Paulo, McGraw-Hill

do Brasil, 1977;

CERVO, A. L. Bervian. Metodologia Científica. São Paulo, 4ª edição Makron

Books, 1996;

CHOPRA, Deepak. As Sete Leis Espirituais do Sucesso. São Paulo, Editora

Best Seller, 1998;

CUTLER, Howard C. SS. Dalai Lama. A Arte da Felicidade: um manual para

a vida, São Paulo, Martins Fontes, 2000;

FERREIRA, A et alli. Gestão Empresarial; de Taylor aos nossos dias. São

Paulo, Pioneira, 1997;

HAMPTON, D.R. Administração: Comportamento Organizacional. São

Paulo, McGraw-Hill, 1990;

KOONTZ, H. O' DONNELL, C. Fundamentos da Administração. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1981;

LAKATOS, Eva Maria e ANDRADE, Marina. Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo, Ed. Atlas, 1995;

KATZ, D. KAHN, R. Psicologia Social das Organizações. São Paulo, Atlas, 1970;

MACHADO, Sandra Maria Olimpio. Motivação e Satisfação do Servidor Público: Um Estudo de Caso na Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará. Fortaleza, Instituto Brasileiro de Qualidade & Gestão Pública, 1998;

MORRIS, Tom. A nova alma do negócio: como a filosofia pode melhorar a produtividade de sua empresa. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1998;

SENGE, Peter M. A Quinta Disciplina. São Paulo, Editora Best Seller, 1990;

SIMMONS, Annette. Jogos Territoriais: como entender e eliminar rivalidades e falta de comunicação no ambiente de trabalho, São Paulo, Futura, 1998;