

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE
SANTA CATARINA

NÉDIO GONZAGA DE SOUZA

**ESTUDO DA PERMANÊNCIA NO CEFET-SC DOS
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM
EDUCAÇÃO COM FORMAÇÃO SUPERIOR OCUPANTES DE
CARGOS DE NÍVEIS “C” E “D”**

FLORIANÓPOLIS

2007

NÉDIO GONZAGA DE SOUZA

**ESTUDO DA PERMANÊNCIA NO CEFET-SC DOS
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM
EDUCAÇÃO COM FORMAÇÃO SUPERIOR OCUPANTES DE
CARGOS DE NÍVEIS “C” E “D”**

Monografia apresentada como requisito
parcial ao Programa de Especialização
em Gestão Pública, do Centro Federal
de Educação Tecnológica de Santa
Catarina.

Orientadora: Sônia R. L. Lino, M. Sc.

**FLORIANÓPOLIS
2007**

**ESTUDO DA PERMANÊNCIA NO CEFET-SC DOS
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM
EDUCAÇÃO COM FORMAÇÃO SUPERIOR OCUPANTES DE
CARGOS DE NÍVEIS “C” E “D”**

NÉDIO GONZAGA DE SOUZA

Esta monografia foi julgada adequada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina.

Orientadora: Prof.^a Sônia Regina Lamego Lino, M.Sc.

Membro: Prof. Gilson Moraes, M. Sc.

Membro: Vidomar Silva Filho, M. Sc.

DEDICATÓRIA

A minha mãe, Nadir Francisca de Souza, e à minha tia Neli Campos, pelas incansáveis orações e por me darem todo apoio e incentivo para o término do meu trabalho.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela minha existência e pela oportunidade.

A Sônia Regina Lamego Lino pela orientação deste trabalho.

Ao professor Vidomar Silva Filho, pela leitura e revisão.

As professoras Ana Maria Pereira Schmitz e Divina Zacchi Pereira da Silva, pela colaboração e pela flexibilização de minhas atividades nos laboratórios.

A todos os servidores técnico-administrativos do CEFET-SJ em especial: Adriane Stroisch, Douglas Alexandre Rodrigues de Souza, Imara Cardoso Silvério, José Luiz Boratti, Mônica Raimundo de Lucca, Rogers Barbi, Schirley Kammers Orviedo e Vânia Maria Luz Filomeno, pelo apoio e incentivo durante todo o processo de execução dessa pesquisa.

A todos que colaboraram direta ou indiretamente para a concretização deste trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE GRÁFICOS	vii
RESUMO.....	viii
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA	1
1.2 JUSTIFICATIVA.....	3
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 Objetivo geral.....	4
1.3.2 Objetivos específicos	5
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	6
2.1 AS ORGANIZAÇÕES E SUA ADMINISTRAÇÃO.....	6
2.1.1 Políticas de recursos humanos	9
2.1.1.1 Recrutamento	9
2.1.1.2 Seleção	11
2.1.1.3 Treinamento e desenvolvimento de pessoas	11
2.1.1.4 Salários e benefícios.....	12
2.1.2 Carreira no serviço público	13
2.1.3 A estabilidade.....	16
2.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	17
3 METODOLOGIA.....	23
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	23
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	25
3.3 TÉCNICA DE COLETAS DE DADOS	26
3.4 FORMA DE ANÁLISE DOS DADOS	27
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	28
4.1 A INSTITUIÇÃO.....	28
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	29
4.3 SATISFAÇÃO COM AS CONDIÇÕES DE TRABALHO	31
4.3.1 Carreira.....	33
4.3.1.1 Aposentadoria	33
4.3.1.2 Estabilidade	34
4.3.1.3 Ascensão funcional	37
4.3.1.4 Reformas administrativa e previdenciária.....	38
4.3.1.5 Plano de carreira.....	39
4.3.1.6 Salário	40
4.3.1.7 Desenvolvimento profissional.....	44
4.3.2 Ambiente de trabalho	47
4.3.3 Auto-estima	52
4.3.4 Busca de outras oportunidades profissionais	55
4.4 BUSCA DE OUTRAS OPORTUNIDADES PROFISSIONAIS	57
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63
REFERÊNCIAS	69

ANEXO 1 – Questionário aplicado aos informantes da pesquisa	71
ANEXO 2 – Resultado do processamento do cartão-resposta	76

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Respostas da questão 1.....	30
Gráfico 02: Respostas da questão 2.....	30
Gráfico 03: Respostas da questão 3.....	31
Gráfico 04: Respostas da questão 17.....	32
Gráfico 05: Respostas da questão 16.....	33
Gráfico 06: Respostas da questão 11.....	34
Gráfico 07: Respostas da questão 13.....	35
Gráfico 08: Respostas da questão 14.....	36
Gráfico 09: Respostas da questão 15.....	36
Gráfico 10: Respostas da questão 4.....	37
Gráfico 11: Respostas da questão 5.....	38
Gráfico 12: Respostas da questão 8.....	39
Gráfico 13: Respostas da questão 9.....	40
Gráfico 14: Respostas da questão 24.....	41
Gráfico 15: Respostas da questão 25.....	42
Gráfico 16: Respostas da questão 26.....	43
Gráfico 17: Respostas da questão 27.....	43
Gráfico 18: Respostas da questão 28.....	44
Gráfico 19: Respostas da questão 29.....	45
Gráfico 20: Respostas da questão 31.....	46
Gráfico 21: Respostas da questão 30.....	47
Gráfico 22: Respostas da questão 10.....	48
Gráfico 23: Respostas da questão 12.....	49
Gráfico 24: Respostas da questão 7.....	50
Gráfico 25: Respostas da questão 34.....	51
Gráfico 26: Respostas da questão 35.....	51
Gráfico 27: Respostas da questão 36.....	52
Gráfico 28: Respostas da questão 32.....	53
Gráfico 29: Respostas da questão 33.....	54
Gráfico 30: Respostas da questão 19.....	55
Gráfico 31: Respostas da questão 20.....	56
Gráfico 32: Respostas da questão 18.....	58
Gráfico 33: Respostas da questão 21.....	59
Gráfico 34: Respostas da questão 22.....	60
Gráfico 35: Respostas da questão 23.....	61
Gráfico 36: Respostas da questão 6.....	61

RESUMO

No Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina, vários servidores com formação superior ocupam cargos de níveis C e D (fundamental e médio), percebendo salários inferiores aos que teriam caso ocupassem cargos compatíveis com sua formação. Considerando que esses servidores estão trabalhando em condições não ideais, este trabalho tem como objetivo diagnosticar os fatores que contribuem para sua permanência no quadro funcional do sistema CEFET/SC. Para isso, foram primeiramente identificados os 67 servidores técnico-administrativos dos níveis C e D com formação superior, ocupando cargos de ensino fundamental e médio. Em seguida, foi elaborado em questionário com 36 perguntas fechadas, para as quais havia cinco respostas possíveis, que variavam de “concordo totalmente” a “discordo totalmente” (Escala Likert). Esse questionário foi aplicado a 42 dos servidores que se encontravam na condição descrita acima. A partir das respostas, buscou-se investigar o nível de satisfação desses servidores em relação aos cargos ocupados e às condições gerais de trabalho na instituição. Também se buscou saber se esses servidores têm ou buscam acesso a melhores oportunidades de trabalho, dentro ou fora do Sistema CEFET-SC. Entre os vários achados do estudo, destacam-se: a) 67% dos informantes não estão satisfeitos com o cargo que ocupam; b) entretanto, apenas 23% discordaram da idéia de permanecer no CEFET-SC até a aposentadoria; c) 83% dos informantes apontaram a estabilidade como fator para ingresso e permanência no CEFET-SC; d) 90% dos informantes discordam do fim da ascensão funcional e 83% consideram a impossibilidade de ascender funcionalmente mediante concurso interno como um fator de desmotivação; e) apenas 23% dos informantes concordam que o Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação motive-os a exercer com mais afinco suas atividades profissionais; f) apenas 10% dos informantes concordam que os servidores com formação superior que ocupam cargos de nível fundamental e médio estejam motivados para exercer suas atividades profissionais; g) 84% dos informantes consideram seu salário incompatível com a função exercida; h) 97% dos informantes discordam de que as políticas de remuneração atendam as suas necessidades; i) 81% dos informantes concordam que os horários flexíveis contribuem para sua permanência na instituição; j) as condições de infra-estrutura e o clima organizacional agradam, respectivamente, a 43% e 69% dos informantes; k) 90% dos informantes concordam que há inconsistência entre a área de formação e a área de atuação no CEFET-SC; l) 69% dos informantes sentem-se capazes de enfrentar o trabalho em uma empresa privada; m) 59% dos informantes já buscaram outras oportunidades dentro do serviço público, mediante concursos. Nas considerações finais do trabalho, destaca-se o fato de que a sobrequalificação pode ser tomada como um fator bastante prejudicial, tanto aos servidores quanto à própria instituição, porque gera insatisfação. Portanto, é necessário aos gestores entender primeiro que condições provocam a insatisfação para, a partir desse conhecimento, minimizar essas condições negativas. Os dados desta pesquisa também sugerem que o servidor até pode tentar, mas não consegue mudar sua situação. Isso faz maior a responsabilidade dos gestores de melhorar as condições de vida do servidor na instituição.

Palavras-chave: satisfação profissional; sobrequalificação; Plano de Cargos e Salários; estabilidade funcional.

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA

Até 1988, ao servidor público ocupante de cargo efetivo era oferecida a possibilidade da ascensão funcional, por meio da qual poderia ser investido em cargo diverso do atualmente ocupado. Para isso, nos concursos públicos, eram reservadas vagas, destinadas a uma seleção interna. Por vezes, havia os chamados concursos internos, nos quais todas as vagas eram destinadas à ascensão funcional. A Constituição de 1988 retirou dos servidores esse direito, uma vez que o mesmo caracterizava favorecimento dos servidores em detrimento da população em geral.

Para Salles e Nogueira (2006) a ascensão funcional representava, em conjunto com as promoções ou progressões por titulação, desempenho e tempo de serviço, as possibilidades de desenvolvimento dentro de planos de cargos e carreiras estabelecidos. Assim, esses mecanismos eram benéficos aos servidores. Entretanto, reconhecem as autoras as boas intenções do rigor do texto constitucional, manifestadas nos discursos de eliminação de privilégios, questionados pela quase totalidade da população. Com o fim da ascensão, eliminou-se a possibilidade de um servidor movimentar-se para outro cargo sem a realização de concurso público.

A perda da ascensão funcional associou-se, nos últimos anos, a uma série de medidas adotadas pelo Governo Federal (Fernando Henrique Cardoso e Lula), as quais afetam principalmente os servidores do Poder Executivo, que vêm direitos de longa história serem excluídos.

Com a Reforma Administrativa, destaca-se a perda da licença prêmio e do anuênio, dentre outras. Com a Reforma da Previdência houve mudanças nas regras para aposentadoria,

com perdas significativas para o servidor público. Outro ponto a destacar é a perda da revisão anual dos salários (a chamada ‘política salarial’), cujo resultado mais evidente são as inúmeras greves destinadas a recompor o poder de compra dos salários.

Dadas as perdas sofridas pelos servidores públicos nos últimos tempos, causa surpresa que não haja uma fuga em massa de trabalhadores das atividades públicas. E surpresa maior causa ainda a intensa procura por vagas no serviço público, mediante concursos cada vez mais concorridos, os quais permitiram o surgimento de todo um mercado voltado à preparação para concursos públicos, como descrevem Salles e Nogueira (2006, p. 136)

Cursos preparatórios, jornais, gráficas especializadas em apostilas, aulas particulares, assistência psicológica e até cultos religiosos fazem parte dessa rentável indústria [dos concursos públicos], que divulga seus produtos em todos os tipos de mídia com crescente sucesso, já que a cada dia entram novos concorrentes no mercado.

No caso do Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina, instituição na qual se deu a pesquisa aqui relatada, causa estranheza ainda um fator suplementar: muitos servidores com formação superior exercem cargos de nível médio e até fundamental. Dessa “estranheza”, partiu o desejo de entender as razões pelas quais um trabalhador ingressa e, na maioria dos casos, permanece por toda sua vida no serviço público, mesmo em condições que não são as ideais. Isso nos remeteu à seguinte pergunta de pesquisa:

Quais os fatores contribuem para a permanência dos servidores técnico-administrativos em educação de nível C e D com formação superior, ocupando cargos de ensino fundamental e médio, no Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina – CEFET-SC?

1.2 JUSTIFICATIVA

O fenômeno de haver trabalhadores ocupando cargos que exigem uma formação inferior a que eles detêm não é exclusivo do CEFET-SC nem mesmo do serviço público de forma geral. Machado et al. (2004), com dados que cobrem os anos de 1981 e 2001, apontam para uma tendência à sobrequalificação, isto é, a que trabalhadores nas mais diversas atividades busquem ocupações que exigem formação inferior ao seu grau de estudo:

As evidências mostradas apontam para uma tendência de pessoas mais qualificadas estarem empregadas em ocupações que antes eram ocupadas por pessoas com um nível mais baixo de educação. Tal tendência pode ser interpretada como uma subutilização das habilidades ou sobreeducação (sobrequalificação). O argumento da sobreeducação parte do fato de que uma crescente oferta de pessoas mais escolarizadas não está sendo absorvida pelo mercado e muitos são forçados a se inserir em uma ocupação que requer menos habilidades do que as obtidas. Quando as pessoas aceitam empregos abaixo de seu nível educacional, passam a competir com o trabalho qualificado para níveis mais baixos, e, como consequência, os menos educados também são forçados a aceitar ocupações abaixo do seu nível de qualificação, ou mesmo se tornam desempregadas. Isso ilustra uma oferta excedente de trabalhadores mais escolarizados e sugere a subutilização de suas habilidades. (MACHADO et al., 2004, p. 27)

O grande problema com a sobrequalificação é que ela pode levar o trabalhador a sentir-se desestimulado. Tanto é assim que é prática corriqueira de muitas empresas recusar o candidato a um cargo caso sua formação seja superior à exigida para o cargo pretendido. Teme-se que o trabalhador seja desestimulado ao perceber que o salário não corresponde ao seu nível de formação e por sentir que essa formação não é aproveitada pela empresa. Ou seja, a sobrequalificação pode redundar em um problema para os gestores.

Segundo Salles e Nogueira, é comum ouvir servidores expressar o desejo de deixar o “engessamento” do serviço público, mas também manifestar que não se aventuram a disputar uma vaga de emprego na iniciativa privada. Para as autoras, essas manifestações revelam “baixa auto-estima e [a] perda da perspectiva sobre a importância do significado do seu

trabalho na esfera pública, demonstradas pelo grande apego ao regime da estabilidade no emprego” (SALLES E NOGUEIRA, 2006, p. 136). As autoras destacam ainda que

algumas pessoas apresentam um nível de aspiração muito baixo em função de seus objetivos mais elevados terem sido gradativamente perdidos, face à pouca possibilidade de realizá-los. Assim muitas vezes, o atendimento às necessidades básicas passa a ser satisfatório, possibilitado pelo emprego estável, mesmo com baixos salários. (SALLES E NOGUEIRA, 2006, p. 136-137)

Nossa inquietude com esse tema começou quando da realização do curso de Especialização em Gestão Pública do CEFET-SC oferecido aos seus servidores (docentes e técnico-administrativos). Entre 32 alunos iniciantes, 20 eram técnicos-administrativos de níveis C e D (fundamental e médio) portadores de diploma de curso superior. E, entre os professores do curso, havia quatro servidores técnicos-administrativos, três dos quais também estavam nessa mesma condição.

Acreditamos que é bastante relevante, para a instituição, entender por que servidores com formação superior continuam em cargos C e D. Isso pode servir de subsídios para futuros estudos institucionais visando aproveitar melhor a formação desses profissionais e, ao mesmo tempo, oferecer condições de trabalho mais satisfatórias e motivadoras.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Diagnosticar os fatores que contribuem para a permanência no CEFET-SC dos servidores técnico-administrativos em educação com formação superior que ocupam cargos de níveis C e D.

1.3.2 Objetivos específicos

- a. Quantificar os servidores técnico-administrativos em educação dos níveis C e D com formação superior, ocupando cargos de ensino fundamental e médio;
- b. Investigar o nível de satisfação dos servidores com formação superior em relação aos cargos C e D ocupados e às condições gerais de trabalho na instituição;
- c. Investigar se os servidores com formação superior ocupantes de cargos C e D têm ou buscam acesso a melhores oportunidades de trabalho, dentro ou fora do Sistema CEFET-SC.
- d. Discutir as possíveis implicações dos achados do estudo para a Gestão de Pessoal no CEFET-SC.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, apresentam-se os fundamentos teóricos essenciais da pesquisa. Inicialmente, abordam-se as organizações, sua administração e as políticas de recursos humanos. Em seguida, carreira e estabilidade são discutidas, com enfoque no serviço público. Por fim, aborda-se a questão da satisfação no trabalho e sua relação com produtividade.

2.1 AS ORGANIZAÇÕES E SUA ADMINISTRAÇÃO

Diversos autores da área da administração abordam o tema das organizações. Pereira (2004, p. 91), afirma que “as organizações são tão comuns na vida do homem contemporâneo que ele já as tem como certas e, às vezes, nem percebe que existem, apesar de utilizar seus produtos e/ou serviços”. Para a autora, organizações “são instituições sociais e a ação desenvolvida por seus membros é dirigida por objetivos. Projetadas como sistemas de atividades e autoridade deliberadamente estruturados e coordenados, elas atuam de maneira interativa com o ambiente que as cerca” (PEREIRA 2004, p. 91).

Chivenato (2001, p.1) entende que

as organizações são constituídas de pessoas que administram conhecimentos, recursos físicos e materiais, financeiros, tecnológicos, mercadológicos etc. Há uma estreita interdependência: a vida das pessoas depende das organizações e estas dependem da atividade e do trabalho das pessoas. As pessoas nascem crescem, aprendem, vivem, trabalham, se divertem, são tratadas e morrem dentro de organizações. O mundo atual é uma sociedade institucionalizada e composta de organizações. Toda a produção de bens (produtos) ou de serviços (atividades especializadas) é realizada através de organizações. As organizações são extremamente heterogêneas e diversificadas, de tamanhos diferentes, de objetivos diferentes. Existem organizações lucrativas (chamadas empresas) e organizações não-lucrativas (como o exército, Igreja, serviços públicos, entidades filantrópicas, organizações não governamentais etc.).

Stoner e Freeman (1999, p. 4) evidenciam a necessidade das organizações pois são elementos essenciais à vida civilizada, porque:

- a) Servem à sociedade. [...] Elas permitem que vivamos juntos e de modo civilizado, e que realizemos objetivos enquanto sociedade [...].
- b) Realizam objetivos. [...] Coordenando os esforços de diferentes indivíduos, as organizações nos permitem alcançar metas que, de outra forma, seriam muito mais difíceis ou até mesmo impossíveis de serem atingidas.
- c) Preservam o conhecimento. [...] As organizações tornam o conhecimento uma ponte contínua entre gerações passadas, presentes e futuras. Além disso, as próprias organizações fazem aumentar nossos conhecimentos, ao desenvolver meios novos e mais eficientes de realizar coisas.
- d) Proporcionam carreiras. [...] Proporcionam a seus empregados uma fonte de sobrevivência e, dependendo do estilo e da eficácia de seus administradores, até mesmo satisfação e auto realização pessoal. A maioria das pessoas tende a associar oportunidades de carreira com corporações empresariais, mas na verdade muitas organizações, como igrejas, repartições públicas, escolas e hospitais também oferecem carreiras compensadoras.

Corroborando com o exposto, Chiavenato (2001) enfatiza que as organizações dinamizam a sociedade moderna e não funcionam ao acaso. Elas precisam ser administradas. Então, o que seria administração? A palavra *administração*, segundo Chiavenato (2001, p. 9) provém do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência) e significa “a realização de uma função abaixo do comando de outrem, isto é, a prestação de um serviço a alguém”.

Para Megginson et al. (1988, p. 13) a administração pode ser definida como

trabalho com recursos humanos, financeiros e materiais, para atingir objetivos organizacionais através do desempenho das funções de planejar, organizar, liderar e controlar. Deve-se notar que a finalidade da administração é estabelecer e alcançar o objetivo ou objetivos, da organização. Ao fazê-lo, desempenham-se funções de administrador e manipulam-se recursos humanos (pessoas), recursos financeiros (dinheiro) e recursos materiais (edifício, equipamento, suprimentos).

Chiavenato (2001, p. 9) ressalta que a palavra *administração*, no decorrer dos tempos, sofreu uma transformação no significado original. Hoje, administrar é

[...] interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio do planejamento, organização, direção e

controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos de maneira eficiente e eficaz. Assim, a administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar a ação organizacional a fim de alcançar objetivos globais. (CHIAVENATO, 2001, p. 9)

Como a administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar a ação organizacional, vejamos o que significam essas funções:

Planejar, segundo Megginson et al. (1998, p. 17), “significa escolher ou estabelecer a missão da organização, seu propósito e objetivos, e depois determinar diretrizes, projetos, programas, procedimentos, métodos, sistemas, orçamentos, padrões e estratégias necessárias para atingi-los”.

Organizar, para Pereira (2004, p. 13), consiste em

alocar (distribuir) o trabalho (tarefas/atividades), a autoridade (estabelecendo relações hierárquicas e coordenativas) e os recursos na organização, criando a estrutura organizacional, composta pelo conjunto de unidades organizacionais e relações funcionais. Ao organizar, o administrador reúne os recursos necessários para alcançar um objetivo determinado, agrupando e coordenando as tarefas a ser executadas.

Controlar, segundo Megginson et al. (1998, p. 17), “é delinear meios para se ter certeza de que o desempenho planejado seja realmente atingido”. Segundo os autores, “controlar envolve estabelecer padrões de desempenho, determinar métodos de medir desempenho, medir o desempenho real, comparar com os padrões estabelecidos e empreender ação corretiva, quando necessário, para que o desempenho real se ajuste ao padrão”. Isso, por sua vez implica um controle eficaz, obtido a partir de planejamento, organização e liderança.

Por fim, **dirigir**, para Pereira (2004, p. 13), consiste em “dizer às pessoas o que fazer e conseguir que elas o façam da melhor maneira possível”. Segundo a autora, para consegui-lo, é necessária ao administrador a capacidade de “comunicar, liderar e motivar, de modo a estimular o alto desempenho”.

A administração têm algumas áreas específicas, dentre elas, a área de materiais, a área financeira e a área de recursos humanos. Sendo esta última a área abordada, apresentamos abaixo as suas respectivas políticas.

2.1.1 Políticas de recursos humanos

2.1.1.1 Recrutamento

Diversos são os conceitos a respeito de recrutamento. Megginson et al. (1998, p. 293), dizem que o recrutamento

se refere à procura de um grupo de empregados em potencial, dos quais você escolhe os que são precisos para satisfazer as necessidades da empresa. Portanto, o recrutamento envolve a atração do número certo de pessoas com a capacidade de desempenhar as tarefas.

Chiavenato prevê, em um dos conceitos que apresenta, a existência do recrutamento interno e externo:

É o processo de atrair um conjunto de candidatos para um particular cargo. Ele deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para disputá-lo. O mercado do qual a organização tenta buscar os candidatos pode ser interno, externo ou uma combinação de ambos. Em outras palavras, a organização deve buscar candidatos dentro dela, fora dela ou em ambos os contextos. (CHIAVENATO, 2004, p. 113)

No serviço público brasileiro, havia, até 1988, o instituto da ascensão funcional, que era a forma legal de recrutamento interno. O Decreto nº 85.645/81 regulamentava a ascensão funcional. O artigo 2º definia a ascensão funcional como a “elevação de servidor da categoria funcional a que pertence, para categoria funcional do mesmo ou de outro Grupo dentro do mesmo Ministério, Órgão integrante da Presidência da República, Órgão Autônomo ou autarquia federal” (BRASIL, 1981). E o artigo 5º definia que a ascensão se daria mediante concurso interno:

Art. 5º – O processo seletivo far-se-á mediante concurso interno, de caráter competitivo e eliminatório, em que serão, exigidos nível de conhecimentos, grau de complexidade, forma e condições de realização idênticos aos estabelecidos para o concurso público, exceto limite de idade. (BRASIL, 1981).

Entretanto, a Constituição de 1988 proibiu a ascensão funcional mediante concurso interno. Visou-se à moralização do serviço público, uma vez que o instituto do concurso interno privilegiava alguns cidadãos (os que já eram servidores públicos), em detrimento dos demais. Entretanto, também se causou prejuízo ao serviço público, porque o recrutamento interno também pode mostrar-se vantajoso.

Para Stoner e Freeman (1999, p. 279), há três vantagens principais na política de recrutamento interno.

Primeiro: os indivíduos recrutados internamente já são familiarizados com a organização e seus membros, e esse conhecimento aumenta a probabilidade de sucesso.

Segundo: uma política de promoção interna estimula a lealdade e inspira maior esforço por parte dos membros da organização. Finalmente, em geral é mais barato recrutar ou promover internamente do que contratar fora da organização.

No entanto, para os mesmos autores, o recrutamento interno também apresenta suas desvantagens: “limita a quantidade de talentos disponíveis, reduz a chance de que novos pontos de vista entrem na organização e pode encorajar a complacência entre os empregados que presumem que a antigüidade assegura a promoção.” (STONER E FREEMAN, 1999, p. 279).

Quanto à política de recrutamento externo, Chiavenato (2004, p. 113) diz que seu objetivo principal está na “busca de candidatos externos para trazerem experiências e habilidades não existentes atualmente na organização”. O ideal, portanto, é combinar as duas modalidades de recrutamento, usufruindo aquilo que cada uma delas tem de melhor. Entretanto, como já se viu, no serviço público, hoje, somente o recrutamento externo é aceito.

Servidores que desejem alcançar cargos de nível mais alto, ainda que no mesmo órgão, devem prestar concurso público em igualdade de condições com o público externo.

2.1.1.2 Seleção

De forma geral, o processo de seleção estabelece tomada de decisões mútuas. No entendimento de Stoner e Freeman (1999, p. 282) “a organização decide se vai ou não fazer uma oferta de emprego e quão atrativa deve ser, e o candidato decide se a organização e o emprego atendem ou não às suas necessidades e aos seus objetivos”. No entanto, na prática, a seleção funciona de maneira mais ou menos unilateral. Quando a oferta de trabalho é pequena, o número de candidatos é grande e a empresa define as regras de seleção. Quando há carência ou necessidade de profissionais mais qualificados e visados por várias organizações é este profissional quem decide qual a melhor oferta.

A seleção de pessoas, para Megginson et al. (1998), deve ser entendida como um processo contínuo e inacabado. Para Chiavenato (2004, p. 131) “em termos mais amplos, a seleção busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização”.

2.1.1.3 Treinamento e desenvolvimento de pessoas

Todo indivíduo é capaz de aprender e se desenvolver. Os processos de desenvolvimento de pessoas estão relacionados com a educação. Segundo Chiavenato (2004, p. 334) “todo modelo de formação, capacitação, educação, treinamento ou desenvolvimento deve assegurar ao ser humano a oportunidade de ser aquilo que pode ser a partir de suas próprias potencialidades, sejam elas inatas ou adquiridas.”

Entende-se que todo profissional, ao ser selecionado, já traz consigo uma bagagem de conhecimento básico necessário. Os gestores devem aproveitar esse conhecimento básico e

fazê-lo crescer através de treinamento e desenvolvimento. Megginson et al. (1988, p. 299) definem treinamento como “a obtenção de técnicas e habilidades específicas, detalhadas e rotineiras do trabalho” e desenvolvimento como “a melhoria e crescimento, dentro de um objetivo mais amplo, das habilidades, atitudes e traços de personalidade.”

Chiavenato (2004, p. 334) vai mais além ao analisar o desenvolvimento de pessoas.

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, idéias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem. Formar é muito mais do que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana.

As organizações, na visão de Stoner e Freeman (1999), desenvolvem programas de treinamento que propiciam a manutenção e o melhoramento do desempenho no trabalho atual, e programas de desenvolvimento que propiciam desenvolver habilidades para trabalhos futuros.

2.1.1.4 Salários e benefícios

Em um contexto mais geral, Chiavenato (2004) ressalta que ninguém investe em trabalho, conhecimento, habilidades, esforço pessoal de forma gratuita numa organização. É necessário que haja uma retribuição adequada. Por outro lado, as organizações estão cada vez mais procurando investir em recompensas para pessoas que ofereçam um retorno ao alcance de seus objetivos.

A remuneração de um indivíduo não é apenas o pagamento de um salário, pois envolve outros fatores do ponto de vista do empregado. Como destacam Megginson et al. (1998, p. 302), “remunerar é dar aos empregados um pagamento financeiro como recompensa pelo trabalho realizado e como motivador de desempenho futuro”. A remuneração, para os autores, apresenta-se de duas formas, salários e benefícios:

Salários são a recompensa monetária que se recebe trabalhando para alguém. Pode ser de várias formas: por hora, dia ou mês, com gratificação, gorjeta ou comissão. Benefícios são aquilo a que se tem direito pelo fato de ser empregado. Podem ser: feriados remunerados, férias, seguro e aposentadoria. (MEGGINSON et al., 1998, p. 302)

Os autores ainda falam da importância da remuneração para os empregados:

A remuneração é muito importante para os empregados porque é a medida de seu valor para si mesmos, para seus colegas, familiares e a sociedade. Assim, o nível de renda do empregado determina seu prestígio, *status* e valor.

A remuneração é também importante para a organização, pois a quantia paga na forma de salários e benefícios é freqüentemente o mais importante (e talvez o maior) elemento de custo para a empresa. (MEGGINSON et al., 1998, p. 302)

Chiavenato (2004, p. 288) entende que organizações mais modernas e bem-sucedidas “estão aderindo a programas de remuneração flexível e variável capazes de motivar, incentivar e mexer com o brio das pessoas”. Para ele, “a remuneração fixa e estável não consegue motivar as pessoas. Ela funciona como mero fator higiênico e não incentiva a aceitação de riscos e de responsabilidades”. (CHIAVENATO, 2004, p. 290)

2.1.2 Carreira no serviço público

O plano de carreira define a trajetória do servidor dentro do serviço público, benefícios, aposentadoria, etc. Segundo a Lei nº 11.091, em seu artigo 5º, inciso I, o plano de carreira é o “conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores titulares de cargos que integram determinada carreira, constituindo-se de instrumento de gestão do órgão ou da entidade”. Já o cargo, segundo o inciso IV do mesmo artigo é o “conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que são cometidas a um servidor”.

Quanto a carreira no serviço público, Salles e Nogueira (2006, p. 135) colocam que

[há] pretensão de que o planejamento de carreiras numa organização seja um ponto fundamental para o incentivo à motivação e ao desenvolvimento de seus profissionais. Entretanto, sua má utilização pode gerar um círculo vicioso de desistímuo profissional podendo ter como conseqüência, o não aperfeiçoamento dos próprios sistemas de carreiras.

Destacam ainda que:

a perda de alguns valores inerentes ao servidor público parece estar gerando uma crise de identidade nesse profissional, cuja incumbência principal é a de servir bem a sociedade. Entretanto, vista por um lado positivo, tal crise pode ser um fator redirecionador para seu aprimoramento. (SALLES e NOGUEIRA, 2004, p. 135)

As autoras entendem que a estruturação dos cargos contribui para que o ingresso no Serviço Público se dê segundo a perspectiva de uma suposta estabilidade funcional e não na busca do desenvolvimento profissional. Entretanto, a estabilidade pretendida freqüentemente não está associada à carreira desejada.

Via de regra, o indivíduo permanece no mesmo cargo até sua aposentadoria, o que contribui para um maior engessamento profissional. A inflexibilidade legal, que dificulta a busca de novos rumos para a situação funcional, dificulta também a emersão de novas expectativas na relação de trabalho (SALLES e NOGUEIRA, 2006).

Em contrapartida, Saraiva (2006) sustenta que a Constituição de 1988, em seu artigo 39, toma os planos de carreira como um direito à evolução funcional, como fatores que implicam uma profissionalização do serviço público, cujos objetivos são:

(a) criar um corpo permanente de pessoas altamente capacitado e imune às alterações dos quadros políticos que são inerentes, inevitáveis e até mesmo salutares no regime democrático; (b) assegurar a continuidade das ações administrativas, dando a cada cidadão a certeza do regular funcionamento dos serviços públicos, a despeito das mudanças políticas; (c) melhorar a qualidade dos serviços públicos, como decorrência da capacitação e da permanente evolução técnica dos servidores públicos; e (d) garantir a moralidade das ações administrativas, em face das responsabilidades e das garantias conferidas aos servidores. (SARAIVA, 2006, p. 162).

Registre-se que esses princípios também são buscados no CEFET-SC. A Estruturação do Plano de Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação tem por objetivo

estabelecer políticas para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos, respondendo à necessidade de qualificar os processos de trabalho e cumprir a função social da Instituição, bem como atender aos anseios de crescimento profissional dos servidores e permitir sua inserção no desenvolvimento organizacional. (MARTINS et al., 2005, p. 5)

Os cargos do Plano de Carreira dos Servidores Federais Técnico-Administrativos em Educação são organizados em cinco níveis de classificação: A, B, C, D e E. O requisito mínimo de escolaridade para ingresso em alguns cargos de nível A é ser alfabetizado; outros cargos desse nível têm como requisito mínimo o ensino fundamental incompleto. Para ingresso em cargos de nível B, o requisito mínimo poder ser possuir o ensino fundamental completo, possuir o ensino fundamental incompleto, ou simplesmente ser alfabetizado. Quanto ao nível C, a exigência mínima pode ser ensino fundamental incompleto, ensino fundamental completo, ensino médio incompleto, ensino médio completo ou médio completo mais profissionalizante. Cabe ressaltar que para os cargos de nível A, B e C não houve mais concurso, permanecendo nesses cargos na Instituição apenas os servidores admitidos anteriormente. No nível D, o requisito mínimo exigido é ensino médio completo, ensino médio completo mais profissionalizante ou curso técnico. Por fim, o nível E engloba todos os cargos para os quais a exigência é o curso superior.

No CEFET-SC, este Plano de Carreira está vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e constitui de três programas: a) Programa de Desenvolvimento das Necessidades Institucionais de Pessoal e Modelo de Alocação de Vagas; b) Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e c) Programa de Avaliação de Desempenho. Esta estrutura está prevista no Artigo 24 da Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005 e no artigo 5º., incisos I, II e III do Decreto 5.825, de 29 de junho de 2006.

O Plano e todas as ações esperadas na sua implementação são de responsabilidade da Direção Geral do CEFET-SC e da Coordenação de Gestão de Pessoas, vinculada à Diretoria de Gestão do Conhecimento da Instituição, devendo ser acompanhado e fiscalizado pela Comissão Interna de supervisão, sob a orientação da Comissão Nacional de Supervisão.

Pelo pouco tempo de existência do Plano, pode ser considerada uma primeira tentativa de capacitação (profissionalização) dos servidores técnico-administrativos em educação, em face da necessidade de mudanças (modernização) da gestão Pública (CEFET-SC).

2.1.3 A estabilidade

A estabilidade é um dos elementos essenciais do sistema de carreira no serviço público. Há quem ache a estabilidade um fator positivo e outros a vêem como um fator negativo. Este ponto de discórdia muitas vezes está presente no discurso cotidiano dos próprios servidores públicos, pois para alguns pode provocar engessamento e/ou acomodação. É importante lembrar que a estabilidade está garantida nos direitos do servidor público. E isso se dá como forma de proteger o próprio serviço público, pois, fosse permitida a demissão, chefias mal intencionadas poderiam valer-se dela para perseguições políticas e, com isso, prejudicar os servidores e também a qualidade dos serviços prestados a população. Saraiva (2006, p. 173) assim se posiciona a esse respeito:

Não há dúvida de que as transformações contemporâneas obrigam a introduzir flexibilidade na composição dos quadros estatais, com o objetivo de torná-los mais competentes e eficazes. No entanto, na América Latina, em função da prioridade outorgada aos cortes fiscais, a flexibilização invocou-se, na maioria dos casos, para justificar demissões generalizadas ou para suspender a estabilidade através de diversos artifícios legais. A consequência foi uma deterioração profunda do aparelho estatal, a desmotivação generalizada do funcionalismo público e desmoralização da idéia da flexibilização.

É necessário, pois, estabelecer normas e sistemas que, por um lado, permitam agilizar a função pública, mas que por outro, mantêm o servidor e a sociedade imunes à arbitrariedade e a tentação de retornar ao patrimonialismo.

Há quem valorize o instituto da estabilidade mesmo na iniciativa privada. Robbins (2005) cita estudos realizados em setores da iniciativa que sugerem que existe uma relação positiva entre a estabilidade e a satisfação. Empregados que estão há mais tempo no mesmo emprego tendem a mostrar-se mais satisfeitos. Como destaca o autor, “quando idade cronológica e antigüidade no emprego são tratadas separadamente, esta última parece ser um previsor mais consistente e estável para a satisfação com o emprego”. (ROBBINS, 2005, p. 34)

Entretanto, não faltam críticas severas dos teóricos ao dispositivo da estabilidade funcional. Vieira (2006) coloca-a como um dos pontos tentadores da grande procura de ingresso no serviço público. Mas acentua que a busca por atuar no serviço público tem gerado um prejuízo enorme para a Nação. Segundo ele,

Temos uma boa parcela de nossos talentos buscando vagas em trabalhos que não acrescentam em nada ao avanço da Nação, [pois] a maior parte dos cargos públicos volta-se a operacionalização e manutenção da máquina estatal e nada mais que isso.

[...] Enquanto se preparam para os concursos, os candidatos deixam de desenvolver as competências e habilidades extremamente necessárias na iniciativa privada.

2.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A questão da satisfação com o trabalho diz respeito à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que ela executa. Para Robbins (2004, p. 61)

uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto uma pessoa insatisfeita apresenta atitudes negativas. Quando se fala em atitudes do trabalhador, quase sempre se refere à satisfação com o trabalho. Na verdade, freqüentemente as duas expressões são usadas como termos equivalentes.

Robbins (2005, p. 66) propõe, para avaliação da satisfação duas abordagens metodológicas:

As duas abordagens mais comumente utilizadas [para avaliar a satisfação] são a *classificação única global* e a *soma de pontuação*, formadas por diferentes facetas do trabalho. A classificação única global nada mais é do que perguntar aos funcionários questões do tipo “Levando tudo em consideração, o quanto você está satisfeito com o seu trabalho?”. Os funcionários respondem marcando as alternativas propostas, de um a cinco, que correspondem a avaliações que vão de “extremamente satisfeito” a “extremamente insatisfeito”. Já a somatória das facetas do trabalho é mais sofisticada. Ela identifica elementos-chave no trabalho e pergunta ao funcionário qual a sua opinião sobre cada um deles.

A abordagem “classificação única global” de Robbins foi contemplada na metodologia desta pesquisa, quando da utilização da Escala Likert para a investigação de quais os fatores contribuem para a permanência dos servidores técnico-administrativos de nível C e D com formação superior, ocupando cargos de ensino fundamental e médio, no Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina – CEFET-SC.

Outro pesquisador que refletiu quanto a satisfação e à insatisfação no trabalho foi Frederick Herzberg. Stoner e Freeman (1999, p. 326) dizem que Herzberg concluiu que a “satisfação e a insatisfação no trabalho decorrem de dois conjuntos separados de fatores”. Por isso, sua teoria ficou conhecida como “Teoria dos Dois Fatores”.

Segundo Maximiano (2002, p. 294-295),

[a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg] afirma que a motivação pelo trabalho é diferente da satisfação com o ambiente de trabalho. O trabalho em si atende a necessidade e produz satisfações diferentes que estão associadas ao ambiente ou às condições de trabalho.

Para Herzberg os fatores de satisfação estão relacionados ao próprio trabalho e são chamados fatores motivacionais ou intrínsecos. Entre eles, destacam-se a realização, o reconhecimento, a responsabilidade e o progresso. Já os fatores de insatisfação estão relacionados com as condições de trabalho, chamados fatores extrínsecos ou higiênicos –

onde destaca-se, o salário, as condições de trabalho e a política da empresa (STONNER E FREEMAN, 1996)

Satisfação e insatisfação, na visão de Herzberg “não são pólos opostos do mesmo continuum, mas duas dimensões diferentes”(MAXIMIANO, 2002, p. 295), conforme representado no diagrama a seguir:.



Figura 1: Diagrama de motivação / satisfação

Para Herzberg (apud MAXIMIANO, 2002, p. 295), “os fatores relacionados com a satisfação e a insatisfação no trabalho são diferentes entre si. O oposto de satisfação não é insatisfação, mas não-satisfação; o oposto de insatisfação não é satisfação, mas não-insatisfação”.

Afirmam Stonner e Freeman (1999, p. 327) que

o trabalho de Herzberg foi criticado por seu método de coleta de dados, que presume que as pessoas podem – e irão – relatar com acuidade suas experiências satisfatórias e insatisfatórias. Mas as pessoas têm vieses; tendem a dar créditos a si próprias pelos sucessos e a culpar fatores externos pelos seus fracassos. Além disso o trabalho de Herzberg, diferentemente das pesquisas anteriores, não leva em conta as diferenças individuais. Um fator que causa insatisfação em uma pessoa pode trazer satisfação a outra. Mais importante, pesquisas posteriores indicaram que a teoria dos dois fatores simplifica exageradamente o relacionamento entre satisfação e motivação. Apesar de Herzberg ter presumido uma relação entre satisfação e produtividade, ele examinou apenas a satisfação, e não a produtividade ou sua ligação com a satisfação.

Por outro lado analisam que “a teoria de Herzberg é vista como contribuição importante à nossa compreensão dos efeitos das características dos trabalhos sobre a satisfação, a motivação e desempenho” (STONER e FREEMAN, 1999, p. 327).

Robbins (2005), discutindo as relações entre satisfação no trabalho e o desempenho dos funcionários diz que as pessoas tendem a pensar que funcionários mais satisfeitos sejam mais produtivos. Segundo o autor, na verdade, a relação dá-se no sentido inverso, mais produtividade traz mais satisfação:

Tomando por base as evidências, uma conclusão mais exata é que, na verdade, ocorre o inverso – funcionários produtivos é que tendem a ser funcionários felizes. Ou seja, a produtividade leva à satisfação e não o contrário. Quando você realiza um bom trabalho, você se sente interiormente bem com isso. Além disso, pressupondo que a empresa recompensa a produtividade, seu melhor desempenho pode significar o reconhecimento verbal, um aumento de remuneração e a probabilidade de uma promoção. Essas recompensas, por seu lado, aumentam o seu nível de satisfação com seu trabalho.

No entanto, no entendimento de Robbins (2005), quando se considera não cada funcionário em sua individualidade, mas a organização como um todo, essa relação entre satisfação e produtividade parece confirmar o senso comum, com as empresas mais “felizes” aparecendo como mais produtivas. Segundo o autor,

Quando os dados relativos à satisfação e à produtividade são coletados em termos da organização como um todo, e não no nível individual, descobrimos que as organizações com funcionários mais satisfeitos tendem a ser mais eficazes do que aquelas com funcionários menos satisfeitos. Talvez um dos motivos pelo qual a tese da relação entre satisfação e produtividade não conseguiu um bom desempenho seja que os estudos sempre focaram o indivíduo – e não a organização – e as medidas de produtividade individual não levam em consideração todas as interações e a complexidade do procedimento de trabalho. Dessa forma, embora não possamos dizer que um funcionário feliz é mais produtivo, podemos afirmar que as organizações felizes são mais produtivas. (ROBBINS, 2005, p. 68)

Outro ponto abordado por Robbins diz respeito a satisfação com o trabalho e a cidadania organizacional. Ainda que os estudos de Robbins refiram-se a empresas

privadas, é possível uma comparação com as organizações públicas, e até mesmo com a realidade do CEFET-SC. Segundo o autor,

parece lógico pressupor que a satisfação no trabalho pode ser o principal fator determinante do comportamento de cidadania organizacional. Funcionários satisfeitos parecem mais propensos a falar bem da organização, a ajudar os colegas e a ultrapassar as expectativas em relação ao seu trabalho. Além disso, funcionários satisfeitos podem estar mais dispostos a ir além de suas atribuições regulares porque querem retribuir suas experiências positivas. As primeiras discussões sobre cidadania organizacional consideraram, em conformidade com essa visão, que ela tinha uma relação próxima com a satisfação. Evidências mais recentes, contudo, sugerem que a satisfação influencia a cidadania organizacional, mas por meio da percepção de justiça.

(...) Se você não vê justiça em seu chefe, nos procedimentos da empresa ou em sua política de remuneração, sua satisfação com o trabalho cai consideravelmente. Entretanto, quando você percebe que os processos e resultados da empresa são justos, cria-se a confiança. E, quando você confia em seu empregador, tem mais boa vontade para se engajar voluntariamente em comportamentos que excedam suas atribuições regulares. (ROBBINS, 2005, p.69).

Se Robbins analisa a satisfação com o trabalho em vários aspectos, ele também analisa as consequências da insatisfação:

O que acontece quando os funcionários estão insatisfeitos no trabalho? A insatisfação dos funcionários pode ser expressa de diversas maneiras. Por exemplo, em vez de pedir demissão, os funcionários podem reclamar, tornar-se insubordinados, furtar algo da empresa ou fugir de suas responsabilidades de trabalho.

A partir da insatisfação, Robbins antevê quatro possíveis atitudes: saída, comunicação, negligência ou lealdade:

Saída. Comportamento dirigido para o abandono da empresa, incluindo a busca de um novo emprego e a demissão.

Comunicação. Tentativa ativa e construtiva de melhorar as condições, incluindo a sugestão de melhorias, a discussão dos problemas com os superiores e algumas formas de atividade sindical.

Lealdade. Espera passiva, mas otimista, de que as condições melhorem, incluindo a defesa da organização às críticas externas e a crença de que a empresa e seus dirigentes farão “a coisa certa”.

Negligência. Deixar as coisas piorarem, incluindo o absenteísmo ou atrasos crônicos, redução do empenho e aumento dos índices de erros.

Espera-se, que o presente trabalho auxilie os gestores na manutenção de um contexto de boa comunicação institucional, justamente para evitar que eventuais quadros de insatisfação não redundem em saídas, lealdade passiva ou, pior, atitudes de negligência.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresentam-se os fundamentos metodológicos deste estudo. Inicialmente, caracteriza-se a pesquisa quanto à sua natureza, objetivos e procedimentos. Em seguida, descreve-se a população e a amostra. Por fim, esclarece-se como foram colhidos e analisados os dados neste estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa tem importância fundamental no campo das ciências sociais, o que a torna mais valorizada no conhecimento e na compreensão do mundo cada vez mais globalizado. São vários os conceitos de pesquisa, pois muitos autores diferem na sua linha de pensamento. Para Asti Vera (1979, apud, MARCONI e LAKATOS, 2002, p. 15),

o significado da palavra não parece ser muito claro, ou pelo menos, não é unívoco, pois há vários conceitos sobre pesquisa, nos diferentes campos do conhecimento humano. O ponto de partida da pesquisa encontra-se no problema que se deverá definir, examinar, avaliar, analisar criticamente, para depois ser tentada uma solução.

Ander-Egg (1978, apud, MARCONI e LAKATOS, 2002, p. 15) parte de uma reflexão mais crítica e entende a pesquisa como um “procedimento reflexivo e sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo de conhecimento”.

Uma das finalidades da pesquisa, segundo Sellitz et al (1965, apud, MARCONI e LAKATOS, 2002, p 16) é “descobrir respostas para questões, mediante a aplicação de métodos científicos”.

Quanto à natureza, seguindo a classificação de Cervo e Bervian (1996), esta pesquisa pode ser classificada como **aplicada**, uma vez que “o pesquisador é movido pela necessidade

de contribuir para fins práticos mais ou menos imediatos, buscando soluções para problemas concretos” (CERVO E BERVIAN, 1996, p. 47). No caso, visa-se determinar quais fatores propiciam a permanência de servidores com formação superior em cargos de nível C e D no CEFET-SC e, com isso, prover informações para a instituição que podem auxiliar no desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas.

Na classificação de Best (1972, apud MARCONI E LAKATOS, 2002, p. 20), esta é uma pesquisa **descritiva**, uma vez que “delineia o que é [abordando] quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente”. Também Roesch (2005) nos mostra que a presente pesquisa é descritiva:

(...) se o propósito do projeto é obter informações sobre determinada população: por exemplo, contar quantos, ou em que proporção seus membros têm certa opinião ou característica, ou com que freqüência certos eventos estão associados entre si, a opção é utilizar um estudo de caráter descritivo. (ROESCH, 2005, p. 130)

Na classificação de Rummel (1972, apud MARCONI E LAKATOS, 2002, p. 21), esta pesquisa pode ser classificada como **social**, pois pesquisas desse tipo “visam a melhorar a compreensão de ordem, de grupos, de instituições sociais e éticas”.

Quanto à metodologia, desenvolve-se aqui um **estudo de caso**, o qual, segundo Cervo e Bervian (1996, p. 50), “é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade, para examinar aspectos variados de sua vida”. Mas, dentro da classificação de Rummel, esta pesquisa também tem um caráter **bibliográfico**, uma vez que se analisam documentos da instituição e outras fontes bibliográficas para tentar compreender e discutir os fenômenos observados.

Por fim, do ponto de vista da forma de abordagem do problema, seguindo a classificação apresentada por Richardson (1999), esta pesquisa caracteriza-se como

quantitativa, pois traduz em números as opiniões dos informantes, que são convertidas em números (percentuais) antes de sua análise e discussão.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

População é o “conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum” (MARCONI E LAKATOS, 2002, p. 41). Nesta pesquisa, a população é constituída pelos 67 servidores técnico-administrativos efetivos com formação superior que ocupam cargos de ensino fundamental e médio no CEFET-SC, nas Unidades Florianópolis e São José, ou vinculados diretamente à direção do Sistema CEFET-SC, na Unidade Sede. Esses servidores representam 27,5% dos 244 servidores que ocupam cargos C e D nas Unidades do CEFET-SC em estudo.

Já a amostra é “uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”. (MARCONI E LAKATOS, 2002, p. 41). A amostra, neste estudo, é **não-probabilística, intencional, por acessibilidade**, pois, conhecendo a população a ser estudada, procuraram-se os servidores mais prontamente acessíveis (dadas as limitações de tempo, tanto do pesquisador quanto dos entrevistados).

Segundo Gil (1994, p. 97), a amostragem por acessibilidade

constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem, por isto mesmo é destituída de qualquer rigor estatístico. O pesquisador seleciona os elementos para compor a amostra. Aplica-se este tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos onde não é requerido elevado nível de precisão.

Entretanto, no caso deste estudo, dada a proporção da amostra em relação à população (os 42 informantes compõem cerca de 63% da população), a representatividade da amostra é bastante grande. Portanto, apesar da seleção por acessibilidade, é possível fazer

generalizações relativamente confiáveis sobre a população em estudo. Assim, não se invalida o caráter quantitativo do estudo.

3.3 TÉCNICA DE COLETAS DE DADOS

Coleta de dados é a “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”. (MARCONI E LAKATOS, 2002, p. 32). A técnica adotada nesta pesquisa para a coleta de dados será o questionário, devido à possibilidade e facilidade de abranger maior número de servidores. Além disso, o questionário é “a forma mais usada para coletar dados, [pois] possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja”, como destacam Cervo e Bervian (1983, p. 159). O questionário (Anexo 1) compreende 36 perguntas fechadas complementadas com uma pergunta aberta, cujas respostas não foram analisadas, por limitações de tempo e porque não produziram dados de grande relevância para o estudo.

Para elaboração das perguntas apresentadas aos informantes, foi utilizada uma adaptação da escala Likert, cujo objetivo é a “coleta de uma quantidade importante de itens que indicam atitudes negativas e positivas sobre um objeto, instituição ou tipos de pessoa” (RICHARDSON, 1999, p. 271). A escala é assim descrita por Maihotra (2001, p. 256):

A escala de Likert [...] é uma escala de classificação amplamente utilizada, que exige que os entrevistados indiquem um grau de concordância ou discordância com cada uma de uma série de afirmações sobre objetos de estímulo. Tipicamente, cada item da escala tem cinco categorias de resposta, que vão de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”.

As respostas dos candidatos ao questionário foram transportadas pelos mesmos para um cartão-resposta para leitora óptica. O processamento desses cartões foi realizado no Setor de Registro Escolar da Unidade São José, o qual forneceu os resultados da pesquisa dispostos em uma tabela (Anexo 2).

3.4 FORMA DE ANÁLISE DOS DADOS

Para Boente e Braga (2004, p. 61),

a análise dos dados é a seção da pesquisa onde são explicitados os resultados, isto é, na análise dos dados constam os resultados da experimentação, os gráficos, provenientes das medidas utilizadas na pesquisa, a comprovação ou não da (s) hipótese (s) e as correlações, variâncias e médias extraídas dos resultados da pesquisa, em linhas gerais, a análise estatística do que foi apurado e verificado ao longo da realização do projeto.

Colhidos os dados desta pesquisa, principiou-se sua análise, buscando perceber não apenas as explicações para as opiniões dos informantes, mas também as possíveis implicações destas para a definição de uma política de gestão de pessoas no CEFET-SC. As explicações (sempre que possível, elaboradas com base no referencial teórico adotado), são apresentadas no próprio capítulo de apresentação e discussão dos resultados (Capítulo 4), enquanto que as implicações dos achados da pesquisa são oferecidas preferencialmente no capítulo de considerações finais (Capítulo 5).

Como já mencionado, esta é uma pesquisa de cunho quantitativo. Assim, na análise dos dados coletados, apresentam-se sempre primeiro as proporções de respostas, expressas em percentuais. Em seguida, a partir desses números, tecem-se possíveis explicações.

No entendimento de Marconi e Lakatos (2002, p. 196)

a representação dos dados com elementos geométricos permite uma descrição imediata do fenômeno. Representa uma forma atrativa e expressiva, uma vez que facilita a visão do conjunto com apenas uma olhada, e permite ver o abstrato com facilidade.

Dessa maneira, os dados coletados com a aplicação do questionário foram tabulados e apresentados em forma de gráficos, obtidos mediante a utilização do programa Microsoft Excel.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

No presente capítulo, inicialmente, apresentam-se alguns dados gerais sobre a instituição onde se realizou a pesquisa, o Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina, obtidos mediante pesquisa em documentos da instituição. Em seguida, utilizando os dados obtidos com as três primeiras perguntas do Questionário, traça-se um breve perfil dos informantes da pesquisa, quanto ao sexo, à idade e ao tempo de serviço no CEFET-SC. Depois, analisam-se demais respostas obtidas mediante a aplicação do questionário. As questões são apresentadas segundo a afinidade de assunto e não pela ordem em que foram apresentadas aos informantes. O questionário incluía uma questão aberta, a qual não será analisada, porque não produziu dados relevantes e também dada a exigüidade de tempo.

4.1 A INSTITUIÇÃO

Fundado em 1909, o Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina – CEFET-SC vivenciou várias modificações na sua trajetória como escola profissionalizante. A última nomenclatura antes de ser CEFET-SC, foi Escola Técnica Federal de Santa Catarina, a qual viabilizava essencialmente cursos técnicos de nível médio.

Em 27 de março de 2002, foi publicado no Diário Oficial da União o Decreto Presidencial de criação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina e hoje o Sistema CEFET-SC é formado pelas Unidades Florianópolis, Continente, São José, Joinville, Jaraguá do Sul e Chapecó. A Unidade Sede, que funciona nas mesmas instalações da Unidade Continente, tem como função gerenciar todo o Sistema.

O CEFET – como autarquia voltada ao ensino e subordinada à Secretaria da Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação – persegue seus objetivos, sua missão,

sua visão de futuro e meta institucional como forma de cumprir sua função social, que é educar, de variadas formas.

São objetivos da instituição:

- ministrar ensino médio;
- ministrar ensino técnico, destinado a proporcionar habilitação profissional para os diferentes setores da economia;
- ministrar ensino superior, visando à formação de profissionais e especialistas na área tecnológica;
- ministrar cursos de qualificação, requalificação e reprofissionalização e outros de nível básico da educação profissional;
- oferecer educação continuada, por diferentes mecanismos, visando à atualização ao aperfeiçoamento e à especialização de profissionais na área tecnológica;
- ministrar cursos de professores e especialistas, bem como programas especiais de formação pedagógica para as disciplinas de educação científica e tecnológica. (CEFET-SC, 2007)

A missão, a visão e a meta institucional do CEFET-SC estão assim definidas:

Missão: Desenvolver e difundir o conhecimento científico e tecnológico formando indivíduos para o exercício da cidadania e da profissão.

Visão: consolidar-se como centro de referência em educação profissional e tecnológica do Estado de Santa Catarina.

Meta: transformação do CEFET/SC em Universidade Federal Tecnológica de Santa Catarina. (CEFET-SC, 2007)

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Entre os 42 servidores que compõem a amostra desta pesquisa, 18 (43%) são homens e 24 (57%) são mulheres.

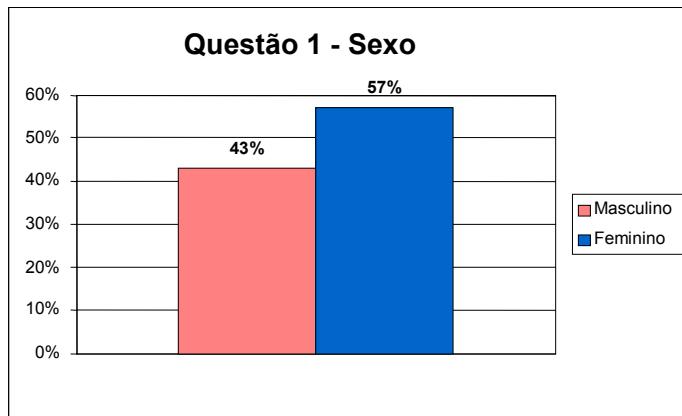


Gráfico 01: Respostas da questão 1.

Três informantes têm entre 20 e 30 anos (7%), 12 têm de 31 a 40 anos (29%), e a porcentagem mais relevante está acima de 40 anos, totalizando 64% dos entrevistados. Então, a maioria dos informantes estão acima de 40 anos de idade.

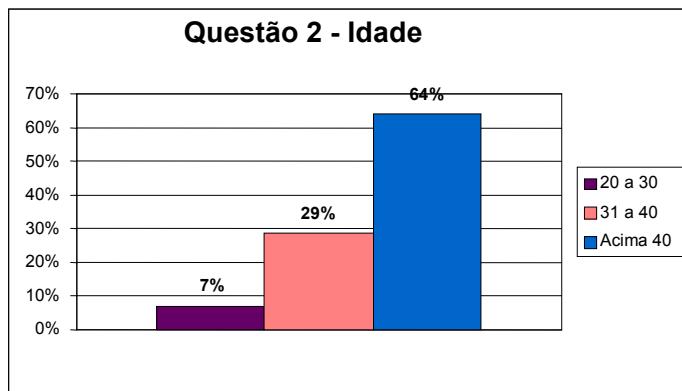


Gráfico 02: Respostas da questão 2.

Quanto ao tempo de serviço, observa-se que a maioria dos informantes (28 ou 67%) estão na faixa de 11 a 20 anos de exercício profissional no CEFET-SC; oito servidores (19%) têm até 5 anos de serviço na instituição; apenas um informante (2%) tem entre 6 e 10 anos de serviço no CEFET-SC e 5 (12%) têm mais de 20 anos de serviço no CEFET-SC.

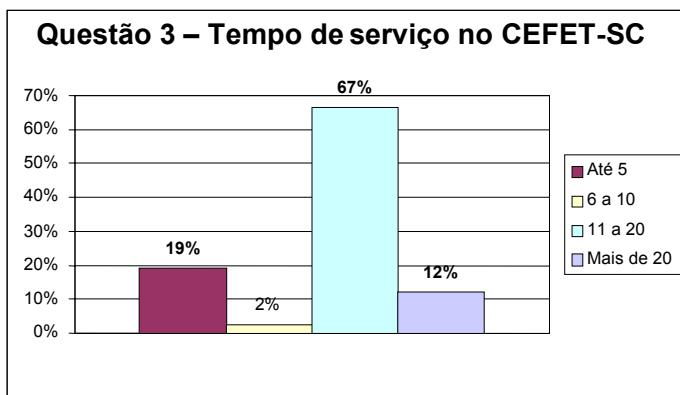


Gráfico 03: Respostas da questão 3.

Evidencia-se então que a grande maioria dos informantes 79% já tem mais de 11 anos de serviço na instituição. Esse dado, aliado à grande porcentagem de servidores acima de 40 anos é explicável pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Guerzoni Filho (2006, p.142) destaca a adoção, em tempos recentes, de “um projeto estratégico para a Administração pública com uma postura de controle rígido e eficaz das despesas de pessoal a qualquer custo”. Assim, visando ao “estado mínimo” da era neoliberal, reduziu-se praticamente a zero a contratação de servidores públicos nos dois governos de Fernando Henrique Cardoso.

4.3 SATISFAÇÃO COM AS CONDIÇÕES DE TRABALHO

Para tentar investigar o nível de satisfação do servidor em relação à sua situação funcional, perguntou-se se o mesmo estava satisfeito com o cargo que ocupa atualmente na instituição (**questão 17**). Os resultados são apresentados no Gráfico 4, a seguir.

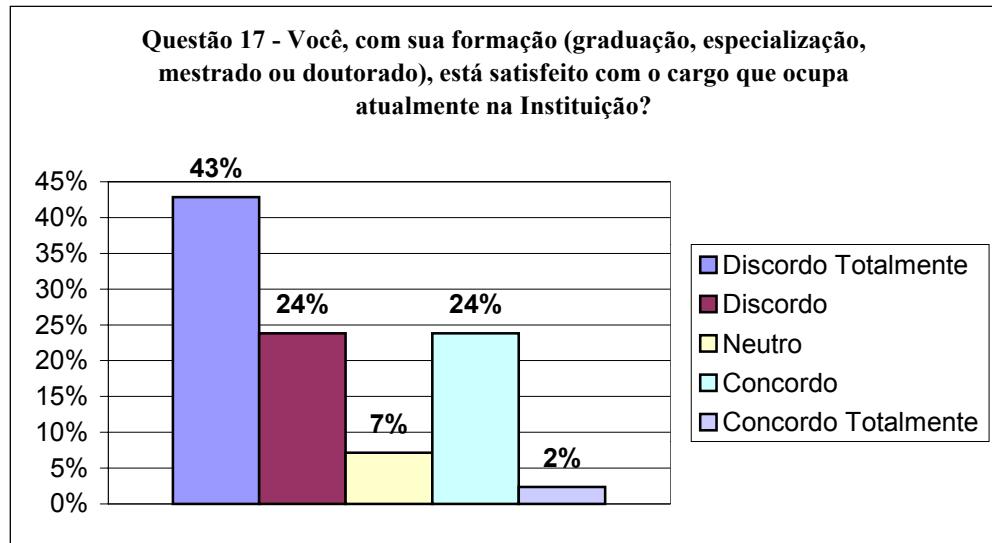


Gráfico 04: Respostas da questão 17

Como se pode ver acima, 67% dos informantes discordam disso (43% completamente!), enquanto que apenas 26% concordam. Portanto, as condições gerais de trabalho não parecem ser suficientes para promover a satisfação dos informantes desta pesquisa. Resta-nos tentar determinar os fatores que induzem essa insatisfação, ou, nos termos de Maximiano (2002, p. 295), “não-satisfação”.

Como destaca Robbins,

o trabalho de uma pessoa é muito mais do que as atividades óbvias, como organizar papéis, programar um computador, atender clientes ou dirigir um caminhão. O trabalho requer a convivência com colegas e superiores, a obediência às regras e políticas organizacionais, o alcance de padrões de desempenho, a aceitação de condições de trabalho geralmente abaixo do ideal e outras coisas do gênero. Isso significa que a avaliação que um funcionário faz de sua satisfação ou insatisfação com o trabalho é resultado de uma complexa somatória de diferentes elementos. (ROBBINS, 2005, p. 66)

Portanto, uma multiplicidade de fatores pode contribuir para que o trabalhador sinta-se satisfeito ou não. A questão 17, analisada acima, procura acessar o nível geral de satisfação com o trabalho. Já o acesso à “somatória das facetas do trabalho”, proposto por Robbins, é aproximadamente o que se buscou com as perguntas que se analisará a seguir.

4.3.1 Carreira

4.3.1.1 Aposentadoria

Perguntamos também se era objetivo do servidor permanecer no CEFET-SC até a aposentadoria (**questão 16**), o que nos daria mais elementos para avaliar sua satisfação com a Instituição. As respostas são apresentadas no Gráfico 5, abaixo:

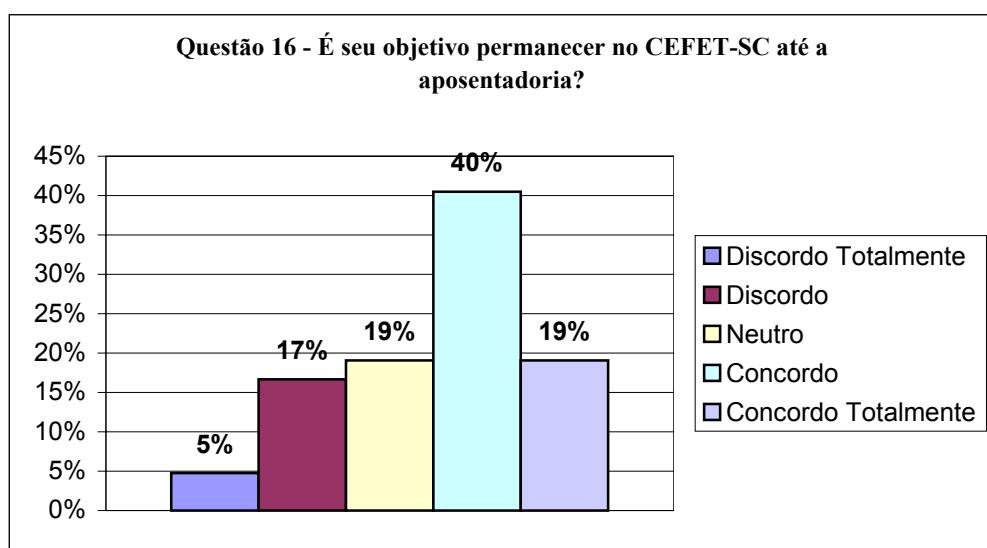


Gráfico 05: Respostas da questão 16

Em maior número (59%), os servidores responderam que concordam totalmente ou concordam, 19% mantiveram-se neutros e 23% discordaram totalmente ou discordaram. Ou seja, contraditoriamente, os servidores mostram-se insatisfeitos com o emprego, mas pretendem aposentar-se nele. Talvez o alto índice de discordância esteja ligado à idade dos servidores, já que 64% têm acima de 40 anos de idade. Assim, mudar de emprego seria bastante difícil, dada a relutância das empresas privadas em contratar servidores mais velhos, como destacado por Cohen:

Em linhas gerais, acredita-se que o profissional de mais de 40 anos não está tão à vontade com as novas tecnologias, tem uma formação menos flexível e menos globalizada que a nova geração e tem um estilo de gestão autoritário,

menos adequado para motivação de equipes (COHEN, 2001 *apud* FONTES FILHO, 2006, p. 191)

O tempo de serviço também pode ser um fator para permanência na instituição. Como visto anteriormente, 67% dos servidores têm entre 11 e 20 anos de serviços prestados à instituição. Assim, acumularam vantagens que foram incorporadas aos rendimentos (gratificações, anuênios, etc.) e que serão perdidas numa eventual troca de emprego.

4.3.1.2 Estabilidade

Um outro fator para permanência pode estar relacionado à segurança conferida pela estabilidade funcional, “pois mesmos em países desenvolvidos, parte significativa da população busca carreira estável em uma organização mesmo depois de aposentados.” (RUHN, 1990 *apud* FONTES FILHO, 2006, p. 179). Na **questão 11**, buscou-se saber se a estabilidade havia sido um fator de atração do servidor para o serviço público.

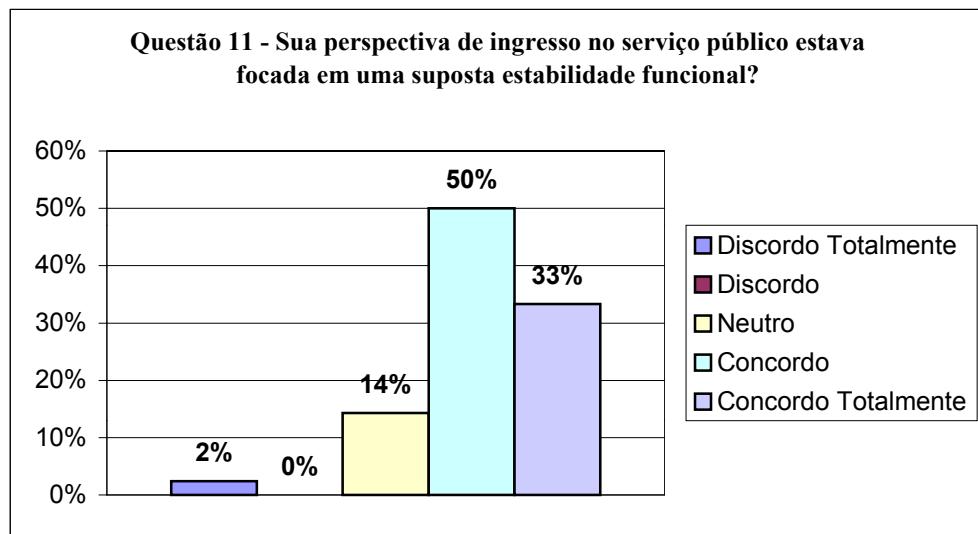


Gráfico 06: Respostas da questão 11.

Quando inquiridos se a estabilidade foi elemento essencial para o ingresso e permanência no serviço público, 83% dos informantes concordam. Complementando essa,

perguntou-se (**questão 13**) se a estabilidade era um elemento essencial para a permanência dos servidores no serviço público.

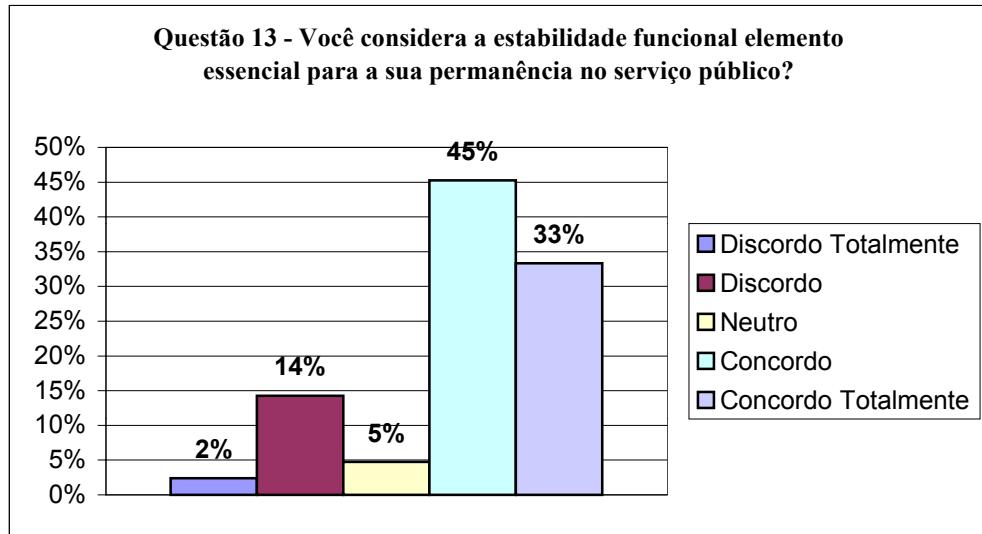


Gráfico 07: Respostas da questão 13.

Como se poderia esperar, considerando o que ficou evidenciado a partir da questão 11, a questão 13 revela que nada menos que 78% dos informantes concordam que a estabilidade é essencial para sua permanência no serviço público. Esses dados vêm ao encontro da visão de Saraiva (2006, p.173), que afirma que

a estabilidade é um dos elementos essenciais do sistema de carreira e, em geral de todo o regime de emprego público. A garantia contra a demissão arbitrária é um requisito para a existência de um corpo de funcionários profissional, capacitado nas técnicas de gestão pública, com clara orientação para o interesse público. A defesa contra a arbitrariedade não protege apenas a qualidade da atividade estatal. É também uma garantia dos direitos do cidadão, da maturidade social, do desenvolvimento.

Porém, dada a atual velocidade das mudanças na gestão, tecnologia, informação e conhecimento, perguntamos (**questão 14**) se a estabilidade funcional se fazia necessária e se a mesma contribuía na eficiência e eficácia dos serviços prestados à Instituição. Perguntamos também (**questão 15**) se a estabilidade contribui para que os serviços sejam realizados com maior eficiência e eficácia.

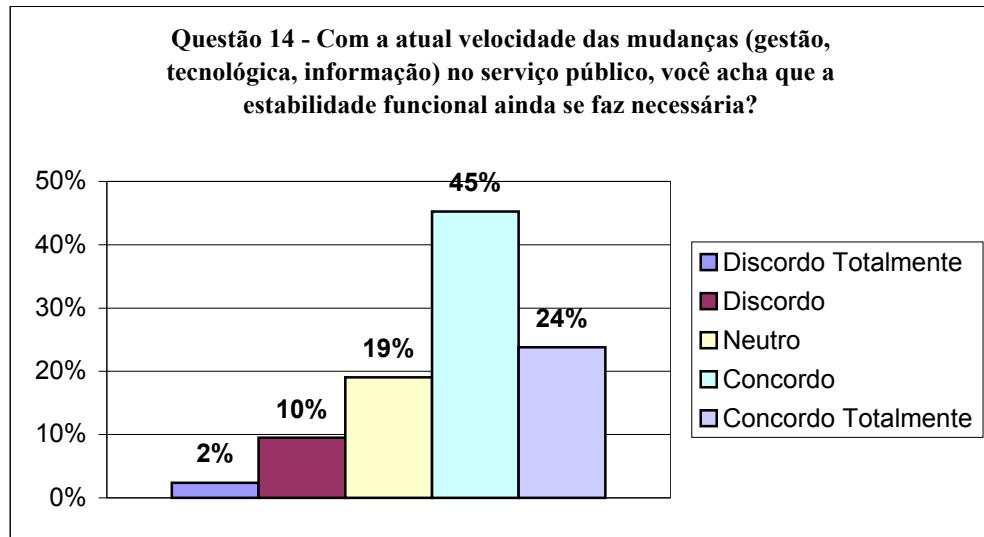


Gráfico 08: Respostas da questão 14.

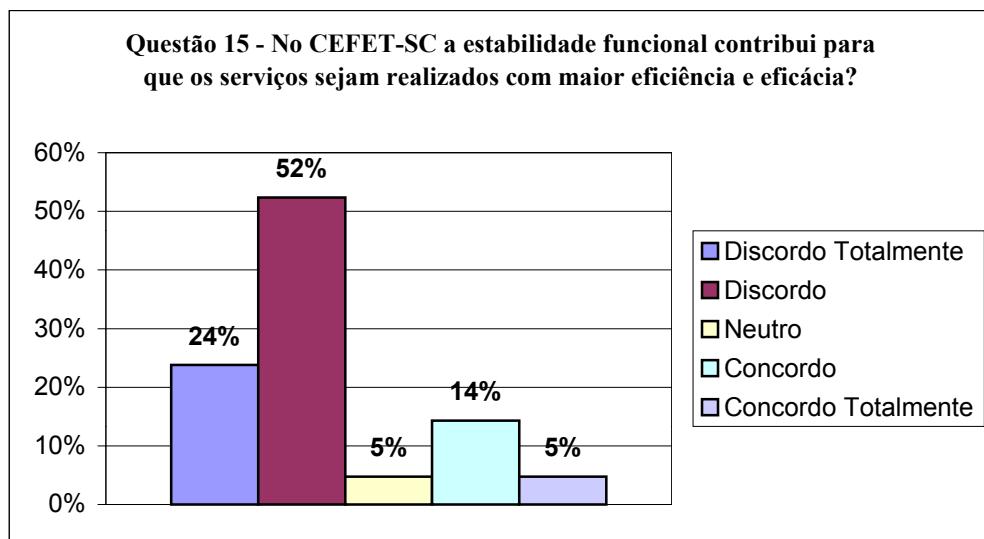


Gráfico 09: Respostas da questão 15.

Analizando as respostas dessas questões, deparamo-nos com um aparente paradoxo.

Num primeiro momento, 78% dos informantes responderam que concordam com a permanência da estabilidade frente às mudanças de um mundo globalizado. Entretanto, quase o mesmo percentual (76%) discorda de que a estabilidade contribua para a eficiência e eficácia na realização dos serviços. Talvez esse aparente paradoxo se explique pelo fato de que o servidor vê a estabilidade como um fator necessário ao bom desempenho profissional,

mas também percebe que a estabilidade por si só não é suficiente para garantir a qualidade dos serviços.

4.3.1.3 Ascensão funcional

Até antes da Constituição de 1988, por meio de um concurso interno, o servidor poderia obter ascensão funcional, isto é, poderia “ser investido em cargo diverso do atualmente ocupado. [Assim,] mesmo sem a garantia de poder mudar de tarefas ou funções o servidor público, até então, tinha perspectiva de acesso a outras carreiras, com a reserva de vaga para o concurso interno” (SALLES E NOGUEIRA, 2006, p. 137). Ora, isso, obviamente, constituía um atrativo a mais no serviço público. Nas **questões 4 e 5**, procurou-se saber se os informantes concordavam com o fim da ascensão funcional.

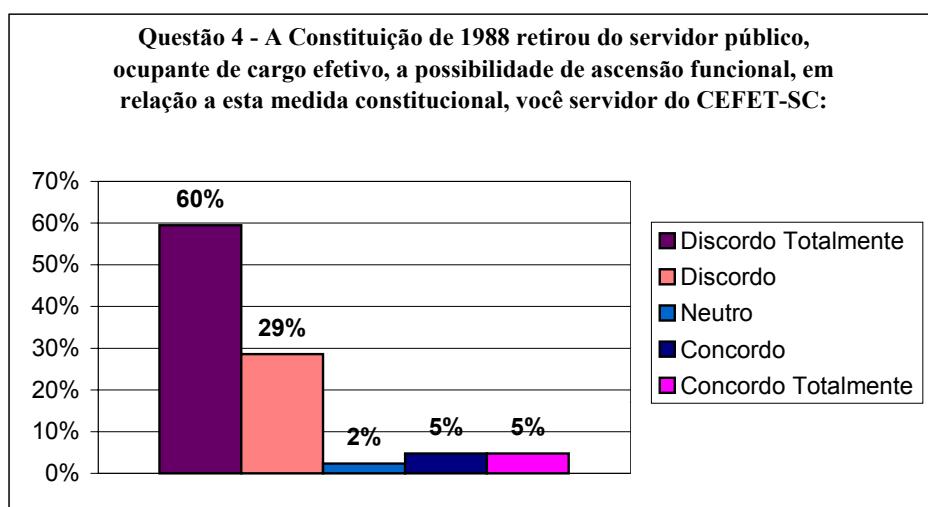


Gráfico 10: Respostas da questão 4.

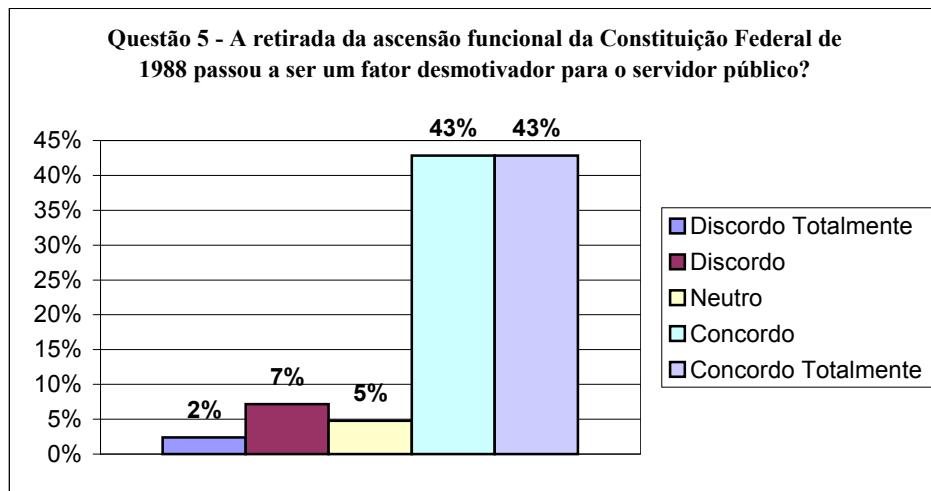


Gráfico 11: Respostas da questão 5.

Quase 90% dos informantes discordam do fim da ascensão funcional. Além disso, 86% dos informantes concordam que a perda da possibilidade de ascender funcionalmente mediante concurso interno passou a ser um fator desmotivador para o servidor público. Isso faz sentido, uma vez que, segundo Salles e Nogueira, “a ascensão funcional representava, em conjunto com as promoções ou progressões por titulação, desempenho e tempo de serviço, as possibilidades de desenvolvimento dentro de planos de cargos e carreiras estabelecidos”. (SALLES E NOGUEIRA, 2006, p. 137).

4.3.1.4 Reformas administrativa e previdenciária

Buscamos saber em que grau as Reformas Administrativa e Previdênciária dos Governos de Fernando Henrique Cardoso e Luís Inácio Lula da Silva, com as consequentes perdas de direitos, provocaram insatisfação entre os servidores. Destacamos as perdas que essa reformas representam (licença-prêmio, anuênio, revisão anual dos salários, etc) e perguntamos na (**questão 8**) se as reformas afetavam a permanência do servidor no CEFET-SC.

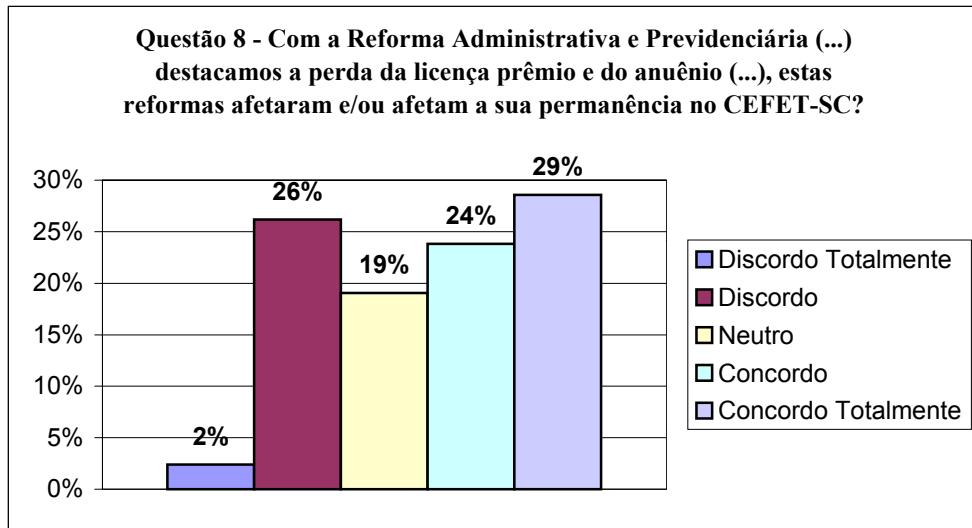


Gráfico 12: Respostas da questão 8.

Observa-se que 53% dos informantes concordam que as medidas adotadas com as Reformas Administrativa e Previdenciária dos Governos FHC e Lula afetam sua permanência do CEFET-SC. Interpretamos, com as respostas obtidas, que as Reformas desencadeiem certo grau de insatisfação nos servidores da Instituição, pois os servidores, além de perder vantagens que se refletiam nos ganhos (anuênio, revisão anual dos salários, etc.), também estão menos seguros com a mudança nas regras de aposentadoria.

4.3.1.5 Plano de carreira

Com a **questão 9**, procuramos determinar se, na opinião dos informantes, a estruturação do Plano de Carreira em Educação, a partir da Lei 11.091, motivava-os a exercer com mais afinco as suas atividades profissionais. Buscamos saber isso porque, segundo Martins et al. (2006, p. 5), com essa Lei, “ampliam-se as possibilidades de desenvolvimento profissional e pessoal, com a implementação da progressão por capacitação e mérito profissional.”

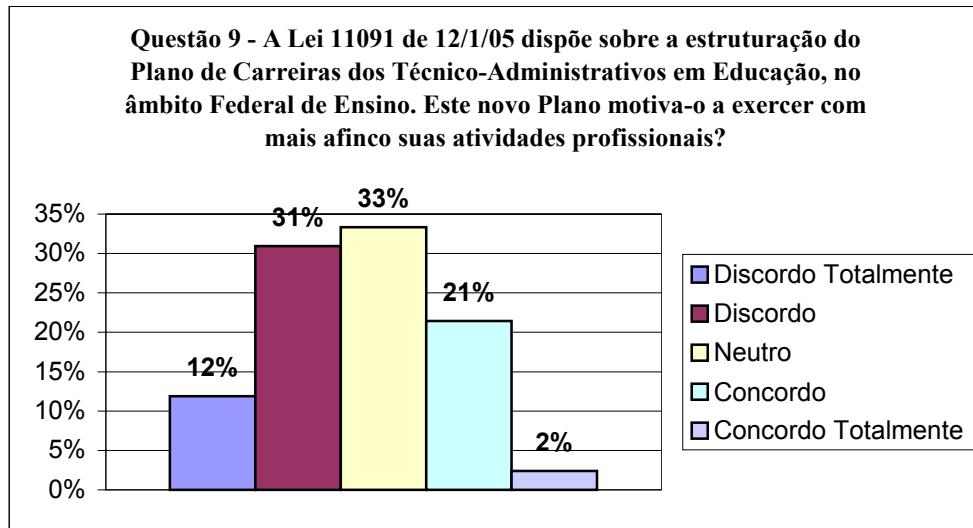


Gráfico 13: Respostas da questão 9.

Apenas 23% dos informantes concordam que a estruturação do Plano de Carreira afetou sua motivação para as atividades profissionais. Por outro lado, 43% deles discordam disso. Desta forma, para cada servidor que se sentiu estimulado pela estruturação do Plano de Carreira, dois não se sentiram estimulados.

Chamou-nos a atenção o alto índice de neutralidade (33%), que nos faz pensar que talvez os servidores não tenham conhecimento do Plano ou que os efeitos deste para rotina profissional dos informantes tenham sido tão tênues que sequer foram percebidos. Assim, pode-se dizer que a estruturação do Plano de Carreira, trazida com a Lei 11.091/05, se não provocou grande insatisfação, também não deixou os informantes mais satisfeitos com as atividades profissionais.

4.3.1.5 Sobrequalificação

As questões 24, 25, 26 e 27 referem-se todas, mais diretamente, ao fato motivador deste estudo: servidores com formação superior lotados em cargos de nível fundamental e médio. Na **questão 24**, perguntou-se aos informantes se o fato de o CEFET-SC dispor de um

grande número de servidores técnico-administrativos ocupando cargos de nível fundamental e médio reflete em melhorias na qualidade dos serviços prestados pela instituição.

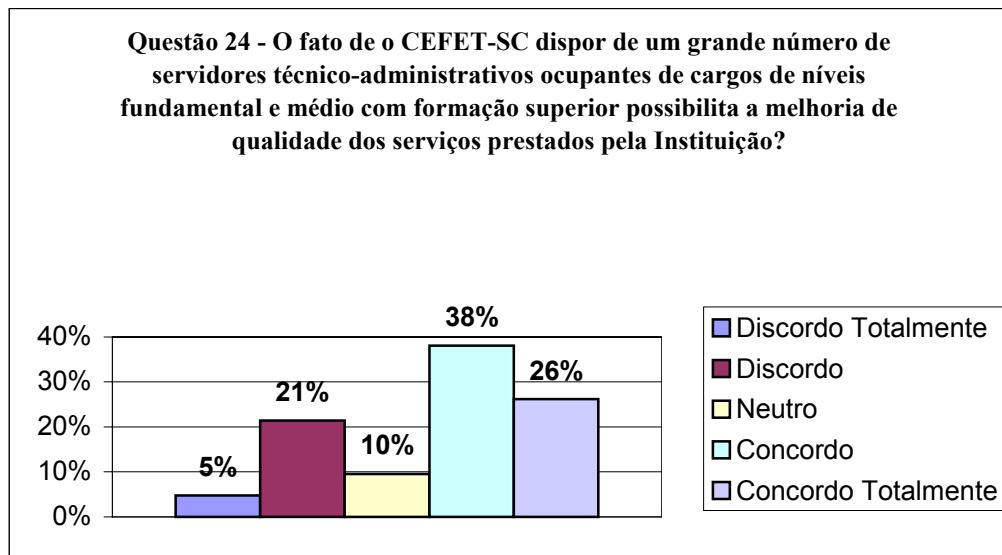


Gráfico 14: Respostas da questão 24.

As respostas concordo totalmente e concordo somaram 64%, enquanto apenas 26% discordaram dessa idéia. Portanto, de forma geral, os informantes vêem como positivo, para os beneficiados pelos serviços oferecidos pela Instituição, o fato de que se tenha essa espécie de supra-suficiência (graduados ocupando cargos para os quais bastariam ensino médio ou ensino fundamental). Freitas (2003, p. 6), concorda, de certa forma com essa visão, pois, analisando o trabalho desenvolvido por servidores federais em educação (o que contempla também a realidade do CEFET-SC), diz que “no nível operacional o trabalho é feito com alguma autonomia, pois é muito freqüente que profissionais qualificados ocupem cargos que não correspondam à sua formação”.

Outra pergunta que faz ponte com a anterior é se os servidores com formação superior que ocupam cargo de nível fundamental ou médio estão motivados em exercer suas atividades profissionais (**questão 25**).

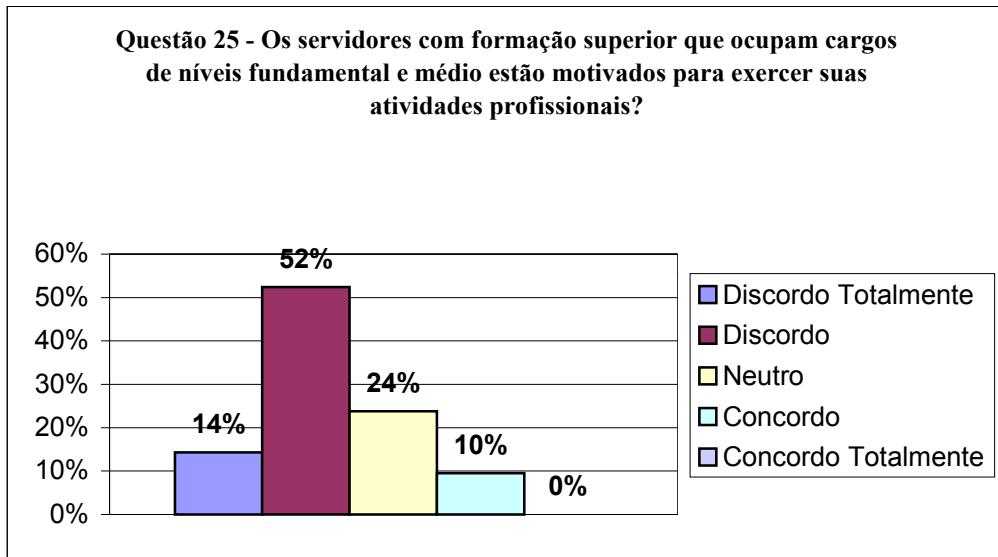


Gráfico 15: Respostas da questão 25.

Dois terços dos informantes (66%) discordam de que os servidores encontrem-se motivados para exercer suas atividades profissionais. Portanto, para os informantes da pesquisa, os colegas cuja função está desacordo com a formação não se encontram motivados. A esse respeito, é também revelador o fato de que nenhum dos informantes marcou a opção “concordo totalmente”.

Com a **questão 26**, buscou-se saber se, na opinião dos informantes, é positivo para a Instituição o fato de servidores com formação superior ocuparem cargos de nível médio ou fundamental.

Como se pode ver no gráfico a seguir, os informantes não vêem como motivador para seus colegas com formação superior ocupar cargos de nível fundamental e médio. Entretanto, 78% dos informantes acham positivo para o CEFET-SC, que seus servidores técnico-administrativos ocupantes de cargos de nível fundamental e médio possuam escolaridade superior à exigida para o cargo ocupado, contra apenas 15% discordantes.

Questão 26 - É positivo para o CEFET-SC que os seus servidores Técnico-Administrativos que ocupam cargos de níveis fundamental e médio possuam escolaridade superior à exigida para o exercício do cargo ocupado?

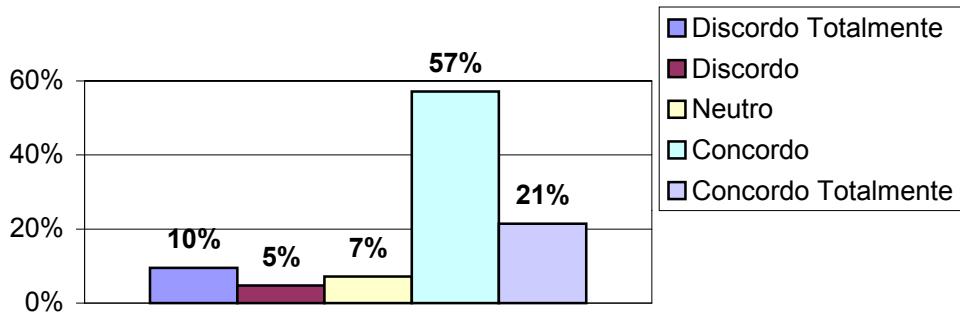


Gráfico 16: Respostas da questão 26.

Na **questão 27**, pede-se ao informante que avalie sua própria situação como alguém com formação superior que ocupa um cargo de nível fundamental ou médio.

Questão 27 - Apesar de ter você uma formação superior, acha positivo ocupar cargos de níveis fundamental e médio na Instituição?

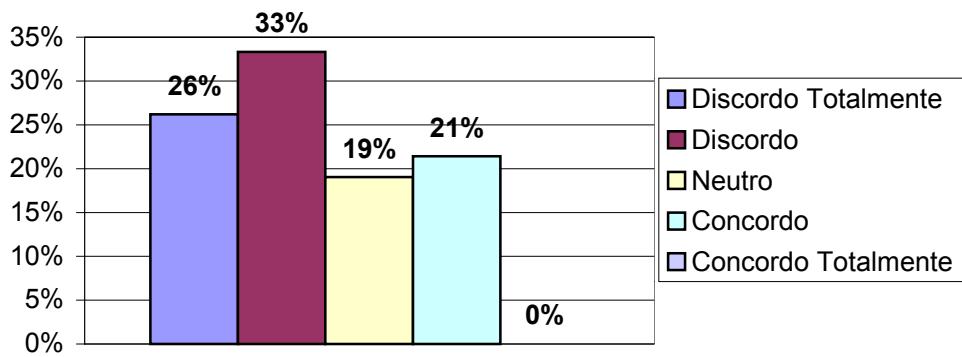


Gráfico 17: Respostas da questão 27.

Agora, as respostas se invertem: Não houve nenhuma marcação no item “concordo totalmente” e apenas 21% marcaram “concordo”. Já as opções “discordo” e “discordo totalmente” somam 59%. Isso está em bom acordo com as respostas obtidas na questão 25, quando o informante avalia a situação de seus colegas. Apesar de o informante perceber que a

instituição lucra com o fato de ter servidores sobrequalificados, percebe também que, para os servidores, essa é uma situação desconfortável, desmotivadora.

4.3.1.6 Salário

Não poderiam faltar perguntas aos servidores relacionadas à remuneração, pois, no entendimento de Chiavenato (2004, p. 260-261), a remuneração afeta as pessoas sob o ponto de vista econômico, sociológico e psicológico". Para o autor, o salário constitui "a principal forma de recompensa organizacional" (CHIAVENATO, 2004, p. 259). Assim, na **questão 28**, perguntou-se aos informantes se seu salário influenciava positivamente no desempenho de suas atividades.

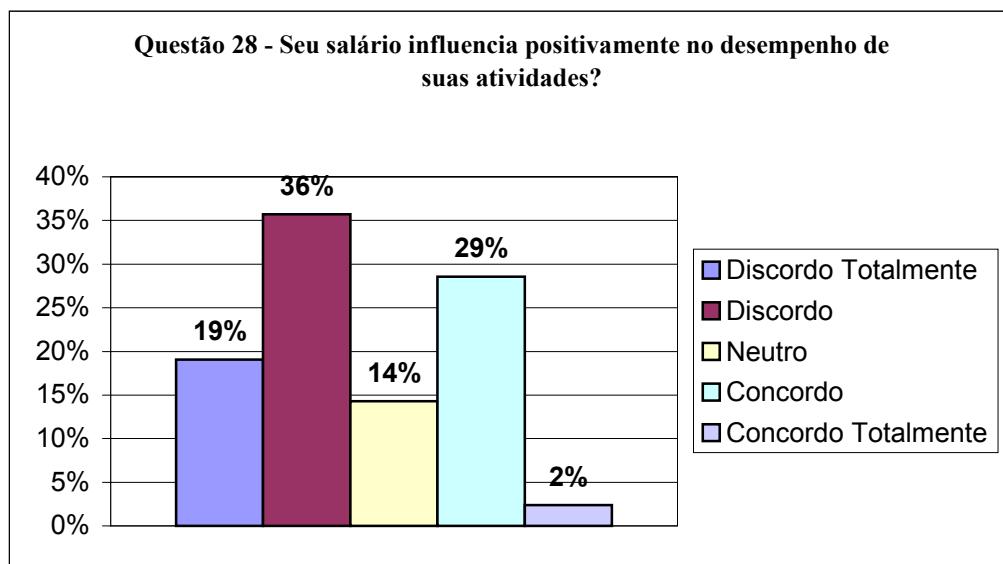


Gráfico 18: Respostas da questão 28.

Mais da metade dos informantes (55%) discordaram de que o salário influenciava positivamente no desempenho de suas atividades, enquanto 31% concordaram com isso. Verifica-se, então, que os salários de nível médio ou fundamental, pagos à parcela dos servidores do CEFET-SC que ocupam cargos de nível inferior à sua formação, na opinião dos informantes, não servem como motivadores para que esses informantes desempenhem com

maior dedicação e eficiência as suas atividades. A partir desse dado, duas interpretações são possíveis: Ou os salários, aquém da expectativa, não propiciam motivação para uma dedicação maior ao trabalho e, portanto, o desempenho profissional é prejudicado; ou os informantes não vêem seu desempenho profissional como dependente da remuneração. Essa segunda interpretação condiz com o que afirma Chiavenato (2004, p. 288): “a remuneração fixa (...) muitas vezes não consegue motivar as pessoas para a superação de metas e objetivos ou para melhoria contínua das atividades”.

Ainda investigando a satisfação dos informantes com seu salário, perguntou-se, **na questão 29**, se o seu salário era compatível com a função exercida.

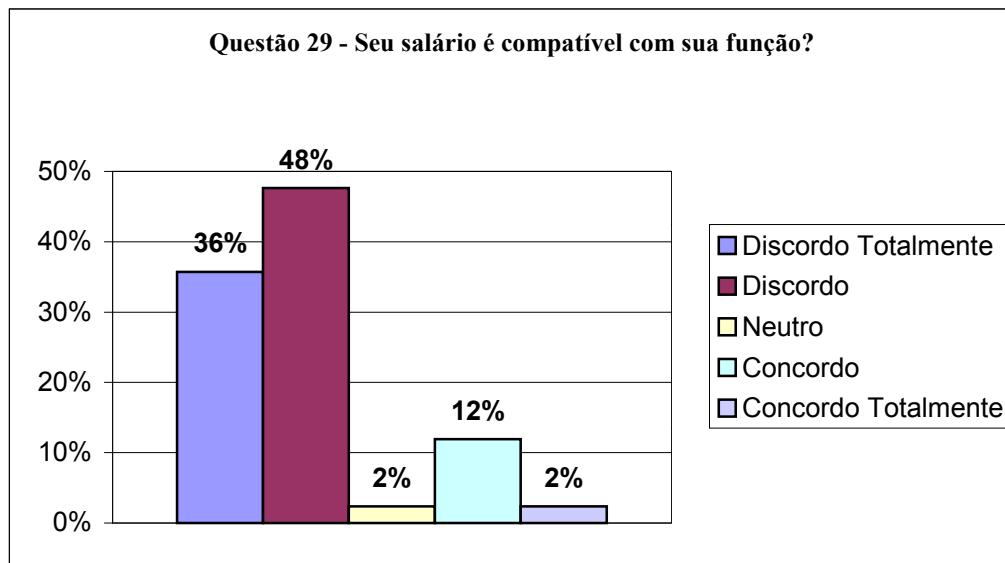


Gráfico 19: Respostas da questão 29.

Novamente, a discordância (84%) foi bem superior à concordância (14%). Ou seja, apesar de ter prestado concurso para o cargo que ocupa atualmente (ou cargo de mesmo nível, porque, do contrário, ter-se-ia um desvio de função), o servidor sente que a escola lhe paga um salário não condizente com sua função.

Com a **questão 31**, procurou-se saber se os informantes consideram seus salários superiores à média do mercado.

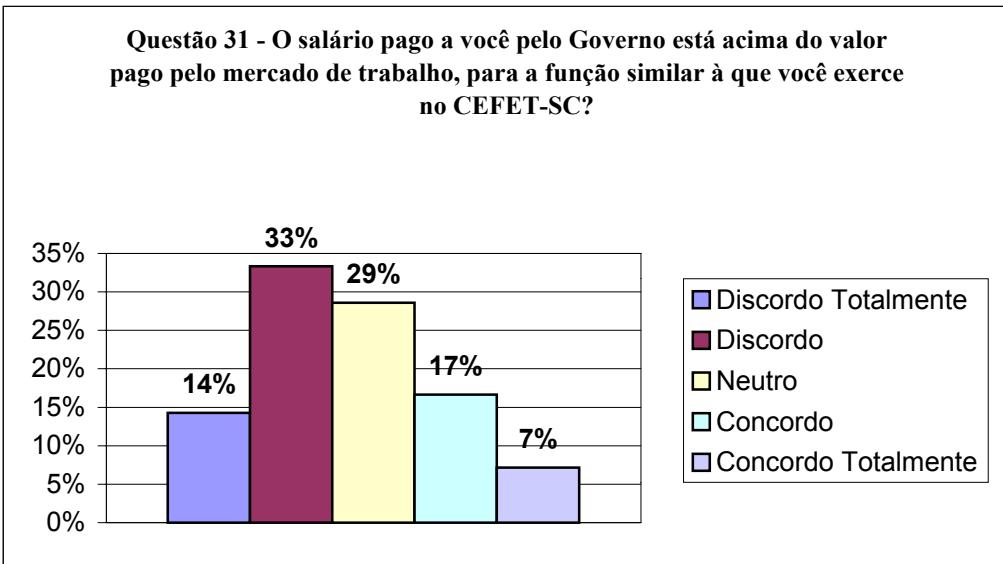


Gráfico 20: Respostas da questão 31.

Praticamente metade dos servidores (47%) acham que recebem menos que a média do mercado. Esse número representa o dobro daqueles servidores (24%) que acham que recebem salário maior que a média. Na verdade, ao se perguntar pelo “mercado de trabalho”, provavelmente, muitos informantes podem ter pensado apenas na iniciativa privada, pois, como destacam Salles e Nogueira (2006, p. 136), “boa parte dos servidores públicos considera ‘mercado de trabalho’ apenas o formado por empresas privadas”. Isto é, ao avaliar que ganham abaixo do mercado de trabalho, na verdade, crêem que ganham menos que ganhariam numa empresa privada.

Todavia, Velloso (2006, p. 124) afirma que “a remuneração paga pelo setor privado, [...] em média, é inferior à do setor público”. Portanto, talvez os informantes da pesquisa estejam tendo uma visão distorcida quanto aos salários pagos no setor privado. Mas, em termos de (in)satisfação, o que importa é a percepção dos servidores de que seu salário está abaixo da média.

Ainda relativamente aos salários, perguntou-se, na **questão 30**, se as políticas de remuneração e benefícios atendiam as necessidades dos informantes. Nada menos que 97% das respostas (todos os informantes, exceto um), foram discordantes.

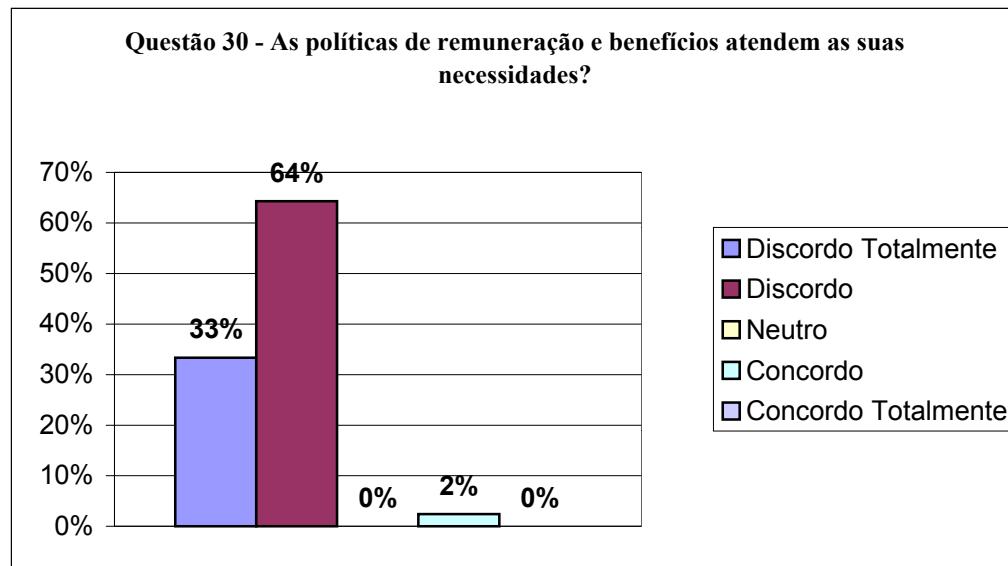


Gráfico 21: Respostas da questão 30.

É interessante observar que esta questão faz uma espécie de síntese das três questões anteriores. Então, numa perspectiva global, considerando a questão da remuneração, tem-se um quadro de insatisfação generalizada. Este alto índice de descontentamento dos servidores do CEFET-SC com seus salários nos dá o entendimento de uma não retribuição financeira adequada pelos serviços prestados à Instituição. E essa situação pode ter-se agravado em anos recentes. Guerzoni Filho (2006, p.137), referindo-se aos governos FHC e Lula, afirma que “há uma deterioração na qualidade da política de pessoal, que de um plano estratégico que buscava a qualidade no serviço público a um custo aceitável, (...) degenerou para uma estratégia de curto prazo, cujo único objetivo é reprimir reajustes salariais”.

4.3.1.7 Desenvolvimento profissional

Um dos fatores que interferem com a satisfação profissional são as perspectivas de desenvolvimento profissional. E, como destaca Chiavenato (2005), desenvolver-se profissionalmente não implica apenas ser mais bem remunerado, receber prêmios, promoções para posições mais elevadas,

mas também outras recompensas menos visíveis, como garantia de segurança no emprego, transferências laterais para posições mais desafiantes ou para posições que levem a um crescimento, a um desenvolvimento adicional e a várias formas de reconhecimento por um desempenho excelente (CHIAVENATO, 2005, p. 288)

Desta forma, foram feitas aos informantes algumas perguntas relativas ao desenvolvimento profissional.

Na **questão 10**, perguntou-se aos informantes se, ao ingressarem no serviço público, tinham como foco o desenvolvimento profissional.

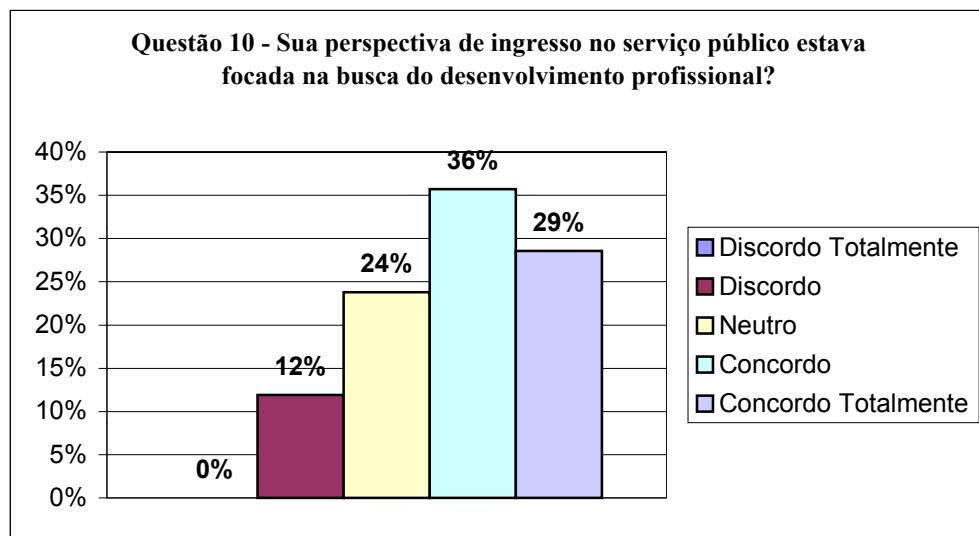


Gráfico 22: Respostas da questão 10.

Observa-se que a maioria dos informantes (65%) concordam. Portanto, temos um número elevado de servidores que optaram pelo serviço público na intenção de se desenvolverem profissionalmente. Mas, se a instituição não oferece condições adequadas para que esse desenvolvimento se dê, o resultado será, muito provavelmente, insatisfação.

Outra possível fonte de insatisfação é o próprio fato de o servidor ocupar um cargo que exige menor escolaridade, uma vez que esses cargos pagam salários mais baixos. Infelizmente, dada a grande concorrência nos concursos para cargos de nível superior, não é raro que portadores de diploma de nível superior prestem concurso para cargos de nível médio ou fundamental. Com a questão 12, buscou-se saber se esse era o quadro no CEFET-SC.

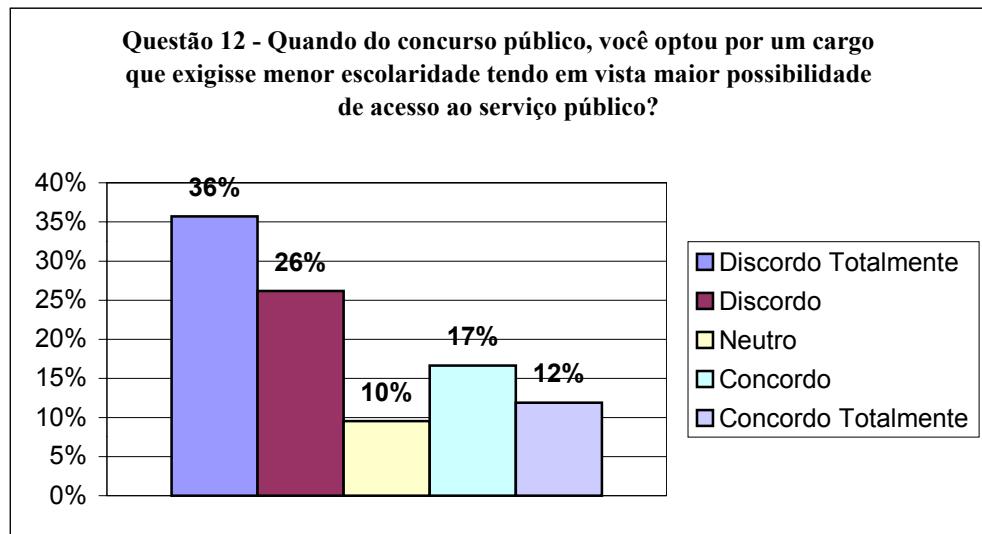


Gráfico 23: Respostas da questão 12

A maioria dos servidores (62%), deu respostas de discordância, enquanto pouco menos de um terço deles (29%) concordaram. Portanto, seria de esperar um bom ajuste entre formação e exercício profissional no CEFET-SC, o que favoreceria o desenvolvimento profissional. É aproximadamente disso que trata a questão 7, analisada abaixo.

Buscando investigar, se as condições de trabalho na instituição permitem desenvolvimento profissional, procuramos saber se há compatibilidade entre a área de formação e o exercício profissional, pois é mais fácil alguém desenvolver-se em áreas para as quais esteja mais bem preparado. Assim, na **questão 7**, afirmamos que, nas instituições Públcas, constata-se certa inconsistência entre a área de formação do profissional e sua área de atuação e perguntamos aos servidores se essa inconsistência era percebida no CEFET-SC.

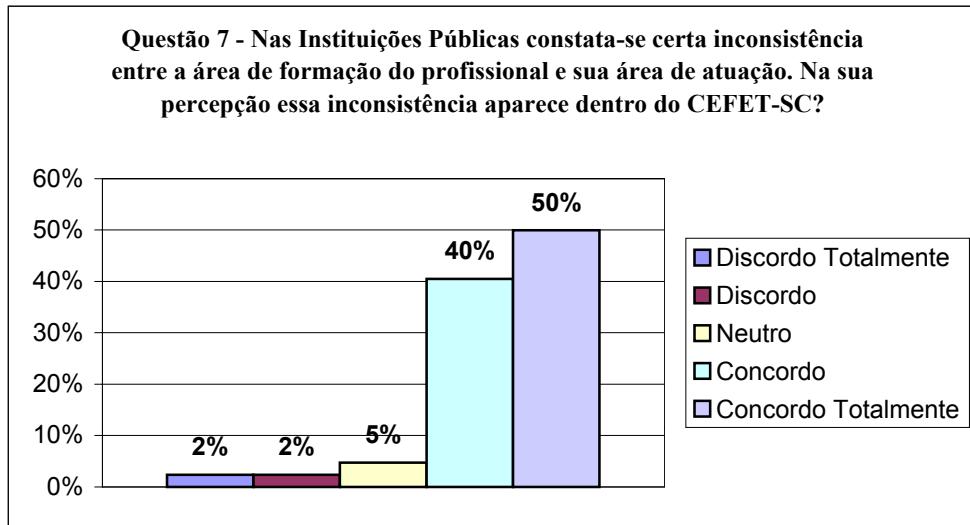


Gráfico 24: Respostas da questão 7.

A grande maioria dos informantes (90%) concordou perceber esta realidade no CEFET-SC. Pode-se depreender daí que os servidores técnico-administrativos não sentem que a sua formação seja eficientemente usada pela instituição. Então, no que diz respeito ao aproveitamento de potencialidades, não parece haver na instituição pesquisada uma política adequada de desenvolvimento profissional.

Para confirmar isso, analisamos agora as respostas a duas perguntas focadas diretamente nas políticas de capacitação e sua relação com o desenvolvimento profissional. Na **questão 34**, perguntamos aos informantes se existem políticas de capacitação no CEFET-SC e se estas propiciam seu crescimento profissional.

Como se pode ver no gráfico a seguir, quase metade dos informantes (47%) concordam que existem na instituição pesquisada políticas de capacitação que propiciam crescimento profissional. Mas não podemos ignorar o fato de que número semelhante de informantes (43%) discorda disso. Portanto, parece que as políticas de capacitação existentes não atingem a todos, ou não se mostram igualmente proveitosas para todos.

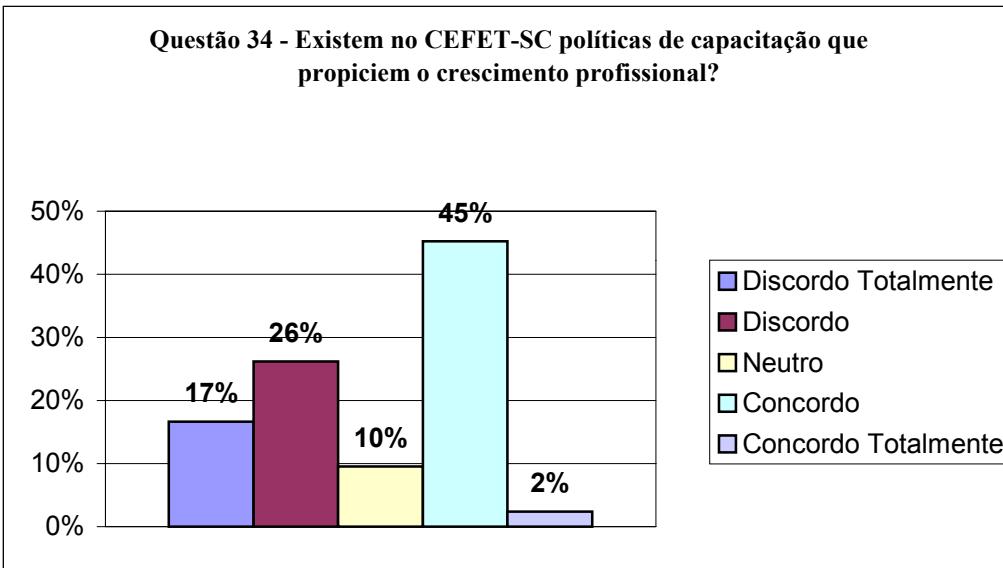


Gráfico 25: Respostas da questão 34.

A **questão 35** é bastante semelhante à 34, mas enfoca mais especificamente a eficiência das políticas de capacitação do CEFET-SC.

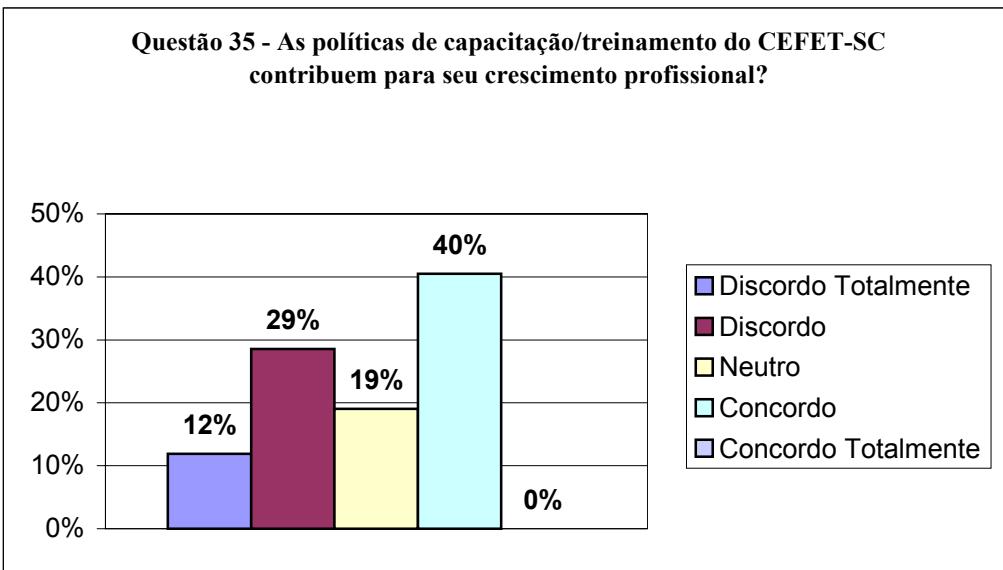


Gráfico 26: Respostas da questão 35.

Novamente, os informantes mostram-se claramente divididos em dois grupos. Enquanto 40% deles declararam que as políticas de capacitação/treinamento contribuem para seu crescimento profissional, 41% discordam de que isso se dê. Ou seja, como já afirmado acima, parece que as políticas de capacitação atingem apenas a uma parte dos servidores da

instituição em estudo. E parece também que esta parte atingida reconhece nessas políticas um bom instrumento para o crescimento profissional.

4.3.2 Ambiente de trabalho

A satisfação profissional envolve também uma boa relação com o ambiente de trabalho, tanto em seus aspectos estritamente físicos quanto em termos de clima organizacional. Para começar a investigar a relação dos informantes com o ambiente de trabalho, buscamos primeiro a dimensão do tempo, se os horários de trabalho flexíveis, adotados pela instituição pesquisada, promovem satisfação (**questão 36**).

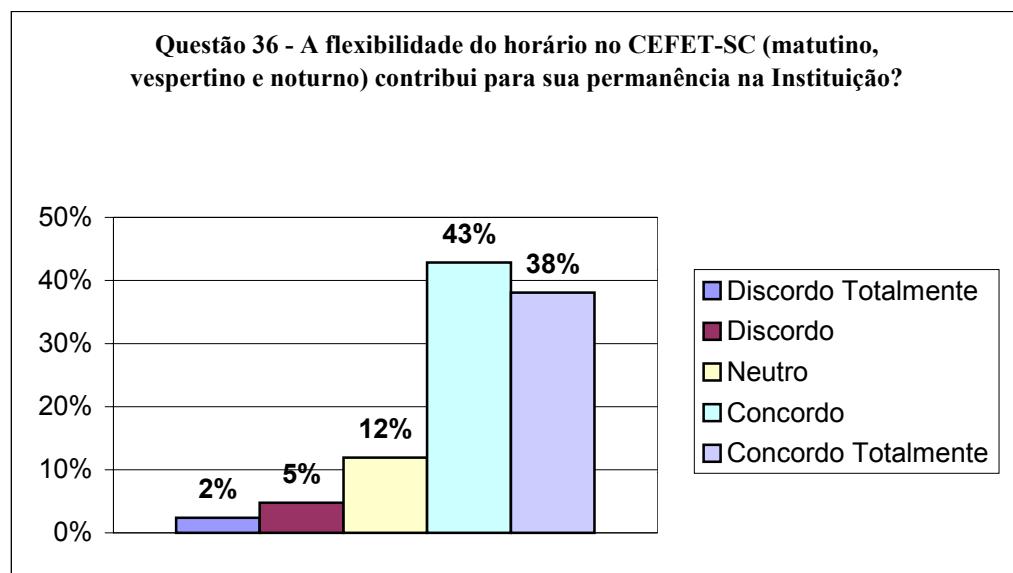


Gráfico 27: Respostas da questão 36.

As respostas evidenciam que os horários flexíveis representam um fator de extrema relevância para a permanência do servidor na Instituição, visto que 81% dos informantes estão satisfeitos com a flexibilização dos horários de trabalho, distribuídos nos três turnos de funcionamento do CEFET-SC. Robbins (2005, p. 170) elogia essa modalidade de organização do trabalho:

O horário flexível tende a reduzir o absenteísmo e freqüentemente melhora a produtividade do funcionário, provavelmente por diversas razões. Os funcionários podem estabelecer seus horários de maneira a conciliar suas demandas pessoais e, desta forma, reduzem sua impontualidade e faltas, além de poderem ajustar suas atividades de trabalho para as horas em que são individualmente mais produtivos.

Na **questão 32**, buscou-se saber o nível de satisfação dos informantes quanto às condições gerais de infra-estrutura.

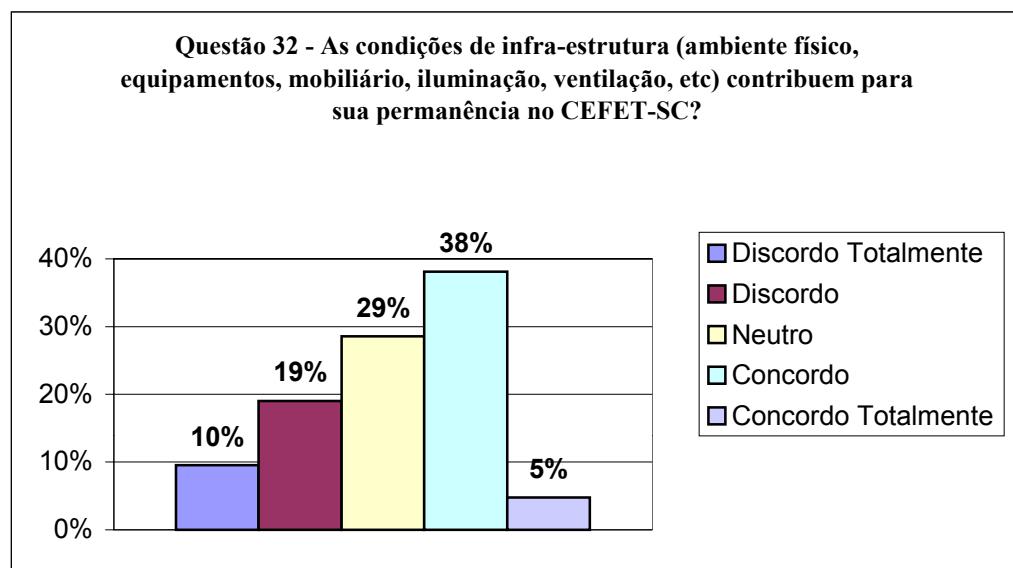


Gráfico 28: Respostas da questão 32.

Boa parte dos informantes (43%) mostram-se satisfeitos com as condições de infra-estrutura da instituição. Ressalte-se também o grande número de informantes que se mostraram neutros (29%) perante esta pergunta. Portanto, a infra-estrutura da escola parece atender satisfatoriamente as necessidades da maioria dos servidores. Isso é importante para a satisfação, pois, como destaca Chiavenato (2004, p. 430), “as condições ambientais de trabalho devem assegurar a saúde física e mental das pessoas”. E Penha (2005) enfatiza que um dos fatores que desmotiva o servidor público são as más condições de trabalho:

(...) o servidor público vê-se obrigado a desenvolver sua carreira navegando por anos a fio num mar de condicionantes desfavoráveis caracterizado pela ausência de reconhecimento por mérito e progressão de carreira, falta de treinamento a altura das necessidades e, o pior, por condições de trabalho

precárias que vão da falta de coisas simples como, por exemplo, caneta para escrever até equipamentos e softwares adequados.

A instituição em que se realizou esta pesquisa não chega a ter problemas desta dimensão, pois há melhorias contínuas nas condições de infra-estrutura. Os servidores dispõem de praticamente todos os recursos necessários ao bom desempenho de suas tarefas (computadores atualizados, mobiliário adequado etc.), assim como ambientes climatizados e em boas condições de limpeza. Daí o nível de insatisfação relativamente baixo.

Enquanto a questão anterior tratou dos aspectos materiais, físicos, a **questão 33** investiga a satisfação com o ambiente social da instituição.

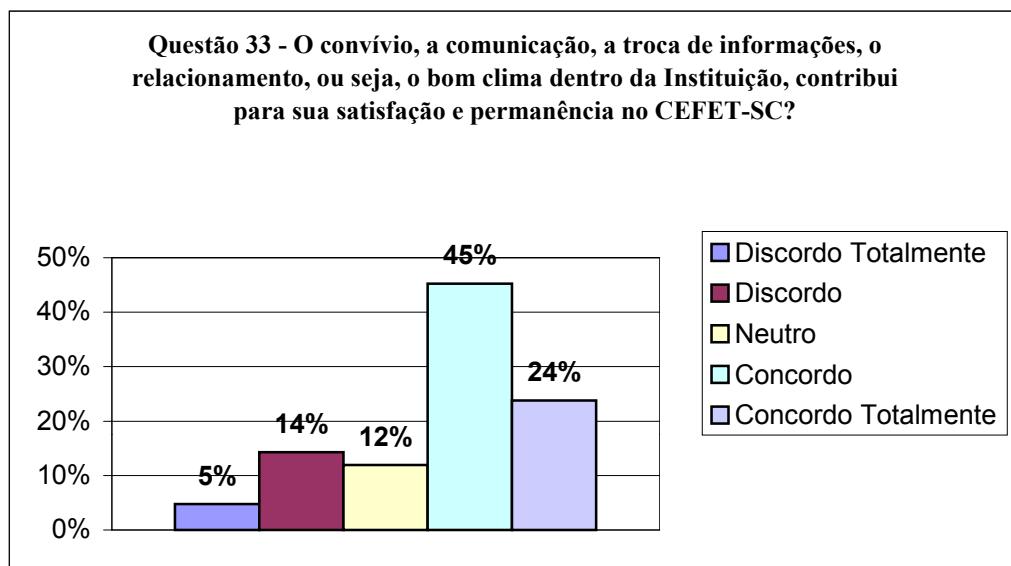


Gráfico 29: Respostas da questão 33.

A grande maioria dos informantes (69%) concordam que o bom clima organizacional do CEFET-SC contribui para sua permanência na instituição. Como destaca Chiavenato (2001, p. 142),

A pessoa humana é motivada pela necessidade de ‘estar junto’, de ‘ser reconhecida’, de receber adequada comunicação. A organização eficiente, por si só, não leva à maior produção, pois ela é incapaz de elevar a produtividade se as necessidades psicológicas do trabalhador não forem descobertas, localizadas e satisfeitas.

Como se pode ver, a satisfação das necessidades sociais (convivência, reconhecimento pelo grupo) é fator de extrema relevância, assim como a atenção da organização às necessidades psicológicas de seus funcionários. É de uma dessas necessidades que se trata no item a seguir, a auto-estima.

4.3.3 Auto-estima

Como afirmado acima, a satisfação das necessidades é de grande importância para o indivíduo. Com isso em mente, procuramos saber primeiramente se o trabalho em uma instituição pública correspondia aos anseios dos informantes, se realizava seus “sonhos” (**questão 19**).

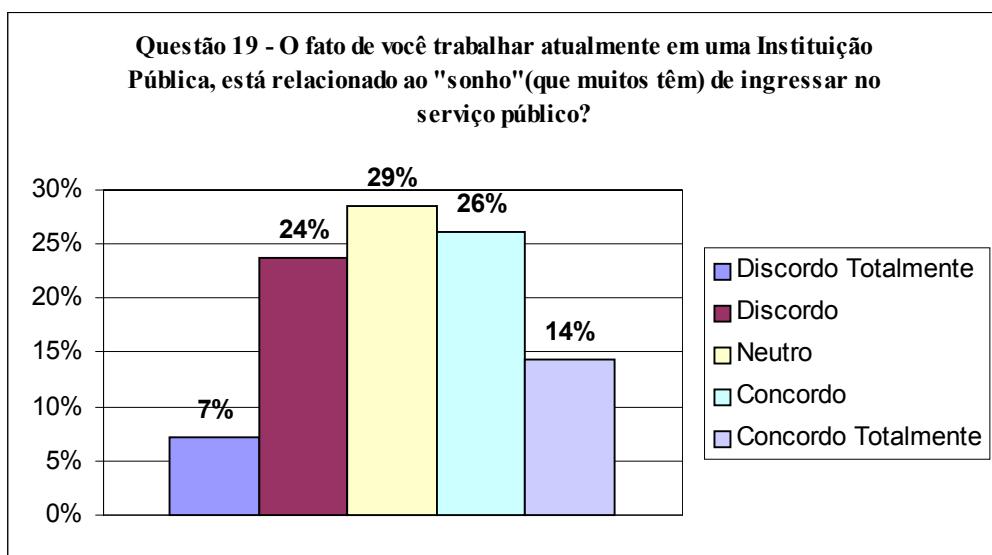


Gráfico 30: Respostas da questão 19.

A distribuição das respostas é relativamente uniforme, mas, para 40% dos informantes, o trabalho numa instituição pública ainda é a materialização de um sonho. Resta saber se essa opinião (trabalho no serviço público como um sonho) ainda permanece ou serviu apenas como motivação para ingresso no serviço público. Segundo Salles e Nogueira (2006, p. 136),

o sonho de ingressar no serviço público tem feito crescer, sobremaneira, a ‘indústria’ do concurso público. (...) são inúmeras as histórias dos que utilizaram recursos de poupança, ou de vendas de bens, para se dedicar exclusivamente ao sonho do emprego estável que possibilite a ilusão de estar a salvo das crises e dos sustos provocados pela dita economia de mercado.

Vieira (2007) também discute a questão do sonho de um cargo no serviço público:

Parece realmente tentador obter um salário vitalício, benefícios garantidos pelo Estado, estabilidade, carga horária conveniente... Quem nunca desejou passar em um concurso público para dar fins as aflições motivadas pelas incertezas do conturbado cenário econômico-social atual?

Além do sonho, buscamos saber se estar no serviço público federal também seria, para os informantes, motivo de *status* (**questão 20**).

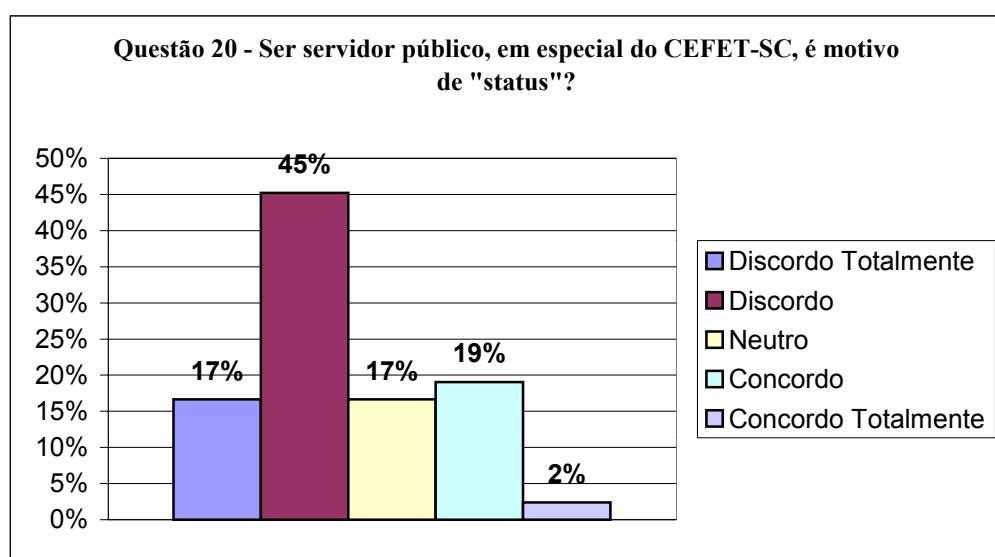


Gráfico 31: Respostas da questão 20.

A maioria dos informantes (62%) discorda de que ser servidor público seja motivo de *status*. Penha (2006) oferece uma possível explicação para essa atitude dos servidores em relação à profissão:

A sociedade brasileira perdeu a fé no serviço público e condenou, indiscriminadamente, os seus servidores ao desprezo. Atrás dessa sentença está a visão de que essa atividade é sinônimo de má qualidade e de cabide de empregos e que o servidor não passa de um sujeito incompetente e acomodado. A bem da verdade, regra geral, esse funcionário, hoje em dia, é

um ser desmotivado pelas más condições de trabalho e pela falta de perspectivas.

A partir das respostas para a questão 20, resolve-se a dúvida lançada acima, na análise da questão 19: Muitos dos informantes viam como sonho o trabalho no serviço público quando nele ingressaram. Mas hoje estão desencantados com ele, a ponto de achar que a profissão não lhes confere *status*. É bem provável que os servidores do CEFET-SC percebam que era ilusória a idéia de que estariam a salvo das crises e sustos provocados pela economia de mercado. Percebem que tampouco o serviço público – e, em especial, a estabilidade – pôs fim às aflições motivadas pelas incertezas do “conturbado cenário econômico-social”.

4.4 BUSCA DE OUTRAS OPORTUNIDADES PROFISSIONAIS

Como visto na análise da **questão 17**, realizada no início do item 4.3, a maioria dos informantes estão descontentes com a sua situação profissional no CEFET-SC. Então, se esse é o caso, é de se perguntar por que não buscam outras oportunidades profissionais. Com as questões 6, 18, 21, 22 e 23 procurou-se investigar justamente quais fatores fazem com que os servidores, mesmo não totalmente satisfeitos, permaneçam no CEFET-SC.

A **questão 18** continua a questão 17 e pergunta, justamente, se o informante que está descontente com sua situação profissional no CEFET-SC tem envidado esforços para mudar essa realidade.

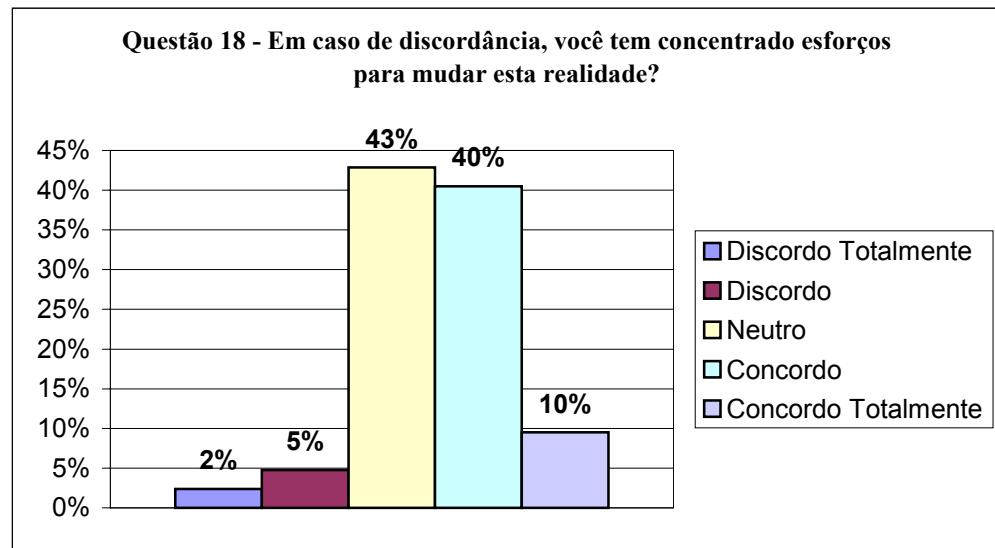


Gráfico 32: Respostas da questão 18.

Exatamente a metade dos informantes responderam que haviam tentado outras possibilidades. Dado que é relativamente raro que um servidor deixe o CEFET-SC antes da aposentadoria, podemos inferir que esses esforços não tenham produzido grandes resultados.

Para muitos servidores do CEFET-SC, uma possibilidade de mudança na situação profissional seria um concurso público, visando a um cargo mais elevado na própria instituição. Em concursos recentes, uns poucos servidores conseguiram mudar seu nível funcional dessa forma. Entretanto, pode não ser vantajoso para o servidor exonerar-se de seu cargo, mesmo para ingresso em nível superior. Assim, na **questão 21**, buscamos saber se, para os informantes, haveria vantagem em tentar um concurso público para ingresso na própria instituição.

Como se pode confirmar no gráfico 33, abaixo, pouco mais da metade dos informantes (52%) entendem não ser vantajoso, enquanto 40% acreditam que há vantagens. Possíveis fatores para que 52% dos informantes achem não ser vantajoso participar de concurso interno para nível superior, podem ser a idade (a maioria dos informantes tem mais de 40 anos) e o tempo de serviço prestado à Instituição, que é superior a 10 anos para a maioria dos informantes. Assim, associando idade e tempo de serviço, pode haver por parte de muitos

servidores receio quanto às novas regras de aposentadoria no Serviço Público e às emendas constitucionais, que vêm constantemente modificando alguns aspectos das regras de aposentadoria, especificamente no que diz respeito ao fim da integralidade e paridade a servidores que ingressaram no serviço público a partir de 1º de janeiro de 2004.

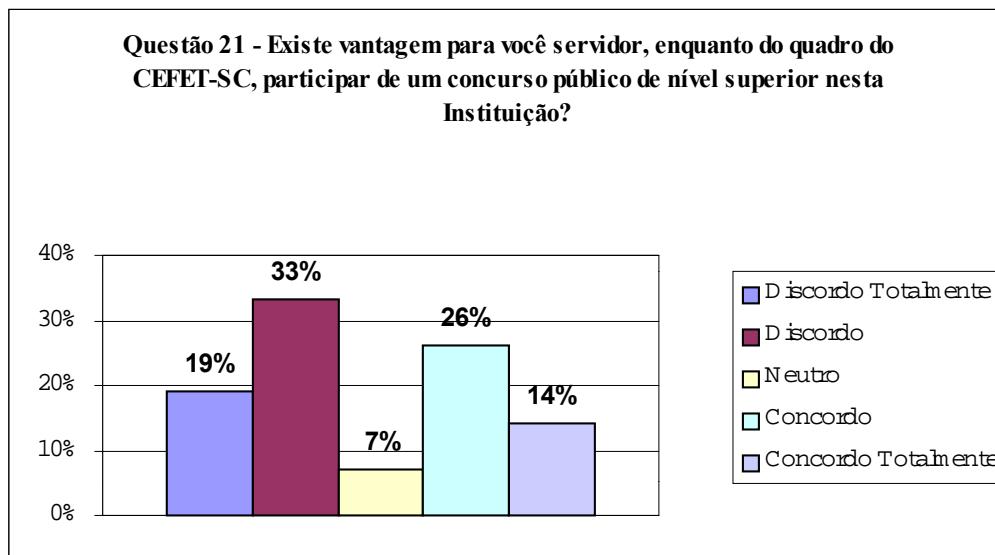


Gráfico 33: Respostas da questão 21.

Além disso, na nova estrutura do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, estabelecida pela Lei 11.091/05 (BRASIL, 2005), não há muita diferença entre o vencimento de um cargo técnico-administrativo de nível superior para um cargo técnico-administrativo de nível médio.

Outro determinante é que, além de a diferença salarial ser pequena, ao assumir um novo cargo (nível superior), o servidor terá que exonerar-se do seu cargo atual, esteja onde ele estiver com seu padrão de vencimento. Isso o levará a perder vantagens e direitos adquiridos, além de obrigá-lo a passar por todo o estágio probatório, que agora dura três anos. E qualquer aumento relacionado à capacitação e qualificação profissional só ocorrerá após o término do estágio probatório. Isso tudo, com certeza, traz insegurança ao servidor em fazer concurso público para nível superior no próprio CEFET-SC.

Na **questão 22**, perguntou-se aos informantes se sentiam preparados para buscar emprego em uma empresa privada.

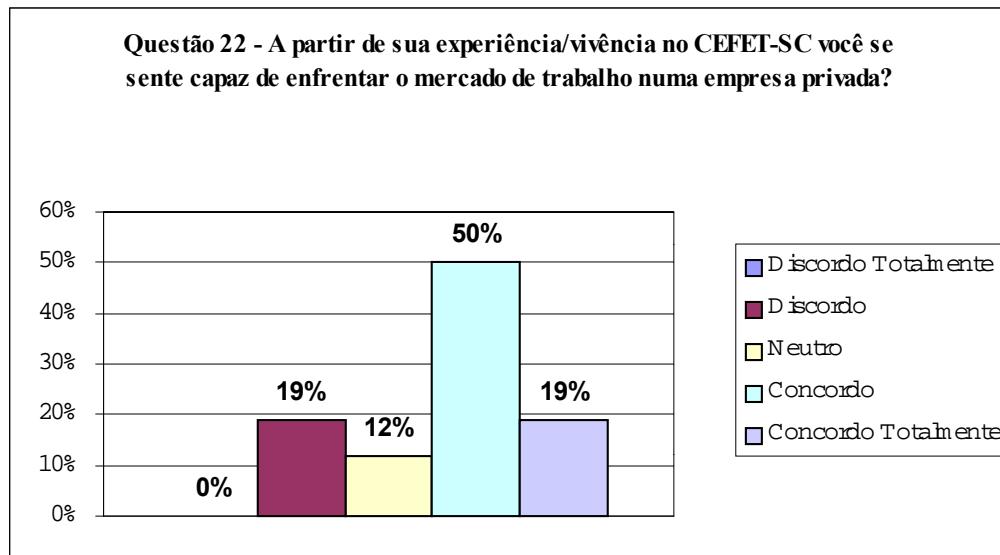


Gráfico 34: Respostas da questão 22.

A maioria dos servidores (69%) concordam que se sentem capazes de enfrentar o trabalho numa empresa privada. Pode-se perceber que há, de certa forma, um espírito empreendedor por parte dos servidores, quando afirmam não ter medo de outras experiências profissionais em empresas privadas. Isso se contrapõe ao quadro exposto por Salles e Nogueira:

É comum ouvir servidores públicos afirmar que têm vontade de sair do ‘engessamento’ da carreira no serviço público, mas que não se aventuram a disputar uma vaga na empresa privada, pois estão ‘fora do mercado há muito tempo’. (SALLES E NOGUEIRA, 2006, p. 136)

Na **questão 23**, perguntou-se aos informantes se já haviam realizado concursos públicos que tivessem como exigência formação compatível com sua escolaridade.

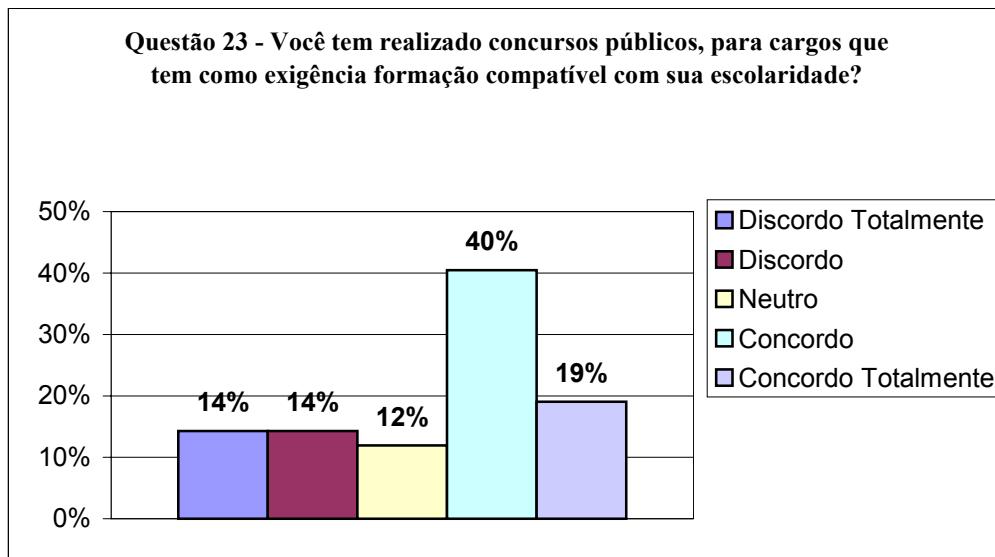


Gráfico 35: Respostas da questão 23.

Mais da metade dos informantes (59%) demonstraram ter buscado novas oportunidades profissionais dentro do serviço público. Não se perguntou isso, mas pode-se prever que esses servidores não obtiveram aprovação nos concursos prestados, em função da acirrada concorrência, especialmente para os cargos de nível superior.

Por fim, **na questão 6**, perguntou-se aos informantes se, com a extinção da ascensão funcional, haviam buscado outras alternativas profissionais.

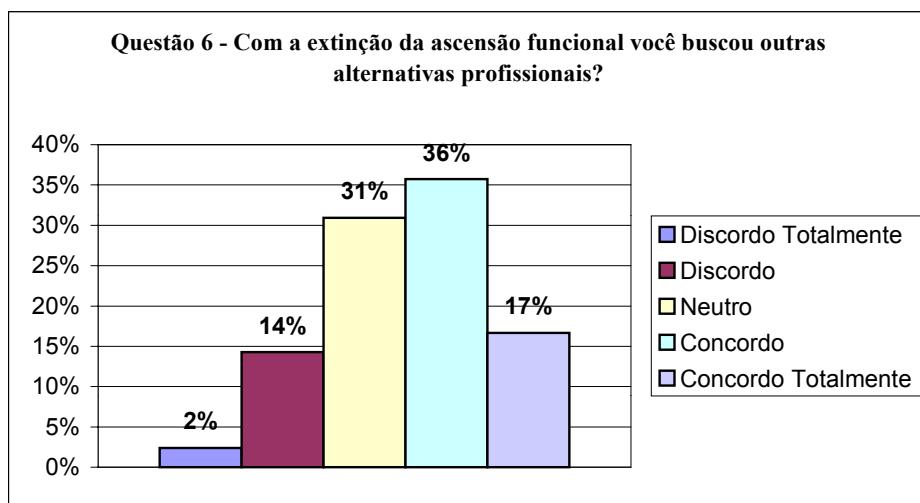


Gráfico 36: Respostas da questão 6.

Mais da metade dos informantes (53%) responderam afirmativamente. Assim, nota-se que há um certo empenho por parte de muitos servidores em vislumbrar novas perspectivas profissionais, seja na iniciativa privada ou na realização de outros concursos públicos compatíveis com a sua formação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou investigar os fatores que levam à permanência, no sistema CEFET-SC, de servidores que têm formação superior e ocupam cargos de nível fundamental e médio. As respostas aos questionários respondidos pelos 42 informantes do estudo, pertencentes a três diferentes unidades do CEFET-SC, lançam algumas luzes sobre o tema e têm algumas implicações interessantes, em termos de gestão de pessoal, que procuraremos abordar neste capítulo.

Constata-se que a maioria dos informantes mostram-se insatisfeitos com os cargos que ocupam. Isso é preocupante, pois servidores insatisfeitos tendem a produzir menos, envolver-se mais freqüentemente em conflitos pessoais e adquirir com mais facilidade doenças ocupacionais, notadamente o estresse. Portanto, é necessário aos gestores entender primeiro que condições provocam a insatisfação para, a partir desse conhecimento eliminar – ou, pelo menos minimizar – essas condições negativas.

Na reorganização dos dados para análise e discussão, nossa primeira perspectiva de investigação deu-se a partir da carreira. Observamos, a partir dos dados levantados pela pesquisa, que, apesar de insatisfeitos com os cargos, os informantes pretendem permanecer no CEFET-SC até a aposentadoria. Aparentemente, mesmo insatisfeitos, os servidores não vêem perspectivas muito melhores em outras carreiras. Esse é também um dado que também implica a necessidade de melhorar o nível de satisfação dos servidores.

Ainda relativamente à carreira, dirigiu-se a investigação para a questão da estabilidade, que sabíamos de antemão ser um item bastante valorizado no serviço público. Conforme esperado, a maioria dos informantes foi atraída para o serviço público pela perspectiva de estabilidade funcional e nele permanece também devido a isso. Num país com economia relativamente instável como o Brasil, esses dados não causam estranheza.

E os informantes vêem a estabilidade ainda como necessária, mas, curiosamente, não crêem que ela contribua para a qualidade dos serviços. Para os gestores, esse último também é um dado de grande relevância, pois a estabilidade dos servidores não deve implicar menor eficácia ou eficiência. É fato que se pode obter de um funcionário empenho nas tarefas e produtividade ameaçando-o com perda de emprego, e não são poucas as empresas privadas que o fazem.

Mas a ameaça de demissão não é a única forma de melhorar a eficácia e eficiência nos serviços, muito menos a melhor forma. É preciso, em primeiro lugar, fazer com que o trabalho tenha um sentido maior e que o trabalhador se sinta valorizado. Então, se os servidores entendem que a estabilidade não aprimora a qualidade dos serviços, não basta o raciocínio simplista de que, eliminando a estabilidade, a qualidade melhorará. São necessárias ações voltadas à valorização e formação do servidor.

Uma das possibilidades de valorização seria justamente a ascensão funcional, que facilitaria que os servidores com formação superior tivessem acesso a cargos compatíveis com essa formação. Entretanto, a possibilidade de ascensão funcional foi eliminada pela Constituição de 1988, fato contra o qual os informantes da pesquisa se posicionaram. Na verdade, os informantes vêem a impossibilidade de ascensão como um fator de desmotivação para os servidores públicos.

Verificou-se que também são fatores de desmotivação as reformas administrativa e da previdência dos governos FHC e Lula, as quais retiraram dos servidores uma série de direitos historicamente adquiridos. E outra iniciativa do Governo Federal, a reestruturação do Plano de Carreira em Educação trazida pela Lei 11.091/05, de forma geral, também não motiva os servidores a exercer com mais afinco as suas atividades profissionais.

Quanto ao tema deste trabalho – o fato de servidores com graduação exercerem cargos de nível fundamental e médio – os informantes reconhecem isso como algo que possibilita a

melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo CEFET-SC. Pensando estritamente em termos de qualificação, a formação superior à exigida para o cargo até parece propiciar, a princípio, uma melhor qualidade dos serviços. Entretanto, considerando os efeitos dessa sobrequalificação sobre a (in)satisfação dos servidores, não parece positivo para a instituição ter tantos servidores graduados ocupando cargos que exigem formação fundamental ou média. Os salários destes cargos são inferiores aos dos cargos que exigem formação superior, e isso tem reflexos negativos sobre a vida dos servidores. Assim, a qualidade dos serviços pode, no final das contas, ficar comprometida.

Isso fica muito claro quando se analisam as respostas dos informantes relativas aos efeitos da sobrequalificação sobre os servidores: Os informantes não crêem que servidores com formação superior sintam-se motivados a exercer suas funções em cargos de nível fundamental e médio, não crêem que seja positivo para o CEFET-SC que os servidores com formação superior ocupem cargos de nível fundamental ou médio e, por fim, não vêem como algo positivo para eles próprios, os informantes, ocupar esses cargos. Isto é, de forma geral, a sobrequalificação pode ser tomada como um fator bastante prejudicial, tanto aos servidores quanto à própria instituição.

Outro dado de fundamental importância ao se investigar a satisfação dos servidores com seus cargos são os salários. Para a grande maioria dos informantes desta pesquisa, seu salário não é compatível com a função exercida; para boa parte deles, o salário não influencia positivamente no desempenho das atividades, e muitos percebem seu salário como inferior à média do mercado. Por fim, todos os informantes, exceto um, acham que as políticas de remuneração e benefícios não atendem as suas necessidades. Desta forma, percebe-se grande insatisfação com a situação dos salários na instituição, ao menos no que diz respeito aos servidores com formação superior ocupantes de cargos de nível fundamental ou médio.

Sobre quatro dos fatores de (in)satisfação discutidos até agora nessas Considerações Finais – estabilidade, ascensão funcional, salários e sobrequalificação para o cargo –, os gestores praticamente não têm qualquer controle, porque são ditados por políticas públicas de nível nacional, ou delas decorrem. Assim, também buscamos saber dos informantes sua satisfação em relação a fatores sobre os quais a instituição pode exercer algum controle: horários de trabalho, infra-estrutura, clima organizacional, desenvolvimento profissional, aproveitamento de conhecimentos e política de capacitação.

Quanto aos horários de trabalho, a instituição já adota uma política de flexibilidade que é valorizada pelos informantes da pesquisa e contribui para sua permanência na instituição. Horários flexíveis permitem que os servidores organizem melhor sua vida pessoal e possam dedicar-se com mais tranquilidade às atividades profissionais. Permitem também uma melhor qualidade de vida de forma geral, o que tem efeitos positivos sobre o desempenho profissional.

Já as condições da infra-estrutura em geral (ambiente físico, equipamentos, mobiliário, iluminação, ventilação, etc.) provocam mais satisfação que insatisfação, mas há margem para trabalho, uma vez que essas condições desagradam a quase um terço dos informantes. Parece necessário que a instituição desenvolva um trabalho específico relativo a essa questão, aplicando instrumentos de avaliação das condições de infra-estrutura e promovendo as melhorias necessárias. E, devido à obsolescência das tecnologias e ao próprio desgaste dos equipamentos, esse tipo de trabalho deve ser repetido com certa regularidade.

O clima organizacional (convívio, comunicação, troca de informações) foi percebido como satisfatório pela maioria dos informantes. Entretanto cerca de 20% deles discordaram de que esse fator contribua para sua satisfação e permanência. Portanto, ainda parece haver trabalho a fazer no sentido de melhorar o clima organizacional para uma parcela dos

servidores da instituição. É possível, por exemplo, incluir itens relativos ao clima organizacional no trabalho sugerido acima.

As respostas às questões referentes ao desenvolvimento profissional demonstram que os informantes percebem inconsistência entre a formação do profissional e a sua área de atuação e também que as políticas de capacitação não parecem atingir igualmente a todos. Por isso, são importantes iniciativas destinadas a ampliar as possibilidades de formação continuada para os servidores, como é o caso deste curso de Pós-Graduação em Gestão Pública.

Por outro lado, é também importante buscar formas de aproveitar a formação de que os servidores já dispõem. Na instituição, temos profissionais de áreas bastante variadas exercendo funções administrativas bastante distantes de suas áreas de formação. Assim, é também de extrema relevância o projeto *Plano de desenvolvimento dos integrantes da carreira dos cargos técnico-administrativos em educação* (CEFET-SC, 2007) que hoje o Grupo de Gestão de Pessoas desenvolve na instituição, destinado, entre outras coisas, a desenvolver profissionalmente os servidores administrativos. E uma das formas como isso se dará é garantir “(...) as condições institucionais para capacitação e avaliação que tornem viável a melhoria da qualidade de prestação de serviços, do desenvolvimento das potencialidades dos servidores e sua realização profissional e como cidadão” (MARTINS et al., 2006, p. 7).

Uma importante constatação do estudo é que boa parte dos informantes vêem o trabalho numa instituição pública como a materialização de um sonho, mas não vêem a profissão de funcionário público como motivo de *status*. O sonho é uma questão subjetiva sobre a qual a instituição tem pouca ingerência. Da mesma forma, o status é produto de uma avaliação social. Desta forma, a instituição não pode mudar o sonho do servidor, mas pode fazê-lo sentir-se melhor; não pode mudar o *status* objetivamente – mesmo porque essa

valorização é dada pela sociedade –, mas pode contribuir para que o servidor tenha sua auto-estima melhorada.

Na seção final da análise dos dados, procurou-se investigar se os servidores com formação superior lotados em cargos de nível fundamental ou médio haviam buscado outras oportunidades profissionais. Metade dos informantes responderam que sim. Ou seja, considerando um total de 67% de servidores insatisfeitos com seu cargo, a grande maioria desses insatisfeitos já tentaram concursos públicos. Esse dado é reforçado quando se constata que 60% dos informantes tentaram concursos públicos compatíveis com a sua escolaridade e 53% deles, com a extinção da ascensão funcional, buscaram alternativas profissionais. E a meta não se resume ao serviço público, uma vez que a grande maioria dos informantes sentem-se preparados para enfrentar o mercado de trabalho numa empresa privada.

Esses dados sugerem que o servidor até pode tentar, mas não consegue mudar sua situação. Isso faz maior a responsabilidade dos gestores de melhorar as condições de vida do servidor na instituição. Mesmo porque, constatada a insatisfação de muitos servidores com seus cargos, trata-se de uma boa prática de gestão tentar resolver ou, ao menos, minimizar o problema. Gente satisfeita produz mais e melhor.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Brasília: **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, 13 jan. 2005.

_____. Decreto nº 85.645, de 20 de janeiro de 1981. Regulamenta o instituto da ascensão funcional a que se refere a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e dá outras providências. Brasília: **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, 21 jan. 2005.

BOENTE, A.; BRAGA, G. **Metodologia científica contemporânea para universitários e pesquisadores**. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

CEFET-SC. Objetivos e características. Disponível em: <<http://www.cefetsc.edu.br/website/index.jsp>>. Acesso em: 18/7/2007.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHAVES, M. A. **Projeto de pesquisa: guia prático para monografia**. Rio de Janeiro: WAK, 2002.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. v. 1. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001

_____. **Gestão de pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FONTES FILHO, J. R. A morte começa aos 40... ou o repensar da nova carreira. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. de S. A. da. (Org.) **Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 179-204.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GUERZONI FILHO, G. Política de pessoal em um ambiente de economia estável. In MENDES, M. (org.). **Gasto público eficiente**: propostas para o desenvolvimento do Brasil. Rio de Janeiro: Topbooks, 2006. p. 137-154.

MACHADO, A. F.; OLIVEIRA, A. M. H. C. de; CARVALHO, N. F. Tipologia de qualificação da força de trabalho: uma proposta com base na noção de incompatibilidade entre ocupação e escolaridade. **Nova Economia**, Belo Horizonte, vol. 14, n. 2, p. 11-33, maio-ago. 2004.

MAIHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, A. A. M.; PIRES, C. A.; RAULINO, C. E. da C. et al. **Plano de desenvolvimento dos integrantes da carreira dos cargos técnico-administrativos em educação – PDIC.** Florianópolis: CEFET-SC, 2006. (mimeo).

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JR., P. H. **Administração:** conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

PENHA, C. D. Servidor público: precisamos dele motivado. 2006. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/prorh/capacitacao/forum/artigo_servidor.doc>. Acesso em: 13 jun. 2007.

PEREIRA, A. M. **Introdução à administração.** 3 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 11 ed. São Paulo: Pearson / Prentice Hall, 2005.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SALLES, D. M.; NOGUEIRA, M. G. Carreiras no serviço público federal: artigos dogmas, novas perspectivas. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. de S. A. da. (Org.) **Gestão de Carreiras:** dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006. p. 134-149.

SARAIVA, E. O Sistema de Carreira no setor Público: descrição, análise comparativa e perspectivas. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. de S. A. da. (Org.) **Gestão de Carreiras:** dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006. p. 150- 178.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VELLOSO, R. Ajuste fiscal através da redução de despesas obrigatórias. In MENDES, M. (org.). **Gasto público eficiente:** propostas para o desenvolvimento do Brasil. Rio de Janeiro: Topbooks, 2006. p. 111-136.

VIEIRA, L. **O ônus da cultura do funcionalismo público.** 2007. Disponível em: <http://www.administradores.com.br>. Acesso em 13 jun. 2007.

ANEXO 1 – Questionário aplicado aos informantes da pesquisa

CARO(A) SERVIDOR(A),

Este questionário visa obter informações a respeito de fatores que contribuem para a **permanência** de servidores Técnico-Administrativos com formação superior ocupando cargos de nível intermediário (ensino fundamental e médio) no CEFET/SC. Sua contribuição será importante para a elaboração de minha monografia do Curso de Especialização em Gestão Pública do CEFET/SC, e também para fornecer subsídios à uma realidade percebida neste segmento. Desde já, agradeço.

Conto com sua colaboração no preenchimento e devolução deste questionário

Instruções de preenchimento: transpasse as questões assinaladas para o cartão resposta com caneta esferográfica azul ou preta – questões de 01 a 36

PERFIL DOS SERVIDORES

1. Sexo	A) masculino B) feminino
2. Idade	A) de 20 a 30 anos B) de 31 a 40 anos C) acima de 40 anos
3. Tempo de serviço no CEFET/SC	A) Até 5 anos B) de 6 anos a 10 anos C) de 11 anos a 20 anos D) mais de 20 anos

Instruções: Faça um X na alternativa que melhor representa seu acordo ou desacordo expresso em cada item.

QUESTIONAMENTOS	Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente
	A	B	C	D	E
4. A Constituição de 1988 retirou do servidor público, ocupante de cargo efetivo, a possibilidade de ascensão funcional, por meio da qual o servidor poderia alcançar um cargo superior ao atualmente ocupado. Em relação a esta medida constitucional, você servidor do CEFET-SC:					
5. A retirada da ascensão funcional da Constituição Federal de 1988 passou a ser um fator desmotivador para o servidor público?					
6. Com a extinção da ascensão funcional, você buscou outras alternativas profissionais?					
7. Nas Instituições Públicas constata-se certa inconsistência entre a área de formação do profissional e sua área de atuação. Na sua percepção essa inconsistência aparece dentro do CEFET-SC?					
8. Com a Reforma Administrativa e Previdenciária nos Governos de Fernando Henrique Cardoso e Luís Inácio Lula da Silva vários direitos foram tolhidos dos servidores públicos, dentre eles destacamos: a perda da licença prêmio e do anuênio, mudanças nas regras para a aposentadoria e a perda da revisão anual dos salários. Estas reformas afetaram e/ou afetam sua permanência no CEFET-SC?					
9. A Lei nº 11.091 de 12/01/05, dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino. Este novo Plano motiva-o a exercer com mais afinco, suas atividades profissionais?					
10. Sua perspectiva de ingresso no serviço público estava focada na busca do desenvolvimento profissional?					
11. Sua perspectiva de ingresso no serviço público estava focada em uma suposta estabilidade funcional?					
12. Quando do concurso público, você optou por um cargo que exigisse menor escolaridade tendo em vista maior possibilidade de acesso ao serviço público?					

QUESTIONAMENTOS	Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente
	A	B	C	D	E
13. Você considera a estabilidade funcional elemento essencial para a sua permanência no serviço público?					
14. Com a atual velocidade das mudanças (gestão, tecnológica, informação) no serviço público, você acha que a estabilidade funcional ainda se faz necessária?					
15. No CEFET-SC a estabilidade funcional contribui para que os serviços sejam realizados com maior eficiência e eficácia?					
16. É seu objetivo permanecer no CEFET-SC até a aposentadoria?					
17. Você com sua formação (graduação, especialização, mestrado ou doutorado) está satisfeito com o cargo que ocupa atualmente na Instituição?					
18. Em caso de discordância, você tem concentrado esforços para mudar esta realidade?					
19. O fato de você trabalhar atualmente em uma Instituição Pública, está relacionado ao “sonho” (que muitos têm) de ingressar no serviço público?					
20. Ser servidor público, em especial do CEFET-SC, é motivo de “status” ?					
21. Existe vantagem para você servidor, enquanto do quadro do CEFET/SC, participar de um concurso público de nível superior nesta Instituição?					
22. A partir de sua experiência/vivência no CEFET-SC você se sente capaz de enfrentar o mercado de trabalho numa empresa privada?					
23. Você têm realizado concursos públicos, para cargos que tem como exigência formação compatível com sua escolaridade?					
24. O fato do CEFET-SC dispor de um grande número de servidores Técnico-Administrativos ocupantes de cargos de níveis fundamental e médio com formação superior, possibilita a melhoria de qualidade dos serviços prestados pela Instituição?					
25. Os funcionários com formação superior, que ocupam cargos de níveis fundamental e médio, estão motivados para exercer suas atividades profissionais?					

26. É positivo para o CEFET-SC, que os seus servidores Técnico-Administrativos que ocupam cargos de níveis fundamental e médio possuam escolaridade superior a exigida para o exercício do cargo ocupado?				
27. Apesar de ter você uma formação superior, acha positivo ocupar cargos de níveis fundamental e médio na Instituição?				
28. Seu salário influencia positivamente no desempenho de suas atividades?				
29. Seu salário é compatível com sua função?				
30. As políticas de remuneração e benefícios atendem as suas necessidades?				
31. O salário pago à você pelo Governo está acima do valor pago pelo mercado de trabalho, para a função similar a que você exerce no CEFET-SC?				
32. As condições de infra-estrutura (ambiente físico, equipamento mobiliário, iluminação, ventilação, etc) contribuem para a sua permanência no CEFET-SC?				
33. O convívio, a comunicação, a troca de informações, o relacionamento, ou seja, o bom clima dentro da Instituição, contribui para sua satisfação e permanência no CEFET-SC?				
34. Existem no CEFET-SC políticas de capacitação que propiciem o crescimento profissional?				
35. As políticas de capacitação/treinamento do CEFET-SC contribuem para seu crescimento profissional?				
36. A flexibilidade do horário no CEFET-SC (matutino, vespertino e noturno) contribui para sua permanência na Instituição?				

37. Em relação aos fatores que o levam a permanecer no CEFET-SC, apresente críticas/sugestões no sentido de melhorar o exercício de sua atividade profissional na Instituição?

Resposta:

Obrigado pela sua contribuição!

ANEXO 2 – Resultado do processamento do cartão-resposta

Questões	a	b	c	d	e	A	B	C	D	E
1	18	24	0	0	0	43%	57%	0%	0%	0%
2	3	12	27	0	0	7%	29%	64%	0%	0%
3	8	1	28	5	0	19%	2%	67%	12%	0%
4	25	12	1	2	2	60%	29%	2%	5%	5%
5	1	3	2	18	18	2%	7%	5%	43%	43%
6	1	6	13	15	7	2%	14%	31%	36%	17%
7	1	1	2	17	21	2%	2%	5%	40%	50%
8	1	11	8	10	12	2%	26%	19%	24%	29%
9	5	13	14	9	1	12%	31%	33%	21%	2%
10	0	5	10	15	12	0%	12%	24%	36%	29%
11	1	0	6	21	14	2%	0%	14%	50%	33%
12	15	11	4	7	5	36%	26%	10%	17%	12%
13	1	6	2	19	14	2%	14%	5%	45%	33%
14	1	4	8	19	10	2%	10%	19%	45%	24%
15	10	22	2	6	2	24%	52%	5%	14%	5%
16	2	7	8	17	8	5%	17%	19%	40%	19%
17	18	10	3	10	1	43%	24%	7%	24%	2%
18	1	2	18	17	4	2%	5%	43%	40%	10%
19	3	10	12	11	6	7%	24%	29%	26%	14%
20	7	19	7	8	1	17%	45%	17%	19%	2%
21	8	14	3	11	6	19%	33%	7%	26%	14%
22	0	8	5	21	8	0%	19%	12%	50%	19%
23	6	6	5	17	8	14%	14%	12%	40%	19%
24	2	9	4	16	11	5%	21%	10%	38%	26%
25	6	22	10	4	0	14%	52%	24%	10%	0%
26	4	2	3	24	9	10%	5%	7%	57%	21%
27	11	14	8	9	0	26%	33%	19%	21%	0%
28	8	15	6	12	1	19%	36%	14%	29%	2%
29	15	20	1	5	1	36%	48%	2%	12%	2%
30	14	27	0	1	0	33%	64%	0%	2%	0%
31	6	14	12	7	3	14%	33%	29%	17%	7%
32	4	8	12	16	2	10%	19%	29%	38%	5%
33	2	6	5	19	10	5%	14%	12%	45%	24%
34	7	11	4	19	1	17%	26%	10%	45%	2%
35	5	12	8	17	0	12%	29%	19%	40%	0%
36	1	2	5	18	16	2%	5%	12%	43%	38%