



**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE**  
**FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO NORTE**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM MARKETING**

**EMPREGABILIDADE NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO NO INSTITUTO  
NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA - INCRA**

**EMPREGABILIDADE NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO NO INSTITUTO  
NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA - INCRA**

Monografia apresentada ao Curso de  
Graduação em Administração com  
Habilitação em Marketing da Faculdade  
Natalense para o Desenvolvimento do Rio  
Grande do Norte como requisito parcial  
para obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.

**Maria Aparecida da Silva Moura Mendes**

Orientador:

Carlos Antônio de Lima Moura, M.Sc.

MARIA APARECIDA DA SILVA MOURA MENDES

FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO NORTE  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM MARKETING

EMPREGABILIDADE NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO NO INSTITUTO  
NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA - INCRA

## EMPREGABILIDADE NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO NO INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA - INCRA

Maria Aparecida da Silva Moura Mendes

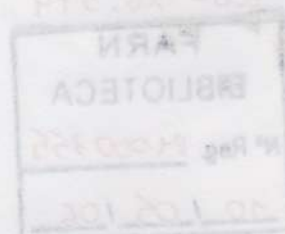
Monografia apresentada ao Curso de Graduação de Administração com Habilitação em Marketing da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Orientador:**

Carlos Antonio de Lima Moreira, M.Sc

NATAL/RN

DEZ/2005



Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN  
Setor de Processos Técnicos

Mendes, Maria Aparecida da Silva Moura

Empregabilidade no setor público: um estudo do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária – INCRA / Maria Aparecida da Silva Moura Mendes.  
– Natal: FARN, 2005.

56 f.

Orientador: Carlos Antônio de Lima Moreira (M.Sc.)

Monografia (Graduação em Administração com Habilitação em Marketing) –  
Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Empregabilidade – Monografia. 2. Mercado de Trabalho – Monografia. 3.  
Serviço Público – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 331.5



M  
331.5  
M 492  
2005

NATALIAN  
DEZ/2005

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE**  
**FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO NORTE**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM MARKETING**

**EMPREGABILIDADE NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO NO INSTITUTO  
NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA – INCRA/RN**

**Maria Aparecida da Silva Moura Mendes**

Monografia apresentada e aprovada em 16 de dezembro de 2005, pela banca  
examinadora composta pelos seguintes membros:

Carlos Antonio de Lima Moreira

Carlos Antonio de Lima Moreira, M.Sc

Orientador

Catarina da Silva Souza

Catarina da Silva Souza

Membro examinador

Natal/RN, 16 de dezembro de 2005.

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho foi construído com o apoio de várias pessoas. Por isso, quero agradecer a todos com as mais sinceras palavras, esperando ter atingido os fins pretendidos neste empenho conjunto e atendido as expectativas de todos que contribuíram para sua construção.

Assim, agradeço a todos os meus professores, pelos ensinamentos ministrados e pelo estímulo aos desafios profissionais e acadêmicos que deles recebi.

Ao meu Orientador, Prof. Carlos Antonio de Lima Moreira, que me distinguiu incondicionalmente com sua atenção e soube perceber os erros e acertos de meu trabalho, fazendo-o sempre melhor.

As minhas admiráveis amigas Adriana, Mara, Rose e Karyna, que fizeram desses anos uma grande diversão e acima de tudo tiveram uma imensurável contribuição ao meu saber e ao meu caráter.

A Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, particularmente nas pessoas de seus Diretores e Professores, pela presteza e suporte que me ofereceram para a realização e conclusão desta oportunidade produtiva e valiosa que é a produção do conhecimento.

Aos meus pais e irmãos pelo apoio constante diretamente ou indiretamente.

Ao meu esposo Paulo Júlio que conseguiu superar todas e quaisquer adversidades, e me deu o resultado de meu esforço e também do apoio que dela recebi em todos os projetos de minha vida.

E a todos que, de alguma forma, contribuíram na elaboração deste trabalho e na minha formação.

E então agradeço a Deus, que tomou conta de mim e me deu condições de caminhar nessa estrada que é a vida, minimizando assim as dificuldades decorrentes nesses quatro anos.

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho foi construído com o apoio de várias pessoas. Por isso, venho agradecer a todos com as mais sinceras palavras, esperando ter atingido os fins pretendidos neste empenho conjunto e atendido as expectativas de todos que contribuíram para sua construção.

Assim, agradeço a todos os meus professores, pelos ensinamentos ministrados e pelo estímulo aos desafios profissionais e acadêmicos que deles recebi.

Ao meu Orientador, Prof. Carlos Antonio de Lima Moreira, que me distinguiu incondicionalmente com sua atenção e soube perceber os erros e acertos deste trabalho, fazendo-o sempre melhor.

As minhas admiráveis amigas Adriana, Mara, Rose e Karyna, que fizeram desses anos uma grande diversão e acima de tudo tiveram uma imensurável contribuição ao meu saber e ao meu caráter.

À Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, particularmente nas pessoas de seus Diretores e Professores, pela presteza e suporte que me ofereceram para a realização e conclusão desta oportunidade produtiva e valorosa que é a produção do conhecimento.

Aos meus pais e irmãs pelo apoio constante diretamente ou indiretamente.

Ao meu esposo Paulo Júlio que com seu amor me fez, me faz e me fará superar todas e quaisquer adversidades, sempre ao meu lado.

E a todos que, de alguma forma, contribuíram na elaboração deste trabalho e na minha formação.

E então agradeço a Deus, que tornou possível toda essa minha jornada e que me deu condições de caminhar nessa estrada longa, mas curta ao mesmo tempo, que é a vida.

## RESUMO

O presente trabalho tem por finalidade apresentar como funciona a questão da empregabilidade dentro de um órgão do setor público, seguindo padrões de um serviço competente, e a utilização de ferramentas profissionais que refletem algumas características do servidor. Para desenvolver este trabalho, foi realizado um estudo sobre o mercado de trabalho e o setor público juntamente com os seis pilares da empregabilidade identificados e definidos por José Augusto Minarelli, onde será centrado as características de um profissional qualificado para atuar no mercado de trabalho. Tais pilares se identificam como adequação vocacional, competência profissional, idoneidade, saúde física e mental, reserva financeira e fontes alternativas e por fim relacionamentos. Dessa forma este trabalho pretende identificar o nível de empregabilidade dos servidores públicos, afim de satisfazê-los na tentativa de desenvolver habilidades profissionais, possibilitando assim um melhor serviço público.

**Palavras Chaves:** Empregabilidade, mercado de trabalho e serviço público.

## ABSTRACT

## LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS

The present work has for purpose to present as it inside functions the question of the empregabilidade of an agency of the public sector, following standards of a competent service, and the use of professional tools that reflect some characteristics of the server. To develop this work, a study on the market of work and the public sector together with the six pillars of the empregabilidade was carried through identified and defined by José Augusto Minarelli, where it will be centered the characteristics of a qualified professional to act in the work market. Such pillars if identify as vocational adequacy, professional ability, idoneousness, physical and mental health, financial reserve and alternative sources and finally relationships. Of this form this work intends to identify the level of empregabilidade of the public servers, similar to satisfy them in the attempt to develop professional abilities, thus making possible one better public service.

**Key Words:** Empregabilidade, market of work and public service.

SR-15/A Divisão de Suporte Administrativo

SR-19/J Procuradoria Regional

SR-19/O Divisão de Suporte Operacional

SR-19/T Divisão Técnica

## LISTA DE ABREVIações E SIGLAS

|          |                                                                                        |    |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| CEIBB    | Comércio Exterior Informe Banco do Brasil                                              | 32 |
| CNPJ     | Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas                                                 | 33 |
| DAS      | Direção de Assessoramento Superior                                                     | 34 |
| INCRA    | Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária                                    | 35 |
| MDA      | Ministério do Desenvolvimento Agrário                                                  | 37 |
| MEAF     | Ministério Extraordinário para Assuntos Fundiários                                     | 38 |
| PIN      | Programa de Integração Nacional                                                        | 39 |
| PROTERRA | Programa de Redistribuição de Terras e de Estímulo à Agroindústria do Norte e Nordeste | 40 |
| SR       | Superintendência Regional                                                              | 42 |
| SR-19    | Superintendência Regional do Rio Grande do Norte                                       | 43 |
| SR-19/A  | Divisão de Suporte Administrativo                                                      | 44 |
| SR-19/J  | Procuradoria Regional                                                                  | 45 |
| SR-19/O  | Divisão de Suporte Operacional                                                         | 47 |
| SR-19/T  | Divisão Técnica                                                                        | 48 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|             |                                                 |    |
|-------------|-------------------------------------------------|----|
| GRÁFICO 1   | Ingresso no INCRA .....                         | 32 |
| GRÁFICO 2   | Satisfação com a ocupação atual .....           | 33 |
| GRÁFICO 3   | Mudança para outra profissão .....              | 34 |
| GRÁFICO 4.1 | Frequência de treinamento .....                 | 35 |
| GRÁFICO 4.2 | Frequência de seminário/congresso .....         | 36 |
| GRÁFICO 4.3 | Frequência de cursos de capacitação .....       | 37 |
| GRÁFICO 4.4 | Frequência de curso de língua estrangeira ..... | 38 |
| GRÁFICO 4.5 | Frequência de especialização .....              | 39 |
| GRÁFICO 5   | Competência profissional .....                  | 40 |
| GRÁFICO 6   | Conhecimento em computador .....                | 41 |
| GRÁFICO 7   | Informação da ocupação profissional .....       | 42 |
| GRÁFICO 8   | Característica do servidor público .....        | 43 |
| GRÁFICO 9   | Frequência de esporte/atividade física .....    | 44 |
| GRÁFICO 10  | Atividade extra INCRA .....                     | 45 |
| GRÁFICO 11  | Amplitude de relacionamentos .....              | 46 |
| GRÁFICO 12  | Idade (anos) .....                              | 47 |
| GRÁFICO 13  | Sexo .....                                      | 48 |
| GRÁFICO 14  | Estado civil .....                              | 49 |
| GRÁFICO 15  | Escolaridade .....                              | 50 |
| GRÁFICO 16  | Tempo de serviço público .....                  | 51 |
| GRÁFICO 17  | Renda mensal .....                              | 52 |

## LISTA DE TABELAS

|            |                                                 |    |
|------------|-------------------------------------------------|----|
| TABELA 1   | Ingresso no INCRA .....                         | 32 |
| TABELA 2   | Satisfação com a ocupação atual .....           | 33 |
| TABELA 3   | Mudança para outra profissão .....              | 34 |
| TABELA 4.1 | Frequência de treinamento .....                 | 35 |
| TABELA 4.2 | Frequência de seminário/congresso .....         | 36 |
| TABELA 4.3 | Frequência de cursos de capacitação .....       | 37 |
| TABELA 4.4 | Frequência de curso de língua estrangeira ..... | 38 |
| TABELA 4.5 | Frequência de especialização .....              | 39 |
| TABELA 5   | Competência profissional .....                  | 40 |
| TABELA 6   | Conhecimento em computador .....                | 41 |
| TABELA 7   | Informação da ocupação profissional .....       | 42 |
| TABELA 8   | Característica do servidor público .....        | 43 |
| TABELA 9   | Frequência de esporte/atividade física .....    | 44 |
| TABELA 10  | Atividade extra INCRA .....                     | 45 |
| TABELA 11  | Amplitude de relacionamentos .....              | 46 |
| TABELA 12  | Idade (anos) .....                              | 47 |
| TABELA 13  | Sexo .....                                      | 48 |
| TABELA 14  | Estado civil .....                              | 49 |
| TABELA 15  | Escolaridade .....                              | 50 |
| TABELA 16  | Tempo de serviço público .....                  | 51 |
| TABELA 17  | Renda mensal .....                              | 52 |

4.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS ..... 47

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES ..... 53

REFERÊNCIAS ..... 55

## SUMÁRIO

|                                                                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                                                                                 | <b>11</b> |
| 1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA .....                                                                | 12        |
| 1.2 CARACTERIZAÇÃO DO INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E<br>REFORMA AGRÁRIA - INCRA E SEU AMBIENTE ..... | 15        |
| 1.3 OBJETIVOS .....                                                                                       | 15        |
| 1.3.1 Objetivo Geral .....                                                                                | 15        |
| 1.3.2 Objetivos Específicos .....                                                                         | 15        |
| 1.4 JUSTIFICATIVA .....                                                                                   | 15        |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>                                                                        | <b>16</b> |
| 2.1 O MERCADO DE TRABALHO NA CONTEMPORANEIDADE .....                                                      | 16        |
| 2.1.1 A Situação no Brasil .....                                                                          | 17        |
| 2.1.2 O Setor Público .....                                                                               | 20        |
| 2.2 PARADIGMAS DA EMPREGABILIDADE .....                                                                   | 23        |
| 2.2.1 Pilares da Empregabilidade .....                                                                    | 27        |
| <b>3 METODOLOGIA .....</b>                                                                                | <b>29</b> |
| 3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA .....                                                                           | 29        |
| 3.2 UNIVERSO DA AMOSTRA .....                                                                             | 29        |
| 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....                                                                  | 30        |
| 3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS .....                                                                  | 30        |
| <b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....</b>                                                          | <b>32</b> |
| 4.1 DADOS AVALIATIVOS .....                                                                               | 32        |
| 4.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS .....                                                                        | 47        |
| <b>5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....</b>                                                                  | <b>53</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>                                                                                  | <b>55</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o mercado de trabalho passa por mudanças constantes no sentido de haver uma supressão de postos de trabalho formal, expansão do trabalho informal, autônomo e de pequenos empreendimentos. Devido ao avanço da tecnologia está ocorrendo eliminação de cargos, principalmente na área industrial onde existem cargos de baixa qualificação. Mas por outro lado, também têm surgido abundantes oportunidades de trabalho para especialistas, técnicos qualificados, profissionais liberais e outros trabalhadores que possuem conhecimento.

Em um mercado cada vez mais globalizado, onde há uma grande competitividade, especificamente o setor público onde há carência de profissionais competentes, o que se espera de um funcionário é que o mesmo seja responsável não só pelo desenvolvimento de sua própria carreira, mas também que seja capaz de acompanhar e adaptar-se à velocidade que as mudanças vêm exigindo. Para isso acontecer torna-se necessário fazer uso da empregabilidade, ou seja, possuir qualidades necessárias para obter um bom serviço não só no setor público, mas em qualquer outra organização, pois um profissional com empregabilidade deve ter capacidade de manter-se empregado, independentemente do momento em que vive o mercado em termos de maior ou menor demanda.

Diante do exposto, estabeleceu-se o seguinte problema de pesquisa: Até que ponto os servidores do INCRA têm empregabilidade para fazer frente às atuais exigências do mercado de trabalho?

O objetivo do estudo consistiu em analisar se os servidores do INCRA têm empregabilidade para fazer frente às atuais exigências do mercado de trabalho.

No que diz respeito ao referencial teórico abordou-se, os seguintes aspectos: O mercado de trabalho na contemporaneidade, a situação no Brasil, o setor público e o paradigma da empregabilidade.

Quanto à metodologia, optou-se por uma pesquisa do tipo descritiva na forma de estudo de caso, onde seu universo abrangeu 109 (cento e nove) servidores do INCRA e sua amostra foi censitária, ou seja, foi do tamanho do universo, uma vez

que a pesquisa realizou-se com todos servidores. Os dados foram coletados através de questionário.

Após a coleta foram analisados e interpretados os dados avaliativos, os quais identificou a maneira como o servidor ingressou no INCRA, sua atuação e satisfação com a função atual, a frequência e ferramentas que utilizam para melhorar a competência profissional e a existência de alguma atividade profissional fora do INCRA e também foi definido o perfil do entrevistado.

Finalmente, após a análise chegou-se a conclusão onde foram sugeridas ao INCRA duas recomendações.

## 1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

Atualmente, com o avanço da tecnologia da informação, da globalização e as constantes mudanças que está afetando nosso ambiente, surge a necessidade de adaptação no mercado de trabalho, tanto para os empresários quanto para os profissionais. Áreas que ofereciam muitas oportunidades de emprego e negócios podem não mais existir no novo ambiente, se os profissionais não se prepararem com sua qualificação futura. Muitos não têm noção de como aproveitar suas habilidades e seus conhecimentos, uma vez que foram submissos por muito tempo a superiores. Mais que isso, eles foram condicionados a atuarem em estruturas rígidas e ambientes pouco mutável.

Nesse momento, deve-se buscar novos conhecimentos e tecnologias para adequarem-se facilmente as modificações constantes dentro do ambiente em que trabalham e também corresponder satisfatoriamente com resultados positivos à sociedade. Outro fator importante é buscar motivações para novos desafios, facilidade de relacionamento, liderança e principalmente ética, postura e honestidade. Estas são as características para profissionais que possuem empregabilidade.

Empregabilidade baseia-se na capacidade de adequação ao novo mercado, que por sua vez, tem-se o conceito de capacidade ou condição de uma pessoa possuir conhecimento, habilidades e comportamentos para manter-se empregado ou

tornar-se empregado. Pode-se dizer que significa um conjunto de práticas que tornam o executivo ou profissional importante não apenas para sua organização, mais para toda e qualquer empresa no mercado de trabalho.

Atualmente, observa-se em determinados órgãos públicos, uma má qualificação do servidor. Tal fato origina-se, da possivelmente falta de conhecimento na área em que atua e por ter obtido aprovação em concurso apenas para garantir a estabilidade. Ressalta-se, ainda que, não estando preparado para desenvolver atividades ou habilidades na área em que atua, o servidor acaba assumindo um compromisso com o órgão e não com o cidadão.

Tomando-se como base o que foi exposto, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa:

**Até que ponto os servidores do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária – INCRA têm empregabilidade para fazer frente às atuais exigências do mercado de trabalho?**

## 1.2 CARACTERIZAÇÃO DO INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA - INCRA E SEU AMBIENTE

A história do INCRA pode ser dividida em três períodos principais. O primeiro vai da criação da autarquia até o fim do governo militar (1970-1984). O segundo, por sua vez, teve início na Nova República e perdurou até o governo Itamar Franco (1985-1994). Finalmente, o terceiro começa no primeiro mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso e permanece até os dias de hoje.

Nesse período, a economia brasileira crescia em ritmo acelerado - eram os tempos do "milagre brasileiro". O país ficava mais urbano e industrializado. Mas o projeto de reforma agrária era relegado a um segundo plano. A herança da concentração de terra e de renda permanecia praticamente intocada.

A partir de 1970, o governo federal criou o INCRA e, ao mesmo tempo, vários programas especiais de desenvolvimento regional. Entre eles, o Programa de Integração Nacional - PIN, o Programa de Redistribuição de Terras e de Estímulo à Agroindústria do Norte e Nordeste - PROTERRA, em 1971. Estes foram os

programas que mereceram maior atenção e aos quais foi destinada uma soma significativa de recursos e que deixaram a desejar devido ao alto custo, pois desapropriava áreas escolhidas pelos próprios donos, pagava à vista, em dinheiro, e liberava créditos altamente subsidiados aos fazendeiros. Apenas cerca de 500 famílias foram assentadas depois de quatro anos de criação dos programas.

No início da década de 80, o agravamento dos conflitos pela posse de terra, na região Norte do país, levou à criação do Ministério Extraordinário para Assuntos Fundiários - MEAF, que hoje tornou-se o Ministério do Desenvolvimento Agrário - MDA, Ministério do qual o INCRA faz parte.

O INCRA, particularmente, possui 29 Superintendências Regionais, distribuídas em todo território brasileiro. Cada Superintendência Regional tem sua numeração e seu próprio Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas CNPJ. Especificamente a Superintendência Regional do Rio Grande do Norte identifica-se por SR-19 e seu CNPJ 00.375.972/0018-09. Possui 109 servidores, sendo um Superintendente Regional e seu substituto com uma equipe e cinco assessores, 4 Chefes de Divisões, as quais se dividem em Divisão de Suporte Operacional SR-19/O, Divisão Técnica SR-19/T, Divisão de Suporte Administrativo SR-19/A e Procuradoria Regional SR-19/J. Sua missão consiste em criar oportunidades para que as populações rurais alcancem plenamente a cidadania.

Após trinta e cinco anos de sua criação, o INCRA é uma instituição forte que passa por um momento de renovação adotando um novo modelo gerencial, voltado para o futuro. O objetivo dessa mudança é criar um serviço público eficiente, flexível, transparente e altamente capacitado para atender as necessidades dos clientes, os cidadãos brasileiros. Importa registrar que o INCRA vem conseguindo substituir a velha visão restrita adotada no período 1970-1994, baseada apenas na distribuição de terras, por um conjunto articulado de políticas públicas.

No atual governo, em todos os aspectos de reforma agrária é possível afirmar que as ações implementadas representaram um grande salto, quantitativo e qualitativo, em direção à reestruturação agrária do país e a inserção de milhares de famílias no processo de cidadania sócio-econômica.

### 1.3 OBJETIVOS TEÓRICO

#### 1.3.1 Geral CADO DE TRABALHO NA CONTEMPORANEIDADE

Analisar se os servidores do INCRA no Rio Grande do Norte possuem empregabilidade.

#### 1.3.2 Específicos

- a) Verificar se o INCRA estimula os servidores a possuir empregabilidade;
- b) Identificar o nível de empregabilidade dos servidores do INCRA; e
- c) Identificar a frequência com que os servidores do INCRA buscam reciclar seus conhecimentos.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

Do ponto de vista teórico, a realização deste estudo justificou-se pelo fato de contribuir para o desenvolvimento da ciência, sendo referência para outros trabalhos relacionados à temática. Ademais, proporcionou à pesquisadora uma complementação em termos de conhecimento e desenvolvimento acadêmico.

Por outro lado, do ponto de vista prático, o presente trabalho permitiu identificar novas oportunidades através da utilização dos conhecimentos teóricos e práticos adquiridos em sala de aula, no decorrer do curso. Além disso, destacou-se, em relação à instituição, o fato de que o estudo resultou em uma base de dados científicos que permitiu evidenciar fatores quanto à qualificação dos servidores e certas deficiências no cumprimento de sua função na carreira pública.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O MERCADO DE TRABALHO NA CONTEMPORANEIDADE

No final deste século, o mundo vive um momento único. Conforme Senge apud Vieira e Oliveira (1999, p. 27), "pela primeira vez na história a humanidade está habilitada a gerar mais informação do que pode absorver, mais interdependência do que pode gerenciar, mais transformações do que pode acompanhar". Isso resultou numa explosão no processo de globalização, com grandes repercussões no que diz respeito à conduta política, social e organizacional após a revolução industrial.

Segundo Rifkin (1995, p.3), "uma nova geração de sofisticadas tecnologias de informações e de comunicação está sendo introduzida aceleradamente nas diversas situações de trabalho". Para atuar, torna-se necessário atentar para as mudanças que ocorreram nos últimos anos no mercado de trabalho em decorrência dos avanços tecnológicos e que incidiram diretamente na questão da empregabilidade. Entre as conseqüências desse avanço encontram-se, o declínio dos postos de trabalho disponíveis no mercado, bem como a modificação radical das características das atividades remanescentes como uma das conseqüências dos avanços tecnológicos.

Com tais avanços, consolidou-se como habilidade fundamental para uma chance no mercado, o conhecimento, surgindo a sociedade do conhecimento, onde duas visões prevalecem nos debates acadêmicos. De um lado, os críticos do sistema atual, acreditam que as massas excluídas da nova sociedade promoverão uma espécie de guerrilha por espaço no mercado de trabalho e *status* social, enquanto um pequeno grupo de privilegiados – os possuidores do conhecimento – terão benefícios e boa remuneração, que serão pagas por jornadas de trabalho cada vez maiores, pressões por constante superação de resultados e despesas com segurança privada, necessárias contra os desempregados "revoltados", que não conseguirão qualificar-se o suficiente para adequar-se às novas demandas e mesmo que o fizessem não haveria espaço para todos.

Do outro lado, estão os mais otimistas que defendem a tecnologia como elemento libertador do homem, com máquinas desempenhando o 'trabalho duro', reduzindo a carga horária do trabalhador, podendo este gozar mais de seu tempo com a família e lazer, apostando na capacidade do homem em qualificar-se e no surgimento de novas profissões que substituirão à altura profissões extintas pelas novas demandas.

Para Robbins (2002, p. 212), "as mudanças na tecnologia tem reduzido o tempo de vida útil das qualificações da maioria dos funcionários", o próprio conceito de trabalho sofre transformações. Quem pensar em profissão usando a lógica do século XX criará um atalho para o desemprego ou, na melhor das hipóteses, para o subemprego. A figura do especialista em determinada área tende a desaparecer, pois o mercado vive em mundo de transformações rápidas, porém incomparáveis à velocidade da era digital, em que algumas profissões desaparecem, outras são criadas. O que é carreira de sucesso hoje pode não ser amanhã. O trabalhador pode até preferir desempenhar um leque específico de tarefas. No entanto, precisará dominar técnicas que o qualifiquem para atuar não em uma profissão, mas sim em um campo profissional, pois hoje

o empregado necessita entender o processo de melhorias contínuas e, com ele, envolver-se de forma ativa; somente assim poderá comprometer-se a ter condições de agir pró-ativamente frente às situações não previstas, sobre tudo, em momentos de crise (VIEIRA e OLIVEIRA, 1999, p. 192).

Em um mundo globalizado, o emprego e o desemprego também assumirão perfil planetário. O profissional de primeira linha será disputado por empresas transnacionais e poderá trabalhar em qualquer país. Sua mão-de-obra assumirá caráter imprescindível, independente das barreiras contra imigrantes estabelecidas pelas nações ou blocos econômicos.

#### 2.1.1 A situação no Brasil

A integração competitiva da economia brasileira à economia global e a conquista da estabilidade influenciaram estruturalmente o funcionamento do

mercado de trabalho do País. Foram registradas, na década de 90 e ao longo dos últimos anos, dinâmicas particularmente relevantes à questões do emprego, formalidade e renda dos trabalhadores, o que exigiu mudanças na atuação das instituições que regulam as relações trabalhistas.

Para Vieira e Oliveira (1999, p. 29), "no Brasil há ocorrência de sérios problemas conjunturais que esperam sua mobilização para o alcance de melhor posicionamento competitivo na esfera global".

Na era Collor, o Brasil passou por um período de estagnação econômica e a balança comercial vinha acumulando sucessivos déficits. Houve uma intensa abertura do mercado brasileiro para os produtos importados. Em contrapartida, não havia no país uma consciência de que o desenvolvimento da nação dependeria, em grande parte, da participação do Brasil no comércio internacional e o mercado não havia se preparado tecnologicamente para competir no mesmo nível com os produtos internacionais que acabaram chegando ao país.

Entretanto, desde o ex-presidente da República, Fernando Henrique Cardoso, o empresariado, que já passava por um processo de conscientização de que não bastaria apenas importar produtos de outros países para adequar tecnologicamente o parque industrial brasileiro, acabou comprando a idéia de que era necessário também buscar a penetração de produtos brasileiros no mercado internacional e agregar cada vez mais valor a esses produtos, buscando inclusive desenvolver a marca Brasil, começando, então, no país, uma onda em prol das exportações brasileiras.

A idéia de buscar mercados pouco tradicionais, com vistas a sair da dependência dos Estados Unidos e da União Européia, surgiu ainda no governo de Fernando Henrique Cardoso e, hoje, no governo de Luiz Inácio Lula da Silva, que vem dando continuidade à política deixada pelo ex-presidente, o Brasil está entre os melhores do mundo, não apenas em termos de superávits, mas especialmente por sua participação no cenário internacional, conforme falou o atual Ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Sr. Luiz Fernando Furlan em entrevista ao Comércio Exterior Informe Banco do Brasil - CEIBB, que "a competitividade e a excelência de qualidade permitiu que o país atingisse um

destaque excepcional, muitas vezes superior à expansão da demanda global" (AMARAL e GLINIASTY, [2005] p. 1).

Acredita-se que o equilíbrio real do comércio internacional dê ao País o desenvolvimento tão sonhado, pois uma das expectativas do governo Lula é que a área de comércio exterior seja a responsável pela geração de grande número de empregos.

Luiz Fernando Furlan, citou ainda que "no ano passado, foram inseridas mais de 600 novos produtos na pauta brasileira e cerca de 1000 novas empresas passaram a exportar", e como a meta do governo é atingir até em 2006, US\$ 100 bilhões de exportações, isso acarretará uma série de medidas que deverão contribuir para esse número, entre elas o apoio à micro, pequenas e médias empresas, seguindo um modelo semelhante ao da Itália, onde tais empresas são responsáveis por grande parte das exportações.

O fato é que, com essa meta, o mercado de trabalho há que ampliar muito seu leque de oportunidades e, evidentemente, a demanda de profissionais. Atualmente, já apresenta perspectivas bastante animadoras para aqueles que sonham ingressar no mercado de trabalho.

Do ponto de vista da carreira, da qualificação, houve uma democratização do acesso ao ensino, inclusive no nível superior. Hoje milhões de pessoas cursam as universidades brasileiras, o que significa um volume muito grande de acesso a educação de ensino superior. No entanto, ao saírem destas universidades, os jovens não encontram facilmente uma colocação no mercado de trabalho, ou seja, as pessoas se sentem qualificadas, mas sem condições de ter um percurso profissional correspondente a esta qualificação.

"Apesar do quadro preocupante, há e haverá boas oportunidades para profissionais diferenciados, empreendedores e realizadores. Sobreviverão os mais fortes em qualificações e atitudes" (MINARELLI, 2005, p. 23).

Para os jovens, um dos fatores que mais atrapalham para a contratação, principalmente no que diz respeito ao primeiro emprego, é a falta de experiência e

vagas, enquanto que para os empresários as principais dificuldades são insegurança e curso universitário consideravelmente fraco, conforme mostra a tabela abaixo:

| <b>POR QUE O PRIMEIRO EMPREGO É DIFÍCIL</b> |           |                                            |
|---------------------------------------------|-----------|--------------------------------------------|
| <b>Visão dos jovens</b>                     |           | <b>Visão dos empresários</b>               |
| Falta de experiência profissional           | <b>1</b>  | Características pessoais, como insegurança |
| Poucas vagas                                | <b>2</b>  | Curso universitário fraco                  |
| Conhecimento insuficiente de idiomas        | <b>3</b>  | Poucas vagas                               |
| Curso universitário fraco                   | <b>4</b>  | Conhecimento insuficiente de idiomas       |
| Conhecimento técnico insuficiente           | <b>5</b>  | Falta de identificação com a profissão     |
| Governo não incentiva a abertura de negócio | <b>6</b>  | Universidade esta descolada da realidade   |
| Competição globalizada                      | <b>7</b>  | Falta conhecimento técnico                 |
| Universidade esta descolada da realidade    | <b>8</b>  | Falta de experiência profissional          |
| Características pessoais, como insegurança  | <b>9</b>  | Necessidade de mão-de-obra diferenciada    |
| Necessidade de mão-de-obra diferenciada     | <b>10</b> | Competição globalizada                     |

#### QUADRO 01 – As dificuldades para se obter o primeiro emprego

Fonte: Veiga (2003, p. 85).

Embora haja todas essas dificuldade para ambas as partes, o que deve-se observar é que o diploma não faz mais aquela diferença no mercado de trabalho, hoje, o difícil é encontrar um jovem com o perfil desejado.

##### 2.1.2 O setor público

A questão da empregabilidade/emprego do setor público no Brasil é um tanto complicada, pois a imagem que se tem do serviço público no país é a de um funcionalismo preguiçoso e incompetente. De certa forma, existem certas restrições quanto ao serviço prestado por funcionários de órgãos públicos. O que o brasileiro precisa compreender é que o setor público não tem a finalidade de dar empregos à sociedade. A finalidade do setor público é realizar as atividades comuns e

necessárias a todos os cidadãos. "Os cidadãos e eleitores são os clientes finais, os beneficiários dos seus produtos e serviços" (CARR e LITTMAN, 1998, p. 10).

Torna-se necessário entender que o emprego público é apenas uma consequência desta necessidade e não pode ser tratado de maneira diferente. É fundamental melhorar a relação do trabalho público com a sociedade brasileira, mesmo por que, o emprego público não pode continuar como instrumento de privilégios funcionais, pois há necessidade de transformá-lo em instrumento de equilíbrio social e iniciação profissional.

A evolução do emprego público no Brasil dos anos 30 esboçou as primeiras tentativas de racionalização da máquina administrativa. Foi uma idéia sem muito embasamento, mas que serviu para fazer do emprego público, nos anos 90, alvo de políticas restritivas como suspensão de concursos de admissão, programas de demissão voluntária, contratações precárias e ainda oferecia-se importante argumento para as privatizações. Essas restrições causaram a baixa oferta de serviços nas esferas estadual e municipal, com concentração do emprego na União.

Para Araújo (1997, p. 141 e 142), "o problema no antigo serviço público era as colocadas de pessoas estranhas às organizações, nos chamados cargos políticos, e sua rotatividade a cada governo". Isso causa consequências naturais como a perda de continuidade, de eficiência e de satisfação no serviço.

Hoje, ainda no governo de Luiz Inácio Lula da Silva, o problema persiste, mas de certa forma o Presidente pretende diminuir esses chamados cargos políticos ou comissionados. Através do Decreto nº 5.497, de 21/07/2005, pretende-se diminuir em 75% o número de Direção de Assessoramento Superior – DAS, por pessoas que não têm vínculos com órgãos do governo.

Governar a Administração Pública é um enorme desafio cheio de especificidades. A mesma não possui os recursos que agrada aos seus funcionários, tem a necessidade de reaproveitar e motivar funcionários a quem falta auto-estima e reconhecimento social. Alguns órgãos têm programas de excelência no serviço público, porém, não é com a criação de "serviços de excelência" paralelos que se concentram melhores desempenhos e melhor qualificação na imagem política do funcionário público.

Ser funcionário público não pode, nem deve ser um estigma de incompetência, não será necessário privatizar a função pública para melhorar o seu desempenho, pois

mais do que qualquer outra pessoa, o funcionário sabe como criar excelência. Um programa de qualidade oferece o desafio, o treinamento, as ferramentas e a autoridade para auto-administração do seu trabalho, que ficará mais enriquecedor e compensador, à medida que as mudanças necessárias à melhoria contínua forem realizadas (CARR e LITTMAN, 1998, p. 3).

A pressão crescente no sentido da redução da despesa pública, sem perder de vista a necessidade de melhorar a qualidade da prestação de serviços à sociedade, torna urgente repensar o fator humano e a sua capacidade de integração em ambientes tecnológicos inovadores e cada vez mais inclusivos e cooperativos.

Segundo Motta (2001, p. 22), "as empresas e instituições públicas ampliarão suas ofertas de treinamento e as pessoas demandarão conhecimento para garantir sua empregabilidade", ou seja, de trabalhadores rotineiros, os funcionários públicos da nova economia passarão a trabalhadores do conhecimento, exigindo novas abordagens de gestão, novas lideranças, novas formas de recrutamento e desenvolvimento profissional.

Para Carr e Littman (1998, p. 39), "essa idéia é básica e sensata. Ela pode parecer revolucionária aos funcionários de entidades que ainda não adotaram este padrão" e afirma ainda que "em alguns ambientes com qualidade, mesmo os funcionários que têm clientes podem encará-los com indiferença ou mesmo hostilidade".

A consequência mais imediata desta estratégia é a fragmentação cada vez maior das responsabilidades, das competências e dos locais de prestação de serviços, através de uma crescente complexidade, difícil de gerir e de pagar. A descentralização e a privatização de serviços públicos não deve justificar o laxismo, o descontrole das despesas e a irresponsabilidade dos gestores que atuam sozinhos em nome do interesse público.

Funcionário público tem suas vantagens e desvantagens. Para alguns, ser funcionário público é estagnar a carreira e impedir seu crescimento profissional. Isso pode ser útil para pessoas sem muitas qualidades, que não têm preocupação com a profissão e que tem idade avançada. Para outros, o funcionário público tem estabilidade em seu cargo, mas o serviço é totalmente mecânico, não há crescimento na carreira, benefícios, gratificações ou promoções e o mesmo não é mandado (como acontece nas empresas privadas).

Para Araújo (1998, p. 141), "na maioria das repartições públicas, não há mercado a ser buscado. Ao invés de conquistar um mercado, o órgão governamental deve prestar o serviço prescrito pela legislação vigente". Nesse sentido, observa-se que a estabilidade dá um certo comodismo ao funcionário que não busca se reciclar e aprimorar seus conhecimentos, mesmo porque isso somente é exigido quando a repartição no qual o mesmo trabalha, passa por um processo de reestruturação de sistema, assim o funcionário automaticamente ganha cursos bancados pelo governo para lidar com a nova estrutura.

Por outro lado, as empresas privadas buscam profissionais bem qualificados para ocuparem cargos destinados a profissionais de alta qualidade. Para ser um destes profissionais o bolso do mesmo tem que estar munido de muito dinheiro para arcar com despesas de cursos para atingir o nível de "profissional bem sucedido", diferente do funcionário público, onde o governo banca cursos e dá estabilidade, porém tem remuneração baixa, enquanto as empresas privadas pagam em sua maioria muito bem.

Nesse contexto, o setor público não é mais, necessariamente, sinônimo de emprego estável. E com o crescimento da economia, a oferta no mercado de trabalho vai ser maior, irá gerar mais emprego, demandará maior investimento, treinamento, melhores salários e benefícios, pois o mercado privado oferece vantagens muito mais atrativas que o funcionalismo público.

## 2.2 O PARADIGMA DA EMPREGABILIDADE

A oportunidade de trabalho, resumida pela palavra emprego, é a somatória de capacitação, relacionamento e mercado. Se pudéssemos atribuir peso a cada

uma dessas três, certamente o mercado tenderia a ser um pouco mais importante do que as duas outras. Isso porque é o mercado que dita as normas de absorção de mão-de-obra. Quando ele está competitivo, o que mais conta é a capacidade de realização, além de um bom relacionamento aliado a uma ampla estratégia de mercado.

Essa é uma questão que aflige jovens e adultos no país. Trabalhar depende de haver trabalho e ter capacidade. Os postos de trabalho nos dias atuais estão escassos. O crescimento econômico tem sido anêmico. No ano de 1999 o Brasil ficou estagnado, portanto, sem crescimento não haveria trabalho. Isso mostra que, mesmo havendo postos de trabalho, a sociedade necessita de pessoas preparadas para preenchê-los.

Para preencher essas necessidades e ajustar às exigências da economia global surgiu um novo termo, a empregabilidade, que significa

condição de ser empregável, de dar ou conseguir emprego para seus conhecimentos, habilidades e atitudes intencionalmente desenvolvidos por meio de educação e treinamento sintonizados com as novas necessidades do mercado de trabalho (MINARELLI, 1995, p. 11).

O mundo moderno vem sendo marcado por uma profunda revolução no campo da empregabilidade. Ser "empregável", hoje em dia, depende de uma série de requisitos que não eram exigidos no passado. O mercado de trabalho era outro. O modo de produzir era diferente, as exigências eram menores. Era um tempo em que bastava ser adestrado.

Hoje em dia, tudo mudou, não basta ser adestrado. É preciso ser educado e as empresas sabem que é difícil encontrar no mercado de trabalho um profissional pronto e acabado, que saiba tudo o que é necessário. Por essa razão, as empresas estão de olho nos profissionais que têm capacidade de aprender de forma contínua.

Com isso, as pessoas que têm mais chance no mercado de trabalho são as que, além de dominarem bem a sua profissão, possuem uma boa educação geral. "É com essa educação que vai poder absorver novos conhecimentos e acompanhar a

velocidade meteórica da mudança das novas tecnologias e modos de trabalhar" (PASTORE, [2000], p. 2).

A educação não cria emprego, mas ela é essencial para manter as pessoas empregadas e para se conquistar novos empregos.

Hoje, porém, já não basta ter o diploma. O importante é saber e ter competência para resolver problemas e se informar constantemente. O essencial é ser capaz e possuir conhecimentos raros e quem possui tudo isso tem um alto grau de empregabilidade.

Na opinião de Motta (2001, p. 22), possui empregabilidade "as pessoas que estão em educação permanente, em busca da atualização e reciclagem em um ambiente de velocidade nos avanços tecnológicos", e mais adiante ele comenta ainda que "todos dependerão de conhecimento e de educação, além do mínimo".

As pessoas que estão vencendo no mercado de trabalho são as que têm uma verdadeira obsessão por aprender continuamente. E isso depende muito de atitudes, de valores, de formação e de exemplos. Nesse sentido, as pessoas devem ter um zelo maior pelo saber e garra para aprender de forma autônoma e contínua, a fim de constituírem os maiores trunfos no campo da empregabilidade.

Passou o tempo em que a empregabilidade era orientada só para os empregos. Antes o emprego era sinônimo de trabalho. Hoje é diferente, muitas pessoas têm empregos; outras têm trabalho. Por isso, é preciso preparar-se não apenas para o mundo do emprego, mas também, para o mundo do trabalho, afim de possuir uma carreira bem sucedida.

Segundo Motta (2001, p. 22), uma carreira bem sucedida significa "administrar a própria vida pessoal e profissional, cuidando do auto-aperfeiçoamento, dos relacionamentos profissionais e da vida financeira com poupança adequada ao trabalho intermitente".

"Hoje tem empregabilidade quem domina não só os conhecimentos de sua profissão, mas também os conhecimentos de profissões correlatas e uma boa capacidade de relacionamento inter-pessoal" (PASTORE, [2000], p. 2).

O mercado de trabalho está se tornando cada vez menos benevolente e cada vez mais rigoroso com as pessoas. Os empregadores deixaram de contratar

afilhados com base nos pedidos comovidos de seus padrinhos. O velho "pistolão" está morrendo, os preços sobrecarregados pela incapacidade ou preguiça de quem trabalha "de favor", levam as empresas à falência e ninguém quer correr esse risco. Demonstrar vontade de trabalhar está se tornando um traço fundamental para se conseguir uma oportunidade no mundo do emprego.

O quadro abaixo mostra que

2.2.1 Pilares de Emprego "na luta pela sobrevivência e qualidade, as empresas inauguram novas perspectivas sobre o ser humano no trabalho: novas formas de atrair e manter o empregado, baseado na empregabilidade e nos contratos temporários, desenvolvimento integral da pessoa e alterações nas formas de conceber satisfação profissional, progresso e carreira" (MOTTA, 2001, p. 100).

| RECURSOS HUMANOS NA ORGANIZAÇÃO DO FUTURO POR TENDÊNCIAS ATUAIS |                                                                               |                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| FATORES                                                         | PASSADO → PRESENTE                                                            | PRESENTE → FUTURO                                                       |
| <b>Concepção do funcionário</b>                                 | Recurso humano                                                                | Pessoa talentosa                                                        |
| <b>Carreira e progresso</b>                                     | Crescimento no emprego: perseguir alternativas conhecidas                     | Aumento da empregabilidade: criar o próprio futuro                      |
| <b>Avaliação</b>                                                | Chefias                                                                       | Aberta e coletiva                                                       |
| <b>Formação e conhecimento</b>                                  | Aprender o necessário: a empresa indica                                       | Autodesenvolvimento (habilidades múltiplas): o funcionário escolhe      |
| <b>Remuneração</b>                                              | Variável: critérios individuais e grupais; incentivos financeiros e materiais | Variável: incentivos e benefícios adaptados às expectativas individuais |
| <b>Gestão de recursos humanos</b>                               | Centralizada: órgão especializado                                             | Descentralizada: repartida pelos setores empresariais                   |
| <b>Cultura da gestão das pessoas</b>                            | Impessoabilidade, exploração, estima e benevolência                           | Pessoabilidade, desenvolvimento e restrição                             |
| <b>Premissa da lealdade</b>                                     | À empresa                                                                     | A si próprio                                                            |

QUADRO 02 – Recursos humanos na organização do futuro por tendências atuais

Fonte: Motta (2001, p. 101).

Atualmente o mundo do trabalho apresenta-se mais vulnerável. De fato, as empresas reduzem as posições de emprego fixo sobre as quais tinham uma ampla

responsabilidade para com seus empregados. "Os períodos de permanência nas empresas ficam cada vez mais curtos, enquanto aumentam as exigências em termos de profissionalismo" (MINARELLI, 1995, p.17).

Para muitos, esse será um mundo de oportunidades. Para outros, de incertezas, mas ambos estão diante de enormes desafios para se manter em condições de trabalhar a maior parte do tempo.

### 2.2.1 Pilares da Empregabilidade

Os pilares da empregabilidade são a base capaz de ajudar um profissional a manter sua empregabilidade, dando-lhe segurança profissional imprescindível, principalmente nesses momentos de forte concorrência. Minarelli (1995, p. 49), destaca os seguintes "pilares que sustentam a empregabilidade".

*a) adequação vocacional:* Este é o pilar que fortalece a empregabilidade na medida em que o profissional desenvolve sua função de acordo com suas aptidões ou habilidades. Exercer uma atividade com prazer e motivação corresponde a vocação profissional. Nesse sentido, é interessante que o profissional encontre a ocupação na qual desenvolva suas aptidões, seus interesses e suas habilidades, pois dessa forma encontrará gratificação e realização.

*b) competência profissional:* Capacitação pela qual o profissional adquire as habilidades físicas e mentais, a forma de como deve atuar e a experiência. Tal capacitação é desenvolvida pela formação escolar, participação em cursos ou treinamentos, e pela própria experiência de vida. O profissional deve ainda, estar permanentemente atualizado sobre não somente na área em que atua, mas também ter um conhecimento nas demais áreas que estão ao seu redor.

*c) idoneidade:* atuar na profissão com honestidade, ter um bom caráter profissional, trabalhar dentro dos princípios éticos e legais, são os valores básicos de

um profissional idôneo. Com essas qualidades o profissional contribui para sua segurança profissional.

d) *saúde física e mental*: através desse pilar o profissional age, vive e trabalha. Por isso deve haver equilíbrio no trabalho e lazer. É necessário administrar o tempo, saber dividir trabalho e lazer para ser um profissional com auto-estima e disposição para trabalhar. Os profissionais que buscam por sua empregabilidade devem lutar para obter este equilíbrio, pois os cuidados com a saúde evita um desgaste emocional como estresses ou outros males, que acabam afetando o trabalho.

e) *reserva financeira e fontes alternativas*: tem o objetivo de garantir a atualização profissional, cuidados com a saúde, um lazer, uma viagem de férias ou até mesmo ser utilizada para uma emergência de pós demissão. As reservas são convenientes para ter uma defesa futura, no entanto, o profissional deve planejar, agir e buscar fontes alternativas, afim de obter outra fonte de renda, um segundo trabalho, um trabalho temporário, um negócio próprio, (loja, prestação de serviços), aprender a buscar outras possibilidades de ocupação.

e) *relacionamentos*: ter uma rede de relacionamentos diversificada é muito útil para o acesso a informações. É recomendável ter relacionamentos sadios com profissionais não só de sua área de atuação, mas é interessante criar vínculos e interagir com profissionais de outras áreas, pois através da amizade resolve-se problema, há troca de informações, experiências, recebe-se ajuda profissional, tudo fica mais fácil.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

Foi realizada uma pesquisa do tipo descritiva sendo esta na forma de estudo de caso.

A pesquisa descritiva, segundo Cervo e Bervian (1996, p. 49), tem por finalidade "procurar descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características".

De maneira mais concisa, Marion, Dias e Traldi (2002, p. 62) definem a pesquisa descritiva como aquela que "implica em observação, registro e análise do objeto que está sendo estudado".

No que concerne à abordagem na forma de estudo de caso, Marion, Dias e Traldi (2002, p. 62) afirmam que "é indicado quando se deseja retratar o dinamismo de uma situação numa forma muito próxima de como ela acontece na realidade e quando se está interessado no que e como está ocorrendo o fenômeno".

Por fim, Mattar (1999, p. 84) lembra que, neste método, "os dados podem ser obtidos a tal nível de profundidade que permitem caracterizar e explicar detalhadamente os aspectos singulares do caso em estudo, bem como apontar semelhanças e diferenças quando comparado com outros casos estudados".

#### 3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

"Universo (população) é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum" (MARCONI e LAKATOS, 1999, p. 41). Nesse sentido, Vergara (1998, p. 50) diz que:

população não é o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas), que possuem as características que serão objetos de estudo.

A população do presente estudo foi realizada com todos os servidores do INCRA, portanto, seu tamanho foi de 109 servidores.

Quanto à amostra, Vergara (1998, p. 50) define como “uma parte do universo escolhida segundo algum critério de representatividade”. Por sua vez, Marconi e Lakatos (1999, p. 43) descrevem que a amostra “é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um conjunto do universo”.

Em resumo, a amostra é uma parte do universo (população), no qual se deseja fazer um exame com a finalidade de obter informações.

Para este trabalho foi utilizada a amostra do tipo censitária, pois a mesma abrangeu toda a população.

“A amostra censitária é aquela que abrange a totalidade dos componentes do universo” (LAKATOS e MARCONI, 1992, p. 108).

### 3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Santos (2001, p. 74) afirma que “coletar de dados é juntar informações necessárias ao desenvolvimento dos raciocínios previstos nos objetivos”.

“Coleta de dados significa a fase de pesquisa em que indaga dados, como entrevista, o questionário e o formulário” (CERVO e BERVIAN, 1996, p. 89).

Do ponto de vista de Roesch (1998, p. 140), “As principais técnicas de coleta de dados são entrevistas, o questionário, os testes e a observação”.

A pesquisa realizada teve seus dados coletados através das técnicas de observação e questionário.

### 3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram organizados em tabelas e apresentados em gráficos, através de programas computacionais como *Word* e *Excel*, uma vez que foram analisados com técnicas de estatísticas descritivas como médias e porcentagens.

Para Andrade (1998, p. 134), "a representação dos dados obtidos faz-se, principalmente, através de tabelas e gráficos, isto é, os dados são submetidos a um tratamento estatístico". Nesse sentido, Roesch (1998, p. 149) afirma que "normalmente os dados coletados são submetidos à análise estatística, com ajuda de computadores".

TABELA 1  
INGRESSO NO INCRA

|               | Nº de Entrevistados | %      |
|---------------|---------------------|--------|
| Estágio       | 2                   | 1,90   |
| Transferência | 7                   | 6,57   |
| Concurso      | 82                  | 78,10  |
| Outro         | 14                  | 13,33  |
| TOTAL         | 105                 | 100,00 |

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2003.

Observa-se, na Tabela 1, que 78,10% dos entrevistados ingressou no INCRA através de concurso. Isso mostra que tais servidoras se dedicaram a estudos, para obter um conhecimento superior ao dos demais e conseguir ingressar no INCRA.



GRÁFICO 1 - INGRESSO NO INCRA

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2003.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

### 4.1 DADOS AVALIATIVOS

TABELA 1

#### INGRESSO NO INCRA

|               | Nº de Entrevistados | %             |
|---------------|---------------------|---------------|
| Estágio       | 2                   | 1,90          |
| Transferência | 7                   | 6,67          |
| Concurso      | 82                  | 78,10         |
| Outro         | 14                  | 13,33         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>105</b>          | <b>100,00</b> |

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

Observa-se, na Tabela 1, que 78,10% dos entrevistados ingressou no INCRA através de concurso. Isso mostra que tais servidores se dedicaram a estudos, para obter um conhecimento superior ao dos demais e conseguir ingressar no INCRA.

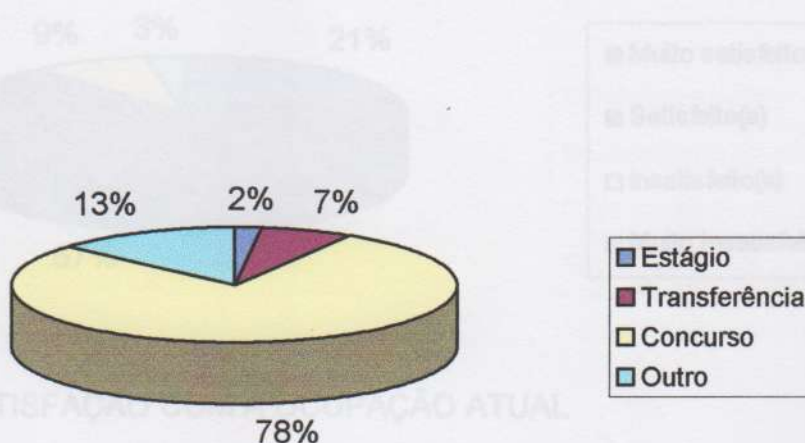


GRÁFICO 1 - INGRESSO NO INCRA

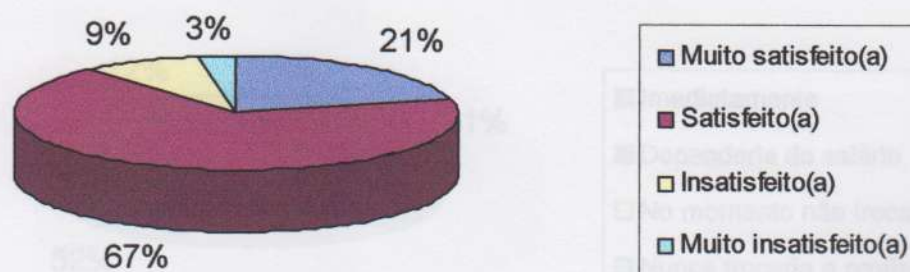
FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

**TABELA 2**  
**SATISFAÇÃO COM A OCUPAÇÃO ATUAL**

|                       | Nº de Entrevistados | %             |
|-----------------------|---------------------|---------------|
| Muito satisfeito(a)   | 22                  | 20,95         |
| Satisfeito(a)         | 71                  | 67,62         |
| Insatisfeito(a)       | 9                   | 8,57          |
| Muito insatisfeito(a) | 3                   | 2,86          |
| <b>TOTAL</b>          | <b>105</b>          | <b>100,00</b> |

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

Verifica-se, na Tabela 2, que 88,57% dos entrevistados encontra-se "Satisfeito(a)" e "Muito satisfeito(a)" no que diz respeito à satisfação com a ocupação atual. Sem dúvida esses servidores exercem atividades que atendem à sua vocação profissional. Eles encontraram a ocupação que corresponde às suas aptidões.



**GRÁFICO 2 - SATISFAÇÃO COM A OCUPAÇÃO ATUAL**

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

TABELA 3  
MUDANÇA PARA OUTRA PROFISSÃO

|                            | Nº de Entrevistados | %             |
|----------------------------|---------------------|---------------|
| Imediatamente              | 5                   | 4,76          |
| Dependeria do salário      | 33                  | 31,43         |
| No momento não trocaria    | 54                  | 51,43         |
| Nunca trocaria a profissão | 13                  | 12,38         |
| <b>TOTAL</b>               | <b>105</b>          | <b>100,00</b> |

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

Observa-se, na Tabela 3, que 51,43% dos entrevistados afirmam que não mudaria de profissão. Por outro lado, 31,43% mudaria de profissão dependendo do salário. Em geral, os que não mudariam de profissão trabalham por amor a profissão e se sentem gratificados pela função executada. Entretanto, os que mudariam de profissão, certamente não se sentem realizados por terem uma remuneração baixa.

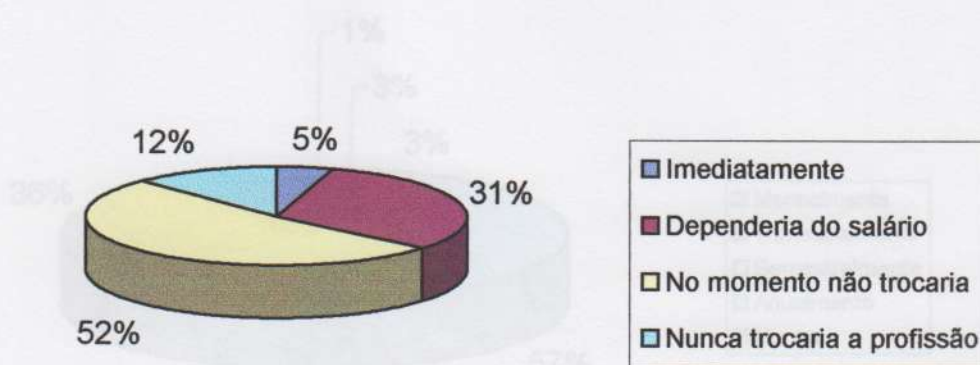


GRÁFICO 3 - MUDANÇA PARA OUTRA PROFISSÃO

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

TABELA 4.1

## FREQUÊNCIA DE TREINAMENTO

|                 | Nº de Entrevistados | %             |
|-----------------|---------------------|---------------|
| Mensalmente     | 1                   | 0,95          |
| Trimestralmente | 3                   | 2,86          |
| Semestralmente  | 3                   | 2,86          |
| Anualmente      | 60                  | 57,14         |
| Nunca           | 38                  | 36,19         |
| <b>TOTAL</b>    | <b>105</b>          | <b>100,00</b> |

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

Percebe-se, na Tabela 4.1, que 57,14% dos entrevistados afirma que ocorre treinamento "Anualmente". Com esse percentual, entende-se que o INCRA tem preocupação de treinar as habilidade e técnicas desenvolvidas por seus servidores para obter novas soluções, além das já experimentadas.

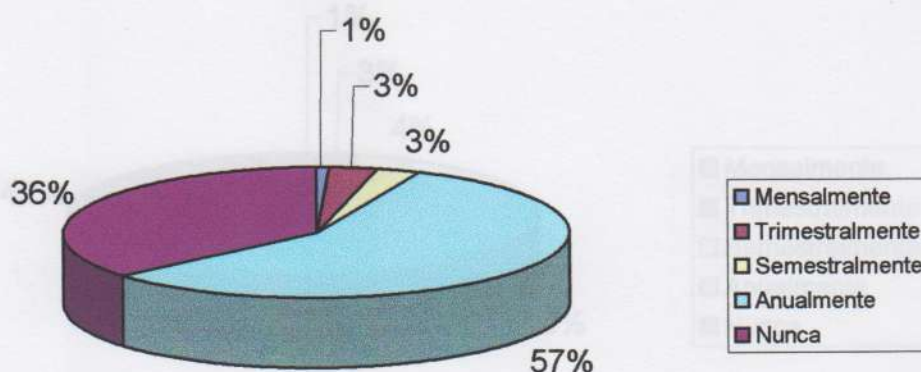


GRÁFICO 4.1 - FREQUÊNCIA DE TREINAMENTO

## GRÁFICO 4.1 - FREQUÊNCIA DE TREINAMENTO

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

TABELA 4.2  
FREQÜÊNCIA DE SEMINÁRIO/CONGRESSO

|                 | Nº de Entrevistados | %             |
|-----------------|---------------------|---------------|
| Mensalmente     | 1                   | 0,95          |
| Trimestralmente | 3                   | 2,86          |
| Semestralmente  | 4                   | 3,81          |
| Anualmente      | 53                  | 50,48         |
| Nunca           | 44                  | 41,90         |
| <b>TOTAL</b>    | <b>105</b>          | <b>100,00</b> |

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

Percebe-se, na Tabela 4.2, que 50,48% dos entrevistados afirma que ocorre Seminário/Congresso "Anualmente". Observa-se que o INCRA tem interesse em atualizar os conhecimentos de seus servidores, para acompanhar as mudanças contínuas exigidas pelo governo.

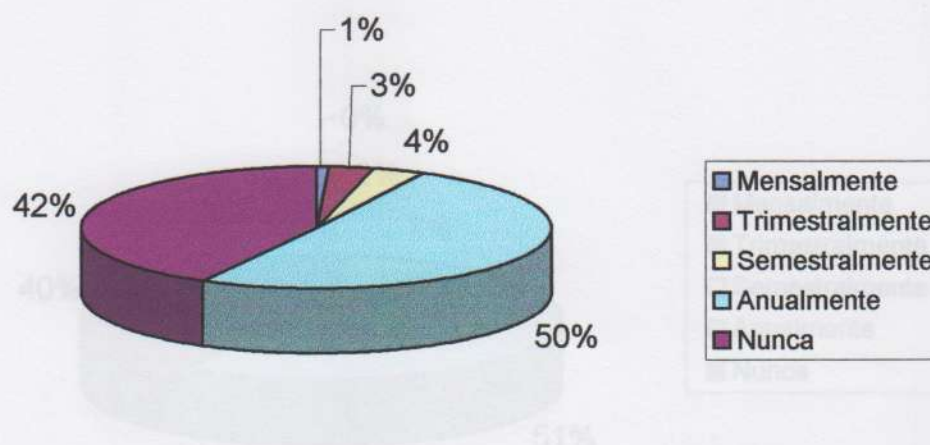


GRÁFICO 4.2 - FREQÜÊNCIA DE SEMINÁRIO/CONGRESSO

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

TABELA 4.3

## FREQUÊNCIA DE CURSOS DE CAPACITAÇÃO

|                 | Nº de Entrevistados | %             |
|-----------------|---------------------|---------------|
| Mensalmente     | 0                   | 0,00          |
| Trimestralmente | 2                   | 1,90          |
| Semestralmente  | 7                   | 6,67          |
| Anualmente      | 54                  | 51,43         |
| Nunca           | 42                  | 40,00         |
| <b>TOTAL</b>    | <b>105</b>          | <b>100,00</b> |

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

Percebe-se, na Tabela 4.3, que 51,43% dos entrevistados afirma que ocorrem cursos de capacitação "Anualmente". Dessa forma, pode-se dizer que o INCRA procura desenvolver continuamente a capacidade de aprender de seus servidores afim de ampliar sua capacitação profissional.

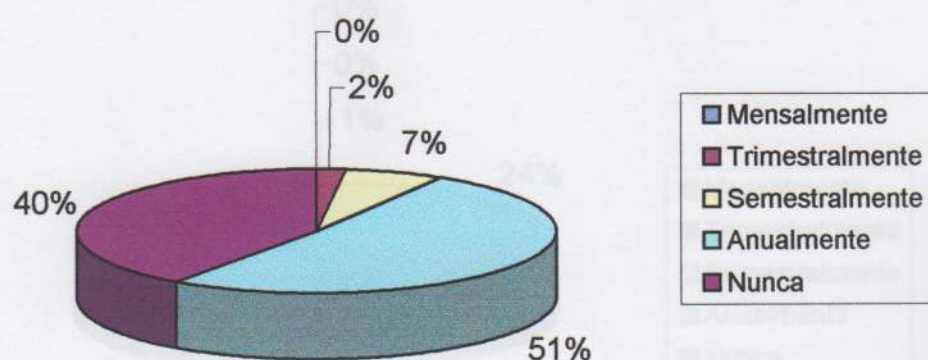


GRÁFICO 4.3 - FREQUÊNCIA DE CURSO DE CAPACITAÇÃO

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

TABELA 4.4

## FREQÜÊNCIA DE CURSO DE LÍNGUA ESTRANGEIRA

|                 | Nº de Entrevistados | %             |
|-----------------|---------------------|---------------|
| Mensalmente     | 0                   | 0,00          |
| Trimestralmente | 0                   | 0,00          |
| Semestralmente  | 1                   | 0,95          |
| Anualmente      | 25                  | 23,81         |
| Nunca           | 79                  | 75,24         |
| <b>TOTAL</b>    | <b>105</b>          | <b>100,00</b> |

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

Percebe-se, na Tabela 4.4, que 75,24% dos entrevistados afirma nunca ter feito qualquer curso de língua estrangeira. Nesse item, apesar do INCRA arcar com 50% do valor total nos cursos de língua estrangeira, os servidores não se sentem motivados para realizar tais cursos, uma vez que não acham necessário para a função desenvolvida.

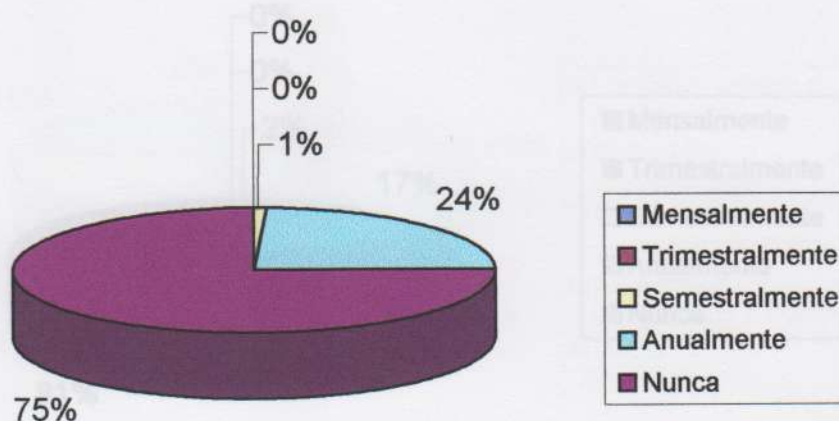


GRÁFICO 4.5 - FREQÜÊNCIA DE ESPECIALIZAÇÃO

GRÁFICO 4.4 - FREQÜÊNCIA DE CURSO DE LÍNGUA ESTRANGEIRA

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

TABELA 4.5  
FREQUÊNCIA DE ESPECIALIZAÇÃO

|                 | Nº de Entrevistados | %             |
|-----------------|---------------------|---------------|
| Mensalmente     | 0                   | 0,00          |
| Trimestralmente | 0                   | 0,00          |
| Semestralmente  | 2                   | 1,90          |
| Anualmente      | 18                  | 17,14         |
| Nunca           | 85                  | 80,95         |
| <b>TOTAL</b>    | <b>105</b>          | <b>100,00</b> |

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

Percebe-se, na Tabela 4.5, que o maior número dos entrevistados, ou seja, 80,95%, afirma "Nunca" ter feito qualquer curso de especialização. Essa informação é lamentável, pois mostra que a maioria dos servidores não tem qualquer interesse em obter uma especialização, apesar de o INCRA pagar o valor total do curso de especialização.

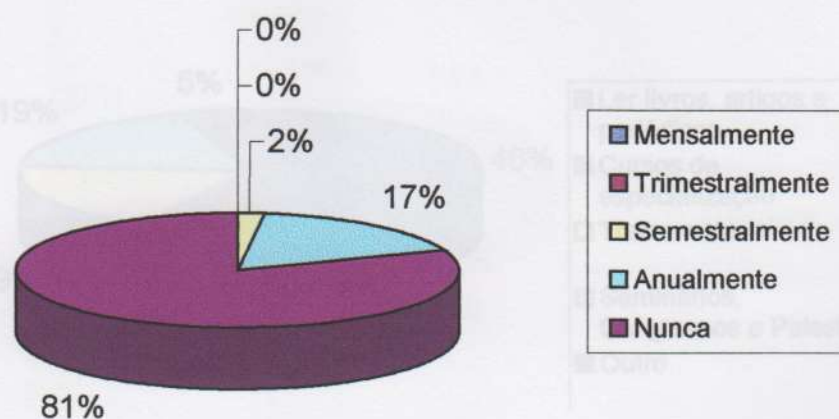


GRÁFICO 5 - COMPETÊNCIA PROFISSIONAL

GRÁFICO 4.5 - FREQUÊNCIA DE ESPECIALIZAÇÃO

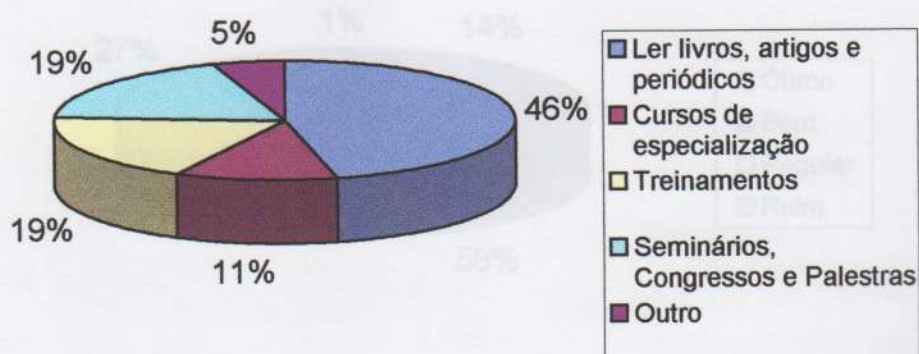
FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

**TABELA 5**  
**COMPETÊNCIA PROFISSIONAL**

|                                    | Nº de Entrevistados | %             |
|------------------------------------|---------------------|---------------|
| Ler livros, artigos e periódicos   | 65                  | 46,43         |
| Cursos de especialização           | 16                  | 11,43         |
| Treinamentos                       | 26                  | 18,57         |
| Seminários, Congressos e Palestras | 26                  | 18,57         |
| Outro                              | 7                   | 5,00          |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>140</b>          | <b>100,00</b> |

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

Verifica-se, na Tabela 5, que 46,43% dos entrevistados ler livros, artigos e periódicos para aumentar sua competência profissional, enquanto que 34,14% faz "Treinamentos", "Seminários", "Congressos" e "Palestras". Constata-se que os servidores do INCRA procuram diversos itens para aumentar a competência profissional, necessária para executarem suas funções.



**GRÁFICO 5 - COMPETÊNCIA PROFISSIONAL**

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

TABELA 6

## CONHECIMENTO EM COMPUTADOR

|              | Nº de Entrevistados | %             |
|--------------|---------------------|---------------|
| Ótimo        | 15                  | 14,29         |
| Bom          | 61                  | 58,10         |
| Regular      | 28                  | 26,67         |
| Ruim         | 1                   | 0,95          |
| <b>TOTAL</b> | <b>105</b>          | <b>100,00</b> |

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

Percebe-se, na Tabela 6, que 58,10% dos entrevistados possui um bom conhecimento em computação, uma vez que o INCRA dispõe do setor de informática que é responsável pela manutenção em microcomputadores no órgão e atender as demandas dos servidores que necessitam de informação para tirar dúvidas.

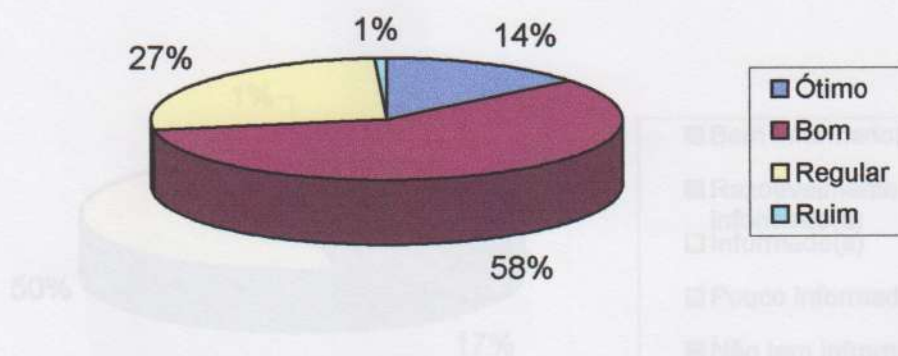


GRÁFICO 6 - CONHECIMENTO EM COMPUTADOR

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

TABELA 7 - INFORMAÇÃO DA OCUPAÇÃO PROFISSIONAL

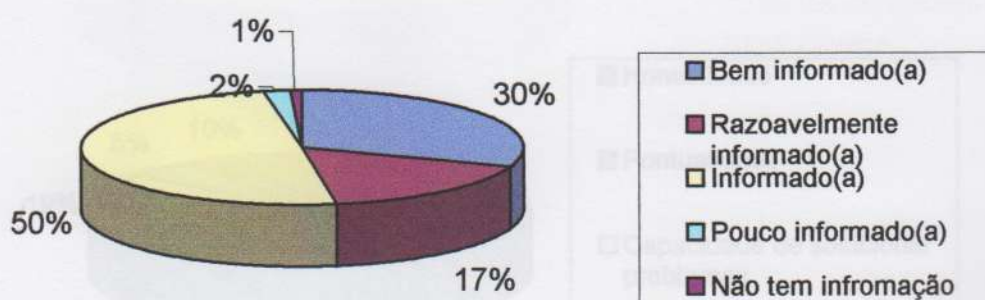
FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

**TABELA 7**  
**INFORMAÇÃO DA OCUPAÇÃO PROFISSIONAL**

|                            | Nº de Entrevistados | %             |
|----------------------------|---------------------|---------------|
| Bem informado(a)           | 32                  | 30,48         |
| Razoavelmente informado(a) | 18                  | 17,14         |
| Informado(a)               | 52                  | 49,52         |
| Pouco informado(a)         | 2                   | 1,90          |
| Não tem informação         | 1                   | 0,95          |
| <b>TOTAL</b>               | <b>105</b>          | <b>100,00</b> |

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

Verifica-se, na Tabela 7, que 49,52% dos entrevistados se considera "informado(a)" a respeito da sua ocupação profissional. Vale salientar que 30,48% se considera "bem informado(a)". Observa-se que a maioria dos servidores se mantém informados a respeito de sua ocupação profissional, ou seja, os mesmos procuram estar atualizados com o que está acontecendo/mudando em sua profissão.



**TABELA 7 - INFORMAÇÃO DA OCUPAÇÃO PROFISSIONAL**

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

TABELA 8

## CARACTERÍSTICA DO SERVIDOR PÚBLICO

|                                             | Nº de Entrevistados | %             |
|---------------------------------------------|---------------------|---------------|
| Honestidade                                 | 70                  | 66,67         |
| Pontualidade                                | 0                   | 0,00          |
| Capacidade de solucionar problemas          | 20                  | 19,05         |
| Ampla rede de relacionamentos interpessoais | 5                   | 4,76          |
| Cumprir suas tarefas                        | 10                  | 9,52          |
| Outra                                       | 0                   | 0,00          |
| <b>TOTAL</b>                                | <b>105</b>          | <b>100,00</b> |

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

Observa-se, na Tabela 8, que 66,67% dos entrevistados considera a "Honestidade" como sendo a característica principal do servidor público. Dessa forma, pode-se considerar que o servidor do INCRA possui idoneidade, pois os mesmos trabalham dentro dos princípios éticos e legais, na legislação governamental do órgão.

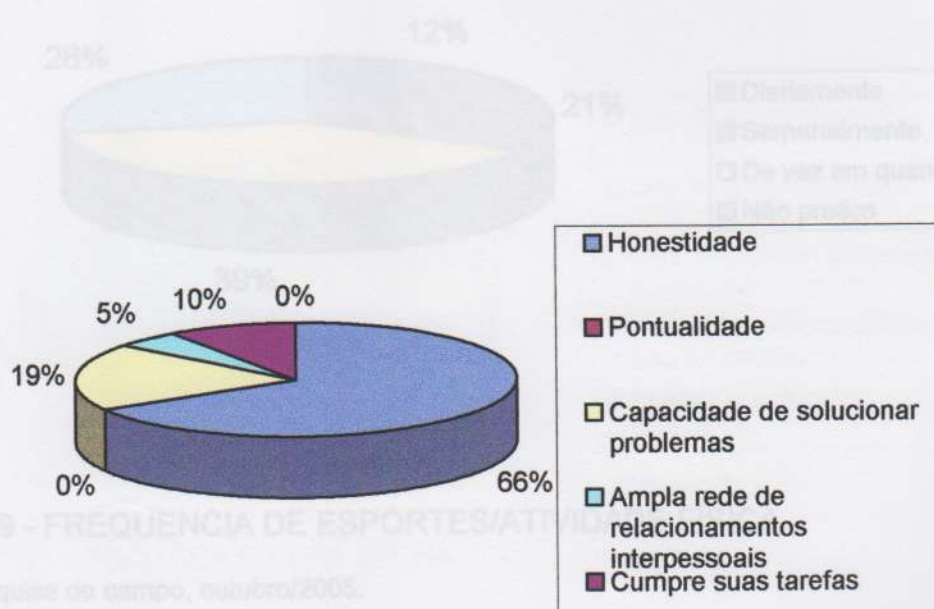


GRÁFICO 8 - CARACTERÍSTICA DO SERVIDOR PÚBLICO

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

TABELA 9

## FREQUÊNCIA DE ESPORTES/ATIVIDADE FÍSICA

|                  | Nº de Entrevistados | %             |
|------------------|---------------------|---------------|
| Diariamente      | 13                  | 12,38         |
| Semanalmente     | 22                  | 20,95         |
| De vez em quando | 41                  | 39,05         |
| Não pratico      | 29                  | 27,62         |
| <b>TOTAL</b>     | <b>105</b>          | <b>100,00</b> |

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

Percebe-se, na Tabela 9, que 39,05% dos servidores pratica algum esporte/atividade física "De vez em quando", enquanto que 27,62% deles afirma não praticar "esporte/atividade física".

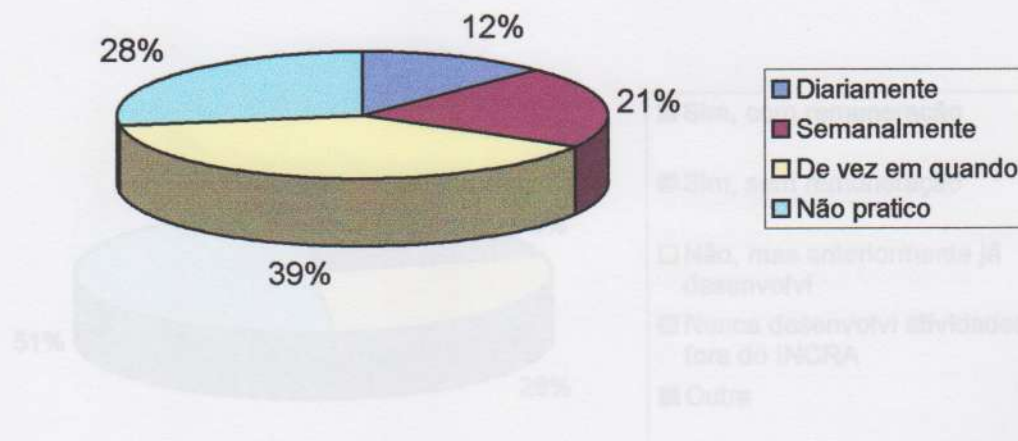


GRÁFICO 9 - FREQUENCIA DE ESPORTES/ATIVIDADE FÍSICA

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

TABELA 10

## ATIVIDADE EXTRA INCRA

|                                           | Nº de Entrevistados | %             |
|-------------------------------------------|---------------------|---------------|
| Sim, com remuneração                      | 13                  | 12,38         |
| Sim, sem remuneração                      | 9                   | 8,57          |
| Não, mas anteriormente já desenvolvi      | 29                  | 27,62         |
| Nunca desenvolvi atividades fora do INCRA | 54                  | 51,43         |
| Outra                                     | 0                   | 0,00          |
| <b>TOTAL</b>                              | <b>105</b>          | <b>100,00</b> |

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

Verifica-se, na Tabela 10, que uma boa parte dos entrevistados, ou seja, 51,43% nunca desenvolveu atividades fora do INCRA, sempre foram dedicados somente ao serviço público, não procuraram desenvolver outras habilidades ou não têm conhecimento em outras áreas.

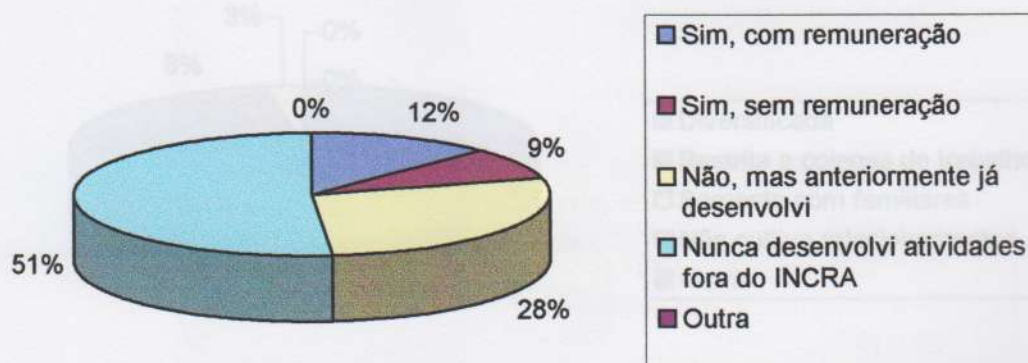


GRÁFICO 10 - ATIVIDADE EXTRA INCRA

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

## 4.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS TABELA 11

## AMPLITUDE DE RELACIONAMENTOS

|                                | Nº de Entrevistados | %             |
|--------------------------------|---------------------|---------------|
| Diversificada                  | 94                  | 89,52         |
| Restrita a colegas de trabalho | 8                   | 7,62          |
| Somente com familiares         | 3                   | 2,86          |
| Não cultiva relacionamentos    | 0                   | 0,00          |
| Outra                          | 0                   | 0,00          |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>105</b>          | <b>100,00</b> |

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

Observa-se, na Tabela 11, que 89,82% dos entrevistados tem rede de relacionamentos diversificada. Isso quer dizer que a rede de relacionamentos dos servidores do INCRA é muito boa, pois o relacionamento diversificado garante um diálogo mais produtivo, onde se obtém maior acesso às informações atuais.

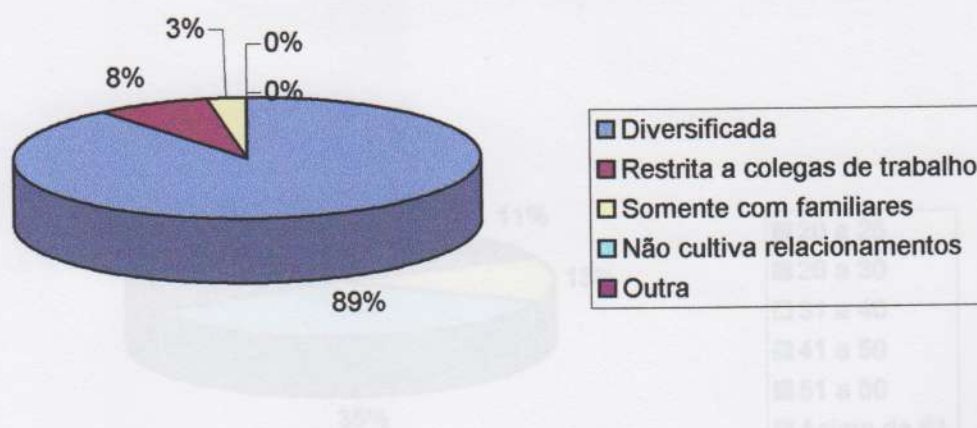


GRÁFICO 11 - AMPLITUDE DE RELACIONAMENTOS

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

## 4.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

TABELA 12

IDADE (ANOS)

|              | Nº de Entrevistados | %             |
|--------------|---------------------|---------------|
| 20 a 25      | 7                   | 6,67          |
| 26 a 30      | 12                  | 11,43         |
| 31 a 40      | 14                  | 13,33         |
| 41 a 50      | 37                  | 35,24         |
| 51 a 60      | 30                  | 28,57         |
| Acima de 61  | 5                   | 4,76          |
| <b>TOTAL</b> | <b>105</b>          | <b>100,00</b> |

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

Percebe-se, na Tabela 12, que 63,81% dos entrevistados tem idade entre 41 e 60 anos. Dessa forma, pode-se dizer que a maior parte dos servidores do INCRA tem idade avançada para trabalhar no mercado fora do serviço público.

GRÁFICO 13 - SEXO

FONTE: Pesquisa

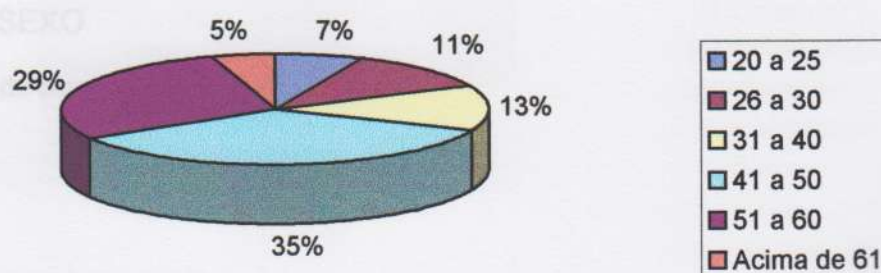


GRÁFICO 12 - IDADE (ANOS)

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

TABELA 13

SEXO

|              | Nº de Entrevistados | %             |
|--------------|---------------------|---------------|
| Masculino    | 65                  | 61,90         |
| Feminino     | 40                  | 38,10         |
| <b>TOTAL</b> | <b>105</b>          | <b>100,00</b> |

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

Identifica-se, na Tabela 13, que 61,90% dos entrevistados é do sexo masculino.

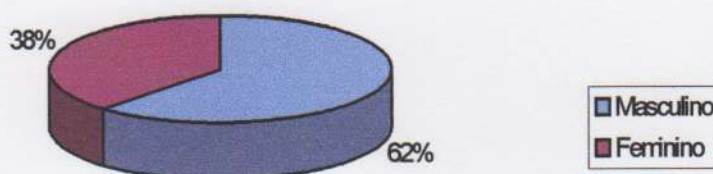


GRÁFICO 13 - SEXO

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

GRÁFICO 14 - ESTADO CIVIL

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

TABELA 14  
ESTADO CIVIL

|               | Nº de Entrevistados | %             |
|---------------|---------------------|---------------|
| Solteiro(a)   | 26                  | 24,76         |
| Casado(a)     | 59                  | 56,19         |
| Divorciado(a) | 13                  | 12,38         |
| Viúvo(a)      | 2                   | 1,90          |
| Amasiado(a)   | 5                   | 4,76          |
| <b>TOTAL</b>  | <b>105</b>          | <b>100,00</b> |

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

Verifica-se, na Tabela 14, que 56,19% dos entrevistados é "casado(a)", ou seja, boa parte tem relacionamento estável. Esses servidores sabem dar importância a relacionamentos duradouros. Ideal para se ter uma vida profissional e social equilibrada.

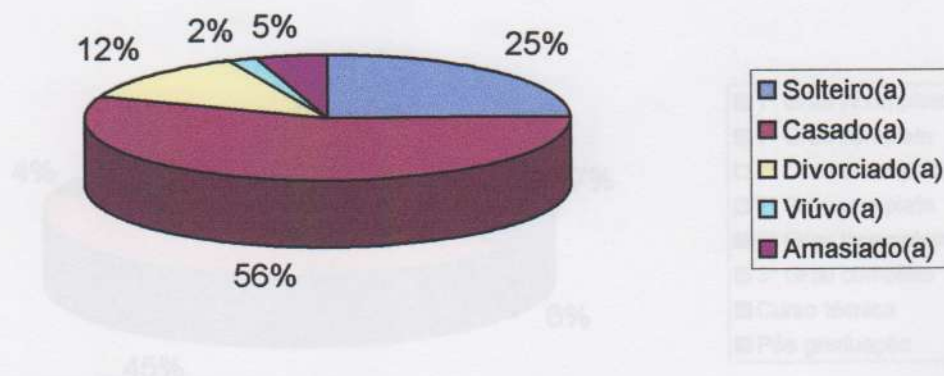


GRÁFICO 14 - ESTADO CIVIL

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

GRÁFICO 16 - ESCOLARIDADE

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

TABELA 15

## TEMP ESCOLARIDADE PÚBLICO

|                    | Nº de Entrevistados | %             |
|--------------------|---------------------|---------------|
| 1º Grau incompleto | 2                   | 1,90          |
| 1º Grau completo   | 5                   | 4,76          |
| 2º Grau incompleto | 5                   | 4,76          |
| 2º Grau completo   | 18                  | 17,14         |
| 3º Grau incompleto | 6                   | 5,71          |
| 3º Grau completo   | 48                  | 45,71         |
| Curso técnico      | 4                   | 3,81          |
| Pós graduação      | 17                  | 16,19         |
| <b>TOTAL</b>       | <b>105</b>          | <b>100,00</b> |

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

Percebe-se, na Tabela 15, que 45,71% dos entrevistados possui o 3º grau completo. Esses servidores têm o objetivo de aprofundar seus conhecimentos e ter um bom desenvolvimento na função exercida para crescer profissionalmente.

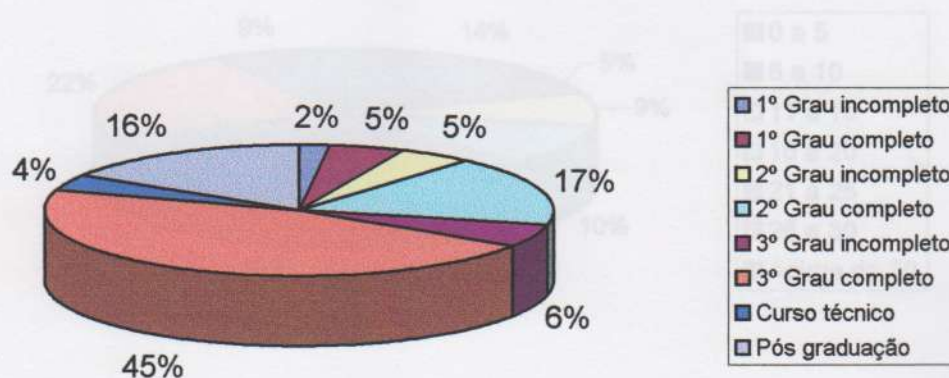


GRÁFICO 15 - ESCOLARIDADE

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

GRÁFICO 15 - ESCOLARIDADE

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

TABELA 16  
TEMPO DE SERVIÇO PÚBLICO

|              | Nº de Entrevistados | %             |
|--------------|---------------------|---------------|
| 0 a 5        | 15                  | 14,29         |
| 6 a 10       | 5                   | 4,76          |
| 11 a 15      | 9                   | 8,57          |
| 16 a 20      | 11                  | 10,48         |
| 21 a 25      | 33                  | 31,43         |
| 26 a 30      | 23                  | 21,90         |
| Acima de 30  | 9                   | 8,57          |
| <b>TOTAL</b> | <b>105</b>          | <b>100,00</b> |

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

Percebe-se, na Tabela 16, que 31,43% dos entrevistados tem entre 21 a 30 anos de serviço público. Dessa forma, pode-se dizer que os servidores do INCRA possuem um grande conhecimento e, por conseguinte, bastante experiência na carreira pública.

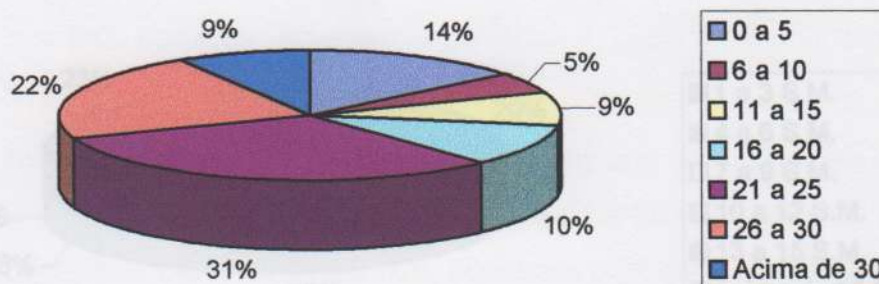


GRÁFICO 16 - TEMPO DE SERVIÇO PÚBLICO

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

TABELA 17

## RENDAMENTO MENSAL

|                  | Nº de Entrevistados | %             |
|------------------|---------------------|---------------|
| 1 a 3 S.M.       | 4                   | 3,81          |
| 4 a 6 S.M.       | 30                  | 28,57         |
| 7 a 9 S.M.       | 33                  | 31,43         |
| 10 a 12 S.M.     | 8                   | 7,62          |
| 13 a 15 S.M.     | 6                   | 5,71          |
| Acima de 15 S.M. | 24                  | 22,86         |
| <b>TOTAL</b>     | <b>105</b>          | <b>100,00</b> |

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

Verifica-se, na Tabela 17, que 31,43% dos entrevistados possui uma renda mensal entre 7 a 9 salários mínimos, enquanto que 28,57% possui renda entre 4 a 6 salários mínimos. Salienta-se que tal variação (com pouca diferença) acontece por falta de um plano de carreira destinado ao serviço público.

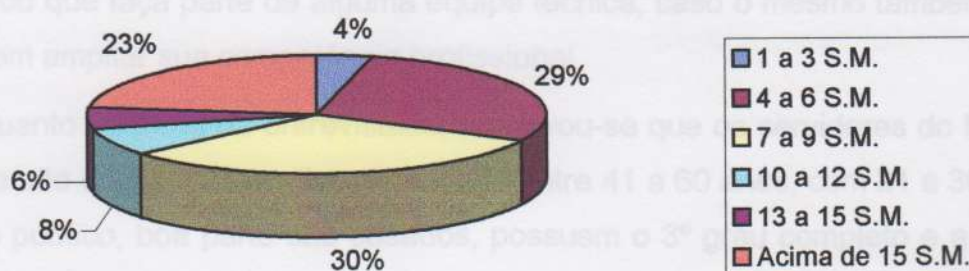


GRÁFICO 17 - RENDAMENTO MENSAL

FONTE: Pesquisa de campo, outubro/2005.

## 5 Conclusão e recomendações

Através do estudo realizado, possibilitou-se uma articulação entre os saberes teórico e prático. Assim sendo, passou-se a ter um entendimento mais claro dos objetivos almejados. Ademais, o estudo permitiu a elaboração das seguintes conclusões e recomendações.

A priori observou-se, em relação aos dados avaliativos um expressivo número de servidores do INCRA encontra-se satisfeito com o desempenho da função no serviço público. Os servidores buscam ter acesso a informações participando anualmente de seminários/congressos, treinamentos e cursos de capacitação. Entretanto, apesar de os servidores se encontrarem nesta situação, não se sentem estimulados a buscar por outras alternativas capazes de melhorar sua qualificação profissional. Os servidores se limitam à reciclagem profissional apenas na função que vêm desempenhando.

Dessa forma, fica claro que o INCRA não estimula a empregabilidade de seus servidores, pois as potenciais oportunidades de reciclagem profissional não são oferecidas a todos os servidores. O órgão tem interesse em aumentar a capacidade profissional de alguns servidores que estejam assumindo uma chefia, um cargo de confiança ou que faça parte de alguma equipe técnica, caso o mesmo também tenha interesse em ampliar sua competência profissional.

Quanto ao perfil do entrevistado, observou-se que os servidores do INCRA em maioria são do sexo masculino, tem idade entre 41 a 60 anos, com 21 a 30 anos de serviço público, boa parte são casados, possuem o 3º grau completo e a renda mensal de 7 a 9 salários mínimos.

Pode-se concluir que os servidores do INCRA possuem algumas características dignas de um profissional empregável, como idoneidade, rede de relacionamentos diversificada, atualização profissional por meio de livros, artigos e periódicos. Contudo, salienta-se que estas características não são suficientes para que os mesmos possuam um bom nível de empregabilidade. Seria necessário, além das características citadas, que o servidor possuísse vocação para atuar no setor

## REFERÊNCIAS

público, capacidade para inovar, manifestar capacidade de participar dos processos de tomadas de decisões e produção de conhecimento sobre seu trabalho.

Portanto, conclui-se que o nível de empregabilidade é baixo, uma vez que falta incentivo do governo em motivar os servidores a buscar um crescimento profissional contínuo dentro do órgão.

Recomenda-se, pois, o seguinte: primeiramente, a existência de uma relação de complementação entre o governo e o órgão para um aproveitamento mais satisfatório das ações governamentais dirigidas às demandas populares. Tal complementação demonstraria o interesse do órgão em criar uma parceria junto ao governo para desenvolver programas de qualificação profissional dos servidores afim de aumentar sua capacidade produtiva e torna-los mais eficientes em seu trabalho. Dessa forma, o INCRA não atenderia somente às suas necessidades mas, também, as necessidades do seu público alvo que são os cidadãos brasileiros.

Recomenda-se, ainda, a realização de reciclagem profissional permanente envolvendo todos os servidores, tanto os antigos como os novos. Sugere-se que o INCRA faça alterações no plano de cargos e salários, a fim de oportunizar o servidor ser remunerado de acordo com a sua formação. O servidor que ingressar no INCRA com nível médio e, após esse ingresso concluir um curso de nível superior, deveria receber um salário compatível com a sua graduação. Essa seria uma forma de incentivar o servidor a estar sempre procurando crescer profissionalmente e, conseqüentemente, melhorar o serviço público.

MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PASTORE, José. *Jornal da tarde*. Empregabilidade, [2000]. Disponível em <http://jornalpastore.com.br/artigos/empregos/076.htm>. Acesso em: 31 set.2005.

RIFKIN, Jeremy. *O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e redução da força global de trabalho*. São Paulo: Malcon boia, 1995.

ROBBINS, Stephen Paul. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROESH, Sylvia Maria Azevedo. *Projeto de estágio e de pesquisa em administração*. 2ª ed. São Paulo: Alisa, 1999.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- AMARAL, Sérgio; GLINIASTY, Jean de. Opinião. **Comércio do Exterior informe BB**, [2005]. Disponível em <http://www.bb.com.br/appbb/portal/on/intc/rvst/Secao.jsp?Periodico.codigo=77>>. Acesso em: 17 jun.2005.
- ARAÚJO, Marcos Valério de. **Programa de qualidade no serviço público: em busca do tempo perdido**. Brasília: Instituto Serzedello Corrêa, Serviço de Editoração e Publicações, 1998.
- CARR, David K; LITTMAN, Ian D. **Excelência nos serviços públicos: gestão da qualidade total na década de 90**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: MAKRON Books, 1996.
- MARCONI, Marina de Andrade; LACATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARION, José Carlos; DIAS, Reinaldo; TRALDI, Maria Cristina. **Monografia para os cursos de administração, contabilidade e economia**. São Paulo: Atlas, 2002.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MINARELLI, José Augusto. **Empregabilidade: o caminho das pedras**. São Paulo: Gente, 1995.
- \_\_\_\_\_. Perspectivas para o mercado de executivos. **Agitação**, São Paulo, ano 12, n. 62, p. 23, mar-abr. 2005.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- PASTORE, José. Jornal da tarde. **Empregabilidade**, [2000]. Disponível em <http://josepastore.com.br/artigos/empregos/076.htm>. Acesso em: 31 set.2005.
- RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e redução da força global de trabalho**. São Paulo: Makron books, 1995.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ROESH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2001.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 21. ed. rev. e ampl. – São Paulo: Cortez, 2000.

VEIGA, Aida. A escolha decisiva. **Época**, São Paulo, n. 276, p. 84-87, set. 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; OLIVEIRA, Lucia Maria Barbosa de. **Administração contemporânea: perspectivas e estratégias**. São Paulo: Atlas, 1999.

## APÊNDICE

# QUESTIONÁRIO

## DADOS AVALIATIVOS

- 1) Entre as INCRAs atende de:
- 1( ) Estágio 2( ) Transferência 3( ) Concurso 4( ) Outra Qual? \_\_\_\_\_
- 2) Em relação à sua vocação, você está satisfeito com a ocupação atual?
- 1( ) Muito satisfeito(a) 2( ) Satisfeito(a) 3( ) Insatisfeito(a) 4( ) Muito insatisfeito(a)
- 3) Se você tivesse a oportunidade, trocava de profissão?
- 1( ) Imediatamente 2( ) Dependente de salário 3( ) No momento não trocaria 4( ) Nunca trocaria de profissão
- 4) Com que frequência a INCRA oferece os eventos listados abaixo?
- | Eventos                        | Frequência                                                  |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Encontros                      | Mensalmente Trimestralmente Semestralmente Anualmente Nunca |
| Seminários/Congressos          | Mensalmente Trimestralmente Semestralmente Anualmente Nunca |
| Cursos de capacitação          | Mensalmente Trimestralmente Semestralmente Anualmente Nunca |
| Cursos de idiomas estrangeiros | Mensalmente Trimestralmente Semestralmente Anualmente Nunca |
| Especializações                | Mensalmente Trimestralmente Semestralmente Anualmente Nunca |
- 5) O que você faz para aumentar esta competência profissional?
- 1( ) Ler livros, artigos e periódicos 3( ) Treinamentos 5( ) Outra(s) Qual(s)? \_\_\_\_\_
- 2( ) Cursos de especialização 4( ) Seminários, Congressos e Palestras
- 6) Seu nível de familiaridade com recursos de microinformática (computador ou notebook) é:
- 1( ) Baixa 2( ) Bom 3( ) Regular 4( ) Muito
- 7) Qual o seu nível de informação com relação a sua ocupação profissional?
- 1( ) Bem informado(a) 3( ) Informado(a) 4( ) Não sabe para ter conhecimento
- 2( ) Razoavelmente informado(a) 4( ) Pouco informado(a)
- 8) Em sua opinião, a principal característica de sua personalidade é:
- 1( ) Planicidade 3( ) Impulsividade 5( ) Outra Qual? \_\_\_\_\_
- 2( ) Perseverança 4( ) Impulsividade 6( ) Outra Qual? \_\_\_\_\_
- 9) Com que frequência você pratica esportes ou alguma atividade física?
- 1( ) Diariamente 2( ) Semanalmente 3( ) De vez em quando 4( ) Não pratica
- 10) Você desenvolve alguma atividade ou presta algum serviço extra INCRA?
- 1( ) Sim, com remuneração 3( ) Não, mas anteriormente já desenvolvi 5( ) Outra Qual? \_\_\_\_\_
- 2( ) Sim, sem remuneração 4( ) Nunca desenvolvi atividades fora da INCRA
- 11) A amplitude de seus relacionamentos é:
- 1( ) Delimitada 3( ) Somente com familiares 5( ) Outra Qual? \_\_\_\_\_
- 2( ) Restrita a colegas de trabalho 4( ) Não cultiva relacionamentos 6( ) Outra Qual? \_\_\_\_\_

## APÊNDICE

### PERFIL DO ENTREVISTADO

- 1) Idade (em anos)
- 1( ) 20 a 25 3( ) 31 a 40 5( ) 51 a 60
- 2( ) 26 a 30 4( ) 41 a 50 6( ) Acima de 61
- 2) Sexo
- 1( ) Masculino 2( ) Feminino
- 3) Estado Civil
- 1( ) Solteiro(a) 3( ) Divorciado(a) 5( ) Anistiado(a)
- 2( ) Casado(a) 4( ) Viúvo(a)
- 4) Escolaridade
- 1( ) 1º Grau incompleto 3( ) 2º Grau incompleto 5( ) Curso técnico 7( ) 3º Grau completo
- 2( ) 1º Grau completo 4( ) 2º Grau completo 6( ) 3º Grau completo 8( ) Pós graduação
- 5) Tempo de Serviço Público (em anos)
- 1( ) 0 a 5 3( ) 11 a 15 5( ) 21 a 25 7( ) Acima de 30
- 2( ) 6 a 10 4( ) 16 a 20 6( ) 26 a 30
- 6) Renda Mensal (em Salários Mínimos - S.M.)
- 1( ) 1 a 3 S.M. 3( ) 7 a 9 S.M. 5( ) 13 a 15 S.M.
- 2( ) 4 a 6 S.M. 4( ) 10 a 12 S.M. 6( ) Acima de 15 S.M.

# QUESTIONÁRIO

## I – DADOS AVALIATIVOS

6) Entrou no INCRA através de:

- 1.( ) Estágio                      2.( ) Transferência                      3.( ) Concurso                      4.( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

7) Em relação à sua vocação, você está satisfeito com a ocupação atual?

- 1.( ) Muito satisfeito(a)                      2.( ) Satisfeito(a)                      3.( ) Insatisfeito(a)                      4.( ) Muito insatisfeito(a)

8) Se você tivesse a oportunidade, trocaria de profissão?

- 1.( ) Imediatamente                      2.( ) Dependeria do salário                      3.( ) No momento não trocaria                      4.( ) Nunca trocaria de profissão

9) Com que frequência o INCRA oferece os eventos listados abaixo?

| Eventos                     | Frequência      |                     |                    |                |           |
|-----------------------------|-----------------|---------------------|--------------------|----------------|-----------|
| Treinamentos                | ( ) Mensalmente | ( ) Trimestralmente | ( ) Semestralmente | ( ) Anualmente | ( ) Nunca |
| Seminários/Congressos       | ( ) Mensalmente | ( ) Trimestralmente | ( ) Semestralmente | ( ) Anualmente | ( ) Nunca |
| Curso de capacitação        | ( ) Mensalmente | ( ) Trimestralmente | ( ) Semestralmente | ( ) Anualmente | ( ) Nunca |
| Curso de língua estrangeira | ( ) Mensalmente | ( ) Trimestralmente | ( ) Semestralmente | ( ) Anualmente | ( ) Nunca |
| Especialização              | ( ) Mensalmente | ( ) Trimestralmente | ( ) Semestralmente | ( ) Anualmente | ( ) Nunca |

10) O que você faz para aumentar sua competência profissional?

- 1.( ) Ler livros, artigos e periódicos                      3.( ) Treinamentos                      5.( ) Outro(s). Qual(is)? \_\_\_\_\_  
2.( ) Cursos de especialização                      4.( ) Seminários, Congressos e Palestras

11) Seu nível de familiaridade com recursos de microinformática (computador ou notebook) é:

- 1.( ) Ótimo                      2.( ) Bom                      3.( ) Regular                      4.( ) Ruim

12) Qual o seu nível de informação com relação a sua ocupação profissional?

- 1.( ) Bem informado(a)                      3.( ) Informado(a)                      4.( ) Não ligo para ter conhecimento  
2.( ) Razoavelmente informado(a)                      4.( ) Pouco informado(a)

13) Em sua opinião, a principal característica de um servidor de boa reputação é:

- 1.( ) Honestidade                      3.( ) Capacidade de solucionar problemas                      5.( ) Cumpri suas tarefas  
2.( ) Pontualidade                      4.( ) Ampla rede de relacionamentos interpessoais                      6.( ) Outra. Qual? \_\_\_\_\_

14) Com que frequência você pratica esportes ou alguma atividade física?

- 1.( ) Diariamente                      2.( ) Semanalmente                      3.( ) De vez em quando                      4.( ) Não pratico

15) Você desenvolve alguma atividade ou presta algum serviço extra INCRA?

- 1.( ) Sim, com remuneração                      3.( ) Não, mas anteriormente já desenvolvi                      5.( ) Outra. Qual? \_\_\_\_\_  
2.( ) Sim, sem remuneração                      4.( ) Nunca desenvolvi atividades fora do INCRA

16) A amplitude de seus relacionamentos é:

- 1.( ) Diversificada                      3.( ) Somente com familiares                      5.( ) Outra. Qual? \_\_\_\_\_  
2.( ) Restrita a colegas de trabalho                      4.( ) Não cultiva relacionamentos

## II – PERFIL DO ENTREVISTADO

1) Idade (em anos)

- 1.( ) 20 a 25                      3.( ) 31 a 40                      5.( ) 51 a 60  
2.( ) 26 a 30                      4.( ) 41 a 50                      6.( ) Acima de 61

2) Sexo

- 1.( ) Masculino                      2.( ) Feminino

3) Estado Civil

- 1.( ) Solteiro(a)                      3.( ) Divorciado(a)                      5.( ) Amasiado(a)  
2.( ) Casado(a)                      4.( ) Viúvo(a)

4) Escolaridade:

- 1.( ) 1º Grau incompleto                      3.( ) 2º Grau incompleto                      5.( ) Curso técnico                      7.( ) 3º Grau completo  
2.( ) 1º Grau completo                      4.( ) 2º Grau completo                      6.( ) 3º Grau incompleto                      8.( ) Pós graduação

4) Tempo de Serviço Público (em anos)

- 1.( ) 0 a 5                      3.( ) 11 a 15                      5.( ) 21 a 25                      7.( ) Acima de 30  
2.( ) 6 a 10                      4.( ) 16 a 20                      6.( ) 26 a 30

5) Renda Mensal (em Salários Mínimos – S.M.)

- 1.( ) 1 a 3 S.M.                      3.( ) 7 a 9 S.M.                      5.( ) 13 a 15 S.M.  
2.( ) 4 a 6 S.M.                      4.( ) 10 a 12 S.M.                      6.( ) Acima de 15 S.M.