

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Eduardo Fontes Schreiber

**Serviço Público como Opção Profissional: o caso dos servidores do
Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul**

Porto Alegre

2010

Eduardo Fontes Schreiber

**Serviço Público como Opção Profissional: o caso dos servidores do
Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul**

**Trabalho de conclusão de curso de
graduação apresentado ao Departamento de
Ciências Administrativas da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul, como
requisito parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração.**

**Orientadora: Prof.^a Dra.^a Silvia Generali da
Costa**

Porto Alegre

2010

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus por ter me dado força e serenidade, dia após dia, durante toda a minha vida e mais ainda durante a realização desse trabalho, e também por nunca, em nenhum momento, ter me permitido desistir dos meus sonhos e perder o foco dos meus objetivos.

Ao meu pai – que além de pai é um grande amigo – por ter estado presente nos momentos difíceis, em que mais precisei de apoio.

Ao meu irmão, que me deu uma grande força na construção e nos detalhes deste trabalho.

À minha esposa, por ter “segurado a barra” nas horas críticas e ter compreendido o stress, a preocupação, as noites em claro e as privações da minha companhia.

E claro, como não poderia deixar de ser, à pessoa mais importante e especial na minha vida, a quem devo mais está conquista: minha mãe. Mãe, serei eternamente grato por tudo o que fez e continua fazendo por mim. Você é o meu parâmetro, minha base segura e, certamente, não teria chegado até aqui sem a sua presença. Essa vitória também é sua. Muito obrigado por tudo.

À todos aqueles que, de uma forma ou de outra, contribuíram para que eu chegasse até aqui.

Por fim, um agradecimento especial à minha orientadora, Prof^a Sílvia Generali da Costa, pela dedicação e comprometimento; e também à Rosália Fonseca, da área de Qualidade Jurídica do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, pela sua atenção e efetiva colaboração na construção deste trabalho.

RESUMO

Este estudo aborda conteúdos sobre a opção profissional das pessoas pelo trabalho no setor público e os motivos de ingresso e permanência na função. Aborda também aspectos referentes às dificuldades do mercado de trabalho, a opção pela área pública, motivação e satisfação das pessoas com o trabalho e o que as faz permanecer no setor público. Esses conteúdos serviram de base pra responder a questão que motivou esta pesquisa: *“Será que as expectativas e os motivos que levam algumas pessoas a optarem pelo serviço público permanecem, ao longo do tempo, como fatores de satisfação e permanência? Ou seja, será que após o ingresso na carreira pública, as expectativas iniciais se mantêm, ou se transformam, com o passar do tempo, em fatores de desmotivação ou frustração no trabalho?”* Para analisar os dados utilizou-se a metodologia da análise de conteúdo, viabilizada por dez entrevistas semi-estruturadas, gravadas e posteriormente transcritas. Verificou-se que os motivos de ingresso e permanência se repetem, com exceção de uma que justifica apenas a opção pelo ingresso no setor público (influência dos pais). Os motivos mais citados foram a estabilidade e segurança, o salário e os benefícios e condições de trabalho. Com relação aos fatores de motivação no trabalho, apareceram o dinamismo da rotina, uma rotina desafiadora, participativa, colaborativa; possibilidade de criar, propor, inovar e executar idéias e soluções que possam, de alguma forma, melhorar processos e/ou resultados. Já no que se refere aos fatores de desmotivação ou frustração no trabalho, foi citado por quase todos a questão da burocracia e da hierarquia, que são próprias do setor público, mas que acabam por ser um entrave na celeridade dos processos e na agilidade das decisões. De uma modo geral, no que concerne à satisfação e realização com o trabalho, foi possível notar que há um sentimento geral de felicidade, realização pessoal e profissional, satisfação com o trabalho e, mesmo com o passar dos anos, as pessoas ainda estão bastante motivadas com seu trabalho. Dessa forma pode-se concluir que as expectativas e motivações iniciais, que influenciam a escolha pelo trabalho no setor público, acabam se constituindo, sim, com o passar do tempo, em fatores de permanência.

Palavras chaves: mercado de trabalho, motivação, satisfação, trabalho no setor público.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	9
1.2 JUSTIFICATIVA	11
1.3 OBJETIVOS	14
1.3.1 Objetivo geral	14
1.3.2 Objetivos específicos.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 MERCADO DE TRABALHO.....	17
2.1.1 A globalização e o mercado de trabalho	17
2.1.2 Força de trabalho e evolução do emprego no Brasil	18
2.1.3 Comparação entre setor público e setor privado.....	25
2.2 MOTIVAÇÃO.....	29
2.2.1 A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow	31
2.2.2 A teoria dos dois fatores de Herzberg.....	34
2.2.3 A teoria X e Y de McGregor	35
2.2.4 A teoria da contingência de McClelland.....	37
2.2.5 A teoria da expectância de Victor Vroom.....	38
2.3 MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	39
2.4 O TRABALHO NO SETOR PÚBLICO.....	42
3 METODOLOGIA	53
4 ANÁLISE.....	58

4.1 FATORES DE INGRESSO.....	58
4.1.1 Influência dos pais	58
4.1.2 Estabilidade e segurança	60
4.1.3 Salário	62
4.1.4 Benefícios e condições de trabalho	63
4.2 EXPECTATIVAS SOBRE O TRABALHO NO SETOR PÚBLICO	65
4.3 FATORES DE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	67
4.4 FATORES DE DESMOTIVAÇÃO OU FRUSTRAÇÃO NO TRABALHO	70
4.5 FATORES DE PERMANÊNCIA	73
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
REFERÊNCIAS.....	87
ANEXOS	92
ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	93
ANEXO B – CURRICULUM VITAE	95
ANEXO C – HISTÓRICO ESCOLAR	97

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, o mercado de trabalho tem passado por diversas e constantes modificações com o intuito de promover sua adaptação às realidades que se lhe apresentam. Desse modo, diversos fatores, de ordem estrutural e/ou conjuntural, nas esferas política, econômica, social e humana, acabam por provocar transformações no contexto do mercado de trabalho.

Em função dessa atual economia globalizada, ocorrem mudanças importantes no mercado de recursos humanos, visto que, para atender padrões mundiais de excelência, é necessário a adoção de tecnologias de ponta, de otimização de processos e custos e, principalmente, de mão-de-obra cada vez mais qualificada. Em consequência, temos um mercado de trabalho extremamente concorrido, onde há grande oferta de mão-de-obra pouco qualificada e poucas oportunidades realmente atrativas, e, não obstante, apenas os mais bem preparados acabam logrando êxito numa colocação profissional.

Nesse contexto, merece atenção o setor público, que geralmente não é afetado pelas turbulências constantes do mercado e, pelo contrário, acaba, muitas vezes, absorvendo um grande contingente de recursos humanos disponível – e excedente – no mercado de trabalho. Além disso, ao que parece, nos últimos anos, houve um crescente interesse das pessoas pelo trabalho no setor público, seja pelas dificuldades do mercado de trabalho na iniciativa privada, seja pelos benefícios de que dispõem os funcionários público. Em matéria publicada pela Revista Veja, edição 2013 de junho de 2007, sob o título “Cinco milhões querem o governo como patrão”, é apontado que se tornar funcionário público voltou a ser um dos sonhos da classe média brasileira, a qual, há alguns anos atrás, buscava carreiras como profissionais liberais ou em grandes empresas privadas. Além disso, a reportagem destaca que, em função da busca por bons salários, estabilidade, ascensão na carreira e prestígio profissional, milhares de brasileiros estão correndo atrás das vagas constantemente oferecidas nos concursos

públicos e, em função disso, o setor público, pela primeira vez em muitos anos, tornou-se mais desejado que o privado.

Ainda com relação ao setor público, é importante salientar a existência de alguns estudos sobre o tema, os quais abordam diferentes aspectos da opção pela carreira pública, desde fatores de motivação para o ingresso até questões como sofrimento no trabalho.

Dentre esses estudos, Maria Jandira de Oliveira, em 1997, buscou analisar o significado do trabalho no setor público, a partir dos fatores de prazer e sofrimento no trabalho dos servidores públicos da Secretária de Administração e Recursos Humanos do Estado do Rio Grande do Sul. Patrícia Leme, em 2000, desenvolveu um estudo sobre o significado do Programa de Demissões Voluntárias do Banco do Brasil, abordando questões de prazer e sofrimento no trabalho dos servidores da instituição. Nessa mesma linha de pesquisa, em 2001, Sílvia Generali da Costa e Cláudio Pinho Mazzilli estudaram os Programas de Demissão Voluntária (PDV's) como uma alternativa ao sofrimento do servidor público. Através de um estudo de caso na Secretaria de Administração da Prefeitura de Santa Cruz do Sul, Bruno Cesar Faller, em 2004, desenvolveu uma pesquisa sobre motivação no setor público. No ano de 2007, novamente foi estudada a questão motivacional com funcionários do Banco do Brasil, tanto no trabalho de Andréia Bergozza quanto no de Silvana Nascimento. Ainda na linha da motivação, Gládis Montini, em 2008, desenvolveu seu estudo com professores de uma escola estadual de Porto Alegre, abordando também aspectos de sofrimento e de prazer no cotidiano de trabalho dos entrevistados. Por fim, no presente ano, Daniele Fontoura aplicou sua pesquisa em uma unidade da Receita Federal do Brasil com o intuito de levantar questões referentes ao mercado de trabalho no setor público.

Como se percebe, a preocupação em aprofundar conhecimentos acerca do trabalho no setor público vem de longa data e, acredita-se, é de extrema relevância, uma vez que a opção pela carreira pública tem se mostrado bastante atrativa para um grande parcela da população. Não bastasse isso, o setor público, aparentemente, está

se constituindo em um segmento em expansão dentro do mercado de trabalho e, em função disso, merece atenção e esforços no sentido de aprofundar conhecimentos acerca de suas características e particularidades, de modo a facilitar a compreensão de sua dinâmica.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

No decorrer dos anos, o mercado de trabalho passou – e continua passando – por inúmeras transformações, muitas delas oriundas de fatores sócio-políticos e econômicos que acontecem ao redor do mundo; por sermos uma sociedade capitalista e essencialmente globalizada, fatos ocorridos em qualquer ponto do globo acabam por afetar, direta ou indiretamente, as relações sociais e de trabalho brasileiras, tanto na esfera pública quanto na privada. Claro que, o setor privado, por visar essencialmente o lucro e, muitas vezes, ser subsidiado por grupos financeiros internacionais, está mais sujeito às intempéries provocadas por crises e recessões mundiais. Já o setor público, que tem como objetivo fundamental atender e prestar serviços à sociedade, e não auferir lucros, além de ser “financiado” pelo próprio Estado, acaba mantendo sua estabilidade mesmo em períodos mais críticos da economia.

Conseqüência dessas modificações no mercado de trabalho, o impacto do desenvolvimento tecnológico e da globalização da economia, ao longo das últimas décadas, quase eliminou a necessidade de mão de obra “desqualificada”, pelo menos nas atividades com melhor remuneração, e, não obstante, acarretou em uma drástica mudança no perfil profissional exigido para as vagas em aberto no mercado. Soma-se a isso o crescimento do número de jovens que tenta iniciar a sua carreira, aumentando o número de profissionais sem ocupação – e talvez sem qualificação necessária – o que agrava ainda mais o “inchaço” no mercado de recursos humanos. (COSTA; MAZZILLI, 2001)

No âmbito da vida organizacional, essa situação é sentida na maneira com que os trabalhadores encaram a importância do trabalho na sua vida pessoal, visto anteriormente como uma fonte de auto-estima e de realização pessoal, representando para muitos, hoje, somente um meio de sobrevivência. Além disso, a experiência pela qual muitos trabalhadores passam, de longos períodos de desemprego, já que recentes tecnologias de informática e comunicação delinearam uma nova realidade, com a eliminação de milhões de empregos, fazem com que categorias inteiras de trabalhadores tenham sido drasticamente reduzidas, caso dos empregados bancários no Brasil. Essa realidade faz com que estas pessoas passem a questionar a antiga perspectiva motivacional que apresentavam dentro de sua vida profissional (BERGAMINI, 1997).

Nesse contexto de transformações constantes, é importante perceber o setor público como um segmento do mercado de trabalho que acaba por absorver grande parcela da mão-de-obra disponível no mercado, seja pela falta de oportunidade àquelas pessoas no setor privado, seja por elas mesmas perceberem o setor público como uma oportunidade atrativa e menos sujeita a instabilidades.

Como já visto antes, há um certo número de estudos e pesquisas em torno do setor público, nos quais se busca entender um pouco mais a respeito de questões como fatores de ingresso, motivação, prazer e/ou sofrimento no trabalho, motivos de permanência, entre outros, denotando, então, uma preocupação crescente e contínua em desenvolver conhecimentos sobre a área.

Entretanto, cabe observar que esses estudos, em sua maioria, foram aplicados em órgãos do Poder Executivo, e também com diferentes profissionais (professores, bancários, etc), o que não nos permite estabelecer padrões de comportamento ou de resultados, tão pouco comparar realidades bastante distintas dentro da mesma esfera de governo (estadual, por exemplo). Além disso, apesar de já haver produções científicas a respeito do tema, ainda é uma área pouco explorada e, por conseqüência, carente de estudos aprofundados e sistematizados.

Então, baseando-se nos estudos já realizados, visando agregar conhecimentos sobre o tema e, também, comparar resultados obtidos no contexto do Poder Executivo com outro Poder Público, pretende-se aplicar esta pesquisa no âmbito do Poder Judiciário, mais especificamente nos servidores que atuam nas áreas administrativas do Palácio da Justiça, o qual pertence hierarquicamente ao Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul.

Para tanto, pretende-se investigar possíveis causas que possam influenciar as pessoas a optarem pelo trabalho no setor público. Dentre essas causas, figuram as dificuldades encontradas no mercado de trabalho, possíveis motivações pessoais e intrínsecas dos indivíduos, entre outras que possam ser identificadas ao longo do trabalho.

Assim, por meio da revisão da literatura e dos trabalhos já realizados sobre o setor público, além da investigação proposta neste trabalho, a pergunta que se pretende responder ao final é: *Será que as expectativas e os motivos que levam algumas pessoas a optarem pelo serviço público permanecem, ao longo do tempo, como fatores de satisfação e permanência? Ou seja, será que após o ingresso na carreira pública, as expectativas iniciais se mantêm, ou se transformam, com o passar do tempo, em fatores de desmotivação ou frustração no trabalho?*

1.2 JUSTIFICATIVA

Nos últimos anos, o serviço público tem sido a opção de carreira de inúmeros profissionais que, segundo algumas pesquisas – e também o que nos prega o “senso comum” – buscam melhores remunerações e estabilidade, além de um atrativo pacote de benefícios. Gradativamente, o número de pessoas que optam pela carreira pública vem crescendo, isto é, ao que parece, trabalhar para o Estado tornou-se a opção

preferencial de alguns jovens recém-saídos da faculdade e até de profissionais sem maiores chances de ascensão no setor privado.

Essa “migração” de interesses, do setor privado para a esfera pública, se deve, em parte, ao fato de o mercado de trabalho privado estar muito mais competitivo, onde, para concorrer a uma vaga é exigido, além de níveis mínimos de escolaridade, conhecimentos em línguas estrangeiras, domínio de informática, experiências profissionais e uma dezena mais de pré-requisitos. Em contrapartida, em grande parte dos concursos destinados a preencher cargos públicos, o único pré-requisito é um nível mínimo de escolaridade exigido à função. Então, como grande parte dos concursos não fazem muitas restrições, exceto o conhecimento a ser testado nas provas, nem pressupõem vasta experiência, alguém que, por exemplo, tenha apenas o ensino médio completo compete de igual para igual com um profissional experiente de currículo e formação extensos (excetua-se, neste contexto, concursos em que há provas de títulos, onde o nível de formação acadêmica pode influenciar, e também para cargos muito específicos, onde pode ser necessário comprovar experiência prévia na área).

Entretanto, essa “aparente” facilidade leva pessoas a criarem expectativas equivocadas acerca do serviço público, optando por carreiras profissionais que, inicialmente, podem apresentar muitos atrativos, mas que, futuramente, tais atrativos podem não compensar tanto se comparados à sensação de bem estar e, também, na expectativa de realização profissional e pessoal.

Então, este estudo busca levantar informações referentes a como algumas pessoas percebem o serviço público, o que as motiva a optar pela carreira pública e, também, se as expectativas iniciais acerca do trabalho no setor público, ao longo do tempo, permanecem ou acabam por dar lugar a sentimentos de insatisfação, desmotivação e frustração no trabalho.

Assim, busca-se explorar conceitos como motivação e satisfação no setor trabalho, uma vez que, se são temas fundamentais para a gestão de recursos humanos na iniciativa privada, não poderia ser diferente na esfera pública, apesar de suas peculiaridades e características distintas. (FALLER, 2004)

Além disso, a pesquisa se justifica pelo fato de haver, ainda, uma pequena produção científica sobre aspectos relacionados à motivação, satisfação e ao trabalho no setor público em geral; a maioria das literaturas e teorias giram em torno de experiências feitas em empresas privadas e, em muitos casos, tais empresas nem são nacionais, dificultando ainda mais a compreensão e a adequação da aplicabilidade das teorias à realidade das organizações brasileiras.

Nesse sentido, Santos (2006) salienta que é nítida a carência de obras na área de gestão pública. Para Bergue (2007), a área de gestão de pessoas no setor público é um campo da ciência da administração com amplo potencial de desenvolvimento, especialmente em face da relativa carência de produção bibliográfica especializada. França (1993 *apud* FONTOURA, 2010) também salienta que a ausência de estudos aprofundados a respeito do funcionalismo público é a maior responsável pela permanência de mitos e lugares-comuns sobre o quadro de pessoal do serviço público, fazendo com que a imagem popular seja assumida como verdade científica.

Para Fontoura (2010) ainda há poucos estudos que atentem para a importância deste setor como gerador de emprego no País, bem como objetivem compreender a crescente procura por concursos públicos e seus possíveis reflexos na administração pública. É importante, então, conhecer como, após a aprovação em um concurso público, que demanda estudo e dedicação, os servidores percebem seu trabalho e o que consideram para decidir permanecer ou sair do órgão.

Assim, este trabalho tem a perspectiva de contribuir com o levantamento de questões que, possivelmente, cercam muitos trabalhadores, ao se depararem com um mercado de trabalho extremamente dinâmico, instável e altamente competitivo, possibilitando, então, uma análise mais racional e precisa do trabalho no setor público, estimulando a reflexão sobre alguns aspectos relacionados a planejamento de carreira, empregabilidade, remuneração, realização profissional e satisfação no trabalho.

Não obstante, constata-se a relevância de trazer este tema para futuros debates acadêmicos, tendo em vista tratar-se de um assunto rodeado por representações sociais, muitas delas negativas e nem sempre condizentes com a realidade cotidiana ou

baseadas em práticas não mais existentes na administração pública. Dentro desse contexto, o presente trabalho visa contribuir para o aprofundamento da discussão no meio acadêmico, auxiliando não só gestores da área pública, na elaboração de políticas de recursos humanos, mas também candidatos a cargos públicos, e demais interessados no setor, para que possam adentrar um pouco mais na esfera de conhecimento do trabalho na área pública.

Os resultados dessa pesquisa poderão interessar:

- a) a todos aqueles que cogitam a possibilidade de se tornarem funcionários públicos, pois poderão repensar sua opção profissional, baseados nas informações aqui constantes, de modo a modificar ou ratificar suas escolhas;
- b) ao meio acadêmico e às pessoas que buscam um melhor entendimento sobre alguns aspectos do trabalho no setor público, visto que a literatura acerca de determinados temas é ainda um pouco restrita; e
- c) aos próprios órgãos e instituições públicas, bem como a seus gestores, uma vez que são abordados aqui questões e problemáticas que, muito provavelmente, permeiam o cotidiano de inúmeros órgãos da administração pública.

1.3 OBJETIVOS

No intuito de responder ao problema de pesquisa, foram elaborados os seguintes objetivos:

1.3.1 Objetivo geral

Levantar os motivos e as expectativas que levaram algumas pessoas a optar por trabalhar no setor público, bem como analisar os fatores que influenciam tanto na motivação e satisfação no trabalho dessas mesmas pessoas nos dias de hoje, quanto na sua permanência na atividade.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar quais motivos foram determinantes na escolha pelo trabalho no setor público
- Identificar quais eram as expectativas, acerca do trabalho no setor público, que as pessoas tinham quando optaram por ingressar na carreira
- Identificar quais fatores influenciam a motivação, a satisfação no trabalho e a permanência no setor público
- Identificar fatores que mais geram insatisfação no trabalho
- Avaliar o nível de satisfação/realização das pessoas com seu trabalho no setor público, especificamente na área administrativa do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Atrair e reter as pessoas dentro das organizações, oferecendo-lhes condições para que possam satisfazer seus desejos internos de crescimento psicológico e desenvolvimento profissional, tem sido motivo de preocupação cada vez maior (FALLER, 2004).

Conforme Faller (2004, p.15):

a motivação no trabalho é um tema vasto e complexo, que tem sido objeto de investigação permanente por parte dos cientistas comportamentais que estudam as organizações, bem como por aqueles que as administram, tendo em vista que, sem as pessoas, todos os demais recursos tornam-se inoperantes.

A partir deste contexto, esta pesquisa se propõe a abordar uma organização pública específica, a fim de analisar os aspectos que motivam as pessoas a ingressarem na carreira pública, bem como abordar questões relativas a motivação e satisfação no trabalho de uma amostra de servidores dessa instituição.

Inicialmente, foram examinadas brevemente algumas teorias sobre motivação; na seqüência, aborda-se temas como satisfação e qualidade de vida no trabalho e, por fim, são apresentadas algumas questões e estudos acerca do trabalho no setor público.

A análise das práticas de gestão de pessoas, e como elas são percebidas pelos servidores, é de fundamental importância para a implantação de mudanças necessárias à modernização do serviço público, através da adoção de novas práticas administrativas, objetivando uma maior eficiência organizacional e, por conseqüência, a excelência no atendimento às exigências da sociedade.

2.1 MERCADO DE TRABALHO

2.1.1 A globalização e o mercado de trabalho

Ao longo das últimas décadas, estamos nos deparando com transformações evidentes, e cada vez mais dinâmicas, no mercado de trabalho. Essas transformações podem ser mais bem entendidas por meio de diversos fenômenos, entre os quais podemos citar o progresso tecnológico, a substituição do homem pela máquina, processos de terceirização, fusões e aquisições entre grandes companhias, reengenharia, recessões e crises econômicas, enfim, uma série de mudanças provenientes ou impulsionadas pela própria natureza do processo de globalização.

A globalização, que, de certa forma, é um processo “novo”, é a evolução de um processo iniciado séculos atrás, decorrente, dentre outros fatores, das inovações tecnológicas, as quais permitem que coisas aconteçam muito mais rápido, desde o intercâmbio físico de bens e serviços até transações financeiras “virtuais”, tudo realizado a partir de qualquer ponto do globo por meio de equipamentos eletrônicos (RÜBENICH, 2007). Esse processo de globalização pode ser caracterizado, em termos gerais, como uma reorganização da produção, uma mudança de intensidade nos processos produtivos, bem como na comercialização de produtos e serviços, a partir da utilização de diferentes métodos e recursos, principalmente tecnológicos, buscando atender às exigências e novos padrões de um mercado global.

Dentro desse contexto, percebemos que o processo de globalização está, direta ou indiretamente, relacionado a novas relações de trabalho, visto que pressupõe não apenas mudanças no modo de produção e comercialização de bens e serviços, na reorganização das técnicas organizacionais e na postura estratégica das empresas, baseada nos alicerces de um mercado sem fronteiras, mas também modificações de grande alcance social como, por exemplo, o aumento relativo do desemprego, em

função da exigência de mão-de-obra cada vez mais qualificada em todos os níveis – capaz de atender aos padrões de excelência globais – produzindo crescente exclusão social e, por conseqüência, afetando consideravelmente o mercado de trabalho.

Entretanto, é preciso ter em mente que o dinamismo e as variações acerca do mercado de trabalho são determinados por diversos fatores, estruturais e/ou conjunturais, e que por trás desse processo há, também, todo um complexo histórico evolutivo das relações de trabalho no Brasil e no mundo.

Assim, os dados e informações que serão apresentados deverão servir apenas como base para que se observe o panorama do mercado de trabalho brasileiro, sem, no entanto, levantar aspectos históricos que possam ter contribuído para o estabelecimento da atual configuração do mercado de trabalho no Brasil. Para tanto, foram adotadas como principais fontes de dados a Pesquisa Mensal de Emprego (PME), preparada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Relatório Anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), e demais publicações, pertinentes ao tema, elaboradas pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), entre outras instituições de pesquisas e produções científicas.

2.1.2 Força de trabalho e evolução do emprego no Brasil

De acordo com o IBGE, em 2007, o Produto Interno Bruto – PIB cresceu 5,4%, representando a maior taxa anual registrada desde 2004 (5,7%). Tal resultado foi influenciado pelo fortalecimento da demanda interna, com ênfase na sustentabilidade, proporcionada pelo aumento dos investimentos no período. Essa elevação do PIB refletiu-se positivamente sobre o mercado de trabalho formal nesse ano, apresentando uma relação emprego/produto amplamente favorável. Ainda segundo o IBGE, o PIB acumulado no ano de 2008 cresceu 5,1% em relação a 2007, atingindo, em valores

correntes, a marca de R\$2,9 trilhões. Para 2009, a FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos), por meio de sua pesquisa de Projeções e Expectativas de Mercado, divulgada em 05/02/2009, aponta uma projeção de queda do PIB (3,13%), principalmente em função das mudanças ocorridas recentemente no cenário internacional, onde a crise econômica, originada no setor financeiro, acabou por afetar diversos outros setores da economia mundial.

Segundo dados da RAIS, pela primeira vez em sua série estatística, iniciada em 1985, foram gerados, em 2007, um volume de empregos formais superior a dois milhões. Nesse mesmo ano, o total de vínculos empregatícios atingiu 37,6 milhões, decorrente da criação de 2,452 milhões de postos de trabalho. Além disso, o relatório aponta que, no período de 2003 a 2007 a geração de emprego formal foi de 8,923 milhões. Se considerarmos o saldo do CAGED (que compreende apenas o mercado de trabalho celetista), de janeiro a setembro de 2008 (2,087 milhões de postos), o montante de empregos criados no período de janeiro de 2003 a setembro de 2008 totaliza 11,010 milhões de postos de trabalho formais. Desse modo, a RAIS confirma que a boa performance da demanda interna desencadeou efeitos positivos sobre a evolução do emprego formal tanto celetistas quanto estatutários. De acordo com esse registro, foram gerados, no ano de 2007, 2,074 milhões de empregos com carteira assinada e 378 mil vínculos empregatícios estatutários, representando um crescimento de 7,49% e 5,08%, respectivamente, o que ratifica a consolidação do crescimento da economia.

Com relação ao emprego, a leitura dos dados da RAIS 2007, mostra, conforme tabela abaixo, que todos os setores de atividade econômica registraram expansão nesse aspecto, destacando-se, em termos absolutos, o setor de Serviços (+705,9 mil empregos ou +6,29%), a Indústria da Transformação (+487,4 mil empregos ou +7,4%), a Administração Pública (+ 476,6 mil empregos ou +6,17%) e o Comércio (+510,6 mil empregos ou +8,07%). Já o setor da Construção Civil, ao responder pela criação de 224,5 mil empregos, registrou a taxa de crescimento de +16,11%, a maior taxa dentre todos os setores de atividade. Entretanto, tal comportamento está relacionado às medidas de incentivo ao setor, adotadas pelo Governo.

Tabela 1 – Número de empregos em 31/12, Variação Absoluta e Relativa por setores de atividade econômica no Brasil

SETOR DE ATIVIDADE	2006	2007	VARIAÇÃO ABSOLUTA	VARIAÇÃO RELATIVA (%)
Extrativa Mineral	183.188	185.144	2.256	1,23
Indústria de Transformação	6.594.783	7.082.167	487.384	7,39
Serviços Industriais de utilidade pública	344.565	364.667	20.102	5,83
Construção Civil	1.393.446	1.617.989	224.543	16,11
Comércio	6.330.341	6.840.915	510.574	8,07
Serviços	11.229.881	11.935.782	705.901	6,29
Administração Pública	7.721.815	8.198.396	476.581	6,17
Agropec., Extr. Vegetal, Caça e Pesca	1.357.230	1.382.070	24.840	1,83
TOTAL	35.155.249	37.607.430	2.452.181	6,98

Fonte: RAIS/MTE

As informações da RAIS 2007, relativas ao grau de instrução da população, segmentadas por gênero, revelam que os extratos com níveis de escolaridade até 4ª série completa do Ensino Fundamental foram aqueles que apresentaram comportamentos do emprego mais desfavoráveis, abrangendo ambos os sexos e atingindo, principalmente, os trabalhadores cujo grau de instrução concentra-se na 4ª série completa (-1,91% ou - 42,8 mil postos), tanto para os homens quanto para as mulheres: mulheres (-2,56% ou -15 mil postos) e homens (-1,68% ou - 27,8 mil postos).

Em termos de geração de emprego como também em termos de taxa de crescimento, verificou-se que o destaque ocorreu no nível de escolaridade Ensino Médio Completo (+1,438 milhão de postos ou + 11,59%). Em números absolutos, este resultado representa 58,6% da criação de postos de trabalho formais em 2007 e, em termos relativos, situa-se 66% acima da taxa média nacional (6,98%). Ao avaliar este recorte por gênero, observa-se que o emprego masculino registrou uma taxa de crescimento, neste nível de escolaridade, da ordem de 13,08%, a maior dentre todos os graus, correspondendo a um incremento de 873,6 mil empregos, enquanto que o feminino evidenciou uma elevação de 9,85% no número de vínculos empregatícios, representando um incremento de 564,8 mil postos de trabalho.

É importante destacar que a maior taxa de crescimento das mulheres no nível de escolaridade ocorreu no Superior Completo (+12,88%), percentual bem superior ao

verificado pelo gênero masculino (+7,78%). Em termos absolutos, estes percentuais representam uma geração de 394,3 mil empregos formais femininos, número superior em 130% ao obtido pelos homens (+171,6 mil postos de trabalho).

Tabela 2 – Número de empregos formais, Variação Absoluta e Relativa, segundo gênero e grau de instrução – Brasil – 2006 e 2007

Grau de Instrução	2006			2007			Variação Absoluta			Variação Relativa (%)		
	Masculino	Feminino	Total	Masculino	Feminino	Total	Masculino	Feminino	Total	Masculino	Feminino	Total
Analfabeto	203.255	47.435	250.690	200.587	47.281	247.868	-2.668	-154	-2.822	-1,31	-0,32	-1,13
4ª série incompleta do Ensino Fundamental	1.227.317	354.671	1.581.988	1.240.095	351.223	1.591.318	12.778	-3.448	9.330	1,04	-0,97	0,59
4ª série completa do Ensino Fundamental	1.660.019	585.022	2.245.041	1.632.186	570.039	2.202.225	-27.833	-14.983	-42.816	-1,68	-2,56	-1,91
8ª série incompleta do Ensino Fundamental	2.503.134	946.666	3.449.800	2.536.695	955.607	3.492.302	33.561	8.941	42.502	1,34	0,94	1,23
8ª série completa do Ensino Fundamental	3.699.736	1.719.284	5.419.020	3.851.702	1.775.288	5.626.990	151.966	56.004	207.970	4,11	3,26	3,84
Ensino Médio incompleto	1.974.296	1.054.645	3.028.941	2.093.210	1.089.665	3.182.875	118.914	35.020	153.934	6,02	3,32	5,08
Ensino Médio completo	6.679.517	5.733.776	12.413.293	7.553.098	6.298.532	13.851.630	873.581	564.756	1.438.337	13,08	9,85	11,59
Superior incompleto	712.623	787.247	1.499.870	761.616	818.062	1.579.678	48.993	30.815	79.808	6,88	3,91	5,32
Superior completo	2.205.648	3.060.958	5.266.606	2.377.250	3.455.294	5.832.544	171.602	394.336	565.938	7,78	12,88	10,75
Total	20.865.545	14.289.704	35.155.249	22.246.439	15.360.991	37.607.430	1.380.894	1.071.287	2.452.181	6,62	7,50	6,98

Fonte: RAIS/MTE

No que se refere à remuneração, a análise dos dados da RAIS 2007, segundo gênero, demonstra que o aumento no rendimento médio dos homens foi superior ao percebido pelas mulheres, +0,79% e +0,56%, respectivamente, comportamento inverso ao ocorrido nos três últimos anos. Este comportamento está fortemente influenciado pela queda da remuneração feminina no grau de escolaridade Superior Completo (-3,63%), que pode estar relacionado com o aumento expressivo de emprego deste contingente de trabalhadoras (+12,88%), como já foi visto. Neste contexto, a proporção dos salários médios das mulheres em relação aos dos homens ficou em 82,8% em 2007, demonstrando uma leve redução em relação a 2006, que foi de 83%. Além disso, os rendimentos segundo gênero, e com desagregação por nível de instrução, indicam que o maior aumento real da remuneração média feminina ocorreu na 4ª série incompleta do Ensino Fundamental (+8,12%), percentual bem superior ao verificado pelos homens neste mesmo nível de escolaridade (+2,63%). No outro extremo, a maior perda foi registrada no grau Superior Completo (-3,63% para as mulheres e -2,26% para os homens). Cabe ressaltar que embora os dados sobre emprego apontem uma

geração expressiva das mulheres com nível Superior Completo (130% a mais), o diferencial entre os salários auferidos pelas mulheres e pelos homens, neste grau de escolaridade, continua expressivo (+56,5%), embora sinalizando um ligeiro declínio em relação ao ano de 2006 (+ 57,2%).

Tabela 3 – Remuneração Média de Dezembro, em Reais, a preços de Dezembro/2007 (deflacionado INPC) – Brasil – 2006 e 2007

Grau de Instrução	2006			2007			Variação Relativa		
	Masculino	Feminino	Total	Masculino	Feminino	Total	Masculino	Feminino	Total
Analfabeto	601,84	495,26	581,62	615,96	514,55	596,78	2,35	3,89	2,61
4ª série incompleta do Ensino Fundamental	781,62	593,78	739,49	802,16	642,02	766,74	2,63	8,12	3,69
4ª série completa do Ensino Fundamental	863,04	598,38	794,57	888,81	611,39	817,46	2,99	2,17	2,88
8ª série incompleta do Ensino Fundamental	868,01	602,09	795,30	885,97	617,48	812,77	2,07	2,56	2,20
8ª série completa do Ensino Fundamental	950,87	679,96	865,05	991,3	716,69	905,05	4,25	5,40	4,62
Ensino Médio incompleto	904,33	685,59	828,28	924,05	686,64	842,89	2,18	0,15	1,76
Ensino Médio completo	1.304,49	900,06	1.117,94	1.291,49	896,07	1.112,10	-1,00	-0,44	-0,52
Superior incompleto	2.126,72	1.362,33	1.726,52	2.125,54	1.372,66	1.736,91	-0,06	0,76	0,60
Superior completo	4.468,85	2.559,27	3.359,66	4.367,67	2.466,30	3.242,40	-2,26	-3,63	-3,49
Total	1.447,09	1.200,60	1.346,77	1.458,51	1.207,36	1.355,89	0,79	0,56	0,68

Fonte: RAIS/MTE

Partindo da análise dos rendimentos médios por subsetor de atividade econômica, é possível perceber que há grandes discrepâncias entre o salário médio mais alto (Extrativa Mineral) e o mais baixo (Setor Agrícola) pago aos trabalhadores, cuja diferença é da ordem de 401%, que, entretanto, pode ser justificada pela diferença nos níveis de escolaridade e pela desigualdade geográfica. Além disso, observa-se que o Setor Público, que figura entre as melhores remunerações médias, ainda precisaria aumentar em 90% sua média para alcançar a indústria Extrativa Mineral e, não obstante, dentre os setores que tiveram crescimento em termos de remuneração média, de 2006 para 2007, foi o que teve variação menos expressiva (0,06%).

Tabela 4 – Remuneração Média de Dezembro, em Reais, a preços de Dezembro/2007 (deflacionado INPC) – Brasil – 2006 e 2007

Subsetor de Atividade Econômica	2006	2007	Variação Relativa (%)
Extrativa mineral	3.505,41	3.564,33	1,68
Indústria de produtos minerais não metálicos	1.024,27	1.018,05	-0,61
Indústria metalúrgica	1.560,06	1.581,12	1,35
Indústria mecânica	1.863,35	1.878,34	0,80
Indústria do material elétrico e de comunicações	1.706,39	1.669,35	-2,17
Indústria do material de transporte	2.559,14	2.509,90	-1,92
Indústria da madeira e do mobiliário	819,74	848,35	3,49
Indústria do papel, papelão, editorial e gráfica	1.656,16	1.688,50	1,95
Ind. da borracha, fumo, couros, peles, similares, ind. diversas	1.325,10	1.336,89	0,89
Ind. química de produtos farmacêuticos, veterinários	2.041,57	2.080,83	1,92
Indústria têxtil do vestuário e artefatos de tecidos	787,11	803,64	2,10
Indústria de calçados	692,24	694,72	0,36
Indústria de produtos alimentícios, bebidas e álcool etílico	985,90	1.002,31	1,66
Serviços industriais de utilidade pública	2.516,97	2.544,18	1,08
Construção civil	1.016,15	1.056,59	3,98
Comércio varejista	777,63	801,99	3,13
Comércio atacadista	1.265,54	1.290,89	2,00
Instituições de crédito, seguros e capitalização	3.344,30	3.375,19	0,92
Com. e administração de imóveis, valores mobiliários	1.184,77	1.174,82	-0,84
Transportes e comunicações	1.343,98	1.379,96	2,68
Serv. de alojamento, alimentação, reparação, manutenção	872,66	848,07	-2,82
Serviços médicos, odontológicos e veterinários	1.206,29	1.214,53	0,68
Ensino	1.672,03	1.736,10	3,83
Administração pública direta e autárquica	1.874,86	1.875,94	0,06
Agricultura, silvicultura, criação de animais	679,46	710,70	4,60
Total	1.346,77	1.355,89	0,68

Fonte: RAIS/MTE

No que tange ao panorama da força de trabalho, a última Pesquisa Mensal de Emprego (PME) mostra que no contingente de ocupados, estimado em 21,0 milhões em março de 2009, os homens representavam, 55,5% da população ocupada, enquanto as mulheres respondiam por 44,5%. A pesquisa revelou também que a população de 25 a 49 anos representava 62,7% do total de ocupados, e que o percentual de pessoas ocupadas com 11 anos ou mais de estudo era de 57,3%. Na análise da população desocupada, destaca-se o seguinte perfil:

- Sexo: 56,1% eram mulheres;
- Faixa etária: 7,3% tinham até 17 anos, 36,9% tinham de 18 a 24 anos, 49,0% de 25 a 49 anos e 6,8%, 50 anos ou mais;

- Tempo de procura: 24,7% estavam em busca de trabalho por um período não superior a 30 dias; 53,9%, por um período de 31 dias a 6 meses; 6,8%, por um período de 7 a 11 meses; e 14,6%, por um período de pelo menos 1 ano;
- Escolaridade: em março de 2007, 52,4% dos desocupados tinham pelo menos o ensino médio concluído; em março de 2008, 54,3% e, na última pesquisa, atingiu 58,4%.

Essas informações, dentre outras, podem ser observadas nas tabelas abaixo:

Tabela 5 – Indicadores de distribuição da População Ocupada, por região metropolitana, segundo algumas características em março de 2009.

População ocupada (%)	Total das 6 áreas	Recife	Salvador	Belo Horizonte	Rio de Janeiro	São Paulo	Porto Alegre
Sexo:							
Masculino	55,5	55,7	52,9	54,7	56,1	55,8	55,1
Feminino	44,5	44,3	47,1	45,3	43,9	44,2	44,9
Faixa Etária:							
10 a 14 anos	0,3	0,0	0,4	0,2	0,2	0,3	0,2
15 a 17 anos	1,5	0,8	0,9	1,8	0,8	1,9	1,9
18 a 24 anos	14,8	13,8	13,5	16,4	12,4	16,0	15,4
25 a 49 anos	62,7	66,9	66,5	62,9	61,4	61,9	63,1
50 anos ou mais	20,8	18,5	18,7	18,7	25,2	19,9	19,5
Anos de Estudo:							
Sem instrução e menos de 1 ano	1,8	2,0	2,5	1,6	1,7	1,8	1,2
1 a 3 anos	4,1	4,1	5,2	3,7	4,4	3,9	4,1
4 a 7 anos	19,5	19,4	17,7	22,8	19,0	18,6	22,6
8 a 10 anos	17,2	16,3	16,2	17,8	17,8	16,5	19,7
11 anos ou mais	57,3	57,6	58,2	53,8	57,0	59,1	52,3
Tamanho do Empreendimento:							
1 a 5 pessoas	35,2	41,8	40,1	33,9	40,9	30,8	34,6
6 a 10 pessoas	5,4	5,1	5,7	6,3	5,1	5,1	7,2
11 ou mais pessoas	59,4	53,1	54,2	59,8	53,9	64,1	58,2
Tempo de Permanência no Trabalho:							
Até 30 dias	1,8	2,1	2,4	2,7	1,0	1,8	2,4
31 dias a menos de 1 ano	18,3	16,5	19,3	22,2	14,8	18,9	20,3
1 ano a menos de 2 anos	11,5	10,2	10,5	12,5	10,8	12,1	11,6
2 anos ou mais	68,4	71,3	67,8	62,6	73,3	67,2	65,7
Horas Habitualmente Trabalhadas por Semana:							
Até 39 horas	17,7	20,1	22,6	20,8	16,9	16,1	16,8
40 a 44 horas	51,5	48,8	49,1	54,9	48,8	51,4	59,8
45 horas e mais	30,8	31,1	28,4	24,3	34,2	32,5	23,4

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Mensal de Emprego.

Tabela 6 – Indicadores de distribuição da População Desocupada, por região metropolitana, segundo algumas características, em março de 2009.

População desocupada (%)	Total das 6 áreas	Recife	Salvador	Belo Horizonte	Rio de Janeiro	São Paulo	Porto Alegre
Sexo:							
Masculino	43,9	47,8	41,5	44,0	41,7	44,9	41,6
Feminino	56,1	52,2	58,5	56,0	58,3	55,1	58,4
Faixa etária:							
10 a 14 anos	0,2	0,0	1,1	0,5	0,0	0,2	0,2
15 a 17 anos	7,1	3,3	4,7	6,7	4,2	9,1	7,9
18 a 24 anos	36,9	39,1	33,7	38,4	38,0	37,0	33,6
25 a 49 anos	49,0	54,5	55,9	48,1	48,5	46,6	53,0
50 anos ou mais	6,8	3,1	4,6	6,4	9,3	7,1	5,2
Anos de estudo:							
Sem Instrução e menos de 8 anos	19,7	24,0	21,8	21,1	18,2	18,1	26,0
8 a 10 anos	22,0	18,9	20,7	23,5	19,7	22,7	27,4
11 anos ou mais	58,4	57,1	57,5	55,4	62,1	59,2	46,6
Condição de trabalho:							
Com trabalho anterior	84,3	72,3	77,6	85,7	82,4	87,6	88,4
Sem trabalho anterior	15,7	27,7	22,4	14,3	17,6	12,4	11,6
Condição na família:							
Principal responsável	25,2	25,8	25,6	29,7	27,8	23,0	29,2
Outros membros	74,8	74,2	74,4	70,3	72,2	77,0	70,8
Com procura de trabalho:							
Nos 7 dias	85,9	80,4	79,6	80,8	83,5	89,7	86,5
Nos 23 dias	14,1	19,6	20,4	19,2	16,5	10,3	13,5
Tempo de procura:							
Até 30 dias	24,7	35,7	41,8	51,9	11,5	19,3	29,0
31 dias a menos de 6 meses	53,9	44,3	36,0	41,7	54,7	60,7	54,1
7 a 11 meses	6,8	5,3	5,7	2,0	7,2	8,0	6,0
1 ano a menos de 2 anos	7,4	6,6	6,2	3,0	13,0	6,6	7,0
2 anos ou mais	7,2	8,1	10,4	1,4	13,7	5,3	4,0

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Mensal de Emprego.

2.1.3 Comparação entre setor público e setor privado

Ao estabelecermos uma comparação entre o setor público e a iniciativa privada, no que diz respeito à remuneração média dos trabalhadores, temos que o rendimento médio real dos empregados com carteira assinada no setor privado, estimado em R\$ 1.261,80, registrou queda de 1,2% em relação a fevereiro de 2009 e alta de 4,7% no confronto com março de 2008, ao passo que rendimento médio real dos militares e funcionários públicos estatutários, estimado em R\$ 2.288,30, apontou declínio de 0,6%

no mês de março de 2009 e alta de 7,0% em relação a março de 2008, conforme dados da última Pesquisa Mensal de Emprego (PME) do IBGE.

Se considerarmos a forma de inserção dos trabalhadores no mercado de trabalho, bem como o percentual que eles representam da população ocupada, a referida pesquisa nos mostra que os empregados com carteira de trabalho assinada no setor privado (excluindo-se os trabalhadores domésticos, militares, funcionários públicos estatutários e outros), representavam 44,5% da população ocupada, e que, em relação a fevereiro de 2009, o contingente de trabalhadores nesta forma de inserção no mercado de trabalho apresentou estabilidade; frente a março de 2008, esse percentual elevou-se em 2,5%. Já os militares ou funcionários públicos estatutários respondiam por 7,9% da população ocupada, percentual que apresentou alta em relação a fevereiro de 2009 (4,2%) e estabilidade frente a março de 2008.

A respeito do setor público, um levantamento recentemente divulgado pelo IPEA aponta, entre outras coisas, que a participação do emprego público é pequena no Brasil, que o percentual de servidores, entre o total de ocupados, não chega a 11%, e, se comparado ao total da população, não chega a 6%.

De acordo com a pesquisa do IPEA, excetuando-se os casos específicos de Coréia, Japão e da Suíça, em todos os demais países considerados, o peso do emprego público na ocupação total é bem maior do que no Brasil, com destaque para os ricos países escandinavos e para a França. Mesmo nos EUA, a mais importante economia capitalista, caracterizada pelo seu caráter “privatista” e pelo seu elevado contingente de postos de trabalho no setor privado, o peso do emprego público (cerca de 15%) é maior do que o do Brasil. Além disso, de modo geral, o peso do emprego público varia pouco com o tempo, conforme demonstra a tabela abaixo.

Tabela 7 – Emprego público (*) em relação ao total de ocupados (em %) 1995-2005

	1995	2005
Alemanha (**)	15,5	14,7
Austrália	15,2	14,4
Bélgica	19,3	19,5
Canadá	19,9	16,3
Coréia	6,6	6,3
Dinamarca	39,3	39,2
Espanha	15,4	14,3
Estados Unidos	14,9	14,8
Finlândia	25,7	23,4
França (**)	24,6	24,9
Holanda	15,5	14,6
Japão	7,0	6,3
Portugal	14,4	15,1
Suécia	33,5	30,9
Suíça	8,3	8,4
Turquia	10,1	10,7
Brasil	11,3	10,7

Fonte: IPEA, 19º Comunicado da Presidência

(*) no sentido mais amplo, ou seja, inclui administração direta, administração indireta e estatais de todo tipo.

(**) nos casos da França e da Alemanha, dados de 1995 e 2000.

É oportuno também comparar o peso do emprego público brasileiro com os de países da América Latina, os quais têm situação histórica e renda per capita semelhantes à brasileira. A Tabela 8 apresenta a evolução recente da participação do emprego público no conjunto das ocupações dos mercados de trabalho de diversos países da América Latina. Seus dados revelam que, mesmo comparando-se o caso brasileiro com os de países latino-americanos, o peso relativo do emprego público não é alto no Brasil. Nota-se que, entre 16 países selecionados, em sete deles o peso do emprego público no respectivo mercado de trabalho nacional é maior do que no Brasil; em vários outros casos, o peso é semelhante e somente em países muito pobres do continente, como Bolívia e Equador, assim como na Colômbia, o peso do emprego público é menor do que no Brasil. Se considerarmos os anos mais recentes (desde 2000), percebe-se que, estruturalmente, na Argentina, Costa Rica, Panamá, Uruguai e Venezuela o peso relativo do emprego público é maior do que no Brasil.

Tabela 8 – Emprego público (*) em relação ao total de ocupados (em %) na América Latina, nos anos 2000, 2002, 2004 e 2006.

PAÍSES	2000	2002	2004	2006	ORDEM EM 2006
Panamá	21,1	20,4	19,6	17,8	1
Costa Rica	18,7	17,3	17,0	17,2	2
Venezuela	14,6	13,8	15,4	16,6	3
Uruguai	17,2	17,3	17,0	16,3	4
Argentina (1)	15,9	21,7	19,3	16,2	5
Paraguai (2)	12,7	11,5	11,4	13,4	6
Rep. Dominicana	13,8	13,8	11,9	13,2	7
Brasil	12,7	12,6	12,5	12,5	8
Honduras	9,7	9,7	9,6	10,6	9
Chile	13,1	n.d.	11,4	10,5	10
Equador	11,0	11,5	10,6	9,7	11
Colômbia	8,7	7,6	7,6	7,5	12
Peru	11,00	12,0	10,7	n.d.	13
El Salvador	12,3	11,2	10,6	n.d.	14
Bolívia	10,7	10,4	8,7	n.d.	15
México	13,6	13,2	n.d.	n.d.	16

Fonte: IPEA, 19º Comunicado da Presidência

(*)Dados de emprego público tomados pelo seu sentido mais amplo, ou seja, inclui a administração direta, a administração indireta e as empresas estatais.

(1) somente urbano

(2) somente Assunción

No Chile, dados de 2000, 2003 e 2006; no Brasil, 2001, 2003, 2004 e 2006; na Colômbia, 1999, 2002, 2004 e 2005; El Salvador, 2001, 2002 e 2004; Honduras, 1999, 2002, 2003 e 2006; Panamá, 1999, 2002, 2004 e 2006; Paraguai, 1999, 2001, 2004 e 2005; no Peru, 1999, 2001 e 2003.

Tabela 9 – Crescimento médio anual por período do emprego formal privado e do emprego público (*). Brasil – 1995 a 2007.

PERÍODOS	PRIVADO	PÚBLICO	TOTAL
1995 – 2002	3,90	0,04	2,73
2003 – 2007	6,89	4,39	6,22

Fonte: IPEA, 19º Comunicado da Presidência

(*) inclui: órgãos públicos do executivo federal, do estadual e do municipal; órgãos públicos do poder legislativo das 3 esferas de governo; órgãos públicos do Poder Judiciário federal e estaduais; bem como autarquias e também fundações das 3 esferas de governo; órgãos autônomos das 3 esferas de governo e ainda empresas públicas, sociedades de economia mista e também cartórios.

Em resumo, os dados apontados nesta comparação internacional revelam que a participação do emprego público no Brasil é pequena, tanto se comparada com os países desenvolvidos, quanto se comparada a países latino-americanos. Portanto, não

se pode afirmar que o Estado brasileiro seja um Estado “inchado” por um suposto excesso de funcionários públicos. Ao contrário, o setor público, que apesar de ter experimentado um crescimento maior entre 2003 e 2007 – e ainda assim cresceu menos que o setor privado nesse mesmo período – apenas acompanhou o dinamismo da economia e seus efeitos positivos sobre o mercado de trabalho brasileiro e, não obstante, ainda tem um grande potencial de evolução, mesmo que a passos lentos, fato este que pode ter um papel fundamental, não só na simples absorção de mão-de-obra do mercado de trabalho, mas também na escolha das opções de carreira de futuros (e atuais) profissionais do mercado de trabalho brasileiro.

2.2 MOTIVAÇÃO

A palavra motivação pode ser entendida como um conjunto de fatores que agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo. O termo motivação advém, originalmente, do latim *movere* – que significa mover – que seria um estado interno que dá energia, torna ativo ou move, dirige ou canaliza o comportamento em direção a objetivos (LOPES, 1980).

Todos nós, enquanto seres humanos em constante processo de evolução, temos várias necessidades e desejos não atendidos, carências latentes que se manifestam em diversas ocasiões. Esse sentimento inquietante, em última instância, é o responsável por gerar nos indivíduos ações e atitudes que objetivam suprir esses desejos não satisfeitos. Além disso, é preciso lembrar que as pessoas são diferentes, pois cada um tem sua própria personalidade, conhecimentos, habilidades, necessidades, motivações, limitações, objetivos, entre outras características particulares (NASCIMENTO, 2007).

Então, para entender o que é motivação, precisamos buscar suas causas, isto é, os fatores que impelem as pessoas a se comportarem de certa maneira. A motivação

relaciona-se intimamente com a personalidade do homem e com seu desenvolvimento mental, emocional, profissional e social. Ela incita as pessoas a se superarem e a persistirem na consecução de seus objetivos. Canalizá-la em benefício das organizações, e das pessoas que as servem, parece ser de inquestionável relevância para o sucesso de qualquer empreendimento coletivo.

Segundo Maciel (2006), as pessoas, de acordo com suas percepções da realidade, possuem objetivos que desejam alcançar. Esses objetivos é que mobilizam as energias de um impulso que gera a intenção de concretizar algo. Nessa perspectiva, a motivação gera a ação, e a intencionalidade do indivíduo é sempre associada à sua expectativa de realização.

Para Ariano (2007), a motivação pode ser entendida como um processo que governa escolhas entre comportamentos, sendo uma espécie de força interna que emerge, regula e sustenta todas as ações do ser humano. Ainda segundo o autor, essas forças que impulsionam o indivíduo têm características pessoais intrínsecas do ser humano; envolvem objetivos, anseios e necessidades, de acordo com o ambiente, as condições e o estado físico e emocional de cada um.

Complementando, Bergozza (2007) coloca que a motivação é intrínseca ao ser humano, mas também é influenciada, positiva ou negativamente, por fatores externos, sendo, portanto, resultado do relacionamento do indivíduo com tudo o que acontece ao seu redor.

Existem várias propostas a respeito da motivação no trabalho, sendo que os primeiros estudos remontam à antigüidade. A quantidade de teorias, modelos e técnicas que cuidam da motivação no trabalho é numerosa e eclética e é abordada por diversos autores, das mais variadas áreas do conhecimento.

Assim, nesse momento, interessam algumas das principais teorias sobre motivação que vêm polarizando as atenções dos pesquisadores do assunto desde o início do século XX, quando se tem notícias das primeiras pesquisas e estudos científicos nessa área (MARRAS, 2002).

2.2.1 A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

Segundo Maciel (2006, p. 21), “a Teoria da Hierarquia de Necessidades de Abraham Maslow é um dos modelos mais conhecidos na teoria administrativa, tendo por objetivo explicar que a motivação almeja a satisfação de certas necessidades”.

Para Faller (2004), a teoria de Maslow, baseada na hierarquia das necessidades humanas básicas, fundamentou-se na premissa de que as pessoas trabalham a fim de atender necessidades básicas que, à medida que forem sendo satisfeitas, não provocam motivação para novos esforços.

Segundo Maslow (1965 *apud* BERGOZZA, 2007), quando uma pessoa nasce, traz consigo as necessidades fisiológicas e seu comportamento visa à satisfação dessa necessidade. Com o passar do tempo, começa a conhecer o ambiente que vive, surgem necessidades de proteção contra ameaças e perigos. À medida que consegue controlar suas necessidades fisiológicas e de segurança, lentamente surgem necessidades secundárias: sociais, de estima e de auto-realização. A superação razoável de um nível de necessidade faz com que o homem se sinta motivado a alcançar a nova categoria. Assim, a teoria de Maslow, cria uma ordem de satisfação de necessidades, com regras relativamente rígidas, uma vez que o indivíduo não consegue satisfazer suas necessidades superiores (níveis mais altos da pirâmide), enquanto não atender às necessidades mais básicas (base da pirâmide).

Em síntese, na base da pirâmide estão as necessidades primárias, ligadas à sobrevivência do indivíduo; no topo, encontram-se as necessidades secundárias, mais relacionadas à interação do indivíduo com seu ambiente social e a seu crescimento psicológico (GIRONDI, 2007).

A idéia de hierarquizar ou de classificar os motivos humanos, como Maslow propôs em 1948, foi inovadora para que se pudesse compreender melhor o comportamento humano na sua variedade. Ao hierarquizá-los, pode-se compreender

que tipo de objeto está sendo perseguido pelo indivíduo em dado momento, isto é, que necessidades energizam o seu comportamento (BERGAMINI, 1982). Para Bergamini (1997a, p. 73), a razão da grande aceitação da teoria de Maslow “é a sua simplicidade e a equivalência entre a pirâmide hierárquica organizacional e forma de apresentação também em pirâmide da seqüência das necessidades motivacionais”.

No ambiente da administração, a teoria de Maslow mostrou-se bastante atrativa, uma vez que possibilitou a motivação de colaboradores através de necessidades de “nível mais alto” sem ter que pagar a eles mais dinheiro. (MORGAN, 1996). Morgan (1996) exemplificou o repertório de meios sugerido por Maslow, mostrando como as organizações podem satisfazer os diferentes níveis de necessidades através de ações que envolvam segurança e condições agradáveis de trabalho, seguro-doença, segurança no emprego, organização do trabalho de modo a permitir a interação com os colegas, criação de cargos que permitam a realização, autonomia, responsabilidade e controle de pessoal, encorajamento ao completo comprometimento do empregado, entre outras.

Em ordem ascendente, as necessidades humanas básicas, de acordo com a pirâmide de Maslow, são as seguintes (LOPES, 1980):

a) funções fisiológicas: é o mais básico nível da hierarquia das necessidades. Em geral, corresponde aos motivos primários não aprendidos ou naturais. São as necessidades inatas, como as de alimentação, de sono e repouso, de abrigo ou desejo sexual;

b) segurança: constitui o segundo nível das necessidades humanas. Refere-se às necessidades de segurança contra perigos, ameaças, privações, doenças, instabilidade no emprego, inadequada retribuição salarial, etc.;

c) sociais: este nível, de maneira aproximada, está relacionado com a vida associada do indivíduo junto a outras pessoas; nasce da natureza gregária do homem;

d) auto-estima: diz respeito à necessidade de estimar a si próprio, de como a pessoa se vê e se avalia, de estimar e respeitar outras pessoas e de fazer-se respeitar e estimar por outras pessoas;

e) auto-realização: são as necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. Representam a culminância das necessidades de todos os níveis. Significa a motivação de um indivíduo para transformar sua percepção de si próprio em realidade, em pleno desenvolvimento de todas as potencialidades de uma pessoa, inclusive da oportunidade de usar o pensamento criativo.

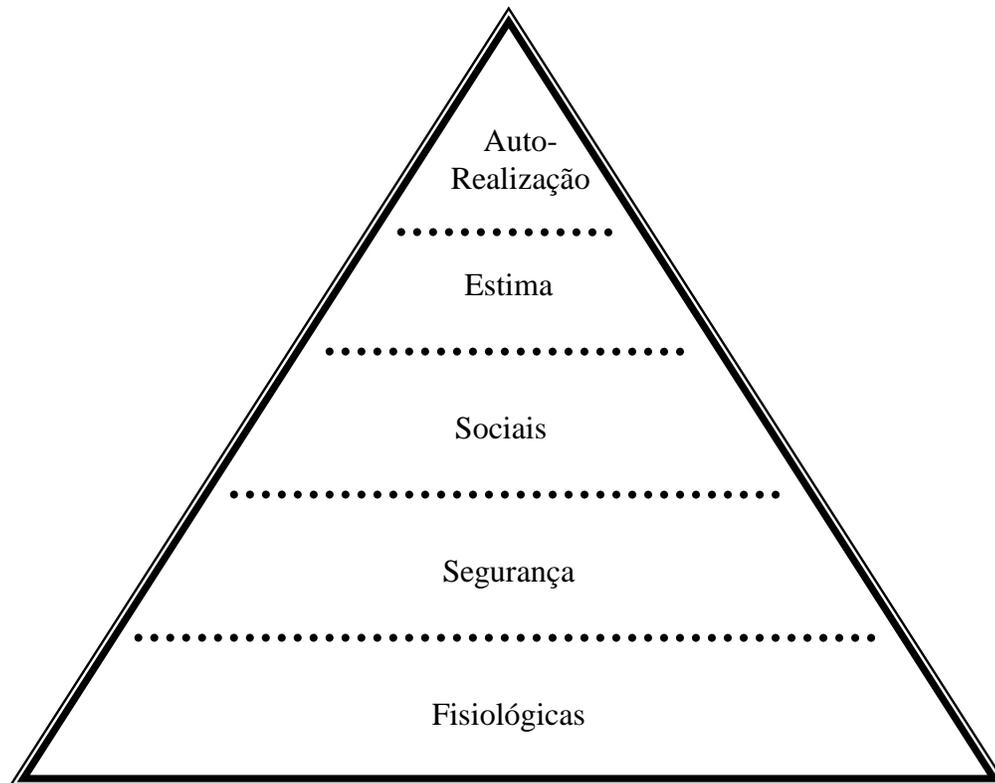


Figura 1 – Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow

Fonte: elaborada pelo autor

Conhecer e considerar os diferentes tipos de necessidades humanas no processo de trabalho é de grande valia, pois permite que, através do trabalho, as pessoas consigam crescer e obter o suprimento de suas necessidades, das mais primárias até as superiores, como auto-realização, crescimento e libertação dos sofrimentos e medos acerca do trabalho (NASCIMENTO, 2007).

Não obstante, o homem também precisa conhecer a si mesmo, de modo a deixar de atribuir às organizações a culpa de todas as suas insatisfações e problemas, uma vez que as causas podem residir no próprio indivíduo – falta de entusiasmo, comodismo, etc. – que não o deixam descobrir suas próprias necessidades e empenhar-se em supri-las (NASCIMENTO, 2007).

2.2.2 A teoria dos dois fatores de Herzberg

A teoria do dois fatores, também conhecida como Teoria Motivação-Higiene, formulada por Frederick Herzberg, distinguiu duas categorias de fatores que afetam as pessoas no desempenho de seu trabalho: fatores motivadores e fatores higiênicos. Os fatores motivadores, quando presentes, levam à satisfação no trabalho; os higiênicos, quando ausentes, levam à insatisfação (FALLER, 2004).

Assim, os fatores higiênicos estão relacionados ao contexto do trabalho, compreendendo a política e administração da companhia, relações interpessoais, condições de trabalho, salário, segurança, entre outros, e quando não estão presentes em níveis aceitáveis pelos empregados, geram aumento da insatisfação. Já os fatores motivadores se referem ao conteúdo do trabalho, como auto-realização, reconhecimento, responsabilidades, desenvolvimento de habilidades e demais fatores que podem satisfazer e motivar os colaboradores (FALLER, 2004; ARIANO, 2007).

Com relação a esse fatores, Maciel (2006) salienta que a categoria dos fatores higiênicos (características do local de trabalho), pode fazer as pessoas infelizes caso não sejam bem administrados pela organização; contudo, independentemente da quantidade/qualidade desses fatores, eles não irão tornar os indivíduos plenamente satisfeitos ou motivados a desempenhar suas funções. No que se refere aos fatores de motivação (inerentes à própria natureza do trabalho), o autor coloca que, quando estão

presentes, é presumível que os funcionários sintam-se satisfeitos e motivados no que tange ao desempenho de suas funções.

Ainda assim, para que se possa manter as pessoas motivadas, é preciso observar o “enriquecimento do cargo”, ou seja, promover a substituição das tarefas mais simples por outras com maior complexidade, fazendo com que as pessoas adquiram maiores responsabilidades, sejam reconhecidas pelo desempenho do seu trabalho e tenham possibilidades de crescimento; desse modo, lhes serão oferecidas condições de desafio e de realização profissional (MACIEL, 2006). Complementando, Herzberg (c1997 *apud* FALLER, 2004, p.37) coloca que “o “enriquecimento do cargo” traz efeitos altamente desejáveis, como o aumento da motivação, aumento de produtividade, redução de absenteísmo (falta e atrasos ao serviço) e redução da rotatividade de pessoal (demissões de empregados)”.

A análise da teoria de Herzberg revela existir uma coerência com a hierarquia de necessidades de Maslow. Partindo de ênfases diferentes, Maslow (necessidades) e Herzberg (satisfações) chegam ao mesmo resultado final (realização) como o fator mais importante da motivação (LOPES, 1980). Partilhando desse mesmo ponto de vista, Chiavenato (1993) coloca que os fatores higiênicos de Herzberg se referem às necessidades primárias de Maslow (fisiológicas e de segurança, principalmente, incluindo algumas sociais), ao passo que os fatores motivadores se referem às necessidades secundárias (estima e auto-realização).

2.2.3 A teoria X e Y de McGregor

McGregor (1999), retomando alguns dos argumentos de Maslow, trabalhou com duas concepções fundamentais na explicação da motivação humana, relacionando os conceitos de motivação e liderança.

Assim, McGregor preocupou-se em comparar dois estilos antagônicos e opostos de administração: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, com características mecanicistas e pragmáticas (Teoria X); do outro, um estilo baseado nas concepções modernas sobre o comportamento humano (Teoria Y) (CHIAVENATO, 1993).

A primeira, denominada Teoria X, engloba uma concepção tradicional de direção e controle, relacionada a um conjunto de pressuposições de que o ser humano, de modo geral, tem aversão ao trabalho e o evita sempre que possível; em função disso, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada e ameaçada de punição para que se esforcem para atingir os objetivos organizacionais. Essas pessoas preferem ser dirigidas a dirigirem, evitam responsabilidades, têm relativamente pouca ambição e querem, basicamente, segurança no trabalho.

Para Maciel (2006), a Teoria X assume pressupostos errôneos a respeito do comportamento humano, remetendo a um estilo de administração bastante inflexível, baseado no controle rígido e supervisão máxima aos funcionários. Essa postura acaba por ocasionar desestímulo à criatividade e à iniciativa dos indivíduos, elevando, assim, o grau de dependência dos subordinados em relação à sua chefia.

A segunda, chamada de Teoria Y, enfoca uma integração de objetivos individuais e organizacionais, por meio de ações baseadas nos seguintes pressupostos: o dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o lazer ou o descanso; o controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalho em vista dos objetivos organizacionais; o indivíduo, movido pela auto-orientação e autocontrole, se colocará a serviço dos objetivos organizacionais; o compromisso com os objetivos é dependente das recompensas associadas à sua consecução; e, em condições apropriadas, o ser humano, em média, aprende não só a aceitar, mas também a procurar responsabilidades.

Chiavenato (1993), coloca que a Teoria Y é baseada em concepções e premissas atuais e sem preconceitos a respeito da natureza humana, desenvolvendo um estilo de administração mais aberto, dinâmico e democrático, que favorece os

processos de criação de oportunidades, libertação de potencialidades e remoção de obstáculos, encorajando o crescimento individual e proporcionando orientação quanto aos objetivos.

Na Teoria Y, parte-se da idéia de que as pessoas são dotadas de motivação básica, potencial de desenvolvimento e capacidade para assumir responsabilidades e riscos, e que podem obter êxito no desempenho de suas funções, independentemente de controle e da existência de punições (MACIEL, 2006).

Assim, Girondi (2007, p.30) entende que “enquanto a Teoria X é uma administração através de controles externos impostos ao indivíduo, a Teoria Y é um administração por objetivos que realça a iniciativa individual”

2.2.4 A teoria da contingência de McClelland

A teoria contingencial de David McClelland (MOTTA; VASCONCELOS, 2002) é um modelo baseado em três variáveis: necessidade de realização, de poder e de afiliação. McClelland, através de seus pressupostos, acredita que a motivação é dinâmica e os três grupos de necessidades são variáveis de um indivíduo para outro e se apresentam com diversas intensidades.

A necessidade de realização é o desejo inconsciente de atingir um nível de excelência técnica ou profissional. O desejo de realização é controlado por diversas forças como a necessidade de ser aprovado socialmente, necessidade de status, conhecimentos e habilidades.

Em outras palavras, a pessoa movida pela necessidade de realização pretende “fazer o melhor”; assim, assume responsabilidades e riscos moderados, procura *feedbacks* de suas ações e busca alternativas criativas e inovadoras no seu modo de fazer as coisas (BERGOZZA, 2007).

Já a necessidade de poder é de ter de tomar decisões que possam influenciar outros indivíduos, coisas ou sistemas; é “a necessidade de exercer influência” (BERGOZZA, 2007, p. 18) ou o “desejo de influenciar e controlar as pessoas” (MACIEL, 2006, p.28). É importante ressaltar que esta necessidade varia em intensidade de acordo com cada indivíduo.

A necessidade de afiliação é o desejo inconsciente de fazer parte de um grupo social acolhedor e é expressa pelo conjunto de impulsos que leva o indivíduo a procurar ou manter relações afetivas com outros indivíduos. Para Maciel (2006), indivíduos com altos níveis dessa necessidade orientam-se mais para o bom relacionamento com os outros, preocupando-se menos com níveis elevados de desempenho.

2.2.5 A teoria da expectância de Victor Vroom

A teoria da expectância de Vroom, também conhecida como teoria da instrumentalidade (LOPES, 1980), foi formulada por Vitor H. Vroom em virtude de sua rejeição à teoria de Herzberg.

A teoria de Vroom abrange quatro conceitos fundamentais: valência, expectativa, instrumentalidade e força motivadora. Valência significa a força que um resultado tem sobre um indivíduo quando confrontado com outros resultados, isto é, a importância colocada na recompensa. A expectativa é uma crença na probabilidade de que um ato particular será seguido por um resultado particular; é a crença de que os esforços estão ligados à performance. Já a instrumentalidade é a idéia subjetiva que cada indivíduo tem dos meios utilizados para atingir seus objetivos; é a crença de que a performance está ligada às recompensas. E, finalmente, força motivadora, é função de sua expectativa de que certos resultados decorrem de seu comportamento e da valência para ele desses resultados (LOPES, 1980).

2.3 MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A relação do homem com o trabalho é de fundamental importância, pois é através dele que o homem busca seu sustento e suprimento de outras necessidades mais elevadas como realização, crescimento e desenvolvimento de habilidades e capacidades (NASCIMENTO, 2007).

A questão da motivação no trabalho é hoje uma das grandes preocupações das organizações. Assim, a busca do entendimento e de explicações sobre a motivação do trabalhador para e com o seu trabalho tem sido tema constante em várias pesquisas feitas por cientistas do comportamento humano (GIRONDI, 2007). Para o autor, a motivação no trabalho tem raízes na organização, no ambiente externo e no próprio indivíduo; logo, “uma pessoa motivada é produto dessas condições” (GIRONDI, 2007, p.22). Nesse contexto, é possível compreender que motivação e satisfação no trabalho são conceitos que andam juntos e estão intimamente relacionados, influenciando-se mutuamente, no sentido de provocar mudanças de sentimento e comportamento nos indivíduos com relação a seu trabalho dentro das organizações.

A satisfação no trabalho pode ser definida como um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre até que ponto seu trabalho apresenta a capacidade de facilitar ou permitir o atendimento de seus objetivos e valores.

Nas palavras de Faller (2004, p. 41):

a satisfação no trabalho também pode ser entendida como um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os empregados vêem seu trabalho e está atrelada a um fator extrínseco, ligada a aspectos como salário, benefícios, chefia, colegas, condições de trabalho, entre outros.

Bergozza (2007, p. 21), acrescenta que:

a satisfação, que pode ser influenciada pelas condições salariais, pela qualidade da supervisão, pelas condições do trabalho, pelos colegas e pelo

próprio trabalho, está fortemente relacionada com o comprometimento organizacional, bem como com a motivação.

A percepção que o funcionário tem sobre as atividades desenvolvidas por ele em seu local de trabalho, se elas atendem ou facilitam o atendimento de valores que para ele são considerados importantes, e se esses valores são compatíveis com as suas necessidades, pode determinar um sentimento de satisfação no trabalho.

Desse modo, é difícil medir a satisfação no trabalho, pois ela é baseada em uma avaliação individual, feita por um funcionário em particular, de sua situação de trabalho; entretanto, pode também se referir ao nível geral de atitudes dentro de um grupo. Para Oliveira (1998), ela é medida através das percepções/sentimentos que os funcionários expressam a respeito da realização de seus valores quanto ao trabalho, sendo a satisfação a diferença entre o que ela necessita e o que ela recebe.

Após conhecer as principais teorias de motivação e satisfação, fica fácil entender que não existem critérios seguros de avaliação para que se torne um ambiente organizacional motivado. Cada vez mais se percebe que a felicidade motivacional é função de uma árdua e profunda luta de cada um e que não há ninguém que possua um molde especial no qual se possa cunhá-la a granel (BERGAMINI, 1997).

Quanto maior é a satisfação dos funcionários, mais alta é a qualidade de vida no trabalho. Os funcionários podem estar mais ou menos satisfeitos, não apenas com os fatores motivacionais e higiênicos, mas também com outros fatores, como sua própria educação formal, vida familiar e oportunidades para desfrutar de atividades culturais e sociais. Os dois últimos estão claramente fora do ambiente de trabalho. No entanto, é inegável seu papel na saúde psicológica e na produtividade dos funcionários de todos os níveis (MAXIMIANO, 2002).

Toda esta reflexão sobre a influência determinante dos recursos humanos na produtividade, tendo o homem como elemento fundamental para o sucesso de cada organização, leva a considerar que determinada satisfação também indica a respectiva motivação que, conforme Fernandes (1996), também constitui a base da qualidade de vida no trabalho.

Para Fernandes (1996), Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é uma expressão a qual não se pode atribuir uma definição consensual, pois este conceito englobaria, além dos atos legislativos que protegem o trabalhador, o atendimento das necessidades e aspirações humanas, a humanização do trabalho e a responsabilidade social da empresa.

A revisão da literatura sobre o tema mostra que, embora os autores usem diferentes enfoques para conceituar qualidade de vida no trabalho, há algo que parece comum a todos: uma abordagem que se volta para a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações e que ao mesmo tempo melhora a satisfação do trabalhador e melhora a produtividade da empresa (FERNANDES, 1996).

De acordo com Nascimento (2007, p.40):

o resultado do investimento em Qualidade de Vida no Trabalho é um ambiente mais humanizado, e tem por objetivo atender tanto as aspirações mais altas quanto as mais básicas, procurando encorajar o desenvolvimento das habilidades e capacidades do trabalhadores, considerando o espaço que o trabalho ocupa na vida das pessoas e, por sua vez, não deve prejudicar a capacidade delas de desempenharem outros papéis na sociedade.

Para Torres (1996, p.63 *apud* NASCIMENTO, 2007):

A Qualidade de Vida no Trabalho está relacionada a fatores como: renda capaz de satisfazer as expectativas pessoais e sociais; o orgulho pelo trabalho realizado; vida emocional satisfatória; auto-estima; a boa imagem da organização junto à comunidade; equilíbrio entre trabalho e lazer; horários e condições de trabalho compatíveis com as necessidades particulares; oportunidades de carreira; possibilidade de usar e desenvolver o potencial; respeito aos direitos das pessoas e justiça e eqüidade nas recompensas.

Uma das dificuldades para investigar a qualidade de vida no trabalho é a diversidade das preferências humanas e diferenças individuais, dos valores pessoais e o grau de importância que cada trabalhador dá às suas necessidades.

Dessa forma, conclui-se que existem fatores intervenientes na qualidade de vida das pessoas quando em situação de trabalho e que, dependendo do seu competente gerenciamento, proporcionarão condições favoráveis ao alcance de maior nível de satisfação e melhor desempenho e produtividade (FERNANDES, 1996).

2.4 O TRABALHO NO SETOR PÚBLICO

No Brasil, o emprego público sempre registrou o encontro de posicionamentos contraditórios que, colocaram-no, de um lado, como símbolo de poder e relevância social e, de outro, alvo de críticas desabonadoras. O servidor público tem sido tema literário desde o tempo do Império até a República dos anos 30 do século XX. Cercados de preconceitos eram apontados como pessoas que não queriam trabalhar (OLIVEIRA, 1997).

A fama negativa com que o servidor público é investido, passa pelo apontamento da ausência de qualificação e profissionalização, ou pela simples preocupação de obtenção e manutenção do emprego, não é condição suficiente para conter o desejo de conquistar um emprego público, presente nas diversas classes sociais (OLIVEIRA, 1997).

Para Bergue (2005), o baixo desempenho e produtividade do trabalho no setor público emergem mais como um efeito cujas causas podem estar associadas a uma séria deficiência de gestão devido à carência de profissionais, especialmente para gestão de pessoas e de processos e relações de trabalho. Segundo o autor, “a suposta indolência por vezes associada a agentes públicos não pode ser atribuída exclusivamente à estabilidade, tampouco generalizada” (BERGUE, 2005, p. 31).

Ramos (1993) alerta para o fato de que os servidores públicos são ao mesmo tempo clientes dos serviços públicos, ou seja, servidores e usuários consubstanciam-se em uma única identidade: são acima de tudo cidadãos, cientes dos direitos e deveres que lhes são garantidos no exercício de sua cidadania.

A administração pública brasileira foi um setor destinado a minimizar a rigidez da estrutura social, absorvendo parte excedente da população, a fim de superar a insuficiência de oferta de emprego dos setores privados. Com a reforma do Estado é promovido o enxugamento da máquina pública por meio de Programas de Demissão Voluntária (PDV), que “consiste em incentivos financeiros e sociais, para que uma parte

dos funcionários públicos se exonere voluntariamente” (CUNHA, 2006 p. 166). O PDV pode ser entendido como uma forma de desligamento funcional que procura atender às necessidades da organização, de diminuição do quadro funcional através de um conjunto de benefícios sociais e pecuniários. Dessa forma, este tipo de programa implica à organização oferecer “pacotes” de desligamento voluntário, os quais incluem indenizações ou outras compensações para aqueles que se propõem a serem desligados (LEME, 2000, p. 37). Entretanto, Moura (1998) entende o caráter voluntário dos PDV's como questionável, visto que muitas vezes o funcionário é pressionado a fazer sua inscrição “voluntária” ao programa. Nesse sentido, se percebe claramente o poder coercitivo da organização sobre os indivíduos, posto que a decisão de aderir ou não ao programa não caba a eles (LEME, 2000, p. 37)

De 1822, ano da Proclamação da Independência, até 1930, a administração pública no Brasil foi marcada por um Estado de Polícia ou Absoluto, onde a administração era autocentrada e a sociedade não tinha a menor possibilidade de interferir nos destinos dos recursos públicos (CUNHA, 2006). Ainda segundo Cunha (2006), os cargos públicos eram sinônimos de nobreza e transferidos de pai para filho, ou ainda, o ingresso ao serviço público dava-se a partir de relações de parentesco ou amizade dos herdeiros do poder, ou seja, mesmo depois do período do Império, continuava o favorecimento aos amigos do rei. A corrupção e o nepotismo eram características marcantes dessa fase.

No final da década de 80, o servidor público volta à cena nacional, representado, então, pelo “marajá”, que de forma alguma reflete a realidade dos baixos salários pagos à expressiva maioria dos servidores públicos (OLIVEIRA, 1997).

Em 1990, foi publicada a Lei nº. 8.112, Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais, a qual estabelece os critérios de ingresso e permanência no Serviço Público Federal, além de todos os direitos e deveres atribuídos ao servidor público. Em 1994, o Rio Grande do Sul publicou o seu Estatuto e regime jurídico único dos servidores públicos civis do Estado do Rio Grande do Sul sob a Lei nº. 10.098.

A Emenda Constitucional nº. 19 de 1998, responsável pela Reforma Administrativa trouxe algumas mudanças que afetaram as leis anteriormente citadas. Uma delas foi o tempo para aquisição de estabilidade. Até a aprovação desta emenda, a aprovação no estágio probatório remetia o servidor automaticamente à estabilidade. A partir dela, o servidor passa a ser estável após três anos de efetivo exercício, mas o período de estágio probatório não muda, continua sendo vinte e quatro meses.

A estabilidade no serviço público foi instituída com o intuito de preservar os servidores das pressões políticas, ou seja, para que os servidores possam desenvolver seu trabalho sem estar sujeitos à repressão ou aceitação condicional de algum partido político (ALEXANDRINO, 2006 *apud* MONTINI, 2008). Os empregados públicos, os quais são regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), mesma base legal dos trabalhadores da iniciativa privada, também tinham, até a década de 1980, um sentimento de estabilidade apoiados na lógica de que empresa pública demite menos que a iniciativa privada (CUNHA, 2006). Este sentimento de estabilidade, tanto para os estatutários quanto para os celetistas, durou até a década de 80 do século XX, quando os governos Sarney (1985-90), Collor (1991-92) e Itamar (1992-94), iniciam o processo de reforma nos aparelhos do estado, com privatizações e programas de demissões voluntárias (CUNHA, 2006).

Conforme Santos (2006) há na gestão pública dois tipos de vínculo empregatício: estatutários e celetistas. Os estatutários têm seus contratos de trabalho regidos por estatutos dos servidores públicos ou específico dos militares. Já os celetistas, seus contratos obedecem a Consolidação das Leis de Trabalho (CLT). A principal diferença entre estatutários e celetistas é que os primeiros têm a previsão de aquisição de estabilidade, condicionados a aprovação em concurso público e no estágio probatório, podendo ser demitidos “em virtude de sentença judicial transitada em julgado, ou mediante processo administrativo em que lhe tenha sido assegurada ampla defesa” (Lei nº. 10.098/94, Artigo 31, Constituição Federal/88, Artigo 41).

Nesse momento é importante destacar a diferença entre “agente público”, “servidor público”, “empregado público” e “funcionário público”. A expressão “agente

público” é uma denominação utilizada em sentido amplo e genérico. Engloba todos aqueles que tenham algum vínculo, ou seja, que possuem atribuição de manifestar parcela da vontade do Estado, sendo a ele ligado por variados vínculos jurídicos, podendo ser, até mesmo, temporário e não remunerado. Os servidores públicos são aqueles agentes que mantêm vínculo estatutário, podendo ser efetivos (agentes que ingressam mediante concurso e podem adquirir estabilidade) ou comissionados (ocupam cargos em comissão de livre nomeação – sem concurso – e nunca adquirem estabilidade). Os empregados públicos são os agentes administrativos sob regime celetista, ingressam por concurso, porém não adquirem estabilidade. A expressão funcionário público não é utilizada pela Constituição Federal de 1988, pelo menos no âmbito do Direito Administrativo. Porém, para o Direito Penal, o conceito “funcionário público” ainda tem importância, pois equivale àquele consolidado na doutrina administrativista para agente público. Para fins penais utiliza-se esse conceito para alcançar aquele agente que, embora transitoriamente ou sem remuneração, pratica crime contra a Administração Pública, no exercício do cargo, emprego ou função pública (ALEXANDRINO, 2006 *apud* MONTINI, 2008).

Cabe aqui, entretanto, salientar que a questão da estabilidade, de que trata o Artigo 41 da Constituição Federal/88, aos servidores públicos, contratados sob regime celetista, foi revista e alterada através da Súmula nº 390 do Tribunal Superior do Trabalho. De acordo com a referida Súmula,

I - O servidor público celetista da administração direta, autárquica ou fundacional é beneficiário da estabilidade prevista no art. 41 da CF/1988; II - Ao empregado de empresa pública ou de sociedade de economia mista, ainda que admitido mediante aprovação em concurso público, não é garantida a estabilidade prevista no art. 41 da CF/1988.

Assim, tem-se que, mesmo servidores contratados em regime celetista – os chamados “empregados públicos” – também adquirem o direito à estabilidade, na forma do Artigo 41 da Constituição Federal/88, equiparando-se, portanto, aos servidores públicos estatutários.

As formas de ingresso já determinam expressiva diferença ao se dividirem em concurso público e cargos comissionados. À primeira corresponde o caráter

absolutamente impessoal, restrito ao preenchimento dos requisitos do cargo, os quais podem ser regidos por Estatuto ou pela CLT. Já ao ingresso através de cargo comissionado (livre nomeação e exoneração), corresponde o caráter político da distribuição dos cargos públicos (OLIVEIRA, 1997).

Com relação ao rompimento do vínculo funcional no serviço público, pode se dar de duas formas: a demissão e a exoneração. A demissão tem caráter punitivo: perda do cargo por falta grave ou como efeito de sentença penal condenatória. Já a exoneração é a perda do cargo em situações tais como: inabilitação em estágio probatório, iniciativa do servidor, etc. (ALEXANDRINO, 2006 *apud* MONTINI, 2008).

Dentro do contexto exposto acima, que engloba desde alguns aspectos referentes à identidade do servidor público ao longo do tempo, até questões legais e burocráticas ligadas ao trabalho no setor público, foram realizados alguns estudos e pesquisas acerca dos níveis de motivação e satisfação de servidores públicos, de modo a analisar as principais causas de satisfação e frustração no trabalho, bem como identificar fatores que podem ser motivadores ou influenciarem a opção pela permanência dos indivíduos na carreira pública.

Em 1997, Maria Jandira Oliveira estudou o significado do trabalho no setor público e os prazeres e sofrimentos envolvidos na atividade profissional dos servidores. Utilizando um enfoque dejouriano, Oliveira analisou os motivos que levaram uma amostra de servidores a ingressar na carreira pública e lá permanecerem, apesar das dificuldades.

Em seu estudo, OLIVEIRA (1997) encontrou como principais razões de ingresso no serviço público o seguinte:

- a) estabilidade no emprego e benefícios: em contraponto ao receio em enfrentar o mercado de trabalho cada vez mais exigente, com altos índices de desemprego e pacotes de benefícios inexistentes ou precários;

b) influência familiar: por modelos (parentes funcionários públicos) ou por pressões (“não se pode desprezar um emprego garantido”); e

c) meio de “ganhar a vida”: o emprego público considerado como um trabalho como qualquer outro.

Entre os fatores de sofrimento, figuram:

a) monotonia da atividade : atividades repetitivas, pouco criativas, monótonas;

b) sentimento de clausura: a inatividade, a impossibilidade de troca com o ambiente externo e interno e a impossibilidade de crescimento, além da regência por normas rígidas;

c) pertencer à área meio: portanto, não obter reconhecimento e desvincular-se da finalidade do trabalho, atuar nos fragmentos, não participar;

d) salário: aceito como ruim em troca de uma situação menos exigente no ingresso e mais estável, “é pouco mas é certo”.

e) desvincular-se de sua formação acadêmica: desvincular-se da imagem idealizada e diferenciada de profissional de curso superior;

f) falta de perspectivas de ascensão : um dos os maiores motivos de sofrimento;

g) imagem de desprestígio do serviço público : pressões da mídia e de grupos privados interessados em controlar empresas estatais aliados aqueles que estão simplesmente descontentes com a baixa qualidade dos serviços obtidos e os altos impostos pagos, geraram uma verdadeira campanha contra o funcionalismo;

h) auto-imagem: frente à desorganização da estrutura e aos ingressos desqualificados “a auto-imagem dos servidores revela-se refém das decisões políticas que permitiriam o ingresso excessivo, sem planejamento, sem critérios,

sem objetivos, sem avaliação, sem aprimoramento nem profissionalização, que possibilitaram vantagens exorbitantes a muito poucos e forneceram a imagem do servidor público” (p. 81).

i) sub-utilização de potencial: Tanto o sistema de ingresso, como o treinamento e o estágio probatório indicam “desconhecimento do capital humano disponível” e falta de planejamento de recursos humanos, em processos onde os objetivos da organização são pouco claros e pouco divulgados.

Entre os motivos de prazer no trabalho destacam-se:

a) o cliente: o cumprimento da finalidade social do serviço público, é ver clientes bem atendidos, é resolver seus problema ou minimizar seu sofrimento, é sentir-se útil;

b) reconhecimento do trabalho: seja pelo cliente, seja pelos pares, superiores ou subordinados, é o reconhecimento de sua utilidade social.

A motivação para o serviço público também foi estudada por Montini (2008). Nessa pesquisa, o autor busca explorar conteúdos sobre a carreira dos servidores públicos e como ela é vista pela sociedade; aborda também a questão da estabilidade e os motivos de prazer e sofrimento no trabalho. Para tanto, Montini (2008) entrevistou professores de uma escola estadual de Porto Alegre com o intuito de identificar os motivos de ingresso e permanência desses indivíduos na carreira pública e docente. Como resultado, o autor apresentou as seguintes conclusões:

a) Motivos de ingresso e permanência: aprendizagem, influência de modelos (família, professores), vocação, acaso (pouca opção) e pacote de benefícios (estabilidade, plano de saúde e necessidade financeira);

b) Motivos de permanência: acomodação (falta de algo melhor, comodismo) e dificuldades do mercado de trabalho (exigências do mercado, instabilidade no setor privado);

c) Motivos de prazer no trabalho: colegas (extensão do lar, amizade) e alunos (amor pelos alunos, alegria dos alunos);

d) Motivos de sofrimento no trabalho: problemas sociais (desigualdade social, família dos alunos), colegas (falta de profissionalismo, desinteresse/desmotivação), sentimento de impotência, gestão pública deficiente (salários, estrutura física das escolas) e alunos (desinteresse, desilusão com a educação).

Com base nos resultados acima, Montini (2008) concluiu que a acomodação não é o motivo que baseia a opção pelo serviço público na carreira docente e, também, que os principais motivos de sofrimento no trabalho estão ligados à gestão pública deficiente.

Em 2001, Costa e Mazzilli estudaram os PDV's como uma alternativa ao sofrimento do servidor público; apontaram, como fatores de insatisfação com o trabalho, os seguintes:

- a) critérios políticos para ascensão na carreira: de nada adianta o esforço ou merecimento; é preciso ser “apadrinhado”;
- b) os “puxa-sacos”: eles têm maior sucesso pois conseguem se aproximar das pessoas que detêm o poder de decisão;
- c) trabalho repetitivo, monótono e “emburrecedor”: trabalho não possibilita a satisfação e o desenvolvimento de potencialidade;
- d) trabalho que adocece, envelhece, é perigoso; e
- e) falta de perspectivas, de reconhecimento e de oportunidades de desenvolver potencial.

Como resultado, Costa e Mazzilli (2001), encontraram como principais fatores de insatisfação e sofrimento no trabalho a monotonia da atividade, a falta de perspectivas de crescimento profissional, a desvinculação de sua formação acadêmica, a subutilização de potenciais, a imagem de desprestígio do serviço público, além da auto-

imagem negativa dos servidores sobre si mesmos. Assim, “o PDV foi interpretado como uma oportunidade de fugir da rotina física e psiquicamente insuportável” (p. 14).

Posteriormente, diversos autores pesquisaram também sobre motivação, buscando identificar fatores de ingresso, permanência, satisfação e insatisfação no trabalho de servidores públicos de agências do Banco do Brasil.

Em sua pesquisa em uma agência do Banco do Brasil, no Paraná, ARIANO (2007), buscou identificar o nível de motivação, os fatores que afetam essa motivação e, também, se os funcionários se consideravam motivados e valorizados dentro da organização. Como resultado, o autor apresentou o seguintes números (percentual de pessoas entrevistadas):

- a) 70%: às vezes se sentiam motivados;
- b) 25% : sempre se sentiam motivados;
- c) 5% : nunca se sentiam motivados;
- d) 70%: o trabalho representa uma obrigação a ser cumprida;
- e) 25% : o trabalho representa uma fonte de prazer;
- f) 5% não respondeu sobre a representação do trabalho para si;
- g) 95%: gosta de suas atividades na empresa
- h) 5%: não gosta de suas atividades na empresa;
- i) 65%: se sentem reconhecidos profissionalmente pelo seu trabalho;
- j) 35%: não se sentem reconhecidos pelo seu trabalho;
- k) 60% afirmaram que a estabilidade, responsabilidade familiar e segurança foram as principais razões pela opção de trabalho na organização.

Além disso, o autor coloca que “a falta de motivação para o trabalho está relativamente ligada a fatores organizacionais, de estrutura do trabalho dentro da empresa e o fator identificado foi o acúmulo de serviço e falta de funcionários” (p.38).

Também em uma agência do Banco do Brasil no Paraná, Nascimento (2007) buscou analisar o nível de motivação dos funcionários e, após aplicação de pesquisa, chegou às seguintes conclusões: a grande maioria dos funcionários está motivada, pois

a empresa investe em capacitação, possibilita o crescimento, reconhece o trabalho de sua equipe e oferece benefícios satisfatórios; grande parte dos funcionários tem mais de dez anos de empresa e não pretendem deixá-la; há um bom clima organizacional, pois os colegas se tratam com cortesia. Contudo, as reclamações, de modo geral, dizem respeito à jornada de trabalho de quase dez horas que interfere, em parte, na vida pessoal dos funcionários.

Bergozza (2007), também pesquisou os fatores de motivação no Banco do Brasil, na agência Veranópolis, no Rio Grande do Sul, e, por meio de entrevistas com 10 funcionários, dentre os 15 totais da agência, concluiu que para a grande maioria dos funcionários estar motivado significa estar feliz com o trabalho realizado, em harmonia com o ambiente, clientes e colegas. Além disso, o autor apontou como fatores que mais contribuem para a motivação o clima organizacional, possibilidade de crescimento, reconhecimento (tanto por parte dos clientes quanto dos colegas e superiores), remuneração, transparência na comunicação, igualdade de oportunidades, coleguismo e a equipe de trabalho. Em contraponto, Bergozza (2007) destacou como maiores causadores de desmotivação os seguintes fatores: excesso de trabalho, falta de treinamento, inatingibilidade das metas, falta de comunicação e falta de *feedback*.

Pesquisando a percepção dos bancários sobre fatores que influenciam negativamente no clima organizacional das agências do Banco do Brasil no Sudoeste Paranaense, Streher (2007) concluiu que o clima das agências é negativamente afetado pelo assédio moral, exigência no cumprimento de metas, ascensão profissional pelo critério de “puxa-saco”, trabalho muito intenso e extrapolação da jornada de trabalho normal. Não obstante, o autor também constatou que para 44,78% dos entrevistados, o trabalho bancário interfere negativamente na qualidade de vida, pois piora o relacionamento familiar; para os 16,42% restantes, a interferência é positiva, uma vez que percebem melhora no relacionamento com a família.

Fontoura (2010), em seu estudo sobre o mercado de trabalho no setor público, através de entrevistas aplicadas com auditores e analistas da Receita Federal do Brasil, buscou verificar e analisar as razões de ingresso e permanência no serviço público

federal. Como resultado, apontou que os fatores mais comuns de busca pelo setor público são a estabilidade e a boa remuneração, além de outros como a relação com a formação, influência de familiares, trabalho com horário regular, ritmo menos intenso e *status* do órgão. Para a permanência na atividade, apareceram, novamente, a estabilidade e boa remuneração, incluindo, também, o ambiente de trabalho amigável e pouco competitivo, o trabalho em si e benefícios (aposentadoria, principalmente para aqueles com mais anos de serviço).

Como se pode perceber, temas como motivação e satisfação no trabalho são bastante importantes para qualquer organização, seja ela pública ou privada, uma vez que, apesar de serem fatores com características subjetivas e intrínsecas aos indivíduos, também sofrem influências do meio externo e estão diretamente associados ao desempenho laboral das pessoas; por consequência, interferem nos resultados e objetivos das organizações.

Assim, por meio das pesquisas já realizadas, nota-se que não há padrões nem um consenso em torno destas questões. Portanto, todo e qualquer estudo sobre o tema é relevante para agregar conhecimento e subsidiar a compreensão do comportamento humano no trabalho, em especial no setor público, que, além de apresentar um grande potencial de crescimento, está, cada dia mais, despertando o interesse de diversos profissionais e constituindo-se, então, em um importante segmento dentro do mercado de trabalho nacional.

3 METODOLOGIA

Segundo Gil (1999), pode-se definir pesquisa como um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, tendo como objetivo fundamental a descoberta de respostas para problemas através do emprego de procedimentos científicos. As pesquisas descritivas objetivam a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis.

O estudo de caso, para Gil (1999), é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. A pesquisa qualitativa considera que há uma dinâmica relação entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. Assim, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são premissas básicas no processo de pesquisa qualitativa, que tem como fonte de coleta de dados e informações o ambiente natural onde se insere o sujeito.

Utiliza-se o estudo de caso, como estratégia de pesquisa, em muitas situações, nas quais se incluem a política, a ciência política e a pesquisa em administração pública em estudos organizacionais e gerenciais, entre outros, sendo que esta maneira de fazer pesquisa é a mais apropriada quando se examinam acontecimentos contemporâneos sem poder manipular comportamentos relevantes (YIN, 2001).

Com base nos procedimentos técnicos utilizados, ou seja, quanto aos meios, esta pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso e também como uma pesquisa de campo, pois de acordo com Vergara(2007, p.47) a pesquisa de campo é definida como “uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”.

Neste caso, a pesquisa é classificada como um estudo de caso realizado em campo (pesquisa de campo), quer dizer, tem-se um objeto de estudo e a investigação será realizada no local onde acontece o objeto de estudo.

Gil (2002) aponta que a melhor maneira de analisar, tanto pesquisa de campo, quanto estudo de caso é de forma qualitativa, principalmente quando a coleta dos dados for feita através de entrevistas (como neste caso) e não através de formulários ou questionários (onde normalmente as perguntas são fechadas, ou seja, o pesquisador dá opções de resposta ao respondente e posteriormente dá tratamento estatístico/quantitativo aos dados obtidos).

Optou-se por entrevistas semi-estruturadas, pois conforme Gil (2007) ao tratar de entrevistas por pautas, estas apresentam certo grau de estruturação que possibilita que o entrevistador explore pontos de interesse durante a sua realização. Além disto, é adequado quando é necessário superar distâncias no espaço e no tempo, permitindo estudar fatos passados por meio de relatos de quem os vivenciou (PERÄKYLÄ, 2005 *apud* FONTOURA, 2010). Neste estudo, em muitos momentos os entrevistados precisaram reportar-se a fatos passados, a fim de descreverem suas trajetórias profissionais no setor público e poderem avaliar as mudanças ocorridas ao longo do tempo.

O estudo foi conduzido inicialmente através de consulta à bibliografia, dando ênfase ao aspecto teórico e revisão da literatura acerca do assunto escolhido, para posterior elaboração de uma entrevista semi-estruturada, com o objetivo de explorar o tema em consonância com as teorias compiladas. O roteiro da entrevista encontra-se no Anexo A deste trabalho

Assim, a metodologia utilizada neste trabalho é de estudo de caso qualitativo, com enfoque descritivo, fazendo uso de dados coletados pelo próprio pesquisador a partir de uma entrevista semi-estruturada, composta de nove questões abertas, além de outras questões de identificação do perfil dos respondentes, possibilitando, assim, maior conhecimento do contexto de vida dos sujeitos e uma análise mais detalhada dos dados.

A partir da elaboração do roteiro, a etapa seguinte constitui-se de 10 entrevistas semi-estruturadas com servidores públicos estaduais do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul. Para fins de delimitação deste estudo, tendo em vista o porte da instituição, as subdivisões de categorias dos servidores dentro do Tribunal, bem como o manifesto interesse pela participação nesta pesquisa e a disponibilidade de tempo para tanto, optou-se por restringir as entrevistas aos servidores da área administrativa, lotados no Palácio da Justiça, em Porto Alegre (servidores de 2º grau na hierarquia do Tribunal de Justiça). Assim, para uma melhor compreensão, e segundo o organograma do Tribunal de Justiça do Estado, a pesquisa não compreende servidores lotados nos Foros Judiciais da Capital e Comarcas do interior, Magistrados, Desembargadores e demais cargos da alta direção do Tribunal

As entrevistas foram aplicadas no Palácio da Justiça, entre os meses de abril e maio de 2010, tendo sido gravadas, mediante prévia ciência e autorização dos entrevistados, e posteriormente transcritas. A duração das entrevistas variou em função da disponibilidade de tempo dos sujeitos, seu grau de detalhamento ou objetividade das respostas e traços pessoais como serem mais ou menos extrovertidos. Antes de solicitar autorização para que fosse feito o estudo, o representante da instituição, e contato do pesquisador dentro do órgão em questão, quis entender os objetivos da pesquisa e ver o roteiro de entrevistas. Entretanto, não foi necessário nenhum tipo de documento oficial da Universidade apresentando o pesquisador e/ou esclarecendo o intuito do trabalho. De qualquer forma, o próprio roteiro de entrevista continha informações sobre o tema do trabalho, bem como o exposto comprometimento do pesquisador em utilizar os dados obtidos exclusivamente para fins acadêmicos, sem qualquer tipo de identificação dos entrevistados.

A escolha dos entrevistados deu-se pelo critério de acessibilidade. Após a pesquisa ser autorizada pela direção do órgão, o servidor-facilitador contactou algumas pessoas, explicou a pesquisa, apresentou o pesquisador e verificou a possibilidade de participarem da entrevista. Como não foi possível contactar todos naquele momento, o servidor-facilitador passou ao pesquisador alguns nomes e telefones dos servidores que possivelmente se colocariam à disposição para a pesquisa para que se fizesse um

prévio contato telefônico com cada um deles, consultando sobre o interesse em participar e sua disponibilidade. Na maioria das entrevistas, os servidores portaram-se com naturalidade, sem demonstrar constrangimento frente aos questionamentos. Alguns, de início, mostraram-se receosos sobre quais seriam os objetivos da pesquisa, mas, após as explicações, não só participaram ativamente como também se mostraram contentes em participar do trabalho, alegando que o setor e a instituição precisam de estudos acadêmicos, a fim de conhecerem suas peculiaridades.

Para um melhor caracterização da amostra, e também para fins estatísticos, os entrevistados têm o seguintes perfil:

- 7 do sexo feminino e 3 do sexo masculino;
- 70% estão na faixa etária entre 41 a 50 anos e 30% entre 31 a 40 anos;
- 30% são divorciados, 50% são casados e o restantes se declaram solteiros ou em união estável;
- 60% possuem dois ou mais filhos, 30% possuem apenas um filho e 10% não têm filhos.
- 80% têm curso superior completo;
- Os cursos de formação predominantes (60%) são Direito e Administração;
- 60% estão há mais de 15 anos na organização e 30% têm entre 10 a 15 anos de serviço na organização;
- 50% já haviam sido funcionários públicos anteriormente, em outro órgão ou instituição.

Conforme esclarecido anteriormente, com intuito de preservar qualquer tipo de identificação dos entrevistados, independentemente do sexo, todos serão citados no masculino e diferenciados apenas por números. Desse modo, serão referenciados, por exemplo, como “Entrevistado 1”, “Entrevistado 2”, ou apenas “E1”, “E2”, e assim sucessivamente.

A análise dos dados foi feita através da técnica de “análise de conteúdo”, viabilizada pela gravação e transcrição das entrevistas (BARDIN, 2009). Segundo a autora, a análise de conteúdo consiste de

(...) um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (BARDIN, 2009, p. 44).

Para a autora esta técnica tem como objetivos a ultrapassagem da incerteza e o enriquecimento da leitura. Segundo ela, a ultrapassagem da incerteza pode ser alcançada com o questionamento do próprio pesquisador a respeito de suas interpretações e se estas podem ser generalizadas. E, o enriquecimento da leitura dar-se-á através de uma nova “leitura atenta” dos dados coletados após o primeiro “olhar imediato, espontâneo e já fecundo” (BARDIN, 1977, p. 29 *apud* MONTINI, 2008).

Foi realizada a análise de conteúdo por categorização e o critério utilizado foi o semântico, ou seja, optou-se por categorias temáticas. Além disto, as categorias não foram dadas previamente, mas resultaram da análise progressiva dos elementos, chamada por Bardin (2009, p.147) de “procedimento por acervo”. Optou-se pela categorização por esta ter como objetivo fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos. Essa classificação implica a investigação do que cada um deles tem em comum com os outros, sendo o agrupamento feito pela parte comum de cada um deles (BARDIN, 2009).

O conceito da expressão “análise de conteúdo” corrobora com a classificação dessa pesquisa quanto aos seus fins: descritiva e também quanto ao aspecto qualitativo da pesquisa. Os meios utilizados para a realização desta pesquisa, estudo de caso e pesquisa de campo, com coleta dos dados feita através de entrevista semi-estruturada, também atendem aos propósitos da análise de conteúdo, possibilitando maior probabilidade de atingir os objetivos propostos.

4 ANÁLISE

Com base no objetivo central deste trabalho, buscou-se, por meio das entrevistas, analisar quais fatores influenciaram a busca pelo serviço público como opção profissional, e também verificar se, com o passar do tempo, esses fatores se tornaram motivo de satisfação e permanência no trabalho ou acabaram por dar lugar a sentimentos de frustração e/ou insatisfação. Não obstante, pretendia-se avaliar a expectativa e a percepção dos então candidatos a servidores sobre o trabalho no setor público, quando da sua opção pela área.

Primeiramente, serão discutidas as razões que levaram os servidores públicos entrevistados a optarem profissionalmente pelo serviço público, bem como suas expectativas e percepções prévias sobre o trabalho no setor público. Na seqüência, apresentar-se-á fatores que mais os motivam e desmotivam no trabalho e, por fim, quais são os fatores de permanência.

As respostas dos entrevistados variaram, porém foi possível identificar algumas semelhanças que possibilitaram a criação de categorias inter-relacionadas e não-excludentes, pois, com algumas exceções, os entrevistados não demonstraram ter sido um único fator específico, mas sim uma combinação de fatores que os levou a esta escolha.

4.1 FATORES DE INGRESSO

4.1.1 Influência dos pais

Alguns entrevistados revelaram terem sido influenciados pelos pais, seja pelo fato de estes últimos já terem sido funcionários públicos, seja simplesmente por acreditarem ser uma boa opção, tanto em termos de remuneração quanto de segurança.

Nas palavras do entrevistados:

Fui totalmente influenciado pelo fato de o pai ser advogado [...] Meu pai é advogado e eu comecei a trabalhar com ele no escritório de advocacia. Aí abriu a oportunidade de eu fazer um concurso pra Oficial Escrevente e ele disse: “Olha, o que tu vai aprender num Fórum, tu não vai aprender em lugar nenhum. Não existe escritório de advocacia, não existe setor que vai te ensinar a trabalhar o Direito com a profundidade que o cartório te proporciona”. [...] E aí ele mesmo abriu mão de ter um “estagiário” muito próximo dele, dizendo: “No serviço público tu vai aprender uma coisa que a faculdade não vai te ensinar, e nem eu”. (E2)

Foi um só, na verdade. Foi influência do meu pai. Eu nem queria. Óbvio que hoje eu acho que é a coisa mais certa que eu fiz, mas enfim, quando a gente é muito jovem, e gente é mais idealista. Eu queria fazer alguma coisa mais próxima da minha área, da faculdade que eu fazia, com ênfase em recursos humanos, mas eu acabei fazendo e hoje eu to aqui na direção do departamento graças ao concurso que eu fiz e ao curso que eu fiz também. [...] Mas foi basicamente por influência do meu pai. Ele era funcionário público e achava que era o único trabalho assim que era seguro. E realmente é. Hoje não mais, mas na época que eu fiz sim. Então, até foi uma briga, eu não queria fazer...mas fiz, passei, enfim... (E4)

Na verdade meu pai também era servidor público, a partir daí alguma influência certamente teve. Por esse lado também tu já vislumbra então que é uma carreira concreta, que não é uma mera possibilidade, mas algo que poderia me auxiliar. Então, a partir daí já me facilitou essa definição, que me deu elementos mais concretos, visualizando que teria condições de entrar no serviço público, aí me dediquei pra um concurso. (E9)

Sim, tive influência dos meus pais que também são funcionários públicos e na época eu não queria de jeito nenhum, mas eles me indicaram fazer concurso, me mostraram o caminho do concurso. Na verdade eu sigo uma orientação também em razão disso, com certeza meus pais influenciaram na escolha. (E10)

Nos casos citados, o conhecimento do funcionamento do serviço no setor, mesmo que por terceiros, fez com que estes entrevistados já traçassem a trajetória profissional direcionada à área pública.

Esse tipo de situação é bastante comum, pois nos estudos de Oliveira (1997), Costa e Mazzilli (2001), Montini (2008) e Fontoura (2010), a influência de modelos

(familiares, parentes, etc) é um dos fatores que são apontados como motivadores para o ingresso no serviço público.

4.1.2 Estabilidade e segurança

Outros dois fatores apontados pelos entrevistados como fatores de ingresso foram a estabilidade e a segurança. Cabe salientar que esses fatores, assim como alguns outros, se constituem tanto em fatores de ingresso quanto de permanência, conforme poderá ser observado mais adiante.

No que diz respeito a esses dois fatores – estabilidade e segurança – é interessante observar que são conceitos inter-relacionados, que guardam entre si uma certa relação de equivalência, uma vez que a dita “estabilidade”, na verdade, nada mais é do que a “segurança” que o servidor público tem de que “seu emprego está garantido”, “que o seu salário estará lá no final do mês”, “que não corre o risco de amanhã simplesmente estar desempregado”. Em outras palavras, a estabilidade – característica exclusiva do setor público – é a maneira de garantir, assegurar, ao servidor a perenidade do seu trabalho, independentemente da influência de fatores internos da organização (política, troca de diretoria ou chefia, contenção de despesas) ou externos a ela (crises econômicas, períodos de recessão, trocas de governo). Em síntese, a segurança a que os servidores se referem é, na prática, produto da estabilidade e esta, por sua vez, é condição necessária para que se tenha a dita “segurança”.

Quando se fala em segurança como aspecto motivacional, é inevitável remontar a algumas teorias motivacionais, principalmente de Maslow. De acordo com sua Pirâmide da Hierarquia das Necessidades (vide Figura 1), o fator segurança constitui o segundo nível das necessidades humanas, referindo-se às necessidades de segurança contra perigos, ameaças, privações, doenças, instabilidade no emprego, inadequada

retribuição salarial, etc. Assim, a necessidade de segurança fica atrás apenas das necessidades fisiológicas – nível mais básico da hierarquia – que correspondem aos motivos naturais, às necessidades inatas, como as de alimentação, de sono e repouso, de abrigo ou desejo sexual.

A teoria do dois fatores, de Frederick Herzberg, que distinguiu duas categorias de fatores que afetam as pessoas no desempenho de seu trabalho – fatores motivadores e fatores higiênicos – também compreende a questão da segurança, classificando-a como um fator higiênico. Os fatores motivadores, quando presentes, levam à satisfação no trabalho; os higiênicos, quando ausentes, levam à insatisfação. Assim, os fatores higiênicos estão relacionados ao contexto do trabalho, compreendendo a política e administração da companhia, relações interpessoais, condições de trabalho, salário, segurança, entre outros, e quando não estão presentes em níveis aceitáveis pelos empregados, geram aumento da insatisfação (FALLER, 2004; ARIANO, 2007). Complementando, Chiavenato (1993) coloca que os fatores higiênicos de Herzberg se referem às necessidades primárias de Maslow (fisiológicas e de segurança, principalmente, incluindo algumas sociais), ao passo que os fatores motivadores se referem às necessidades secundárias (estima e auto-realização).

Percebe-se, então, que a questão da segurança, proporcionada pela estabilidade dos servidores, se constitui em uma necessidade do ser humano, assim como as necessidades de alimentação, moradia, entre outras, e, por isso, acaba sendo, naturalmente, almejada pelas pessoas e se tornando um fator importante de escolha, conforme dito pelos entrevistados.

Num primeiro momento foi estabilidade e segurança, né.[...] Primeiro segurança financeira, de trabalho e tudo mais, e depois, quando eu consegui optar pelo Judiciário, juntei a essa segurança o interesse pessoal e a afinidade. (E1)

(...) ninguém enriquece, mas a estabilidade, horário, a rotina, tudo isso são, hoje, grandes atrativos. Inclusive por causa da insegurança que a iniciativa privada tem hoje. Assim como tu tá empregado, daqui a pouco tu não tá mais. Esse “perigo”, essa inconstância fez com que o serviço público se tornasse um grande atrativo pra todo mundo. (E2)

O horário, que na época era das 12:00 às 19:00, a segurança e a estabilidade. (E3)

Na verdade, o primeiro enfoque foi a questão da estabilidade. Num primeiro momento, é o motivo que te leva a buscar alguma coisa no serviço público. A partir daí, começam a vir as experiências, o que tu vê dentro do serviço público e como tu te sente. (E5)

Primeiramente a estabilidade; já trabalhava em empresa privada antes e o principal motivo para que eu procurasse a área pública foi a estabilidade. (E10)

Acho que foi a estabilidade, os benefícios, que são maiores que na empresa privada, a faixa de vencimentos também, pela escolaridade é maior do que no setor privado, e o ambiente de trabalho, mais tranquilo, sem aquela pressão absurda. Acho que é isso. (E9)

Não obstante, a questão da estabilidade e da segurança também aparecem nos estudos de Oliveira (1997), Costa e Mazzilli (2001), Ariano (2007) e Fontoura (2010) como razões que influenciam a escolha das pessoas pelo serviço público.

4.1.3 Salário

Apesar de não ser o aspecto mais citado, a remuneração também constitui, segundo alguns entrevistados, um fator que pesa na hora da opção profissional por trabalhar no setor público. Na verdade, o salário foi apontado mais como um motivo de permanência (que também, indiretamente, está relacionado à segurança, no aspecto financeiro) do que propriamente de ingresso.

Acho que foi a estabilidade, os benefícios, que são maiores que na empresa privada, a faixa de vencimentos também, pela escolaridade é maior do que no setor privado, e o ambiente de trabalho, mais tranquilo, sem aquela pressão absurda. Acho que é isso. (E6)

Inicialmente, foi mesmo a questão do salário, né... Na época, onde eu trabalhava, eu ganhava menos do que eu iria ganhar aqui. O salário aqui era melhor, e isso me motivou a buscar essa oportunidade. (E8)

Interessante observar, até como contraponto, que na pesquisa de Oliveira (1997), o salário foi apontado não como fator de ingresso, mas sim como fator de

sofrimento. Segundo a autora, algumas vezes, o salário é aceito como ruim, em troca de uma situação menos exigente no ingresso, mas estável (“é pouco mas é certo”).

Entretanto, na pesquisa de Fontoura (2010), a remuneração aparece, novamente, como um fator de motivação para a busca de uma posição profissional no serviço público.

4.1.4 Benefícios e condições de trabalho

Alguns entrevistados relataram que os benefícios e as condições de trabalho no setor público também foram alguns dos motivos que influenciaram suas escolhas profissionais.

Percebe-se, de acordo com as respostas dos entrevistados, que fatores como aposentadoria, horário de trabalho e ambiente de trabalho também são motivadores do ingresso no serviço público.

Eu fiz o concurso em 1985 e aí em 1987 eu fui chamado pra trabalhar, e aí tive opção de poder entrar no serviço público ou não. Então eu achei que era uma boa experiência e aí eu fui, inclusive ganhando menos, né... quer dizer, a questão financeira nem importou naquele momento. [...] Em 1987 eu entrei, daí em 1992 quando eu me formei eu advoguei, voltei pra iniciativa privada como autônomo; mas a correria, o desgaste do serviço autônomo é muito grande. E aí, alguns anos depois, tive oportunidade de fazer um concurso público de novo, passei, fui bem colocado, fui o primeiro a ser chamado e sem dúvida nenhuma a estabilidade, a segurança, a rotina, férias, 13º salário, uma previsibilidade de horário, tudo isso acabou, até pela experiência anterior, gerando a decisão de voltar pro Judiciário. E agora convicto, até a aposentadoria. [...]Ninguém enriquece, mas a estabilidade, horário, a rotina, tudo isso são, hoje, grandes atrativos. (E2)

O horário, que na época era das 12:00 às 19:00, a segurança e a estabilidade. (E3)

(...) os benefícios, que são maiores que na empresa privada (...) e o ambiente de trabalho, mais tranquilo, sem aquela pressão absurda. (E6)

Na verdade, determinante foi a aposentadoria. Exatamente porque eu trabalhava em empresa pública, de economia mista, daí eu saí pra a empresa

privada e agora, faltando 5 anos pra eu me aposentar, eu me deparei com um salário extremamente baixo, porque eu me aposento com 55 anos, e a minha expectativa de vida é de 77 anos, e eles querem me dar 22 anos o INSS, quer dizer, restou 50% do valor da aposentadoria que eu paguei durante anos sobre 10 salários mínimos.[...] Ai eu pensei: “quer saber de uma coisa então, eu vou transferir tudo isso para o setor público, vou trabalhar 10 anos no setor público e vou me aposentar pelo setor público”. Eu vou ter um plano de saúde pelo IPE, com bons hospitais de referência, e uma aposentadoria decente. Só por isso. Não tem nenhum outro fator a não ser pensar na minha aposentadoria ser mais digna do que a do INSS. (E7)

Tanto na pesquisa de Oliveira (1997), quanto na de Montini(2008), a questão dos benefícios foram citadas como fatores de ingresso. Já no que se refere ao ambiente de trabalho, foi citado apenas na pesquisa da segunda autora, aparecendo como um fator de prazer no trabalho, estando mais relacionado ao relacionamento com os colegas.

Bergozza (2007), pesquisando os fatores de motivação no Banco do Brasil, apontou, como alguns dos fatores que contribuem para a motivação, o clima organizacional, transparência na comunicação, igualdade de oportunidades, coleguismo e a equipe de trabalho, concluindo que para a grande maioria dos funcionários estar motivado significa estar feliz com o trabalho realizado, em harmonia com o ambiente, clientes e colegas. Em contraponto, destacou como maiores causadores de desmotivação os seguintes fatores: excesso de trabalho, falta de treinamento, inatingibilidade das metas, falta de comunicação e falta de *feedback*. Nesse sentido, é possível perceber que fatores relacionados ao ambiente e horário de trabalho podem ser relevantes para a motivação das pessoas.

Ratificando o exposto acima, no estudo de Streher (2007), há também referências ao trabalho muito intenso e extrapolação da jornada normal de trabalho como fatores que afetam negativamente o clima organizacional.

Por sua vez, Fontoura (2010), em seu estudo sobre o mercado de trabalho no setor público, constatou que, além de fatores como estabilidade e boa remuneração, há também outros que influenciam a busca pelo serviço público e, dentre estes, o trabalho com horário regular e ritmo menos intenso são citados.

4.2 EXPECTATIVAS SOBRE O TRABALHO NO SETOR PÚBLICO

Uma das perguntas do roteiro de entrevista buscava identificar quais eram as expectativas dos entrevistados acerca do trabalho no setor público antes de ingressarem na carreira, ou seja, como eles imaginavam ou percebiam o trabalho no setor público, se tinham alguma opinião formada ou algum conhecimento a respeito, qual era a visão que possuíam sobre funcionalismo público.

É possível perceber, pelas respostas dos entrevistados, que a grande parte nunca havia pensado a respeito ou não tinha opinião formada, talvez pelo fato de terem feito a escolha pela área pública muito jovens e, em alguns dos casos, por influência dos pais e não por “vontade própria”, digamos assim. Aliado a isso, acabaram percebendo o setor público mais como uma oportunidade profissional bastante atrativa do que propriamente uma escolha pessoal.

Outros, tinham uma pré-concepção do setor público oriunda do “senso comum”, baseada no estigma de que servidor público não trabalha. Essa representação social do funcionalismo público, este estereótipo do “marajá”, “aquele que trabalha pouco e ganha muito”, “que chega, põe o casaco na cadeira e vai tomar cafezinho”, “que não faz nada”, ainda é presente na sociedade e, como os próprios entrevistados perceberam após o ingresso, é uma concepção bastante distorcida, não reflete a realidade e sua disseminação, por vezes, é estimulada pela mídia, que divulga situações que repercutem negativamente – pois casos isolados de desvios de conduta são generalizados para toda a categoria – sem oferecer maiores esclarecimentos, consolidando cada vez mais o preconceito contra quem trabalha no setor público.

Em alguns casos, o trabalho no setor público também era associado à burocracia e a morosidade dos processos.

Bom, a minha visão do serviço público não era muito grande, eu tinha 19 nos quando ingressei no serviço público, então estava a recém entrando no mercado de trabalho, né... não tinha muita noção. [...] E tinha os comentários de todos, né, sobre, há... “marajás”, há... não cumprimento de regras, não

cumprimento de... e quando eu entrei eu vi que não era bem assim, a gente trabalhava, a gente dobrava... e eu vi que as coisas eram bem diferentes, então... Apesar de ouvir comentários ruins, né, a minha experiência “de cara” foi boa. E até hoje eu continuo, brigando contra essa idéia que o serviço público traz. O “senso comum” ele se baseia naquilo que aparece gritante, que é uma parcela que realmente a gente sabe que acontece isso (que funcionário público não trabalha), mas a grande parcela não. Então, a gente que tá nessa parcela maior que trabalha de fato, se sente na necessidade de esclarecer isso. (E1)

Na verdade, antes de eu entrar no serviço público nunca pensei nele, como seria. Nunca pensei: “pretendo ser servidor público”. Foi mais a oportunidade poder de ter um aprendizado, inclusive porque eu sempre quis ser advogado. A minha primeira intenção era ser advogado. E aí quando surgiu a oportunidade de entrar no serviço público eu realmente gostei (...) (E2)

Eu imaginava bem diferente do que realmente era. Eu não imaginava que se trabalhasse tanto quanto se trabalha. Essa era a visão que eu trazia de fora. Na época, a visão que se tinha era essa, de que funcionário público não trabalhava. Hoje não sei dizer se ainda é assim. (E3)

A gente tem uma imagem, que é igual pra todo mundo aí na rua, que não conhece, que é que a gente trabalha pouco e ganha muito. E não é assim. Pode ser assim em algum lugar, não vou dizer que não. Mas no Poder Judiciário não é assim. [...] Mas a imagem mais ou menos era essa (...) de ganhar pouco, de trabalhar não muito, vamos dizer assim... Mas aconteceu que aqui é bem diferente. A realidade que eu vivi é bem diferente da imagem que eu tinha quando eu entrei. Bem diferente da imagem que se tem de fora, de uma maneira geral. (E4)

A minha visão do serviço público era completamente equivocada, completamente diferente do que eu vi na experiência. Era uma visão do tipo “ah, o pessoal não costuma fazer muita coisa... aquela coisa mais tranqüila”. Essa era a visão que eu tinha até entrar. A partir do momento que eu entrei, a minha visão mudou 100%. Não é aquilo que a sociedade pensa a respeito da execução de um serviço público, ou, pelo menos, não aqui neste órgão onde eu trabalho, e acredito que nos outros também não. [...] A visão que eu tinha era uma, e quando eu entrei, mudou completamente. E eu acredito que as pessoas ainda tenham essa imagem do serviço público como eu tinha, acho que não tenha mudado muito não. (E5)

É, sempre tinha aquele mito de que não se faz nada, que servidor público não trabalha... “tu vai entrar lá e não vai fazer nada, não vai nem bater ponto nem nada”. Eu não gostava muito disso porque não sou muito parada. Mas essa é a imagem geral das pessoas lá fora. Mas a minha visão do serviço público, na verdade, era de que a burocracia impedisse muita coisa, fosse muito “emperrado” por burocracia, porque quando a gente precisa de algum serviço público a gente percebe isso, né... que não anda por que tem muita burocracia. E aqui tem. Eu noto que muita coisa poderia ser mais ágil, do ponto de vista de gestão, porque algumas coisas alguém tem que assinar, e “não sei quem” também tem que assinar, e “sei lá quem” vai ter que olhar. Então tem toda uma hierarquia que tranca, que trava o andamento, e eu acho desnecessário porque é muito trabalho operacional, não é nada assim de decisão. Então, tem muitos fluxos que eu acho que ficam emperrados por causa da burocracia, e se fosse uma empresa privada, não aconteceria isso. Nesse sentido, eu tinha essa idéia já que fosse assim. (E6)

No início, eu não tinha assim uma idéia de como era o setor público porque nunca tinha me interessado por isso. Sempre tinha aquela idéia de “ah, não trabalha, não tem horário...”. E aqui no Tribunal é diferente, trabalho a gente tem bastante, tem horário pra cumprir, tem cartão ponto. A gente ouve muito essas coisas a respeito do funcionário público, mas depois a gente entra, conhece e vê que é bem diferente do que o pessoal fala aí fora. O pessoal vai muito pelo que sai na mídia. Claro que, há algum fundo de verdade, digamos assim, porque a gente sabe que tem uns que trabalham menos, outros mais...mas no setor privado também é assim. Mas na verdade nunca tive uma idéia muito clara do que era o setor público, fui conhecendo à medida que fui desempenhando as atividades. (E8)

Difícil essa pergunta porque faz bastante tempo na verdade eu teria que voltar...entre muito nova, recém tinha me formado então a gente entra com uma cabeça diferente...não sei se eu cheguei a criar alguma expectativa, mais de poder estar num lugar com estabilidade, acho que essa foi a grande expectativa (...) foi mesmo questão de oportunidade; (...) a gente entra muito nova, então quando a gente tem uma idade menor a gente é mais despreocupado com esse tipo de coisa, não cria tanta expectativa, a gente não enxerga um pouco mais adiante...é mais imediato.

4.3 FATORES DE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Quando perguntados sobre os fatores que mais os motivavam no desempenho de suas atribuições, os entrevistados foram quase unânimes em suas respostas. Segundo eles, o grande fator de motivação no trabalho é o dinamismo da rotina, uma rotina desafiadora, participativa, colaborativa; possibilidade de criar, propor, inovar e executar idéias e soluções que possam, de alguma forma, melhorar processos e/ou resultados. A certeza do dever cumprido, de poder ver o resultado de seu trabalho e, também, a perspectiva de que seu trabalho possa estar levando soluções ou melhorando as condições de trabalho dos colegas é o que mais motiva os entrevistados.

Nesse aspecto, é interessante notar que inovação, perspectivas de criar e propor novas idéias ou soluções não são exatamente características do setor público. Pelo contrário; geralmente, instituições públicas têm um caráter mais “engessado”, com normas rígidas e pouca margem para grandes modificações. São organizações predominantemente burocráticas e hierarquizadas, com processos e normas pré-

estabelecidos e, na maioria das vezes, é impossível modificá-los em virtude de serem determinados ou regidos por leis, as quais visam garantir os princípios de moralidade, legalidade, publicidade, etc., e também de impedir ou mitigar possíveis desvios de conduta por partes dos servidores, sem, no entanto, visarem uma grande preocupação com efetividade ou otimização de resultados. Em outras palavras, em instituições públicas só é possível fazer o que a lei permite, mesmo que os “entraves” da lei acabem por impedir melhores processos ou resultados.

De acordo com Tohá e Solari (1997, p.85):

De acordo com a concepção tradicional, a melhor maneira de conduzir as atividades dos órgãos públicos consiste em estabelecer procedimentos que regulem sua atividade e uma série de limites e controles para prevenir abusos e faltas. Na melhor das hipóteses, deste modo se consegue evitar a corrupção e manter uma rotina de funcionamento que garanta o cumprimento das funções básicas, mas não de resultados específicos.

Note-se o que apontam os entrevistados:

(...) Esse fato de conseguir ter mecanismos e levar essa proposta, e levar essas soluções, receber a satisfação do colega lá da ponta com essa alternativa que a gente leva, e depois conseguir ver o resultado positivo que eles têm, é isso que nos faz continuar. Porque tu leva uma proposta que funciona, que resolve a vida do colega que tá na sobrecarga, que dá o retorno maior pra pessoa que tá do outro lado do balcão como consequência, então, essa condição é que faz a gente continuar e ter motivação pra trabalhar e acreditar naquilo que faz, acreditar nessa proposta. Então, o meu interesse é construir a estrutura, ajudar a construir uma estrutura melhor pro Judiciário, melhores condições de trabalho e por consequência um resultado pra sociedade que seja melhor, é óbvio. (E1)

Hoje, é o desafio deste trabalho que eu desempenho, com foco na administração. Trabalhar não só a parte operacional, mas sim a parte da gestão, de levar o conhecimento da gestão para o serviço público, pois o judiciário ainda é muito fechado, muito formalista, conservador. Então, nós estamos fazendo esse trabalho, levando às pessoas o conhecimento sobre gestão no serviço público. Gestão de pessoas, gestão de processos, gestão de receita e despesas, e tudo isso são “novos ares” no Judiciário. Então, sem dúvida nenhuma, isso hoje é o grande desafio, a grande mola propulsora do nosso trabalho aqui, que é disseminar essa idéia da gestão no serviço público, essa preocupação com produtividade, com o bem estar do servidor, com a satisfação da sociedade. [...] A gente sempre teve esse viés da preocupação com o servidor, da satisfação com o servidor, de ele estar bem consigo mesmo, de ele se sentir valorizado, não só em termos de remuneração, de se sentir prestigiado, podendo participar do processo, podendo dar idéias, colaborar. Esse é o grande desafio, de poder levar essa percepção diferente do serviço público, tirar algumas barreiras que o serviço público ainda tem. (E2)

A possibilidade de criar, de propor e de executar o que se propõe. Isso é que mais me motiva, essa possibilidade de inovar, de ter sempre novos desafios na nossa rotina.(E3)

Poder gerenciar pessoas, poder transformar as coisas, mudar e melhorar as coisas; ter uma integração com as pessoas, como profissionais e como amigos, e às vezes poder ajudá-las em alguma coisa que não seja somente profissional, isso é muito importante e gratificante. Mas basicamente, de a gente poder alterar as coisas, melhorar fluxos e processos junto com o pessoal que faz. Isso gratifica e motiva pra que a gente faça cada vez mais. A gente conseguir com que as pessoas cresçam, conseguir racionalizar as atividades, mesmo com uma certa deficiência de recursos humanos, que a gente consiga, mesmo com menos pessoas, fazer mais, porque o volume de trabalho é cada vez maior, isso faz com que a gente tenha criatividade e tenha que estar inventando o tempo inteiro fluxos melhores. Isso motiva bastante. (E4)

O que mais me motiva é tu ver o teu trabalho bem realizado, tu buscar sempre esclarecer o que tem de pendente, ir atrás das questões que necessitam de atenção especial, enfim... ver o teu trabalho bem realizado do início ao fim. É ter a certeza do dever cumprido, de poder ver o resultado do teu trabalho. (E5)

Acho que é o próprio trabalho que eu faço. Conseguir ver o resultado do teu trabalho, E também poder inovar, propor e executar mudanças que melhorem o fluxo dos processos, que deixem o trabalho mais ágil. Isso me motiva bastante. (E6)

Acho que o desafio... Eu gosto de desafios. Quanto mais me derem, mais eu vou seguir adiante, então isso me motiva. Quanto mais eu aprender, melhor. [...] Aqui o interessante é a mudança da rotina, e isso acontece com frequência. Às vezes tem coisas obrigatoriamente burocráticas, mas são necessárias, não só por lei, mas também pela própria natureza do processo. Tu precisa de papel, tu precisa de sistemas, tu precisa de documentação... Mas muitas vezes não existe um sistema adequado, aí tu precisa criar uma planilha, um banco de dados, uma ferramenta que te permita executar a tarefa, e aí entra a inovação, a capacidade de criar, de desenvolver, de implementar. A burocracia é própria do serviço público, mas a gente tenta ao máximo desburocratizar a máquina. (E7)

Acho que o dinamismo das atividades, a inovação, porque não tem rotina. As atividades são as mesmas, mas sempre tem coisas novas ou algum detalhe que te faz buscar novas soluções, pensar em algo novo, desenvolver idéias. E isso é legal porque não te deixa muito estagnado, fazendo sempre a mesma atividade, sempre a mesma coisa. Isso te motiva pra ir aprendendo, buscando coisas novas, informações a mais, isso é legal. Essa perspectiva de inovação, diariamente, pra mim é bem motivador. (E8)

(...) isso é um fator de estímulo né, quer dizer, o teu trabalho ele tem assim uma importância, e eu procuro transmitir isso pros nossos colegas pros nosso colaboradores (...) a gente como executor, então, sente uma satisfação. Eu, pessoalmente, sinto uma satisfação em estar envolvido nesse processo em poder discutir, poder implementar, em poder ajustar, fazer regras, adequar e esse processo de reestruturação é dentro dessa linha, se a gente não consegue ter mais pessoas a gente tem que melhorar o processo, essa é a idéia. (E9)

Vencer os desafios dia-a-dia; aqui todos os dias são coisas novas que acontecem, a quantidade de serviço aqui é enlouquecedora, é muita coisa, nós temos realmente um volume de trabalho aqui. Acho que além das capacidades individuais das pessoas e acho que o grande desafio é esse, de poder superar isso dia-a-dia, de poder vencer, poder cumprir as metas as quais a gente se propõe. (E10)

Então, é notável que essa realidade de uma rotina dinâmica, com possibilidade de propor novas idéias, inovar e criar, essa espécie de “descaracterização benéfica” do setor público, acaba se constituindo em um grande fator de motivação para os entrevistados, não só pelo fato de poderem desenvolver e aperfeiçoar suas capacidades e habilidades diariamente – e fugindo de processos essencialmente mecânicos, não se deixando cair na estagnação – mas também por perceberem que seu trabalho está sendo útil para eles próprios, para os colegas, para a organização como um todo e também para a sociedade.

4.4 FATORES DE DESMOTIVAÇÃO OU FRUSTRAÇÃO NO TRABALHO

Com relação aos fatores que mais desmotivam no trabalho, foi citado por quase todos a questão da burocracia e da hierarquia, que são próprias do setor público, mas que acabam por ser um entrave na celeridade dos processos e na agilidade das decisões.

Conforme foi comentado no tópico anterior, as organizações públicas têm características muito próprias, entre elas a burocracia e a hierarquia. Desse modo, alguns processos necessariamente precisam seguir um determinado fluxo, onde apenas algumas pessoas específicas têm autonomia ou poder de decisão para avaliarem e permitirem, ou não, o seu prosseguimento. Em função disso, acaba-se perdendo agilidade na resolução de problemas e postergando situações que poderiam ser solucionadas brevemente.

De acordo com as entrevistas, muitos dos respondentes acreditam que a burocracia é necessária, faz parte do processos e dos controles da organização, porém,

por vezes, ela é excessiva e acaba “amarrando” decisões, soluções e fluxos de processos, frustrando idéias ou atitudes que seriam de extrema valia se tivessem uma implementação mais rápida. Desse modo, a burocracia pode acabar desmotivando as pessoas a terem novas idéias, buscarem a inovação, perseguirem soluções e ferramentas de trabalho mais eficientes, uma vez que, se não conseguem um aval positivo de um superior para o que necessitam, não conseguem executar nada, o trabalho “empaca”, já não conseguem mais ver o resultado do seu trabalho e começam a pensar que não há uma valorização nem do trabalho em si, muito menos de iniciativas pessoais, mesmo que estas só venham a beneficiar a organização.

Para Tohá e Solari (1997, p.86)

Instituições grandes, pesadas e rígidas, cadeias de decisão extensas e complexas, limitações de regulamentos e recursos, prejudicam significativamente a iniciativa pessoal dos funcionários e dirigentes, tornando quase invisível a relação entre suas medidas, ações e efeitos sociais.

Com relação a esses comportamentos organizacionais, Gomes e Quelhas (2003, p.02) também colocam que

As reclamações dos funcionários, as suas manifestações de insatisfação e o seu comportamento caracterizado pela desmotivação, percebidos no contato com os mesmos, indicam o sentido contraproducente do modo pelo qual está sendo conduzida a gestão organizacional. E – o que, do ponto de vista social, é um aspecto altamente preocupante – esta forma de administrar talvez seja uma das principais causas da ineficiência e ineficácia dos órgãos públicos no desempenho da sua missão primordial de bem servir à sociedade.

Também com relação a fatores de insatisfação no trabalho, tem-se, ainda, os estudos de Costa e Mazzilli (2001), que apontaram, dentre outros, como fatores de insatisfação no trabalho: o trabalho repetitivo, monótono e “emburrecedor” que não possibilita a satisfação e o desenvolvimento de potencialidades.

Não obstante, os entrevistados citaram também como fatores de desmotivação e frustração a resistência das pessoas às mudanças, falta de sistemas de gestão e falta de um Plano de Carreira estruturado que possibilite uma ascensão por mérito e por desempenho funcional, baseado em critérios de avaliação consistentes e transparentes.

Desmotivar não tem muitos, não... às vezes a gente tem que desacelerar um pouquinho por conta da resistência, pela mudança, né... pela dificuldade de acesso, a estrutura que é um pouco lenta, alguns recursos que nós ainda não conseguimos desenvolver, que a gente faz propostas mas que às vezes é mais moroso, né... o setor público ele tem essa dificuldade. Não é como o privado que tu vê que tem que ser feita alguma mudança, tu vai ali e faz. No público não, tem um protocolo todo que tem que ser cumprido, entendeu... Então às vezes a gente tá naquela “pilha” assim de fazer alguma coisa e não dá, aí tu tem que parar um pouquinho, espera o melhor momento, espera o entendimento das pessoas... [...] Tu sabe que aquilo poderia ajudar, mas depende das pessoas, que as pessoas assimilem essa proposta e levem adiante, fazer que funcione... às vezes isso dá um... não chega a desanimar, mas a gente sente que tem que recuar um pouquinho pra depois continuar... mas te digo que desanimar, realmente não. (E1)

Não conseguir fazer as pessoas participarem. A gente tá aqui fazendo isso e muitas vezes a gente não consegue atingir os objetivos. Primeiro, pelas “amarras” que a instituição tem, como um todo, por conta da legalidade, porque nós só podemos fazer o que a lei permite. Então, esses princípios, esse regramento todo ainda amarram muito o servidor. Eu me sinto frustrado porque às vezes a gente leva a idéia para as pessoas e a pessoa está tão cercada de tantos aspectos, de todos os lados, que ela resiste e muitas vezes não sabe nem porquê. Ela resiste por resistir. Ela não se permite se abrir para receber essa nova proposta, e isso é bem frustrante. Essa hierarquia do serviço público, principalmente aqui no Judiciário, essa burocracia, ela é necessária, mas muitas vezes a hierarquia é confundida com submissão, com opressão, e isso acaba dificultando o processo. (E2)

(...) é uma instituição conservadora, com hierarquia, a gente tem que seguir normas... a hierarquia e a burocracia às vezes acabam se tornando um obstáculo na hora de propor e, principalmente, de executar algumas idéias. (E3)

Me desmotiva a gente querer fazer alterações que às vezes não dependem só internamente, que eu não posso simplesmente implantar, pois eu preciso de um aval e não tenho; e esse aval às vezes é de pessoas que não têm conhecimento e não compram a tua idéia. E também de às vezes achar que o trabalho do departamento todo não é valorizado, e por isso a gente não tem o aval que precisaria. Isso desestimula bastante. Às vezes a gente quer e não consegue implantar, e se perde muito tempo com isso. A demora nas decisões. [...] Então, essa hierarquização, essa não preparação administrativa, e somente jurídica, da alta administração, além da burocracia, que é própria do serviço público, e necessária até certo ponto, acaba atrapalhando e desmotivando muito em alguns aspectos. (E4)

O que me desmotiva um pouco é a burocracia. Determinadas coisas são feitas ainda com muita burocracia. Isso te desmotiva. Uma coisa que pode ser resolvida aqui acaba sendo resolvida lá. E esta diferença entre o “aqui” e o “lá” é o espaço de tempo. A perda de tempo, na verdade. O meu trabalho depende de decisões, e tem decisões que tu não precisa esperar tanto tempo por elas, podem ser resolvidas ali, naquele momento. Mas, respondendo à tua pergunta, é a questão burocrática para determinados assunto internos. (E5)

Como eu já comentei, o que mais me desmotiva é a estrutura hierárquica e burocrática, que muitas vezes é desnecessária e acaba travando e engessando os processos, comprometendo a agilidade do serviço público. No meu trabalho,

por exemplo, até onde depende de mim eu vou; onde não depende mais de mim, aí o negócio pára, “esbarra” na burocracia e pára. A velocidade da administração não acompanha a minha, entende... (E6)

A falta de um sistema de gestão. Porque eu sei que a burocratização tem que existir, porque é lei, mas a falta de um sistema de gestão é complicado... Depois que tu tem um SAP aí fora, onde tu clica num botão e tudo segue, tudo funciona, até o teu Diretor numa folha vê tudo, aqui não... aqui tu não tem um sistema bom de gestão. Claro que é um custo elevadíssimo, mas tu tem um ganho considerável, enorme. É a única coisa, porque o restante é muito bom. (E7)

Às vezes acontece de a gente ter as idéias, tentar inovar e, por questões burocráticas, de lei, de normas, te impede de fazer coisas diferentes. Tu quer fazer uma coisa pra agilizar o processo, pra ir mais rápido ou de um jeito mais fácil, mas aí não dá, não pode, a lei não permite... As idéias, a evolução do próprio serviço público às vezes esbarra na burocracia... Mas isso talvez seja questão de tempo, de mudar a mentalidade das pessoas. (E8)

A burocracia no serviço público ela interfere um pouco no andamento, mas eu não acho que isso seja desmotivador, acho necessária a burocracia dentro do serviço público em razão justamente do próprio andamento, da transparência que tem que ter um processo enfim, então eu acho que a burocracia no setor público, pelo menos nessa área que a gente trabalha, ela é importante, não posso sair gastando dinheiro, quem quiser gasta onde quer onde não quer sem autorização isso pra mim não é legal então eu acho que a hierarquia, a burocracia ela é fundamental em alguns aspectos, mas sei também que isso dificulta às vezes tranca um pouquinho o procedimento, mas eu não acho que isso chega a desestimular. (E10)

(...) acho que deveria ter uma estrutura de carreira, me parece ser um terreno muito nublado, os órgãos públicos hoje estão com carreiras isoladas; a pessoa entra e ela tem apenas níveis de melhoria de remuneração e mesmo assim muito próximos, tudo dentro de um único cargo, não é uma estrutura escalonada, como a mais conhecida a carreira militar em que tu associa a ascensão à postos em que tu passa a gerenciar; mas também é um modelo que parece que está para ser extinto; de qualquer forma no serviço público não existe, tu entra no cargo e vai ficar naquele cargo, só se tu fizer um outro concurso; a estrutura perde com isso, perde conhecimento e isso é uma situação que ocorre em todos os órgãos; a pessoa entra num cargo já focando em outro e eu não condeno essa atitude, porque ela não tem uma expectativa de crescimento, de carreira, me parece preocupante; esse crescimento de carreira deveria existir; acredito que o crescimento por mérito é um fator de estímulo. (E9)

4.5 FATORES DE PERMANÊNCIA

No tocante aos fatores de permanência no serviço público, as respostas dos entrevistados não divergiram muito das apuradas como sendo motivadoras do ingresso na função pública. Nota-se, então, que há uma estreita relação entre os fatores de ingresso e os de permanência; cabe apenas salientar que a opção pela permanência, na verdade, é fruto de uma composição entre os motivos de ingresso e as posteriores experiências vividas pelos entrevistados, ao longo do tempo, no que tange ao ambiente em que estão inseridos e a natureza de suas atribuições. Em síntese, soma-se aos fatores de ingresso as experiências positivas no trabalho, vivenciadas pelos entrevistados, e o produto é a sua satisfação pessoal e profissional que motiva as pessoas a continuarem no serviço público.

Como já foi dito, a maioria dos entrevistados apontou como motivos para permanência no setor público a estabilidade e segurança, salário, benefícios e condições de trabalho, acrescentando, ainda – fruto das experiências vividas após o ingresso – a satisfação e o gosto pelo trabalho que realizam. Apenas um entrevistado fez menção às dificuldades encontradas atualmente no mercado de trabalho em função da idade.

Bom, permanecer no serviço público... é óbvio que eu to te falando da minha satisfação, do meu gosto, mas o que me faz permanecer aqui é o meu sustento, né... eu trabalho pra viver. Então, a primeira coisa é: o trabalho é o meu ponto de sustento. Eu não tenho como dizer “não quero mais trabalhar, não vou trabalhar mais”, né. O que me fez ingressar e o que me mantém também, a estabilidade e a segurança, isso tudo complementado com minha satisfação. Se eu não tivesse satisfeita aqui, é óbvio que eu já teria saído, não ficaria 11 anos num setor que não interessa. Teria feito concurso pra outro ou partido pra outra, sei lá... iniciativa privada. (E1)

No serviço público, hoje, a estabilidade, a segurança, a previsibilidade. Essa estabilidade no serviço público eu considero fundamental. A tua segurança também, no final do mês, sendo muito ou pouco, o teu salário ta lá, é um dinheiro que não atrasa, tu tem as tuas férias garantidas, tem o teu 13º garantido, tem o teu final de semana garantido, o teu descanso. O motivo principal que me faz permanecer aqui é o desafio, como eu te falei, porque a gente até recebe um “plus” na remuneração pela função que a gente desempenha, mas não e isso, nunca foi isso que importou. Pra mim, estar aqui hoje e poder fazer esse trabalho, o que me motiva a estar aqui é poder levar essa nova idéia, essa nova proposta. (E2)

No meu caso, o que mais me faz permanecer é que já estou perto de me aposentar. Não teria porque sair agora, né... (E3)

Gostar muito do que eu faço... o salário, que é muito atrativo... eu também penso muito nas pessoas que trabalham comigo, penso que a gente tem uma integração boa, um ambiente muito bom, as pessoas não gostariam que eu saísse, acho que iam ficar meio “órfãs”, apesar de que ninguém é insubstituível, mas a gente tem um laço bom. Então é isso mesmo, eu gosto muito daqui, o meu salário é muito bom, e eu gosto muito das pessoas e acho que não seria muito justo com elas se eu saísse. A não ser que eu tenha realmente um motivo muito grave e grande pra eu não ficar. (E4)

Bom, eu estou num órgão que eu gosto, meu ambiente de trabalho é muito bom, o relacionamento com as pessoas com quem trabalho. Acho que isso faz muita diferença. Creio que é um fator relevante pra que eu permaneça aqui. (E5)

Na verdade, no serviço público eu pretendo ficar sempre, porque como eu não sou assim uma empreendedora nata, não conseguiria me determinar e ter o meu negócio, eu acho que no serviço público eu me saio muito bem, consigo desempenhar bem o meu trabalho a tenho um retorno muito bom também. Retorno tanto financeiro quanto profissional também (...) Mas pretendo ficar no serviço público pela estabilidade, pelos benefícios, pelo vencimento, que é mais alto, e pela minha faixa etária também, que para o mercado de trabalho hoje já fica bem complicado.(E6)

Como eu disse, o principal motivo de eu estar aqui, e permanecer aqui é a aposentadoria e um plano de saúde decentes. Mas também há um reconhecimento profissional, tanto é que eu estou sendo treinada para um futuro cargo de chefia, e isso é muito bom, muito gratificante e motivador. (E7)

Eu gosto do que eu faço, me sinto bem fazendo o meu trabalho, o ambiente é muito bom. E o salário. O salário, hoje, se eu tivesse na iniciativa privada, com certeza não seria tão bom quanto o que eu ganho. Mas principalmente porque eu realmente gosto do meu trabalho, por isso estou aqui. (E8)

(...) a permanência no serviço público tem muito a ver com o fato de me identificar com esse trabalho que eu estou realizando, satisfação pessoal, ver os resultados concretos do trabalho e saber que faz parte dos resultados, e por que preciso da remuneração. (E9)

A estabilidade é um dos motivos com que faz que a gente permaneça. Outro motivo é de conseguir vencer desafios. (...) esse desafio pra mim é importante, fazer com que as coisas aconteçam aqui dentro, então isso, é um dos motivos também de estar, de permanecer; o salário influencia também, com certeza, acho que é isso... (E10)

Dentro deste contexto, as repostas dadas pelos entrevistados, transcritas acima, ratificam os resultados da pesquisa de Fontoura (2010), sobre o mercado de trabalho no setor público, onde a autora confirma que a estabilidade e boa remuneração – que apareceram também como fatores de ingresso – o ambiente de trabalho amigável, o trabalho em si e os benefícios são apontados como fatores para a permanência na

atividade. Cabe ressaltar que, no que diz respeito ao “trabalho em si”, apontado aqui como fator de permanência, na pesquisa de Costa e Mazzilli (2001), sobre os PDV’s, foi apontado como um fator de sofrimento, e não de permanência.

Enfim, para um fechamento da análise, visando identificar o nível de satisfação e realização – seja ela pessoal, profissional ou ambas – oriundos de suas escolhas pelo serviço público, foi perguntado ao entrevistados como eles se sentiam sendo funcionários públicos. Percebe-se, conforme trechos das entrevistas logo abaixo, que há um sentimento geral de felicidade, realização pessoal e profissional, satisfação com o trabalho – não apenas as condições de trabalho, mas o trabalho em si – identificação com a organização, valorização das pessoas e sentimentos de “pertencer” àquela instituição. De um modo geral, os entrevistados se sentem felizes, realizados e, mesmo com o passar dos anos, ainda bastante motivados com seu trabalho.

Eu me sinto uma pessoa muito feliz com o que eu faço. Feliz... na minha visão, minha particular, como pessoa, porque gosto do que faço, e em relação ao outro eu me sinto muito feliz porque eu to conseguindo construir uma estrutura melhor dentro do lugar onde eu fui colocada, dentro da estrutura que eu estou posta. Eu tenho convicção de que o que nós desenvolvemos aqui é um caminho... se não é uma coisa totalmente pronta ainda, é um caminho para a solução dos problemas que nós temos no Judiciário. A gente enfrenta há 10 anos, há 15 anos, a resistência de alguns servidores, a resistência de setores; e aos poucos tu vê que, pelos resultados positivos pequenos que a gente ta conseguindo, essa resistência vai caindo porque as pessoas se convencem que é o caminho. Por isso que eu te digo que eu me sinto muito feliz porque eu tenho certeza e convicção de que é por aqui que a gente tem que andar. Não só nós, mas todo o setor público. [...] Mas por isso eu posso te dizer tranqüilamente que eu to muito feliz com o que eu faço. (E1)

Absolutamente realizado. Foi a opção que eu fiz, eu tive oportunidade de escolher outros caminhos, percorri outros caminhos, e hoje eu não largaria o serviço público pra voltar pra uma outra atividade. Sempre fiz meu trabalho com muito prazer. Sou um burocrata, gosto de trabalhar na área administrativa, gosto de organizar, gosto de plano de ação, gosto de metas, gosto de objetivos, e estou aqui por causa disso também. Eu sei quanto tempo falta pra eu me aposentar porque eu sei minha idade e sei o que a lei prevê, mas nem penso em parar. Vou continuar trabalhando e tocando a vida enquanto puder. Me sinto muito útil e se sentir útil me faz sentir realizado. Tenho muito orgulho de dizer para os meus filhos que sou servidor público do poder Judiciário do Rio Grande do Sul. Então, essa possibilidade de poder trabalhar com as pessoas, poder lidar com elas, me faz absolutamente realizado. (E2)

Eu me sinto feliz porque trabalho num setor que me dá perspectiva de fazer tudo isso, de criar, de propor, de planejar e ter perspectiva de realizar. Além disso, tenho relacionamento com pessoas de ótimo nível de formação, de capacitação, de competência, e isso faz bastante diferença no desenvolvimento

do trabalho. Eu me sinto importante, sinto que eu faço um trabalho importante. (E3)

Eu sinto, por mim mesma e pelas pessoas que convivem comigo, que eu sou uma felizarda. Na verdade, eu fiz por isso, né... não foi sorteio, não foi nada de graça, mas sou uma felizarda por ter estabilidade, por conviver com pessoas que hoje estão bem e amanhã não estão mais, que têm família como eu, enfim... Embora não tenha sido o que sonhava pra mim lá no começo, eu fiz a coisa certa, e ainda bem que fiz, me vejo reconhecida por todo o trabalho que fiz nesses anos todos aqui. Pra mim, o meu lado profissional ele me gratifica 95%, vamos dizer assim, por conta dos aspectos negativos, mas muito mais positivos. Então, pra mim é super gratificante o meu lado profissional porque eu vejo o retorno disso, tanto pelo reconhecimento financeiro quanto pelo meu trabalho mesmo. Me sinto realizada pessoal e profissionalmente e com certeza o fato de eu trabalhar no serviço público contribuiu pra isso. (E4)

Me sinto bem. Claro que tem dias que tu mais estimulada, mais motivada; outros dias nem tanto... mas de certa forma, tenho satisfação com meu trabalho. Me sinto realizada profissionalmente. (E5)

Eu me sinto bem. Acho que tem mais pontos positivos do que negativos. Me considero realizada pessoal e profissionalmente como servidora pública. Consigo fazer um trabalho bom aqui, acredito que bom, e só não é melhor no que não depende de mim, né... (E6)

Bem, tranqüila, feliz por ter passado num concurso público. Apesar de a minha busca pelo serviço público ter sido por um motivo específico, como já te falei, me sinto feliz e reconhecida, porque mesmo estando a pouco tempo aqui, fui convidada pela Direção pra ser treinada para uma possível chefia. (E7)

Me sinto bem, acho que desempenho bem a função, acho que não me encaixo naquele tipo que o pessoal tem de "não faz nada, só coloca o casaco na cadeira e sai". Acho que desempenho uma função bem interessante, que agrega bastante para o serviço do Tribunal. Isso me satisfaz pessoal e profissionalmente, essa sensação de executar bem o meu trabalho e saber que estou contribuindo para o desempenho da instituição. (E8)

Me sinto satisfeito, realizado profissionalmente. Ainda levanto com ânimo, mesmo já com 26/27 anos de trabalho, e ainda tenho um bom tempo pela frente (...) (E9)

Me sinto bem, gosto do que eu faço, me acho bastante comprometida e responsável com o trabalho que a gente executa aqui, eu me sinto muito bem em ser servidora pública. (E10)

Por fim, com base na análise das entrevistas, no referencial teórico adotado e nos fatos e considerações expostos até aqui, seguem, na seqüência, as considerações finais acerca deste trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse capítulo será visto um breve resumo e as conclusões da pesquisa, além de sugestões para estudos futuros. Contudo, antes de adentrar nas conclusões, é importante apresentar as limitações encontradas para a realização dessa pesquisa.

Inicialmente, ainda na fase de escolha e definição da amostra na qual seria aplicada a pesquisa, um dos grandes limitadores foi o tempo e a disponibilidade das pessoas. A idéia, a priori, era entrevistar não só servidores do Palácio da Justiça, lotados em áreas mais administrativas, de caráter interno, mas também funcionários dos Foros Judiciais, cuja rotina de trabalho envolve atendimento ao público e com horários bem diversos. Contudo, a dificuldade seria, realmente, a disponibilidade dos servidores lotados nos Foros, no sentido de pararem suas atividades para participarem da pesquisa, bem como conciliar os horários do pesquisador com os horários destes servidores e com o horário de funcionamento dos Foros. Assim, como os servidores lotados no Palácio da Justiça não atendem ao público externo e, via de regra, têm horários mais regulares, optou-se por limitar as pesquisas a eles.

Sendo assim, é importante salientar que os resultados encontrados não devem ser generalizados, tendo em vista que há determinadas particularidades em função do órgão escolhido, do tipo de atividade exercido pelos respondentes, do contexto específico em que estão inseridos esses sujeitos, e também pela quantidade de servidores que compõem a amostra. Reforçando, cabe lembrar que o Poder Judiciário, por si só, já tem uma grande diferenciação dos demais Poderes, não apenas em termos de remuneração, mas em condições de trabalho, de benefícios e até de status, digamos assim. Portanto, é preciso ter em mente que a pesquisa foi aplicada em um órgão considerado privilegiado frente a outros e, portanto, os resultados aqui obtidos não devem servir de parâmetro.

Ante o exposto até o momento, é possível constatar que, ao longo das últimas décadas, estamos nos deparando com transformações evidentes, e cada vez mais

dinâmicas, no mercado de trabalho e esse “fenômeno” é, em grande parte, decorrente do processo de globalização. Esse processo de globalização, caracterizado pela mobilidade extrema e por ausência de fronteiras ou limites entre dois pontos quaisquer do globo, acaba afetando, direta ou indiretamente, as relações de trabalho. Conseqüência disso, o mercado de trabalho está cada vez mais concorrido, exigindo mão-de-obra extremamente qualificada em todos os níveis e, em função disso, há um aumento relativo do desemprego em vários setores da economia.

No intuito de se avaliar mais detalhadamente essas variações e oscilações no mercado de trabalho, bem como compreender o panorama atual do mercado de trabalho e a evolução do emprego no Brasil, foram analisadas diversas pesquisas e publicações de órgãos como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Através dessa análise, foi possível perceber que está havendo, de alguns anos para cá, um aumento do interesse das pessoas pelo trabalho no setor público.

O panorama do mercado de trabalho, analisado anteriormente, aponta para um crescimento do setor privado, principalmente nas atividades ligadas à indústria, construção civil e comércio / serviços, mas também demonstra que a administração pública vem acompanhando esse crescimento e absorvendo um grande contingente de profissionais do mercado de trabalho. Além disso, verifica-se que o nível de exigência, com relação à escolaridade, vem aumentando cada vez mais, onde o número de oportunidades de emprego tem favorecido os homens com Ensino Médio Completo, bem como mulheres com Superior Completo. No quesito remuneração, as médias salariais dos homens ainda são maiores do que a das mulheres, embora as diferenças estejam, gradualmente, se atenuando. Se pegarmos os recortes por setores, a média salarial do setor público, apesar de figurar entre as mais altas, ainda deixa a desejar quando comparada a outras sub-atividades do setor privado, a exemplo da indústria (Extrativa Mineral, Química, Farmacêutica, Mecânica) e das instituições de crédito, seguros e capitalização. Além disso, dentro do período analisado pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), dentre os setores que tiveram crescimento em termos de remuneração média, o setor público foi o que menos cresceu. Com base nessas

informações, é possível perceber que: a) ao contrário do que se pode pensar, o setor público não é o setor com as mais altas remunerações; existem outras sub-atividade do setor privado que pagam melhor; b) as oportunidades no setor privado cresceram, principalmente na indústria, comércio e serviços. Assim, nota-se que, se as pessoas estão atrás de oportunidades onde há as maiores remunerações, devem buscar no setor privado e não no público, pois no primeiro é que se encontram as maiores médias.

Constatou-se, também, que o percentual de servidores públicos no Brasil é relativamente baixo, tanto se comparado a países desenvolvidos da Europa, bem como Estados Unidos, quanto se comparado a países latino-americanos, evidenciando que o setor público brasileiro ainda tem muito potencial de expansão e, em função disso, pode gerar inúmeras oportunidades de trabalho para quem deseja ingressar na carreira. Importante salientar, para fins de parâmetros comparativos, que os dados e percentuais de servidores públicos apontados na pesquisa do IPEA, já referida anteriormente, englobam servidores lotados na administração pública direta, indireta e também em empresas estatais dos países citados.

Também foi possível identificar que, ao contrário do que se pensa, o Brasil não tem um “inchaço” de pessoas na máquina pública; pelo contrário, de acordo com a pesquisa do IPEA, se comparado a países como os Estados Unidos, de caráter essencialmente privatista, a participação dos servidores públicos brasileiros sobre o total da população economicamente ativa é ainda bem baixo, sinalizando que o setor público no Brasil ainda é um segmento do mercado de trabalho com grande potencial de expansão. Não obstante, se considerarmos que o número de servidores é baixo, que a maioria dos órgãos não nomeia um número expressivo de novos colaboradores, e que o volume de trabalho aumenta cada vez mais, é presumível que os servidores trabalhem muito – e não pouco como nos prega o “senso-comum” – uma vez que precisam vencer um volume de trabalho crescente com o mesmo número de pessoas. Aliado a isso, é sabido que as médias salariais no setor público, apesar de não serem as maiores, são superiores a alguns outros setores da economia, e o critério de seleção, o concurso público, avalia apenas um conteúdo estanque, pré-definido, e não

faz maiores exigências como experiências anteriores, possibilitando uma concorrência, pensa-se, um pouco mais justa e impessoal.

Pois bem, considerando estas informações a respeito da dinâmica do mercado de trabalho e o crescente interesse das pessoas por trabalhar no setor público, além de avaliar outras implicações – seja com referência à característica burocrática e “engessada” do setor público, seja com relação à representação social do servidor público, estereotipada na “pessoa que não faz nada e ganha muito” – e aspectos subjetivos dessa escolha profissional, chegou-se à pergunta que pretendia ser respondida neste trabalho: *Será que as expectativas e os motivos que levam algumas pessoas a optarem pelo serviço público permanecem, ao longo do tempo, como fatores de satisfação e permanência? Ou seja, será que após o ingresso na carreira pública, as expectativas e motivações iniciais se mantêm, ou se transformam, com o passar do tempo, em fatores de insatisfação, frustração e sofrimento no trabalho?*

Partindo da análise das entrevistas, é possível verificar que há determinados fatores, considerados na hora da opção pelo ingresso no setor público, que são tidos como “óbvios” pelo dito “senso comum”: a estabilidade e o salário. De fato, os dois foram citados por boa parte dos entrevistados e, realmente, se constituem em uma das razões que levam à busca pelo setor público. Contudo, verificou-se que há outros fatores, como influência dos pais, benefícios, horário de trabalho e ambiente de trabalho, que também são motivadores para o ingresso no serviço público.

Nesse sentido, temos as pesquisas de Oliveira (1997), de Montini (2008) e de Nascimento (2007), que identificam a questão dos benefícios como motivadores da opção pelo setor público. Fontoura (2010) aponta que, além do binômio estabilidade - salário, há também outros que influenciam a busca pelo serviço público, entre os quais estão a influência de modelos e o trabalho com horário regular e ritmo menos intenso.

É pertinente colocar, também, que essa busca pela estabilidade – associada ao servidor público como justificativa para as representações sociais do “que não trabalha”, e tão criticada, injustamente, pelo “senso comum” – nada mais é que uma segurança, uma certeza de que não se vai ficar desempregado da noite para o dia sem qualquer

justificativa. E a segurança é uma necessidade natural do ser humano, buscada consciente ou inconscientemente por ele. Para Maslow, em sua Hierarquia das Necessidades Humanas, a necessidade de segurança está no segundo nível de interesse, acima somente das necessidade fisiológicas; ou seja, todas as pessoas, tão logo satisfazem suas necessidades mais básicas como alimentação, abrigo e sono, irão atrás da segurança, seja ela de emprego, financeira, contra perigos e ameaças, etc. A exemplo de Maslow, a Teoria do Dois Fatores, de Frederick Herzberg, também relaciona a segurança com motivação no trabalho, demonstrando, assim, ser uma tendência natural dos indivíduos a busca por segurança, em quaisquer dos seus múltiplos aspectos.

No tocante às expectativas que os entrevistados tinham sobre o trabalho no setor público, antes de ingressarem na carreira, isto é, como eles imaginavam ou percebiam o funcionalismo público, ficou evidente que muitos nunca haviam pensado a respeito ou não tinham opinião formada. Outros, tinham aquele “pré-conceito” do setor público, baseado no “senso comum”, no estereótipo do indivíduo “que chega, põe o casaco na cadeira e vai tomar cafezinho”; contudo, após o ingresso e as experiências vividas, constataram que essa imagem do servidor público, apesar de ainda existente na sociedade, não reflete a realidade.

No que diz respeito aos fatores que mais motivam no desempenho de suas atribuições cotidianas, foram apontados pelos entrevistados o dinamismo da rotina, que oferece desafios, possibilidade de criação, inovação e execução de idéias e projetos que possam trazer melhores condições de trabalho a si mesmo e aos colegas, além de melhores resultados para a organização. Interessante observar que esse dinamismo, essa flexibilidade e relativa autonomia das pessoas não são traços característicos de organizações públicas e sim uma especificidade do setor de trabalho ou até, talvez, do próprio órgão estudado.

Já com relação aos fatores de desmotivação ou frustração no trabalho, foi citado por quase todos a questão da burocracia e da hierarquia, típicas do setor público. Muitos dos respondentes acreditam que a burocracia é necessária, faz parte do

cotidiano da organização, no entanto, quando em excesso, ela compromete a agilidade das respostas, postergando soluções que poderiam ser imediatas, e, não obstante, pode acabar frustrando iniciativas pessoais à medida que parece não valorizar o trabalho e os resultados. Oliveira (1997) ratifica essa posição a respeito dos fatores de desmotivação e frustração no trabalho, demonstrando, em sua pesquisa, que entre os fatores de sofrimento no trabalho figuram a monotonia das atividades e a sub-utilização de potencial. Complementando, Montini (2008) também concluiu que os principais motivos de sofrimento no trabalho estão ligados à gestão pública deficiente. Costa e Mazzilli (2001) apontaram como fatores de insatisfação com o trabalho, dentre outros, o trabalho repetitivo, monótono, que não possibilita a satisfação e o desenvolvimento de potencialidade e a falta de perspectivas, de reconhecimento e de oportunidades de desenvolver potencial. Conclui-se, então, que os principais motivos de frustração ou desmotivação no trabalho estão diretamente ligados a fatores estruturais da empresa, ou seja, às características mais intrínsecas da organização, as quais refletem seu modelo de ser e de agir nas relações de trabalho, e não às subjetividades ou meras insatisfações injustificadas dos seus servidores.

Cabe comentar, com relação os fatores de motivação e desmotivação no trabalho, que há uma aparente “contradição”, visto que os respondentes afirmam ter uma rotina dinâmica, com possibilidade de criar, propor e inovar, com certa autonomia nas decisões (e que isso os motiva), mas que, por outro lado, a burocracia e a hierarquia comprometem a celeridade do trabalho à medida que dificultam soluções mais imediatas, monopolizam decisões e “engessam” os processos. Nesse sentido, percebe-se que essa “contradição”, ao que parece, reflete tanto a consciência dos servidores sobre a necessidade da burocracia e da hierarquia ao trabalho que desempenham, por serem inerentes às próprias características do setor público, quanto o desejo e a expectativa de que, na medida do possível, essas “amarras” legais e institucionais possam impactar o trabalho apenas de forma positiva, proporcionando uma ganho maior em agilidade e eficiência, favorecendo a autonomia em determinadas decisões, e deixando de lado a morosidade desnecessária que é tipicamente atribuída a órgãos públicos.

No quesito fatores de permanência no setor público, as respostas dos entrevistados foram praticamente coincidentes com as apuradas como sendo motivadoras do ingresso na função pública – a estabilidade e segurança, salário, benefícios e condições de trabalho, acrescentando, ainda, a satisfação e o gosto pelo trabalho que realizam. Percebe-se, então, que há uma relação direta entre os fatores de ingresso e os de permanência que nos permite, oportunamente, concluir que, no caso dos entrevistados, não houve uma mudança significativa de sentimentos com relação a esses fatores, posto que, as razões que, outrora, motivaram as pessoas a buscar o setor público como opção profissional, são praticamente as mesmas que, hoje, motivam essas mesmas pessoas a permanecerem no setor público. Em outras palavras, a motivação para permanência dessas pessoas no setor público é produto do somatório entre os fatores de ingresso e a experiências positivas vivenciadas em seu trabalho ao longo do tempo.

Então, com relação a pergunta que pretendia ser respondida neste trabalho, que era “*Será que as expectativas e os motivos que levam algumas pessoas a optarem pelo serviço público permanecem, ao longo do tempo, como fatores de satisfação e permanência?*”, é possível concluir que: sim, as expectativas e motivações iniciais, que influenciam a escolha pelo trabalho no setor público, acabam se constituindo, com o passar do tempo, em fatores de permanência.

Primeiramente, porque, conforme exposto anteriormente, na análise dos fatores de permanência no setor público, as respostas dos entrevistados foram praticamente coincidentes com as apuradas como sendo motivadoras do ingresso na função pública (exceto a influência dos pais, que aparece somente como fator de ingresso); existe, por conseguinte, uma relação direta entre os fatores de ingresso e os de permanência, pois ficou demonstrado que não houve uma mudança significativa de sentimentos com relação a esses fatores, ao longo do tempo. Assim, as razões de ingresso das pessoas no setor público, há alguns anos atrás, são praticamente as mesmas que, hoje, incentivam essas mesmas pessoas a continuarem trabalhando no setor público.

Em segundo lugar, foi possível constatar que os fatores que, eventualmente, desmotivam ou frustram os servidores entrevistados, estão relacionados propriamente com características intrínsecas da instituição, diretamente ligados a fatores estruturais da empresa, não guardando qualquer tipo de relação ou influência sobre os fatores que motivaram o ingresso na carreira pública. Em síntese, os fatores que motivaram a opção pelo trabalho no setor público se transformaram, com o passar do tempo, em razões para permanecer na área pública; os fatores de frustração ou desmotivação apenas interferem nas relações de trabalho diárias, facilitando ou dificultando processos, agilizando ou comprometendo decisões, perdendo ou ganhando tempo, enfim, afetando tão somente a celeridade dos fluxos de trabalho e das atribuições dos indivíduos, sem, no entanto, corroborar, de alguma forma, para que desistam de permanecer trabalho no setor público.

De forma resumida, baseando-se nos objetivos centrais deste trabalho e considerando as informações e análises desenvolvidas até aqui, os resultados encontrados neste estudo foram os seguintes:

- o contexto do mercado de trabalho não influenciou a opção pelo ingresso no setor público;
- segundo dados do IPEA, não existe um “inchaço” de pessoas no setor público brasileiro;
- as percepções oriundas do “senso comum”, a respeito dos funcionários públicos, não refletem a realidade;
- a motivação no trabalho dos entrevistados está ligada à possibilidade de criar, propor, ter certa autonomia e flexibilização no desempenho de suas atribuições;
- a desmotivação/frustração está estreitamente ligada a fatores estruturais internos e às características da própria instituição.
- os fatores de ingresso e permanência se repetem (exceto influência dos pais)
- de forma “equacionada”, temos que: motivação para permanência = fatores de ingresso + experiências positivas vivenciadas no trabalho

Embora este estudo tenha procurado abordar alguns aspectos inerentes ao trabalho no setor público, sempre há conhecimentos que podem, e devem, ser agregados, no intuito de aprofundar e/ou diversificar a literatura disponível a respeito do tema.

Assim, para pesquisas futuras, sugere-se que se apliquem pesquisas semelhantes também com servidores do Poder Judiciário lotados nos Foros Judiciais da Capital e, não obstante, nas Comarcas do Interior, a fim de identificar suas características específicas, relacionadas às condições de trabalho, e analisar as motivações para ingresso e permanência no setor público dos servidores que lá trabalham, avaliando seu grau de motivação. Além disso, seria interessante desenvolver essa mesma linha de estudos não só em órgãos dos Poderes Legislativo e Executivo, a fim de identificar discrepâncias entre organizações públicas do Estado, mas também considerar instituições das demais esferas de governo.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo. **Rejeitado o estágio probatório de 36 meses**. Ponto dos concursos. Disponível em: <http://www.pontodosconcursos.com.br>.

ARIANO, Claudmeide Aparecida. **Motivação e liderança: estudo de caso no Banco do Brasil**. Dissertação (Especialista em Administração). Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação Administração/UFRGS, 2007.

BARDIN, Lawrence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009. 281p.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, c1977.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997a. p. 69-93.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1982.

BERGOZZA, Andréia. **O que motiva os funcionários do Banco do Brasil?**. Monografia do Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros. Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação Administração/UFRGS, 2007.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas: uma abordagem orientada para a administração pública municipal**. Caxias do Sul : Editora da Universidade de Caxias do Sul, 2005.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul: EDUCS, 2007.

BIBLIOTECA DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO. **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos da Escola de Administração**. Disponível em: <http://www.ea.ufrgs.br/biblioteca>. Acesso em 25/04/2009.

BRASIL. MPOG. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Boletim Estatístico de Pessoal nº 155**. Disponível em www.servidor.gov.br/publicacao/boletim_estatistico/bol_estatistico.htm. Acesso em 04/06/2009.

BRASIL. MTE. Ministério do Trabalho e Emprego. **Relatório anual de informações sociais (RAIS)**. Disponível em

www.mte.gov.br/pdet/o_pdet/reg_admin/rais/result_definit_rais.asp. Acesso em 17/04/2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria geral da administração. 4ed. São Paulo: McGraw-Hill, Makron Books, 1993.

COSTA, Silvia Generali da; MAZZILLI, Cláudio Pinho. **Programa de demissões voluntárias: uma alternativa ao sofrimento do servidor público?** Revista Eletrônica de Administração, edição 23, v. 7, n. 5, p. 1-16, set./out. 2001.

CUNHA, Elenice Gonçalves. **A gestão do medo como instrumento de coerção nas organizações públicas.** Dissertação (Doutorado em Administração). Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração/UFRGS, 2006.

FALLER, Bruno Cesar. **Motivação no setor público: um estudo de caso da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul.** Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Administração/UFRGS, 2004.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar.** Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FONTOURA, Daniele dos Santos. **Mercado de trabalho no setor público: um olhar sobre uma unidade da Secretaria da Receita Federal do Brasil.** Dissertação (Mestrado em Administração). Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração/UFRGS, 2010.

FRANÇA, Bárbara Heliodora. **O Barnabé: consciência política do pequeno funcionário público.** São Paulo: Cortez, 1993.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIRONDI, Silvana Teixeira. **Satisfação, motivação e perspectivas dos bancários que assumiram suas funções no Banco do Brasil S.A., a partir do ano de 1998, no Estado do Rio Grande do Sul.** Dissertação (Especialista em Gestão de Negócios Financeiros). Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Administração/UFRGS, 2007.

GOMES, Alcindo Arcenio Pinheiro; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. **Motivação dos recursos humanos no serviço público**. Revista Eletrônica de Administração, edição 35, v. 9, n. 5, p. 1-18, set./out. 2003.

HERZBERG, Frederick. Mais uma vez: como motivar seus funcionários?. In: **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, c1997. (Harvard Business Review Book). p. 55-82. Tradução de: Manage people, not personnel.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. IBGE. **Indicadores IBGE: Pesquisa mensal de emprego (PME)**. Disponível em www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/default.shtm. Acesso em 17/04/2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. IBGE. **Pesquisa nacional por amostra de domicílios (PNAD)**. Disponível em www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2007/default.shtm. Acesso em 17/04/2009.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA . IPEA. **19º Comunicado da Presidência do Ipea**. Disponível em www.ipea.gov.br/default.jsp. Acesso em 08/04/2009.

LEME, Patrícia Regina Stumpf Paes. **Análise do significado do programa de demissões voluntárias do Banco do Brasil**. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Administração/UFRGS, 2000.

LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

MACIEL, Lorimar dos Santos. **Como motivar os trabalhadores para otimizar as práticas de Gestão de Recursos Humanos do Núcleo do Ministério da Saúde no Rio Grande do Sul?**. Dissertação (Especialista em Políticas Públicas e Gestão Estratégica em Saúde). Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração/UFRGS, 2006.

MARCONI, Nelson. **A evolução do perfil da força de trabalho e das remunerações nos setores público e privado ao longo da década de 1990**. Revista do Serviço Público, ano 54, n. 1, p. 9-45, jan./mar. 2003.

MARCONI, Nelson. **Uma breve comparação entre os mercados de trabalho do setor público e privado**. Revista do Serviço Público, ano 48, n. 1, p. 126-146, jan./mar. 1997.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2002.

MARTINS, Gildo Rogério dos Santos. **A Mercado de trabalho, economia informal e políticas públicas: Brasil – anos 90**. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Economia/UFRGS, 2003.

MASLOW; Abraham H. **Motivation and personality**. Nova Iorque: Harper & Row, 1965.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2002.

MCGREGOR, Douglas R. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MONTINI; Gladis Andréia Perini. **A motivação para o serviço público: o caso dos professores da Escola Estadual de Ensino Fundamental Danilo Antônio Zaffari**. Monografia (Bacharel em Administração). Porto Alegre: Departamento de Ciências Administrativas, UFRGS/2008.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996. Tradução de: Images of organization.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes; VASCONCELOS, Isabell Francisca Gouveia de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson, 2002.

MOURA, Paulo C. **A crise do emprego: uma visão além da economia**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

NASCIMENTO, Silvana Fátima de Oliveira Batista do. **Análise do nível de motivação dos funcionários do Banco do Brasil S/A – agência de Wenceslau Braz**. Monografia apresentada ao final do Curso MBA em Gestão de Negócios Financeiros. Porto Alegre: Curso de Gestão Financeira/UFRGS, 2007.

OLIVEIRA, Clarice Gomes de. **O servidor público brasileiro: uma tipologia da burocracia**. Revista do Serviço Público, v. 58, n. 3, p. 269-302, jul./set. 2007.

OLIVEIRA, Marco A. **Cultura organizacional**. São Paulo: Nobel, 1998.

OLIVEIRA, Maria Jandira de Souza. **O significado do trabalho no setor público: um estudo exploratório**. Dissertação (Mestrado em Administração). Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Administração/UFRGS, 1997.

PERÄKYLÄ, Anssi. Analysing Talk and Text. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **The Sage Handbook of Qualitative Research**. 3rd ed. Thousand Oaks, California: Sage, 2005. p. 869-886.

PEREIRA, José Matias. **Administração pública no Brasil: políticas de revalorização das carreiras típicas de Estado como fator de atração de novos talentos para o**

serviço público federal. Observatorio de la Economía Latinoamericana, Universidad de Málaga, v. 12, n. 1, p. 1-29, 2004.

RAMOS, Adriana Lana. **Qualidade nos serviços públicos: um reflexo do exercício da cidadania.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 17., 1993, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 1993. v. 9, p. 63-72.

RÜBENICH, Nilson Varella. **A globalização e as transformações produtivas: conseqüências para o mercado de trabalho e para as relações trabalhistas no setor de autopeças do Rio Grande do Sul.** Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Administração/UFRGS, 2007.

SANTOS, Clézio Saldanha. **Introdução à gestão pública.** São Paulo: Saraiva, 2006.

STREHER, Gilmar Francisco. **O A percepção dos bancários sobre os principais fatores que interferem negativamente no clima organizacional das agências do Banco do Brasil da microrregião de Francisco Beltrão (PR).** Monografia do Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros. Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação Administração/UFRGS, 2007.

TOHÁ, Carolina; SOLARI, Ricardo. **A modernização do Estado e a gerência pública.** Revista do Serviço Público, ano 48, n. 3, p. 84-103, set./dez. 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YONEHARA, Lumy. **O Banco do Brasil – da gestão motivada aos desafios e implicações do turnover.** Dissertação (Especialista em Administração). Londrina: Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios Financeiros/UFRGS, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Tradução de: Case study research: design and methods.

ANEXOS

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Esta pesquisa é parte integrante de um trabalho de conclusão do curso de Administração de Empresas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.

Assim, a entrevista abaixo tem como objetivo identificar quais motivos foram determinantes na escolha pelo serviço público e quais eram as expectativas acerca do trabalho no setor público quando da opção pela carreira profissional. Além disso, busca-se identificar o que os funcionários percebem como fatores de motivação/satisfação e desmotivação/sofrimento/frustração em seu trabalho.

Não existem respostas certas ou erradas; é necessário apenas que as respostas sejam dadas de acordo com sua experiência e percepção.

A conversa será gravada apenas para facilitar a transcrição e análise das respostas.

Saliento, também, que o conteúdo desta pesquisa será utilizado apenas para fins acadêmicos, ficando garantido o mais absoluto sigilo sobre a identidade do respondente, bem como de qualquer outro dado ou informação que possa identificá-lo dentro da organização ou do ambiente de trabalho.

Desde já, agradeço sua atenção e valiosa contribuição.

Eduardo Fontes Schreiber

INFORMAÇÕES PESSOAIS

1. Gênero

Masculino Feminino

2. Faixa etária

até 30 anos 31 a 40 anos 41 a 50 anos acima de 50 anos

3. Estado Civil

Casado(a) Solteiro(a) Divorciado(a) União Estável Viúvo(a)

Outros

4. Número de Filhos

Nenhum 1 2 3 4 ou mais

5. Escolaridade

Ensino Médio Sup. Incomp. Sup. Completo Pós-graduação

6. Formação na Graduação (curso)

7. Tempo de serviço na organização

() até 3 anos () 3 a 5 anos () 5 a 10 anos () 10 a 15 anos () mais de 15 anos

8. Área de Atuação:

9. Já havia sido funcionário público anteriormente, em outro órgão ou instituição?

QUESTÕES

1. Quais motivos/fatores foram determinantes ou influenciaram sua escolha pelo ingresso no serviço público? Explique.

2. Quais eram suas expectativas sobre o trabalho no setor público? Como você o imaginava/percebia antes de ingressar na carreira?

3. No seu cotidiano de trabalho, quais fatores mais te motivam para o desempenho de suas atribuições? Cite exemplos.

4. E quais fatores mais te desmotivam ou te frustram? Cite exemplos.

5. O que te faz permanecer no serviço público ou na sua função atual?

6. Cite aspectos positivos de ser um funcionário público.

7. Cite aspectos negativos de ser um funcionário público.

8. Em síntese, como você se vê e/ou se sente sendo funcionário público?

9. Você percebe alguma diferença entre ser funcionário público e ser funcionário público especificamente na instituição na qual atua?

ANEXO B – CURRICULUM VITAE

Eduardo Fontes Schreiber
28 anos, brasileiro, solteiro
33406739 / 85005005 / 33402171 / eduschreiber@ig.com.br
Rua Conselheiro Ângelo Ferraz, 205 / 203
Bairro Jardim Itu Sabará - POA - RS - CEP 91380-340

GRAU DE INSTRUÇÃO

Curso Superior em andamento (conclusão em julho/2010)
Administração de Empresas
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

ATRIBUTOS

- Ético, dinâmico, responsável, interessado, comunicativo, persistente e desenvolto;
- Bom relacionamento interpessoal, pró-atividade, flexibilidade, facilidade para trabalhar em equipe e sem restrições a inovações;
- Fluência verbal, boa redação e firme em cálculos.

IDIOMAS

- Espanhol - Nível Intermediário
- Inglês - Nível Básico

INFORMÁTICA

- Windows
- Word
- Excel
- Power Point
- Internet Explorer
- Outlook Express

EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS

EMPRESA: Oi – Brasil Telecom

PERÍODO: 01/10/2009 até o momento

CARGO INICIAL: Assistente de Operações Jurídicas I

CARGO FINAL: Assistente de Operações Jurídicas I

ATIVIDADES PRINCIPAIS: Atuação como preposto, representando a empresa junto ao Poder Judiciário, em audiências de conciliação e instrução nos foros da capital e região metropolitana, sempre buscando, além da excelência no atendimento e satisfação do cliente, a minimização dos custos para a empresa através dos acordos firmados nas audiências realizadas.

EMPRESA: Sabemi Seguradora S/A.

PERÍODO: 22/06/2009 a 22/09/2009 (contrato temporário)

CARGO INICIAL: Assistente Administrativo

CARGO FINAL: Assistente Administrativo

ATIVIDADES PRINCIPAIS: Análise de propostas e documentação para aprovação de crédito consignado; lançamento e acompanhamento das propostas no sistema; elaboração de relatórios e planilhas de controle de indicadores e performance da área de vendas.

EMPRESA: SESC – Serviço Social do Comércio

PERÍODO: 10/11/2008 a 10/02/2009 (contrato temporário)

CARGO INICIAL: Agente de Atendimento

CARGO FINAL: Agente de Atendimento

ATIVIDADES PRINCIPAIS: Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC); efetuar matrículas e cadastros de clientes; recebimentos e pagamentos diversos; rotinas de abertura/fechamento de caixa e conferência de numerário; venda dos produtos e serviços oferecidos pela instituição; demais rotinas administrativas.

EMPRESA: Intelecta Consultoria

PERÍODO: 01/08/2008 a 03/11/2008

CARGO INICIAL: Consultor

CARGO FINAL: Consultor

ATIVIDADES PRINCIPAIS: Analisar, desenvolver e implementar processos que visem à otimização dos negócios do cliente, buscando estabelecer padrões de execução das tarefas; mensurar e monitorar o cumprimento dos padrões estabelecidos, visando garantir a eficiência dos processos ou a readequação dos mesmos; elaborar relatórios de visitas, de inconformidades e mensais de desempenho financeiro e econômico; desenvolver e implementar projetos, ferramentas, métodos e/ou soluções que atendam a uma necessidade do cliente, sempre focando a maximização da rentabilidade.

EMPRESA: Accera Sistemas Estratégicos

PERÍODO: 05/05/2008 a 04/07/2008

CARGO INICIAL: Consultor de Negócios

CARGO FINAL: Consultor de Negócios

ATIVIDADES PRINCIPAIS: Prospecção de novos clientes e mercados para comercialização de softwares de Gestão Empresarial e Cadeia de Suprimentos e Demanda (Business Intelligence, Automação Comercial e Planejamento Avançado da Produção e Demanda).

EMPRESA: Banco Santander

PERÍODO: 13/10/2005 a 08/08/2007

CARGO INICIAL: Estagiário

CARGO FINAL: Caixa Executivo

ATIVIDADES PRINCIPAIS: Atendimento e pré-atendimento a correntistas e usuários; recebimentos e pagamentos diversos; rotinas de abertura/fechamento de caixa e demais rotinas administrativas e operacionais específicas (back office); prospecção de novos clientes; abertura/encerramento de contas; venda dos principais produtos e serviços oferecidos pela instituição (cartões; débito automático; capitalização; crédito pessoal; seguros; financiamentos, etc.); rotinas gerais de um banco comercial de grande porte.

EMPRESA: Banco Matone

PERÍODO: 01/03/2005 a 01/08/2005

CARGO INICIAL: Auxiliar Administrativo

CARGO FINAL: Auxiliar Administrativo

ATIVIDADES PRINCIPAIS: Responsável pela carteira de clientes da região de São Paulo, atuando como suporte comercial e operacional da área na comercialização de crédito consignado; prospecção de novos clientes, bem como manutenção da carteira; análise de performance, acompanhamento de resultados e elaboração de relatórios gerenciais de desempenho.

ANEXO C – HISTÓRICO ESCOLAR

HISTÓRICO AVALIADO ADMINISTRAÇÃO - NOTURNO - 2010/1

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Cre- ditos	Con- ceito	Caráter	Situação
2010/1	ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS (ADM01138)	-	-	Obrigatória	Liberação sem crédito
2010/1	ÁLGEBRA LINEAR I - A (MAT01355)	4	-	Obrigatória	Liberação com crédito
2010/1	ANÁLISE MACROECONÔMICA (ECO02273)	4	-	Obrigatória	Liberação com crédito
2010/1	DIREITO ADMINISTRATIVO (DIR03302)	-	-	Obrigatória	Liberação sem crédito
2010/1	ECONOMIA A (ECO02254)	4	-	Obrigatória	Liberação com crédito
2010/1	GESTÃO DE OPERAÇÕES LOGÍSTICAS (ADM01015)	4	-	Alternativa	Liberação com crédito
2010/1	OFICINA IV: GESTÃO SOCIAL E DESENVOLVIMENTO (ADM01022)	-	-	Obrigatória	Liberação sem crédito
2010/1	TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	-	-	Obrigatória	-
2009/2	ARRANJOS ORGANIZACIONAIS CONTEMPORÂNEOS (ADM01021)	4	C	Alternativa	Habilitado
2009/1	DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (ADM01178)	4	C	Alternativa	Habilitado
2009/1	GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NAS EMPRESAS (ADM01012)	4	C	Obrigatória	Habilitado
2009/1	PROJETO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO (ADM01194)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2008/2	ADMINISTRAÇÃO DA REMUNERAÇÃO (ADM01165)	4	B	Alternativa	Habilitado
2008/2	DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01178)	-	FF	Alternativa	Não habilitado
2008/2	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2008/2	PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTO OPERACIONAL (ADM01014)	-	-	Alternativa	Cancelado
2008/2	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2008/1	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2008/1	INTRODUÇÃO À ANÁLISE DE SISTEMAS (INF01115)	4	B	Eletiva	Habilitado
2008/1	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2008/1	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2008/1	TÉCNICA COMERCIAL - A (ECO03005)	2	B	Eletiva	Habilitado
2007/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2007/2	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2007/2	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	4	C	Obrigatória	Habilitado
2007/1	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2006/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2006/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	4	C	Obrigatória	Habilitado
2006/2	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	-	D	Obrigatória	Não habilitado
2006/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2006/1	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	-	-	Obrigatória	Cancelado
2005/2	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	6	B	Obrigatória	Habilitado
2005/2	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2005/2	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2005/1	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2005/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2005/1	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	4	C	Obrigatória	Habilitado
2005/1	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2005/1	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	6	A	Obrigatória	Habilitado
2004/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2004/2	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2004/2	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	4	A	Eletiva	Habilitado
2004/2	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	4	-	Obrigatória	Liberação com crédito
2004/2	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2004/2	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)	4	-	Obrigatória	Liberação com crédito
2004/2	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2004/2	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2004/2	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	4	-	Obrigatória	Liberação com crédito
2004/1	CÁLCULO I-B (MAT01102)	6	C	Obrigatória	Habilitado
2004/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2004/1	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2003/2	CÁLCULO I-B (MAT01102)	-	D	Obrigatória	Não habilitado
2003/2	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	4	A	Eletiva	Habilitado
2003/2	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ADM01185)	4	A	Obrigatória	Habilitado