

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA AVANÇADO EM GESTÃO UNIVERSITÁRIA
SERVIÇOS ACADÊMICOS - CEPPAD-PRHAE
ALBA FERNANDA OLIVEIRA BRITO

FATORES DE COMPROMETIMENTO DOS SERVIDORES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS E CONSEQUÊNCIAS NA GESTÃO DOS
PROCESSOS ACADÊMICOS DA ESCOLA TÉCNICA FEDERAL DE
SÃO PAULO UM ESTUDO GRH E GAE

Trabalho apresentado a Disciplina
Projeto Técnico como requisito para a
obtenção do Título de Especialista, Gestão em
Serviços Acadêmicos, do Programa Avançado
em Gestão Universitária - CEPPAD PRHAE.
Professor Sergio Bulgacov

CURITIBA
11/98

Dedicação

Aos

*Servidores técnico-administrativos que
colaboraram com esta pesquisa e que
tem um compromisso com o Serviço
Público.*

Agradecimentos

À

Joana D'arc pelo incentivo ao servidor técnico-administrativo no Programa de Capacitação.

Ao

meu colega de trabalho e amigo Paulo Sergio Baptista pelo apoio logístico.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO
2. HISTÓRICO DA ESCOLA TÉCNICA FEDERAL DE SÃO PAULO
3. OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS
4. OBJETO DE ANÁLISE
 - 4.1. Gerência de Recursos Humanos
 - 4.2. Gerência de Apoio ao Ensino
5. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA
 - 5.1. O Estado e a Administração Pública
 - 5.2. Características das Organizações
 - 5.3. As Atividades e Funções no Serviço Público
 - 5.4. O uso de novas tecnologias
 - 5.5. Fatores de Comprometimento
 - 5.5.1. Mudanças Organizacionais
 - 5.5.2. Fatores Motivacionais - Motivação para o trabalho
 - 5.5.3. Relação indivíduo-trabalho
6. GESTÃO PARTICIPATIVA E TRABALHO EM EQUIPE
7. METODOLOGIA GERAL E DE COLETA DE DADOS
8. ANÁLISE
9. RECOMENDAÇÕES
10. CONCLUSÕES
11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS
12. ANEXOS

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho, tem como referência a Escola Técnica Federal de São Paulo, que ao longo de 88 anos vem sofrendo mudanças, causadas por fatores externos, que afetam a estrutura do ambiente interno, principalmente na gestão dos processos acadêmicos que é o seu negócio.

O processo de degradação do Serviço Público, as características das organizações públicas, suas atividades e funções junto à sociedade, refletindo uma má administração agregada ao não aproveitamento de novas tecnologias, comprometendo a prestação de serviços.

Os fatores de comprometimento que se verificam junto às Instituições Públicas, em especial a Escola Técnica Federal de São Paulo, decorrentes das constantes mudanças externas, que comprometem a eficiência e a eficácia da organização (gestão interna).

Os fatores de motivação e desmotivação, o desconhecimento do compromisso, o grau de envolvimento dos servidores técnico-administrativos com a Instituição na relação indivíduo-trabalho e a necessidade de reconhecimento pelo trabalho realizado.

O comportamento dos servidores junto a comunidade interna, a gestão participativa e o trabalho em equipe.

A inexistência de um Plano de Carreira adequado e de um Plano de Capacitação, que permita ao servidor técnico-administrativo crescimento profissional e pessoal, possibilitando-o a desafios mais amplos.

2. HISTÓRICO DA ESCOLA TÉCNICA FEDERAL DE SÃO PAULO

Pressionado por professores, políticos e empresários nacionais, em 23 de setembro de 1909, o então Presidente da República, Dr. Nilo Procópio Peçanha, assinava o Decreto nº 7.566, criando as Escolas de Aprendizes e Artífices, em todo o território nacional.

O Decreto, em suas considerações iniciais diz: “ **se torna necessário não só habilitar os filhos dos desfavorecidos da fortuna com indispensável preparo técnico intelectual, como fazê-los adquirir hábitos de trabalho profícuo, que os afastará da ociosidade, escola do vício e do crime.**”

Denominada Escola de Aprendizes e Artífices anteriormente, a Escola Técnica Federal de São Paulo, foi inaugurada em, 19 de fevereiro de 1910, instalando-se provisoriamente na Av. Tiradentes, no bairro da Luz.

Em 24 de junho deste mesmo ano, mudou-se para Av. São João, no bairro de Santa Cecília, trecho atualmente denominado: Rua Júlio Marcondes Salgado, Rua Apa e Alameda Nothman.

Naquela época, ministrava-se o ensino primário e tinha como objetivo formar operários e contra-mestres nos seguintes cursos: tornearia, mecânica, eletricidade e oficinas de artes decorativas, sob a direção do Dr. Irineu Evangelista Silveira da Motta.

Desde a sua fundação até 1930, a Escola de Aprendizes e Artífices de São Paulo, esteve subordinada ao Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio. Com a criação do Ministério da Educação e Saúde Pública, esta passou a vincular-se a este novo órgão.

Em 1940, o organograma ministerial foi mais uma vez reestruturado. As Escolas de Aprendizes e Artífices, denominadas de Liceus Industriais destinados ao ensino profissional de todos os ramos e graus, passou a vincular-se ao Ministério da Educação e Saúde.

Em 25 de janeiro de 1942, pelo Decreto nº 4.127 do então Presidente Getúlio Vargas, as 23 Escolas da Rede Federal receberam novas denominações, dentre as quais a Escola de São Paulo, que passa a se chamar Escola Técnica de São Paulo e a oferecer um ensino equivalente ao colegial técnico, hoje denominado de segundo grau profissionalizante.

Durante algum tempo as Escolas mantiveram ao lado de seus cursos técnicos (2º grau), os cursos próprios das Escolas Industriais.

Antes de ser transformada em Escola Técnica de São Paulo, esta dispunha das seguintes oficinas: Mecânica, Serralheria, Marcenaria, Cerâmica, Vimaria, Modelagem, Fundição, Solda Elétrica e Oxi-acetilênica e Ferraria. Com o nome de Escola Técnica, inicialmente só foram oferecidos dois cursos, Construção de Máquinas e Motores e o Curso de Edificações.

O atual nome Escola Técnica Federal de São Paulo, foi oficializado em 1965, três anos antes da implantação do Curso de Eletrotécnica.

Para atender a crescente demanda de alunos, em 1976 a sede da Escola é transferida para o prédio ainda em construção, na rua Pedro Vicente, 625 no bairro do Canindé, ocupando uma área de aproximadamente 60.000m, prédio este destinado a sediar o Centro de Engenharia de Operações.

Não tendo sido criado o referido Centro, a Escola incorporou ao seu patrimônio todo o equipamento recebido, ampliando e melhorando o que já possuía em termos de laboratórios, oficinas e biblioteca.

Em 1977, foram instalados os Cursos de Eletrônica e de Telecomunicações e em 1978 o Curso de Processamento de Dados.

Localizada na zona Norte da Capital de São Paulo, em local de fácil acesso, próximo à Estação Armênia do Metrô e ao Terminal Rodoviário do Tietê, atende a uma população oriunda de diversos pontos da cidade, assim como de outros municípios da Região Metropolitana de São Paulo.

Conforme dados levantados nos últimos anos, a maior incidência de alunos da Escola reside nas zonas Sul, Norte e Leste, os alunos oriundos da zona Oeste e de outros municípios aparecem em menor número.

Com a grande procura, a Escola Técnica pôde ampliar e definir-se como Centro de Referência. Para atender às regiões da capital, assim como a outros municípios que compõem a região metropolitana, especialmente a região do ABCD, esta estendeu sua atuação para Cubatão, Sertãozinho e Guarulhos. Esta última o projeto ainda está em andamento.

Autorizada pela Portaria Ministerial nº 158 de 12 de março de 1987, a Escola Técnica Federal de São Paulo inaugurou em 1º de abril de 1987, a Unidade Descentralizada de Ensino (UNED/CUBATÃO), instalada em prédio provisório cedido pela Prefeitura Municipal de Cubatão, onde são oferecidos os cursos de Eletrônica, Processamento de Dados e Informática Industrial.

Em 1997 é dado início às obras da UNED/CUBATÃO, cuja edificação encontra-se em andamento para atender a demanda crescente de alunos e também a reforma educacional com seus cursos modulares: qualificação e requalificação.

3. OBJETIVOS GERAIS E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Geral

Identificar os fatores de comprometimento dos servidores técnico-administrativos e as conseqüências na gestão dos processos acadêmicos.

b) Específico

Identificar a interdependência indivíduo-trabalho, vivenciada na ETFSP, pelos servidores técnico-administrativos na execução dos serviços acadêmicos, junto aos públicos interno e externo.

4. OBJETO DE ANÁLISE

A Escola Técnica Federal de São Paulo, é um Autarquia Federal, ligada a Secretária da Educação Média e Tecnológica - SEMTEC, vinculada ao Ministério da Educação e do Desporto e tem como objetivo promover o ensino médio e profissional na área de educação. Atualmente a Escola Técnica Federal de São Paulo, possui um quadro efetivo de 516 servidores, distribuídos em dois segmentos distintos, docentes e técnico-administrativos, para atender aos 3173 alunos dos diversos cursos na Sede e UNED`s e tem a seguinte missão:

“Ser agente no processo de formação de cidadãos capacitados e competentes para atuarem em diversas profissões, pesquisa, difusão de conhecimentos e processos que contribuam para o desenvolvimento tecnológico, econômico e social da nação.”

Conhecer os fatores de comprometimento dos servidores técnico-administrativos, a relação indivíduo-trabalho, seu papel junto à uma Instituição Pública e o seu compromisso com a sociedade enquanto Servidor Público, sugerindo mudanças de comportamento e otimizando alguns serviços acadêmicos.

A análise será centrada em duas gerências que são objetos de discussão: **Gerência de Recursos Humanos e Gerência de Apoio ao Ensino**, enfatizando esta última.

4.1. Gerência de Recursos Humanos (GRH)

A Gerência de Recursos Humanos, tem como competência exercer atividades relacionadas com formação, aperfeiçoamento, treinamento de pessoal, cadastramento e pagamento de pessoal, interpretação e aplicação de legislação e normas de pessoal, classificação, retribuição de cargos e empregos, competindo aos órgãos que lhe são subordinados.

- Coordenadoria de Seleção e Desenvolvimento de Pessoal

. Recrutar e selecionar pessoal para provimento de cargos e contratação de docentes substitutos, através de alocação de serviços.

. Promover a realização de concursos públicos.

. Executar atividades relacionadas com a classificação de cargos.

. Realizar estudo de lotação e efetuar a movimentação de pessoal. Elaborar e executar programas destinados à formação, aperfeiçoamento e treinamento de pessoal.

. Realizar e participar de reuniões com grupos da comunidade, a fim de promover atividades associativas, visando a integração da comunidade escolar.

. Praticar os demais atos específicos da respectiva área de atuação, conferidos na legislação em vigor.

4.2. Gerência de Apoio ao Ensino (GAE)

A Gerência de Apoio ao Ensino é constituída por **Coordenadorias** e está vinculada a Diretoria de Ensino (DE). O principal objetivo desta gerência é de efetuar o planejamento, controle e avaliação do currículo pleno, desenvolver e operacionalizar o processo ensino-aprendizagem, efetuar os registros a ele relativos, dar apoio didático necessário ao desenvolvimento do ensino, bem como realizar o processo de seleção de novos alunos, competindo aos órgãos que lhe são subordinados.

As **Coordenadorias**, tem como função efetuar as rotinas relacionadas aos serviços acadêmicos. Estão ligadas diretamente aos corpos docente e discente, desde a elaboração dos horários escolares, passando pelos processos de assessoramento técnico-pedagógico até a orientação educacional.

- . Coordenadoria de Turno (Matutino, Vespertino e Noturno)
- . Coordenadoria de Registros Escolares
- . Coordenadoria de Apoio ao Estudante
- . Coordenadoria Cultural - Biblioteca
- . Coordenadoria de Recursos Didáticos
- . Núcleo Técnico Pedagógico
- . SIE-E - Serviço de Integração Escola - Empresa (Esta Coordenadoria faz parte da Diretoria de Relações Empresariais e que normalmente trabalha com ex-alunos).

5. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

5.1. O Estado e a Administração Pública

O Estado e a Administração Pública são entidades criadas para servir a sociedade e garantir aos cidadãos o exercício de seus direitos e a satisfação das necessidades coletivas.

Segundo Helly Meirelles (1997, p.56) há vários conceitos de Estado, depende apenas do ponto de vista em que se quer dar ênfase.

Conceito de Estado:

" - **Do ponto de vista sociológico**: corporação territorial dotada de um poder de mando originário. (Jellink)

- **Do o ponto de vista político**: comunidade de homens, fixada sobre um território, com potestade superior de ação, de mando e de coerção. (Malberg)."

Ultimamente sua função tem sido desvalorizada pela população e seu trabalho apontado como de baixa qualidade e desnecessário, além de uma grande desconfiança em relação a sua capacidade de mudança para atender melhor a sociedade de forma eficiente e eficaz.

O modelo de **Administração Pública**, "conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do governo, conjunto de funções necessárias aos serviços públicos em geral." - Helly Meirelles, (1997, p.60), implantado no Brasil se desgastou ao longo dos anos. As principais áreas de atuação como saúde, educação, segurança e habitação, tornaram-se deterioradas. Uma grande massa populacional, se viu carente de serviços públicos de qualidade, outra parte da sociedade desconfiada da atuação do Estado, substituiu os serviços públicos pelos serviços privados, principalmente nas áreas de saúde e educação.

Outros fatores também contribuíram para o desgaste do Serviço Público, o desinteresse por parte do governo pelas necessidades básicas da população carente, dívida pública alta, política de favores que beneficiavam a grupos particulares, política monetária para encobrir gastos, corrupção, má administração dos órgãos e serviços públicos.

A sociedade ainda não despertou totalmente para seus direitos de cidadania e para o dever do Estado, que é de promover o atendimento às necessidades básicas ao cidadão. Há de se verificar, que o Estado tem uma função essencial para com a população, que é a garantia dos direitos fundamentais e que não pode ser substituído pelo setor privado. É preciso exigir um Estado que atue em seu nome de forma ética, com um atendimento de qualidade.

Com o passar dos anos, o uso indevido da máquina pública, fez com que o Estado se distanciasse dos seus reais objetivos, o resultado foi que o setor público perdeu o controle de suas atividades essenciais, causando uma má qualidade na prestação dos serviços e se viu impossibilitado de cumprir os compromissos básicos junto à sociedade.

5.2. Características das Organizações Públicas

As organizações públicas tem como prioridade garantir o bem estar geral da população, o que lhe confere uma grande responsabilidade social.

Para executar suas atividades, o Estado dispõe de uma rede de **entidades públicas** "entidades com autonomia política, além da administrativa e financeira." - Helly Meirelles, (1997, p.58), que são órgãos mantidos com recursos arrecadados da sociedade através de impostos.

Estas entidades tem funções variadas e se classificam em, "**autárquicas, fundacionais e paraestatais**, que constituem a administração pública em sentido instrumental amplo, ou seja Administração Centralizada, e Descentralizada." - Helly Meirelles, (1997, p.58), que chamamos hoje de Administração Direta e Indireta.

Cada uma delas tem uma **missão** "o propósito básico de uma instituição isto é, o que ela está tentando realizar." - Kotller (1997, p.148), a cumprir, todas elas se complementam para um mesmo fim, que deverá estar relacionada com a política pública estabelecida, para colocar em execução as atividades essenciais do governo.

O conjunto das funções no Serviço Público é desempenhado pelos **agentes públicos**, "que servem ao Poder Público, como instrumentos expressivos de sua vontade ou ação, ainda quando o façam apenas ocasionalmente ou esporadicamente." - Celso Mello, (1997, p.152), são pessoas incumbidas de exercerem alguma função estatal em qualquer uma das esferas.

Dentro de um campo mais restrito, existe a figura do **servidor público**, "todos àqueles que entretem com o Estado e entidades de sua Administração direta e indireta ou fundacional, relação de trabalho de natureza profissional e caráter não eventual sob vínculo de dependência." - Celso Mello, (1997, p.152),

ou seja, está vinculado a um órgão ou entidade pública, ocupando cargos ou funções administrativas, com a finalidade de executarem os serviços próprios do Estado em benefício da coletividade.

O servidor público é o agente designado para atender ao público, servir a sociedade, **Dever de Eficiência**, “é o que se impõe ao agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento profissional.” - Helly Meirelles, (1997, p.90). Cabe ao servidor valorizar o seu papel enquanto agente responsável não só para com a sociedade, mas também junto a entidade que está inserido e com os serviços que desempenha.

Faz-se necessária uma mudança profunda não só do Estado, como de toda a sociedade, envolvendo transformações nas organizações públicas, como nos valores e comportamentos dos servidores e de toda a população.

A Escola Técnica Federal de São Paulo, é uma Instituição **Autárquica**, “são pessoas jurídicas de Direito Público, de natureza meramente administrativa, criadas por lei específica, para a realização de atividades, obras ou serviços descentralizados de entidade estatal que as criou.” - Helly Meirelles, (1997, p.62), tem como função desempenhar atividades educacionais.

5. 3. As Atividades e Funções no Serviço Público

As atividades relacionadas com a permanente manutenção e adequação do apoio técnico, administrativo e operacional necessário ao cumprimento dos objetivos institucionais, são estabelecidas na própria instituição pública, padronizada de acordo com o conjunto de funções.

O conjunto de funções no Serviço Público relacionadas ao Técnico-Administrativo são classificados nos seguintes sub-grupos:

Grupo de Nível de Apoio: compreende os cargos e empregos permanentes que sejam inerentes as atividades de apoio operacional, especializado ou não. A escolaridade exigida é apenas de 1º grau completo;

Grupo de Nível Médio: compreende os cargos e empregos permanentes que sejam inerentes as atividades técnico-administrativas. O exercício deste cargo requer escolaridade de 2º grau completo;

Grupo de Nível Superior: compreende os cargos e empregos, cuja escolaridade mínima é de 3º grau. Em geral englobam as funções de linha, responsáveis por unidades organizações, de nível estratégico, tático ou operacional.

Funções de Confiança: as atividades relacionadas a estas funções, são as inerentes aos cargos de chefia, coordenação, assessoramento e assistência na própria instituição. São classificadas em Funções Comissionados e Gratificadas

Para o exercício das funções Comissionadas e Gratificadas a designação do servidor dependerá não só dos critérios formais estabelecidos no Plano de Carreira (experiência profissional, conhecimento específico) e também no interesse institucional, apoiado em critérios informais (tempo de serviço e aspectos políticos), caracterizados pelo "apadrinhamento, clientelismo."

5. 4. O Uso de Novas Tecnologias

Aproveitar as novas tecnologias, principalmente na área da computação, obrigou a organização pública a tomar novos rumos.

É muito comum ouvir dizer que esta ou aquela instituição está sendo automatizada, que a tecnologia da informação baseada nos computadores estão proporcionando uma nova estrutura para as atividades da Instituição.

Uma Instituição pública precisa estar atenta as mudanças na sociedade e as novas necessidades da população, para adaptar os seus serviços a essas mudanças.

As Instituições públicas também estão sujeitas às exigências dos clientes, ou seja dos contribuintes.

A informática, é um meio inteligente para organizar o trabalho. Suas principais funções são: digitação de textos, confecção de planilhas de cálculo eletrônico, elaboração de tabelas, gráficos e desenhos.

"O microcomputador é uma máquina capaz de receber dados, processá-los e emitir resultados." - Price (1983, p.36).

Nada mais é do que um imenso arquivo, onde todas as informações necessárias para facilitar o trabalho estão ali contidas.

A evolução da Indústria da Informática caminha no sentido de criar e aperfeiçoar equipamentos que ofereçam cada vez mais recursos e flexibilidade.

O grande impacto desse processo de automação industrial, fez encurtar distâncias, estreitar relações e otimizar serviços. Os recursos oferecidos pela tecnologia de processamento de dados, possibilitou a melhoria no desempenho das empresas.

O avanço tecnológico, fator primordial, ascendeu a concorrência com a empresa privada precursora neste ramo, que se atualizou e passou a oferecer alguns serviços públicos com qualidade superior, otimizando o tempo, com atendimento rápido e eficiente.

Segundo Sergio Bio, quando uma empresa **"insere recursos de processamento eletrônico."** - Bio (1985, p.111), a preocupação está em diminuir os problemas operacionais, afim de melhorar o nível de eficiência e dos resultados.

"A evolução tecnológica no campo da informática é das mais impressionantes. Com incrível velocidade surgem inovações e uma variada gama de capacidades, recursos, alternativas técnicas de hardwares e softwares que estão sendo colocadas à disposição das empresas." Bio (1985, p. 112).

5.5. FATORES DE COMPROMETIMENTO

5.5.1. Mudanças organizacionais

O ambiente externo está em constante mutação. Às vezes é preciso mudar por uma questão de sobrevivência, esta mudança poderá ocorrer por meio do **Desenvolvimento Organizacional** "estratégia educacional que tem por finalidade mudar crenças, atitudes, valores e a estrutura da empresa, de modo que elas possam melhor se adaptar aos novos mercados, tecnologias, desafios e o próprio ritmo da mudança." - Pinho, (1997, p. 440).

Com um mercado de trabalho altamente competitivo, desemprego e estabilidade são panoramas próximos de um indivíduo ativo economicamente. A ameaça de desemprego, pressupõe que o indivíduo, mantenha relações de trabalho mais acentuadas com a organização, visando manter-se estável, além dos níveis de eficiência exigirem melhorias contínuas, para que a organização possa acompanhar o mercado competitivo. (Reflexão sobre o texto Bastos)

O comprometimento com a organização é desencadeado quando o indivíduo coloca a organização acima de tudo.

As mudanças organizacionais podem provocar uma série de reações (aprovação e resistência), afetando o comprometimento dos funcionários em relação ao trabalho e a organização.

Poderíamos citar a questão da empregabilidade, que é decorrência da conjuntura atual do mercado de trabalho. Esta nova conjuntura provocou mudanças na estrutura organizacional, nos comportamentos dos indivíduos e nas entidades de classe, como sindicatos.

Esta mudança na estrutura organizacional e no comportamento do indivíduo se resume na relação produtividade x competitividade.

No caso de uma Instituição Pública, todas as vezes que ocorrem mudanças políticas (governo) fator externo ou na gestão interna (entidade), há um comprometimento da eficiência e da eficácia da entidade. Isto ocorre, devido as expectativas quanto às alterações principalmente de staff, que são esperadas por todos, causando muitas vezes, insegurança em todo o corpo administrativo.

Segundo Djalma Pinho, estas mudanças podem causar efeitos da seguinte ordem: **"econômicas** - quando há mudança de salários e benefícios; **organizacionais** - mudança de poder, status, autonomia e carga de trabalho; **sociais** - relacionamentos com chefia, subordinados, colegas do setor interno e externo". - Pinho (1992, p. 458).

A partir dessas mudanças, podem dar início também ao que se denomina processo de resistência caracterizado por:

Não aceitar o que incomoda, desconfiar, perceber só aquilo que convém, receio de perder benefícios, insegurança pessoal, necessidade de reagir contra. Estes aspectos são comuns na instituição pública todas as vezes que ocorrem mudanças políticas externas e internas.

5.5.2 Fatores Motivacionais - **Motivação para o trabalho**

As teorias da motivação de Maslow e Herzberg comprovam que o ser humano luta para satisfazer suas necessidades, na tentativa de buscar um completo crescimento pessoal e profissional.

A hierarquia das necessidades apresentadas por **Maslow**, afirma que todo ser humano tem as mesmas necessidades básicas e se esforça para atendê-las de forma seqüencial.

Para Morgan elas "**se definem em três tipos: fisiológicas, sociais e psicológicas.**" - Morgan (1996, p.45 e 47).

- "**fisiológicas**: (segurança) referindo-se a salário e benefícios, segurança e condições agradáveis de trabalho.

- **sociais**: organização do trabalho, permitindo interações com os colegas, atividades sociais e esportivas, reuniões sociais fora do ambiente de trabalho.

- **Psicológicas**: (auto-estima e auto-realização) referindo-se a cargos que permitam realização, autonomia, e responsabilidade e controle pessoal, valorização da identidade pessoal, desempenho e reconhecimento pelo trabalho realizado, encorajamento, comprometimento, trabalho como expressão de vida."

Para Maslow, as pessoas trabalham para satisfazer as necessidades de acordo com uma hierarquia, que se inicia com as necessidades básicas, se dirigindo para as necessidades mais elevadas.

As necessidades básicas se referem ao interesse de sobrevivência. Após satisfeitas, o indivíduo evolui para o próximo nível, assim sucessivamente até atingir a auto realização. Só poderá passar para o próximo nível, se a anterior estiver plenamente satisfeita.

Segundo **Herzberg**, as fontes de motivação diretamente relacionadas com a realização do trabalho, comprovaram que as pessoas, **"ao passo que se desenvolvem profissionalmente, adquirem experiências, tornando-se maduras, passando a considerar mais os fatores de auto-estima e auto realização."**

Isto ocorre como descreve Cury (1992, p.26) porque **"o homem tem duas categorias básicas de necessidades."**, que são independentes entre si, influenciando de maneiras diferentes no comportamento humano que são:

a) **Fatores de higiene ou de manutenção**: descreve o ambiente humano tendo como função básica impedir a insatisfação no trabalho.

- **ambiente**: programa e administração, supervisão, condições de trabalho, relações interpessoais, dinheiro e segurança.

b) **Fatores de motivação**: fatores eficientes para incentivar as pessoas a realizarem trabalhos mais amplos.

- **trabalho**: realização, reconhecimento, trabalho desafiador, maior responsabilidade, crescimento e desenvolvimento.

As várias teorias de motivação relacionadas ao trabalho, se referem na maioria das vezes, a desejos, necessidades, comportamentos, estímulos, satisfações.

"Assim, quando o indivíduo se sente insatisfeito com seus deveres, ele passa a se preocupar com o ambiente de trabalho, e quando se sente realizado com o trabalho, há um reflexo no trabalho propriamente dito."

A necessidade de reconhecimento pelo trabalho realizado é comum a todo profissional.

"Garantir reconhecimento pelo trabalho realizado." - Bergamini & Coda (1997, p.97).

Para algumas pessoas, o reconhecimento público ou de seu valor para a organização é um fator extremamente motivador. Para outras, as recompensas materiais são a maior fonte de motivação.

Atualmente dentro das Instituições públicas, o comportamento do servidor é de total desmotivação. Além dos salários defasados, não há oportunidades para demonstração da capacidade, e quando o servidor realiza um bom trabalho, não há nenhum tipo de reconhecimento ou recompensa ou seja não é valorizado.

Segundo Gareth Morgan, o profissional precisa ser valorizado. **"É o princípio que considera os empregados como pessoas, é o maior recurso dentro da empresa, devem merecer confiança, respeito, ser encorajados a se tornarem vencedores."** - Morgan (1996, p.63).

Outro fator desmotivador, está relacionado ao inadequado Plano de Carreira para os servidores técnico-administrativos.

O Plano de Carreira, não permite ao servidor desafios mais amplos, pois os critérios para a ocupação dos cargos em suas bases, ainda é de interesses políticos.

O Plano Nacional de Capacitação que está sendo proposto às Instituições públicas, através de Decreto nº 2794 de 01/10/98, não se vincula ao Plano de Carreira, apenas sugere adequar o quadro de servidores aos novos perfis profissionais, visando a eficiência da melhoria e qualidade dos serviços prestados pelo Setor Público.

A permanente capacitação dos servidores, será feita pela Instituição a qual está vinculado, que deverá controlar e divulgar as ações de capacitação.

5.5.3. Relação Indivíduo-trabalho

O trabalho tem que ser um fenômeno individual, pessoal. Não se pode trabalhar visando somente o contexto social. O indivíduo deve mudar a sua existência enquanto funcionário no decorrer da sua vida profissional. **"A existência está relacionada ao aprender e aprender leva o ser humano ao conhecimento, o saber"**. (anotação de aula - profª Nilcéia, agosto, 1998)

Segundo Djalma de Pinho, **"a organização pode ser definida como a ordenação e agrupamento de atividades e recursos, que visa alcançar objetivos e resultados estabelecidos."** É um conjunto de relações de forma estruturada.

Um elemento básico na organização é o conjunto de indivíduos que executam tarefas pré estabelecidas.

Esses indivíduos realizam o trabalho, fazem parte do processo de produção, e possuem duas condições básicas: **atitude e comportamento**.

"A atitude, está ligada ao desenvolvimento e o comportamento, ligado a personalidade." (anotações de aula - profº Sergio Bulgacov - outubro - 1997).

Este conjunto de indivíduos pode variar quanto as habilidades, aptidões e propósitos de vida. Também variam quanto as características psicológicas, relacionadas as crenças e valores. Essas características geram aprendizagem e aprender resulta em inovações, fazendo mudar comportamentos do indivíduo e da organização.

Indivíduo: habilidades, necessidades, crenças e valores.

Organização: cargos, tarefas, produção, incentivos, vitórias, recompensas.

Esta junção de habilidades, aptidões, crenças, valores e estrutura organizacional, gera um modelo de comportamento organizacional.

Além das características acima apresentadas, o compromisso com o trabalho é um fator de suma importância no comportamento organizacional.

A relação indivíduo-trabalho está intimamente ligada ao compromisso com a organização.

Quando o indivíduo desconhece o seu compromisso com a organização, significa que ele não está envolvido com a missão e os objetivos traçados. Salientamos que, no mercado de trabalho atual estar envolvido, comprometido com o negócio da organização é fundamental para manter-se empregado.

6. A GESTÃO PARTICIPATIVA E O TRABALHO EM EQUIPE

A organização pode ser vista como um organismo vivo "**estabelecidos em diferentes e amplos ambientes precisam satisfazer suas necessidades.**" Morgan, (1997, p.43). Estas só poderão ser satisfeitas, se cada uma das diferentes partes, com suas funções específicas estiverem integradas, formando um sistema harmonioso com objetivo determinado.

Não podemos esquecer, que sendo seres humanos, com aspectos físicos similares, temos características individuais, sociais, culturais bem diferenciadas, mas que dentro de uma estrutura organizacional, temos que nos comportarmos de acordo com os objetivos e metas estabelecidas, para que o resultado previsto, seja um esforço conjunto.

Verifica-se ainda que a forma de atuar de algumas gerências não estimulam o trabalho em equipe. As soluções de problemas, tomada de decisão, planejamento, são atividades exclusivas da alta gerência.

A gestão participativa é o inverso do que está mencionado acima, pois a "**Instituição precisa trabalhar em clima de cooperação e de incentivo a participação.**" - Folha Sebrae, (Março, 1994).

O envolvimento de todos os funcionários é fundamental na definição de planos e objetivos da Instituição.

Segundo Nelson Fanaya e Dirce Conte, "**uma grande equipe sempre enxerga mais oportunidades do que a cúpula isoladamente, por melhores que sejam os seus integrantes**". - Fanaya & Dirce (1997, p.105)

Entender qual a finalidade por trás de todos os papéis, procedimentos administrativos -e saber, que o sucesso do resultado final dependerá do envolvimento, da participação individual e da equipe é tarefa de todos, independente do cargo que ocupa hierarquicamente.

Toda Instituição deverá observar sempre os "**princípios de gestão, que são: comprometimento e competência, objetividade, eficiência e eficácia, autonomia , confiabilidade, credibilidade , integração, dinamismo.**" - Folha Sebrae, (Março, 1997), para que os objetivos propostos sejam alcançados por todos.

Gerenciar é sinônimo de administrar, significa juntar forças, esforços, atribuir responsabilidades, delegar competências, motivar, ouvir sugestões, compartilhar objetivos e transformar grupos setoriais em equipes.

Os problemas devem ser discutidos em equipe e as decisões tomadas em conjunto. Novas idéias devem ser estimuladas e a capacidade e criatividade dos servidores deve ser aproveitadas.

É preciso criar a cultura da participação, passar as informações aos funcionários de forma adequada. "**A participação fortalece decisões, mobiliza forças e gera compromisso de todos.**" - Folha Sebrae (Março, 1994).

O coletivo deve prevalecer sobre o individual. Todos são fundamentais para o alcance dos objetivos traçados.

" **Cada um é importante no seu papel, é preciso fazer muito bem seu trabalho e ter espírito de equipe para obter o melhor resultado.**" (Anotações de aula - Profª Yara Bulgacov, Outubro, 1997)

7. METODOLOGIA GERAL E DE COLETA DE DADOS

Trata-se de uma pesquisa exploratória, que poderá proporcionar uma visão geral dos servidores técnico-administrativos, que executam serviços específicos da área acadêmica na Escola Técnica Federal de São Paulo.

Utilizando também a pesquisa descritiva, dar-se-á as características do grupo analisado, como: tempo de serviço na Instituição (experiência), , faixa etária, sexo, estado civil e escolaridade,.

Tanto a pesquisa exploratória como a descritiva, utilizaremos questionários abertos (questões dissertativas) e fechados (alternativas positivas e negativas), procurando identificar o perfil do servidor técnico-administrativo, a relação indivíduo trabalho e o perfil gerencial dos ocupantes de cargos e funções na Instituição.

O questionário será utilizado para todos os grupos ocupacionais, serão distribuídos para os técnicos-administrativos que executam tarefas de cunho acadêmico.

O questionário é mais rápido e mais econômico (vantagem). Se o funcionário conhecer a técnica de análise de cargos, funções e tarefas, poderá preencher de forma indevida, às vezes duvidosa.

A pesquisa finalizada poderá criar um canal de comunicação entre a alta gerência e os funcionários, visando diminuir os níveis hierárquicos.

Também será um modo de promover “uma evolução nas relações de trabalho”, conforme relata Bergamini & Coda, (1997 p.98).

8. ANÁLISE

A dinâmica interna da ETFSP, é dirigida por Diretorias, Gerências, e Coordenadorias que atuam nas diversas áreas Eursos com o objetivo de cumprir a missão:

Cabe aos servidores técnico-administrativos, executarem tarefas de cunho burocrático, que atendam aos segmentos docente, discente e a comunidade externa (ex-alunos e candidatos a vagas).

Para assumir o compromisso, todo servidor deve ter clareza da missão da Instituição em que trabalha, para que ela se desenvolva e promova o bem-estar da sociedade a qual estar inserida.

Considerado uma figura histórica na Instituição, o Sr. Vicente Graciano, iniciou suas atividades como servente de limpeza em 1968, passando a inspetor de alunos neste mesmo ano e em 1979 indicado como chefe de manutenção da ETFSP, até a aposentadoria. **"Compromisso, dedicação, ser responsável, gostar do que faz e do ambiente, são fatores essenciais para quem quer ser Servidor Público. A pior coisa é a falta de compromisso, o servidor tem que assumir o que vai fazer, principalmente se for responsável por algum setor"**.

Percebe-se que o servidor esteve comprometido com o papel que desempenhou durante sua vida profissional, pois após a aposentadoria, este continuou trabalhando na Instituição, vinculado a uma empresa privada que presta serviços terceirizados à Instituição.

Diagnóstico organizacional obtido através da coleta de dados.

Total de entrevistados = 49

Quanto ao proposto no Questionário de nº 1:

Este foi dividido em duas partes. A **parte A**, demonstra o perfil do servidor quanto ao tempo de casa, sexo, faixa etária, estado civil e escolaridade.

Verificamos que 53,06% da população entrevistada tem em média 10 a 20 anos de trabalho na Instituição. Sendo que, na somatória do grau de escolaridade, verifica-se que 44.9% não possui nível superior. (ver Anexos).

A falta de interesse pelo prosseguimento dos estudos, é decorrência de um Plano de Carreira inadequado que não permite ao servidor a ascensão funcional.

A **parte B**, demonstra o conhecimento geral que o servidor possui em relação a Instituição.

1º - Conhecimento da Missão e Objetivos da Instituição: (questões 1, 2 e 3).

Embora 87% terem declarado conhecer a Missão, foi constatado no questionário 2, que este conhecimento se deu apenas pela leitura da mesma e não pela compreensão. Assim a não compreensão da mesma provocou uma apatia e desinteresse pelos planos e objetivos da Instituição. A possibilidade de contribuição para que a mesma seja atingida se torna pequena.

2º - O ambiente de trabalho (físico e organizacional) criado na Instituição: (questões 8 e 9).

O ambiente de trabalho na Instituição é considerado normal (46,94%) dos entrevistados, apesar das instalações físicas serem consideradas regulares.

3º) Comprometimento, envolvimento, satisfação e orgulho de pertencer a Instituição: (questões 6, 7, 14, 15 e 16, 19 e 20).

Foi verificado que o envolvimento com a Instituição ocorre de forma razoável (53,06%), mas os servidores sentem-se sempre comprometidos (81,63%) com a mesma. Orgulham-se de pertencer a IFE, mas o nível de satisfação é considerado regular (46,49%), caracterizado pelos Fatores de Comprometimento relacionados no embasamento teórico.

4º) Relacionamento com alta gerência: (questões 4 e 5)

Foi constatado que os servidores tem acesso a alta gerência (38,78%). Mas nos pareceu que este acesso ocorre informalmente pois estes nunca conversam (38,78) com a alta gerência sobre a missão e os objetivos da Instituição. (Ver embasamento teórico - Gestão Participativa e Trabalho em Equipe).

5º) Quanto a Ocupação de Cargos - Vontade de Mudar: (questões 10 e 11).

Podemos notar uma pré-disposição para mudança de cargo (53,06%), significando que o servidor sente necessidade de demonstrar suas potencialidades, desenvolver-se, buscar novos desafios, (Ver embasamento teórico - Teoria de Herzberg)

6º) Treinamentos e Capacitação: (questões, 12 e 13)

Não houve treinamento para (81,63%) dos servidores ao ocupar o cargo. Isto ocorre porque ao ingressar no Serviço Público, o servidor recebe informações sobre as tarefas que deverá executar. Cabendo o colega do setor ajudá-lo quando houver dúvidas. No atual momento, a ETFSP tem promovido cursos de informática aos servidores, visando a melhoria da qualidade dos serviços. (Ver embasamento teórico - Uso de Novas Tecnologias). Apenas ressaltando, que a participação dos cursos e treinamentos por parte dos servidores, fica a critério da Chefia.

Quanto ao proposto no Questionário de nº 2:

O questionário acima proposto teve o objetivo de identificar os fatores de motivação relacionados ao ambiente Institucional baseados nas Teorias de Maslow e Herzberg.

1) Fatores que mais estimulam:

- 1º) Amigos e colegas do trabalho
- 2º) O serviço que faz
- 3º) Ambiente de trabalho
- 4º) Estabilidade

2) Fatores que mais desestimulam:

- 1º) Salário
- 2º) O não reconhecimento pelo trabalho realizado
- 3º) Plano de Progressão Funcional inexistente
- 4º) Espaço físico precário e condições de trabalho inadequadas (desorganização).

3) Para ser bem sucedido na ETFSP é necessário:

- 1º) Contatos políticos e amizades
- 2º) Gostar do que faz
- 3º) Comprometer-se com os deveres da ETFSP
- 4º) Dedicção

Obs: Ser bem sucedido foi interpretado pelo servidor, dentro de seus valores e crenças.

4) Melhoria do ambiente foi sugerido:

- 1º) Reorganizar o espaço físico
- 2º) Aquisição de equipamentos suficientes
- 3º) Treinamentos, cursos de qualificação
- 4º) Companheirismo

5) Compreensão da Missão:

- 1º) Educar
- 2º) Formar técnicos
- 3º) Condições para enfrentar o mercado de trabalho

Obs: Uma boa parte dos entrevistados copiaram a missão.

Em relação ao Questionário de nº 3

1º Dificuldades de execução das tarefas: (questões: 5, 8 e 12)

As atividades em geral partem das simples para as mais complexas. Neste aspecto verifica-se a necessidade de treinamento das rotinas a serem executadas pelos servidores em seus respectivos setores. (Ver embasamento teórico Atividades no Serviço Público e Utilização de Novas Tecnologias).

2º Relacionamento com os colegas do setor: (questões: 6, 7 e 10)

Em geral o relacionamento entre os funcionários é bom chegando algumas vezes a ótimo, mas também notamos que em alguns momentos há dificuldade de relacionamento quando se trata da execução de tarefas. O problema recai sobre a forma de divisão das tarefas. O servidor só faz a parte que lhe foi indicada. (Ver embasamento teórico - Trabalho em Equipe).

3º Quanto ao atendimento ao público. (questões 15, 16 e 17)

Os servidores pressupõe que fazem um bom atendimento, mas ao entrevistar alunos e comunidade, verificamos um mau atendimento. (demora, documentação escrita errada, forma de atender verbalmente inadequada) CRE, SIE e NTP. Quanto a biblioteca todos os entrevistados que freqüentam local, despejaram elogios, ressaltando apenas o barulho ocasionado pelos próprios alunos.

4º Conhecimento das Legislações pertinentes (questões: 1,2,3,4,5,6 e 7).

No geral, constatamos que há um grande desconhecimento e não utilização das legislações pertinentes da ETFSP. Sejam na esfera educacional como nas administrativas.

Desconhecer normas, regras, padrões, e legislações utilizadas pela instituição, faz com que o servidor, tenha uma grande probabilidade de cometer erros. (Ver embasamento teórico - As Atividades no Serviço Público).

Quanto ao Questionário para as gerências:

Verificamos que o nível de desmotivação também atinge a alta gerência da Instituição, ocasionado por falta de investimento do governo na IFE e também pela apatia e desinteresse de muitos servidores.

Realmente percebe-se uma grande distância entre a alta gerência os funcionários, não só pelo nível hierárquico.

Os fatores que mais estimulam e menos estimulam a trabalhar na IFE, são semelhantes aos indicados pelos funcionários no questionário de nº 2.

Quanto ao futuro da ETFSP, a alta gerência espera que ela se torne um centro de excelência.

Cabe ressaltar que os ocupantes da alta gerência são funcionários antigos da ETFSP.

6. RECOMENDAÇÕES

Para a Gerência de Recursos Humanos (GRH)

- 1º) Ao ingressar na Instituição, o servidor deverá passar por um treinamento, visando conhecer a missão e os objetivos, para que ele possa se envolver com o negócio. Fornecer a ele todas as informações que precisa para desenvolver um bom trabalho;
- 2º) Alocar o novo servidor na sua área de formação ou experiência, para que ele desenvolva um bom trabalho, através dos conhecimentos adquiridos anteriormente e contribuindo para o desenvolvimento da Instituição de uma forma eficiente;
- 3º) Definir medidas de avaliação coerentes com o que se espera do funcionário, visando a expectativa do público alvo. (interno e externo);
- 4º) Estabelecer critérios para avaliação da qualidade dos serviços prestados. (competência, flexibilidade, atendimento (tempo gasto), acesso, credibilidade, segurança;
- 5º) Fazer pesquisa quantitativa e qualitativa periodicamente sobre a qualidade do serviço prestado;
- 6º) Estabelecer **canais de comunicação formal** (caixa de sugestões, reclamações, atendimento aos público interno e externo) e **informal** (motivação);
- 7º) Reduzir a distância entre a alta gerência e os subordinados.
- 8º) Desenvolver uma cultura de serviços em RH, visando a comunicação direta.

9º) A Instituição precisa acreditar no potencial de seus servidores. Criar espaços para que possam demonstrar suas potencialidades.

10º) Valorizar o profissional interno, dando a ele oportunidade de criação, encorajamento para se desenvolver profissionalmente.

11º) Atrelar o Plano Nacional de Capacitação ao Plano de Carreira do servidor técnico-administrativo, sob critérios previamente estabelecidos.

12º) Motivar o servidor por funções que representem um desafio à sua capacidade. Proporcionar desenvolvimento, progresso, reconhecimento e satisfação pela execução do trabalho diário.

13º) Maior comunicação entre as duas gerências.

Para a Gerência de Apoio ao Ensino (GAE)

1º) Criar mecanismos para a organização do setor. Tanto na estrutura física como de pessoal, especialmente CRE e SIE-E;

2º) Otimizar os métodos de trabalho; (CRE e SIE-E)

3º) Melhorar a organização e controle de entrada e saída de documentos; (CRE e NTP)

4º) Estabelecer padronização das atividades do setor, para que o mesmo tenha a "cara " da Instituição e não do servidor. (CRE, SIE-E e NTP)

5º) Utilizar de forma adequada o tempo disponível para a realização das tarefas, principalmente nos meses de pico. (CRE)

6º) Aproveitar as potencialidades de cada membro do setor. **"A pessoa certa no lugar certo."**

7º) Reuniões periódicas para avaliação dos serviços executados e do atendimento ao público. (CRE, SIE-E e NTP)

8º) Descentralização da CRE - Projeto será apresentado posteriormente.

CONCLUSÕES

Durante a longa história da ETFSP, concluímos que muitos servidores tiveram um compromisso, não só com a Instituição, mas com o trabalho a ser realizado em uma Instituição Pública.

As mudanças políticas externas refletiram de forma direta na execução de tarefas acadêmicas essenciais (greve de servidores docentes e técnicos), desencadeando uma falta de motivação, interesse, comprometimento, onde os servidores se viram sem perspectivas pessoais e profissionais dentro de uma Instituição Pública.

Houve servidores que não se comprometeram com a instituição, tiveram a relação indivíduo-trabalho vinculada somente ao aspecto financeiro, ou seja, prestaram serviço em função de receber um salário mensal e não se envolveram com a Instituição numa esfera mais ampla.

Em momentos da história da Instituição percebeu-se que a preocupação com o cargo e a defesa de interesses particulares, tornou-se mais importantes do que a prestação de serviços.

O comportamento do servidor técnico-administrativo no Serviço Público é um reflexo da administração interna e externa.

Em geral, as empresas públicas não informam aos novos funcionários qual é a missão e o objetivo da mesma, apenas informa que tipo de serviço irá executar. Assim quando ele ingressa na Instituição, vem carregado de vícios e imagens do Serviço Público que adquiriu externamente.

A relação do servidor técnico-administrativo com a ETFSP, se prende apenas por um fator chamado **estabilidade**.

Esta por sua vez, tem alguns aspectos a serem considerados: Se por um lado a estabilidade proporciona ao servidor, segurança em relação a ameaça de desemprego do mercado atual e possibilidade de demonstrar um boa performance profissional, por outro, desestimula o servidor a desafios mais amplos, ocasionando uma estagnação e acomodação em relação ao desenvolvimento profissional.

O grau de desmotivação apresentado pelos servidores, foi verificado junto à impossibilitado de desafios mais amplos e o não reconhecimento pelo trabalho realizado. O que caracteriza um forte comprometimento da missão e dos objetivos traçados pela Instituição, agregada a distância entre a alta gerência e os funcionários da execução.

Sobre a Gerência de Recursos Humano e a Gerência de Apoio ao Ensino, verificamos há muitas falhas, que deverão ser corrigidas imediatamente, outras serão corrigidas a longo prazo, em conjunto com as respectivas gerências e funcionários.

Ficou claro que há um interesse da GRH para que o servidor técnico-administrativo se desenvolva profissionalmente. Esta nos últimos anos, tem elaborado projetos de capacitação, visando a melhoria da qualidade dos serviços prestados, seja de atendimento ao público ou das rotinas diárias.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Comprometimento no Trabalho: Contextos em Mudança e os Rumos da Pesquisa Neste Domínio.**
- BERGAMINI & CODA - **Psicodinâmica da Vida Organização. Motivação e Liderança.** São Paulo, Atlas, 1997.
- BIO, Sergio Rodrigues. **Sistemas de Informação - Um enfoque Gerencial.** São Paulo, Atlas, 1985.
- CHANLAT, Jean François. **O indivíduo na Organização. Vol I e II.** São Paulo, Atlas, 1997.
- CURY, Antônio. **Organização e Métodos. Uma Perspectiva Comportamental.** São Paulo, Atlas, 1997.
- ECO, Umberto. **Como se faz uma Tese.** São Paulo, Perspectiva, 1996.
- GIANESI & CORRÊA. **Administração Estratégica de Serviços.** São Paulo, Atlas, 1991.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de PESQUISA SOCIAL.** São Paulo, Atlas, 1995.
- KOTLER & FOX. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais.** São Paulo, Atlas, 1994.
- MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo.** São Paulo, Malheiros Editores, 1997.

-MEIRELLES, Helly Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo, Malheiros Editores, 1997.

-MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo, Atlas, 1996.

-PAGE-JONES, Meillir. **Gerenciamento de Projetos**. São Paulo. MacGraw-Hill: Newstec, 1990.

-PRICE, Wilson T. **Fundamentos de Processamento de Dados**. São Paulo, Editora Campus, 1983.

-REBOUÇAS, Djalma de Pinho, de Oliveira. **Sistemas, Organização e Métodos**. São Paulo, Atlas, 1992.

-TOWNSEND, Patrick L. **Compromisso Com a Qualidade**, Rio de Janeiro, Campus, 1991.

-Anotações de Aula - **Comportamento Humano nas Organizações** - Professor Acyr Saleme, UFPR, 11/02/1998.

-Anotações de Aula - **Estratégias, Estruturas e Tecnologias em Organizações Complexas** - Professor Sergio Bulgacov, UFPR, 18/11/97.

Universidade Federal do Paraná
Programa Avançado em Gestão Universitária
Gestão em Serviços Acadêmicos

Questionário 1

O objetivo deste questionário é traçar o perfil do servidor técnico-administrativo da Escola Técnica Federal de São Paulo.

Sua colaboração é muito importante! Assinale apenas uma alternativa.

Não é necessário colocar o seu nome, apenas indique o setor em que você trabalha.

GRH () GAE () Coordenadoria _____

1) Tempo de casa.

- a) até 2 anos
- b) 2 a 5 anos
- c) 5 a 10 anos
- d) 10 a 20 anos
- e) mais de 20 anos

2) Sexo

- a) Masculino
- b) Feminino

3) Faixa Etária

- a) 18 a 25 anos
- b) 25 a 35 anos
- c) 35 a 45 anos
- d) mais de 45 anos

4) Estado Civil

- a) Solteiro
- b) Casado
- c) Divorciado
- d) Viúvo
- d) Outros

5) Escolaridade

- a) 1º grau () completo () incompleto
- b) 2º grau () completo () incompleto
- c) Superior () completo () incompleto
- d) Pós-Graduação: () Especialização () Mestrado () Doutorado

PARTE B

1) Você sabe qual é a missão da Instituição?

Sim Não

2) Você conhece os objetivos da Instituição nos próximos 4 (quatro) anos?

Sim Não

3) Qual é a sua participação nos Planos e Programas da Instituição?

Muita Pouca Nenhuma

4) Você tem acesso a alta gerência da Instituição?

Sim Não Às vezes

5) Você conversa com a alta gerência sobre a missão e os objetivos da Instituição?

Às vezes Raramente Nunca

6) O seu envolvimento com a Instituição é:

Suficiente Razoável Insuficiente

7) O seu comprometimento com o trabalho/instituição acontece:

Sempre Às vezes Raramente

8) O ambiente de trabalho na Instituição geralmente é:

Descontraído Tenso Normal

9) Instalações e espaço físico disponíveis na Instituição para a realização do seu trabalho são:

Excelentes Bons Regulares Ruins

10) Há quanto tempo você ocupa este cargo/função?

Até 2 anos 2 até 5 anos Mais de 5 anos

11) Gostaria de ocupar outro cargo/função na Instituição?

Sim Não

12) Você recebeu algum tipo de treinamento para ocupar este cargo/função?

Sim Não

13) Você participa de cursos/treinamentos oferecidos pela Instituição?

Sim Não Às vezes

14) Você trabalha de forma eficiente e eficaz?

Sim Não

15) Como você classifica o seu nível de satisfação com a Instituição?

Excelente Bom Regular Ruim

16) Você se sente orgulhoso de ser um funcionário da ETFSP?

Sim Não

17) Quando alguém reclama do Serviço Público, isso afeta você de forma:

Direta Indireta

18) Você se considera um Servidor Público:

Excelente Bom Regular Ruim

19) O seu salário é:

Bom Regular Ruim

20) Você pensa em pedir demissão da Instituição?

Sim Não

Universidade Federal do Paraná
Programa Avançado em Gestão Universitária
Serviços Acadêmicos

Questionário 2

Este questionário tem como objetivo identificar os fatores de motivação relacionados ao ambiente institucional.

Sua colaboração é muito importante!

Não é necessário colocar o seu nome, apenas indique o setor em que você trabalha.

GRH ()

GAE ()

Coordenadoria _____

1) Indique 3 (três) fatores que mais o estimula a trabalhar na ETFSP.

1º) _____

2º) _____

3º) _____

2) Indique 3 (três) fatores que mais o desestimula a trabalhar na ETFSP.

1º) _____

2º) _____

3º) _____

3) O que é necessário para ser um funcionário bem sucedido na ETFSP?

1º) _____

2º) _____

3º) _____

4) O que você faria para melhorar o ambiente de trabalho na Instituição?

1º) _____

2º) _____

3º) _____

5) Escreva a MISSÃO da Instituição, como você a compreende.

Universidade Federal do Paraná
Programa Avançado em Gestão Universitária
Serviços Acadêmicos

Questionário 3

O objetivo deste questionário é identificar a relação indivíduo-trabalho dos técnico-administrativos da
ETFSP.

Sua colaboração é muito importante!

Não é necessário colocar o seu nome, apenas indique o setor em que você trabalha.

GRH ()

GAE ()

Coordenadoria _____

1) Você comparece regularmente ao trabalho?

() Sim

() Não

2) Você utiliza integralmente o horário de trabalho para atividades pertinentes a coordenadoria?

() Sempre

() Às vezes

() Raramente

3) O ambiente de trabalho na sua coordenadoria é:

() Ótimo

() Bom

() Regular

() Ruim

4) Você costuma trabalhar:

() Individualmente

() Em equipe

5) As tarefas que você executa são:

() Simples

() Complexas

6) Tem hábito de compartilhar problemas pessoais com os colegas da coordenadoria?

() Sim

() Não

() Às vezes

() Nunca

7) O seu relacionamento com os colegas da coordenadoria e chefia é:

() Ótimo

() Bom

() Regular

() Ruim

8) Quando há problemas na coordenadoria, você compartilha com a chefia para que o mesmo seja solucionado?

() Sim

() Não

() Às vezes

() Nunca

9) Você costuma apresentar idéias de melhorias das rotinas ao chefe imediato ou aos colegas?

Sim Não Às vezes Nunca

10) Você tem autonomia para tomar decisões quando a chefia imediata está ausente?

Sempre Às vezes Raramente Nunca

11) A alta gerência escolheu para você/coordenadoria um chefe:

Dinâmico Versátil Acomodado

12) Quando há dificuldade na execução de alguma tarefa, a chefia imediata o auxilia?

Sempre Às vezes Raramente Nunca

13) Você utiliza a Informática como ferramenta de trabalho para a execução das tarefas?

Sempre Às vezes Raramente Nunca

14) Você recebeu treinamento para utilizar o computador?

Sim Não

15) Você atende ao público interno/externo de forma adequada?

Sim Não Não sei

16) O público vai embora satisfeito?

Sempre Às vezes Raramente Nunca

17) Ao atender ao público interno/externo você se preocupa com a imagem:

Servidor/Instituição Servidor/Instituição/Serviço Público Servidor Público

18) Você sente que seu trabalho é reconhecido pelo:

Chefe Colegas Ninguém

19) Você se sente útil para a Instituição?

Sim Não

20) Você se sente desmotivado e desinteressado pelo trabalho que realiza?

Sim Não Às vezes

21) Você já compartilhou com o Recursos Humanos a desmotivação e o desinteresse pelo trabalho?

Sim Não Às vezes Nunca

Estas questões se referem as legislações internas/externas utilizadas na Instituição.

1) Quanto ao Estatuto Interno você:

Conhece/utiliza Conhece/ não utiliza Desconhece

2) Quanto ao Manual do Aluno você:

Conhece/utiliza Conhece/ não utiliza Desconhece

3) Quanto a Organização Didática você:

Conhece/utiliza Conhece/ não utiliza Desconhece

4) Sobre a Nova LDB você?

Conhece/utiliza Conhece/ não utiliza Desconhece

5) Quanto ao Manual de Procedimentos da Coordenadoria /Gerência você:

Conhece/utiliza Conhece/ não utiliza Desconhece

6) Você tem conhecimento do Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos?

Sim Não

7) Você sabe qual é a função da CPPTA?

Sim Não

Universidade Federal do Paraná
Programa Avançado em Gestão Universitária
Gestão em Serviços Acadêmicos

Questionário

O objetivo deste questionário é traçar o perfil gerencial da Escola Técnica Federal de São Paulo.
Sua colaboração é muito importante! Assinale apenas uma alternativa.
Não é necessário colocar o seu nome, apenas indique o setor em que você trabalha.

Alta Gerência () () GRH () GAE Coordenadoria _____

1) Tempo de casa.

- a) até 2 anos
- b) 2 a 5 anos
- c) 5 a 10 anos
- d) 10 a 20 anos
- e) mais de 20 anos

2) Sexo

- a) Masculino
- b) Feminino

3) Faixa Etária

- a) 18 a 25 anos
- b) 25 a 35 anos
- c) 35 a 45 anos
- d) mais de 45 anos

4) Estado Civil

- a) Solteiro
- b) Casado
- c) Divorciado
- d) Viúvo
- e) Outros

5) Escolaridade

- a) 1º grau () completo () incompleto
- b) 2º grau () completo () incompleto
- c) Superior () completo () incompleto
- d) Pós-Graduação: () Especialização () Mestrado () Doutorado

1) Qual é a sua responsabilidade na Direção desta Instituição?

2) Que tipo de treinamento você recebeu após ocupar este cargo?

3) O que você considera importante em um funcionário, para que ele faça parte da alta gerência?

4) Indique 3 (três) fatores que mais o estimula a trabalhar na ETFSP?

1º) _____

2º) _____

3º) _____

5) Indique 3 (três) fatores que o mais desestimula a trabalhar na ETFSP?

1º) _____

2º) _____

3º) _____

6) O objetivo traçado na sua gestão é compartilhado por todos?

() Sim () Não

7) Todos os funcionários foram informados qual é a Missão da Instituição?

() Sim () Não

8) Os funcionários são informados e esclarecidos sobre as mudanças e decisões ocorridas na Instituição?

() Sempre () Às vezes () Raramente

9) As mudanças são transmitidas aos funcionários através de:

() Boletins/Memorandos () Murais () Reunião geral () Gerentes

10) Existe alguém na Instituição que poderia fazer o seu trabalho?

Sim Não

11) As normas e os procedimentos são bem aceitos por todos?

Sempre Às vezes Raramente Nunca

12) Você conhece todos os funcionários de cada Gerência/Coordenadoria?

Sim Não

13) O ambiente de trabalho na Instituição geralmente é:

Descontraído Tenso Normal

14) Instalações e espaço físico disponíveis na Instituição para a realização do seu trabalho são:

Excelentes Bons Regulares Ruins

15) Você se sente orgulhoso de ser um funcionário da ETFSP?

Sim Não Às vezes Raramente

16) Para o futuro, o que você espera da instituição?

Perfil Servidores - D.E / G.A.E. / G.R.H.

Nº de Entrevistados = 49

Tempo de Casa (%)

até 2 anos	6,12
2 a 5 anos	4,08
5 a 10 anos	32,65
10 a 20 anos	53,06
mais de 20 anos	4,08
Total	100,00

Sexo (%)

Masculino	36,73
Feminino	63,27
Total	100,00

Faixa Etária (%)

18 a 25 anos	4,08
26 a 35 anos	28,57
36 a 45 anos	42,86
mais de 46	24,49
Total	100,00

Estado Civil (%)

Solteiro	38,78
Casados	38,78
Divorciados	10,20
Viúvo	0,00
Outros	12,24
Total	100,00

Questionário 1 - Parte A

Escolaridade (%)

1º Grau completo	4,08
1º Grau incompleto	2,04
2º Grau Completo	18,37
2º Grau incompleto	4,08
Superior Completo	32,65
Superior Incompleto	16,33
Especialização	18,37
Mestrado	4,08
Doutorado	0,00
Total	100,00

Questionário 1 - Parte B

Perfil do Servidor : Conhecimento Geral em Relação à Instituição
Nº de Entrevistados = 49

1 - Você sabe qual é a Missão da Instituição?

	%
Sim	87,76
Não	12,24

2 - Você conhece os objetivos da Instituição nos próximos 4 (quatro) anos?

	%
Sim	36,73
Não	63,27

3 - Qual é a sua participação nos Planos e Programas da Instituição?

	%
Muita	6,12
Pouca	44,90
Nenhuma	36,73
Branco	14,29

4- Você tem acesso a alta gerência da Instituição?

	%
Sim	38,78
Não	32,65
Às vezes	24,49
Branco	2,04

Questionário 1 - Parte B

5 - Você conversa com a alta gerência sobre a Missão e Objetivos da Instituição?

	%
Às vezes	34,69
Raramente	22,45
Nunca	38,78
Branco	4,08

6 - O seu envolvimento com a Instituição é:

	%
Suficiente	40,82
Razoável	53,06
Insuficiente	4,08
Branco	2,04

7 - O seu comprometimento com o trabalho e Instituição acontece:

	%
Sempre	81,63
Às vezes	16,33
Raramente	0,00
Branco	2,04

8 - O ambiente de trabalho na Instituição geralmente é:

	%
Descontraído	24,49
Tenso	26,53
Normal	46,94
Branco	2,04

Questionário 1 - Parte B

9 - Instalações e espaço físico disponíveis na Instituição para a realização do-seu trabalho são?

	%
Excelentes	6,12
Bons	28,57
Regulares	44,90
Ruins	20,41

10 - Há quanto você ocupa este cargo?

	%
Até 2 anos	16,33
De 3 até 5 anos	18,37
Mais de 6 anos	53,06
Branco	2,04

11 - Gostaria de ocupar outro cargo ou função?

	%
Sim	53,06
Não	46,94

12 - Você recebeu algum tipo de treinamento para ocupar este cargo ou função?

	%
Sim	18,37
Não	81,63

Questionário 1 - Parte B

13 - Você participa de cursos e treinamentos oferecidos pela Instituição?

	%
Sim	32,65
Não	20,41
Às vezes	46,94

14 - Você trabalha de forma eficiente e eficaz?

	%
Sim	91,84
Não	4,08
Branco	4,08

15 - Como você classifica o seu nível de satisfação com a Instituição?

	%
Excelente	8,16
Bom	30,61
Regular	46,94
Ruim	14,29

16 - Você se sente orgulhoso de ser um funcionário da ETFSP?

	%
Sim	57,14
Não	42,86

Questionário 1 - Parte B

17 - Quando alguém reclama do Serviço Público, isso afeta você de forma?

	%
Direta	53,06
Indireta	42,86
Branco	4,08

18 - Você se considera um Servidor Público?

	%
Excelente	28,57
Bom	69,39
Regular	2,04
Ruim	0,00

19 - O seu salário é:

	%
Bom	4,08
Regular	38,78
Ruim	57,14

20 - Você pensa em pedir demissão da Instituição?

	%
Sim	38,78
Não	61,22

Questionário 3

Perfil dos Servidores - Relação Indivíduo-trabalho
Nº de Entrevistados = 44

1 - Você comparece regularmente ao trabalho?

	%
Sim	100
Não	

2 - Você utiliza integralmente o horário de trabalho para atividades pertinentes a Coordenadoria?

	%
Sempre	84,09
Às vezes	11,36
Raramente	2,27
Branco	2,27

3 - O ambiente de trabalho na sua Coordenadoria é:

	%
Ótimo	47,73
Bom	43,18
Regular	9,09
Ruim	0,00

4 - Você costuma trabalhar?

	%
Individualmente	22,73
Em equipe	61,36
Ambas as formas	15,91
Branco	2,27

Questionário 3

5 - As tarefas que você executa são:

	%
Simples	43,18
Complexas	40,91
Ambas	15,91

6 - Você tem hábito de compartilhar problemas pessoais com os com os colegas da coordenadoria?

	%
Sim	27,27
Não	13,64
Às vezes	50,00
Nunca	9,09

7 - O seu relacionamento com os colegas da Coordenadoria e Chefia é:

	%
Ótimo	38,64
Bom	59,09
Regular	2,27
Ruim	0,00

8 - Quando há problemas na Coordenadoria, você compartilha com a chefia para que o mesmo seja solucionado?

	%
Sim	63,64
Não	4,55
Às vezes	29,55
Nunca	2,27

Questionário 3

9 - Você costuma apresentar idéias de melhorias das rotinas ao chefe imediato ou aos colegas?

	%
Sim	61,36
Não	0,00
Às vezes	38,64
Nunca	0,00

10 - Você tem autonomia para tomar decisões quando a chefia imediata está ausente?

	%
Sempre	15,91
Às vezes	47,73
Raramente	22,73
Nunca	11,36
Branco	2,27

11 - A alta gerência escolheu para você um chefe:

	%
Dinâmico	45,45
Versátil	25,00
Dinâmico e Versátil	13,64
Acomodado	2,27
Branco	6,82

12 - Quando há dificuldade na execução de alguma tarefa, a chefia imediata o auxilia?

	%
Sempre	65,91
Às vezes	27,27
Raramente	0,00
Nunca	2,27
Branco	4,55

Questionário 3

13 - Você utiliza o Informática como ferramenta de trabalho para a execução das tarefas?

	%
Sempre	75,00
Às vezes	15,91
Raramente	2,27
Nunca	4,55
Branco	2,27

14 - Você recebeu treinamento para utilizar o computador?

	%
Sim	70,45
Não	29,55

15 - Você atende ao público interno e externo de forma adequada?

	%
Sim	95,45
Não	0,00
Não sei	4,55

16 - O público vai embora satisfeito?

	%
Sempre	59,09
Às vezes	38,64
Raramente	0,00
Nunca	0,00
Branco	2,27

Questionário 3

17 - Ao atender ao público interno e externo você se preocupa com a imagem:

	%
Servidor Instituição	40,91
Servidor Instituição/Serviço Público	52,27
Serviço Público	2,27
Branco	4,55

18 - Você sente que seu trabalho é reconhecido por:

	%
Chefe	38,64
Colegas	25,00
Ambos	25,00
Não há reconhecimento	11,36

19 - Você se sente útil para a Instituição?

	%
Sim	90,91
Não	6,82
Às vezes	2,27

20 - Você se sente desmotivado e desinteressado pelo trabalho que realiza?

	%
Sim	11,36
Não	38,64
Às vezes	50,00

Questionário 3

21 - Você já compartilhou com o Recursos Humanos a
a desmotivação e o desinteresse pelo trabalho?

	%
Sim	6,82
Não	56,82
Às vezes	18,18
Nunca	15,91