



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL  
DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**CLEBER ROGÉRIO PEREIRA DOS SANTOS  
JOIRA BATISTA BARBOSA  
JÚLIO CÉSAR MAIA RODRIGUES JULIÃO  
LIA CARLA DO NASCIMENTO GOMES  
MANGOLE FILIPE**

**A ESTRUTURA ADMINISTRATIVA E AS ROTINAS DOS SERVIDORES  
PÚBLICOS DO INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA (IFBA) – CAMPUS SANTO  
AMARO-BA**

**SÃO FRANCISCO DO CONDE**

**2017**

**CLEBER ROGÉRIO PEREIRA DOS SANTOS  
JOIRA BATISTA BARBOSA  
JÚLIO CÉSAR MAIA RODRIGUES JULIÃO  
LIA CARLA DO NASCIMENTO GOMES  
MANGOLE FILIPE**

**A ESTRUTURA ADMINISTRATIVA E AS ROTINAS DOS SERVIDORES  
PÚBLICOS DO INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA (IFBA) – CAMPUS SANTO  
AMARO-BA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública. Sob orientação do Prof. Dr. Paulo Sérgio de Proença.

**SÃO FRANCISCO DO CONDE**

**2017**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
Sistema de Bibliotecas da Unilab  
Catalogação de Publicação na Fonte

E85

A estrutura administrativa e as rotinas dos servidores públicos do Instituto Federal da Bahia (IFBA) - Campus Santo Amaro-BA / Cleber Rogerio Pereira dos Santos ... [et al.]. - 2017.  
49 f. : il. color.

Monografia (graduação) - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, 2017.  
Orientador: Prof. Dr. Paulo Sérgio de Proença.

1. Administração pública - Santo Amaro (BA). 2. Serviço público - Administração de pessoal. I. Instituto Federal da Bahia - Administração. II. Instituto Federal da Bahia - Servidores públicos. III. Santos, Cleber Rogerio Pereira dos. IV. Título.

BA/UF/BSCM

CDD 351.8142

**CLEBER ROGERIO PEREIRA DOS SANTOS  
JOIRA BATISTA BARBOSA  
JÚLIO CÉSAR MAIA RODRIGUES JULIÃO  
LIA CARLA DO NASCIMENTO GOMES  
MANGOLE FILIPE**

**A ESTRUTURA ADMINISTRATIVA E AS ROTINAS DOS SERVIDORES  
PÚBLICOS DO INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA (IFBA) – CAMPUS SANTO  
AMARO-BA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito final para a obtenção do grau de Bacharel em Administração Pública pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB.

Data: 02/12/2017

**BANCA EXAMINADORA**

**Prof. Dr. Paulo Sérgio de Proença**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

**Prof. Dr. Alexandre Oliveira Lima**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Wilma Moreira Faria**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

## RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo geral descrever e analisar a estrutura organizacional da instituição e as rotinas administrativas dos servidores públicos do IFBA – Campus Santo Amaro. O serviço Público é definido como toda atividade prestada pelo Estado ou por seus delegados, basicamente sob-regime de direito público, com vistas à satisfação de necessidades essenciais e secundárias da coletividade. O Campus Santo Amaro foi criado pelo governo federal no intuito de ampliar o acesso à educação pública e de qualidade da população residente no interior da Bahia, tornando-se um pólo de tecnologia capaz de atrair novos investimentos e ampliar o grau de desenvolvimento da região. A metodologia usada como auxiliadora para responder a pergunta foi a pesquisa exploratória, como delineamento para análise e coleta de dados em paralelo ao Estudo de Caso, pesquisa documental, entrevista semi-estruturada e análise da estrutura administrativa. Na atualidade os servidores público da Instituição têm enfrentado uma série de adversidade devido ao problema de infraestrutura inadequada para a realização de suas atividades de um modo geral. A insatisfação por falta de motivação e sobrecarrega na realização das atividades laborais foram apontados pelos servidores entrevistados durante a produção da pesquisa.

**Palavras-chave:** Administração pública - Santo Amaro (BA). Instituto Federal da Bahia - Administração. Instituto Federal da Bahia - Servidores públicos. Serviço público - Administração de pessoal.

## **ABSTRACT**

The present work has the general objective to describe and analyze the organizational structure of the institution and the administrative routines of public servants of IFBA - Campus Santo Amaro. The Public service is defined as any activity carried out by the State or its delegates, basically under the regime of public law, with a view to meeting the essential and secondary needs of the community. The Santo Amaro Campus was created by the federal government in order to expand access to public education and quality of the population residing in the interior of Bahia, becoming a technology pole capable of attracting new investments and expanding the region's degree of development. The methodology used as an aid to answer the question was the exploratory research, as a delineation for analysis and data collection in parallel to the Case Study, documentary research, semi-structured interview and analysis of the administrative structure. At present the public servants of the Institution have faced a series of adversity due to the problem of infrastructure inadequate to carry out its activities in general. The dissatisfaction due to lack of motivation and burden on the accomplishment of the work activities were pointed out by the servers interviewed during the production of the research.

**Keywords:** Instituto Federal da Bahia - Administration. Instituto Federal da Bahia - Public servants. Public administration - Santo Amaro (BA). Public service - Administration of personnel.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b>	IFBA - Santo Amaro	19
<b>Tabela 1</b>	Ciclo de PDCA	22
<b>Figura 2</b>	Departamentos	26
<b>Gráfico 1</b>	Sexo dos entrevistados	32
<b>Gráfico 2</b>	Etnia dos trabalhadores	32
<b>Tabela 2</b>	Faixa etária	33

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>O FUNCIONALISMO PÚBLICO E O INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA - IFBA</b>	<b>12</b>
2.1	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	13
<b>2.1.1</b>	<b>A nova Administração Pública</b>	<b>16</b>
2.2	CONHECIMENTO PRÁTICO DO TRABALHO	18
2.3	UMA BREVE HISTÓRIA SOBRE O IFBA – SANTO AMARO	18
<b>3</b>	<b>CONCEPÇÃO DA METODOLOGIA</b>	<b>20</b>
3.1	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	22
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b>	<b>24</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS	24
4.2	ANÁLISE DO PROCESSO DE TRABALHO DOS SETORES	24
<b>4.2.1</b>	<b>Administrativo</b>	<b>25</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Financeiro</b>	<b>27</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Compras</b>	<b>27</b>
<b>4.2.4</b>	<b>Gestão de pessoas</b>	<b>28</b>
<b>4.2.5</b>	<b>Almoxarifado</b>	<b>29</b>
4.3	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO	30
<b>4.3.1</b>	<b>Análise da avaliação de desempenho</b>	<b>30</b>
4.4	AS DIFICULDADES ENCONTRADAS NO AMBIENTE DE TRABALHO	31
<b>4.4.1</b>	<b>Perfil dos servidores públicos do IFBA Santo Amaro</b>	<b>31</b>
<b>4.4.2</b>	<b>A insatisfação no ambiente de trabalho</b>	<b>33</b>
<b>4.4.3</b>	<b>Volume acumulativo de trabalho</b>	<b>34</b>
<b>4.4.4</b>	<b>Não reconhecimento pelo trabalho</b>	<b>34</b>
<b>4.4.5</b>	<b>Estagnação profissional</b>	<b>34</b>
<b>4.4.6</b>	<b>Aprendizado no trabalho</b>	<b>35</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>37</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>39</b>
	<b>APÊNDICES - ROTEIROS DE ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS</b>	<b>42</b>



## 1 INTRODUÇÃO

O Estado Brasileiro contemporâneo é um Estado Constitucional, que nos dias atuais se perfaz com base na Constituição Federal promulgada em 1988. A noção de Constituição encontra-se hoje arraigada no conceito de Estado, e assume o texto constitucional a posição de delimitador do horizonte de possibilidades para elaboração de todo o arcabouço legislativo de uma nação e de condição de validade de todos os atos administrativos e legislativos, sendo conhecida pela Carta Magna, definida como Manta Protetora. (MORAES, 2014).

Relata-se que, somente no âmbito federal em 2015, o Brasil possuía 2,2 milhões de funcionários, o que representava 250 mil a mais que há 10 anos antes, alta de mais de 10%. No mesmo período, a despesa anual com esses servidores saltou de R\$ 115 bilhões para R\$ 264 bilhões, um aumento de 129%. As informações são do Boletim Estatístico de Pessoal, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Já a quantidade de servidores municipais chegou a 6,5 milhões em 2015, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2015).

Com a implantação da Gestão por Competências na esfera pública, diversas são as mudanças que podem ser observadas no serviço público federal (administração indireta), o que desperta para a flexibilidade, agilidade, segurança e eficiência esperadas na administração pública. No entanto, embora as experiências em sua maioria sejam de sucesso, não se sabe ao certo se estas experiências contribuem para o desenvolvimento de competências necessárias à formação de negociadores.

A obra apresentada, trata-se de um estudo de caso junto ao Instituto Federal da Bahia, onde se pesquisou a respeito das dificuldades que os funcionários públicos encontram em suas rotinas diárias de atividades laborais.

Em entrevista feita junto gestor responsável pelo Departamento de Administração e Patrimônio (DEPAD) do Instituto Federal da Bahia (IFBA) Santo Amaro, foram elencados os seguintes problemas existentes na organização.

➤ O quantitativo de servidores técnicos é inferior às necessidades administrativas, resultando em acúmulo de funções e atividades importantes de

alguns servidores. Setores instalados em espaços inadequados, descumprimento de normas técnicas obrigatórias, ineficiência na distribuição de coordenações, setores e departamentos, não ampliação da oferta de vagas e cursos, redução de número de matriculados, impacto no limite orçamentário anual da Instituição.

➤ Quando questionado a respeito dos problemas enfrentados enquanto gestor, o mesmo sinalizou: Falta de infraestrutura; Número reduzido de servidores técnicos; Acúmulo de funções e atividades; Limites orçamentários baixo. Salientando que estes infortúnios, são encarados desde o início da sua gestão e tem se acentuado com o passar do tempo.

➤ O campus ter sido instalado em um prédio antigo, mal estruturado e que sofreu apenas poucas reformas e adaptações. Mas sem as condições estruturais adequadas para uma Instituição de Ensino com as dimensões do IFBA. Isso acarretou em problemas como quantidade insuficiente de salas de aula, laboratórios e salas para os setores administrativos.

Nesse caminhar, o problema norte desta pesquisa consiste: Quais os desafios enfrentados pelos servidores públicos na realização de suas atividades laborais junto ao Instituto Federal da Bahia (IFBA) campus Santo Amaro?

Não se pode dizer que é uma tarefa fácil delimitar e definir o termo Funcionário Público, devido ao mesmo abarcar uma grande variedade de categorias profissionais e formas diversas de afiliação e vínculo empregatício, logo, o termo precisou ser deixado de lado, sendo trocado por servidor público civil e posteriormente por apenas servidor público, mediante emenda Constitucional nº19, de 1998. Salientando que os dois termos ainda são usados de forma paralela, e muitas vezes se difundem entre si. (DALLARI, 1989).

Dessa forma, como objetivo geral definiu-se: Descrever e analisar a estrutura organizacional da instituição e as rotinas administrativas dos servidores públicos do IFBA – Campus Santo Amaro. Já os Objetivos específicos consistem em: Analisar o perfil dos Servidores Públicos do IFBA– Campus Santo Amaro; Identificar as dificuldades enfrentadas pelos servidores públicos na realização de suas atividades laborais junto ao Instituto Federal da Bahia (IFBA) campus Santo

Amaro; Contribuir para a melhoria do setor do funcionalismo do IFBA, valorizando o conhecimento prático do trabalho como fonte de informações e significados.

O Instituto Federal de educação, Ciência e Tecnologia da Bahia em Santo Amaro iniciou-se suas atividades em um prédio antigo, contando com uma infraestrutura precária. Após uma observação expressiva na instituição, pode-se analisar que o grande problema está relacionado à infraestrutura, e que os pontos abordados afetam principalmente a maneira de administrar, porque mexe com toda a coordenação, setores, quantidade de servidores, cargos e funções, organograma e execução das atividades.

Um dos principais desafios em se trabalhar em órgãos públicos é a desorganização administrativa, assim como a falta de compromisso por parte dos gestores, normas rígidas; redução no orçamento; achatamento dos salários; falta de concursos e com isso o quadro de pessoal cada vez mais reduzido. O que por diversas vezes favorece situações de corrupção, assim como a aplicação inadequada do dinheiro público em ações que não deveriam ser prioridades.

A metodologia usada como auxiliadora para responder a pergunta foi a pesquisa exploratória, como delineamento para análise e coleta de dados em paralelo ao Estudo de Caso, pesquisa documental, entrevista semiestruturada e análise da estrutura administrativa.

Embora se busque a máxima eficácia da organização pública, no que diz respeito a seus objetivos, é necessário que se disponibilizem as condições necessárias para que os servidores públicos possam trabalhar motivados e com a satisfação que se espera destes.

## 2 O FUNCIONALISMO PÚBLICO E O INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA - IFBA

O presente capítulo descreverá a respeito do que é o Funcionalismo público, assim como o conhecimento sobre a prática do trabalho, além do breve histórico sobre a instituição escolhida como objeto de pesquisa, o IFBA - Santo Amaro.

O Serviço público constitui a própria essência do estado. A expressão serviço público admite dois sentidos fundamentais, um subjetivo e outro objetivo. No primeiro, levam-se em conta os órgãos do Estado, responsáveis pela execução das atividades voltadas à coletividade. Nesse sentido, são servidores públicos, por exemplo, um órgão de fiscalização tributária e uma autarquia previdenciária. No sentido objetivo, porém serviço público é a atividade em si, prestada pelo Estado e seus agentes. Aqui nos abstraímos da noção de quem executa a atividade para nos prendermos à ideia da própria atividade. (MORAES, 2014).

É possível conceituar o serviço público como toda atividade prestada pelo Estado ou por seus delegados, basicamente sob-regime de direito público, com vistas à satisfação de necessidades essenciais e secundárias da coletividade. Haja vista que o bom andamento da organização é fruto de uma interação, conforme afirma Chiavenato (2007, p. 4)

O sucesso de uma organização não é fruto exclusivo da sorte, mas de uma série infundável e articulada de decisões, aglutinação de recursos, competências, estratégias e uma busca permanente de objetivos para alcançar resultados cada vez melhores.

É preciso salientar que o servidor público é um intermediário entre o público e o Estado, que este atua na execução de uma função que pode ser descrita como essencial para o cidadão de modo geral.

O Servidor público exerce uma função pública, e a função pública é aquilo que pertence ao povo, a todos, à coletividade logo, quem paga os vencimentos destes são os cofres público, ou seja, toda a população através de impostos. Ou seja, servidor público não trabalha para o governo, e sim para a população, atendendo necessidades essenciais da população, como segurança,

saúde e educação, e conseqüentemente é propriedade do cidadão que paga os impostos. (PAGANELLA, 2004).

## 2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública visa sempre o atendimento do interesse público, o que leva está a se estruturar de maneira que possibilite que se exerçam as atividades compreendidas na função administrativa do Estado, pois conforme Di Pietro (Apud ALEXANDRINO, 2011, p. 20) “Desse modo, pode-se definir Administração Pública, em sentido subjetivo, como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos qual a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado”.

A Estrutura organizacional é descrito como o elemento essencial para que uma empresa mantenha o foco nos seus objetivos, salientando que após a definição da missão, da visão, dos valores que servem de fundamentos para a definição de como a empresa vai dirigir suas atividades no mercado, ou seja quais são as suas estratégias de mercado. Logo, estas servirão de base para a formulação da sua estrutura.

Conforme Oliveira (2006), Estrutura organizacional nada mais se não o instrumento administrativo que resultou da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades assim como dos recursos das empresas, introduzindo a divisão dos níveis hierárquicos e dos processos decisórios, almejando o alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas.

Existem dois tipos de Estrutura Organizacional: formal e informal.

**Estrutura Formal:** é aquela representada diretamente no organograma. Todas as relações são formais. Não se pode descartá-la e deixar funcionários se relacionarem quando eles não devem ter relações diretas. (CHIAVENATO, 1987)

**Estrutura Informal:** trata-se do relacionamento entre as partes que não se encontram incluídas no organograma, ou seja, as relações não estão previstas. (CHIAVENATO, 1987)

Enfatizando que a estrutura informal aparece naturalmente. A mesma pode ajudar a empresa, mediante a facilidade frente ao trabalho, como também pode atrapalhar, a partir da realização de procedimentos errados.

De acordo com a Constituição Federal Art.37. A administração pública tanto direta como indireta de qualquer um dos três Poderes e esferas deverá sempre obedecer aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Sendo o princípio da eficiência acrescentado a Constituição Federal mediante emenda constitucional 1998 e o mesmo aponta para a racionalidade econômica do funcionamento da Administração Pública, segundo Coelho (2009, p. 60) “é difícil imaginar a Administração Pública eficiente, se também não forem eficientes os processos por ela utilizados e os agentes que a compõem”.

Antes de entrar no mérito do serviço público enquanto profissão vale a pena conceituar a administração direta e a indireta, a primeira aborda desde os serviços que fazem parte da estrutura da administração Presidência da República e dos Ministérios (quando se trata da administração Federal) e no caso das instancias municipais e estaduais os governos e as secretarias. Já a Administração indireta, compreende as organizações que juridicamente possuem autonomia administrativa e financeira, por possuírem patrimônio próprio, estando as mesmas

Também o referido autor descreve a Administração Indireta como o conjunto de “Organizações dotadas de personalidade jurídica e patrimônio próprio, que gozam de autonomia administrativa e financeira e se encontram vinculadas aos ministérios e secretarias”.

Na atualidade brasileira a cada 100 trabalhadores brasileiros, 12 são servidores públicos. E esta média corresponde igualmente à verificada nos demais países da América Latina, de acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). No entanto, nos países mais desenvolvidos, o percentual comumente é quase o dobro, sendo que nesses locais, a média é de 21 funcionários a cada 100 empregados. Já em nações como Dinamarca e Noruega, corresponde a mais de um terço da população economicamente ativa está empregada no serviço público. (PORTAL CORREIO BRASILIENSE 2016).

Diversas são as pessoas que podem ser descritas como servidor público, do concursado ao prestador de serviço ao Estado, passando pelo ocupante de cargo

de confiança, todos podem ser considerados indiferenciadamente funcionários públicos ou não, a depender do critério utilizado.

Servidores públicos, em conceito mais abrangente, segundo Meirelles (2010), caracteriza-se por todos os agentes públicos que possuem vínculos junto à Administração Pública, direta ou indiretamente, do Estado, através de regime jurídico estatutário regular, geral ou peculiar, administrativo especial, ou, ainda, celetista, sendo regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que possui cunho profissional e empregatício.

Ainda conforme o autor essa classificação ampla dos servidores públicos ocasiona inconsonância doutrinárias. Pois de acordo a Constituição federal de 1988, seguindo a redação resultante da Emenda Constitucional (EC) 19, denominada de Emenda da Reforma Administrativa, assim como da EC 20, os servidores públicos podem ser classificados em quatro espécies, a saber: agentes políticos, servidores públicos em sentido estrito ou estatutários, empregados públicos e os contratados por tempo determinado.

- **Agentes políticos** – são todos aqueles que têm vínculos tópicos com o Estado, através de eleição, além dos juízes e membros do Ministério Público. Logo, na área federal, os agentes políticos são basicamente o Presidente da República, os deputados, os senadores, os juízes em geral e membros do Ministério Público.

- **Funcionários Públicos Estatutários** - são todos os que têm regime de previdência descrito como Regime Próprio, ou ainda, as caixas de aposentadoria municipais e estaduais, independentes da previdência do Instituto Nacional de Seguridade Social - INSS;

- **Empregados Públicos** - são aqueles que se beneficiam com a previdência pública (INSS). Estão submetidos às regras da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT e subordinados às normas da esfera de governo para a qual ele trabalha;

- **Servidores Temporários** - são aqueles que, como indica sua denominação, prestam serviço para o Poder Público em caráter temporário. De

acordo com PEREIRA, “Não há que se falar em admissão, apenas contratação por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público”, conforme ordena o art. 37, IX da Constituição da República.

Para adentrar na carreira pública existem algumas maneiras conforme descrito na Lei nº 8.112/ 1990: I - nomeação; II - promoção; III - (Revogado pela Lei nº 9.527, de 10.12.97) IV - (Revogado pela Lei nº 9.527, de 10.12.97) V - readaptação; VI - reversão; VII - aproveitamento; VIII - reintegração; IX - recondução.

No entanto a maneira considerada como legítima de se ingressar no serviço público é o concurso, usado como requisito na seleção de pessoas capazes de preencher os requisitos da vaga pleiteada. O concurso trata-se de uma modalidade de licitação e, por isso está sujeito às regras da Lei 8666/93 e suas alterações, que regem essa matéria.

A fase de recrutamento se dá por meio de publicação de edital, que deve conter todas as especificações do cargo pretendido, como carga horária semanal, valor do salário, descrição resumida do cargo e suas atribuições, número de vagas, dentre outras. O edital do concurso deve ser publicado com, no mínimo, quarenta e cinco dias de antecedência da realização da avaliação, de acordo com o art. 21, parágrafo 2º, inciso II da Lei de Licitações (Lei 8666/93).

### **2.1.1 A nova Administração Pública**

No processo de mudança para a nova fase do Estado a maior preocupação dos atores políticos era a correção dos erros cometidos pelos militares, o que acabou por deixar de lado a necessidade de se construir um modelo de Estado que enfrentasse os novos desafios históricos. Haja vista que, o regime autoritário foi o dissipador dos problemas históricos da administração pública brasileira, tais como: o descontrole financeiro, a falta de responsabilização dos governantes e burocratas perante a sociedade, assim como a politização inapropriada da burocracia entre os estados e municípios, sem deixar de mencionara a fragmentação excessiva das empresas públicas, gerando a perda de foco de atuação governamental. (ABRUCIO, 2007).

A administração pública brasileira era fruto do regime militar, que dissipou uma infinidade de problemas entre os estados e municípios. O reconhecimento do



serviço público, só aconteceu após a Constituição federal de 1988. O Ministro Bresser mediante conclusão de que a administração pública mundial passava por grandes mudanças, e que o Brasil também tinha a necessidade de mudança. A ideia central de Bresser era uma administração pautada em resultados, muito usada em empresas privadas.

A democratização do Estado, a descentralização e a profissionalização da burocracia são conjuntos de mudanças que devem ser destacados. Embora tenham trago ganhos a administração pública, o sentido de cada uma delas não se consolidou por inteiro devido a uma série de problemas.

Aos poucos a população entendeu que a Constituição de 88 não tinha resolvido nem metade dos problemas. Com a era Collor disseminou-se uma série de desconfiança por toda a máquina federal. E foi nesse momento que se estabeleceu um regime jurídico único demasiadamente corporativista.

A reforma administrativa se efetivou como tema central no Brasil somente a partir de em 1995, posteriormente a eleição e a posse de Fernando Henrique Cardoso. No mesmo ano em que se evidenciou para a sociedade brasileira que essa reforma não era eficaz devido à divergência existente entre o ajuste fiscal do Estado brasileiro e o serviço público moderno, profissional e eficiente, voltado para o atendimento das necessidades dos cidadãos. (BONEZI e PEDRAÇA, 2008).

O governo Lula continuou uma série de iniciativas advindas da experiência anterior da modernização do Estado brasileiro, particularmente no reforço de algumas carreiras, no campo do governo eletrônico e na nova moldagem que deu à Controladoria Geral da União. Tudo no que diz respeito a reforma do Estado é uma continuidade, principalmente pelo fato de que não se alcançou o real reconhecimento do serviço público.

Relata-se que a principal contribuição da reforma administrativa baseia-se na governança, e esta é compreendida como o aumento da capacidade de governo, mediante adoção dos princípios da administração gerencial, conforme descrito:

Orientação da ação do Estado para o cidadão-usuário de seus serviços; ênfase no controle de resultados através dos contratos de gestão; fortalecimento e autonomia da burocracia no core das atividades típicas de Estado, em seu papel político e técnico de participar, junto com os políticos e a sociedade, da formulação e gestão de políticas públicas; separação entre as secretarias formuladoras de políticas e as unidades executoras

dessas políticas, e contratualização da relação entre elas, baseada no desempenho de resultados; adoção cumulativa de três formas de controle sobre as unidades executoras de políticas públicas: controle social direto (através da transparência das informações, e da participação em conselhos); controle hierárquico gerencial sobre resultados (através do contrato de gestão); controle pela competição administrada, via formação de quase-mercados (BRESSER PEREIRA, 1997, p. 42).

A governança pública é considerada como o novo modelo que foi originada, após o reconhecimento da insatisfação a respeito da modernização que até os dias atuais ainda é praticada.

## 2.2 CONHECIMENTO PRÁTICO DO TRABALHO

A prática apresenta a sociedade com uma visão distorcida do servidor público, generalizando-o como ineficiente e o único culpado pelas deficiências do Estado. Este fato existe, não em todas as camadas, mas, para fazer essa distinção é preciso conhecer as causas, e o que está por detrás delas.

A realidade do trabalho não se sustenta de forma individual, ou seja, só são apreendidos pelo sujeito através das categorias, práticas, convenções e linguagem.

Sá (2004) enfatiza que não basta apenas a identificação da preponderância dos contextos sociais sobre os comportamentos e processos individuais, e sim, é necessário se analisar a participação destes sobre a construção da própria realidade social.

É na rotina diária que se é construído o corpo do conhecimento no que tange a realidade a ser compartilhada no ambiente de trabalho, além de permitir o entendimento de como agir perante determinadas situações adversas, visando sempre o cumprimento das atribuições que pertencem a cada trabalhador.

## 2.3 UMA BREVE HISTÓRIA SOBRE O IFBA – SANTO AMARO

A Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, no Estado da Bahia, foi criada no ano de 1910, a partir da instalação da primeira Escola de Aprendizes Artífices, na cidade de Salvador, oferecendo cursos nas oficinas de alfaiataria, encadernação, ferraria, sapataria e marcenaria.

A Escola funcionou provisoriamente no Centro Operário da Bahia, no Pelourinho. Posteriormente, passou para o Largo dos Aflitos e, após dezesseis anos, teve a sua sede inaugurada no Barbalho, passando a contar também com oficinas nas áreas de artes gráficas e decorativas.

No decorrer dos anos, a Escola passou por algumas modificações, recebendo inclusive outras denominações, como: Liceu Industrial de Salvador em 1937; Escola Técnica de Salvador (ETS) em 1942; Escola Técnica Federal da Bahia (ETFBA) em 1965 e Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia (CEFET-BA) a partir de 1993 – resultado da fusão entre o CENTEC (Centro de Educação Tecnológica da Bahia) e a ETFBA. Finalmente, em 2008, recebeu o nome de Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – IFBA.

O Campus Santo Amaro foi criado pelo governo federal sendo fruto do programa de expansão e melhoria da educação profissional, no intuito de ampliar o acesso à educação pública e de qualidade da população residente no interior da Bahia, tornando-se um polo de tecnologia capaz de atrair novos investimentos e ampliar o grau de desenvolvimento da região. O compromisso do Instituto é educar para a cidadania, o que implica na realização de processos formativos, acima de tudo de caráter humanístico, que reconheçam o fazer estético, ético, político e incentivo do ser humano, suas relações com o mundo, com o outro e consigo mesmo.

**Figura 1** - IFBA - Santo Amaro



Fonte: os autores.

O Instituto começou oferecendo os cursos de Tecnologia da Informação Eletromecânica na modalidade subsequente, a unidade iniciou atendendo 160 alunos apenas no turno vespertino e contando com apenas 04 (quatro) professores e 06 (seis) técnicos – administrativos, além da precária infraestrutura. No ano seguinte (2007), a unidade triplicou o número de alunos e passou a funcionar nos três turnos (matutino, vespertino e noturno), abrangendo também a modalidade integrada. Hoje, com novos cursos: Segurança do Trabalho na modalidade proeja e Licenciatura da Computação na modalidade superior, atende aproximadamente 470 alunos e conta-se com a colaboração de 72 servidores (docentes e técnicos administrativos).

Estrutura Administrativa: Direção Geral Departamento de Administração e Patrimônio (DEPAD); Departamento de Ensino (DEPEN); Departamento de Orçamentos e Finanças (DOF); Coordenação de Artes Gráficas (CEGRAF); Coordenação de Estágio Coordenação de Comunicação Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP); Coordenação de Gestão da Tecnologia da Informação (CGTI); Coordenação de Manutenção (COMAN); Coordenação de Registros Escolares (CORES); Coordenação Técnica e Pedagógica (COTEP); Serviço Médico Odontológico (SMO); Audiovisual; Biblioteca e Docentes. Já a estrutura Física: Área do terreno: 50.700 m<sup>2</sup>; Área construída: 2.306 m<sup>2</sup>.

### **3 CONCEPÇÃO DA METODOLOGIA**

A Pesquisa é definida como um processo de investigação que tem por interesse descobrir as relações existentes entre os aspectos que envolvem os fatos, fenômenos, situações ou coisas. (MARCONI e LAKATOS, 2003, p. 155).

Para a elaboração da monografia, no que tange aos procedimentos técnicos foram adotadas as pesquisas bibliográficas e de campo. A primeira está fundamentada nos conhecimentos extraídos em livros, artigos, teses e outros, com o objetivo de respaldar a pesquisa, já a pesquisa de campo se deu através da aplicação de questionários/ entrevistas, já no que diz respeito à abordagem a metodologia usada é a qualitativa.

Conforme Andrade (1999), a pesquisa bibliográfica é a base para todas as fases de qualquer tipo de pesquisa, pois esta auxilia na definição do problema, na determinação dos objetivos, na construção de hipóteses, na fundamentação da justificativa da escolha do tema e na elaboração do relatório final.

A pesquisa de campo é a etapa que vem logo após a realização da pesquisa bibliográfica, tem por objetivo gerar ao pesquisador um melhor conhecimento a respeito do tema escolhido como objeto de pesquisa, revela-se de suma importância, pois é nesta fase que se definem: os objetivos da pesquisa, as hipóteses, definir qual é o meio de coleta de dados, tamanho da amostra e como os dados serão tabulados e analisados. (MARCONI & LAKATOS, 1996).

Ao passo que a pesquisa exploratória tem como objetivo a familiarização com um assunto ainda pouco conhecido, pouco investigado. Tendo como consequência que ao final de uma pesquisa exploratória, o pesquisador conhecerá mais profundamente sobre determinado assunto, e estando apto a construir hipóteses. Como qualquer exploração, a pesquisa exploratória depende da intuição do explorador (neste caso, da intuição do pesquisador). (GIL, 2008).

Quanto à abordagem foram aplicadas as pesquisas quantitativa e qualitativa, que possibilitaram conhecer o perfil dos trabalhadores diante das dificuldades no trabalho enquanto servidor público.

A pesquisa bibliográfica foi a partir de análise de livros, revistas, periódicos e sites que abordam a respeito do tema estudado, sendo usado descritores como, servidor público temporário agente temporário, dentre outros.

Para ajudar na identificação do problema e desenvolvimento da pesquisa, utilizamos a metodologia de análise e solução de problemas, conhecida como MASP.

O MASP é um método composto de passos pré-definidos para identificar o problema, buscar as características que prejudicam a solução, testar as hipóteses para encontrar qual é a causa fundamental, bloquear através de um plano de ação efetivo, verificar efetivamente o bloqueio das causas fundamentais, padronizar a operação e concluir o trabalho do MASP, assim conseguindo o melhor resultado através da qualidade, produtos, processos ou serviços buscando sempre a Melhoria Contínua.

O MASP não trabalha de forma isolada, por isso foi usado em paralelo a esta, o ciclo de PDCA que tem por significado Plan (planejar), Do (executar), Check (verificar), Action (atuar).

As etapas do PDCA estão descritas conforme a tabela a baixo, estas foram usadas para nortear a descoberta do problema analisado. Na primeira fase, está o planejamento, onde são estabelecidos os objetivos e as metas do ciclo, em seguida coloca-se o plano de ação em prática conforme o que foi planejado, de forma para que não haja nenhum tipo de desvio ao longo do caminho, na etapa de checagem, a mesma começa junto com a fase de implementação do plano de ação, para que o quanto antes se saiba se o planejamento deu certo, por fim a atuação, está se dar em caso de todas as metas terem sido atingidas, pois é a partir desta que se adota o plano aplicado como padrão.

**Tabela 1** - Ciclo de PDCA

PDCA	FASE	OBJETIVO
<b>P</b>	Identificação do problema	Definir o problema e reconhecer sua importância
	Observação	Investigar as características específicas do problema
	Análise	Descobrir as causas
	Plano de ação	Definir um plano para bloquear as causas
<b>D</b>	Execução	Bloquear as causas
<b>C</b>	Verificação	Verificar se o bloqueio foi efetivo
<b>A</b>	Padronização	Prevenir contra a reincidência do problema
	Conclusão	Rever o processo utilizado para solucionar o problema, para planejar possíveis melhorias

Fonte: Adaptado.

### 3.1 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Foi realizada entrevista semi-estruturada, esta que é uma das modalidades mais utilizadas para a realização de uma pesquisa ação, levando sempre em consideração em sua elaboração os seguintes pré-requisitos: busca de dados no ambiente onde o fenômeno ocorre; o que o pesquisador define como instrumento principal para a realização da pesquisa. Minayo (1996) diz que a entrevista semi-estruturada, é o fenômeno que permite a maior aproximação aos

fatos ocorridos na realidade comparados a teoria existente sobre o assunto analisado, a partir da combinação entre ambos.

As questões levantadas na entrevista tinham como objetivo compreender desde o grau de satisfação dos colaboradores, até a estrutura da instituição, assim como a existência ou não de um plano de carreira, questões salariais e interação entre os servidores públicos do IFBA do Município Santo Amaro, Bahia. Foram realizadas 20 entrevistas junto aos colaboradores do IFBA-Santo Amaro.

Faz-se válido, relatar as dificuldades encontradas pela equipe no processo de coleta de dados, pois foi escolhida a entrevista semi-estruturada com perguntas abertas, buscando extrair o máximo de informações possíveis dos colaboradores voluntários, entretanto o prazo que os entrevistados levaram para conceder as respostas foi muito longo, quando analisado de forma específica, o que de certa forma acabou por prejudicar o tempo estipulado para a etapa de análises e discussões da pesquisa.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS

A população de usuária dos serviços públicos, de modo geral tem a opinião de que, se o funcionário público é ineficiente, o mesmo é proveniente do Estado que também o é. Logo, para estas pessoas, para que um servidor possa ser caracterizado como “eficiente e honesto”, faz-se necessário dar a estes as condições favoráveis como: oportunidade de modernização, atualização e reciclagem, além de um salário compatível com sua função. Enfatizando que o dever de dar as condições favoráveis para o bom desempenho dos servidores, é atribuição do Estado. Bonezzi e Pedraça (2008, p. 06), reforça essa ideia:

Não se tem assim, um modelo padrão de administração pública e, portanto, nem de servidor. O que existe são pessoas e formas de trabalhar com o mesmo modelo ético, mas com desempenhos adotados de maneira diferenciada em cada área.

Os agentes públicos são os funcionários que exercem funções em órgão público, distribuídas entre cargos aos seus titulares, mas, excepcionalmente poderão existir funções sem cargo. Servir é o mesmo que estar pronto a colaborar com a sociedade no atendimento de suas necessidades, ou ainda servir tem por significado agir mediante os princípios da moralidade, impessoalidade, publicidade, eficiência e legalidade, de acordo o Artigo 37 da Constituição Federal Brasileira.

### 4.2 ANÁLISE DO PROCESSO DE TRABALHO DOS SETORES

A contratação dos servidores públicos é realizada por aprovação nas vagas ofertadas via Concurso Público, e a divisão de departamentalização é feita pela livre nomeação/designação do Diretor geral. Não há Regimento Interno ainda aprovado e, portanto, estrutura organizacional ainda não foi definida.

Alguns setores da Instituição foram avaliados durante o processo de construção da pesquisa, embora cada setor tenha suas atividades específicas a serem desenvolvidas, em um dado momento é necessário a colaboração de um



funcionário de outro setor, para que desta maneira a meta estabelecida para o gestor, seja alcançada de maneira satisfatória.

Alguns setores da Instituição foram avaliados durante o processo de construção da pesquisa, a saber.

#### **4.2.1 Administrativo**

Departamento de Administração e Patrimônio (DEPAD) é o setor responsável pela infraestrutura necessária à manutenção dos equipamentos, da estrutura física da instituição, compreendendo o almoxarifado e o patrimônio.

O DEPAD é ainda responsável pelo setor de protocolo, que compreende os serviços de abertura de processos para técnicos, docentes e discentes. Para os discentes os serviços prestados no protocolo são: recebimento de atestados médicos, que serão devidamente encaminhados para os setores responsáveis pela análise e deferimento do pedido. O pedido pode ser: justificativa de falta e marcação de 2ª chamada se for o caso.

É neste setor que, os professores e técnicos solicitam reservas de salas para a realização de eventos, aulas de reposição, palestras, reuniões, etc. O setor também é responsável pela reserva do transporte institucional para a realização de viagens.

Em entrevista junto ao gestor, uma gama de informações relevantes foi absorvida para a resposta da pergunta da pesquisa em questão.

O responsável pelo DEPAD Ingressou na Instituição em 01 de agosto de 2008 quando ainda era denominada CEFET. Inicialmente trabalhou na Coordenação de Registros Escolares – CORES, setor responsável pelo registro acadêmico, organização, preparação e emissão de documentos como boletim e histórico escolar, diários de classe, guias de transferência, efetivação e renovação de matrícula, etc. Participou ainda nesse período da Comissão local do Campus para a construção das normas de Organização Didática do CEFET-BA.

Somente 01 de janeiro 2010 assumiu o cargo de Chefe de Departamento de Administração e Patrimônio, função que exerce até os dias atuais, nesse período esteve envolvido em vários cursos de capacitação na própria área de atuação, participação em 05 (cinco) etapas da Semana Orçamentária organizada pela ESAF,

Ministério da Fazenda, comissões internas do Campus, além de assumir função de Diretor Geral nos períodos de gozo de férias do titular.

Como aspectos positivos do seu trabalho o gestor citou: Imersão no universo escolar; Harmonizar as práticas de gestão com as práticas pedagógicas; Trabalhar com pessoas das mais diversas formações; Liderar pessoas; Visão da estrutura institucional. Já os aspectos negativos se caracterizam por: Lidar com equipes reduzidas e já sobrecarregadas de funções; Coordenar setores com infraestrutura inadequada e espaço insuficiente; Não dispor de orçamento suficiente para as implantações de algumas reformas, aquisições de materiais e equipamentos e contratações de serviços; Centralizar diversas atividades e procedimentos por indisponibilidade de servidores.

**Figura 2 - Departamentos**



Fonte: os autores.

Conforme observado na imagem, nota-se a falta de privacidade dos departamentos, já que os mesmos estão concentrados em uma mesma sala, o que reduz o quadro de servidores por função.

O gestor acredita na vertente de que o problema é consequência da má infraestrutura. É preciso explicitar que embora a chefia dos departamentos possam resolução para o problema, essa decisão não depende apenas do Campus, e sim de ações do Ministério do Planejamento e do Ministério da Educação. Devido às

questões de procedimentos legais, haja vista tratar-se de uma autarquia, nada é realizado com imediatismo.

A partir de uma análise superficial feita pelo gestor do Departamento Administrativo, o mesmo acredita que diversos ganhos a instituição teria caso não houvesse esse problema de infraestrutura, tais como: Aumento na quantidade de salas de aula, conseqüentemente mais alunos seriam matriculados; Aumento no limite Orçamentário e Financeiro da Instituição, que poderia acarretar em um maior número de servidores técnicos, melhorando a; distribuição adequada de cargos e funções.

Além da Ampliação da infraestrutura do campus o gestor entrevistado acredita que: Ampliação do número de vagas de servidores técnicos; Reorganização do organograma; Redistribuição dos Departamentos e coordenações poderiam colaborar significativamente na resolução dos problemas enfrentados diariamente.

#### **4.2.2 Financeiro**

O departamento financeiro, assim como o de compras, trabalha com autonomia limitada.

Conforme o Regimento Geral do IFBA Art. 235 Os recursos financeiros do Instituto constam do seu orçamento, consignando-se como receita as dotações do poder público e valores de outras origens, inclusive rendas próprias, de acordo com o disposto no Estatuto. Sendo a proposta orçamentária elaborada pela Pró-Reitoria de Administração, baseada nos elementos colhidos junto à Reitoria e ao Campus, nos planos de desenvolvimento institucional e de gestão para o exercício, bem como nas diretrizes estabelecidas pelo governo federal.

#### **4.2.3 Compras**

A atividade de compras é a responsável pela escolha dos fornecedores, além da definição de que em que momento se deva comprar e quanto comprar.

Os procedimentos de compras públicas são orientados em todas as esferas da administração pública pela Constituição Federal de 1988, pela lei 8666/93 que institui Normas para Licitações e Contratos Administrativos, e como orientações

subsidiárias que auxiliam na compreensão técnica dos dispositivos anteriormente citados e na correta execução dos procedimentos licitatórios têm: Orientações e jurisprudência do TCU, lei 4320/64 que estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal, o Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público - 4ª. Edição da Secretaria do Tesouro Nacional, Portaria interministerial STN/SOF no 163/2001 e Portaria nº 448, de 13 de setembro de 2002. A constituição Federal em seu art. 37, inciso XXI, com redação dada pela emenda 19/98, determina que administração pública deve fazer uso dos procedimentos licitatórios.

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações.

As compras na instituição são feitas conforme regras da licitação administrativa, onde materiais de uso rotineiro são adquiridos pelo servidor responsável pelo departamento.

#### **4.2.4 Gestão de pessoas**

Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP) é responsável por uma série de atividades dentro da organização, sendo estas, conforme descrição do IFBA (2017):

- Encaminhar a frequência dos servidores técnico-administrativos à Coordenação de Cadastro (COCAD);
- Divulgar informações em processos que envolvam matéria relativa à legislação de pessoal, de acordo com as orientações recebidas da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) e setores correlatos;

- Divulgar as normas relacionadas direta e indiretamente com o pessoal, no âmbito do Campus;
- Participar da seleção de pessoal para o provimento de estagiários;
- Divulgar programas de formação, aperfeiçoamento e treinamento de pessoal;
- Controlar as avaliações de desempenho dos servidores em estágio probatório, encaminhando-as às respectivas chefias imediatas no período de avaliação, bem como a avaliação de desempenho anual dos técnico-administrativos;
- Elaborar as folhas de ponto dos servidores;
- Enviar a escala de férias às respectivas chefias imediatas para que procedam ao preenchimento junto aos servidores e posterior devolução à CGP para encaminhamento à Coordenação de Cadastro (COCAD).
- Manter atualizados, se possível, os dados cadastrais dos servidores e demais documentos pertinentes a Gestão de Pessoas, compilando informações quando solicitadas;
- Orientar os servidores de como proceder nas demandas que ultrapassam as competências da CGP;
- Encaminhar as demais demandas relacionadas à coordenação.

#### **4.2.5 Almoxarifado**

É no setor de almoxarifado que são estabelecidas as políticas de estocagem de insumos e de produtos acabados, a previsão de vendas, a definição da quantidade e o tamanho dos armazéns para atender a logística.

O almoxarifado é o setor de controle de todo material de consumo necessário para o pleno funcionamento da instituição, ou seja, material utilizado no dia-a-dia, como por exemplo: caneta, papel de ofício, etc.

### 4.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO

A avaliação de desempenho é dada como um instrumento que se expandiu gradativamente dentro das organizações públicas e privadas, especialmente no mundo ocidental. A mesma foi introduzida pela primeira vez na administração pública brasileira na gestão do presidente Getúlio Vargas, na década de 1930 (NASCIMENTO; BERNARDIM, 2007), a avaliação de desempenho tornando-se mais frequente seu uso a partir do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), no governo Fernando Henrique Cardoso (FHC).

“A retomada da avaliação de desempenho na administração pública teve como influência a visão gerencialista iniciada na Inglaterra no final da década de 1970, pela primeira ministra Margaret Thatcher”. (PAULA, 2005b, p. 15).

A avaliação de desempenho pode ser entendida como uma forma de entender o comportamento humano, suas perspectivas e frustrações e resultados no ambiente laboral.

A avaliação de desempenho é realizada no anseio da realização de melhorias dentro dos setores, assim como o nível de insatisfação que os funcionários possuem, visando motivá-los quando possível, incentivando os mesmos ao crescimento pessoal, a partir de treinamentos e capacitação.

#### 4.3.1 Análise da avaliação de desempenho

De acordo com Silva (2010), analogamente o aumento da demanda por avaliações nas organizações tem a ver com o modo de funcionamento da sociedade nos dias atuais, analisada a partir da lógica do capitalismo. Periodicamente trabalhadores passam por avaliações, onde frequentemente são classificados entre “os que não servem”, “os que não se adaptam à equipe”, “os que têm problemas para se relacionar”, o que normalmente termina em rejeição, devido a reprovação em suas avaliações.

O que se nota na atualidade é um estereotipo de perfeição e excelência, onde a organização ideal só contrata os trabalhadores felizes, com alta qualificação e que não cometem erros.

Como afirma Faria e Meneghetti (2007c, p. 63), “daí que ‘produzir mais que o previsto’, ‘ser eficaz’ e, além disso, ‘ser produtivo’ encerram uma subjetividade seqüestrada no interior da própria lógica competitiva na qual os trabalhadores se envolvem”.

Resumidamente, a avaliação de desempenho em alguns casos, trata-se de um medidor de eficiência e eficácia por parte do colaborador da organização.

A avaliação de desempenho realizada junto ao IFBA Santo Amaro é realizada anualmente, dentre os critérios avaliados estão desempenho em equipe, auto avaliação, onde o trabalhador se auto avalia, para descrever o quão motivado se encontra e o desempenho imposto na realização de suas atividades.

#### 4.4 AS DIFICULDADES ENCONTRADAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Na contemporaneidade é quase impossível passar despercebidas as questões relacionadas à eficiência no setor público, levando em consideração que as mesmas são subordinadas ao critério da efetividade, ou seja, os gastos públicos visam à promoção dos resultados almejados, assim como solucionar os problemas sociais e econômicos para os fins aos quais são destinados.

Refletindo a respeito da premissa supracitada, percebe-se que medidas devem ser tomadas para que uma gestão pública torne-se um sucesso.

Diversos fatores contribuem para os desgastes que foram apontados dentro da instituição pesquisada, muito se devem ao fato de que devido as regras e normas inerentes aos órgãos públicos, nem sempre as mudanças ocorrem de imediato, o que não significa dizer que não exista solução.

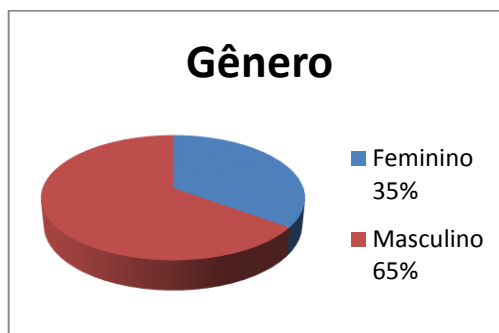
##### 4.4.1 Perfil dos servidores públicos do IFBA Santo Amaro

Os servidores públicos têm a obrigação de servir bem a sua comunidade. Afirmação que torna imprescindível que os gestores públicos ajam de forma a conscientizar os seus coordenados a respeito da importância de seu papel sócia, cabendo aos gestores atuarem sempre visando a ser bons exemplos, a fim de terem condições morais de acompanhar e cobrar a postura de seus coordenados. (INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2015).

Embora exista uma relação Inter setorial entre os departamentos, é possível encontrar conflitos entre os membros destes, devido a divergência de ideias na realização de uma determinada tarefa.

Para a realização desta pesquisa, alguns Setores foram submetidos a pesquisa: Depad, Diretoria Geral, DoF, Setor de compras, SMO, DGP, DGTI e CORES. Foram entrevistados 20 Servidores Públicos, dentre estes 13 eram homens e 7 mulheres o que representa 65% e 35% respectivamente.

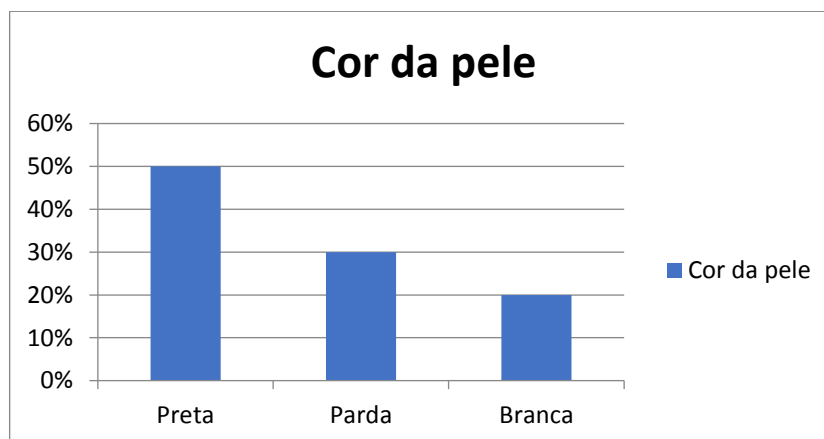
**Gráfico 1 - Sexo dos entrevistados**



Fonte: os autores.

No que tange a cor da pele, os resultados obtidos 50% pessoas se declararam de cor negra. 30% de cor parda e os 20% restante de cor branca, conforme o gráfico abaixo.

**Gráfico 2 - Etnia dos trabalhadores**



Fonte: os autores.



Os escolhidos para colaborar com a pesquisa integravam uma diversidade de faixas etárias, e a grande maioria encontravam-se média de idade entre 31 a 36 anos de idade, o que corresponde a 35% do total dos entrevistados, somente 1 servidor possui a idade de 45 anos.

Mediante os dados acima, pode-se dizer que as pessoas que trabalham em entidades públicas são normalmente aquelas que buscam uma estabilidade de vida, que tem certeza das suas escolhas, que já passaram da fase jovem, onde muitas são as dúvidas sobre o que desejam para o futuro.

**Tabela 2** - Faixa etária

<b>Faixa Etária dos Servidores Públicos do IFBA- Santa Amaro – Ba</b>		
Nº de Servidores	Faixa Etária	Porcentagem %
5	Entre 28 a 30 anos	25%
7	Entre 31 a 36 anos	35%
5	Entre 37 a 41 anos	25%
2	Entre 42 a 44 anos	10%
1	45 anos	5%

Fonte: os autores.

O nível de escolaridade máximo encontrado entre os servidores é curso de pós-graduação que equivale a 35%, superior em curso 10%, graduação completo 50% e Doutorado 5%. Destes, 1 pessoa é viúva, 8 são casados, 6 são solteiras e 5 estão em um relacionamento sério (namorando).

Os servidores entrevistados apontaram uma série de motivos que tem gerado neles insatisfação quanto ao ambiente de trabalho.

#### **4.4.2 A insatisfação no ambiente de trabalho**

Dos 20 entrevistados, 100% dos servidores disseram que se sentem insatisfeitos devido à defasagem dos salários, assim como a falta de motivação e incentivos no que tange a capacitação e concursos internos, ou seja, devido à falta de motivação pessoal acabam por não desempenharem com credibilidade suas funções.

#### **4.4.3 Volume acumulativo de trabalho**

Ferrari (2003) menciona que, para que se tenha um servidor honesto e principalmente eficiente é necessário dar a este, condições favoráveis como: oportunidade de modernização, atualização e reciclagem, além de um salário compatível com sua função.

Através da pesquisa observacional, exploratória, notou-se que a exaustão causada pelo sobrecarga de trabalho tem gerado insatisfação, isso porque, devido a quantidade inferior de funcionário se comparado ao necessário, um mesmo colaborador exerce a função equivalente a um funcionário e meio, logo este tem um acúmulo de tarefas a realizar, conseqüentemente, tem-se um servidor fatigado.

#### **4.4.4 Não reconhecimento pelo trabalho**

O nível de satisfação por parte dos funcionários públicos do IFBA Santo Amaro, não pode ser considerado como um dos mais elevados, dos 20 entrevistados, 5 deles queixam-se sobre a falta de reconhecimento pelos serviços prestados, embora exista um plano de carreira pré-estabelecido pela Lei nº 11.091/2005, este não é visto pelos funcionários como vantajoso, pois, este atenta apenas as prerrogativas mínimas requisitadas por lei, não dando enfoque às reais necessidades do servidor.

A insatisfação acarreta diretamente na forma como o trabalhador executa suas funções, o que conseqüentemente alcança o cliente final. A motivação é algo pessoal e intransferível, e é a partir esta que a satisfação é gerada, no entanto existem fatores que geram a motivação nas pessoas e a falta destas acaba por frustrar os profissionais, diminuindo significativamente a sua eficiência no setor de trabalho.

#### **4.4.5 Estagnação profissional**

Segundo informação, coletada na entrevista pelo gestor, não existe um plano de carreira pré-definido e estabelecido, assim como na maioria das instituições públicas, o que acaba por frustrar os servidores públicos do IFBA - Santo Amaro.

Os funcionários buscando sua auto realização pessoal, encontram a solução na capacitação fora da instituição, visando desta maneira uma possível ascensão em outro concurso externo ou até mesmo interno.

#### **4.4.6 Aprendizado no trabalho**

Segundo Carvalho (2006), existe uma gama de fatores internos e externos que agem desmotivando os servidores públicos, principalmente, os que atuam nas áreas que não contam com plano de carreira estabelecidos, como:

1) A falta de pessoal e de meios para atender a demanda que cresce a cada dia;

2) A convivência inevitável com servidores mais antigos que já se encontram desmotivados e acabam por passar metade de suas vidas reclamando do serviço;

3) A antiga e inequívoca percepção de que o serviço público é usado como uma consequência de regime eleitoreiro também tira a satisfação de qualquer atividade;

4) Falta de comprometimento com o trabalho público por parte de vários chefes especialmente pela falta de estabelecimento de objetivos e metas para os administrados, além das exigências de resultados infundados, tendo por base os interesses momentâneos

5) A estabilidade que deveria ser motivacional, acaba se tornando um agravante, pois, baseados nesta, muitos servidores se acomodam, e acaba por atender o cidadão como se estivesse lhe fazendo um favor.

Quando questionados sobre executarem tarefas que não são referentes à sua área de atuação, a resposta foi sim, salientando que devido ao quantitativo de servidores serem um número reduzido para ocupação dos cargos, os mesmos acaba executando atividades que não são da sua alçada para que seja finalizado todo o serviço que está sobre responsabilidade do gestor.

Quanto a estarem satisfeitos com relação aos salários recebidos, 25% respondeu que não estão satisfeito, em paralelo a 65% que responderam estarem satisfeitos e 10% preferiu não opinar.

Foi relatado pelos entrevistados que não existe um plano de carreira dentro da instituição, mas isso não desmotiva a continuarem buscando aprimoramento, assim como as premiações e bonificações dadas pela organização.

Os servidores foram questionados se procuram buscar aperfeiçoamento da capacitação profissional, ou se a instituição oferece algum treinamento, a respostada dada foi sim, além dos profissionais procurarem se aperfeiçoar através de alguns cursos para atualização do seu serviço, a instituição também oferece capacitação através de palestras e minicursos dentro e fora da instituição. Estes cursos são pagos pelos cofres públicos.

Os funcionários do IFBA – Santo Amaro, ao longo das entrevistas, demonstraram grande insatisfação no que tange ao layout dos departamentos em que atuam, pois é considerado pelos mesmos como um aglomerado, já que funcionam seis departamentos em uma mesma sala, o que torna inviável a privacidade exigida por cada operação, assim como uma visível má distribuição de espaço.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É de responsabilidade do agente público, fazer com que os processos públicos sejam eficientes, no entanto para tal, este precisa buscar constantemente a melhoria dos processos.

O principal problema encontrado na instituição é a falta de infraestrutura, o campus foi instalado em um prédio antigo, mal estruturado e que sofreu apenas poucas reformas e adaptações, mas sem as condições estruturais adequadas para uma instituição de ensino como o IFBA. Isso acarretou em problemas como quantidade insuficiente de salas de aula, laboratórios e salas de setores administrativos; o quantitativo de servidores técnicos também é inferior às necessidades administrativas, resultando em acúmulo de funções e atividades importantes de alguns setores.

O efeito ocasionado por estes problemas são os setores instalados em espaços inadequados; descumprimento de normas técnicas obrigatórias; Insuficiência na distribuição de coordenações; a falta setores e departamentos; não ampliação de oferta de vagas e cursos; redução no número de matriculados; acúmulo de funções e atividades; desconforto no ambiente de trabalho; impacto no limite orçamentário anual da instituição. Por este motivo a estrutura física da instituição não é considerada suficiente; a resolução do problema não depende apenas do campus, e sim de ações do Ministério de Planejamento e do Ministério da Educação, devido as questões de procedimentos legais, haja vista tratar-se de uma autarquia, nada é tratado com imediatismo.

Objetivos propostos no início da pesquisa: Descrever e analisar a estrutura organizacional da instituição e as rotinas administrativas dos servidores públicos do IFBA – Campus Santo Amaro, assim como identificar as dificuldades enfrentadas pelos servidores públicos na realização de suas atividades laborais junto ao Instituto Federal da Bahia (IFBA) campus Santo Amaro: Contribuir para a melhoria do setor do funcionalismo do IFBA, valorizando o conhecimento prático do trabalho como fonte de informações e significados, foram respondidos de forma satisfatória.

Os servidores declararam insatisfação mediante o plano de carreira existente na Instituição, assim como a avaliação de desempenho que é realizada na

instituição semestralmente, os mesmos alegam que esta é usada apenas para cumprir as regras exigidas pelo Regimento Geral do IFBA. Segundo o relato dos entrevistados, o plano de carreira existente na instituição segue a Lei nº 8.112, de 11 de Dezembro de 1990, o que para os mesmos torna-se insatisfatório, induzindo-os a buscar outras capacitações externas, já que com o tempo os cargos e promoções já não são atrativos.

Não existe uma política de Motivação e Incentivos, o que contribui para a insatisfação por parte dos colaboradores, que buscam capacitação externamente.

O gestor não possui autonomia suficiente para realizar mudanças no que tange a questão salarial, pois este é fundamentado pelo art.37, X da Constituição Federal: X – a remuneração dos servidores públicos e o subsídio de que trata o § 4º do art. 39 somente poderão ser fixados ou alterados por lei específica, observada a iniciativa privativa em cada caso, assegurada revisão geral anual, sempre na mesma data e sem distinção de índices.

Como sugestões de melhorias, seria a criação de um plano de carreira mais consistente, melhoria na política de motivação e incentivo, uma reestruturação nos departamentos, para que dessa maneira houvesse uma nova distribuição de tarefas, a partir da ampliação da estrutura que cada departamento tivesse seu espaço específico, e que a instituição ofertasse aos servidores capacitação e treinamentos.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. **Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas.** RAP. Revista Brasileira de Administração Pública, v. 1, p.77-87, 2007.

ANDRADE, M. T. D. **Técnica da pesquisa bibliográfica.** 3. ed. São Paulo: USP/Faculdade de Saúde Pública, 1999.

BRASIL, **Constituição. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Disponível Em: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm) Acesso em 24 de Mar, 2017.

BRASIL. **Congresso Nacional. Lei nº. 8.080 de 19 de setembro de 1990.** Regula, em todo território nacional, ações e serviços de saúde, executados isolada ou conjuntamente, em caráter permanente ou eventual, por pessoas naturais ou jurídicas de direito público ou privado. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 20 set. 1990.

BONEZI, C. A. PEDRAÇA, L. L. O. **A NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: reflexão sobre o papel do Servidor Público do Estado do Paraná. 2008.** Monografia (Pós-Graduação em Formulação e Gestão de Políticas Públicas) – U. E. L. – Universidade Estadual de Londrina, Londrina.

CARVALHO, A. **Gotas de Inteligência: Fortalecendo o potencial humano.** São Paulo: Livro Pleno, 2006.

CHIAVENATO, I. **Administração: Teoria, Processo e Prática.** 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, I. **Administração de Empresas: uma abordagem contingencial.** 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

COELHO, R. C. **O Público e a Privado na Gestão Pública,** Brasília , 2009.

DALLARI, A. **O que é funcionário público** (Coleção Primeiros Passos). São Paulo: Brasiliense, 1989.

FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F. K. **O Sequestro da subjetividade.** In: FARIA, J. H. (org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais.** 1. e.d. São Paulo: Atlas, 2007c. p. 45-67.

FERRARI, R. M. N. In: **A Profissionalização da Função Pública e as Exigências da Eficiência Administrativa.** Revista de Direito Administrativo e Constitucional. I PDA. Belo Horizonte. Editora Fórum. 2013.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **O papel dos servidores públicos. 2015.** Disponível em: <https://eticaegestao.ifsc.edu.br/livro-da-etf-sc-ao-if-sc/4-o-papel-dos-servidores-publicos/>. Acesso em: 30 de Set, 2017.

INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA. **Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP).** Disponível em: <http://portal.ifba.edu.br/santo-amaro/institucional/cgp>. Acesso em: 15 de Ago, 2017.

MARCONI, M. A. LAKATOS. E. M. **Técnicas de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006

MEIRELLES, E. L. **Direito administrativo brasileiro.** 36. ed. São Paulo: Malheiros, 2010.

MINAYO, M.C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 3.ed. São Paulo: Hucitec/Rio de Janeiro: Abrasco, 1996.

**Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.** Relatório de servidores públicos. 2016. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/>. Acesso em: 25 de Ago, 2017.

MORAES. R. Q. **A evolução histórica do Estado Liberal ao Estado Democrático de Direito e sua relação com o constitucionalismo dirigente. 2014.** Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/509938/001032358.pdf?sequence=1>. Acesso em: 31 de mar, 2017.

NASCIMENTO, C. M. D. V; BERNARDIM, L. M. **Avaliação de desempenho nos bancos públicos.** Revista Eletrônica Lato Sensu, p. 1-17, 2007.

OLIVEIRA, D.P.R. **Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial.** 16. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PAGANELLA. M. A. **O Servidor Público Frente ao Princípio da Eficiência. 2004.** Disponível em: <http://siaibib01.univali.br/pdf/Marcelo%20Paganella.pdf>. Acesso em: 02 de Abr, 2017.

PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005b.

PIETRO, M. S. Z. Di. **Direito administrativo.** 22ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

PORTAL CORREIO BRASILIENSE. **Brasil tem menos servidores públicos do que os países desenvolvidos. 2016.** Disponível em: [http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2016/10/30/internas\\_economia,555328/brasil-tem-menos-servidores-publicos-do-que-os-paises-desenvolvidos.shtml](http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2016/10/30/internas_economia,555328/brasil-tem-menos-servidores-publicos-do-que-os-paises-desenvolvidos.shtml). Acesso em 25 de Ago, 2017.

SÁ, C. P. de. **Representações sociais: o conceito e o estado atual da teoria.** In: SPINK, M. J. O conhecimento no cotidiano São Paulo: Brasiliense, 2004.



SILVA, M. L. R. **Uma leitura psicanalítica da ferramenta gerencial da avaliação de desempenho. 2010.** 77 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010.

## APÊNDICES

**APÊNDICE 1**

**Campus: Malês**

**Curso: Bacharelado em Administração Pública**

**Disciplina: Seminário Integrador**

**Orientador: Paulo Proença e Maria Aparecida**

**ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA**

**Objetivo:** A entrevista tem como objetivo identificar um problema enfrentado por servidores públicos que atuam como Gestor de uma Instituição Educacional federal.

**Dados Objetivos:**

Nome da Instituição: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DA BAHIA – CAMPUS SANTO AMARO

Nome do Gestor:

Idade:

Sexo:

Formação Acadêmica:

Função:

Tempo de exercício na função de Gestor:

**Dados Subjetivos:**

- 1. Qual é a sua trajetória nessa Instituição?**
- 2. Quais os aspectos positivos do seu trabalho como gestor?**
- 3. Quais os aspectos negativos do seu trabalho como gestor?**
- 4. Quais são os problemas enfrentados, como gestor, dessa instituição?**
- 5. Desde quando surgiu esses problemas na Instituição?**
- 6. Na sua opinião, o que pode estar ocasionando esses problemas?**
- 7. Quais são os efeitos acarretados por estes problemas?**
- 8. Quais seriam os ganhos se não houvesse esses problemas na Instituição?**
- 9. No seu ponto de vista como gestor, o que seria possível fazer para melhorar as causas dos problemas?**

- 10. Na sua opinião, a resolução deste problema pode esperar ou deve ser realizado imediatamente?**
  
- 11. Qual é a estrutura organizacional dessa instituição?**
  
- 12. Quantos servidores técnicos estão lotados, e quantos deveriam estar em exercício?**
  
- 13. Como é realizado o preenchimento de vagas?**
  
- 14. Como é feita a distribuição de função para cada setor?**
  
- 15. A estrutura física da Instituição é considerada o suficiente? Porque?**
  
- 16. Na sua opinião, se houvesse expansão na infraestrutura, melhoraria ou resolveria os problemas?**

**APÊNDICE 2**

**Campus: Malês**

**Curso: Bacharelado em Administração Pública**

**Disciplina: Seminário Integrador**

**Orientador: Paulo Proença e Maria Aparecida**

**ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA**

**Objetivo:** A entrevista tem como objetivo avaliar o desempenho dos servidores públicos que atuam em uma Instituição Educacional federal.

**Dados Objetivos:**

Nome da Instituição:

Nome do Servidor:

Idade:                      Sexo:

Formação Acadêmica:

Função que ocupa:

Tempo de exercício:

**Dados Subjetivos:**

1. Na sua opinião, é satisfatório ser Servidor do IFBA- Santo Amaro?

( ) Sim ( ) Não. Porque? \_\_\_\_\_

2. Os Servidores estão satisfeitos com a sua remuneração?

( ) Sim ( ) Não. Porque? \_\_\_\_\_

3. Os Servidores recebem algum tipo de motivação ou recompensa no trabalho?

( ) Sim. Qual? \_\_\_\_\_ ( ) Não. Porque?

\_\_\_\_\_

4. Os servidores da instituição procuram por capacitação profissional?

( ) Sim ( ) Não. Porque? \_\_\_\_\_

5. A instituição oferece essa capacitação aos servidores?

( ) Sim ( ) Não. Porque? \_\_\_\_\_

6. Existe um plano de carreira nessa Instituição para os servidores?

( ) Sim ( ) Não. Porque? \_\_\_\_\_

**7. Na sua opinião, as condições do ambiente de trabalho são boas?**

**( ) Sim ( ) Não. Porque? \_\_\_\_\_**

**8. A relação interpessoal no ambiente de trabalho é boa?**

**( ) Sim ( ) Não. Porque? \_\_\_\_\_**

**9. A instituição realiza avaliação de desempenho dos servidores?**

**( ) Sim ( ) Não. Porque? \_\_\_\_\_**

**10. Com que frequência é realizada essa avaliação de desempenho?**

**11. Na sua opinião, surge algum efeito a realização dessa avaliação de desempenho?**

**( ) Sim ( ) Não. Porque? \_\_\_\_\_**

**12. O servidor recebe algum tipo de recompensa ou punição, se obter pontos positivos ou negativos, na avaliação de desempenho?**

**( ) Sim ( ) Não. Qual tipo? \_\_\_\_\_**

**13. Você recebe feedback da sua avaliação de desempenho?**



Sim  Não. Porque? \_\_\_\_\_

**14. Quais são os problemas enfrentados diariamente no seu trabalho?**

**15. Você se sente satisfeito com o seu trabalho dentro da Instituição?**

Sim  Não. Porque? \_\_\_\_\_

**16. Na qualidade de Servidor do IFBA, como você considera o seu grau de motivação?**

Bom  Regular  Péssimo

**17. Você se sente valorizado pelo seu trabalho?**

Sim  Não. Porque? \_\_\_\_\_

**18. Como você avalia o relacionamento da Chefia com servidor?**

Bom  Regular  Péssimo

**19. Sobre os materiais disponíveis para trabalhar, as condições são:**

Ótima  Boa  Regular  Ruim  Péssimo

**20. A estrutura física da Instituição é considerada boa?**

Sim  Não. Porque? \_\_\_\_\_