

O PLANO DE CARREIRA DOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA CAMPUS LAGES

Thais Esteves Ramos Fontana (IFSC) thais.fontana@ifsc.edu.br

Alexandre Zammar (IFSC) alexandre.zammar@ifsc.edu.br

Simone Mara Dulz (IFSC) simonedulz@gmail.com

Resumo:

O plano de carreira é um instrumento de gestão que objetiva o desenvolvimento pessoal e profissional do servidor público. Para verificar se o plano de carreira existente no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC) incentiva a qualificação profissional dos servidores do IFSC - Campus Lages, realizou-se pesquisa quali-quantitativa com aplicação de questionário. O questionário com perguntas fechadas foi aplicado junto aos 38 servidores técnico-administrativo do IFSC - Campus Lages durante o mês de agosto de 2014. Ficou evidenciado que a maioria dos servidores busca a capacitação contínua, procurando desenvolver-se, ampliando ou adquirindo novos saberes. Observou-se, ainda, que 100% desses servidores foram incentivados principalmente pelo plano de carreira da instituição que dá suporte e motivação para prosseguirem capacitando-se.

Palavras chave: Gestão de pessoas; Plano de carreira; Motivação; IFSC – Lages.

The level of motivation of internal customers reflecting the satisfaction of external clients in small business in the State of Santa Catarina

Abstract

The career plan is a management tool that aims at personal and professional development of civil servants. To verify that existing career plan at the Federal Institute of Education, Science and Technology of Santa Catarina (IFSC) encourages the qualification of servers IFSC - Campus Lages, qualitative and quantitative research conducted with a questionnaire. The closed question questionnaire was applied along the 38 technical-administrative IFSC - Lages Campus during the month of August 2014. It was evident that most servers seeks continuous training, looking to develop, expand or acquire new knowledge. It was observed also that 100% of servers were especially encouraged by the career plan of the institution that supports and motivation to continue empowering themselves.

Key-words: Management persons; Career Plan; Motivation; IFSC - Lages.

1. Introdução

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC) foi fundado em 1909 como Escola de Aprendizes Artífices. Apesar de possuir mais de 103 anos de história, foi somente após o ano de 2005 que se iniciou uma grande expansão resultando na construção de vários câmpus do Instituto em todo estado catarinense, o que proporcionou

educação pública, gratuita e de excelência em todas as regiões de Santa Catarina.

A missão do IFSC é desenvolver e difundir conhecimento científico e tecnológico, formando indivíduos para o exercício da cidadania e da profissão.

O Campus Lages do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina faz parte do Plano de Expansão II, é fruto de uma política de expansão da Educação Profissional e Tecnológica do Governo Federal que encontrou na serra catarinense um grande anseio e mobilização da sociedade pela oferta de cursos profissionalizantes gratuitos e de qualidade.

No final do ano de 2010 foram contratados os primeiros servidores públicos para atuarem no campus e as aulas iniciaram em fevereiro de 2011. Hoje o Campus conta com 90 servidores, sendo 52 docentes e 38 técnicos administrativos da educação (TAE).

Neste trabalho tratou-se do plano de carreira dos TAE's e o objetivo principal foi verificar se este plano de carreira existente no IFSC é o incentivador da qualificação profissional dos servidores do IFSC - Campus Lages.

Para isso, aplicou-se um questionário com perguntas fechadas que deram conta de apontar a resposta para a pergunta: O plano de carreira existente no IFSC é o grande incentivador da qualificação profissional dos servidores?

2 MOTIVAÇÃO, PLANEJAMENTO PESSOAL E GESTÃO DA CARREIRA

Para responder o questionamento sobre o plano de carreira e a motivação dos servidores TAE do Campus Lages buscou-se teorias sobre planejamento, desenvolvimento de pessoas, gestão de pessoas e gestão de carreira, habilidades e formas de recrutamento.

Para Chiavenato (1999) “o desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do treinamento”. Além disso, está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas ao cargo atual.

Ainda, sobre o plano de carreira existe o incentivo à qualificação, ou seja, existe a relação direta e indireta ao ambiente e/ou cargo, onde o servidor poderá acrescer sua remuneração dependendo apenas de seu empenho em qualificar-se. Para Goleman, Boyatzis e McKee (2008, p. 118-196) apud Bergamini (2009, p. 69) o desenvolvimento pessoal depende do sentido pessoal, ou seja, “todos nós lutamos com a questão de um sentido pessoal ao longo de nossas vidas.”

O desenvolvimento pessoal no ambiente de trabalho depende de que o servidor esteja num ambiente que lhe ofereça condições humanizadas, assim:

O trabalho deve ser projetado de forma humanizada, quer dizer, o homem, com suas capacidades e necessidades deve ser o referencial para o projeto do trabalho de modo que o trabalho seja realizável, suportável, pertinente e conduza à satisfação. (SCHMID, 2009, p. 155).

Com as condições de trabalho humanizadas pode a organização repensar a gestão de carreira. Greenhaus (1999) apud Malschitzky (2004, p. 3) define a gestão de carreira como um “processo pelo qual indivíduos desenvolvem, implementam e monitoram metas e estratégias de carreira”. Pressupõe que a otimização desses processos, através de uma gestão estruturada de carreira, resulta em indivíduos mais produtivos e auto-realizados.

O planejamento e gestão de carreira podem ser trabalhados a partir da necessidade do desenvolvimento de competências, habilidades e comportamentos apropriados.

Segundo Tachizawa (2001, p.197), “planejamento de carreira é um processo contínuo de

interação entre o empregado e a organização visando a atender aos objetivos e interesses de ambas as partes.”

Para Dutra (1996), a resistência ao planejamento individual é ainda muito grande no Brasil, as pessoas tendem a guiar suas carreiras mais por apelos externos, tais como remuneração, status, prestígio, etc., do que por preferências pessoais.

Ainda Dutra (1996), há por parte das pessoas, uma natural resistência ao planejamento de suas vidas profissionais, tanto pelo fato de encararem a trilha profissional como algo dado, quanto pelo fato de não terem tido qualquer estímulo ao longo de suas vidas.

Waterman apud Ulrich (2000) salienta que

os indivíduos precisam mais do que nunca além de dedicar-se ao aprendizado contínuo, também estarem prontos a se remodelar para acompanhar o ritmo das mudanças que tomam para si a responsabilidade pela condução de suas carreiras. Eles devem estar conscientes de suas habilidades (considerando seus pontos fortes e pontos fracos) e ter um plano para aumentar seu desempenho e sua empregabilidade a longo prazo.

Nesse sentido, é necessário que os indivíduos estejam motivados para planejar sua carreira. Mas o que é motivação?

Para Gooch e McDowell (apud BERGAMINI, 1993, p.38) a motivação é

(...) uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não pode jamais motivar outra, o que ela pode fazer é estimular a outra. A probabilidade de que uma pessoa siga uma orientação de ação desejável está diretamente ligada à força de um desejo.

De acordo com Murray (1986), a motivação tem dois componentes essenciais: o “impulso”, que se refere ao processo interno que incita o indivíduo à ação, e o “motivo”, que gera o comportamento e termina ao ser atingido o objetivo a ser alcançado pelo indivíduo. O objetivo desejado é a recompensa que supre as necessidades do indivíduo. Assim, pode-se dizer que a motivação nasce de necessidades intrínsecas que impelem o indivíduo a uma ação.

Uma das teorias da motivação mais difundida é a de Abraham Maslow, na qual são apresentadas cinco categorias hierarquizadas de necessidades que o indivíduo traz dentro de si:

- Necessidades fisiológicas: dizem respeito a questões como alimentação, moradia, vestuário, sexo, repouso, dentre outras.
- Necessidades de segurança: estão relacionadas à proteção contra perigo ou privação.
- Necessidades sociais: referem-se aos relacionamentos afetivos e inclusão em grupos.
- Necessidades de estima: incluem a autoestima e o reconhecimento por parte dos outros.
- Necessidades de autorrealização: implica nos desejos de auto-desenvolvimento e autoconhecimento (MASLOW, 1943 apud ANDUJAR; TEIXEIRA, 2010).

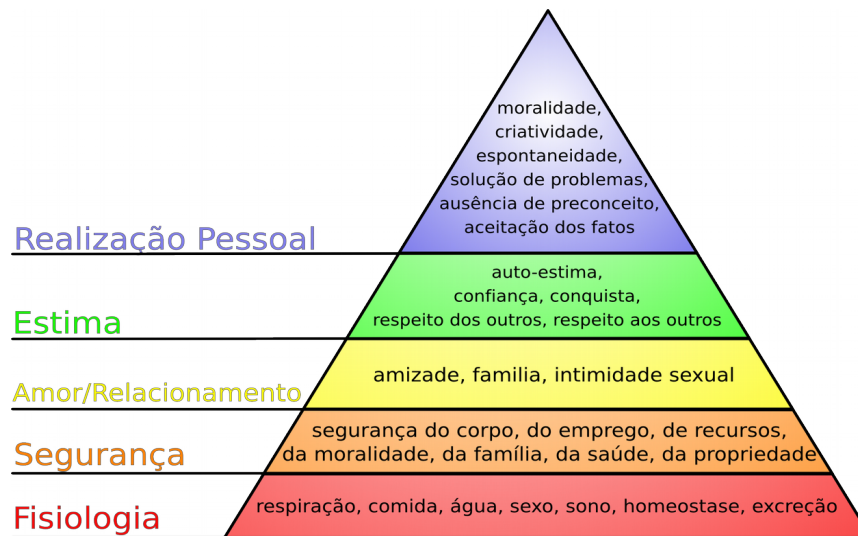


Figura 1 – Pirâmide de Maslow
Fonte: Andujar; Teixeira (2010).

Neste sentido, os fatores que interferem no processo motivacional do indivíduo não podem ser generalizados; cada um tem sua própria história de vida, suas experiências, suas carências, sua personalidade e objetivos únicos e suas motivações decorrem da combinação desses ingredientes (NOVAES, 2007).

Assim, fica evidente que não se consegue motivar alguém, pois a motivação nasce no interior de cada pessoa. Contudo, é possível, segundo Bergamini (1993), manter indivíduos motivados quando se conhece as suas necessidades e lhes oferece fatores de satisfação para essas necessidades. Portanto, conforme Maciel e Sá (2007), “a grande preocupação da administração não deve ser em adotar estratégias que motivem as pessoas, mas acima de tudo, oferecer um ambiente de trabalho no qual a pessoa mantenha o seu tônus motivacional”.

Ainda nessa vertente, observa-se estudos que identificam dois tipos de motivação, a motivação intrínseca e a motivação extrínseca.

A motivação intrínseca, segundo Ryan e Deci (2000, apud ENGELMANN, 2010), está relacionada com uma tendência natural do indivíduo para buscar novidades e desafios, bem como para obter e exercitar suas capacidades. Para os autores, a motivação intrínseca é bastante evidente quando o indivíduo realiza uma determinada atividade simplesmente pelo prazer em realizá-la, de forma desapegada.

De acordo com Eccles e Wigfield (2002, apud ENGELMANN, 2010), os indivíduos intrinsecamente motivados fazem uma atividade porque estão interessados somente em usufruir da própria atividade. Guimarães (2004, p.37), nesse sentido, ressalta que “a motivação intrínseca refere-se à escolha e realização de determinada atividade por sua própria causa, por esta ser interessante, atraente ou, de alguma forma, geradora de satisfação”.

Sobre a motivação extrínseca, Ryan e Deci (2000, apud ENGELMANN, 2010) afirmam que ela se refere à realização de uma atividade para alcançar algum resultado externo. Assim, também Guimarães (2004, apud ENGELMANN, 2010), destaca que este tipo de motivação pode ser considerada como a motivação para trabalhar em resposta a algo externo à tarefa ou à atividade, para obter recompensas e reconhecimentos, tendo em vista os comandos ou as pressões de outras pessoas ou para demonstrar competências ou habilidades. Ryan e Deci (2000, apud ENGELMANN, 2010) enfatizam, ainda, que a motivação

extrínseca diz respeito à realização de uma atividade para atingir algo ou porque conduz a um resultado esperado, contrastando assim com a motivação intrínseca. Ela se caracteriza pela realização da ação pelo indivíduo, visando o reconhecimento ou o recebimento de recompensas materiais ou sociais. Enquanto a motivação intrínseca é tida como autônoma, a extrínseca se relaciona com o controle externo. Neste mesmo sentido, Amabile et al. (1994, apud ENGELMANN, 2010) afirmam que a realização de tarefas tendo em vista o recebimento de recompensas externas de natureza diversa (sociais ou materiais), ou simplesmente para evidenciar habilidades caracterizam pessoas extrinsecamente motivadas.

2.1 PLANO DE CARREIRA

Na atual situação da sociedade percebe-se que as mudanças são contínuas e inevitáveis e que novas formas de produção e apropriação dos saberes estão sendo modificadas. E no mercado de trabalho essas mudanças, novos saberes, requerem que as pessoas remodelem-se e busquem conhecimentos cada vez mais aprofundados para desenvolverem suas habilidades e competências de forma a agregar valor a seu trabalho.

Para isso, é importante as pessoas estarem atentas ao plano de carreira oferecido pela instituição na qual trabalham. Entende-se por plano de carreira:

o conjunto de normas que disciplinam o ingresso e instituem oportunidades e estímulos ao desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores de forma a contribuir com a qualificação dos serviços prestados pelas empresas e instituições, constituindo-se em instrumento de gestão da política de pessoal (SINBRASIL, 2012).

Para Pontes (2002, p. 323), “o plano de carreiras é o instrumento que define as trajetórias de carreiras existentes na empresa”. Para o autor, o plano de carreira pode motivar mais as pessoas, pelas expectativas de crescimento profissional oferecidas e a possibilidade de autonomia em suas atividades.

No serviço público, o plano de carreira visa criar sistemáticas de desenvolvimento do servidor na carreira, pautadas no mérito e na profissionalização, buscando, assim, aumentar a eficiência e a eficácia das instituições e da prestação dos serviços públicos (ROQUETTE; RIBEIRO, [20--?]). Ainda para as autoras, “a noção de plano de carreira no setor público contempla um conjunto de normas que estabelecem condições para ingresso e ascensão na carreira”, sendo que esta ascensão acontece pela elevação do padrão remuneratório do servidor, bem como pelo incremento de suas atribuições e responsabilidades, resultantes do preenchimento de requisitos de desempenho e qualificação funcional.

Nesse sentido, este estudo buscou identificar se o plano de carreira do IFSC incentiva a qualificação profissional dos servidores do IFSC - Campus Lages.

2.1.1 Plano de Carreira no IFSC

O IFSC possui duas carreiras distintas, Docentes e TAE's, portanto com dois planos de carreira distintos.

O plano de carreira do servidor TAE do IFSC é um conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores da instituição. É regido pela Lei Nº 11.091, de 12 de Janeiro de 2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação.

Na criação do Plano de Carreira do IFSC foram observados os seguintes princípios e diretrizes para a gestão dos cargos:

I - natureza do processo educativo, função social e objetivos do Sistema Federal de Ensino;

II - dinâmica dos processos de pesquisa, de ensino, de extensão e de administração, e as competências específicas decorrentes;

III - qualidade do processo de trabalho;

IV - reconhecimento do saber não instituído resultante da atuação profissional na dinâmica de ensino, de pesquisa e de extensão;

V - vinculação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições;

VI - investidura em cada cargo condicionada à aprovação em concurso público;

VII - desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais;

VIII - garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal;

IX - avaliação do desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários; e

X - oportunidade de acesso às atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência, respeitadas as normas específicas.

O Plano de Carreira do Servidor Técnico-administrativo do IFSC é dividido em cinco classes: A; B; C; D; e E.

Essas classes são conjuntos de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições.

Cada uma dessas classes divide-se em quatro níveis de capacitação (I, II, III e IV), sendo que cada um desses níveis tem 16 padrões de vencimento básico.

A remuneração dos servidores no plano de carreira é composta do vencimento básico, correspondente ao valor estabelecido para o padrão de vencimento do nível de classificação e nível de capacitação ocupado pelo servidor, acrescido dos incentivos.

O plano de carreira dos TAE busca estimular os servidores à busca de aperfeiçoamento para compartilharem esses conhecimentos e tentarem garantir os desempenhos considerados adequados e desejáveis às suas tarefas. Para comprovar isto, foi aplicado um questionário a todos os servidores TAE do IFSC - Campus Lages, onde se verificou várias questões referentes ao plano de carreira da Instituição.

3 PERCEPÇÕES DOS SERVIDORES DO IFSC CAMPUS LAGES SOBRE O PLANO DE CARREIRA DO IFSC

O questionário com questões fechadas foi aplicado aos 38 servidores TAE do IFSC – Campus Lages no mês de agosto de 2014, considerando que são 12 servidores de nível E (cargos que exigem graduação), 19 servidores de nível D (cargos que exigem ensino médio ou ensino técnico) e 7 servidores de nível C (cargos que exigem nível fundamental).

Sobre o questionário, uma das perguntas mais relevantes foi relativa ao plano de carreira do IFSC incentivando à busca de capacitação, onde os servidores respondentes concordaram em

unanimidade que o mesmo incentiva à busca e também oferece oportunidades internas para qualificação.

O planejamento de carreira dos servidores TAE, depende exclusivamente de si próprios, a instituição dá a oportunidade e estímulos, basta empenho para o servidor conquistar o objetivo de carreira desejado.

Portanto, o aumento do nível de desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, possibilita os servidores a estarem capacitados para atender a requisitos solicitados, aumentando a própria capacitação e versatilidade.

Destaca-se também a pergunta que abordou sobre realização profissional, onde questionou-se se o plano de carreira do IFSC supria as expectativas de realização profissional de seus servidores. Dos 38 servidores TAE respondentes 90,9% afirmam que o plano de carreira supri suas expectativas e 9,1% respondem que não.

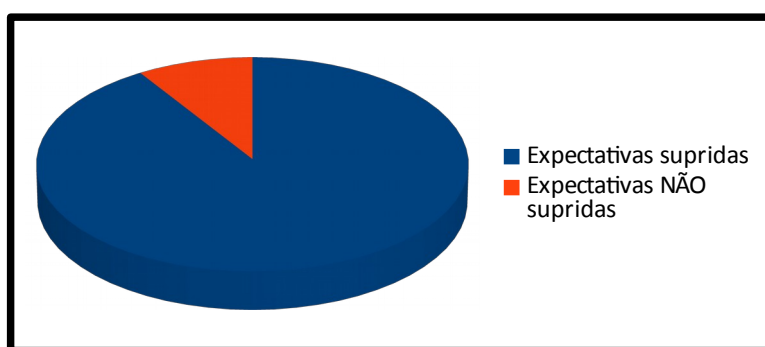


Gráfico 1 – Plano de Carreira e Expectativas de Realização Profissional dos Servidores do IFSC – Lages.
Fonte: Autores (2014)

O resultado dessa pesquisa aponta que mesmo quando o plano de carreira está estruturado em fatores motivadores externos tais como os citados pelo autor Dutra (1996), já mencionados anteriormente, encontra-se ainda assim os indivíduos resistentes a um planejamento de carreira em sua vida profissional.

O plano de carreira do IFSC contém tanto fatores motivacionais referentes a remuneração quanto a satisfação pessoal, pois o servidor além de progredir intelectualmete ainda contemplará aumentos em sua remuneração. Com isso, se pode dizer que existe uma equivalência entre o servidor querer (satisfação pessoal) e a instituição recompensá-lo por isso (aumento na remuneração).

Vislumbrando as várias acepções do questionário aplicado nota-se que a maioria dos servidores do IFSC - Campus Lages (90,9%) busca a capacitação contínua, então está procurando desenvolver-se ampliando ou adquirindo novos saberes para as possíveis mudanças no seu ambiente de trabalho que venham a ocorrer. Observou-se ainda que 100% desses servidores foram incentivados principalmente pelo plano de carreira da instituição que dá suporte e motivação para prosseguirem capacitando-se.

O IFSC - Campus Lages tem cinco anos de implantação mas a contratação de servidores ainda está acontecendo podendo-se dizer que ainda está em fase de ambientação e adequação de cargos, o que leva a busca imediata de qualificação para uma ascensão de carreira.

Baseado nos resultados obtidos com a pesquisa feita através de questionários pode-se concluir que um bom plano de carreira, é capaz de incentivar as pessoas a buscarem a inovação e a capacidade de superação necessárias para crescer. O primeiro passo é saber exatamente onde

quer atuar, identificando e organizando os objetivos, as competências e habilidades.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise das informações contidas na pesquisa sobre plano de carreira dos TAE's aplicada no IFSC - Campus Lages, mostra resultados positivos quando apresentados pelos servidores, principalmente em relação ao incentivo das capacitações realizadas dando ênfase ao planejamento de carreira profissional. Esta análise fez com que a prática pudesse ser confirmada com a teoria apresentada.

O interesse dos servidores pela busca de qualificação para um melhor desenvolvimento no plano de carreira, demonstra que estes têm procurado oportunidades de capacitar-se considerando a progressão nos níveis de capacitação e padrões de vencimentos, além de realização profissional.

O plano de carreira que rege os TAE's, busca identificar nos servidores, aptidões, habilidades e o perfil profissional, assim como a orientação individual onde são identificadas as características e necessidades, na busca de melhorias através de suas capacitações.

Conclui-se então que os servidores aproveitam a oportunidade para participar de diversas capacitações que promovem seu autoconhecimento e desenvolvimento para a partir daí, poder encontrar subsídios para o estabelecimento de objetivos e metas pertinentes à sua carreira profissional, oferecendo assim a busca por oportunidades que sejam condizentes com suas aspirações profissionais.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDUJAR, A.M.; TEIXEIRA, F.R. *Comportamento humano no trabalho*. 2. ed. rev. atual. Florianópolis: Publicação do IF-SC, 2010.

BERGAMINI, C.W. *Motivação*. São Paulo: Atlas, 1993.

BERGAMINI, C.W. *Liderança: administração do sentido*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. Lei Nº 11.091, de 12 de Janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 12 set. 2014.

CHIAVENATO, I. *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 4. ed., São Paulo: Atlas, 1999.

DUTRA, J.S. *Administração de Carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1996.

ENGELMANN, E. *A motivação de alunos dos cursos de artes de uma universidade pública do norte do Paraná*. Londrina, 2010. Disponível em: <<http://www.uel.br/pos/mestrededu/images/stories/downloads/dissertacoes/2010/2010%20-%20ENGELMANN,%20Erico.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2014.

GREENHAUS, J. H. et al. *Career management*. 3. ed. Orlando: Harcourt, 1999.

MACIEL, S. E. V.; SÁ, M. A. D. *Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg*. STUDIA DIVERSA, CCAE-UFPB, Vol. 1, no. 1 - Outubro 2007.

MALSCHITZKY, N. *A importância da orientação de carreira na empregabilidade*. RAE, Rio de Janeiro, 2004.

MURRAY, E. J. *Motivação e emoção*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1986.

NOVAES, M. V. *A importância da motivação para o sucesso das equipes no contexto organizacional*. Revista Científica de Psicologia. Centro de Estudos Superiores de Maceió/ CESMAC. Ano I número 1, julho de 2007.

PONTES, B.R. *Administração de cargos e salários*. 9. ed. São Paulo: LTr, 2002.

SCHMID, D. *Gestão da qualidade: segurança do trabalho e gestão ambiental*. São Paulo: Blucher, 2009.

ROQUETTE, N.S.A.; RIBEIRO, L. M. (org.). *Plano de carreiras*. Belo Horizonte: Governo de Minas,

[20--?]. Disponível em: http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/choque/gestao_resultados/arquivos/Plano_Carreiras.pdf. Acesso em: 25 ago. 2014.

SINBRASIL. *Plano de carreira.* 2014. Disponível em: <http://www.sinbrasil.com.br/plano-de-carreira/>. Acesso em: 25 ago. 2014.

TACHIZAWA, T. *Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.* 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

WATERMAN Jr, Robert H. E ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos:** novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.