



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE**

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO:
DIAGNÓSTICO DA DINÂMICA SATIS-MOTIVACIONAL DO
SERVIDOR TÉCNICO ADMINISTRADOR NA UFJF**

BRUNO AZEVEDO GOMES FREITAS

Sob a Orientação da Professora
Dra. Beatriz Quiroz Villardi

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau **Mestre em Gestão e Estratégia**, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão e Estratégia.

Seropédica, RJ
Junho de 2016

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

F862g Freitas, Bruno Azevedo Gomes, 1986-
Gestão estratégica de pessoas no serviço público:
diagnóstico da dinâmica satis-motivacional do servidor
técnico administrador na UFJF / Bruno Azevedo Gomes
Freitas. - 2016.
183 f.: il.

Orientadora: Beatriz Quiroz Villardi.
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Gestão
e Estratégia, 2016.

1. Gestão estratégica de pessoas. 2. Motivação para
o trabalho. 3. Satisfação no trabalho. 4. Servidor
público técnico administrativo. 5. Instituição Federal
de Ensino Superior - IFES. I. Villardi, Beatriz
Quiroz, 1956-, orient. II Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro. Programa de Pós-Graduação em Gestão
e Estratégia III. Título.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – ICSA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE

Bruno Azevedo Gomes Freitas

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre**, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, na área de concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 02/06/2016



Profa. Dra. Beatriz Quiroz Villardi
Orientadora e Presidente da Banca
Membro Interno
UFRRJ/MPGE



Profa. Dra. Flávia Luzia da Cunha Galindo
Membro Interno
UFRRJ/MPGE



Prof. Dr. Angelo Brigato Esther
Membro Externo
UFJF/CMAA/PPGA

AGRADECIMENTOS

Nesse importantíssimo momento da minha vida acadêmica gostaria de agradecer, primeira e principalmente a Deus, por permitir que o meu coração sempre me conduzisse pelos caminhos do estudo e do trabalho.

Agradeço à minha família. Ao meu pai João Bosco, por proporcionar todas as condições morais e financeiras para que eu conseguisse chegar até este título de mestre. À minha mãe Margarida por estar sempre pronta e disposta a fazer tudo por mim. Ao meu irmão Daniel pela amizade, pelo incessante crédito no meu potencial e pelo exemplo de profissionalismo. À minha irmã Denise pelo carinho imenso com que sempre me tratou e pela confiança que eu poderia chegar “lá” (aqui). À minha linda sobrinha Maya por trazer tanta alegria a cada visita. Ao meu cunhado Duda e à minha cunhada Jú por completarem tão bem a nossa família e por me incentivarem sempre nos estudos. Obrigado família por compreenderem as muitas vezes em que tive que rapidamente sair de algum evento social por conta dos estudos.

Agradeço à minha noiva pela compreensão dos momentos de tensão que o mestrado exigiu, pelas longas horas de estudos em horários tipicamente reservados ao lazer, pelo carinho e pela atenção de uma convivência diária plena de cumplicidade, harmonia e felicidade. Obrigado, meu amor, pelo incentivo e pela aposta na minha capacidade. O escopo temporal do mestrado coincidiu com a sua preparação para a residência em pediatria e em poucas semanas nos casaremos: nos lembraremos dessa época de plantio para sempre nas nossas colheitas!

Obrigado a todos os meus amigos que não desistiram de mim, mesmo eu tendo negado tantos convites para encontros informais durante o mestrado. Obrigado aos amigos petequeiros que não me expulsaram do grupo mesmo eu tendo dado causa a vários dias sem partida completa por motivo de estudo.

Obrigado à Universidade Federal de Juiz de Fora, por ser a instituição na qual eu tenho enorme orgulho de ter estudado, de nela trabalhar todos os dias e que nunca mediu esforços para minha capacitação e para a minha educação formal: sem as liberações das sextas-feiras não seria possível concretizar esse sonho; o auxílio da bolsa PROQUALI foi fundamental para a obtenção do diploma.

Aos colegas de trabalho de trabalho do Hospital Universitário da UFJF obrigado pela compreensão dos dias em que cheguei para trabalhar tendo virado a madrugada estudando.

Agradeço aos meus colegas de turma no mestrado pela convivência alegre e pela ajuda nas dúvidas e questionamentos naturais na vida de um mestrando, sem vocês seria praticamente impossível. Um agradecimento destacado ao Gabriel Simões pela dedicação na defesa dos interesses da turma nas inúmeras reuniões de colegiado.

Aos amigos Bruno Vieira e Fábio Figueiredo: que trio de mineiros (um é paulista de origem, mas mineiro de coração) nós formamos nesse mestrado! O comprometimento de vocês nos revezamentos de quem tinha a responsabilidade de dirigir o carro com segurança, a diversão garantida nas viagens e o aprendizado profissional que absorvi da convivência com vocês marcaram a minha trajetória para sempre. Valeu!

Obrigado aos professores do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia pela qualidade das aulas, pelos conhecimentos transmitidos e pelo nível de cobrança nas atividades e provas, em particular à Professora Heloísa, com quem tive a oportunidade de ter agradáveis e profundos debates sobre cultura brasileira e cultura organizacional em sala de aula.

Um agradecimento muito especial à minha querida orientadora, Professora Dra. Beatriz Quiroz Villardi que teve muita paciência com o meu processo particular de compreensão dos conceitos mais profundos que estão contemplados nesta dissertação. Bia, a Senhora é um exemplo de dedicação à academia, muito obrigado pela habilidade em me fazer perseguir intuições e *insights* e por questionar cada linha e cada vírgula deste trabalho sempre com firmeza, respeito e ética. As suas perguntas, nas sessões de orientação, muitas vezes me fizeram raciocinar e compreender o que eu havia verbalizado, mas não havia ainda refletido em profundidade. Muito obrigado!

Obrigado aos administradores que concederam horas a fio de entrevistas riquíssimas para que fosse possível aplicar a metodologia descrita neste trabalho e chegar a resultados relevantes para a administração pública brasileira.

Fiz a prova para ingressar na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro de tornozelo torcido, com ligamentos rompidos e usando muletas (com a minha noiva dirigindo – obrigado, de novo!). Eu quis muito entrar. Hoje olho para trás e vejo que cada segundo que aqui passei valeu à pena. Olho para frente e vejo infinitas novas possibilidades com o que nessa casa aprendi. Muito obrigado, mais uma vez a todos dessa imensa lista! Deus, família, amigos, colegas, UFJF, chefes, professores, orientadora, UFRRJ, HU-UFJF, entrevistados.

“Eu não posso aceitar não tentar” Michael Jordan

RESUMO

FREITAS, Bruno Azevedo Gomes. **Gestão Estratégica de Pessoas no Serviço Público: Diagnóstico da Dinâmica Satis-Motivacional do servidor Técnico Administrativo na UFJF**. 2016. 183p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2016.

A sociedade brasileira demanda crescentemente serviços públicos de qualidade e a aplicação de práticas consagradas na gestão privada é um dos pressupostos presentes no vigente modelo gerencial da chamada Nova Administração Pública, modelo esse que se propõe a auxiliar os gestores no atendimento dessa demanda com pertinência e efetividade. As Instituições Federais de Ensino Superior - IFES - necessitam profissionalizar a gestão de suas atividades para atingir excelência na prestação de serviço público. Serviço este prestado por seus servidores públicos, dentre eles os técnicos-administrativos. A presente pesquisa partiu da seguinte indagação: Qual é a composição da dinâmica satis-motivacional dos administradores que fazem sua carreira na Universidade Federal de Juiz de Fora? O objetivo foi diagnosticar os componentes dessa dinâmica satis-motivacional que impactam o trabalho dos servidores públicos técnicos-administrativos - TAE – fazendo sua carreira no cargo de administrador numa IFES. A resposta alcançada pode subsidiar a construção de políticas motivacionais pertinentes de gestão de pessoas e a implementação de uma gestão estratégica de pessoas no âmbito da UFJF. Esta pesquisa coletou dados qualitativos mediante entrevistas realizadas com dez dos 42 administradores que compõem o quadro efetivo da UFJF. Tais entrevistas foram gravadas em áudio, transcritas e interpretadas por análise indutiva e fenomenográfica. Dentre as descobertas: (1^a) as motivações para trabalhar variam de acordo com a concepção que cada indivíduo subjetivamente elabora vivenciando o trabalho que realiza; (2^a) os fatores motivacionais que impactam positivamente no trabalho dos TAEs administradores na UFJF relacionam-se com: (i) o conteúdo do que realizam no cargo; (ii) o reconhecimento que recebem; (iii) a sensação de realização; (iv) a importância que eles mesmos atribuem ao cargo; (3^a) tais fatores motivacionais se manifestaram de acordo com duas concepções de trabalho explicitadas pelos sujeitos de pesquisa: (a) trabalho como impacto social relevante do resultado organizacional; (b) trabalho como conquista de objetivos pessoais dentro da organização. (4^a) Também se identificaram fatores motivacionais que impactam negativamente no trabalho e na motivação dos administradores bem como os que lhes trazem satisfação e insatisfação no seu trabalho. Compõem a dinâmica satis-motivacional do administrador na UFJF: o seu perfil, as atividades que realiza e o horizonte de carreira por ele almejado na IFES. Com base no diagnóstico satis-motivacional foi elaborada uma proposta de programa satis-motivacional pertinente aos servidores TAE da carreira de administrador na UFJF e ao contexto organizacional. Este diagnóstico revelou indícios de estar se vivendo uma crise das motivações ligada à superqualificação do quadro de funcionários TAE que tendem a perder sua motivação pela realização de tarefas percebidas como de baixa complexidade. Os resultados são relevantes por lançar um olhar brasileiro e interpretativista do indivíduo e da dinâmica motivacional no setor público, que propicia aos gestores considerar a ótica dos próprios TAE para desbloquear o potencial motivacional de cada trabalhador e propiciar a eles realizarem sua própria remotivação dos que se encontram em processo de perda da motivação.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Pessoas, Motivação da força de trabalho; Satisfação no Trabalho, Servidor Público Técnico Administrativo; Subjetividade do trabalhador; Instituição Federal de Ensino Superior; Carreira de Técnico Administrativo em Educação - TAE em IFES.

ABSTRACT

FREITAS, Bruno Azevedo Gomes. **Strategic People Management in the Public Service: Dynamic Satis-Motivational Diagnosis of the Administrator Technician servant in UFJF**. 2016. 183p. Theses (Master in Management and Strategy). Social Applied Sciences Institute, Management and Strategy Post Graduate Program, Rio de Janeiro Federal Rural University, Seropédica, RJ, Brazil, 2016.

Brazilian society increasingly demands quality public services assuming the application of established practices in private management would support the managerial model called New Public Management, a model that aims to assist managers to meet this demand. The Federal Higher Education Institutions - FHEI - need to professionalize the management to achieve excellence in public service. This research started asking: What is the composition of the satis-motivational dynamics of the administrators' who work at the Federal University of Juiz de Fora – UFJF? The research goal was to diagnose the components of the satis-motivational dynamics that impacts the work of the technical-administrative civil servants - TA - who make their professional career in the position of administrator in the FHEI. The answer achieved may subsidize the construction of pertinent policies of people management and the implementation of strategic people management within the UFJF. Qualitative data was collected through interviews with ten out of the 42 administrators who work at UFJF. Such interviews were recorded in audio, transcribed and interpreted by inductive and phenomenographic analysis procedures. The main findings: (1st) motivation to work vary according to the conception of work developed by each individual through subjectively experiencing the performed work; (2^d) the motivational factors that positively impact the work of TAs administrators in UFJF are related to: (i) the content of the job they perform; (ii) the recognition they receive; (iii) their sense of accomplishment; (iv) the importance they confer to their work; (3^d) such motivational factors manifested according to two working concepts revealed by the interviewees: (a) work as having relevant social impact of organizational results; (B) work as an achievement of personal goals within the organization. It were also identified motivational factors that negatively impact the TA administrators' motivation as well as the ones that bring them satisfaction and dissatisfaction in their work. The administrators' in UFJF satis-motivational dynamic is compounded by: their profile, the activities they carried out and the career horizon they perceive at UFJF. Based on this satis-motivational diagnosis it was drawn up a proposal for a satis-motivational program relevant to the administrators' career as technician public servants in UFJF and pertinent to the organizational context. This diagnosis revealed evidence of an existing crisis of motivations linked to the examined workforce over qualification that tends to result in a loss of their motivation when carrying out perceived low-complexity tasks. The results are relevant to launch a Brazilian interpretive perspective on individual and motivational dynamics in the public sector, that provides managers with information to release TA's own motivational potential and the re-motivation of those who are in a loss of motivation process. The results are relevant to launch a Brazilian interpretative perspective at the intrinsic individual motivational dynamics in the public sector, which provides managers the possibility to release the motivational potential of each worker and to propitiate their own re-motivation of those who are in loss of motivation process.

Keywords: Strategic People Management, Workforce Motivation; Job Satisfaction, Federal Higher Education Institution; Technician Public Servant; Worker Subjectivity, public servant career in FHEI.

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1: Gestão de Carreiras, Crise das Motivações e Aspectos do Trabalhos Suscetíveis de Reorganização	50
Figura 2: Diagnóstico da dinâmica satis-motivacional subjetiva do administrador e construção de programa de gestão de pessoas	70
Figura 3: Hierarquia das concepções de trabalho	80
Quadro 1: Fatores Motivacionais Laborais	38
Quadro 2: Fatores motivacionais e programas motivacionais	39
Quadro 3: Sujeitos selecionados e atendimento aos critérios de seleção	62
Quadro 4: Perfil dos entrevistados na pesquisa-piloto	62
Quadro 5: Categorias elaboradas com base em análise indutiva e fenomenográfica das entrevistas	69
Quadro 6: Perfil dos administradores e atividades que realizam na UFJF	73
Quadro 7: Concepções do trabalho e fatores motivacionais adjacentes dos TAE's administradores da UFJF – Espaço de Resultados	101
Quadro 8: Proposta de programa motivacional para os TAE's administradores	118

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH - Administração de Recursos Humanos

DL - Decreto-Lei

GESQUALI - Programa de Gestão da Qualidade da Universidade Federal de Juiz de Fora

GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

IFES - Instituição Federal de Ensino Superior

MCT - Ministério da Ciência e Tecnologia

MPMG - Ministério Público de Minas Gerais

PCCTAE - Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

PDRAE - Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado

PRORH/UFJF – Pró-Reitoria de Recursos Humanos da Universidade Federal de Juiz de Fora

REUNI - Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

RH – Recursos Humanos

SATIS-MOTIVACIONAL – Relativo à motivação e à satisfação

TAE - Técnico Administrativo em Educação

TIC's – Tecnologias da informação e comunicação

TRJ – Tribunal Regional de Justiça

UFJF - Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO	13
1.1.1. Mudanças de Paradigma na Administração Pública	13
1.1.2. Caracterização da Organização e dados que dimensionam o problema desta pesquisa	16
1.1.3. Situação Problema de Pesquisa	17
1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA	20
1.2.1. Objetivo Final	20
1.2.2. Objetivos Intermediários	20
1.3. RELEVÂNCIA DO ESTUDO	20
1.4. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	23
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
2.1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL E MUDANÇA ORGANIZACIONAL	24
2.2. MOTIVAÇÃO HUMANA NO TRABALHO	26
2.2.1. Conceitos, teorias e tipologias de Motivação	26
2.2.2. Evolução do campo dos estudos sobre motivação no trabalho	27
2.2.3. Motivação como conteúdo e como processo	29
2.2.4. Teorias Da Motivação aplicadas na Administração Pública do Brasil	36
2.3. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS COM SUBJETIVIDADE	41
2.3.1. Evolução da Área de Gestão de Pessoas	41
2.3.2. Gestão com Pessoas: Subjetividade no trabalho e a ótica interpretativista	44
2.4. GESTÃO DE CARREIRAS, PARADOXOS E CRISE DA MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	47
2.5. CARACTERÍSTICAS E DESAFIOS DA GESTÃO DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL	54
3. METODOLOGIA DE PESQUISA	59
3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA	59
3.2. SUJEITOS DA PESQUISA E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO	61
3.3. MÉTODOS DE COLETA DE DADOS: INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS	62
3.4. MÉTODOS DE ANÁLISE DOS DADOS	64
3.5. LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS SELECIONADOS	66
3.5.1. Limitações dos métodos de coleta de dados no campo	66
3.5.2. Limitações dos métodos de análise e tratamento dos dados	67
4. RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO	68

4.1 O TAE ADMINISTRADOR NO CONTEXTO DA UFJF	72
4.1.1. Dados contextuais dos administradores e atividades que realizam na UFJF	72
4.1.2 Horizonte de carreira do administrador na UFJF	74
4.2. CONCEPÇÃO DO TRABALHO	76
4.3. CONTINUUM SATIS-MOTIVACIONAL	81
4.3.1. Fatores de motivação.....	81
4.3.1.1. Conteúdo do trabalho	81
4.3.1.2. Reconhecimento	82
4.3.1.3 Sensação de realização	83
4.3.1.4 Importância do cargo.....	84
4.3.2. Fatores de satisfação.....	85
4.3.2.1 Políticas e práticas interessantes da administração superior	85
4.3.2.2. Carreira pública estável.....	85
4.3.2.3. Relacionamento com os pares	86
4.3.2.4. Condições ambientais do trabalho.....	87
4.3.2.5. Relacionamento com a chefia.....	88
4.3.3 Fatores de desmotivação	89
4.3.3.1. Falta de identificação com as atividades que realiza.....	89
4.3.3.2. Dificuldades inerentes ao cargo	90
4.3.3.3. Subutilização do potencial intelectual do TAE	90
4.3.4. Fatores de insatisfação	91
4.4. SUGESTÕES PARA PROGRAMA MOTIVACIONAL NA UFJF	94
4.5. FATORES MOTIVACIONAIS E CONCEPÇÃO DO TRABALHO.....	96
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DE CAMPO À LUZ DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	102
6. CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	113
6.1. Recomendações.....	115
6.2. Sugestões para pesquisa futura.....	119
REFERÊNCIAS	120
APÊNDICE A - ROTEIRO PARA A ENTREVISTA PILOTO	127
APÊNDICE B –TRANSCRIÇÃO DE UMA ENTREVISTA, PARA ILUSTRAR	129
APÊNDICE C – QUADRO DE ANÁLISE INDUTIVA E FENOMENOGRÁFICA DE UMA TRANSCRICAO, PARA ILUSTRAR	136
APÊNDICE D – CATEGORIAS COM AS CODIFICAÇÕES E TRECHOS DAS ENTREVISTAS, PARA ILUSTRAR.....	144

APÊNDICE E – CATEGORIAS COM CODIFICAÇÕES E TRECHOS DAS ENTREVISTAS SELECIONADOS, PARA ILUSTRAR	148
APÊNDICE F – ILUSTRAÇÃO DE REUNIÃO DAS IDEIAS CENTRAIS (LEITURA VERTICAL) DAS ENTREVISTAS PARA A COMPOSIÇÃO DE UMA CATEGORIA.....	164
APÊNDICE G – ILUSTRAÇÃO DE CLASSIFICAÇÃO DE IDEIAS CENTRAIS PARA A COMPOSIÇÃO DA CATEGORIA CONCEPÇÃO DO TRABALHO	171
ANEXO A - ORGANOGRAMA UFJF.....	183

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

1.1.1. Mudanças de Paradigma na Administração Pública

A Administração Pública no Brasil se apoiou em três principais modelos de gestão, quais sejam: patrimonialismo, burocracia, e administração gerencial. Cada um desses modelos de acordo com o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995) significa uma evolução das práticas de gestão, porém carregam consigo elementos dos modelos predecessores, isto é, "estas três formas se sucedem no tempo, sem que, no entanto, qualquer uma delas seja inteiramente abandonada" (BRASIL, 1995, p. 15).

O patrimonialismo apresenta sete características: a confusão entre o patrimônio público e o privado, a legitimação do poder do soberano derivar da tradição e não de normas e regulamentos, o clientelismo, o favorecimento político, o nepotismo, a falta de tratamento isonômico dos cidadãos e contribuintes e a imprevisibilidade da gestão do Estado (OLIVEIRA *et al*, 2011).

Tais características do patrimonialismo ensejaram à busca por um modelo de gestão do Estado, o burocrático, que pudesse conferir maior previsibilidade e regras isonômicas, onde a legitimidade do poder dos governantes fosse baseada em leis e estatutos (MEDEIROS, 2006). Tal modelo destaca o autor, contém abstrações da realidade e apresenta três características basilares da burocracia Weberiana. São elas: (i) a impessoalidade, (ii) a meritocracia e (iii) a subordinação da conduta do agente público a normas e procedimentos previamente estabelecidos.

Tais características burocráticas foram utilizadas para se combater os sintomas da Administração Patrimonial, porém deixaram de surtir o efeito benéfico desejado quando da crise do Estado na década de 1980 (MEDEIROS, 2006). Essa crise explica o autor se derivou do aumento das demandas sociais, aumento do papel do Estado como provedor de bens e serviços públicos para atender tais demandas e da crise fiscal, constatando-se que o Estado possuía mais demandas do que recursos, logo, era necessária uma nova forma, mais ágil, mais flexível e mais eficiente de se administrar a máquina pública.

As denominadas disfunções do modelo burocrático advêm do apego exagerado às citadas normas e procedimentos e do engessamento da ação Estatal. Para combatê-las flexibilizando a

gestão do Estado por meio de ferramentas gerenciais observadas na gestão de empresas privadas surgiu o terceiro modelo de gestão pública, o gerencialismo (MEDEIROS, 2006).

Essa nova maneira de administrar deveria se contrapor às disfunções verificadas no escopo da administração pública burocrática, deu origem a chamada Nova Administração Pública Gerencial (BRESSER-PEREIRA, 2008; ABRÚCIO, 2005). O gerencialismo se caracteriza conforme Abrúcio, (2005) pela lógica de gestão com foco em resultados, na avaliação de desempenho e nos interesses dos cidadãos, mas admite as premissas burocráticas, principalmente o mérito e a impessoalidade.

Nesse contexto de mudança de paradigmas na administração pública, do patrimonialista para o gerencial, os gestores lidam com os desafios de se conduzir de forma satisfatória as organizações em períodos de mudanças (ABRÚCIO, 2005).

A mudança organizacional compreende "transformação de natureza estrutural, institucional, estratégica, cultural, tecnológica, humana, ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização" (WOOD JR.,1995, p.190). Assim, parece ter ocorrido na administração pública, desde o patrimonialismo até a administração pública gerencial, mudança nos modelos para a gestão de organizações públicas entre as quais se encontram as Universidades Públicas Federais.

Nessa direção, em busca de desburocratizar e imprimir qualidade à gestão na administração pública foi criado o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, o GESPÚBLICA, instituído pelo Decreto 5.378 de 2005, cujo artigo primeiro estabelece sua finalidade:

Art. 1º Fica instituído o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA, com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País (BRASIL, 2005)

O artigo 2º do Decreto 5.378 de 2005, em seus incisos (I a V), define seis objetivos para as instituições públicas: (a) eliminar o déficit institucional, (b) promover a governança, (c) promover a eficiência, (d) assegurar a eficiência, (e) assegurar a eficácia, e (f) promover a gestão participativa. Para tal, o Comitê Gestor do GESPÚBLICA deverá desenvolver um modelo de excelência em gestão pública conforme estabelece o artigo 4º do mesmo decreto em seu inciso IV. As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) foram incluídas no programa GESPÚBLICA.

O modelo de excelência a ser desenvolvido pelo GESPÚBLICA (BRASIL, 2005) deve contemplar dimensões relativas às pessoas, ao planejamento de orçamento e finanças refletindo o estado da arte da gestão sem perder a essência pública das organizações. Um dos fundamentos do

modelo é criar condições para a maximização do desempenho das pessoas mediante seu comprometimento e motivação para o trabalho (BRASIL, 2009).

Buscando propiciar condições para desempenho superior dos servidores públicos no Brasil, o Decreto Lei nº 5.707 de 2006 (BRASIL, 2006) institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e lança as bases para a introdução da gestão estratégica de pessoas no serviço público através da adoção da gestão por competências, nos termos do dispositivo legal conceituada como "gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição" (BRASIL, 2006, Art. 2º, inciso II). Tal inciso revela o objetivo do DL 5.707/2006: criar condições para que os programas de capacitação dos servidores públicos federais sejam sinérgicos com os objetivos institucionais do órgão no qual se encontram lotados.

Seguindo o DL 5.707/2006 e na esteira de mudanças ocorridas na Administração Pública brasileira, em 24 de 2007, foi instituído no Brasil, através do Decreto nº 6.096/2007 o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI (BRASIL, 2007).

O REUNI objetivou ampliar a oferta de vagas no ensino superior e as Universidades Federais poderiam aderir ou não ao Programa. A opção pela adesão ao REUNI gerou dentro das IFES aumento de atividades organizacionais que precisam ser gerenciados, como: aquisições de material permanente, contratações de professores e técnico-administrativos em educação, realização de obras de expansão, dentre outras. Para que seja possível a coordenação de esforços dos servidores no âmbito das IFES que aderiram ao REUNI, a gestão estratégica de recursos humanos deve alcançar os objetivos institucionais de acordo com o DL 5.707/2006.

Os impactos oriundos do REUNI desembocaram "num cenário onde a ampliação do atendimento do número de alunos passa a exigir uma maior qualidade dos serviços prestados a comunidade universitária a cada dia" (BAPTISTA; SANÁBIO, 2014, p. 185).

A Universidade Federal de Juiz de Fora insere-se neste contexto, pois aderiu ao REUNI entres os anos de 2008 e 2012. A referida IFES também implantou um Programa de Gestão da Qualidade no ano de 2014, o qual contemplava uma gestão estratégica de pessoas em seu escopo, e será a seguir caracterizada por ser o espaço do presente estudo.

1.1.2. Caracterização da Organização e dados que dimensionam o problema desta pesquisa

A Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) localizada na Zona da Mata Mineira, de acordo com o Relatório de Gestão de 2013 (UFJF, 2013) foi criada em 1960, por ato do Presidente Juscelino Kubistchek inicialmente contemplando os cursos de Engenharia, Medicina e Odontologia. Em 2015 a UFJF possui dezenove Unidades Acadêmicas e oferece 53 cursos de graduação, 64 cursos de especialização e residência, 30 cursos de mestrado e 14 cursos de doutorado (UFJF, 2015) que são atendidos com uma força de trabalho formada por um quadro composto de 2.132 servidores públicos, sendo 769 professores efetivos, 200 professores substitutos, 19 professores visitantes e 1.144 servidores técnico-administrativos em educação (UFJF, 2014). Além dos 2.132 servidores, trabalham na universidade 793 funcionários terceirizados (UFJF, 2014) totalizando 2.925 no quadro da UFJF em dezembro de 2014.

Até 2014, de acordo com dados contidos no sítio eletrônico da universidade, estão matriculados na UFJF 18.868 alunos. Destes, 10.822 cursam graduação, 4.716 cursam pós-graduação *lato sensu*, 700 estão matriculados em cursos de mestrado, 123 em cursos de doutorado, 1.072 em cursos técnicos e 1.615 cursam o nível médio e fundamental no Colégio de Aplicação João XIII, que se constitui em uma unidade acadêmica da UFJF (UFJF, 2014). A estrutura organizacional para atendimento se realiza de acordo com o organograma apresentado no Anexo A. A oferta de cursos da UFJF, o conjunto de instalações físicas e o quantitativo de docentes, técnicos administrativos em educação e pessoal terceirizado que trabalham na instituição são fruto das expansões que se desenvolveram ao longo dos anos, uma delas foi oriunda da adesão ao Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. A UFJF aderiu ao REUNI em 2008 e o Programa findou-se em 2012.

É de destaque o grande número de concursos públicos realizado visando compor/repor a força de trabalho da UFJF, para fins de atender, principalmente, à demanda criada pelo Programa de expansão REUNI e pela implantação do campus de Governador Valadares/MG (UFJF, 2013, p. 270).

Quando se analisam dados contidos na Proposta do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFJF (UFJF, 2009), a ordem de grandeza dos números apresentados expressa desafios administrativos para se lidar com a implementação da expansão derivada do REUNI:

O investimento total na construção de salas de aula, bibliotecas e laboratórios e a aquisição de equipamentos será de R\$ 48.660.026,07, a se realizar no período 2008-2011. A expansão projetada para o período 2009-2013 aumentará o custeio anual da universidade em R\$ 33.927.649,74, mediante a admissão de 241 professores em regime de dedicação exclusiva, 250 técnicos-administrativos em educação e a concessão de bolsas de mestrado e doutorado e de assistência ao estudante de graduação. (UFJF, 2009, pp. 12-13)

Em 2009, segundo o Regimento Geral da Universidade (UFJF, 2009) em seu artigo 3º apontava como Unidades Acadêmicas: 4 Institutos, 14 Faculdades e o Colégio de Aplicação João XXIII totalizando 19 as unidades acadêmicas da UFJF.

Os quatro Institutos da UFJF são: de Artes e *Design* (IAD), de Ciências Biológicas (ICB), de Ciências Exatas (ICE) e de Ciências Humanas (ICH). As Faculdades da UFJF são 14 as de: Administração e Ciências Contábeis, Comunicação Social, Direito, Economia, Educação, Educação Física, Enfermagem, Engenharia, Farmácia, Fisioterapia, Letras, Medicina, Odontologia e Serviço Social.

No ano de 2012 a UFJF criou o seu primeiro Campus Avançado na cidade de Governador Valadares na região do Vale do Rio do Doce, também no estado de Minas Gerais, ofertando 750 vagas distribuídas pelos cursos de graduação de: Medicina, Odontologia, Farmácia, Fisioterapia, Nutrição, Administração, Contabilidade, Direito e Economia (UFJF, Relatório de Gestão de 2013).

Em 2014 foi realizado um estudo de diagnóstico dos gargalos de gestão, conduzido em março de 2014 no âmbito de um Programa de Gestão da Qualidade (GESQUALI) pela Pró-Reitoria de Planejamento da Universidade Federal de Juiz de Fora - PROPLAN - com o objetivo de identificar os gargalos de gestão e contribuir de forma efetiva para o melhor desempenho administrativo da UFJF e ganho de qualidade nas atividades-meio (UFJF, 2014). Pelo resultado do GESQUALI foi detectado que, de acordo com a avaliação de Diretores de Unidades Acadêmicas, os seis pontos críticos para a gestão envolvem: (1) Gestão de Recursos Humanos para 48% dos 19 Diretores de Unidades Acadêmicas entrevistados; (2) Solicitação de Serviços Internos de Manutenção, para 26% dos entrevistados; (3) Estrutura Física para 11% dos Diretores; (4) Solicitações de diárias e passagens, (5) Tecnologia da Informação e (6) Gestão do Patrimônio ficaram empatadas com percentual de 5% (UFJF, 2014).

Tais gargalos que em 2015 são reconhecidos como dificuldades de gestão para os Diretores de Unidades Acadêmicas na UFJF (UFJF, GESQUALI, 2014) ilustram os desafios intensificados pela adesão ao REUNI no âmbito da Universidade sob estudo.

1.1.3. Situação Problema de Pesquisa

Para lidar com as seis demandas administrativas acima listadas e com outras em 2015 a UFJF possui em seu quadro efetivo, dentre outros profissionais, 42 servidores técnico-

administrativos concursados que ocupam o cargo de Administrador, sendo que 12 deles estão lotados no Campus Avançado de Governador Valadares e 30 no Campus de Juiz de Fora.

De acordo com o Anexo I do Edital 13/2014-PRORH/UFJF para provimento de cargos de servidores técnicos-administrativos em educação - TAE's -, as atribuições do cargo de Administrador são:

Planejar, organizar, controlar e assessorar as organizações nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras; implementar programas e projetos; elaborar planejamento organizacional; promover estudos de racionalização e controlar o desempenho organizacional; prestar consultoria administrativa. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. (UFJF, PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS, 2014)

Por observação direta do cotidiano na organização constatou-se num período de 2 anos de 2012 a 2014: a saída de seis dos doze TAE's administradores de uma das Unidades Administrativas da referida IFES (2 deles por redistribuição para outras unidades a pedido do servidor; 2 deles por cessão para outra IFES a pedido do servidor; 2 deles por redistribuição para outras unidades no interesse da Administração).

Constatou-se também: insatisfação com o trabalho verbalizada informalmente por parte dos TAE administradores que continuam trabalhando na citada Unidade Administrativa. Segundo os relatos, a insatisfação se refere à descontinuidade por parte da chefia de programas implementados pela equipe; à insegurança em relação à participação em projetos futuros; ao mesmo tratamento dispensado tanto aos servidores que mais se dedicam ao trabalho quanto àqueles que pouco o fazem; à subutilização do potencial intelectual dos membros da equipe. Estas percepções dos administradores que ficaram sugerem insatisfação sobre questões de sua motivação para o trabalho relativas talvez a não estarem se sentindo realizados num trabalho que se interrompe, e a não se sentirem reconhecidos no empenho que têm dedicado.

Por outro lado, a rotatividade de funcionários é um comportamento que revela a influência, mesmo que indireta, das práticas de gestão de pessoas. “Estas práticas impactariam nas atitudes dos empregados, ou seja, seu comprometimento, assim como em seu desempenho, isto é, em sua produtividade” (SILVEIRA; MIRANDA, 2001, p. 13).

Comportamentos, atitudes e desempenho dos indivíduos no trabalho seriam resultado de um lado, da força motivacional de cada um e, de outro, das práticas de gestão de pessoas utilizadas pelos gestores nas organizações (BERGAMINI, 2013).

Para melhor compreender processos de motivação dos funcionários os gestores carecem de informação mais acurada, isto é, parece necessário diagnosticá-los.

Inexistiu, até 2015, na UFJF um programa de Recursos Humanos específico que identifique e considere processos motivacionais dos ocupantes do cargo de Administrador para o trabalho, tal fato parece contribuir para a não elaboração programas motivacionais sinérgicos com as necessidades da Instituição e dos indivíduos.

O desempenho observado de um funcionário no ambiente de trabalho é fruto direto de suas motivações, ou seja, um funcionário motivado possui melhor desempenho (McCLELLAND, 1987).

Esse melhor desempenho é percebido nos indivíduos considerados mais competentes, sendo que a competência é vista como constituída pelo significado que o trabalhador atribui ao seu trabalho em sua experiência (AMARO; BRUNSTEIN, 2012).

Entretanto, para compreender o significado atribuído ao trabalho pelos funcionários e para diagnosticar o que os motiva, faz-se necessário se considerar a subjetividade de cada indivíduo, isto é, seus anseios, suas emoções, sua individualidade humana (DAVEL; VEGARA, 2009). Tal sensibilidade à subjetividade do trabalhador evita a construção de políticas de gestão de pessoas demasiadamente genéricas (DAVEL; VEGARA, 2009).

A fim de propiciar desempenho superior e desenvolvimento da competência dos servidores TAE administradores, de acordo com os preceitos da administração estratégica de recursos humanos e com fulcro no princípio constitucional da eficiência, derivado da Administração Pública Gerencial, indaga-se: Como se compõe a dinâmica satis-motivacional subjetiva dos administradores que fazem carreira na UFJF?

O termo satis-motivacional foi cunhado pelo autor da presente pesquisa para denominar o conjunto de fatores, processos e dinâmicas que se reconhecem interativos e abrangem desde a satisfação até a motivação do funcionário no trabalho. Detalhamento em relação às distinções feitas entre satisfação e motivação será apresentado no referencial teórico desta dissertação.

Para responder à questão norteadora da pesquisa foram estabelecidos um objetivo final e objetivos intermediários.

1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1. Objetivo Final

A presente pesquisa se propôs a diagnosticar os componentes da dinâmica satis-motivacional dos TAE's administradores ocupantes do cargo de Administrador na Universidade Federal de Juiz de Fora.

1.2.2. Objetivos Intermediários

Os objetivos intermediários que tornaram possíveis o alcance do objetivo final e auxiliaram a responder à pergunta de pesquisa são os que se seguem:

- Levantar a concepção do trabalho que realizam os servidores técnico-administrativos administradores da UFJF;
- Categorizar e hierarquizar as concepções do trabalho dos TAE administradores da UFJF e os seus fatores motivacionais subjacentes;
- Identificar com base na concepção do trabalho, os fatores motivacionais percebidos pelos servidores TAE administradores da UFJF;
- Levantar fatores motivacionais para o trabalho que satisfazem os TAE administradores da UFJF;
- Elaborar uma proposta de programa satis-motivacional pertinente para os servidores técnico-administrativos Administradores, no âmbito da UFJF, que contemple os fatores motivacionais que impactam sua motivação para o trabalho que realizam assim como os que satisfazem esses TAE da UFJF.

1.3. RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Identificar os fatores motivacionais que impactam no trabalho do servidor técnico do cargo Administrador – TAE contribui para a construção de programas motivacionais e de satisfação pertinentes a realidade para os sujeitos sob estudo, servidores da IFES examinada.

A questão de pesquisa respondida pode subsidiar políticas de desenvolvimento profissional efetivo desta força de trabalho que contemplem seus anseios e que estejam alinhadas com os objetivos estratégicos, táticos e operacionais da UFJF.

Desse modo, elaborar mecanismos de gestão de pessoas num programa motivacional propício à gestão de mudanças organizacionais adequadas à nova realidade social da força de trabalho e que também contemple as demandas por maior produtividade do trabalho postas aos servidores públicos da IFES.

Apontar quais são os fatores motivacionais que impactam a motivação dos servidores públicos administradores de uma IFES pode subsidiar intervenções pertinentes por parte dos gestores públicos que estimulem desempenho superior dos servidores e tornem o desempenho mais condizente com os anseios tanto da organização quanto dos TAE administradores.

Os beneficiários diretos da pesquisa são os gestores da IFES pois os resultados desta pesquisa podem subsidiar a construção de políticas de gestão de pessoas e programas motivacionais e de satisfação pertinentes à realidade da carreira de TAE administrador fundamentados em um diagnóstico de fatores motivacionais específico propiciando assim desempenho superior de seus subordinados.

Incluir a perspectiva explicitada dos servidores técnico-administrativos administradores examinados, e nas políticas e programas motivacionais também pode beneficia-los pela oferta de programas motivacionais de gestão de pessoas e de capacitação elaborados contemplando a especificidade de seus processos motivacionais e assim estimulá-los para melhor condução do seu trabalho.

De forma indireta, o resultado desta pesquisa também pode beneficiar o público específico das unidades da IFES e a sociedade em geral proporcionando uma melhora da qualidade dos serviços prestados por servidores motivados e satisfeitos no cumprimento de seu trabalho.

Especificamente, um estudo sobre TAE administradores na UFJF se justificou relevante porque na proporção de administradores que fazem parte do quadro efetivo da UFJF em 2014, essa carreira ocupa a terceira posição (9%) entre os mais contratados via concurso público, sendo que dos 474 servidores TAE de nível E, apenas os médicos (12%) e os enfermeiros (10%) possuem mais representatividade numérica no quadro da organização.

O cargo de Administrador encontra-se contemplado dentro do nível E, tal nível é o mais bem remunerado dentro dos cargos de técnico-administrativos das IFES, com piso de ingresso na carreira estabelecido em R\$ 3.666,64, fixado pelo acordo coletivo nº2 de 2012 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, firmado entre o Governo Federal e a Federação de Sindicatos de Trabalhadores em Ensino Superior Públicas do Brasil - FASUBRA-Sindical. Pode-se constatar na Tabela 1, a listagem das 37 diferentes profissões de nível E dos servidores da UFJF:

Tabela 1: TAE's ocupantes de cargos de nível superior na UFJF por número de contratados efetivos

Cargos de Nível E - UFJF	Efetivos	Cargos de Nível E - UFJF	Efetivos
Médico	57	Auditor	7
Enfermeiro	47	Fisioterapeuta	6
Administrador	42	Odontólogo DL - 1445-76	5
Analista de TI	41	Farmacêutico	4
Secretário Executivo	37	Músico	4
Economista	25	Desenhista Industrial	3
Bibliotecário Documentalista	24	Biólogo	2
Técnicos em assuntos educacionais	20	Engenheiro de Segurança do Trabalho	2
Engenheiro	19	Fonoaudiólogo	2
Psicólogo	16	Produtor Cultural	2
Assistente Social	14	Restaurador	2
Contador	14	Editor de Publicações	1
Nutricionista	11	Estatístico	1
Jornalista	10	Geógrafo	1
Odontólogo	10	Museólogo	1
Pedagogo	10	Sociólogo	1
Farmacêutico Habilitação	9	Terapeuta Ocupacional	1
Arquiteto e Urbanista	8		
Farmacêutico Bioquímico	8		
Arquivista	7		
Total 474			

Fonte: UFJF, Quadro de Referência TAE contratados efetivos, 2014

A realização da pesquisa foi oportuna para a Universidade Federal de Juiz de Fora, por se encontrar nos anos de 2014/2015 em processo de implantação pela PROPLAN do Programa GESQUALI para Gestão da Qualidade.

Evidenciar os fatores motivacionais e de satisfação dos TAE administradores contribui para a tomada de decisões e ações gerenciais, para desenhar e implantar programas satis-motivacionais e propiciar processos de mudança organizacional, que envolvem também a capacidade gerencial de estimular desempenho superior dos servidores TAE administradores.

A realização da pesquisa foi viável uma vez que o autor é servidor da UFJF ocupando o cargo efetivo de administrador desde 2012, lotado na Pró-Reitoria de Planejamento – PROPLAN da referida IFES cuja atribuição precípua é a formulação de diagnósticos institucionais em sua área de atuação de acordo com o Art. 19, inciso II do Regimento Geral da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF, 2009).

1.4. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo realizado se restringiu ao período de 2014 a 2015 no âmbito da UFJF, aos fatores motivacionais que impactam a motivação e a satisfação somente dos servidores técnicos administrativos ocupantes do cargo de Administrador (nível E). Embora se reconheça que o desempenho de uma organização depende de todos seus membros, não foram sujeitos desta pesquisa os servidores TAE que ocupam outros cargos da UFJF tais como assistentes em administração, médicos, psicólogos, enfermeiros, técnicos de laboratórios, jornalistas, etc.

O detalhamento e critérios de seleção dos TAE administradores consta no item seleção de sujeitos na seção de metodologia da pesquisa.

Mesmo se reconhecendo as críticas ao gerencialismo e à gestão funcionalista de pessoas nas organizações, conceitualmente esta pesquisa se restringiu: às teorias da administração pública com seu enfoque vigente na administração pública gerencial; à gestão estratégica de pessoas considerando a evolução especificamente da Administração Pública Gerencial – APG no Brasil; às teorias da motivação, gestão de carreira e desempenho do indivíduo no trabalho estabelecido no setor público. Assim, o estudo se focou na APG, embora se reconheçam suas limitações apontadas por Paula (2005) ao defender a administração pública societal – APS -, como alternativa à APG, todavia, como a própria autora reconheceria, embora a APS seja mais participativa, ainda não se desenvolveram ferramentas para a sua efetiva operacionalização.

Reconhece-se que a dinâmica indivíduo-organização é complexa, que outros fatores além dos motivacionais a compõem e que a gestão de pessoas de Universidade Federais envolve desde a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional até a gestão de desempenho e de carreiras, porém o estudo se focou no fenômeno motivacional para o trabalho e na concepção do trabalho desenvolvida pelo servidor da carreira TAE administrador que atua na organização.

Apesar da predominância da visão funcionalista e positivista de pesquisa, adotou-se nesta pesquisa uma visão interpretacionista fenomenográfica do fenômeno examinado, qual seja, a motivação para o trabalho dos servidores TAE administradores da UFJF, por se admitir a natureza subjetiva do comportamento humano nas organizações.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a presente pesquisa se construiu a fundamentação teórica, mediante revisão bibliográfica, cujo “objetivo é explicar e discutir um tema ou problema com base em referências teóricas publicadas em livros, revistas, periódicos, etc.” (MICHEL, 2009, p. 105).

2.1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A administração pública busca se desvencilhar das disfunções do modelo burocrático de gestão pela adoção de práticas utilizadas em empresas privadas, tais como *empowerment*, gestão por desempenho e qualidade total (ABRUCIO,1998). Tais características de gestão ensejaram no anos noventa a mais recente reforma administrativa do Estado brasileiro denominada Reforma Gerencial a cujos princípios ainda busca se adaptar.

A Reforma Gerencial da administração pública, que tem início em 1995, está voltada para a afirmação da cidadania no Brasil, por meio da adoção de formas modernas de gestão no Estado brasileiro, que possibilitem atender de forma democrática e eficiente as demandas da sociedade. É uma reforma que, ao fazer uso melhor e mais eficiente dos recursos limitados disponíveis, contribuirá para o desenvolvimento do país e tornará viável uma garantia mais efetiva dos direitos sociais por parte do Estado (BRESSER-PEREIRA 1997, p.17)

A referida reforma gerencial do aparelho do Estado brasileiro na década de 1990 tem origem na necessidade de superar a crise fiscal, pois em decorrência da política de bem-estar social o Estado, este não foi capaz financeira e administrativamente de prestar todos os serviços que atendessem às crescentes demandas sociais (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Cabe ressaltar que a modernização da gestão pública, amparada em técnicas que se mostraram efetivas na administração de organizações de mercado não pode perder de vista que a finalidade pretendida pelo Estado no desenvolvimento de suas ações é exercer a sua função social da busca pelo bem-estar coletivo, e não pautar-se somente pelo lucro econômico-financeiro como nas atividades empresariais privadas (MATIAS-PEREIRA, 2012).

Tem-se, pois, que a simples importação de modelos privados sem a devida análise acurada de tais finalidades e propósitos distintos entre administração pública e administração privada estaria fadada ao insucesso (MATIAS-PEREIRA, 2012).

Paula (2005) adiciona uma crítica à proposta da administração pública gerencial - APG, pois para esta autora há falta relativa de participação social democrática efetiva em decisões estratégicas

das instituições públicas, pois o foco se orienta para a eficiência da gestão. Logo, para essa autora, a gestão pública no Brasil deve seguir para adotar um modelo de administração pública societal - APS - que se apresentaria como alternativa à administração pública gerencial.

Para que se concretizem os princípios buscados pela reforma gerencial da administração pública brasileira aponta-se a necessidade de modernização administrativa, e para tal, a gestão dessas mudanças organizacionais. As principais perspectivas de mudança nas organizações segundo Motta (1998) são seis: estratégica, estrutural, tecnológica, política, humana e cultural. (a) A perspectiva estratégica busca coerência da ação organizacional, pelo desenvolvimento de novas formas de interação da organização com seu ambiente; (b) a perspectiva estrutural procura adequar a autoridade formal, redefinindo e flexibilizando os limites formais para o comportamento administrativo, contemplando a necessidade da reconfiguração de autoridade e responsabilidade na organização; (c) a perspectiva tecnológica busca modernizar e adaptar as organizações mediante as TIC's (tecnologias da informação e comunicação); (d) a perspectiva política busca congrega interesses individuais e coletivos ao procurar implementar um novo sistema de acesso aos recursos disponíveis; (e) a perspectiva humana, busca estimular motivação, atitudes e comportamentos individuais, satisfação pessoal e profissional e fatores relacionados à autonomia no trabalho; (f) a perspectiva cultural cujo foco é manter a coesão e a identidade interna da organização em termos de valores que reflitam a evolução social, procura preservar a singularidade organizacional, ao mesmo tempo em que desenvolve um processo transparente e incremental de introduzir novos valores e hábitos a serem compartilhados coletivamente (MOTTA, 1998).

Pelas seis perspectivas de mudança apresentadas percebe-se que a busca por maior motivação de indivíduos dentro da organização a fim de experimentar ganho de desempenho enquadra-se na perspectiva humana de mudança organizacional e parece adequada tendo em vista que um dos problemas que buscam ser solucionados pela implantação do paradigma gerencial na administração pública é o aumento de desempenho das organizações públicas.

O processo de implementação de novas filosofias e mentalidades de trabalho pode ser facilitado pela compreensão da cultura organizacional (FREITAS, 2007), pois a mudança organizacional fundamentalmente exige uma mudança cultural (MORGAN, 2006) no Brasil.

Compreender traços característicos da cultura brasileira pode segundo Villardi *et al.* (2011), auxiliar gestores na implementação de políticas e práticas dentro da organização nas quais trabalham, uma efetiva gestão estratégica de pessoas em instituições públicas além de estar alinhada

aos objetivos organizacionais deve considerar os traços culturais característicos da organização, incluídas nessa análise características da cultura nacional.

Além dos aspectos culturais, tem-se também que as organizações são compostas por pessoas que ocupam cargos e realizam suas funções e atividades e para alcançar qualidade em suas realizações "as empresas precisam de pessoas motivadas para que o tão propalado binômio produtividade-qualidade aconteça" (VERGARA, 2005, p. 43).

Sendo assim, se apresenta o conceito de motivação, as principais teorias da motivação para o trabalho em organizações e a aplicação das mesmas no contexto da administração pública no Brasil.

2.2. MOTIVAÇÃO HUMANA NO TRABALHO

2.2.1. Conceitos, teorias e tipologias de Motivação

Ao longo do século XIX, autores se debruçaram sobre a temática da motivação para o trabalho nas organizações.

Campbell e Pritchard (1976) trazem um conceito de motivação como uma inter-relação de variáveis geradoras de comportamentos passíveis de condicionamento, tal conceito contempla uma visão positivista da motivação:

Motivação tem a ver com um conjunto de relação entre variáveis dependentes e independentes que explicam a direção, amplitude e persistência do comportamento de um indivíduo, mantendo constantes os efeitos de atitude, habilidade e compreensão da tarefa, e as restrições que operam no ambiente (CAMPBELL; PRITCHARD, 1976, p. 63).

Uma tipologia que classifica as teorias da motivação dentro de três correntes do pensamento é proposta por Gomes e Quelhas (2003): (a) motivação intrínseca; (b) *behaviorismo* ou comportamentalismo; (c) teorias cognitivistas ou da motivação consciente.

(a) Os autores como Abraham Maslow (1943) e Frederick Herzberg (2011) e no Brasil, Maria Cecília Bergamini (2002, 2013) representam a corrente da motivação intrínseca. Vergara (2005) e Bergamini (2002) compreendem a motivação como fenômeno de origem interna ao indivíduo defendem, portanto, que a motivação "nos é intrínseca, isto é, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades" (VERGARA, 2005, p. 42) e esclarecem que "o estudo da motivação humana consiste na pesquisa dos motivos pelos quais as pessoas fazem o que fazem e se encaminham em direção a seus objetivos" (BERGAMINI, 2002, p. 64).

Essa compreensão da motivação para o trabalho é fundamental para a gestão das organizações, uma vez que diferencia os conceitos de motivação (de origem interna) e de condicionamento (de origem extrínseca):

Em termos do comportamento organizacional, alguns estudos da linha comportamental propõem, por exemplo, que a atração de empregado pelas recompensas externas como forma de reconhecimento tem grande poder para determinar um desempenho satisfatório [...] a base teórica concebida pelas teorias comportamentalistas como motivação deve ser mais corretamente entendida como forma de condicionamento (BERGAMINI, 1997, p. 39)

Seguindo essa lógica de compreensão interna da motivação Bergamini (2013) aponta que cabe ao gestor o desbloqueio das motivações que os funcionários possuem e não caberia ao gestor a motivação propriamente dita do empregado (BERGAMINI, 2013).

(b) Já a corrente do *behaviorismo* compreende que a motivação é gerada exclusivamente por fatores externos ao indivíduo baseada nos estudos de Pavlov, Thorndike (1911) e Skinner (1953), segundo Gomes e Quelhas (2003).

(c) A corrente das teorias cognitivistas ou da motivação consciente, também conhecidas como teorias motivacionais de processo, por sua vez, explica que a motivação decorre do raciocínio dos indivíduos em relação aos fatores externos, o comportamento é visto como unicamente racional e, entre os principais autores encontram-se Stacy Adams (1963), Victor Vroom (1964) e Denise Rousseau (1989).

Essa classificação em três correntes do pensamento na área de motivação permite apresentar a evolução dos estudos da motivação no trabalho, as contribuições dos autores em determinado contexto histórico e refletir sobre a aplicação de tais teorias na administração pública do Brasil.

2.2.2. Evolução do campo dos estudos sobre motivação no trabalho

O tema motivação desempenha um papel central no campo da administração, permeando sub-campos como liderança, equipes, desempenho e mudança organizacional e vem recebendo mais atenção nas últimas décadas (STEERS; MOWDAY; SHAPIRO, 2004).

Para os autores, o primeiro estágio dos escritos sobre o tema motivação remonta aos filósofos gregos, que relacionavam a motivação do indivíduo ao hedonismo (busca do prazer /evitação da dor), tal pensamento persistiu até os séculos XVII e XVIII nos trabalhos de autores como Locke, Bentham, Mill e Helvetius. Este pensamento foi criticado no final do século XIX por

se aplicar a determinado indivíduo e não explicar a maneira como as pessoas obtinham prazer ou dor nem como os indivíduos conceituavam tais sentimentos.

A pesquisa da motivação caminhou, no final do século XIX e início do século XX, no sentido de buscar bases empíricas que pudessem explicar o fenômeno, assim, o foco mudou para o de compreender a motivação como predisposição do indivíduo, alicerçada em instinto (medo, ciúmes, sociabilidade, entre outros), em vez de derivada de uma concepção racional (STEERS; MOWDAY; SHAPIRO, 2004).

A partir de limitações do modelo dos instintos o campo evoluiu por volta da década de 1920 com os estudos de psicólogos como Skinner, Thorndike, Woodworth e Hull, para trazer teorias da direção e do reforço através do condicionamento que fundamentaram um entendimento da motivação como sendo influenciada por recompensas em relação aos comportamentos passados (STEERS; MOWDAY; SHAPIRO, 2004).

Pelo enfoque de análise do condicionamento passou-se a admitir que os comportamentos das pessoas tenderiam a se repetir caso o indivíduo percebesse que receberia um incentivo positivo, uma recompensa, procurando então obter novamente tal recompensa repetindo para tal o comportamento passado. Caso o comportamento fosse considerado indesejado seria aplicado um reforço negativo e o indivíduo tenderia a não repetir determinada ação a fim de evitar nova punição.

Sobre esse enfoque de condicionamento *behaviorista* ou comportamentalista adotado largamente no âmbito da gestão de recursos humanos nas organizações, Bergamini (2002, p.66) alerta para o risco de se reduzir a gestão de pessoas a atividades a apenas punir ou premiar funcionários:

Muitos executivos ainda acreditam que é possível gerar motivação condicionando os comportamentos por meio de prêmios e punições. Mas a verdadeira motivação nasce das necessidades interiores e não de fatores externos [...] os administradores adotaram definitivamente o caráter de controladores do comportamento humano, de acordo com pressupostos que também sustentavam a escola da Administração Científica de Taylor [...] em última análise administrar se resumiria em punir ou premiar funcionários

Assim, destaca a autora, o caráter passivo dos trabalhadores no pressuposto adotado por esse enfoque de análise motivacional e sinaliza haver uma simplificação demasiada da atuação da gestão apoiada nesse enfoque.

Motta e Vasconcelos (2002), ao analisarem uma das abordagens pós-contingenciais da administração, a abordagem cultural, também ressaltam que a gestão simbólica dos reforços positivos com vistas ao aumento da produtividade foi considerada manipulativa de cunho apenas

instrumental, cujo estímulo tem se mostrado temporário. Desse modo reconhecem e explicitam a diferença entre motivação que é intrínseca, e condicionamento que é extrínseco.

Lashey e Lee-Ross (2003) *apud* Freitas (2006, p.23) separam em dois grandes grupos as teorias motivacionais: as teorias das necessidades e as teorias cognitivas. O primeiro grupo segundo os autores: "destaca as necessidades internas das pessoas e o comportamento resultante do esforço por elas realizado para reduzir ou saciar essas necessidades", compõem esse grupo: a Teoria das Necessidades de Maslow, a Teoria dos Fatores de Herzberg, a teoria X e Y de McGregor, a teoria dos motivos sociais de McClelland.

Já o grupo das teorias cognitivas, de acordo com Lashey e Lee-Ross (2003) *apud* Freitas (2006, p.23), "focalizam-se na compreensão do processo subjacente à motivação para o trabalho, tentando explicá-la através do enfoque numa insuficiência ao nível das necessidades e no comportamento resultante dessa situação". Esse segundo grupo de teorias é composto pela teoria da equidade de Adams (1963), teoria da definição de metas de Locke (2002) e teoria da expectativa ou expectância de Vroom (1964).

As teorias das necessidades são também denominadas teorias de conteúdo e analisam de forma estática os fatores motivacionais, enquanto as teorias cognitivas são também conhecidas como teorias de processos e se preocupam com a dinâmica da motivação (FREITAS, 2006). Bergamini (2013) também utiliza a classificação das teorias da motivação em dois grupos: Teorias de Conteúdo e Teorias de Processos.

2.2.3. Motivação como conteúdo e como processo

A partir da década de 1930 o indivíduo passa a ser considerado capaz de se motivar para o trabalho de acordo com múltiplos fatores examinados por estudiosos como Mayo, Roethlisberger, Dickson entre outros (STEERS; MOWDAY; SHAPIRO, 2004).

Já na década de 1950 esclarecem esses autores, os trabalhos de Abraham Maslow em busca da identificação dos fatores motivacionais visaram hierarquizar as necessidades humanas como: (i) necessidades fisiológicas; (ii) necessidade de segurança; (iii) necessidade de pertencimento; (iv) necessidade de estima; (v) necessidade de auto realização, acreditando existir uma hierarquia de necessidades, ou seja, para satisfazer cada uma delas o indivíduo deveria suprir linearmente o nível imediatamente anterior de necessidade. Neste sentido o próprio autor afirmara:

O que acontece com o desejo de um homem quando há muito pão e quando sua barriga está cronicamente cheia? Primeiro outras (e “mais elevadas”) necessidades emergem e essas, ao invés da fome fisiológica, dominam o organismo. E quando essas por sua vez são satisfeitas, novamente novas necessidades (e “mais elevadas” ainda) emergem, e assim por diante. É isso que nós queremos dizer ao afirmar que as necessidades humanas básicas estão organizadas em uma hierarquia de relativa precedência (MASLOW, 1943, p. 4. Tradução livre. Aspas no original.)

Criticando a classificação de Maslow pela sua forma estanque de apresentar o atendimento das necessidades humanas, David McClelland nas décadas de 1960 e 1970 defende que os indivíduos possuem múltiplas necessidades simultâneas que lhes servem de motivação quando ativadas, quais sejam: necessidades de poder, necessidades de afiliação e necessidades de realização (STEERS; MOWDAY; SHAPIRO, 2004).

Segundo McClelland (1987) as necessidades dos indivíduos são infinitas, fazendo-se necessário aos mesmos canalizarem esforços para atendê-las e, estas necessidades escolhidas pelos indivíduos para serem atendidas, dentro do conjunto de necessidades simultâneas existentes, seriam os seus motivos para agir, ou seja, todos os indivíduos possuem três necessidades adquiridas ou aprendidas socialmente: a de poder, a de afiliação e a de realização - simultaneamente, mas uma delas se destaca em relação às demais em cada pessoa.

A motivação não é consciente, é derivada do aprendizado social (McCLELLAND, 1987), ponto em que se distancia do pressuposto maslowiano de que as necessidades nascem junto com os indivíduos.

Os motivos sociais de poder para McClelland (1987) estariam relacionados às necessidades que as pessoas apresentam de controlar e/ou ao menos impactar a ação de outras. Os motivos sociais de afiliação são os relativos às necessidades de manter boa relação com os pares no ambiente de trabalho e ser aceito no grupo. Já os motivos sociais de realização se referem ao desejo/necessidade de auto realização do indivíduo, tal desejo é satisfeito através da percepção pelos funcionários de que pela execução das tarefas no trabalho são capazes de atingir a excelência:

Nós temos enfatizado repetidamente que ‘fazer algo de forma melhor’ é o incentivo natural para o motivo de realização [...] o que deve estar envolvido com o motivo de realização é fazer algo melhor por isso mesmo, pela satisfação intrínseca de fazer algo melhor”, (McCLELLAND, 1987, p.228, tradução livre, aspas no original).

A teoria das necessidades adquiridas de McClelland relaciona a motivação com o desempenho no trabalho, pois, para esse autor, identificar as motivações dos trabalhadores "é a melhor maneira de predizer sucesso no trabalho". (COLLIN, 2012, p. 323)

McClelland *apud* Collin (2012) associa as necessidades adquiridas e o ambiente organizacional: a necessidade de poder é a que mais conduz à liderança; a necessidade de afiliação denota facilidade de trabalho em equipe e a necessidade de realização é a mais correlacionada à excelência no trabalho e ao sucesso do indivíduo.

Douglas McGregor (2006) propôs outra perspectiva motivacional para a gestão da organização, que denominou teoria X e Y apresentando duas visões distintas para a gestão de acordo com os pressupostos que se assumam sobre a natureza do comportamento humano. Para a teoria X o ser humano no trabalho é indolente, avesso a assumir responsabilidades, sem ambição, busca apenas recompensas materiais e resiste a mudanças. Para a teoria Y o ser humano considera o trabalho como uma atividade natural, assim como se divertir, percebe a mudança com naturalidade, aceita desafios, é motivado não apenas por incentivos materiais.

Assim, a teoria X estaria relacionada a técnicas de gestão utilizadas na administração científica mais centralizadoras de decisão e, a teoria Y mais orientada por ferramentas de gestão imbuídas de premissas democráticas e flexíveis (McGREGOR, 2006).

Os pressupostos que embasam as práticas são importantes, porque a implementação de práticas gerenciais tidas como flexibilizadoras e descentralizadoras de decisão, se apoiadas em pressupostos que amparam a visão de mundo da Teoria X, estão fadadas ao fracasso:

O que às vezes aparenta ser inovação em estratégia – descentralização, administração por objetivos, supervisão consultiva, liderança ‘democrática’ – pode ser vinho velho em garrafa nova se os procedimentos de desenvolvimento de implementação são derivados do mesmo inadequado pressuposto sobre a natureza humana (McGREGOR, 2006, p. 44. Tradução livre, aspas no original)

Ainda dentro das teorias motivacionais de conteúdo, encontra-se a Teoria dos Dois Fatores, de Frederick Herzberg, que representa um avanço em relação à compreensão da motivação, pois defende que a simples ausência de fatores que geram satisfação no trabalho não implica em insatisfação do indivíduo com o trabalho (BERGAMINI, 2013).

Esclarece a autora que tal teoria de Herzberg subdivide os fatores motivacionais em dois grupos denominados: fatores motivacionais e fatores higiênicos.

Os seis fatores motivacionais de Herzberg, são intrínsecos ao indivíduo e possuem relação com a percepção de prazer no trabalho: (i) realização, (ii) reconhecimento, (iii) conteúdo do trabalho em si, (iv) responsabilidade, (v) progresso, (vi) desenvolvimento pessoal.

Já os sete fatores higiênicos são extrínsecos a motivação do indivíduo: (i) as políticas administrativas, (ii) a competência do superior hierárquico, (iii) o salário, (iv) o relacionamento com os pares, (v) as condições ambientais do trabalho, (vi) a segurança e (vii) o relacionamento com os

superiores (BERGAMINI, 2013). Neste sentido Bergamini (2013, p.79) destaca o alcance dos fatores:

Herzberg propõe que os fatores que trazem satisfação, quando ausentes, não determinam a insatisfação da mesma intensidade [...] Queixar-se da ausência de fatores extrínsecos indica insatisfação. Todavia, a queixa pela ausência dos fatores intrínsecos traduz ausência de motivação por parte de quem trabalha. Os fatores extrínsecos só previnem a insatisfação, é como se eles fossem uma espécie de condição de conforto físico e psicológico, daí o seu nome de higiênico, porque apenas previnem a insatisfação.

Então, só a presença de fatores higiênicos não seria capaz de garantir ao funcionário satisfação no trabalho, apenas previne sua insatisfação. A presença dos fatores higiênicos quando presentes podem prevenir insatisfação no trabalho, mas não se constituem em motivadores propriamente ditos, a função de motivar para o trabalho fica a cargo dos fatores motivacionais, que estão relacionados em última instância com a auto-realização:

Melhorias nos fatores de higiene servem para remover os impedimentos para atitudes positivas no trabalho [...] já os fatores que conduzem a atitude positiva no trabalho o fazem porque satisfazem a necessidade do indivíduo por auto-realização no trabalho. O conceito de auto-realização como meta última do homem tem sido focal para muitos teóricos. Para homens como Jung, Adler, Sullivan, Rogers e Goldstein a suprema meta do homem é o preenchimento de sua criatividade, única e individual de acordo com suas próprias potencialidades inatas e dentro dos limites da realidade (HERZBERG, MAUSNER; SNYDERMAN, 2011, p. 113-14. Tradução livre)

Nesse sentido, Hersey e Blanchard (1982) *apud* Pardee (1990), apontam haver sinergia entre as teorias motivacionais de Herzberg e McClelland, pois os indivíduos que possuem as necessidades adquiridas de realização tendem a estar mais interessados no atendimento dos seis fatores motivadores ou intrínsecos da teoria de Herzberg: (i) sentimento de realização, (ii) reconhecimento recebido, (iii) satisfação decorrente do trabalho em si, (iv) sentimento de responsabilidade, (v) oportunidade de progresso funcional, (vi) oportunidade de crescimento pessoal. Já os indivíduos com baixo nível da motivação de realização tendem a estar mais comprometidos com a busca do atendimento fatores higiênicos da teoria de Herzberg: (i) as políticas administrativas, (ii) a competência do superior hierárquico, (iii) o salário, (iv) o relacionamento com os pares, (v) as condições ambientais do trabalho, (vi) a segurança e (vii) o relacionamento com os superiores.

Destaca-se, ainda, que utilizar mais de um enfoque teórico para compreender a motivação dos funcionários, pode prover aos gestores da organização um panorama mais amplo sobre o fenômeno motivacional. Visto que uma única teoria não é capaz de compreender e analisar toda a psicodinâmica motivacional do indivíduo, a utilização conjunta de teorias motivacionais para o trabalho minora o risco de priorização equivocada das ações gerenciais a serem adotadas após o diagnóstico dos fatores motivacionais (GOMES; QUELHAS 2003).

Apresentadas as teorias motivacionais de conteúdo ou de necessidades propostas por Maslow, Aldefer, McClelland, McGregor e Herzberg e no Brasil estudadas por Bergamini (2013), apresentam-se as teorias motivacionais cognitivas ou de processo.

Dentre as teorias motivacionais de processo a teoria da equidade formulada pelo psicólogo comportamental John Stacy Adams em 1963, se baseia nas comparações que os indivíduos estabelecem em busca do direito de igualdade e, quando esse direito é percebido como sendo respeitado geraria uma sensação de justiça que é perseguida constantemente (ADAMS, 1963). Por exemplo, os funcionários comparam suas contribuições e as recompensas e punições que recebem com as que são recebidas por outros indivíduos, tal comparação é feita dentro das organizações em que trabalham e também em outras. Tais comparações contemplam as contribuições que o indivíduo entrega para o serviço tais como: esforço, desempenho, formação, etc. e as recompensas que são recebidas da organização na qual os indivíduos trabalham, tais como: reconhecimento, remuneração, e recompensa pelo bom desempenho, símbolos de *status* (ADAMS, 1963).

Assim essa teoria da equidade compreende o conteúdo das motivações, e como tal processo ocorre nos indivíduos. Aponta o autor que tanto os esforços devem ser percebidos pelos indivíduos e pelos gestores pela sua relevância quanto as recompensas também devem ser percebidas pelos indivíduos e pelos gestores como relevantes para se estabelecer comparações.

Por exemplo, em ausência da percepção de salário insuficiente "um aumento de salário pode ser inadequado, se um reconhecimento de *status* formal era o de fato requerido e possuía maior utilidade para o funcionário" (ADAMS, 1963, p. 423, tradução livre). Nesse sentido esclarece Bergamini (2002, p. 65): "Nessa comparação, está implícita a busca de um tratamento justo, ou, como colocam os teóricos, a busca da equidade [...] aqueles que contribuem mais para uma organização também esperam receber mais em termos de recompensa".

Quando os funcionários de uma organização percebem iniquidade/injustiça na relação estabelecida entre as suas próprias contribuições, as recompensas recebidas por eles e as contribuições e recompensas recebidas por outros indivíduos gera-se uma situação de tensão (ADAMS, 1963). Essa situação de tensão gerada mobiliza o indivíduo a buscar o equilíbrio, segundo o autor, mediante seis ações para minimizar a injustiça percebida, quais sejam: (1) modificar suas entradas ou contribuições; (2) Modificar seus resultados ou desempenho; (3) Distorcer sua auto-imagem; (4) Distorcer a imagem dos outros; (5) Assumir outro ponto de referência para analisar a equidade; (6) Abandonar o terreno, ou seja, deixar o cargo ou a empresa.

Enquanto Adams (1963) se foca no processo de percepção do indivíduo no trabalho e sua busca por equidade nas relações de trabalho para manter sua motivação, a teoria da expectativa ou expectância de Vroom (1964) trata da mensuração da motivação no trabalho. Este autor defende que para se mensurar a motivação de um indivíduo deve-se considerar o produto de três fatores: expectância, instrumentalidade e valência. A expectância relaciona-se com a percepção do indivíduo de que o esforço dele requerido em determinada tarefa resultará no alcance de um resultado por ele pretendido. A instrumentalidade associa desempenho e recompensa, isto é o indivíduo percebe que se obtiver bom desempenho será efetivamente recompensado por isso. A valência é o valor que o indivíduo atribui a essa recompensa que receberá ao cumprir com desempenho esperado.

Enquanto o fator valência é sinônimo de preferência por um determinado resultado do trabalho em detrimento de outro, a expectância é a "crença momentânea que considera a probabilidade que uma ação específica será seguida de um resultado específico" (VROOM, 1964, p. 20, tradução livre), logo, o fator expectância envolve um risco calculado, pois o resultado desejado que tem valência para o indivíduo pode ocorrer ou não.

Tal teoria afirma que o indivíduo estará mais propenso a depositar suas energias em determinada tarefa quanto maiores forem os níveis percebidos dos fatores expectativa, instrumentalidade e valência que influenciam o processo motivacional.

Dessa forma o processo de avaliação e escolha de comportamentos no trabalho que os funcionários realizam só terá sentido se valorizarem o resultado que vierem a alcançar:

Os empregados tendem a racionalmente avaliar inúmeros comportamentos no trabalho (ex: trabalhar com mais afinco) e então escolhem aqueles comportamentos que acreditam que os conduzirão às mais valiosas recompensas e aos resultados relacionados ao trabalho (ex: serem promovidos) (STEERS *et al*, 2004, p. 382),

Sendo assim, uma compreensão dos gestores sobre o processo motivacional dos funcionários conduziria à melhor gestão da força de trabalho nas organizações.

Neste sentido Vroom (1964) defende que a motivação é um processo definidor das escolhas de diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo: "assumimos que as escolhas feitas por uma pessoa diante de cursos de ação diferentes são relacionadas a eventos psicológicos que ocorrem junto com os comportamentos" (VROOM, 1964, p.17, tradução livre).

Outra teoria motivacional classificada como cognitiva ou de processo é a teoria de definição de metas de Latham e Locke (1979) cujo pressuposto é que ao definir metas se motiva os funcionários e se melhora o desempenho dos mesmos. Para chegar a tal conclusão esses autores

elaboraram uma teoria baseada em um modelo que conclui que o desempenho do indivíduo é diretamente influenciado por três grupos de características relacionadas às metas no trabalho, são eles: (a) grupo de moderadores; (b) grupo de meta central, (c) grupo de mecanismos (RODRIGUES *et al.*, 2014).

O 1º grupo de características das metas de trabalho, o de moderadores considera: o comprometimento com a meta; a importância que os empregados conferem às metas; a autoeficácia (sensação de ser capaz de alcançar a meta) e o *feedback* (retorno sobre o cumprimento das metas). No 2º grupo, de meta central, estão elencadas as características das metas: especificidade ou generalidade; a dificuldade ou facilidade e a natureza da meta. Já no 3º grupo, de mecanismos, são contempladas como características das metas de trabalho: a escolha das tarefas; a direção; persistência do esforço para se atingir a meta e a estratégia selecionada para tal. De acordo com o modelo esses três grupos de características das metas de trabalho influenciam diretamente o desempenho dos indivíduos, gerando satisfação com o trabalho (LATHAM; LOCKE, 1979).

Para se definir as metas e para que essas sejam capazes de motivar os indivíduos para o trabalho, Latham e Locke (1979) estabelecem um roteiro de sete passos-chave para os gestores e líderes de equipes: (1) especificar o objetivo geral e as tarefas a serem feitas; (2) especificar como o desempenho será medido; (3) especificar o padrão a ser alcançado ou o alvo a ser atingido; (4) especificar o intervalo de tempo envolvido; (5) priorizar metas; (6) classificar metas por dificuldade e importância; (7) determinar requisitos de coordenação. Além de seguir o roteiro, destacam os autores a importância de:

Explicar as metas e as razões por detrás delas são geralmente suficientes para obter comprometimento dos funcionários, contanto que as demandas das chefias sejam consideradas legítimas. Simples instruções que incluem explicação e a ausência de ameaças ou intimidações foram suficientes para assegurar aceitação das metas na maior parte dos nossos estudos. A chave aqui é que os subordinados percebam a meta como justa e razoável. Além disso, eles devem confiar na gerência; se perceberem as metas como exploradoras, é provável que eles as rejeitem (LATHAM; LOCKE, 1979, p. 41. Tradução livre)

Assim como Latham e Locke (1979) focaram nas formas de estimular e manter a motivação, Rousseau (1989) também pesquisou sobre a origem, desenvolvimento e manutenção da motivação.

A teoria do contrato psicológico desenvolvida por Rousseau (1989) destaca que os indivíduos ao ingressarem uma organização trazem consigo uma série de expectativas, bem como os gestores nas organizações também geram expectativas em relação ao comportamento dos funcionários, tal conjunto de expectativas que contemplam o que entregar (esforço, por exemplo) e

o que receber (estabilidade, por exemplo) constitui um contrato psicológico firmado subjetivamente entre as partes (ROUSSEAU, 1989).

Este enfoque [do contrato psicológico] subentende que a motivação do indivíduo depende do atendimento às suas expectativas, uma vez que o não atendimento é percebido como violação do contrato psicológico e provoca queda no nível de motivação, isto é, gera desmotivação (GOMES; QUELHAS, 2003, p. 5)

A percepção de violação de um contrato psicológico, explica Rousseau (1989) pode ser comparado a ter ocorrido um “roubo a banco” para destacar que restabelecer o contrato psicológico, não significa apenas “devolver o dinheiro”, pois um dano social maior foi provocado envolvendo perda de confiança e exige, portanto, outras medidas, tais como a aplicação de penalidades.

No caso das organizações, a administração pode prevenir a percepção de quebra ou violação do contrato psicológico avaliando quais as percepções dos empregados e quais as expectativas que os mesmos possuem em relação à organização e às políticas administrativas. Tal avaliação pode auxiliar na construção de políticas de recursos humanos, por exemplo, mais condizentes com tais expectativas e evitar essa quebra do contrato psicológico bem como as medidas para restabelecer o equilíbrio desse contato (ROUSSEAU, 1989).

Nesta seção foram apresentadas as principais teorias motivacionais de processo, também denominadas cognitivas ou de motivação consciente: Teoria da equidade proposta por Stacy Adams (1963); a de definição de metas elaborada por Latham e Locke (1979), a teoria da expectativa formulada por Victor Vroom (1964) e a do contrato psicológico formulada por Rousseau (1989).

Considerando esta evolução do campo da motivação, cabe apresentar aplicações dessas teorias no âmbito da administração pública no Brasil.

2.2.4. Teorias Da Motivação aplicadas na Administração Pública do Brasil

As teorias da motivação tiveram como seus lócus de análise inicial o setor privado de atividades empresariais, nessa seção serão apresentados estudos que buscaram aplicar os conceitos motivacionais na Administração Pública do Brasil.

Dentre estudos que aplicaram teorias motivacionais no setor público e sobre motivação de servidores Gomes e Quelhas (2003) realizaram entre dezembro de 2002 e fevereiro de 2003 pesquisa com servidores de uma organização pública do Poder Executivo Federal situada no Estado do Rio de Janeiro para diagnosticar fatores motivacionais e de satisfação no trabalho utilizando dois enfoques teóricos motivacionais, quais sejam: a Teoria das Necessidades de Maslow e a Teoria dos

dois fatores de Herzberg. Esses autores objetivaram identificar tanto o nível de satisfação das necessidades humanas básicas da teoria maslowiana: as fisiológicas, as de segurança, as sociais, as de estima e as de auto realização, bem como o nível de satisfação dos fatores higiênicos e dos fatores motivadores, da teoria de Herzberg. Concluindo que as necessidades humanas básicas menos atendidas nessa organização pública eram as de segurança e as necessidades fisiológicas, logo, os servidores tenderiam a estar mais motivados a agir para satisfazer tais necessidades.

Tal constatação auxilia os gestores na priorização das necessidades humanas a contemplar na construção de políticas estratégicas de recursos humanos mais eficazes com vistas a obter desempenho satisfatório dos servidores, tais como implementação de programas de prevenção de acidentes para evitar lesões físicas (GOMES; QUELHAS, 2003). Por outro lado, foi refutado na mesma pesquisa o pressuposto maslowiano de atendimento das necessidades de forma hierárquica, ou seja, que o ser humano tenderia a se comportar para atender determinada necessidade básica apenas quando a necessidade imediatamente inferior já tiver sido satisfeita. Afirmaram, portanto:

De acordo com a teoria maslowiana, dever-se-ia esperar que as necessidades de segurança dos funcionários somente se manifestariam e se tornariam o centro organizador do seu comportamento depois que as necessidades fisiológicas estivessem satisfeitas; o mesmo no que se refere às necessidades sociais em relação às de segurança; e, assim sucessivamente. Entretanto, o sentimento de satisfação dos funcionários no que se refere às necessidades de segurança é até ligeiramente superior à insatisfação concernente às fisiológicas, evidenciando que, embora estas ainda estejam longe da plena satisfação, aquelas não permanecem latentes; ao contrário, manifestam-se de modo tão intenso quanto estas (QUELHAS; GOMES, 2003, p. 10)

Já da perspectiva da teoria dos dois fatores de Herzberg, Gomes e Quelhas (2003) apontaram que dentre os fatores higiênicos mais contribuidores para a insatisfação no trabalho estão: “remuneração”; “segurança”; “políticas e administração da organização” e que o fator higiênico que mais evita a insatisfação dos servidores é “relacionamento interpessoal”. Dentre os fatores motivadores, Gomes e Quelhas (2003) identificaram o de “realização” como o que mais contribui para motivar os servidores participantes da pesquisa e os fatores diagnosticados como os que menos contribuem para motivar os funcionários são: “progresso funcional”; “crescimento pessoal”. Sobre a influência dos dois fatores da teoria de Herzberg nos níveis de motivação e desmotivação, ressaltam que:

No presente caso, percebe-se que o nível de motivação para o trabalho que poderia ser alcançado por meio dos fatores motivadores, especialmente aqueles em relação aos quais o grau de satisfação dos funcionários é superior a 50%, está sendo prejudicado pelo nível de desmotivação decorrente da insatisfação em relação aos fatores higiênicos (GOMES; QUELHAS, 2003, p. 12).

Desse modo os autores destacam a importância para toda organização que pretende construir políticas e programas estratégicos de recursos humanos de levar em consideração os fatores

motivadores, mas também os fatores higiênicos que previnem a insatisfação e servem de pilares para desenvolver os fatores motivadores, os capazes de gerar satisfação no trabalho.

Tem-se notado, nos apontamentos dos autores, que várias são as nuances envolvidas na motivação dos indivíduos no trabalho. Tamayo e Paschoal (2003) as sintetizaram em seus principais elementos contemplados em cada teoria e em seus pressupostos que constam no Quadro 1:

Quadro 1: Fatores Motivacionais Laborais

Teorias de fatores motivacionais endógenos	Teorias	Pressupostos
	1. Estimulação/atividade/energia	Processos internos (estados fisiológicos e afetivos) são mediadores do impacto das condições de trabalho sobre o desempenho.
	2. Expectativas-valência	As pessoas são motivadas a trabalhar quando acreditam que serão capazes de obter e realizar o que elas esperam do trabalho.
	3. Equidade	As pessoas são motivadas pela busca de tratamento justo para eles em relação aos outros.
	4. Atitude	Indivíduos com atitudes favoráveis ao seu trabalho e à sua organização serão mais motivados na execução das suas tarefas.
	5. Metas	O desempenho é determinado pelas características das metas postas ao indivíduo.
	6. Atribuição e autoestima	A motivação é maior quando as causas do desempenho são percebidas como estáveis e internas e a autoestima do indivíduo é elevada.

Teorias de fatores motivacionais exógenos	Teorias	Pressupostos
	1. Motivos/necessidades	As pessoas apresentam tendências inatas ou adquiridas a buscar certos estímulos e evitar outros.
	2. Incentivos/recompensas	Características da situação do trabalho levam o trabalhador a associar formas específicas de comportamento com as recompensas que desejam.
	3. Reforço	As pessoas são motivadas a trabalhar bem quando o bom desempenho é seguido de consequências positivas.
	4. Metas/ objetivos	As pessoas apresentam melhor desempenho quando as metas são desafiadoras, específicas e atraentes.
	5. Recursos pessoais e materiais	Condições de trabalho que facilitam a obtenção das metas são fonte de motivação
	6. Grupos e fatores sociais	As pessoas apresentam melhor desempenho quando a organização e os colegas facilitam a execução do trabalho e reconhecem o bom desempenho.
7. Sistema sócio-técnico	A motivação aumenta quando no sistema de trabalho existe harmonia nas condições de funcionamento pessoal, social e técnico.	

Fonte: Adaptado de Tamayo e Paschoal (2003, p.37)

Se fatores motivacionais endógenos e exógenos explicam a motivação para o trabalho, então conhecer o perfil motivacional dos funcionários é fundamental para que a organização possa elaborar programas motivacionais sinérgicos com as demandas motivacionais de seus colaboradores, tanto no nível do grupo, quando no nível setorial (TAMAYO; PASCHOAL, 2003). Para os autores, programas genéricos que contemplam a organização como um todo ignoram diferenças de valores e crenças compartilhadas pelas diversas equipes e setores da empresa.

Assim, Tamayo e Paschoal (2003) propõem variáveis organizacionais orientadoras de programas motivacionais relacionando-as aos fatores de motivação dos funcionários no Quadro 2:

Quadro 2: Fatores motivacionais e variáveis para compor programas motivacionais

Fatores Motivacionais	Variáveis organizacionais para compor programas motivacionais
Autodeterminação	Autonomia na execução das tarefas, controle na execução do trabalho.
Estimulação	Trabalho interessante, variado, desafiador, criativo.
Hedonismo	Atividades prazerosas associadas ao trabalho
Realização	Treinamento, desenvolvimento profissional, promoções e avanços na carreira, gerenciamento do desenvolvimento profissional.
Poder	Prestígio dos papéis e tarefas laborais, participação nas decisões, reconhecimento do mérito.
Segurança	Estabilidade no emprego, transparência, seguro médico.
Conformidade	Socialização organizacional, supervisão adequada, sistema de controle eficiente e justo, redução da incerteza do comportamento.
Tradição	Normas claras e precisas, divulgação das informações relacionadas com o trabalho.
Benevolência	Proteção familiar, atividades que envolvem a família.
Universalismo	Clima organizacional harmônico, respeito da natureza

Fonte: Adaptado de Tamayo e Paschoal (2003, p.46)

As variáveis organizacionais no Quadro 2 apresentado são elementos que na organização podem ser controlados, isto é, se pode, por exemplo, optar por práticas mais transparentes; por promover atividades que permitam socialização entre as famílias dos funcionários. O propósito de todo programa motivacional seria o de estimular, de manter a força motivacional dos funcionários e não de os motivar. Neste sentido Bergamini (2013, p. 11) reconhece os limites de um programa motivacional

As pessoas trazem dentro de si um potencial de forças motivacionais, portanto querer motivá-las não tem sentido. Aquilo que se pode fazer é simplesmente desbloquear o seu potencial de motivação e para isso basta não as desmotivar e oferecer recursos que lhes permitam exercer suas competências.

Tais variáveis organizacionais podem compor diversos tipos de programas motivacionais e permitem que os gestores atuem no desbloqueio motivacional dos funcionários a partir do conhecimento do perfil motivacional dos mesmos.

O referido processo de desmotivação "leva ao esgotamento da antiga energia motivacional com a qual se começou a trabalhar" (BERGAMINI, 1998, p. 16) e pode acontecer dentro dos quatro primeiros meses do início do trabalho do indivíduo na organização. Ao encontro dessa ideia, Lévy-Leboyer (1994) já explicara que o sujeito inicia seu trabalho em uma empresa dotado de energia motivacional, e ao sofrer o processo de desmotivação por não ter satisfeitas suas necessidades motivacionais faz-se necessário um processo de remotivação, isto é, um resgate da energia motivacional para o trabalho que é subjetiva e intrínseca ao indivíduo.

Para diagnosticar o clima organizacional Villardi, Narducci e Dubeux (2011) propuseram uma metodologia no Poder Judiciário e com seus resultados subsidiar a elaboração de um programa motivacional, considerando aspectos relacionados aos traços da cultura organizacional no Brasil; as

teorias da motivação, em específico a teoria dos motivos sociais de McClelland; o modelo de administração pública gerencial e o caráter estratégico assumido pela gestão de recursos humanos.

Deve-se atentar para as especificidades da natureza do serviço público quando da importação de modelos da gestão privada e, compreender quais fatores motivam os servidores para o trabalho (VILLARDI *et al.*, 2011). Concluíram essas autoras que na administração pública do Brasil se revelam traços culturais brasileiros como: os do "homem cordial" que evita conflitos, é personalista e busca satisfação no curto prazo; o denominado "jeitinho", ou seja, a transgressão de regras para se alcançar objetivos.

Esses traços da cultura percebidos no referido Tribunal de Justiça auxiliaram na identificação pertinente de sete fatores do clima organizacional e foram associados por Villardi *et al.* (2011) aos três motivos sociais propostos por McClelland para elaborar o diagnóstico do clima organizacional pesquisado.

Pela análise dos resultados do estudo realizado, as autoras identificaram que o motivo social mais discrepante na comparação entre clima organizacional percebido e clima organizacional desejado foi o de afiliação. Já os fatores de clima organizacional menos críticos para a gestão de pessoas a partir do diagnóstico realizado foram a autonomia e a confiança e o apoio interpessoal que eram percebidos como suficientes.

Já pela análise feita por grupos, e não apenas por fatores isolados, Villardi *et al.* (2011) constataram que para se conduzir um programa de motivação nesse TRJ deve ser atendido com prioridade o motivo social de realização dos servidores por ser o mais viável nesse contexto.

Em outro estudo sobre a motivação para trabalho dos servidores públicos no judiciário, Pimenta e Garbin (2013) realizaram pesquisa com 10 dos 13 servidores ocupantes do cargo de Oficiais do Ministério Público de Minas Gerais - MPMG lotados na XXX Região Administrativa, que contempla os municípios de Itabirito, Mariana, Nova Lima e Ouro Preto, selecionados voluntariamente através de *e-mail* com convite para participar da pesquisa.

Os autores visaram compreender se o ambiente organizacional da organização pública objeto de estudo provê condições favoráveis à motivação dos servidores e para tanto utilizaram um questionário fechado com 19 afirmativas, baseado na teoria dos dois fatores de Herzberg. Os fatores de higiene contemplados foram: condições de trabalho; pagamento; segurança no trabalho; relações no trabalho; práticas de supervisão e administração; políticas e administração da instituição e os fatores motivadores: o trabalho em si, responsabilidade, senso de realização, reconhecimento e perspectivas de evolução. Pimenta e Garbin (2013) concluíram que apesar de o cargo exigir nível

médio de escolaridade, a formação acadêmica de 100% dos servidores pesquisados era de nível superior completo, 40% destes com pós-graduação. Tal fato combinado a declaração de 70% dos servidores pesquisados indicando não desejarem permanecer no MPMG nos próximos cinco anos sugere, segundo as autoras, que o potencial dos servidores estaria subutilizado, o que pode gerar sensação de desvalorização e desmotivá-los para o trabalho por desatender necessidade de realização. Ao finalizar, Pimenta e Garbin (2013) apontaram que no MPMG não existe gerente responsável ou equipe que avalie para onde o servidor pode ser designado, nem que analise a compatibilidade de sua formação ou aptidões. Se houvesse, na visão das autoras, o funcionário poderia ter condições de atender suas necessidades de auto realização.

Segundo os resultados da pesquisa de Pimenta e Garbin (2013) nota-se que quando se realizam diagnósticos, os gestores de pessoas que pretendem agir de forma estratégica pois contam com informações para tomar decisões quanto à construção de políticas de recursos humanos condizentes com os fatores motivacionais percebidos pelos funcionários.

Evidenciou-se, ao longo deste tópico, que a motivação é subjetiva de cada indivíduo, logo a gestão do desempenho humano nas organizações apresenta complexidade e requer reconhecer como Sandberg (2000) essa subjetividade para além dos pressupostos racionalistas e funcionalistas que têm prevalecido nos estudos organizacionais. Desta forma, serão expostos no próximo item conceitos e estudos sobre a gestão estratégica de pessoas considerando a subjetividade dos indivíduos que trabalham nas organizações.

2.3. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS COM SUBJETIVIDADE

2.3.1. Evolução da Área de Gestão de Pessoas

Na área de gestão de pessoas reconhece-se a necessidade de evoluir para além da visão funcionalista restrita ao intraorganizacional que vigorou até a década de 1970 e alcançar uma visão estratégica a partir da década 1980, isto é, ao invés de apenas focar nas funções de recrutamento, seleção, incentivo, treinamento, avaliação e remuneração, a gestão de pessoas passou a buscar se coadunar com os objetivos estratégicos das organizações onde gestores de recursos humanos devem atuar como consultores internos e propiciar ambientes de trabalhos que permitam um desempenho superior (VILLARDI *et al*, 2011).

Na visão estratégica da administração de recursos humanos a utilização do diagnóstico de clima organizacional pode contribuir para a modernização da administração pública visto que o clima organizacional cria e revela o contexto onde se realiza o trabalho e propicia alavancar o desempenho requerido (VILLARDI *et al*, 2011). Define-se clima organizacional como uma:

Qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que: (a) é percebida ou experienciada [vivenciada] pelos membros organizacionais; (b) influencia seus comportamentos [...] O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivadoras do ambiente organizacional, isto é, àqueles aspectos do clima que levam ao despertar de diferentes tipos de motivação (SOUZA, 1980, p. 52).

Percebe-se, pois, que compreender e diagnosticar continuamente o clima motivacional vigente em uma organização constitui um requisito da administração estratégica de recursos humanos para manter os gestores informados e preparados a atuarem de forma efetiva na construção de políticas de recursos humanos que contemplem os aspectos do clima diagnosticado com vistas a obter desempenho superior dos servidores.

O campo teórico a Administração de Recursos Humanos - ARH evoluiu segundo Davel e Vergara (2009) na seguinte sequência: abordagem funcionalista; abordagem estratégica e abordagem política.

A abordagem funcionalista se caracteriza pelo uso de técnicas, ferramentas e na realização das tarefas funcionais de: seleção, treinamento, remuneração e avaliação do desempenho que Gil (2001) denomina sistemas (ou funções) da gestão de pessoas para: suprimento ou agregação; aplicação; compensação ou manutenção; desenvolvimento ou capacitação; controle ou monitoração.

Nessa perspectiva [funcionalista] a ARH tem adotado um tipo de intervenção baseada [...] nos objetivos de análise do ambiente, planejamento das necessidades dos recursos humanos, avaliação do comportamento, melhoria das condições de trabalho. (DAVEL; VERGARA, 2009, p.34)

A abordagem estratégica possui escopo de atuação mais amplo do que a abordagem funcionalista, pois aquela busca maior alinhamento entre as práticas de Administração de Recursos Humanos e o planejamento estratégico das organizações, com vistas a obter maior desempenho organizacional através da sinergia entre os recursos humanos de uma organização. São características da abordagem estratégica: (1) deslocamento da responsabilidade pela gestão de pessoas - do gerente do setor de Recursos Humanos para o gerente funcional; (2) deslocamento do foco das relações - do âmbito das negociações sindicais para o escopo das negociações com os próprios empregados diretamente; (3) deslocamento para inovação - superiores hierárquicos incentivam a inovação e o bom desempenho e passam a atuar como *coachs* e facilitadores (DAVEL; VERGARA, 2009).

Diferentemente, a abordagem política de ARH possui como característica o modelo de arbitragem da atuação da ARH, isto é, fundamenta-se no pressuposto que dentro das organizações existem zonas de convergências e divergências entre interesses organizacionais e individuais, além de questões sociais com potencial para gerar conflitos que precisam ser gerenciadas.

Na transição do administrador de recursos humanos para o gestor de pessoas o papel da liderança na busca pela melhora do desempenho organizacional deve ser capitaneada pelos responsáveis pela Gestão de Pessoas que passa a assumir um caráter de consultoria interna (GIL, 2001). Para tal, são postos aos gestores de pessoas os seguintes 10 papéis: (1) comunicador; (2) selecionador; (3) treinador; (4) avaliador de desempenho; (5) analista de cargos; (6) motivador; (7) líder; (8) negociador; (9) gestor da qualidade; (10) *coach* (GIL, 2001).

Sobre o sexto papel em específico, o de motivador, o gestor de pessoas busca a implementação de práticas que compreendam os fatores que motivam os funcionários para possibilitar elevar o interesse, a satisfação e a realização dos indivíduos (GIL, 2001).

Assim entendida, a Gestão de Pessoas passa a assumir um papel de liderança para ajudar a alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual. Para tal, o setor precisa estar preparado para enfrentar uma série de transições, tais como: da ênfase na função para a ênfase no negócio; da rotina operacional para a consultoria; da ação operacional para a estratégica; da ênfase no controle para a ênfase da liberdade. (GIL, 2001, p.60)

Nesse contexto de transições de papéis do gestor de recursos humanos, o líder motivador compreende que a motivação é intrínseca ao indivíduo (BERGAMINI, 2013), é subjetiva e única para cada funcionário (LÉVY-LEBOYER, 1994) e que a sua percepção da realidade se encontra conectada com o contexto no qual se desdobram as atividades do cargo (LÉVY-LEBOYER, 1994; SANDBERG, 2000). A motivação "resulta da relação que se estabelece entre cada indivíduo e o seu cargo específico" (LÉVY-LEBOYER, 1994).

Percebe-se, pois a importância de na gestão de pessoas se levar em consideração os aspectos subjetivos de cada pessoa. Este aspectos subjetivos são reconhecidos como “disfuncionais” requerendo serem “controlados” na ótica funcionalista e como “inerentes” a natureza humana na ótica interpretacionista requerendo ser explicitados e interpretados (DAVEL; VERGARA, 2009)

2.3.2. Gestão com Pessoas: Subjetividade no trabalho e a ótica interpretativista

Em contraposição à visão reducionista e objetivista do indivíduo no trabalho que considera a subjetividade uma disfunção a ser evitada, na ótica interpretativista o conceito chave a ser utilizado na gestão de pessoas para compreender o ser humano em sua natureza complexa é o de subjetividade como inerente a natureza humana e reconhecida desde a filosofia grega:

No pensamento filosófico grego, subjetividade é aquilo que é fundamental ao ser humano e que permanece subjacente designa a interioridade da pessoa, a singularidade e a espontaneidade do eu, enfim, ela é tudo aquilo que constitui a individualidade humana e que sedimenta todo e qualquer conhecimento possível (FAYE, 1991 *apud* DAVEL;VERGARA, 2009, pp. 42-43)

Já Rose (1996) *apud* Davel e Vergara (2009, p. 43) aponta que a subjetividade: "é expressada em pensamentos, condutas, emoções e ações. Suas relações com o conhecimento permitem desvendar a pluralidade e heterogeneidade de linguagens, espaços e práticas que nos governam diariamente".

A gestão de pessoas que considera a subjetividade humana no trabalho refuta a ideia de que todos respondem da mesma forma às práticas administrativas implementadas pela gestão da organização. Nesse sentido as políticas homogêneas de recursos humanos que não consideram as individualidades de setores, equipes e indivíduos estariam fadadas ao fracasso, pois "a força, a direção e a existência em si da motivação estão estreitamente ligadas à maneira pessoal a partir da qual cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação de trabalho" (LÉVY-LEBOYER, 1994, p. 138).

A visão interpretacionista do ser humano nas organizações, reconhece a subjetividade no trabalho e rejeita modelos objetivos que rotulam a subjetividade como uma disfunção ou anomalia a ser controlada (SANDBERG, 2000). Tais modelos objetivos e prescritivos são prevaletentes na área de gestão como válidos e são, muitas das vezes, aplicados sem a devida problematização e de modo descontextualizado de cada realidade laboral vivenciada por cada indivíduo dentro de cada organização (SANDBERG, 2000).

A discussão da gestão de pessoas considerando o contexto também é defendida por Davel e Vergara (2009, p. 50):

A gestão de pessoas nas organizações **não** deveria resumir-se a um conjunto de políticas e práticas, tampouco ser definida como somente responsabilidade de um departamento ou de uma função. Assim, propõe-se, como Ferris *et al.* (1999), que ela seja concebida como uma mentalidade, uma forma constantemente renovada de pensar a atuação e a interação humana na organização, reconhecendo o que é uno e múltiplo no ser humano, mostrando como todo fenômeno estudado é perpassado pela subjetividade, reafirmando o papel da

pessoa, de sua experiência e do simbólico nas organizações e, ao mesmo tempo, restituindo a pessoa a seu quadro sociohistórico.

Parece assim, com base nos autores apontados, que a gestão por pessoas ocorre de forma difusa e transversal na organização, não mais apenas centralizada no setor de Recursos Humanos, o que seria típico da abordagem funcionalista.

Tais ideias da visão interpretacionista do indivíduo no trabalho vão ao encontro das ideias apresentadas por Watson (2005). Na visão desse autor as múltiplas abordagens teóricas da administração podem ser englobadas em duas lógicas que se opõem entre si: (i) a lógica sistêmico-controladora e (ii) a lógica processual-relacional.

Ao se caracterizar as organizações segundo a lógica sistêmico-controladora o discurso e a prática dos gestores estão imbuídas de pressupostos centralizadores de decisão que vislumbram a empresa de forma mecanicista na qual se deve controlar os funcionários e acredita-se bastar racionalmente estar preparada para alcançar metas estabelecidas objetivamente (WATSON, 2005).

O pensamento sistêmico-controlador segue o princípio-chave modernista do dualismo cartesiano. Para Descartes, a mente pensante era a essência do indivíduo humano (“penso, logo existo”). E essa mente ou “espírito da máquina” existe como algo separado do corpo humano e do mundo externo. O efeito desse tipo de pensamento sobre as pessoas e suas relações com o mundo exterior estimula uma visão dos seres humanos separados de seu mundo social e de sua cultura: uma visão de entidades isoladas. (WATSON, 2005, p.18)

Tal concepção da organização como entidade, isto é, "coisificada" e separada da realidade construída pelos indivíduos opõe-se à lógica processual-relacional, segundo a qual indivíduo, organização e realidade são inextrincáveis e constituem um todo que se constrói de forma a conferir significado ao trabalho e às relações (WATSON, 2005). Essa concepção de que não há linha divisória entre o interior do indivíduo e o mundo também é esposada por Sandberg (2000).

A lógica processual-relacional é assim conceituada por Watson (2005):

O modelo de referência alternativo é o chamado de processual-relacional. Esse modelo é mais justo com as sutilezas e as complexidades das atividades sociais e humanas, ao reconhecer que os gestores, assim como os demais na organização, esforçam-se continuamente em dar sentido ao que fazem, em contextos fortemente ambíguos, com diversas rupturas, propósitos e objetivos conflitantes. (WATSON, 2005, p.16)

Logo, para que seja possível a citada consideração das atividades sociais e humanas, há que se considerar a subjetividade do indivíduo no trabalho, e a lógica processual-relacional auxilia os gestores a compreenderem e a agir no mundo de forma a entenderem que tanto a racionalidade quanto a emoção fazem parte do contexto organizacional, os indivíduos agem buscando atribuir sentido ao que fazem no trabalho e atuam de forma relacional, negociando em tensão espaços e

recursos, sendo para tanto influenciados pela cultura e os valores sociais que compartilham com os demais (WATSON, 2005).

Foi delineado o escopo da atuação da gestão estratégica de pessoas e foram apresentados argumentos para a adoção de uma gestão que considere a subjetividade humana no trabalho, a seguir se apresenta estudo e aplicação da gestão estratégica na Administração Pública do Brasil.

No que tange a Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público, em estudo conduzido no poder executivo, especificamente no Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), Terabe e Bergue (2011) levantaram a percepção dos funcionários sobre a atuação do setor de Recursos Humanos daquele Ministério e, se os servidores do MCT percebem a condução da gestão de recursos humanos no órgão como sendo funcional ou estratégica. Para tanto, realizaram uma pesquisa qualitativa coletando dados mediante entrevistas semi-estruturadas junto a 69 servidores, 22 dos quais trabalham na Coordenação de Recursos Humanos e os demais em outras áreas do MCT.

Desse modo esclarecem esses autores sobre a gestão de pessoas funcionalista,

Comumente associadas à administração de pessoal, as feições atuais dominantes das áreas de RH na administração pública, em termos de estruturas e processos, são intensamente inspiradas no pensamento gerencial clássico – taylorismo, fayolismo e fordismo – que adentrou o setor público marcadamente pela ação do DASP, e promoveu, à época, importantes transformações na administração pública. (TERABE; BERGUE, 2011, p. 4).

Ainda sobre a gestão funcionalista de pessoas tem-se que os pressupostos burocráticos Weberianos da impessoalidade e da estabilidade do servidor público foram expressamente declarados em atos normativos no Brasil na década de 1930, na Constituição de 1934 e em leis infraconstitucionais, pois o contexto histórico do Brasil assim o exigia, visto que a implementação do paradigma racional-legal na administração pública buscava superar as mazelas patrimonialistas, como o clientelismo, e a apropriação do patrimônio público (TERABE; BERGUE, 2011).

Já sobre a gestão de pessoas com atuação estratégica na administração pública brasileira, Terabe e Bergue (2011, pp. 6-7) ressaltam como suas características fundamentais:

(a) a função RH próxima à alta administração; (b) os agentes públicos (servidores e agentes políticos) no centro da organização; (c) a gestão de pessoas como compromisso de todos os gestores; (d) a adoção de uma perspectiva sistêmica e contextualizada; (e) o reconhecimento das pessoas como elemento de continuidade da organização.

Os resultados de Terabe e Bergue (2011) revelaram que predominam práticas com características de uma gestão de pessoas funcionalista no Ministério da Ciência e Tecnologia, e não de uma gestão de pessoas estratégica, na perspectiva dos entrevistados. Os autores destacam o fato de a perspectiva estratégica da gestão de pessoas na administração pública do Brasil encarar a gestão de pessoas como responsabilidade de todos os gestores, isto é, não ficar adstrita

exclusivamente à área de recursos humanos da organização. Por isso recomendam como ações de intervenção para a gestão no MCT: capacitação gerencial para desenvolver nos gestores capacidade de atuarem como líderes e como gestores de pessoas, preocupando-se não apenas com os resultados finalísticos de seus setores dentro do Ministério, mas com qualificação para lidar com seus subordinados de forma a atender os objetivos estratégicos de longo prazo do MCT.

A gestão de pessoas encontra-se inserida num contexto histórico e sócio-político mundial que não pode ser ignorado pelos formuladores de políticas administrativas dentro das organizações bem como deve ser adaptar às singularidades nacionais e regionais (CHANLAT, 1995).

De acordo com esse raciocínio aspectos relacionados à gestão de carreiras serão apresentados no próximo item bem como seus impactos na motivação nos trabalhadores.

2.4 GESTÃO DE CARREIRAS, PARADOXOS E CRISE DA MOTIVAÇÃO NO TRABALHO.

A noção tradicional de carreira se refere ao exercício de uma profissão de forma sequencial no tempo, onde existe uma progressão de níveis indo do mais baixo para o mais alto na hierarquia organizacional (CHANLAT, 1995). O conceito de carreira segundo esse autor surge associado à sociedade industrial e é a partir da década de 1980 que as organizações iniciam o movimento de tentar fazer a gestão das carreiras dos funcionários que nelas trabalham.

Os modelos e os tipos de carreiras que se encontram em cada país e sociedade são influenciados pelos valores predominantes de sua cultura, a estrutura da sociedade, a economia e o sistema político (CHANLAT, 1995).

Os modelos de carreira para Chanlat (1995) seriam dois: o tradicional e o moderno. O modelo tradicional de carreira centra-se na figura do homem, membro da classe dominante de uma determinada cultura e é caracterizado pela ascensão vertical linear em um dado contexto de relativa estabilidade política, econômica e social. Já o modelo moderno de carreira está associado à maior presença de mulheres no mercado de trabalho, buscando romper com o paradigma da presença majoritária masculina; marcado, porém pela instabilidade e a progressões descontínuas tanto verticais quanto horizontais (CHANLAT, 1995). O modelo moderno diferente do tradicional:

é marcado pela instabilidade, descontinuidade e horizontalidade. No presente momento, as carreiras são, com efeito, menos estáveis e menos lineares do que antes [...] esta instabilidade e esta descontinuidade não são, ainda hoje, sinônimos de progresso e de bem-estar para todos aqueles a elas submetidos. (CHANLAT, 1995, pp. 72-73).

Destaca-se assim, os desafios atuais de se gerenciar as carreiras dos recursos humanos num contexto instável, descontínuo e flexível.

Tais considerações feitas em relação ao modelo de carreira moderno vão ao encontro das ideias de Sennet (2006), pois "quando as instituições já não proporcionam um contexto de longo prazo, o indivíduo pode ser obrigado a improvisar a narrativa de sua própria vida" (SENNET, 2006, p. 13).

A gestão de pessoas apontara Levy-Leboyer (1994), não pode ignorar as angústias recentes vivenciadas pelos funcionários relacionadas à falta de estabilidade no emprego, tal sentimento de instabilidade pode desencadear a sensação de perda do significado do trabalho uma vez que o indivíduo não possui mais a sensação de pertencimento de longa duração com a organização.

Classificando tipos de carreira além dos dois modelos de carreira, Chanlat (1995) elabora uma tipologia composta por quatro tipos de carreira: (a) burocrática; (b) profissional; (c) empreendedora; (d) sociopolítica.

O tipo burocrático de carreira possui as seguintes características: posição hierárquica (como recurso principal); avanço de uma posição hierárquica à outra (como elemento central de ascensão); é típica de uma organização de grande porte; possui como limite o número de escalões existentes; é uma sociedade típica de empregados (CHANLAT, 1995). Esse tipo de carreira (burocrático), parece coadunar-se com aquelas carreiras encontradas no âmbito das organizações públicas no Brasil.

Entre as críticas a tal tipo de carreira, Sennet (2006), afirma:

A pessoa que faz uma carreira vitalícia numa instituição dessa natureza vive numa "jaula de ferro". Passar o tempo numa organização de funções preestabelecidas fixas é como rastejar lentamente escada acima, ou escada abaixo, numa casa que não concebemos; estamos levando a vida que outros imaginaram para nós. Na ética protestante, Weber explica especificamente por que uma pessoa faria isto: as burocracias transmitem a disciplina da gratificação retardada. Em vez de avaliar se nossas atividades imediatas realmente importam para nós, aprendemos a pensar nas recompensas futuras que advirão se obedecermos às ordens agora (SENNET, 2006, pp. 35-36)

Sennet (2006) aponta assim, para a instrumentalidade que tal tipo de carreira burocrática ensejou, e auxilia a compreender os paradoxos da gestão de carreira levantados por Chanlat (1996) associados ao fenômeno contemporâneo que Leboyer (1994) chamou de crise das motivações. Também permite refletir sobre uma utilização acrítica de teorias da motivação concebidas em um determinado contexto social, econômico, político e cultural, o contexto pós-revolução industrial, período este marcado pelas características das carreiras tradicionais como apontara Chanlat (1995).

Os valores das sociedades orientam as carreiras que os indivíduos esperam desenvolver no trabalho, o sistema cultural de valores dominantes, a estrutura social, a estrutura econômica e o sistema político ajudam a dar forma aos modelos e tipos de carreira (CHANLAT, 1996). Como exemplos tem-se que:

A carreira na França está fundada sobre a nobreza do diploma, a carreira alemã, sobre a experiência profissional, a carreira americana sobre os méritos e performances individuais e a carreira holandesa sobre a especialização e o espírito igualitário (CHANLAT, 1996, p. 71)

A sociedade pós-industrial apresenta segundo Chanlat (1996) cinco paradoxos relacionados à gestão de carreiras: (1) diminuição dos empregos estáveis e bem remunerados; (2) aumento das preocupações essencialmente financeiras dos funcionários; (3) diminuição da ética do trabalho; (4) crise no sistema de formação; (5) redução do horizonte profissional. Sobre os paradoxos da gestão de carreiras, o autor alerta que:

A ideia de gestão de carreira, com efeito, supõe uma estabilidade no emprego, uma boa remuneração, um futuro profissional relativamente bem traçado e previsível, uma formação adequada e uma ética no trabalho. Hoje, todos estes elementos estão cada vez menos reunidos (CHANLAT, 1996, p.14)

O primeiro paradoxo da gestão de carreiras, o da diminuição dos empregos estáveis e bem remunerados pode ser observado ao se constatar que nos países industrializados a sociedade caminha para uma segregação em duas classes de pessoas, tais classes se relacionam com o emprego, com a renda e com a estabilidade. Diminui a classe de pessoas com empregos bem remunerados e estáveis, para esses funcionários existe perspectiva de gestão da carreira, por outro lado aumenta a classe de indivíduos com empregos precários, mal remunerados e sem estabilidade, o que compromete o senso de permanecer e se desenvolver em uma carreira (CHANLAT, 1996).

O quinto paradoxo da gestão de carreiras, o de redução do horizonte profissional, apresenta consonância com as ideias de Sennet (2006), esse paradoxo consiste no encurtamento da duração das carreiras ao mesmo tempo em que se observa aumento da expectativa de vida, gerando um número maior de anos de inatividade profissional para os indivíduos (CHANLAT, 1996).

Já o 3º paradoxo que se refere à diminuição da ética do trabalho e com o 2º sobre o aumento das preocupações essencialmente financeiras vão ao encontro do conceito de desconsagração do trabalho exposto por Lévy-Leboyer (1994). Este autor destaca se viver a nível mundial, uma crise da motivação para o trabalho, caracterizada pela desconsagração, e pelo desligamento em relação ao trabalho. Desconsagração esta que se refere ao rebaixamento do significado que os funcionários conferem ao trabalho se perdendo o senso ético norteador das ações do indivíduo e tornando-o mero instrumento de obtenção de recursos financeiros, "muitos afirmam sem pudor que não fazem mais do que o necessário, desde que o pagamento caia o final do mês" (LÉVY-LEBOYER, 1994, p. 19).

Já o conceito de desligamento do trabalho está relacionado ao desejo crescente dos trabalhadores se dedicarem a atividades de lazer não relacionadas ao trabalho (LÉVY-LEBOYER,

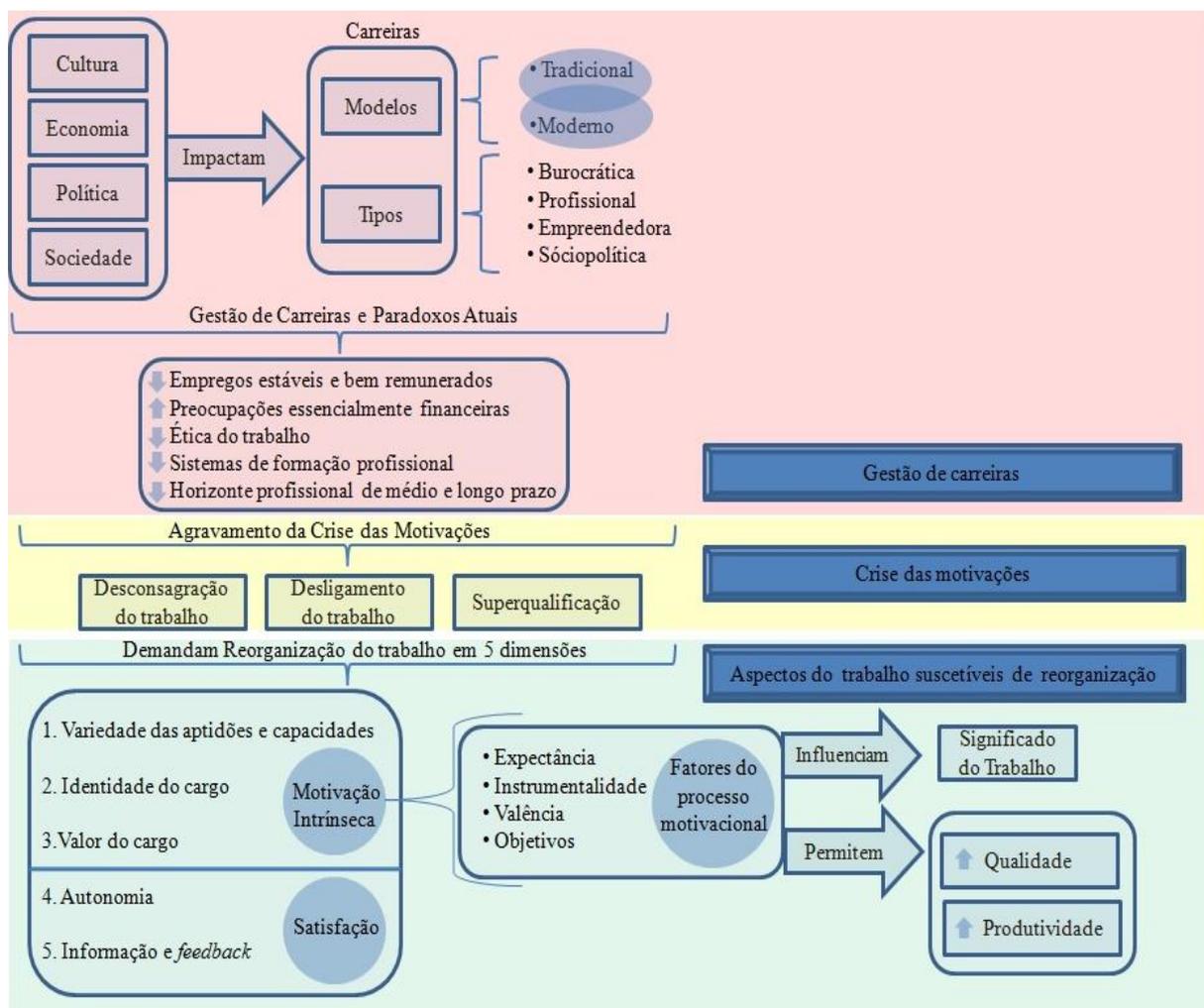
1994). Neste sentido "o hedonismo e o prazer por atividades fora do trabalho levam, pouco a pouco, vantagem sobre a velha ética puritana do trabalho; os comportamentos estão cada vez menos sujeitos a uma dimensão moral" (CHANLAT, 1996, p. 17).

A superqualificação soma-se à desconsagração do trabalho e ao desligamento do trabalho:

A superqualificação acresce ainda uma dimensão suplementar à desmotivação dos jovens. É certo que, atualmente e de maneira geral, os diplomados tenham mais chance do que os não diplomados tenham de encontrar um emprego. Mas esse emprego situa-se frequentemente abaixo da sua qualificação e daquilo que certamente esperavam ao escolher a sua formação (LÉVY-LEBOYER, 1994, p. 77)

Na **Figura 1** se sintetizam nos quadrantes rosa e amarelo, respectivamente aspectos relacionados à gestão de carreiras (CHANLAT; 1995; CHANLAT, 1996) e aspectos que se relacionam com a crise das motivações (LÉVY-LEBOYER, 1994).

Figura 1: Gestão de Carreiras, Crise das Motivações e dos Aspectos do Trabalho Suscetíveis de Reorganização



Fonte: Elaboração própria com base em Chanlat (1995; 1996), Lévy-Leboyer, (1994) e Bergamini, (2013; 2016)

No quadrante verde claro observam-se aspectos suscetíveis de reorganização do trabalho (LÉVY-LEBOYER, 1994) bem como fatores do processo de motivação intrínseca (BERGAMINI, 2013).

Na **Figura 1** cabe ressaltar que os modelos de carreira tradicional e moderno foram representados de forma a exibirem uma área de interseção, pois os modelos atualmente convivem, de forma mais ou menos similar como acontecem interseções entre os modelos de gestão pública (patrimonialista, burocrático e gerencial).

Ainda sobre a **Figura 1** as setas indicativas nos paradoxos da gestão de carreiras representam diminuição ou aumento. Serão abordados, então, os aspectos ressaltados no terceiro quadrante (verde claro), que se relaciona aos aspectos do trabalho que são suscetíveis de reorganização dado o contexto atual da gestão de carreiras e da crise motivação para o trabalho.

A fim de recuperar a motivação ou reforçar a mesma reorganizando as tarefas e o trabalho, o psicólogo americano Richard Hackman (1979) *apud* Lévy-Leboyer (1994) propôs uma classificação dos aspectos do trabalho passíveis de serem modificados pelas organizações. Tal classificação contempla cinco dimensões fundamentais do cargo: (1) variedade das aptidões e capacidades do cargo; (2) identidade do cargo, isto é, possibilidade de cada trabalhador identificar o trabalho que fez por si mesmo; (3) valor do cargo, ou seja, importância e utilidade do cargo aos olhos de quem o exerce; (4) autonomia no desenvolvimento das atividades do cargo; (5) *feedback* em relação ao resultado dos esforços realizados no cargo.

As três primeiras dimensões do cargo: (1) variedade; (2) identidade; (3) valor; contribuem para conferir significado ao trabalho, e parecem ser determinantes para a motivação no trabalho, que é intrínseca, e para obter suas consequências desejáveis: maior produtividade e qualidade (LÉVY-LEBOYER, 1994).

É possível, pois, buscar um rearranjo das tarefas com vistas a aumentar a variedade, a identidade e o valor de cada cargo para seus ocupantes assim reforçando o significado do trabalho e obter-se, enfim, maior nível motivacional (LÉVY-LEBOYER, 1994). Esse rearranjo pode se configurar um dos processos para se combater os efeitos indesejáveis da superqualificação:

Em suma, a reorganização das tarefas feita no sentido de um aumento do significado do trabalho para aquele que o realiza e as novas formas de organização do trabalho permite aumentar a variedade, a identidade e o valor da tarefa representam certamente uma fonte potencial que relança e reativa as motivações no trabalho. Elas constituem especificamente uma resposta possível à defasagem entre qualificação pessoal e as exigências muito modestas dos cargos oferecidos. (LÉVY-LEBOYER, 1994, p.131)

Já as duas últimas dimensões do cargo: (4) autonomia; (5) *feedback* relacionam-se à satisfação no trabalho.

O valor do cargo para Richard Hackman (1979) *apud* Lévy-Leboyer está presente para o funcionário quando realizar determinada tarefa, trabalho ou exercer um cargo é percebido como valioso e útil para quem o executa, tal conceito não se confunde com o de valência da teoria motivacional proposta por Vroom (1964) que é o valor atribuído às recompensas do trabalho: salário, férias, vantagens sociais. Se o indivíduo não dá valor à recompensa, não se esforçará para atingir os resultados pretendidos pela organização, pois o esforço não valerá à pena (LÉVY-LEBOYER, 1994).

Parece, ainda, que motivação e satisfação não possuem uma área de interseção porque:

A satisfação e a motivação representam dois fatos psicológicos distintos, com seus próprios determinantes e que, sobretudo, eles não possuem laços de causalidade direta entre si. Em outros termos, pode-se estar satisfeito, mas pouco motivado (esse é talvez o caso de certos funcionários públicos bem enquadrados, seguros do seu emprego e contentes com a sua situação, mas pouco preocupados em serem eficazes), ou ainda, bastante motivado e pouco satisfeito (LÉVY-LEBOYER, 1994, 130).

As teorias motivacionais de processo seriam, além de mais contemporâneas, mais sofisticadas por se apoiarem no que se denomina de mecanismos ou fatores do processo motivacional, quais sejam: (1) a expectância; (2) a instrumentalidade; (3) a valência; (4) a força motivadora dos objetivos (LÉVY-LEBOYER, 1994). Nesse sentido a autora aponta que "Em realidade a motivação é bem mais do que um estado estático. É um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e das situações" (LÉVY-LEBOYER, 1994, p. 138), tais situações relacionam-se com as vivências que cada indivíduo experimenta dentro do cargo que exerce nas organizações.

O conceito de expectância relaciona-se com a expectativa de que com o esforço aplicado no trabalho o indivíduo receberá as recompensas acordadas, ou seja, "aquilo que espera como resultado provável de seus esforços" (LE-BOYER, 1994, p. 65)

Já a instrumentalidade é a relação que o sujeito percebe entre o trabalho e aquilo que o trabalho traz como benefício. Relação entre trabalho e vantagem alcançada. Pode estar também relacionada ao conteúdo do trabalho em si (LEBOYER, 1994). A autora exemplifica que políticas de ascensão meritocráticas claramente definidas fortalecem o senso de instrumentalidade e, portanto, a motivação.

Sobre o 4º mecanismo ou fator motivacional, a força motivadora dos objetivos e metas, Leboyer (1994) esclarece que:

Tanto provas experimentais como pesquisas de campo mostraram de maneira repetida e convincente que metas difíceis, uma vez aceitas, representam uma fonte de motivação porque canalizam esforços na direção de um objetivo preciso e porque constituem um desafio para o indivíduo (LEBOYER, 1994, p. 69)

Lévy-Leboyer (1994, p. 13) ressalta que "assim como não se muda a sociedade por decreto, não se motiva os indivíduos com regulamentos e punições, com cenouras e bastões".

Na mesma direção Bergamini (1998) esclarece sobre a prática de condicionamento:

Somente a motivação intrínseca é compatível com certos procedimentos administrativos valorizados na atualidade como aqueles voltados à qualidade total. O condicionamento, por outro lado, é incompatível com as propostas da qualidade. Ele pode aumentar a velocidade produtiva das pessoas, como no caso da premiação em vendas, mas compromete a qualidade do atendimento, o que em médio e longo prazos faz enxugar a carteira de clientes. A motivação extrínseca é eficaz somente em fazer com que as pessoas não se envolvam naquilo que estão fazendo (BERGAMINI, 1998, p. 16)

Tais ideias de Bergamini (2013) vão ao encontro daquelas defendidas por Lévy-Leboyer (1994) de que a motivação é intrínseca e subjetiva a cada indivíduo quando afirma:

Essas quatro noções, expectativa, instrumentalidade, valência e objetivo introduzem uma dimensão subjetiva na dinâmica motivacional. Cada um de nós percebe à sua maneira a situação de trabalho, possui seu próprio registro de valores e, evidentemente, elaborou uma concepção de si que lhe é pessoal (LÉVY-LEBOYER, 1994, p. 70)

Lévy-Leboyer (1994) se utiliza desses quatro fatores ou mecanismos motivacionais (1) a expectativa; (2) a instrumentalidade; (3) a valência; (4) a força motivadora dos objetivos; para arrolar as causas da crise de motivação experimentada em diversos países ocidentais e que contribuem para o agravamento do desligamento e da desconsagração do trabalho.

Lévy-Leboyer (1994) embasa em seus argumentos em estudos que apontam que a expectativa pode ser negativamente impactada por causa da desesperança de indivíduos de que o resultado esperado, fruto do esforço aplicado no trabalho, não chegue a se concretizar por falta de sentimento de capacidade de realizar determinada tarefa, a autora expõe que fracassos no início da vida laboral podem agravar tal sensação.

Já a instrumentalidade pode estar sofrendo impacto negativo pelo fato de os indivíduos crescentemente desacreditarem que o trabalho é o meio para obterem o que desejam, pois muitos acreditam que o destino está selado por acontecimentos alheios às suas vontades e ao controle deles próprios (LÉVY-LEBOYER 1994).

Lévy-Leboyer (1994) afirma também que a valência pode estar sendo diminuída na visão dos trabalhadores que possuem estabilidade, tal argumento pode ser observado quando a autora indaga: "Porque trabalhar melhor ou mais, uma vez que isso não aumentará em nada o nível geral de satisfação - em outros termos, uma vez que a valência dos resultados do trabalho seja fraca? ”.

Em relação aos objetivos profissionais, na visão de Lévy-Leboyer (1994) em um ambiente caracterizado pela descontinuidade e flexibilidade fica comprometido o senso de clareza em relação

às definições de metas de carreiras para os indivíduos bem como fica mais difícil para as organizações estabelecerem metas de médio e longo prazo para os trabalhadores.

Todos esses aspectos apontados por autores que se debruçaram sobre a temática dos paradoxos da gestão de carreira bem como da crise das motivações devem ser levados em conta pelos gestores a fim de conduzir as organizações a níveis mais elevados de qualidade da prestação de seus serviços.

Existem, porém, características que distinguem as organizações umas das outras e no item subsequente serão apresentadas algumas específicas de Universidades Federais brasileiras bem como desafios de gestão dessas organizações.

2.5. CARACTERÍSTICAS E DESAFIOS DA GESTÃO DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

Serão apresentados, através de estudos aplicados no contexto de gestão Universitária, desafios de gestão das IFES no Brasil inerentes a características desse tipo de organização.

Santos e Bronnemann (2013) entrevistaram sete diretores de Centros Acadêmicos de uma Instituição de Ensino Superior pública do da região sul do Brasil com o objetivo de levantarem quais os principais desafios que estão presentes no exercício da função gerencial dentro das IFES levando em consideração as características desse tipo de organização.

Como resultado da pesquisa, Santos e Bronnemann (2013) identificaram que, na visão dos entrevistados, os principais desafios de gestão das IFES relacionam-se a: (a) falta de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o exercício do cargo de gestão; (b) avaliação informal do desempenho do gestor; (c) falta de comprometimento de alguns subordinados; (d) gestão de conflitos interpessoais; (e) engessamento burocrático.

César e Bruno-Faria (2012) acrescentam à lista de desafios para a gestão de IFES a (f) evasão dos cursos de capacitação; Freitas *et al.* (2012) abordam o desafio de lidar com (g) o baixo grau de institucionalização dos instrumentos gerenciais de gestão de pessoas; Reis *et al.* (2015) arrolam o desafio do (h) envelhecimento da força de trabalho nas IFES.

O primeiro desafio, o de falta de competência profissional, isto é, de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o exercício do cargo de gestão, conecta-se com a característica das IFES de que muitos dos servidores que iniciam as atividades de cargo de gestão

são nomeados ou eleitos e não necessariamente possuem os conhecimentos técnicos necessários para o exercício da função (SANTOS; BRONNEMANN, 2013).

Sobre tais competências desejáveis para que os gestores possam desempenhar satisfatoriamente as atribuições do cargo em IFES foram identificados por Oliveira e Lima (2013), mediante pesquisa qualitativa com 17 gestores de uma Universidade Federal Brasileira, que dentre essas competências desejáveis encontram-se: "domínio de conhecimentos específicos à educação, relacionamento interpessoal, tolerância, visão de futuro, responsabilidade e compromisso, postura democrática, flexibilidade e adaptação a mudanças" (OLIVEIRA; LIMA, 2013, p. 45).

Também sobre o desenvolvimento das competências desejáveis para os gestores de IFES, Baptista e Sanábio (2014) em estudo conduzido em 18 Universidades apontam que faltam diagnósticos das competências necessárias para as IFES atingirem seus objetivos através de uma gestão por competências que possa selecionar e capacitar servidores públicos de acordo com os anseios institucionais e considerando as deficiências de conhecimento setoriais e individuais.

É desejável segundo os autores, obter uma sinergia das metas postas aos servidores com o Plano de Desenvolvimento Institucional da IFES, documento que estabelece as principais diretrizes para um horizonte de 5 anos, ressaltando que o cumprimento dessas metas será objeto da avaliação do desempenho do funcionário (BAPTISTA; SANÁBIO, 2014).

Para que os servidores adquiram as competências requeridas pela IFES faz-se necessária a participação em treinamentos e cursos de capacitação, nesse sentido César e Bruno-Faria (2012) ressaltam o sexto desafio a ser superado pelas IFES, (f) a evasão dos cursos de capacitação oferecidos aos técnico-administrativos em educação em uma IFES do Distrito Federal. Os autores diagnosticaram quatro causas de evasão atribuídas à organização: falta de apoio da chefia imediata, carga de trabalho excessiva, falta de clareza nas regras de oferecimento dos cursos bem como dos horários das respectivas classes. Tais aspectos parecem contribuir para agravar a lacuna entre as competências desejáveis dos servidores e aquelas que eles realmente possuem (CESAR; BRUNO-FARIA, 2013).

Com relação ao segundo desafio arrolado por Santos e Bronnemann (2013), o de (b) avaliação informal do desempenho do gestor, Baptista e Sanábio (2014) em 2014 investigaram em 18 IFES a aderência da utilização da ferramenta de avaliação de desempenho disponível para as IFES às políticas de gestão de pessoas dessas Universidades e aos Planos de Desenvolvimento Institucional. Os autores esclarecem que:

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) foram demandadas pelo Governo Federal a partir da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, a criar diretrizes para instituir

uma nova sistemática de avaliação de desempenho para seus servidores, estruturando-a como uma das premissas do Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação das Universidades Federais (BAPTISTA; SANÁBIO, 2014, p.183).

Como a referida legislação não é conclusiva quanto ao método a ser utilizado por cada IFES para realizar a avaliação do desempenho do servidor, cada Universidade pode escolher o método que julgar mais adequado. Assim, Baptista e Sanábio (2014) concluíram que diversas IFES não utilizam a avaliação do desempenho do servidor de forma sinérgica com os objetivos e metas previstos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) dessas IFES, isto é, tanto o PDI tem se mostrado uma mera formalidade em muitas Universidades, com objetivos que não contemplam anseios da comunidade acadêmica e da sociedade, quanto a avaliação do desempenho dos servidores tem se mostrado desconexa com os objetivos institucionais.

Já sobre o terceiro desafio relacionado à (c) falta de comprometimento de alguns subordinados, Santos e Bronnemann (2013, p.13) apontam "que um dos aprendizados que os gestores universitários buscam ao longo do exercício da função é o de envolvimento e comprometimento de pessoas da IES". Um dos entrevistados na pesquisa de Santos e Bronnemann (2013, p.13) afirmou que o servidor "tem que estar contente onde ele está".

Nesse sentido, Júnior *et al.* (2014) apontaram cinco fatores estressores no trabalho no ambiente das IFES que contribuem para a insatisfação e a redução da motivação do trabalhador: ambiente físico; infraestrutura disponível para a realização do trabalho; programa de avaliação do desempenho; baixo reconhecimento recebido pela execução do trabalho; falta de pessoal nos setores.

No que tange o baixo reconhecimento atribuído ao trabalho, tem-se que:

A falta de reconhecimento de um trabalho tira o valor merecido que este deveria ter e pode desencadear desmotivação, contribuindo muitas vezes para afastamentos ou para a não atribuição de sentido ao trabalho desempenhado. (JÚNIOR *et al.*, 2014, p.14)

Desse modo, reconhece-se a importância da motivação intrínseca, da atribuição de sentido ao trabalho, do reconhecimento do trabalho, do diagnóstico das causas de desmotivação na atuação pertinente por parte dos gestores das IFES. Embora, como ressaltaram Moro *et al.* (2014), sejam poucos os estudos conduzidos em relação à gestão de Recursos Humanos em IFES, fato que dificulta a construção de políticas de RH pertinentes ao contexto de cada organização, "a instituição que esteja preocupada com a sua sobrevivência deve direcionar seu foco para entender o que as pessoas sentem, esperam, aspiram, percebem, bem como o que as motiva" (MORO *et al.*, 2014, p.8).

Já em relação ao quarto desafio (d) gestão de conflitos interpessoais, Santos e Bronnemann (2013) afirmam que para os entrevistados, a alocação de recursos seria o principal foco de conflitos entre os servidores e por isso, a gestão de divergência entre subordinados constitui-se em importante área de capacitação para melhora da *performance* dos gestores de IFES. Tal desafio emerge da característica do orçamento das IFES serem definidos por lei e a alocação de tais recursos escassos devem atender a uma ampla gama de interesses que se apresentam aos gestores de forma simultânea (SANTOS; BRONNEMANN, 2013).

Tal característica das IFES fora também estudada por Moro *et al.*, 2014, que afirmaram que as Instituições Federais de Ensino Superior - IFES brasileiras possuem estruturas organizacionais complexas, com poder decisório diluído em órgãos colegiados, que precisam atender a interesses de um espectro plural e diversificado de pessoas, composto por docentes, discentes, servidores técnico-administrativos em educação, funcionários terceirizados e comunidade externa. Nota-se que a estrutura organizacional complexa se conecta ao desafio do (e) engessamento burocrático.

Santos e Pereira (2012) destacam que o caráter predominantemente burocrático existente dentro de tais organizações conduz ao surgimento de uma disfunção burocrática, qual seja, o enrijecimento de tais estruturas administrativas das IFES. Os autores afirmam que os gestores, membros da atual sociedade do conhecimento, devem aplicar dentro das IFES justamente os conhecimentos que permitam adaptação com agilidade às transformações do ambiente, tais como as velozes inovações tecnológicas.

Já sobre os desafios relacionados à gestão de pessoas nas IFES, Freitas *et al.* (2012) examinaram o sétimo desafio relacionado ao (g) grau de institucionalização dos instrumentos gerenciais dispostos legalmente para a gestão de pessoas em IFES: Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal; Política de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira; Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; Programa de Avaliação de Desempenho; e Dimensionamento das Necessidades Institucionais. Nas palavras dos autores, as IFES:

Ainda carecem de ações efetivas para enfrentarem os novos temas da agenda de gestão de pessoas do setor público, ou seja, a integração da arquitetura de recursos humanos estratégicos nos processos institucionais, a vinculação da política de desenvolvimento ao planejamento institucional, a questão da democratização das relações de trabalho e a gestão por competência (FREITAS *et al.*, 2012, p. 109)

Os autores constataram uma desarticulação das ações conduzidas pela gestão de pessoas nas IFES com o planejamento estratégico dentro das Universidades e falta institucionalizar dentro das IFES, todos os instrumentos colocados à disposição dos gestores pela legislação indicada. Freitas *et al.* (2012) reconhecem que o setor de Recursos Humanos galgou o primeiro escalão na

Administração Superior das IFES no Brasil, porém, tal *status* de alcance estratégico consta ainda apenas no organograma, pois os autores concluem que a maioria das atividades do setor continuam sendo de preenchimento de obrigações burocráticas e não da condução de políticas de recursos humanos que visam se alinhar com os anseios estratégicos das organizações.

Reis *et al.* (2015) apresentam o oitavo desafio para a gestão das Instituições Federais de Ensino Superior, o do (h) envelhecimento da mão-de-obra disponível nessas organizações e os limitados recursos para realizar novos concursos e contratações.

Segundo dados do Ministério da Educação, Reis *et al.* (2015), revelam o cenário atual que os TAEs lotados nas IFES estão ficando mais velhos e tal constatação junto com a dificuldade de contratação de novos profissionais via concurso público em época de escassez de recursos financeiros implica em novas posturas que devem ser adotadas pelos gestores públicos.

Reis *et al.* (2015) afirmam que os gestores, em face do planejamento da recomposição da força de trabalho, devem considerar que "a inovação tecnológica, a modernização dos processos de trabalho, a motivação, a capacitação e o gerenciamento eficazes [...] levam a Instituição à otimização, sem que haja necessidade de ampliar o quadro de pessoal" (REIS *et al.*, 2015, p. 47). Logo, deve-se agir de forma a se obter da força de trabalho das IFES melhor desempenho na execução das tarefas.

Após terem sido explanados as características e os desafios de gestão do ambiente organizacional das IFES brasileiras, no capítulo subsequente será apresentada a metodologia utilizada na pesquisa de campo que foi conduzida na UFJF.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa realizada utilizou dados qualitativos. A pesquisa qualitativa é adequada em ciências sociais aplicadas, pois o pesquisador participa, compreende e interpreta e não se atém à análise de dados quantitativos estatísticos dos fenômenos observados na realidade social que se reconhece complexa (MICHEL, 2009).

Este trabalho segue uma abordagem fenomenológica. A fenomenologia é considerada um dos métodos raiz de pensamento em pesquisa (VERGARA, 2012)

A fenomenologia é originada no campo da filosofia. Consiste no estudo do fenômeno, entendido este como aquilo que se manifesta como é [...] É considerada ao lado do método hipotético-dedutivo e do dialético, um dos grandes métodos do pensamento, um método-raiz (VERGARA, 2012, p. 75).

A autora esclarece que a abordagem fenomenológica se subdivide em: realista; constitutiva; existencial; hermenêutica.

Utiliza-se no escopo deste trabalho a fenomenologia hermenêutica que teve como precursor Martin Heidegger (1889-1976) e constitui-se em uma perspectiva crítica em relação ao objetivismo positivista racional, pois este não reconhece a subjetividade humana. Numa postura crítica à racionalidade funcional, Ramos (1989, p. 7) alerta que:

Embora a racionalidade funcional tenha existido em sociedades anteriores, estava nelas restrita a esferas limitadas. Na sociedade moderna, porém, tende a abranger a totalidade da vida humana, não deixando ao indivíduo médio outra escolha além da desistência da própria autonomia e de sua própria interpretação dos eventos.

O fenômeno observado nesta pesquisa é o processo de motivação que ocorre dentre servidores técnicos administrativos em uma IFES para identificar fatores motivacionais dos servidores. Especificamente, os fatores motivacionais que afetam o desempenho e a motivação para o trabalho dos servidores técnicos-administrativos – TAEs ocupantes do cargo de administrador na Universidade Federal de Juiz de Fora.

No estudo adotam-se pressupostos da abordagem interpretativista, dentre eles, que a pessoa e o mundo estão intrinsecamente relacionados mediante a experiência vivenciada pela pessoa (SANDBERG, 2000), e não constituem duas entidades separadas de análise como defendido pelo positivismo. Desse modo, o interpretativismo se constitui numa contraposição ao paradigma positivista racionalista que prevalece em pesquisas organizacionais e costuma generalizar conjuntos

pré-definidos sobre determinados assuntos, tais como: atributos de competência; fatores de motivação, entre outros (SANDBERG, 2000).

É utilizado o método fenomenográfico de análise, que se encontra inserido na perspectiva interpretativista com foco no sentido ou significado que assume determinado aspecto da vida organizacional para os indivíduos pesquisados (SANDBERG, 2000).

Ao se utilizar a abordagem interpretativista e o método de análise fenomenográfico, assume-se que a explicação para um desempenho superior de um funcionário advém da concepção que o mesmo tem do trabalho que realiza (SANDBERG, 2000), logo, coloca-se em evidência no estudo a ser conduzido a concepção do trabalho como foco da investigação.

A definição de concepção do trabalho utilizado no escopo deste trabalho baseia-se em Sandberg (2000, p. 12, tradução livre), ou seja, "o termo concepção é usado para referir-se a modos de viver das pessoas ou dar sentido a seu mundo". O autor propõe o método de análise fenomenográfico, que se debruça sobre essas concepções dos indivíduos, em como essas percepções são formadas em relação aos fenômenos estudados (SANDBERG, 2000).

Para Amaro e Brunstein (2012), concepção é um resultado no pensar do indivíduo, da maneira diferente que cada um vivencia o mundo a sua volta.

Contudo, é preciso deixar claro o significado que, aqui, é dado às concepções. Em primeiro lugar, elas não são estruturas cognitivas ou modelos mentais que os indivíduos constroem em seu contato com o mundo. Modelos mentais são considerados estruturas que, após serem concebidos, possuem existência à parte da realidade. Para pensar em concepções, é preciso considerar que não existe uma linha divisória entre os mundos interior e exterior ao indivíduo. É necessário pensá-las como uma representação da relação entre o indivíduo e o mundo. Uma concepção, nesse sentido, é a maneira qualitativamente diferente que uma pessoa experiencia o mundo à sua volta (AMARO; BRUNSTEIN, 2012, p. 5)

Sobre a utilização da perspectiva interpretativa na vertente da fenomenologia para examinar o fenômeno estratégico na pesquisa nas ciências sociais em contraposição ao paradigma funcionalista predominante, Macedo, Boava e Antonialli (2012) ressaltam que:

Tal vertente trata de questões como a intersubjetividade, alter-ego, mundo da vida, processo de significação, tipificação, conduta e ação social, teoria da motivação, construção de esquemas típicos ideias que apresentam grande potencial de contribuição para a pesquisa organizacional (MACEDO, BOAVA; ANTONIALLI, 2012, p. 172)

Portanto, o estudo da motivação humana no trabalho na perspectiva interpretativa pode ser conduzido pelo método fenomenográfico porque este considera a subjetividade do indivíduo no mundo organizacional.

Configurou-se este estudo como um estudo de caso descritivo como estratégia de pesquisa no contexto da UFJF para tratar a questão em profundidade e detalhamento como aponta Roesch (2012).

3.2. SUJEITOS DA PESQUISA E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

Dez, dos 42 TAEs que ocupam cargo de administrador na UFJF constituem os sujeitos desta pesquisa, e os entrevistados foram selecionados mediante os critérios que a seguir se explica.

O critério utilizado para seleção dos sujeitos, o de seleção proposital, possui como vantagem a possibilidade de fazer um estudo em profundidade ao selecionar indivíduos pela riqueza de informação que podem fornecer (PATTON, 1990 *apud* COYNE, 1997).

A seleção proposital dos sujeitos levou em consideração os critérios de: (i) setor de lotação e tempo mínimo (pelos menos 1 ano e 5 meses em Unidade Administrativa na UFJF); (ii) cargo ocupado; (iii) campus onde atua; (iii) ter experiência vivenciada de mudanças constantes de chefias no período de atuação na Unidade Administrativa; (iv) realização de atividades similares em termos de natureza, complexidade e responsabilidade.

A adoção de tais critérios para seleção proposital dos sujeitos entrevistados coaduna-se com a visão de Amaro e Brunstein (2012, p. 8) sobre a característica dos estudos fenomenográficos: “estudar concepções de um grupo de indivíduos que vivencie o mesmo fenômeno”.

No Quadro 3 a seguir, contemplam-se os sujeitos selecionados por tempo de lotação e como atendem os critérios de seleção. Foram selecionados 10 dos 42 TAE's administradores da UFJF.

Quadro 3: Sujeitos selecionados classificados por tempo como critério de seleção

Sujeito Entrevistado (E)	(i) tempo de lotação na Unidade Administrativa	(ii) cargo	(ii) <i>campus</i>	(iii) 3 chefes ou mais nos últimos 2 anos	(iv) atividades similares
Entrevistado 2 (E2)	6 anos e 11 meses	Administrador	Juiz de Fora	X	X
Entrevistado 10 (E10)	5 anos e 6 meses	Administrador	Juiz de Fora	X	X
Entrevistado 3 (E3)	5 anos	Administrador	Juiz de Fora	X	X
Entrevistado 7 (E7)	4 anos	Administrador	Juiz de Fora	X	X
Entrevistado 9 (E9)	2 anos e 7 meses	Administrador	Juiz de Fora	X	X
Entrevistado 8 (E8)	2 anos e 6 meses	Administradora	Juiz de Fora	X	X
Entrevistado 1 (E1)	2 anos e 5 meses	Administradora	Juiz de Fora	X	X
Entrevistado 4 (E4)	1 ano e 6 meses	Administrador	Juiz de Fora	X	X
Entrevistado 5 (E5)	1 ano e 6 meses	Administradora	Juiz de Fora	X	X
Entrevistado 6 (E6)	1 ano e 6 meses	Administrador	Juiz de Fora	X	X

Fonte: Adaptado de Gerência de Cadastro/CAP/PRORH. Arquivo-Espelho SIAPE – Outubro/2014

3.3. MÉTODOS DE COLETA DE DADOS: INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS

Foram realizadas entrevistas individuais semi-abertas com roteiro. As entrevistas individuais são aquelas realizadas com apenas um entrevistado de cada vez e quando de estrutura semi-aberta, são orientadas por roteiro, porém permitem inserções ou exclusões e mudanças nas perguntas (VERGARA, 2012).

Com vistas a validar semanticamente o roteiro de entrevista e a ensaiar o método de análise dos dados expostos no item 3.4 (método fenomenográfico e análise indutiva), foi realizada uma fase exploratória composta por duas entrevistas-piloto. Tal pesquisa-piloto foi realizada entre 07/05/2015 e 28/05/2015 e contemplou um total de dados brutos em áudio capturado de 01 hora e 21 segundos, que foram posteriormente transcritos e geraram 17 páginas de dados. No quadro 4 a seguir consta o perfil dos entrevistados na pesquisa piloto.

QUADRO 4 - Perfil dos entrevistados na pesquisa-piloto

Entrev.	Gênero	Idade	Filhos	Formação acadêmica	Lotação	Tempo na seção	Em Período probatório	Tempo de casa
E9	Masculino	45	2	Bacharel em Administração; Especialização em Gestão de Projetos	Unidade Administrativa	2 anos e 7 m	Sim	2anos 7m
EP2	Masculino	34	1	Bacharel em Administração; Especialização em Gestão de projetos	Unidade Administrativa	5 anos e 6m	Não	5anos 6 m

Fonte: elaboração própria com base nos depoimentos.

Com a realização da pesquisa piloto percebeu-se importância das perguntas de acompanhamento, dando mais tempo ao entrevistado para elaborar respostas que explorem mais cada questionamento. Tal fato contribuiu para reformular o roteiro de entrevista permitindo maior tempo de resposta dos entrevistados e alterando perguntas que se mostraram redundantes ou confusas para o entrevistado (APÊNDICE A.2).

Notou-se que se deve realizar a entrevista em um local com menor interferência do som ambiente para contribuir com o trabalho de transcrição das entrevistas.

A entrevista piloto possibilitou estimar melhor o tempo e procedimentos para a realização das entrevistas da pesquisa de campo, como: tempo de realização da entrevista, tempo para transcrição, tempo para a análise dos dados, volume de dados gerados.

As entrevistas foram transcritas e analisadas assim que foram sendo feitas. As transcrições das entrevistas foram qualitativamente interpretadas conforme explica Vergara (2012), por meio do círculo hermenêutico de "compreensão-interpretação-nova compreensão, que assume sua natureza inacabada, não estimulando a busca de uma verdade definitiva" (VERGARA, 2012, p. 76). Foi um processo iterativo de interpretação das transcrições das entrevistas realizadas buscando pontos de conexão entre as concepções expressadas pelos indivíduos pesquisados como apontado por Sandberg (2000).

Todos os dez indivíduos entrevistados convidados aceitaram assinar um Termo de consentimento livre e receberam uma carta de autorização onde se informam os princípios éticos da pesquisa, o objetivo da entrevista e os direitos do entrevistado.

Todas as dez entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra. Foi solicitada autorização dos entrevistados e o conteúdo das entrevistas foi qualitativamente analisado de acordo com o exposto no tópico seguinte.

3.4. MÉTODOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Foi utilizado o método fenomenográfico e iterativo de análise como proposto por Sandberg (2000) e no Brasil aplicado por Amaro e Brunstein (2012).

Tal processo busca categorizar as concepções de trabalho dos TAE's administradores da UFJF e criar um espaço de resultados do fenômeno motivacional manifestados pelos entrevistados através das respostas às perguntas do roteiro de entrevista.

Além disso, as concepções do trabalho que os TAE's administradores revelaram foram hierarquizadas e descritas em um *continuum* de maior a menor detalhamento e natureza (SANDBERG, 2000).

Sobre os conceitos utilizados no método fenomenográfico, Cherman e Rocha-Pinto (2015) com base na aplicação desse método em seu próprio estudo sobre a valoração do conhecimento no contexto do trabalho relatam que:

As diferentes percepções, reflexo das diferentes experiências ou modos de experimentar o fenômeno são agrupadas em categorias descritivas ou concepções, contendo distintos aspectos e dimensões do fenômeno. Como resultado do método, essas categorias descritivas ou concepções são organizadas em um quadro denominado espaço de resultado (ou *outcome space*), que expõe a relação de hierarquia lógica, inclusiva e de complexidade crescente das categorias descritivas. O mapeamento do inter-relacionamento entre as concepções origina o mapa do espaço de resultados (CHERMAN; ROCHA-PINTO, 2015, p. 3).

Por hierarquia inclusiva deve-se compreender que aqueles entrevistados que manifestam uma compreensão mais detalhada e profunda do fenômeno, de acordo com o método fenomenográfico de análise e com evidências empíricas de estudos realizados (SANDBERG, 2000; CHERMAN; ROCHA-PINTO, 2015), também contemplam no bojo de sua concepção do fenômeno aquelas concepções menos profundas e menos detalhadas que podem também ter sido externalizadas pelos outros entrevistados.

De acordo com Vergara (2012a, p.77) a análise dos dados de um estudo que se utiliza do método fenomenográfico gera proposições (enunciados) que "permitem a compreensão do fenômeno estudado".

Para se aproximar de tal compreensão do fenômeno em estudo, Sandberg (2000) propõe como detalhamento do método de análise dos dados obtidos nas entrevistas: conduzir leituras repetidas vezes das transcrições, classificar os depoimentos por concepções e alocar as respostas de cada entrevistado em determinados grupos de concepções.

Para Sandberg (2000) a análise dos dados deve levar em consideração o contexto de todas as respostas a todas as questões, isto é, buscar compreender a concepção do entrevistado em relação ao

fenômeno estudado, tal fato, para Sandberg (2000), diferencia a análise fenomenográfica da análise de conteúdo, que se foca em cada fragmento ou sentença.

Para a alocação das concepções dos entrevistados em grupos, Sandberg (2000) propõe uma série de comparações intra-grupo, extra-grupo e de um grupo com outro, tal processo pode levar a reagrupamentos de concepções de entrevistados antes classificados como em determinado grupo, posteriormente alocados em outro grupo.

Recomenda Sandberg (2000), para conferir validade e confiabilidade à sua análise, que o pesquisador tente impedir que seus próprios pressupostos sobre o fenômeno em estudo lhe impeçam uma compreensão ancorada no que é relatado e verbalizado pelo entrevistado.

Como suporte ao método fenomenográfico, para auxiliar na análise dos dados obtidos na pesquisa, foi utilizado complementarmente o método indutivo proposto por Thomas (2006). A análise indutiva explica esse autor, é aquela pela qual as categorias que descrevem o fenômeno emergem dos dados, portanto difere da análise hipotético-dedutiva pois esta última busca testar se o que os dados revelam são consistentes em relação a pressupostos ou hipóteses previamente estabelecidas pelo pesquisador. A abordagem de análise qualitativa indutiva proposta por Thomas (2006, p. 239) foi utilizada por ela objetivar:

Tornar claro o processo de redução dos dados através da descrição de um conjunto de procedimentos para criar significado em dados complexos através do desenvolvimento de um sumário de temas e categorias a partir dos dados brutos.

Foi adotada na presente pesquisa a estratégia de análise proposta por Thomas (2006), que prevê que o resultado da análise indutiva seja mostrado em forma de categorias temáticas contendo as seguintes 5 características:

1. Rótulo da categoria: indica o nome da categoria;
2. Descrição da categoria: indica o significado da categoria;
3. Dados associados à categoria: extratos de dados codificados na categoria para ilustrar a escolha da classificação de determinado dado na categoria;
4. Relações entre as categorias: demonstra se existem relações de hierarquia entre as categorias, gerando-se subcategorias.

5. O tipo de modelo teórico no qual se amolda a categoria: as categorias criadas na análise indutiva podem encontrar-se contemplado dentro de uma teoria do campo do estudo ou podem se revelar completamente novas.

Especificamente, foi utilizado na pesquisa o processo de codificação da análise indutiva, que de acordo com Thomas (2006) segue as seguintes 5 etapas: (1) leitura do texto que contém os dados (muitas páginas); (2) Extração de segmentos do texto relacionados aos objetivos da pesquisa (muitos extratos); (3) Rotulação dos extratos para criação de categorias (de 30 a 40 categorias); (4) Redução dos dados através da eliminação de redundâncias nas categorias (de 15 a 20 categorias); (5) Criação de uma modelo que contemple as principais categorias (de 3 a 8 categorias).

3.5. LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS SELECIONADOS

Reconhece-se, no escopo deste estudo que os métodos selecionados para o desenvolvimento da pesquisa apresentam limitações.

3.5.1. Limitações dos métodos de coleta de dados no campo

Vergara (2012) aponta como limitações das entrevistas: possibilidade de o entrevistado vir a ser influenciado pelo entrevistador, o tempo exigido para a condução dos trabalhos, barreiras na comunicação entrevistador-entrevistado. Para superar essas limitações, o entrevistador ensaiou realizando entrevista - piloto informou aos entrevistados o objetivo da entrevista e confirmou sua disponibilidade de tempo e local antes de realizar a entrevista.

Uma pesquisa documental está limitada aos documentos disponibilizados e armazenados no período da pesquisa de campo. Pode haver dados ainda não registrados nesses documentos.

Para superar tais limitações, os dados da pesquisa documental foram complementados com os das entrevistas semiestruturadas e os da observação de campo do cotidiano de trabalho dos sujeitos.

Com a pesquisa não se pretendeu realizar generalização em termos estatísticos e sim, apontar possíveis generalizações analíticas.

3.5.2. Limitações dos métodos de análise e tratamento dos dados

Esta pesquisa qualitativa com análise fenomenográfica pode ser complementada com uma pesquisa quantitativa. A respeito da sinergia entre métodos quantitativos e qualitativos de pesquisa, Matias-Pereira (2012, p. 87) defende que existem diferenças marcantes na forma de conceber a pesquisa quantitativa e a pesquisa qualitativa. No entanto, elas não são aqui consideradas excludentes.

Sandberg (2000) ressalta que outra das limitações do método fenomenográfico de análise é compreender os fatos sobre uma perspectiva diferenciada, isto é, tentar descolar-se dos pressupostos vivenciados pela subcultura do setor onde se trabalha para se analisar de forma mais acurada a realidade dos fenômenos observados. Pretendeu-se superar esta limitação com o processo iterativo de leitura e releitura de cada transcrição das entrevistas, como proposto por Sandberg (2000).

4. RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Os dados que serão apresentados e analisados nesse capítulo foram coletados em campo mediante realização de entrevistas com 10 TAE's que ocupam o cargo de administrador na UFJF selecionados de acordo com os critérios expostos no item 3.2. e somaram 4 horas e 27 minutos de áudio capturado. Cada entrevista gravada foi posteriormente transcrita, o que gerou um volume de 47 páginas de dados.

A fase de coleta dos dados da pesquisa de campo se iniciou entre os meses de dezembro de 2015 e janeiro de 2016, e a fase de análise foi até o mês de fevereiro de 2016. Junto aos administradores entrevistados levantou-se um conjunto de 4 categorias, 11 categorias de 1ª ordem e 32 categorias de 2ª ordem. As referidas categorias são contempladas no quadro 5; já as respectivas codificações dos entrevistados e dos extratos das entrevistas que permitiram compor determinada categoria se apresentam no Apêndice D. Os extratos ilustrativos das entrevistas são apresentados no item subsequente com a explicação de cada categoria, e constam também no Apêndice E.

Antes dessa pormenorização detalhada que será apresentada a partir do item 4.1, cabe apresentar a **Figura 2** que expressa a forma como as categorias que compõem a matriz apresentada no **Quadro 5** se articulam na busca pela resposta à pergunta de pesquisa: O que compõe a dinâmica satis-motivacional subjetiva do administrador na UFJF?

Pelas categorias de análise levantadas em campo, que serão discutidas à luz do referencial teórico no capítulo 5, a dinâmica satis-motivacional subjetiva do administrador que trabalha na UFJF é composta por:

- Quem é o TAE administrador no contexto da UFJF, qual é o perfil desse servidor público e qual horizonte de carreira pretende percorrer na instituição;
- *Continuum* satis-motivacional: que contempla uma progressão de fatores que vão da motivação à desmotivação para o trabalho bem como da satisfação à insatisfação para com o trabalho;
- Pela concepção que os administradores possuem do trabalho que realizam;

Tal diagnóstico subsidia o gestor, seja ele funcional, de linha, ou da área de Gestão de Pessoas, com dados fundamentados empírica e conceitualmente para construir programas satis-motivacionais pertinentes à carreira de administrador.

Ressalta-se que os fatores de motivação variam em sua forma de manifestação de acordo com a concepção de trabalho que o administrador possui. Na **Figura 2** as concepções de trabalho

são representadas por nuvens vermelhas ou amarelas, e fica evidenciado o fato de uma concepção ser mais detalhada e complexa do que outra que se encontra adstrita à primeira. A explicação de cada concepção do trabalho será feita em tópico específico.

Quadro 5: Categorias elaboradas com base em análise indutiva e fenomenográfica das entrevistas

CATEGORIAS	CATEGORIAS DE 1ª ORDEM	CATEGORIAS DE 2ª ORDEM
4.1. O TAE Administrador no contexto da UFJF	4.1.1 Perfil do administrador	4.1.1.1 Dados dos administradores e atividades que realizam
	4.1.2 Horizonte de carreira do administrador na UFJF	4.1.2.1. Horizonte de carreira curto prazo
		4.1.2.2. Horizonte de carreira de médio prazo
4.1.2.3. Horizonte de carreira de longo prazo		
4.2. Concepção do trabalho	4.2.1. Trabalho como impacto social do resultado organizacional	4.2.1.1. Contribuição para o progresso do Brasil e da sociedade
		4.2.1.2. Alcance de resultados organizacionais
	4.2.2. Trabalho como conquista de objetivos pessoais dentro da organização	4.2.2.1. Sustento, sobrevivência, satisfação pessoal
		4.2.2.3. Busca de realocação interna na UFJF
4.3. Continuum satisf-motivacional	4.3.1. Fatores de motivação	4.3.1.1. Conteúdo do trabalho
		4.3.1.2. Reconhecimento
		4.3.1.3. Sensação de realização
		4.3.1.4. Importância do cargo
	4.3.2. Fatores de satisfação	4.3.2.1. Políticas e práticas positivas da administração superior
		4.3.2.2. Carreira pública estável
		4.3.2.3. Relacionamento com os pares
		4.3.2.4. Condições ambientais do trabalho
		4.3.2.5. Relacionamento com a chefia
	4.3.3 Fatores de desmotivação	4.3.3.1. Falta de identificação com as atividades que realiza
		4.3.3.2. Dificuldades inerentes ao cargo
		4.3.3.3. Subutilização do potencial intelectual do TAE
	4.3.4. Fatores de insatisfação	4.3.4.1. Políticas e práticas negativas da administração superior
		4.3.4.2. Atuação insuficiente da chefia
		4.3.4.3. Práticas patrimonialistas de gestão
		4.3.4.4. Falta de comprometimento de outros servidores
4.3.4.5. Carreira insatisfatória		
4.4. Sugestões para programa motivacional na UFJF	4.4.1. Capacitação gerencial para os chefes	4.4.1.1. Necessidade de liderança nos setores
	4.4.2. Redefinição da posição do TAE na comunidade acadêmica	4.4.1.2. Definir tarefas com clareza
		4.4.2.1. Valorizar os TAEs e as atividades que desempenham
	4.4.3. Adotar políticas de gestão de pessoas que atendam anseios da carreira de administrador	4.4.2.3. Propiciar participação dos TAEs nas decisões
		4.4.3.1. Providenciar treinamento e capacitação
		4.4.3.2. Estabelecer critérios meritocráticos para ascensão na carreira
		4.4.3.3. Considerar as competências dos TAEs para fins de lotação

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do campo, 2016.

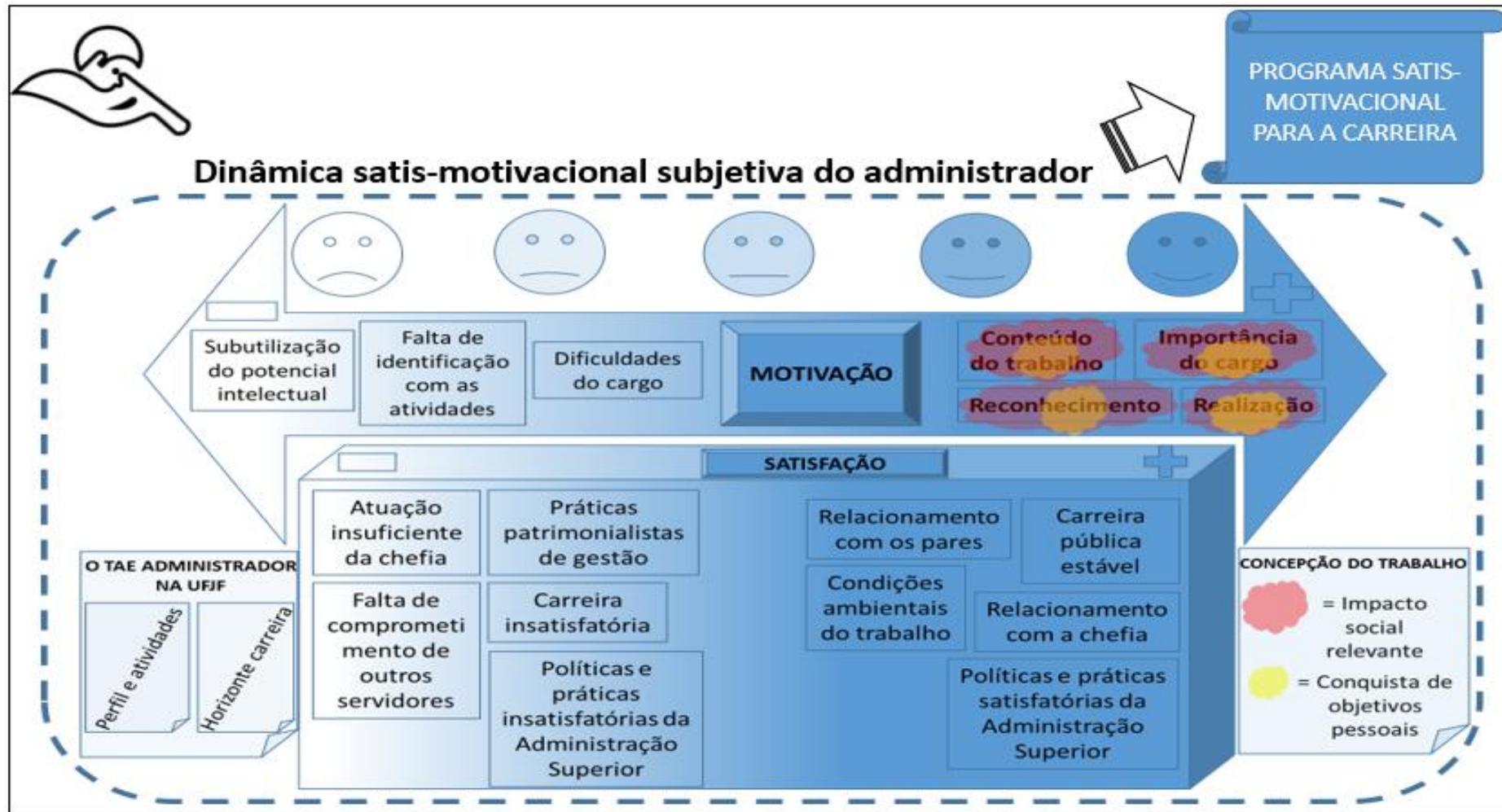


Figura 2 – Diagnóstico da dinâmica satis-motivacional subjetiva do administrador e construção de programa de gestão de pessoas

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do campo, 2016.

A linha pontilhada na **Figura 2** representa que a subjetividade do indivíduo, composta por seus sentimentos, emoções, percepções e concepções não o isolam do mundo, mas o tornam parte tanto da organização quanto da realidade como um todo. Já os fenômenos da motivação e satisfação encontram-se em blocos separados no modelo apresentado didaticamente embora se reconheça sua natureza imbricada, mesmo que de natureza distinta que compõem a subjetividade do indivíduo.

O *continuum* satis-motivacional contém categorias que apenas aparentam pensamento dicotômico como as que contemplam depoimentos de políticas e práticas satisfatórias e insatisfatórias por parte da administração superior, tais categorias poderiam ter sido concentradas em uma única denominada “políticas e práticas da administração superior”, optou-se por essa separação apenas por motivos didáticos para conferir clareza para o leitor quando da exposição dos depoimentos que ilustram a criação de tais categorias, bem como apresentar os rótulos de forma mais clara.

Feitas tais considerações que auxiliam na compreensão da articulação das categorias da matriz exposta no **Quadro 5** são a seguir detalhadas e ilustradas com depoimentos da pesquisa de campo.

4.1 O TAE ADMINISTRADOR NO CONTEXTO DA UFJF

De acordo com os dados das entrevistas a 1ª categoria permite compreender quem é o técnico-administrativo que ocupa o cargo de administrador e como ele se apresenta no contexto da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Essa categoria foi detalhada em duas categorias de 1ª ordem, a 4.1.1. Perfil do administrador foi desdobrada na categoria de 2ª ordem 4.1.1.1. “Dados contextuais dos administradores e atividades que realizam” que se encontra contemplada no Quadro 6; já a 4.1.2. “Horizonte de carreira do administrador na UFJF” foi detalhada em três categorias de 2ª ordem, que revelam Horizontes diferenciados de carreira que os entrevistados pretendem cumprir na UFJF.

4.1.1. Dados contextuais dos administradores e atividades que realizam na UFJF

O perfil do TAE administrador que trabalha na UFJF, de acordo com os entrevistados na pesquisa e conforme o Quadro 6 passará a ser detalhado. Pela análise do Quadro 6 a idade mínima apresentada foi de 25 anos e a máxima de 55, logo, a idade média é de 35,6 anos.

Dos entrevistados, 8 são casados e apenas 2 solteiros, sendo 7 representantes do gênero masculino e 3 do sexo feminino. Em relação ao nível educacional percebe-se que todos são formados em administração, no mínimo, por exigência do cargo, e 8 TAE's possuem pós-graduação *lato-sensu*, sendo que dois destes possuem 2 pós-graduações cada um; 2 entrevistados possuem título de mestre.

Percebe-se, pelo grau de instrução que os administradores vêm se preparando para exercerem atividade de crescente grau de complexidade e responsabilidade. Tais atividades relacionam-se à: ações estratégicas, compras públicas, monitoramento de indicadores de gestão, Censo da Educação Superior e consultorias organizacionais.

Essas atividades geraram fatores motivacionais nos TAE's que serão descritas em detalhe nos itens 4.3.1.1. Conteúdo do trabalho e 4.3.1.3. Sensação de realização.

Mas, ainda persistem práticas operacionais que são conduzidas pelos administradores como: montagem de processo de compras e rotinas administrativas menos complexas que parecem desencadear fatores desmotivação para o trabalho e serão vistas em detalhes nos itens 4.4.1.1. Falta de identificação com as atividades que realiza e 4.4.1.3. Subutilização do potencial intelectual do TAE.

Quadro 6: Perfil dos administradores e atividades que realizam na UFJF

Entrevistado	Idade	Gênero	Estado Civil	Formação	Tempo na UFJF	Período de atuação na Unidade Administrativa	Atividades que realiza na UFJF
Entrevistado 2 (E2)	25	M	Solteiro	Graduação: Administração Pública Pós: Direito Público Pós: Gestão Pública Mestrado: Educação	6 anos e 11 meses	1 ano e 5 meses	Gestão de pagamento de bolsas de apoio estudantil. (E2 I. 7-11)
Entrevistado 10 (E10)	34	M	Casado	Graduação: Administração Pós: Gestão de Projetos	5 anos e 6 meses	5 anos e 6 meses	Consultoria organizacional (E10 I. 10-18) Trabalhos emergenciais que surgem (E10 I. 10-18)
Entrevistado 3 (E3)	31	M	Casado	Graduação: Administração Pós: Finanças Pós: Gestão Hospitalar	5 anos	4 anos e 4 meses	Ações estratégicas (E3 I. 18-25) (E3 I. 9-12); (E9 I. 11-14/15-18/25-31); (E3 I. 8-12) Contratualização como SUS (E3 I. 8-12) Monitoramento de indicadores de desempenho (E3 I. 8-12)
Entrevistado 7 (E7)	55	M	Casado	Graduação: Administração Pós: Gestão Logística Empresarial	4 anos	4 anos	Atividades operacionais (E7 I. 10-15) Operacionalização de pregões eletrônicos (E7 I. 10-15); (E8 I. 12-14)
Entrevistado 9 (E9)	45	M	Casado	Graduação: Administração Pós: Gestão de Projetos	2 anos e 7 meses	2 anos e 7 meses	Ações estratégicas (E9 I. 11-14/15-18/25-31); Compras públicas (E9 I. 11-14/15-18/25-31) Trabalhos emergenciais que surgem (E9 I. 11-14/15-18/25-31)
Entrevistado 8 (E8)	29	F	Casada	Graduação: Administração Pós: Gestão de Negócios	2 anos e 6 meses	2 anos e 6 meses	Montagem de processos de compras e pregões eletrônicos (E8 I. 12-14)
Entrevistado 1 (E1)	35	F	Solteira	Graduação: Administração Pós: Gestão de Projetos	2 anos e 5 meses	2 anos e 2 meses	Ações estratégicas (E1 I. 18-25) Compras públicas (E1 I. 16-17) Rotinas administrativas de recursos humanos (E1 I. 10-14)
Entrevistado 4 (E4)	35	M	Casado	Graduação: Administração Pública	1 ano e 6 meses	1 ano e 6 meses	Compras públicas (E4 I. 13-27)
Entrevistado 5 (E5)	41	F	Casada	Graduação: Administração Graduação: História Mestrado: História	1 ano e 6 meses	1 ano e 6 meses	Censo da Educação Superior (E5 I. 11-19)
Entrevistado 6 (E6)	26	M	Casado	Graduação: Administração Pós: Gestão Fiscal	1 ano e 6 meses	1 ano e 6 meses	Dotações orçamentárias (E6 I. 10-15); (E6 I. 10-15) Elaboração do Relatório de Gestão (E6 I. 10-15) Trabalhos emergenciais que surgem (E1 I. 16-17); (E10 I. 10-18); (E6 I. 10-15); (E9 I. 11-14/15-18/25-31)

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do campo, 2016.

O número expressivo de entrevistados com pós-graduação e os graus de mestre obtidos podem também refletir resultados do incentivo na carreira que os TAE's possuem para educação formal, com aumento salarial definido em lei específica prevendo aumento de 30% nos vencimentos básicos para os que se especializam e 52% sobre os vencimentos básicos para os que concluem o mestrado.

Nota-se que o tempo de UFJF variou para os entrevistados de 1 ano e 6 meses a 6 anos e 11 meses sendo que o tempo de exercício na Unidade Administrativa variou de 1 ano e 5 meses a 5 anos e 6 meses.

4.1.2 Horizonte de carreira do administrador na UFJF

Ainda dentro categoria 4.1. O TAE Administrador no contexto da UFJF, foi possível levantar a categoria “Horizonte de carreira do administrador na UFJF”, na qual pôde-se perceber que alguns dos entrevistados pretendem permanecer por pouco tempo na UFJF, outros pretendem ficar alguns anos e um terceiro grupo pretende se aposentar dentro da carreira de administrador na UFJF.

Tais pretensões deram ensejo à criação das categorias de 2ª ordem “Horizonte de carreira curto prazo”, “Horizonte de carreira de médio prazo” e “Horizonte de carreira de longo prazo”.

Percebeu-se também que algumas opções feitas pelos administradores ao projetarem suas carreiras dentro da UFJF sofreram influências de elementos detectados dentro das categorias “Aspectos positivos relacionados ao trabalho” e “Aspectos negativos relacionados ao trabalho”, isso porque os fatores de motivação, de satisfação por um lado incentivam o TAE à permanecer no trabalho e os fatores de desmotivação e insatisfação, por outro lado, fomentam a busca por outra carreira ou outra organização para se trabalhar. Análises mais detalhadas sobre tais impactos desses fatores no horizonte de carreira serão realizadas quando da descrição de tais categorias. O trecho abaixo ilustra a opção pelo curto horizonte de carreira dentro da UFJF:

Meu tempo na universidade... creio que não será muito que é o objetivo de alcançar outro cargo. Já estou um ano e meio, devo ficar por volta de dois ou três anos. (E6 linhas 67-69)

Outro trecho que ilustra um possível horizonte curto de carreira almejado dentro da UFJF, desta vez por se correlacionar com aspectos desmotivacionais e revelar um comportamento de saída da Universidade é:

Depois que começaram estas trocas (de pró-reitor, com eleição de reitor), aí começou uma politicada danada no setor e nós servidores expostos a isto. Eu acho que aí eu tive uma redução muito grande da minha motivação no meu trabalho, eu não tinha vontade de trabalhar, não tinha vontade de nada com relação à universidade. Foi um período que eu até questionei muitas vezes em sair da universidade, voltei a estudar pra concurso. (E1 181-186)

Já a opção por um horizonte de médio prazo pode ser exemplificada com o trecho abaixo quando um entrevistado foi indagado sobre “Quanto tempo você pretende ficar na UFJF?”:

Essa é uma pergunta difícil e que andou mudando... eu... pensava nisso e pensava assim, eu acreditava que eu ia ficar bastante tempo na universidade como TAE né, como técnico administrativo. É... hoje uma coisa que... que... passa pela minha cabeça, que eu tenho interesse talvez em fazer, é encarar mesmo a carreira acadêmica né... eu percebo que além da antiguidade na UFJF pelo menos, há uma valorização diferenciada no professor...é... e aí eu realmente penso em fazer o mestrado acadêmico, um doutorado... enfim, trilhar a carreira acadêmica e me tornar professor [...] pela própria questão de uma carreira acadêmica, você demora aí pelo menos aí, em torno de seis a oito anos... não seria uma coisa que eu poderia fazer num curto espaço de tempo... então... pelo menos esse tempo sim, mas é uma coisa que eu posso também pensar em fazer um concurso, fazer alguma outra coisa né, principalmente esse valor da antiguidade, essa questão desse valor da antiguidade, é uma coisa que me perturba... (E6 linhas 144-150/ linhas 156-160)

Percebe-se que tal pergunta se mostra reflexiva para o entrevistado, que não possui uma resposta objetiva e curta, e ainda, assume ser uma pergunta difícil e que não se encontra sempre consolidada em seu pensar e em seu agir. Tal depoimento revela também a ligação entre um fator de insatisfação de uma realidade organizacional percebida por um TAE de que existe um valor cultural de valorização da antiguidade em detrimento do mérito, tal fator de insatisfação traz como consequência o desejo de mudar de carreira no médio prazo, saindo da técnica e ingressando na docente.

Já os TAE's que manifestam desejo de se aposentarem na UFJF ou, pelo menos, permanecer por bastante tempo na carreira de administrador podem ser representados pelo extrato ilustrativo a seguir:

Atualmente eu não tenho pensado em sair da universidade não. Pretendo terminar minha carreira profissional aqui (E1 linhas142-143)

Já outra entrevistada também demonstra desejo de mudar para a carreira docente, porém não manifesta pressa nesse sentido, por isso foi classificada dentro da categoria de Horizonte de carreira de longo prazo conforme extrato a seguir:

Ah... acho que pra sempre, até aposentar. Não tenho ambição de fazer um outro concurso não. Tenho vontade de fazer doutorado de história e de repente mudar a minha função aqui dentro, passar pra docente...mas não é um plano de curto prazo não... ainda está em elaboração (E5 l. 88-91).

4.2. CONCEPÇÃO DO TRABALHO

A categoria de concepção do trabalho foi criada para congregar os relatos que deixam transparecer o significado que a vivência de trabalhar na UFJF representa para os TAE's administradores. Foram identificadas junto aos entrevistados 2 concepções do trabalho amparadas por percepções e vivências laborais dos sabores e dissabores de ser um administrador na Universidade Federal de Juiz de Fora. As concepções consubstanciaram as categorias 4.2.1. Trabalho como impacto social do resultado organizacional e 4.2.2. Trabalho como conquista de objetivos pessoais dentro da organização.

A concepção trabalho como impacto social do resultado organizacional (concepção 1) reúne relatos de administradores que se mostram preocupados com a influência na sociedade que será alcançada quando o resultado da organização for atingido pelo fruto do esforço deles, isto é, indivíduos que percebem a conexão entre desempenho no trabalho, alcance do resultado organizacional e impacto na sociedade.

Tal concepção de trabalho foi possível ainda ser detalhada em duas outras categorias, quais sejam: 4.2.1.1. “Contribuição para o progresso do Brasil e da sociedade”, que é representada por relatos que demonstram orgulho em contribuir para o desenvolvimento nacional; 4.2.1.2. “Alcance de resultados organizacionais”, que concentra depoimentos de indivíduos focados em atingir objetivos institucionalmente estabelecidos para que o impacto social positivo seja também alcançado.

Os extratos de entrevista a seguir apresentados ilustram a concepção de trabalho como impacto social do resultado organizacional e demonstra a preocupação por parte dos administradores em contribuir com o progresso do Brasil e da sociedade.

Olha, aqui na UFJF, no meu modo de pensar, eu contribuo para a educação dos jovens, das pessoas, no Brasil todo, porque na UFJF tem pessoas de todo o Brasil, né? Então eu acho que o meu trabalho, o significado dele aqui é esse aí, é colaborar para a educação, né? Das pessoas através das atividades que a gente faz aqui [...] eu contribuo para a educação da pessoa e isso com todas as consequências né, é... Desenvolvimento do Brasil, né, é... Desenvolvimento da própria pessoa, dignidade da pessoa também. Eu contribuo para a formação das pessoas, no meu modo de pensar (E9 linhas 11-14/16-18)

Percebe-se nessa fala do entrevistado 9 a conexão que é estabelecida entre atividade que realiza na UFJF e desenvolvimento da sociedade brasileira para o entrevistado, quando indagado sobre o que significa trabalho.

Compras que a gente realizou, equipamentos da engenharia, por exemplo, um professor passou mais de três anos em outra instituição tentando fazer a compra daquele equipamento e não conseguiu. Chegou pra mim e falou: “a gente não vai

conseguir”. Eu falei com ele: “vamos conseguir sim”. E a gente acabou conseguindo. E ele veio me agradecer todo feliz, tá lá trabalhando com as bancadas na engenharia. Isso são benefícios que a gente traz pro usuário que é importante. Porque é o aluno que está estudando em um equipamento de qualidade e quando ele chegar ao mercado e tiver um equipamento de ponta, ele vai saber lidar porque na graduação dele, ele trabalhou com um equipamento de ponta também (E10 linhas 47-55)

Já o entrevistado 10, como se percebe pela resposta apresentada, também estabelece relação entre o trabalho que realiza dentro da UFJF e aplicação na sociedade, por parte do aluno formado pela Universidade, de conhecimento de ponta obtido na graduação através de equipamento adequado adquirido pela Universidade por esforço de compras públicas conduzido pelos administradores.

O extrato que se apresentará ilustra a categoria de alcance de resultados organizacionais (4.2.1.2), também inserida dentro da concepção do trabalho como impacto social do resultado organizacional.

Então eu vou falar atualmente... é... meus pares são basicamente o colegiado executivo do hospital universitário né, o superintendente, os gerentes, alguns chefes de divisão com os quais eu lido diariamente praticamente. Eu acredito que o meu trabalho auxilia... é... as pessoas no desempenho nas atividades deles. E pelos cargos de extrema relevância no hospital, eu acredito então que o meu trabalho, bem feito, é importante pro hospital porque ajuda eles a tomarem as decisões né, que ajudam a conduzir o hospital e... enfim, essa missão. (E3 linhas 33-39)

Nota-se que o entrevistado estabelece correlação entre o que realiza em seu trabalho e os resultados positivos que a organização pode alcançar por isso, pois auxilia a tomada de decisões estratégicas e facilita a busca pela missão institucional.

Também emergiu do campo de pesquisa uma outra concepção de trabalho (concepção 2), que recebeu o rótulo de “Trabalho como luta pela conquista de objetivos pessoais dentro da organização” (4.2.2.). Foram classificados dentro dessas categorias, entrevistados que, ao decorrer de toda a entrevista utilizaram parte considerável das respostas para relatarem suas trajetórias dentro da UFJF e como se deu a busca pelo atingimento de objetivos individuais, como realocações, por exemplo, dentro da organização, ressaltando as dificuldades que encontram nesse percurso bem como satisfações com as quais puderam se deparar.

A categoria dessa segunda concepção de trabalho contempla ainda 2 categorias de segunda ordem, quais sejam: sustento, sobrevivência e satisfação pessoal; busca de realocação interna na UFJF.

A categoria sustento, sobrevivência e satisfação pessoal (4.2.2.1.) concentra depoimentos que atribuem significado ao trabalho de acordo com esses conceitos, como se

verifica nos extratos a seguir, dos quais se percebe a narrativa centrada no “eu” dentro da organização:

Bem, o trabalho pra mim é questão de sobrevivência do ser humano. Eu não creio que existam pessoas que vivam sem o trabalho: seja ele remunerado, seja ele voluntário [...] Quando a gente trabalha, a gente tá criando oportunidades pra nós mesmos, de crescimento, de aprendizagem (E1 linhas 1 a 7)

Trabalho... primeiramente é subsistência né... é família... eu tenho necessidade de subsistir... então eu prefiro trabalhar pra... pra sobrevivência e... em segundo lugar é uma realização de tarefas que me são interessantes... que eu busquei ao logo da minha trajetória a realizar este exato tipo de tarefa que eu realizo hoje. Eu, eu, é... trabalhei como técnico de informática, eram tarefas que me interessavam até um determinado momento que eu decidi estudar e mudar de carreira, me tornar administrador e... é... seguir... é...seguir a carreira de administrador, trabalhar com otimização do trabalho, da organização, gestão de recursos, de pessoas... enfim, é...eu trilhei o estudo né... o caminho pra... pra atuar como administrador. Então, em primeiro lugar, o trabalho é necessário pra necessidade de subsistência e em segundo lugar, uma realização pessoal, do desejo de... de... se sentir realizado, de construir algo. (E4 linhas 1-11)

A segunda categoria que se encontra contemplada na concepção de trabalho 2 (trabalho como luta pela conquista de objetivos pessoais dentro da organização) recebeu o nome de “busca de realocação interna na UFJF” (4.2.2.3.) por contemplar depoimentos de administradores que se preocuparam em vários trechos da entrevista em deixar claro o percurso que percorreram dentro da Universidade, as mudança de setores (bem como as tentativas de mudar de setor), as dificuldades e alegrias que encontraram nesse caminho. Tal fato é ilustrado no extrato que se apresenta:

Sempre ligado nessa questão de compra ou consultorias e muitas vezes ligado a essa questão de compras e renovação de contratos então, de produtos e serviços. Então basicamente isso que eu fiz dos primeiros meses até abril e... atualmente desde então é... hoje o trabalho já não tem mais a mesma relevância. O trabalho hoje tá... eu tô trabalhando como auxiliar administrativo na verdade sem uma relevância de administrador. No primeiro momento sim, eu trabalhava dentro do que eu imagino ser o escopo do trabalho de um administrador e hoje com a mudança eu... não estou trabalhando... inclusive foi feito um pedido já, não formal... formal em termos né, que até por e-mail já foi pedido a chefia que me retornasse às atividades de relevância né, que atingisse a área de administrador... então já até foi pedido essa volta de... do início né... (E4 linhas 18 a 27)

Essas categorias de concepção do trabalho apresentam-se de forma hierárquica, isto é, em ordem decrescente de complexidade e profundidade de compreensão e vivência do fato de trabalhar como administrador na UFJF, dessa forma, os TAE’s que manifestaram a concepção “Trabalho como impacto social do resultado organizacional” (concepção 1) também manifestaram elementos da concepção “Trabalho como conquista de objetivos pessoais dentro da organização” (concepção 2). Como por exemplo tem-se o seguinte extrato:

É através dele que eu realizo meus sonhos, meus desejos, é através dele que eu consigo ter recursos na minha vida pra poder tocar minha vida pessoal, tocar minha

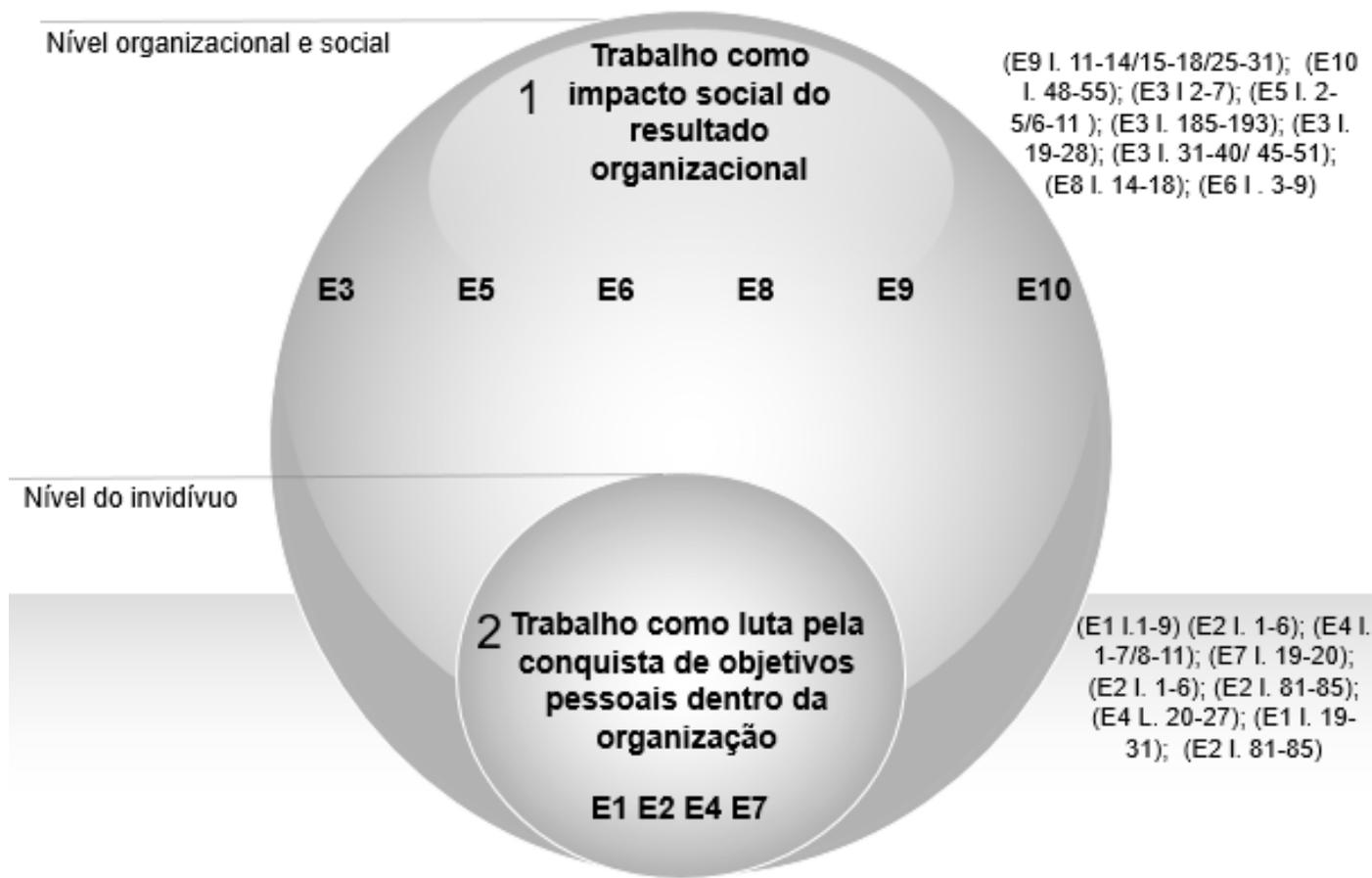
vida profissional, realizar aquilo que eu desejo realizar na minha vida. (E10 linhas 6-8)

O entrevistado E10 foi classificado dentro da concepção de trabalho 1, porém também apresenta elementos da concepção de trabalho 2, como se verificou nessa fala onde realização de desejos pessoais e recursos para subsistência são elementos formadores do significado do trabalho para o E10, porém este vai além do nível individual de concepção do trabalho e passa para o nível organizacional e social quando se percebe correlação entre o próprio trabalho e o resultado organizacional positivo bem como o impacto que esse resultado exerce na sociedade, como já ficou ilustrado por fala do E10 quando da explicação da categoria 4.2.1.1. (E10 linhas 47-55).

Porém, o inverso não é verdadeiro, isto é, os entrevistados classificados na concepção (2) de menor complexidade e profundidade na hierarquia de concepção do trabalho não manifestaram de forma contundente e expressiva elementos da concepção (1) considerada superior na referida hierarquia.

A **Figura 3** exprime graficamente a hierarquia das concepções de trabalho que se explica pelo fato de a concepção do trabalho como conquista de objetos pessoais dentro da organização se encontrar no nível do indivíduo; já a concepção do trabalho como impacto social dos resultados organizacionais se encontrar num nível mais amplo, no nível organizacional e social de análise. A **Figura 3** também contempla os entrevistados classificados em cada concepção do trabalho bem como os códigos de trechos ilustrativos que justificam as classificações.

Figura 3 – Hierarquia das concepções de trabalho



Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados da pesquisa de campo.

4.3. CONTINUUM SATIS-MOTIVACIONAL

A categoria de *continuum* satis-motivacional relaciona-se com um *continuum* que contempla todos os elementos expressados pelos entrevistados que são satisfatórios ou motivadores para se trabalhar na UFJF ou que são insatisfatórios ou desmotivadores.

Essa categoria foi subdividida em quatro grandes grupos que contemplam: fatores de motivação; fatores de satisfação; fatores de desmotivação; fatores de insatisfação.

4.3.1. Fatores de motivação

Os fatores que motivam os servidores administradores são intrínsecos ao indivíduo e são inerentes à natureza do cargo que ocupam e de acordo com os dados do campo são os seguintes os fatores que motivam os TAE's administradores para o trabalho na UFJF: conteúdo do trabalho; reconhecimento; sensação de realização e importância do cargo.

4.3.1.1. Conteúdo do trabalho

O fator motivacional conteúdo do trabalho originou uma categoria de análise (4.3.1.1.) que contempla depoimentos dos TAE's que se dizem motivados pela natureza das atividades que realizam, pelas atribuições inerentes ao cargo de administrador da UFJF. Esses TAE's se identificam com as atividades que realizam, acreditam que o trabalho é desafiador; dizem fazer o que gostam; são capazes de se sentirem gratificados com as atividades do dia-a-dia; se motivam para o trabalho por terem a possibilidade de utilizarem o conhecimento técnico que adquiriram dentro do cargo que executam e, ainda, sentem que há possibilidade de aprendizado.

Os relatos a seguir ilustram esse fator motivacional para o trabalho.

Às vezes quando eu almoço lá no RU eu vejo aquele tantão de alunos né, aquele enorme número de alunos estudando lá, saber que eu estou fazendo parte daquilo né, to colaborando para o futuro deles, né, seja através da parte de ajudar na infraestrutura, através de novas ideias, através de planejamento estratégico, isso para mim também é gratificante e quando eu percebo também que o nosso trabalho ajuda, ajuda a facilitar o trabalho de outras pessoas, e colaborar no caso aí para essa educação, dos alunos, isso é o que me motiva mais. (E9 linhas 79-85)

Para o entrevistado, aquilo que ele realiza na Universidade o torna partícipe da construção de um futuro melhor para os estudantes e colabora para o trabalho dos pares, isso o

motiva a trabalhar mais e melhor. Outros relatos que ilustram tal fator motivacional de conteúdo do trabalho são apresentados a seguir:

Eu acho que o serviço... é...servidor público né, acho que a gente tem essa função de servir ao público, servir as pessoas que dependem do nosso trabalho...assim... então eu vejo... é isso que me motiva eu acho... e pensar que tem o usuário na ponta, que ele precisa receber o produto da melhor forma (E8 linhas 35-38)

Nota-se nesse trecho que servir ao público, algo que inerente ao conteúdo do trabalho do administrador servidor público motiva o entrevistado. Já no extrato a seguir novamente elementos de conteúdo do trabalho são levantados pelo entrevistado para relacionar o que o motiva na UFJF:

Era muito gratificante porque eu desempenhava atividade dentro do meu cargo de administrador... é... especialmente lidando com compras né, pra universidade por conta do programa Reuni mas também com os programas de... assim... de... alguns de iniciativa própria né... própria não só minha mas minha com a equipe da Pró Reitoria de Planejamento que é o lugar onde eu trabalhava que também buscavam a mesma coisa que eu penso ser importante no HU. Buscavam a melhoria pra instituição né, pra universidade (E3 linhas 20-25)

4.3.1.2. Reconhecimento

O fator motivacional de reconhecimento se faz presente quando o entrevistado diz se sentir motivado tanto pelo reconhecimento que recebe pelo trabalho executado na UFJF quanto pelo reconhecimento que recebe de agentes externos à Universidade por trabalhar nessa instituição.

Mas o que me motiva quando este trabalho é reconhecido. Falei agora há pouco do professor da engenharia que me procurou para agradecer, para falar “poxa, foi muito legal”, “gostei do profissionalismo”. Agradeceu duas vezes, escreveu até um ofício agradecendo a equipe na compra do equipamento do outro professor. E isto são coisas que motivam. O reconhecimento profissional de ser um bom servidor (E10 linhas 76-80)

Nota-se nesse extrato de entrevista que o E10 se diz motivado para o trabalho quando recebe reconhecimento pelo que realiza na organização.

Eu acho que também são as pessoas...eu acho que temos muitas... eu vejo muitas pessoas comprometidas com a missão da instituição então... e me agrada também a parte de ver o produto da instituição funcionando... que são os alunos sendo formados, reconhecimento por parte... da instituição ou do desempenho da instituição por pessoas externas né, a organização... por fatores externos a organização como a mídia mesmo ao elevar a universidade a um status de bom desempenho por determinados motivos, seja o desempenho dos alunos em provas, em avaliações né... então... o reconhecimento da instituição como um local de excelência né (E3 linhas 94-101)

Já nesse extrato é possível perceber a motivação que o reconhecimento advindo de entidades externas à UFJF imprime no servidor administrador.

4.3.1.3 Sensação de realização

O fator motivacional sensação de realização, por sua vez, de acordo com dados da pesquisa, foi apresentado pelos TAE's entrevistados como necessidade de se sentirem plenos; sensação de realização por ter conquistado a vaga no serviço federal através de concurso público; realização por imaginar o usuário utilizando o bem adquirido pelo servidor.

A seguir são apresentados os trechos extraídos das entrevistas que ilustram esse fator motivacional.

Olha eu me sinto bastante animado em trabalhar aqui porque eu me dediquei e lutei para vir trabalhar aqui, então não tem situação que me desanima no momento eu não encontro situação que me desanima de trabalhar aqui apesar de ter alguns problemas, às vezes, mas, sempre eu vejo assim é, tem jeito de contornar né, então é difícil eu me desanimar com as coisas. (E9 linhas 133-136)

Nesse depoimento o entrevistado deixa claro que os fatores que seriam capazes de o desanimarem no trabalho são insuficientes para o deixarem abatido pois lembra-se da sensação de realização de ter passado no concurso no público, tal fator motiva intrinsecamente o indivíduo para o trabalho, como ilustra outro extrato das entrevistas:

Acho que é uma coisa pessoal mesmo, eu demorei pra passar num concurso público, demorei pra fazer concurso público, então quando eu passei, fiquei feliz e essa felicidade é uma motivação pessoal, de vir, de estar no horário, de cumprir horário, de fazer o que eu posso né... é pessoal mesmo (E5 linhas 57-60)

Para outros TAE's, o fator motivacional “sensação de realização” encontra-se mais no nível da tarefa e se manifesta como: cumprir prazos e atingir objetivos. O extrato que segue ilustra tais noções:

É, quando assim... final de ano, por exemplo a gente trabalha assim... de uma forma não muito planejada né orçamentos, não chega num tempo certo... aparte financeira não tá adequada... então a gente tem que fazer com assim, trabalhar tudo com... não de forma atropelada mas assim, não de uma forma é... com pouco prazo né que a gente deveria ter pra... operar pregões, pra fazer um trabalho eficiente então a gente não tem. E a gente consegue e... e a gente vê que no final do ano, a gente consegue realmente...fazer os... cumprir (E7 linhas 37-42)

O fragmento selecionado se refere à resposta que se seguiu ao pedido que os entrevistados relatassem situações gratificantes encontradas no trabalho. O E7 citou o

cumprimento de prazos das tarefas que precisa conduzir como situação que considera gratificante.

4.3.1.4 Importância do cargo

De acordo com os dados da pesquisa, tem-se que o fator motivacional “importância do cargo” que se apresenta na fala e no agir dos administradores da UFJF possui nuances relativas a: contribuir para o futuro da sociedade; trabalhar pela missão da UFJF; contribuir com a qualidade da execução do gasto público; sentir-se bem por servir ao público; sensação de orgulho por trabalhar na UFJF; reconhecer que o trabalho impacta indiretamente na atividade-fim da Universidade; perceber significado no trabalho que realiza.

Tal fator motivacional passa a ser justificado e exemplificado com extratos das entrevistas.

Atualmente, nessa função, eu me sinto motivado pelo valor que isso tem pra instituição. Eu...acredito que o produto dessas atividades... desse trabalho que eu desempenho, essas atividades são importantes pro desempenho do hospital nesse caso né, faz parte da Universidade Federal de Juiz de Fora né, ee... acredito que... se eu desempenhar bem o hospital... pode ter informações, pode ter... vamos dizer assim... acho que pode ter subsídios pra poder avançar. (E3 linhas 13-18)

Nessa fala o E3 deixa transparecer que para ele o cargo que ocupa tem valor para a UFJF. Apresentam-se outros dois depoimentos:

Hum... faz investir porque é uma instituição que eu estudei, que eu tenho muito orgulho de participar tanto como estudante, agora como servidor e... acho que o bem estar de estar aqui (E6 linhas 33-35)

Significação na sociedade, ter uma profissão né, um administrador de... numa instituição igual a gente trabalha na universidade, aqui tão importante na cidade, representa muito orgulho (E6 linhas 6-8)

No primeiro depoimento, quando perguntado sobre o que o faz investir energia na UFJF, o E6 manifesta a sensação de orgulho de hoje trabalhar na organização na qual já foi estudante. No segundo depoimento a sensação de orgulho novamente transparece e se correlaciona diretamente com a importância do exercício da administração dentro da UFJF.

4.3.2. Fatores de satisfação

Já os fatores de satisfação, que são externos ao indivíduo, segundo os dados levantados junto aos entrevistados da pesquisa relacionam-se a: políticas e práticas interessantes da administração superior da UFJF; carreira pública estável; relacionamento com os pares; condições ambientais do trabalho; relacionamento com a chefia.

Cada um desses fatores de satisfação foi contemplado em diferentes categorias de 2ª ordem e passarão a ser explicadas nos itens que se seguem.

4.3.2.1 Políticas e práticas interessantes da administração superior

Nessa categoria os entrevistados manifestaram que os satisfazem para o trabalho políticas que são conduzidas pela administração superior da UFJF tais como flexibilização de horário e possibilidade de se capacitarem para o exercício do cargo.

Houve também entrevistados que teceram comentários sobre a estrutura da Universidade, alegando que setores que possuem coordenações, isto é uma chefia intermediária entre eles e os Pró-Reitores parecem funcionar melhor dentro da UFJF.

Eu acredito que aqui na universidade a gente tem até que um leque bastante amplo pra poder capacitar... tem essa oportunidade de flexibilidade de horário... então assim por enquanto eu tô satisfeita. Eu vejo que a gente tem capacidade de e crescer né pelo menos na parte de capacitação e se vai ser aproveitável posteriormente durante a questão do trabalho, aí já é outra questão (E8 linhas 107-111)

No extrato exemplificativo, nota-se ao mesmo tempo um elogio em relação à flexibilidade de horário e às possibilidades que a entrevistada encontra para se capacitar e ao mesmo tempo uma crítica quanto à não-utilização posterior dessa capacitação de forma estratégica na UFJF, tal crítica será mais detalhada quando for exposta a categoria de 2ª ordem 4.4.1.3. Subutilização do potencial intelectual do TAE que se constitui em um fator de desmotivação para o trabalho.

4.3.2.2. Carreira pública estável

Na categoria de 2ª ordem “Carreira Pública Estável” encontram-se agrupados relatos dos TAE’s entrevistados que julgam como fatores de satisfação alguns aspectos da carreira que exercem como: remuneração do serviço público e plano de carreira comparado ao setor

privado. Além disso, os depoimentos dessa categoria mostram que os funcionários se sentem satisfeitos com a sensação de segurança que ser servidor público concursado proporciona:

Bom, primeiro coisas clássicas né... Estabilidade, salário do serviço público em geral. (E2 linhas 34-35)

Olha o que me motiva a trabalhar na UFJF é o ambiente aqui, que é muito gostoso de trabalhar, né, a equipe também que é muito legal de trabalhar, muito legal de conviver, o fato também de ter essa segurança, né, por ser um servidor público, né, essa estabilidade que a gente tem, né (E9 linhas 53-55)

Os três fragmentos que serão apresentados ilustram também essa categoria como fator de satisfação para o trabalho, percebe-se que os entrevistados manifestam satisfação com o salário e com o plano de carreira, quando comparado ao setor privado. Quando o plano de carreira é comparado com outros órgãos públicos existe na realidade um fator de insatisfação que será detalhado na categoria pertinente.

Olha... a estabilidade, o salário, é... amigos né, parceiros pra gente solucionar, procurar problemas interessantes (E6 linhas 40-41)

Hum... acho que o plano de carreira de certa forma... dentro... tem dois pontos de vista. Um ponto de vista quando você compara com a área privada, ele é muito interessante. (E6 71-73)

Então assim, a minha motivação maior é porque eu gosto desta área, eu vejo sentido no que eu faço e assim, tem as motivações pessoais, eu tenho uma boa remuneração na universidade, tem um lado de status também que a gente é bem querido diante das outras pessoas, as pessoas olham pra gente e pensam: “Poxa você é servidor da universidade, que legal!”. (E1 linhas 83-87)

4.3.2.3. Relacionamento com os pares

Outro fator de satisfação para o trabalho que foi levantado pela pesquisa foi o “relacionamento com os pares”, essa categoria, para os entrevistados, assume aspectos de: construção e manutenção de boas relações com os colegas de trabalho; ambiente de convivência harmoniosa; confiança dos pares; contar com parceiros leais na equipe; comprometimento de outros servidores; compartilhamento de informações; sinergia da equipe.

Notou-se entusiasmo dos entrevistados ao relatarem esse fator de satisfação para o trabalho, fator que pode ser ilustrado com alguns extratos:

Ah... o que me agrada na UFJF? Nossa... é difícil... eu acho que são as relações mesmo que eu construí aqui ao longo da minha carreira. (E2 linhas 96-97)

Eu sou muito satisfeita com a equipe de trabalho que eu tive lá, independente do trabalho ter tido esses frutos ou não que eu tanto almejei, mas tive uma ótima relação com os colegas de trabalho e até hoje a gente mantém esta relação legal de companheirismo. (E1 linhas 52-55)

Eu acho que também são as pessoas...eu acho que temos muitas... eu vejo muitas pessoas comprometidas com a missão da instituição (E3 linhas 94-95)

Trabalhar em equipe, a equipe que eu trabalho é uma equipe muito boa, pena que está desmanchando. É uma equipe muito boa de trabalhar. É o próprio reconhecimento que os pares têm do trabalho uns dos outros é muito legal. Basicamente é isso, porque são os reconhecimentos que eu tive aqui porque financeiro eu não tive reconhecimento até hoje, galgar posições maiores, eu também não tive nenhum tipo de reconhecimento. (E10 linhas 99-104)

O que une os três extratos é justamente o fato dos entrevistados se mostrarem satisfeitos com as relações que são estabelecidas com os colegas de trabalho quando indagados sobre o que os agrada na Universidade, ou, no caso do E3, perceber que os colegas trabalham com afinco em busca da concretização da missão institucional.

Nota-se também que nas falas, os entrevistados deixam transparecer alguns fatores de insatisfação com o trabalho, como ver a equipe sendo desfeita; não perceber os frutos almejados do trabalho; não receber reconhecimento financeiro. Tais fatores serão detalhados nas categorias pertinentes.

4.3.2.4. Condições ambientais do trabalho

Nessa categoria que emergiu das entrevistas foram agrupados os relatos de entrevistados que apontaram como fator de satisfação no trabalho elementos externos ao cargo, que se constituem em facilidade para o trabalho como: bons equipamentos para se trabalhar; estacionamento para funcionários. Ainda nessa categoria se encontram críticas favoráveis que os administradores teceram em relação ao espaço físico do campus. Apresentam-se alguns relatos ilustrativos.

O local de trabalho é muito bom. Isto é uma coisa que me agrada. A gente está no lugar mais bonito de Juiz de Fora. É um ambiente muito legal de trabalhar. Me agrada muito a equipe que eu trabalho. Me agrada muito os recursos que eu tenho pra trabalhar: uma ótima cadeira, uma ótima mesa, bons equipamentos (E10 linhas 150-154)

O próprio ambiente físico aqui é muito gostoso de se trabalhar, muito contato com a natureza. (E9 linhas 160-163)

Ah, ter um ambiente bom para se trabalhar, o local de trabalho é muito, muito bom, ter equipamento necessário, para desenvolver o meu trabalho. (E9 linhas 92-93)

Acho que... o ambiente em si, as pessoas... né, que convivemos...a estrutura é muito boa... né, tem um estacionamento para os funcionários... (E6 linhas 69-70)

Nos trechos selecionados das entrevistas percebe-se claramente que fatores de condições físicas do ambiente de trabalho, bem como de estrutura do campus agradam os administradores que se sentem satisfeitos com a presença de tais facilidades no local de trabalho: mesas, cadeiras adequadas, computadores, estacionamento para funcionários, *campus* esteticamente agradável e que proporciona contato com a natureza.

4.3.2.5. Relacionamento com a chefia

Essa categoria emergiu de relatos de administradores que julgam possuir uma relação boa e cordial com a chefia, e que tal fato consiste em um fator de satisfação no trabalho na UFJF. Alguns extratos ilustram essa categorização:

Boa, muito boa. Eu sempre busquei ser transparente com a minha chefia, demonstrar de certa forma se eu tô satisfeito ou insatisfeito com o trabalho e...então assim... e... buscar na verdade mesmo que não diretamente né, é... perguntando se o que eu tô fazendo tá sendo de acordo né, mas buscar um feedback... então nesse sentido é... eu acho que assim... eu tento criar uma relação transparente de modo que eu cumpra o que me foi proposto para fazer, acho que esse é o primeiro ponto e... eu vou tentando mensurar se o que eu tô fazendo tá de fato de acordo com o que foi solicitado né, e assim eu costumo ter boa relação com a minha chefia. (E3 linhas 110-117)

Nossa, eu tive tanta chefia, rs. A minha primeira chefia, a minha relação era muito boa, foi o XXXX. Das outras chefias, eu não posso nem falar que eu tive relação porque eu convivi muito pouco tempo, eu tive aí uns cinco pró-reitores em um curto período de tempo, desde janeiro deste ano até agora, a gente teve aí uma mudança de chefia muito grande. Atualmente, a minha chefia direta é a XXXX, que é a gerente de controle de remunerações e a XXXX que é a coordenadora de administração de pessoal. A minha relação com as duas é excelente. Eu tenho trabalhado muito com elas e elas têm confiado muito no meu trabalho. Eu estou muito satisfeita com a minha relação com elas. (E1 200-207)

Uma relação boa, que não tem nenhum problema. Salvo aqueles de fazer aquilo que eu gostaria que fizesse, de não darem atenção ao planejamento, de preocuparem mais em apagar incêndio, preocuparem mais com outras questões políticas do que com aquilo que o trabalho exige. Mas a relação pessoal/profissional muito boa. Não tem nada, não fica nada a desejar, sempre me trataram com muita educação, muito respeito e a relação muito boa. Relação pessoal/profissional muito boa. (E10 linhas 173-178)

Do primeiro extrato se depreende uma relação mais profissional com a chefia no sentido de mensuração de performance via feedback; do segundo extrato percebe-se uma relação mais próxima no sentido afetivo e de confiança, já do terceiro extrato o entrevistado manifesta que a relação com a chefia é cordial, porém deixa transparecer frustrações que serão analisadas na categoria de fatores de insatisfação, nesse caso com a falta de atenção dada ao planejamento por parte da chefia.

Já os fatores de desmotivação e de insatisfação representam a parte do *continuum* satis-motivacional que aponta para o sentido negativo da **Figura 2** e contemplam duas categorias de 1ª ordem, quais sejam: fatores de desmotivação; fatores de insatisfação no trabalho. Essas duas categorias de 1ª ordem, em conjunto, demonstram os aspectos que são negativos em relação ao trabalho na UFJF na percepção dos entrevistados, com base na vivência diária no exercício do cargo de administrador.

A categoria de fatores desmotivacionais são intrínsecas ao indivíduo e inerentes à natureza do cargo, e quando presentes conduzem às consequências da desmotivação; já os fatores de insatisfação são externos ao indivíduo e referem-se à diversas variáveis organizacionais que serão detalhadas no item específico dessa categoria de 1ª ordem.

4.3.3 Fatores de desmotivação

Os fatores de desmotivação para o trabalho que emergiram nas entrevistas, de acordo com a realidade vivenciada pelos TAE's administradores na UFJF são relacionados a: falta de identificação com as atividades que realizam; dificuldades inerentes ao cargo; subutilização do potencial intelectual do TAE. Tais fatores serão descritos com detalhes a seguir e ilustrados com extratos das entrevistas, dentro de cada categoria de 2ª ordem.

4.3.3.1. Falta de identificação com as atividades que realiza

Essa categoria de 2ª ordem concentra depoimentos que revelam desmotivação por parte do servidor administrador por não se sentir identificado com as atividades que realiza, ou seja, acreditam que deveriam exercer atividades de maior complexidade e responsabilidade e menos operacionais do que as que atualmente realiza. Os extratos que seguem ilustram a classificação:

A situação mais constante é justamente você acreditar que poderia colaborar um pouco mais de... num primeiro momento... num primeiro momento você ter oito meses de uma colaboração que você enxergava o seu trabalho dentro da proposta que você tinha inicial, então daqui a pouco você enxergar que não tá colaborando com aquilo que era a proposta inicial né... então isso é frustrante... o desvio de função, você trabalhar não como administrador, não buscando melhorar os processos, não trabalhar com os projetos, não trabalhar na gestão da universidade né, ajudar a gestão... assessorar a gestão... é... você se frustra né... (E4 linhas 111-118)

Atualmente assim... tô num cargo operacional né, não é um cargo assim da administração mas tô assumindo um cargo mais operacional e que não é assim... não me né, não me satisfaz né, nas questões de resultado né, de eu aplicar o meu conhecimento...infelizmente eu não consigo aplicar e não atinge assim... é, vamos dizer os meus objetivos que é... enquanto gestão, enquanto planejamento. Acho que assim, eu tô fora do foco né, dos meus objetivos. (E7 linhas 10-15)

Esses dois relatos deixam expresso que os administradores entrevistados não se sentem realizados com as atividades que atualmente conduzem, e por acreditarem que poderiam contribuir mais executando outras atividades, mais complexas, de nível superior, essa categoria possui relação estreita com o fator desmotivacional de subutilização do potencial intelectual dos TAE's.

4.3.3.2. Dificuldades inerentes ao cargo

Nessa categoria de fator desmotivacional concentram-se relatos dos TAE's que declaram sentirem-se desmotivados quando encaram alguns aspectos inerentes ao cargo que ocupam tais como: atritos com fornecedores; atritos com usuários; desmerecimento da carreira de TAE em relação à carreira docente; falta de clareza dos resultados obtidos.

eu tinha interesse em sair do setor pra ir pra outro mais objetivo, mais prático, que mesmo que eu não exercesse funções de gestão em si, mas que eu pudesse contribuir mais, que eu pudesse trabalhar mais continuamente. Existe aí uma questão pessoal minha que estava ligada totalmente a estas atividades minhas. E como a gente trabalhava e não via fruto do nosso trabalho, eu fiquei muito desmotivada a continuar fazendo o meu trabalho. Eu adoeci emocionalmente. (E1 linhas 26-31)

O extrato apresentado exemplifica o impacto que a falta de clareza que o servidor percebe em relação aos frutos do trabalho que realiza pode causar para a motivação no trabalho.

4.3.3.3. Subutilização do potencial intelectual do TAE

Essa categoria emergiu de relatos dos entrevistados que se sentem desmotivados por terem a sensação de que seu potencial é desperdiçado dentro da UFJF, que poderiam contribuir mais para a Universidade seja por ficarem presos a ações emergenciais que precisam conduzir por falta de planejamento, seja por sentirem dificuldade em compartilhar o conhecimento que possuem.

Pior de tudo no final é não conseguir convencer e ver seu projeto, que é um projeto muito legal, muito bacana, que casa direitinho com o caminho que a administração pública tem tomado e você vê o projeto simplesmente, engavetar, solenemente engavetado. Isto me deixa muito frustrado, muito. E mais frustrante ainda: você tem que trabalhar neste projeto em paralelo com os incêndios que você está

apagando. Você não tem nem a possibilidade, nem a autorização do superior hierárquico de trabalhar só naquilo que você deveria ser contratado para trabalhar, que é o planejamento, basicamente. (E10 linhas 111-117)

A principal frustração que a gente... que eu sinto é... Na universidade é a falta de valorização mesmo dos servidores em si... assim... no geral mesmo... eu acho que se valoriza pouco o mérito... se valoriza pouco o conhecimento que a gente tem aqui dentro sabe? Pra dar oportunidade de uma capacitação, de uma... Da gente poder oferecer uma capacitação de... sei lá... de qualquer coisa que tenha uma oportunidade de valorização, a gente acaba meio que enfrentando alguns obstáculos. Eu acho que a principal frustração é essa, a gente se dedica muito, se especializa, estuda e nem sempre isso é valorizado pela instituição. Isso é utilizado, isso é demandado de alguma forma e assim, eu particularmente gosto de dar aula, gosto de compartilhar tudo o que eu aprendo e eu acho que é também uma atividade, um exercício de aprendizagem você fazer isso eee, a gente realmente tem pouca oportunidade pra isso (E2 linhas 52-62)

Tais relatos exemplificam bem essa categoria, sendo que o primeiro apresentado, o do E10 ainda tem interface com um fator de insatisfação no trabalho que será detalhado dentro da categoria pertinente, que é a descontinuidade de projetos por parte das chefias imediatas, tal fator está inserido na categoria “Políticas e práticas insatisfatórias da administração superior”.

4.3.4. Fatores de insatisfação

Essa categoria emerge de uma série de relatos dos entrevistados que se sentem insatisfeitos com o trabalho na UFJF por diversos fatores que se relacionam a causas que vão desde a falta de autonomia que dizem sentir no dia-a-dia até a políticas e práticas insatisfatórias que são conduzidas pela administração superior da Universidade, passando também por fatores de insatisfação como: práticas patrimonialistas de gestão que tomam conhecimento; atuação insuficiente da chefia; falta de comprometimento de outros servidores dentro da Universidade; insatisfações ligadas à carreira.

Todos esses fatores geraram categorias de análise expressas no Quadro 5 e que serão detalhadas em conjunto nesse item 4.3.4.

Iniciando a análise pelo o fator de carreira insatisfatória, para alguns entrevistados a carreira de administrador encontra-se engessada, o salário encontra-se defasado em relação ao salário que recebem outros servidores públicos federais e o plano de carreira como um todo é relativamente inferior a outras carreiras de outros órgãos federais.

Os administradores que participaram da pesquisa também apontaram que o fato de alguns outros servidores se mostrarem descomprometidos com o trabalho na Universidade também é um fator de insatisfação. O fragmento de entrevista que se apresenta a seguir deixa

clara a insatisfação da servidora nesse sentido. A entrevistada enxerga correlação entre a falta de comprometimento de alguns servidores com a ausência de uma estrutura organizada e definida.

A UFJF ainda é muito amadora, muito desorganizada né... é... aqui, quem quer trabalhar, trabalha, quem não quer... fica encostado em alguém e às vezes essas pessoas que trabalham, por trabalhar, por estarem carregando, levando muita responsabilidade sofrem né... querem crescer, são impedidas...então acho que há uma desorganização. Ela ainda não é... não tá num nível profissional de universidade né... já trabalhei em outros lugares menores e que a organização era muito maior. Não há uma distribuição hierárquica, certinha... ainda é tudo muito nebuloso. (E5 linhas 77-83)

Já o fator de insatisfação rotulado como práticas patrimoniais de gestão, de acordo com os relatos nas entrevistas englobam: pessoalismo no serviço público; interferência negativa de decisões políticas em aspectos técnicos de gestão; gestores que ignoram os objetivos organizacionais. O extrato a seguir revela a insatisfação com a confusão entre assuntos pessoais e assuntos da administração pública ao mesmo tempo que o entrevistado se mostra insatisfeito com a falta de priorização na execução do gasto público.

Às vezes recursos que poderiam ser gastos de maneira mais coerente são gastos em projetos que não têm prioridade, a pessoalização da coisa pública né, às vezes as pessoas trazem seus interesses pessoais para o trabalho né, isso me desagrada. (E9 linhas 173-175)

Para os entrevistados, a atuação insuficiente da chefia também os deixam insatisfeitos, pois acreditam que: falta definição clara das tarefas; falta comprometimento da chefia na condução dos trabalhos; falta divisão das tarefas entre os servidores dos setores; falta diálogo entre chefia e servidor; falta atuação da chefia quando alguns servidores deixam de cumprir com seus compromissos.

No extrato que se apresentará a entrevistada quando indagada sobre o que mais a desagrada na UFJF responde que é a falta de liderança, pois entre muitas mudanças políticas de chefia, na visão dela, os servidores ficam perdidos sem saberem direito como conduzir as atividades, o que acaba gerando distorções e o comprometimento com o trabalho fica a cargo de cada um:

Falta de liderança e uma falta de... eu já troquei de chefe quatro vezes em um ano e meio. Então... é difícil até... é difícil até... é... acostumar né... pegar um ritmo, saber o que a pessoa de fato né quer... porque tá sempre trocando né... disputa política, disputa de poder e aí isso é ruim porque tem uma gestão boa, eficiente e tal...participativa, a gente fica meio solto... então a gente foi se arrumando. Então acho que falta um pouco isso... isso é o que mais desmotiva... (E5 linhas 99-104)

Além desses fatores já arrolados, um fator que se mostrou de insatisfação por parte dos entrevistados foi o de “práticas e políticas insatisfatórias da administração superior”, esse fator engloba diversos relatos de administradores que sentem-se insatisfeitos por: terem seus projetos descontinuados pelas chefias; acontecerem mudanças constantes de chefia direta; haver supervalorização da antiguidade em detrimento do mérito; haver um programa de avaliação do desempenho que se mostra meramente formal; haver falta de planejamento dos gestores; haver poucos treinamentos disponíveis; faltar prioridade para o gasto público; faltar clareza na estrutura organizacional; acontecerem realocações de servidores sem consulta prévia aos mesmos; faltar participação dos servidores na gestão; haver falta de critérios meritocráticos claros para ascensão na carreira; haver supremacia do reconhecimento político ao invés do reconhecimento do mérito.

Alguns relatos ilustram tais insatisfações no trabalho, como se verifica em:

Eu ter que convencer toda uma administração de que nós devemos ter uma estrutura organizacional, sendo que isto é o mínimo e não se tem uma estrutura organizacional. Aliás, temos cinco. Temos cinco e não temos nenhuma. E aí eu tenho que ficar convencendo disso. Fazer projetos muito legais, muito interessantes. Vou citar um deles: a reestruturação, a gente refez o organograma todo muito bem montado feito a 16 mãos, muito bem feito, em três semanas, rápido, com muita informação, muito bem embasado, ser solenemente ignorado. Sendo que foi pedido pela própria administração. E ela nem sequer viu o resultado daquilo porque a politicagem não deixou. E isto é frustrante. É o que mais me frustra. (E10 linhas 120-127)

Esse extrato de entrevista mostra insatisfação com: a falta de estrutura organizacional claramente definida, a descontinuidade de projetos da equipe e a interferência de questões políticas em assuntos técnicos.

Não, não é justo. Existe muita gente que trabalha e não é reconhecido, nem mesmo financeiramente... não é reconhecido mesmo né como uma pessoa que faz a diferença, que é pró ativa e... outros que a gente sabe que não trabalha... que não cumpre horário... não tem tarefa... né... então eu não acho justo e não vejo uma... um direcionamento da UFJF no sentido de buscar uma produtividade né, avaliar a produtividade (E5 linhas 118-122)

Já esse extrato demonstra a insatisfação da entrevistada com relação à falta de reconhecimento de servidores que se esforçam, pois falta um programa de avaliação de fato o desempenho do TAE. Tal descontentamento com o programa de avaliação de desempenho vigente é corroborado pelo extrato a seguir, de acordo com outro entrevistado:

A gente tem uma avaliação de desempenho que é o PROADES que pra mim é pra inglês ver, que não surte efeitos reais nas atividades que as pessoas desenvolvem. A verdade é que trabalha quem quer trabalhar, se compromete com o trabalho quem quer se comprometer e eu já vi chefia que tem medo do servidor. Chefia que fala

assim: “ah, eu não posso apertar ele pra ele trabalhar as seis horas porque senão ele vai embora do setor”. Infelizmente a gente vê falha por parte da universidade e falha por parte do servidor (E1 linhas 239-244)

Nesse relato ficam também evidenciadas insatisfações com relação à falta de atuação da chefia em face ao baixo comprometimento de alguns servidores no serviço. Já no extrato que se apresenta a seguir, percebe-se a insatisfação de um administrador com relação à falta de critérios claros de mérito para ascensão na estrutura hierárquica.

Eu acho que, como eu disse: “burro bom, carga nele”, a gente acaba desenvolvendo um trabalho bom, um trabalho de qualidade, o reconhecimento na maioria das vezes não vem, raramente vem, quando vem é um tapinha nas costas, você não consegue galgar posições maiores na estrutura hierárquica em virtude do seu conhecimento técnico e da qualidade do serviço que você entrega ao passo que a gente vê muita gente que não faz, não trabalha e que estas pessoas acabam galgando posições superiores e a gente fica a ver navios né? O que a gente ganha? Mais serviço, mais trabalho. Muitas vezes a gente trabalha mais do que a carga horária ao passo que estas pessoas trabalham aquém da carga horária e sem grandes preocupações, ganham cargos simplesmente porque são políticos (E10 linhas 180-188)

4.4. SUGESTÕES PARA PROGRAMA MOTIVACIONAL NA UFJF

Também foram obtidos, junto aos entrevistados, dados que pudessem subsidiar a construção de uma política satis-motivacional, além de se interpretar as entrevistas por completo para que a gestão de pessoas da UFJF possa se articular no sentido de manter os administradores motivados para o trabalho, uma questão específica foi colocada para os administradores que participaram da pesquisa “O que a UFJF pode fazer para você investir mais energia no seu trabalho?”

Não apenas das respostas a essa pergunta, mas da análise das entrevistas por completo, emergiu a categoria “sugestões para programa motivacional na UFJF” que contemplou as seguintes principais sugestões: implementar capacitação gerencial para os chefes; redefinir a posição dos TAE’s na comunidade acadêmica; adotar políticas de recursos humanos que atendam os anseios dos administradores.

Para os entrevistados, a capacitação gerencial para os chefes deveria contemplar conteúdos como: exigir que os chefes corrijam falhas de desempenho dos servidores; solicitar aos chefes que as tarefas sejam mais claramente definidas.

Já a redefinição da posição dos TAE’s no contexto da comunidade acadêmica, de acordo com os dados empíricos, engloba aspectos relacionados a: valorização das atividades que os administradores desempenham; valorização de ideias inovadoras de gestão; permitir maior participação dos administradores na gestão da UFJF; incentivar a ocupação de cargos

de chefias por TAE's; não subutilização do potencial dos administradores em tarefas rotineiras e meramente burocráticas.

No extrato a seguir, constata-se que para o entrevistado a UFJF deveria evitar atribuir atividades puramente burocráticas para ocupantes do cargo de administrador, pois poderia incorrer em desperdício de potencial e de contribuição que esses têm para oferecer para a instituição.

Olha eu acho que ela poderia disponibilizar mais ferramentas pra gente trabalhar, acho que escutar mais o que a gente tem a dizer, a gente enquanto administrador pode contribuir muito para a Universidade a gente tem um monte de ideias, um monte de projetos, um monte de propostas de melhoria e muitas vezes a gente não é escutado, a gente acaba que a gente fica sendo subaproveitado em processos em serviços rotineiros que não agregam quase valor nenhum à Universidade e a gente acaba com isso desmotivando e a nossa energia vai embora, se a gente tivesse mais, fosse mais ouvido digamos assim, na Universidade eu acho que a eu gastaria mais energia no meu trabalho, e estaria mais motivado a isso (E10 linhas 232-240)

A adoção de políticas de recursos humanos que contemple anseios dos administradores perpassa pelas seguintes considerações feitas pelos entrevistados: providenciar treinamentos e capacitações; estabelecer critérios meritocráticos claros de ascensão na carreira; facilitar realocação interna dos TAE's, lotando os servidores nos setores de acordo com competências que possuem e diagnosticando se os administradores estão satisfeitos nos setores nos quais se encontram.

No relato a seguir fica evidenciado o anseio por uma atuação efetiva da chefia no local de trabalho.

Eu acredito que todos deviam cumprir o seu papel...e quem não cumprisse o seu papel deveria, de certa forma... ser... não punido mas assim... é... pelo menos ser... ééé...ser de certa forma é... ter um papel de gestor pra fazer com que essa pessoa trabalhe... então assim... muitas vezes a gente vê casos de funcionários que não cumpriam o seu papel... e... por conta disso, saíam do seu setor e iam pra outro que até tinha menos trabalho... menos serviço... vamos dizer assim... pra fazer... o que a gente chamava de "incompetência premiada"... é meio complicado falar nesse nível mas é... seria isso... (E3 linhas 176-182)

Sobre a sugestão de se ampliar a participação dos TAE's nas decisões, o extrato a seguir é bastante claro, pois o entrevistado relata que no setor em que trabalha não há tal participação e esse fato gera desperdício de boas oportunidades para gestão da UFJF na visão dele:

Eu acho que assim... dar oportunidade pra administradores participarem de planejamento, pelo menos no meu setor lá... somos dois, dois ou três... são três administradores e... até alguns economistas que também trabalham conosco por lá...nós não participamos de nenhum planejamento ou de tomada de decisões... é a questão que eu tô reforçando. Falta a gestão integrada, falta a gestão participativa e isso realmente né... não traz... é... os benefícios pra universidade, nem pro meu trabalho e nem pra...pros objetivos estratégicos da universidade (E7 linhas 90-96)

4.5. FATORES MOTIVACIONAIS E CONCEPÇÃO DO TRABALHO

Optou-se, didaticamente, por apresentar todas as categorias de análise contempladas no Quadro 5 em subitens separados, porém, ainda neste Capítulo 4 cabe ressaltar que, de acordo com os dados revelados no campo, é possível perceber que os fatores motivacionais para o trabalho, revelados pelos TAE's administradores, pertinentemente descritos em 4.3.1. apresentam-se correlacionados com as concepções do trabalho, também oportunamente detalhadas em 4.2.

Logo, cada um dos fatores motivacionais descobertos em campo por esta pesquisa - conteúdo do trabalho; reconhecimento; sensação de realização; importância do cargo – manifestam-se de forma diferenciada em cada uma das concepções do trabalho, também reveladas por esta pesquisa – trabalho como impacto social do resultado organizacional (1); trabalho como conquista de objetivos pessoais dentro da organização (2).

Dessa forma, a manifestação do fator motivacional “importância do cargo” dentro da concepção (1) pode ser ilustrado pelos trechos a seguir:

Olha, aqui na UFJF, no meu modo de pensar, eu contribuo para a educação do jovens, das pessoas, no Brasil todo, porque na UFJF tem pessoas de todo o Brasil, né? Então eu acho que o meu trabalho, o significado dele aqui é esse aí, é colaborar para a educação, né? Das pessoas através das atividades que a gente faz aqui. (E9 lihas 11-14)

Às vezes quando eu almoço lá no RU eu vejo aquele tantão de alunos né, aquele enorme número de alunos estudando lá, saber que eu estou fazendo parte daquilo né, to colaborando para o futuro deles, né, seja através da parte de ajudar na infraestrutura, através de novas ideias, através de planejamento estratégico, isso para mim também é gratificante e quando eu percebo também que o nosso trabalho ajuda, ajuda a facilitar o trabalho de outras pessoas, e colaborar no caso aí para essa educação, dos alunos, isso é o que me motiva mais. (E9 linhas 79-85)

Para o entrevistado, aquilo que ele realiza na Universidade contribui para a construção de uma sociedade mais próspera e isso o motiva a trabalhar mais e melhor. Outro relato que ilustra tal fator motivacional adjacente à concepção do trabalho ora em comento é apresentado a seguir:

Equipamentos da engenharia, por exemplo, um professor passou mais de três anos em outra instituição tentando fazer a compra daquele equipamento e não conseguiu. Chegou pra mim e falou: “a gente não vai conseguir”. Eu falei com ele: “vamos conseguir sim”. E a gente acabou conseguindo. E ele veio me agradeceu todo feliz, ta lá trabalhando com as bancadas na engenharia. Isso são benefícios que a gente traz pro usuário que é importante. Porque é o aluno que está estudando em um equipamento de qualidade e quando ele chegar ao mercado e tiver um equipamento de ponta, ele vai saber lidar porque na graduação dele, ele trabalhou com um equipamento de ponta também (E10 linhas 48-55)

Nesse depoimento nota-se a correlação que o entrevistado faz entre atendimento do usuário interno com qualidade (professor), atendimento do usuário final com equipamento adequado (aluno) e atendimento dos anseios da sociedade por ter profissional qualificado formado que consegue agir no campo do trabalho pois estava preparado desde a faculdade. Esse foco no usuário final e em servir ao público também transparece em um extrato da E8:

Eu acho que o serviço... é...servidor público né, acho que a gente tem essa função de servir ao público, servir as pessoas que dependem do nosso trabalho...assim... então eu vejo... é isso que me motiva eu acho... e pensar que tem o usuário na ponta, que ele precisa receber o produto da melhor forma (E8 linhas 35-38)

Já o E3 de mostra motivado pelo valor que percebe no cargo que exerce da seguinte forma:

Atualmente, nessa função, eu me sinto motivado pelo valor que isso tem pra instituição. Eu...acredito que o produto dessas atividades... desse trabalho que eu desempenho, essas atividades são importantes pro desempenho do hospital nesse caso né, faz parte da Universidade Federal de Juiz de Fora né, ee... acredito que... se eu desempenhar bem o hospital... pode ter informações, pode ter... vamos dizer assim... acho que pode ter subsídios pra poder avançar. (E3 linhas 13-18)

Já na concepção 2, o fator motivacional de importância do cargo se manifesta de forma diferente, com escopo mais interno à UFJF, como pode ser ilustrado pelo trecho:

É... na verdade eu lido diretamente com o estudante né, com o usuário estudante da política pública né, o perfil que se encaixa no perfil desta política pública. Então, a contribuição é enorme né assim.. .na verdade se eu não tiver ali pra fazer a gestão desta, eu ou qualquer pessoa né, nesta função claro, mas se não tiver essa pessoa na função de gerir essa política pública dentro da universidade, não tem o efetivo, o pagamento da bolsa, o controle dos pagamentos, do lançamento da frequência das parcelas né, enfim... (E2 l. 27-33)

Com relação ao fator de motivação “sensação de realização” os TAEs que foram classificados na concepção de trabalho 1 mostraram-se realizados por terem passado no concurso no público e isso os motiva para o trabalho na UFJF, como se verifica nos extratos:

Acho que é uma coisa pessoal mesmo, eu demorei pra passar num concurso público, demorei pra fazer concurso público, então quando eu passei, fiquei feliz e essa felicidade é uma motivação pessoal, de vir, de estar no horário, de cumprir horário, de fazer o que eu posso né... é pessoal mesmo (E5 linhas 57-60)

Olha eu me sinto bastante animado em trabalhar aqui porque eu me dediquei e lutei para vir trabalhar aqui, então não tem situação que me desanima no momento eu não encontro situação que me desanima de trabalhar aqui apesar de ter alguns problemas, às vezes, mas, sempre eu vejo assim é, tem jeito de contornar né, então é difícil eu me desanimar com as coisas. (E9 linhas 133-136)

Já os entrevistados classificados na concepção 2 mostraram sensação de realização ao nível da tarefa, como se constata em:

É, quando assim... final de ano, por exemplo a gente trabalha assim... de uma forma não muito planejada né orçamentos, não chega num tempo certo... aparte financeira não tá adequada... então a gente tem que fazer com assim, trabalhar tudo com... não de forma atropelada mas assim, não de uma forma é... com pouco prazo né que a gente deveria ter pra... operar pregões, pra fazer um trabalho eficiente então a gente não tem. E a gente consegue e... e a gente vê que no final do ano, a gente consegue realmente...fazer os... cumprir (E7 linhas 37-42)

Com relação ao fator motivacional “reconhecimento”, os TAE’s da concepção de trabalho 1 sentem-se estimulados quando são reconhecidos pelo trabalho que realizam na UFJF. O extrato a seguir ilustra esse fato:

Mas o que me motiva quando este trabalho é reconhecido. Falei agora há pouco do professor da engenharia que me procurou para agradecer, para falar “poxa, foi muito legal”, “gostei do profissionalismo”. Agradeceu duas vezes, escreveu até um ofício agradecendo a equipe na compra do equipamento do outro professor. E isto são coisas que motivam. O reconhecimento profissional de ser um bom servidor (E10 linhas 76-80)

Enquanto que os TAE’s que foram classificados na concepção de trabalho 2 sentem-se motivados quando recebem reconhecimento de pessoas externas à UFJF, não necessariamente pelo trabalho que realizam, mas pelo fato de trabalharem na Universidade, como se verifica no extrato:

Tem as motivações pessoais, eu tenho uma boa remuneração na universidade, tem um lado de status também que a gente é bem querido diante das outras pessoas, as pessoas olham pra gente e pensam: “Poxa você é servidor da universidade, que legal!”. É uma coisa que faz bem pro Ego, todo ser humano tem Ego e é óbvio que a gente quer satisfazer essas coisas também. (E1 l. 84-88)

Já o fator “conteúdo para o trabalho”, para os TAE’s da concepção 1 apresenta nuances de: identificação com as atividades que realiza; trabalho desafiador; trabalhar com atividades de administrador; possibilidade de utilizar conhecimento técnico adquirido. O relato a seguir ilustra a manifestação desse fator motivacional na concepção de trabalho 1:

A possibilidade de realização profissional. Eu **ocupo o cargo de administrador e eu me formei na área.** A administração é uma área que muitas vezes a gente se forma e acaba não trabalhando nela. A gente trabalha em áreas tangenciando a administração muitas vezes mas não trabalha diretamente como administrador. Quando eu entrei na UFJF na **descrição de cargo de administrador da UFJF**, ele **se enquadra dentro do perfil do trabalho de um administrador formal e isso me motiva a trabalhar.** Trabalhar em projetos a desenvolver, tipo de **projeto que eu tenho que usar aquele conhecimento técnico que eu adquiri enquanto administrador e isso me motiva a trabalhar na UFJF** e me motiva a trabalhar neste projeto. (E10 l. 56-63)

Para os entrevistados classificados na concepção de trabalho 2, o fator motivacional de conteúdo do trabalho se manifesta em termos de: identificação com as atividades que executa; gratificar-se com atividades do dia-a-dia. O extrato a seguir ilustra esse fator nessa concepção de trabalho:

Ahh... ã.. assim.. situações gratificantes... assim... não tem nada de extremamente gratificante mas assim... são coisas simples mesmo do dia a dia. Hoje mesmo eu consegui solucionar uma questão que estava pendente desde 2014... Entendeu? Desde outra gestão, de outras duas gestões anteriores em relação ao programa que eu trabalho e assim... isso pra mim é gratificante porque eu tava quebrando a cabeça pra saber como eu ia resolver aquele problema e eu consegui resolver e pra mim... foi assim... facilitador pra mim, pro meu trabalho (E2 linhas 42-48)

A forma como os fatores de motivação manifestam-se no TAE's de acordo com as concepções do trabalho é contemplada no **Quadro 7**.

Logo, com base na análise realizada dos dados de campo, se deduz que para os entrevistados, a dinâmica satis-motivacional subjetiva do administrador que trabalha na UFJF é composta por três aspectos (assim como foi explicitado no **Quadro 5** e na **Figura 2**):

(1) Quem é o TAE administrador no contexto da UFJF, qual é o perfil desse servidor público e qual horizonte de carreira pretende percorrer na instituição;

(2) *Continuum* satis-motivacional: que contempla uma progressão de fatores que vão da motivação à desmotivação para o trabalho bem como da satisfação à insatisfação para com o trabalho;

- Os fatores motivacionais que impactam a motivação para o trabalho dos servidores técnico-administrativos ocupantes do cargo de Administrador na Universidade Federal de Juiz de Fora são: importância do cargo; sensação de realização; reconhecimento; conteúdo do trabalho. Estes fatores motivacionais manifestam-se de forma diferenciada em cada uma das concepções que os TAE's têm sobre o trabalho;

- Os fatores que impactam negativamente a motivação dos TAE's para o trabalho são eles: falta de identificação com as atividades que realiza; dificuldades inerentes ao cargo; subutilização do potencial intelectual do TAE;

- São fatores que satisfazem os TAEs no trabalho: políticas e práticas interessantes da administração superior da UFJF; carreira pública estável; relacionamento com os pares; condições ambientais de trabalho; relacionamento com a chefia;

- Os fatores que deixam os administradores insatisfeitos, são eles: políticas e práticas insatisfatórias das chefias; atuação insuficiente das chefias; práticas patrimonialistas de gestão; falta de comprometimento de outros servidores;

(3) Pela concepção que os administradores possuem do trabalho que realizam;

- Foram identificadas com 2 concepções do trabalho que realizam os entrevistados: trabalho como impacto social relevante do resultado organizacional (concepção 1); trabalho como conquista de objetivos pessoais dentro da organização (concepção 2).

Tal diagnóstico subsidia o gestor, seja ele funcional, de linha, ou da área de Gestão de Pessoas, com dados fundamentados empírica e conceitualmente para construir programas satis-motivacionais pertinentes à carreira de administrador.

No capítulo seguinte serão discutidos os resultados revelados nos dados empíricos coletados no campo à luz dos autores utilizados como referencial teórico.

Quadro 7: Concepções do trabalho e fatores motivacionais subjacentes dos TAE's administradores entrevistados – Espaço de Resultados

Fatores Motivacionais				
Concepção de Trabalho	Conteúdo do trabalho	Reconhecimento	Sensação de realização	Importância do cargo
<p>1 - Trabalho como impacto social relevante do resultado organizacional (E6; E8; E9; E10; E3; E5)</p> <p>E3 l. 2-7); (E5 l. 2-5/6-11); (E3 l. 185-193); (E3 l. 19-28); (E3 l. 31-40/ 45-51); (E8 l. 14-18); E3 l. 2-7); (E5 l. 2-5/6-11); (E3 l. 185-193); (E3 l. 19-28); (E3 l. 31-40/ 45-51); (E8 l. 14-18); (E6 l. 51-54)</p>	<p>* Identificação com as atividades que executa</p> <p>* Trabalho desafiador</p> <p>* Trabalhar com atividades de administrador</p> <p>* Possibilidade de utilizar conhecimento técnico adquirido</p>	<p>* Receber reconhecimento pelo trabalho realizado</p> <p>* Reconhecimento dos outros por trabalhar na UFJ</p>	<p>*Sensação de realização por ter passado no concurso público</p>	<p>* Contribuir para o futuro/ importância da sociedade</p> <p>* Possibilidade de tornar a Administração Pública eficiente</p> <p>* Perceber que o trabalho que realiza faz diferença</p> <p>* Executar trabalho relevante para a instituição</p> <p>* Perceber o valor que o cargo possui para a instituição</p>
<p>2 - Trabalho como conquista de objetivos pessoais dentro da organização (E1; E2; E4; E7)</p> <p>(E1 l. 1-9) (E2 l. 1-6); (E4 l. 1-7/8-11); (E7 l. 19-20); (E2 l. 1-6); (E2 l. 81-85); (E4 l. 20-27); (E1 l. 19-31); (E2 l. 81-85)</p>	<p>* Identificação com as atividades que executa.</p> <p>* Gratificar-se com as atividades do dia-a-dia</p>	<p>* Reconhecimento dos outros por trabalhar na UFJF</p>	<p>* Sensação de realização por conseguir cumprir tarefas</p>	<p>*Servir ao público interno</p> <p>*Contribuir para a Universidade</p>

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do campo, 2016

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DE CAMPO À LUZ DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Adotou-se epistemologicamente neste trabalho um olhar interpretacionista (SANDBERG, 2000; WATSON, 2005) e indutivo (THOMAS, 2006), portanto sem a intenção de corroborar ou refutar nenhuma hipótese fundamentada em alguma das teorias da motivação em específico, ou quaisquer outros temas arrolados no referencial teórico, mas sim com a intenção de apreender as concepções do trabalho do TAE administrador da UFJF bem como detalhar o fenômeno motivacional desses indivíduos com dados que emergiram do campo de acordo com os entrevistados.

Tal opção propiciou a discussão dos resultados obtidos no campo à luz de diversas teorias contempladas na fundamentação teórica para estabelecer pontes entre os autores estudados e os resultados levantados pela pesquisa no campo, logo, o diagnóstico satisfatório do administrador será tratado nesse capítulo e serão discutidos os aspectos teóricos estudados no referencial do Capítulo 2.

Segundo os TAEs da UFJF, os fatores motivacionais que impactam a sua motivação para o trabalho são: importância do cargo; sensação de realização; reconhecimento; conteúdo do trabalho. Tais fatores se manifestam de forma diferenciada de acordo com a concepção do trabalho dos TAEs. Segundo a pesquisa realizada duas foram as concepções de trabalho encontradas: trabalho como impacto social do resultado organizacional; trabalho como conquista de objetivos pessoais dentro da organização.

O fato de o fenômeno observado, no caso a motivação dos TAEs, ser percebido pelos entrevistados de forma diferenciada dentro de cada concepção de trabalho que a pesquisa revelou vai ao encontro das ideias expostas por Sandberg (2000), Amaro e Brunstein (2012) e Cherman e Rocha-Pinto (2015). Para os referidos autores, o fenômeno estudado, no caso a motivação, varia na sua forma de manifestação de acordo com as concepções dos entrevistados, formando o que chamaram de espaço de resultados. Tal espaço de resultados ficou evidenciado no **Quadro 7**. Sandberg (2000, p. 12, tradução livre) define que o termo "concepção é usado para referir-se a modos de viver das pessoas ou dar sentido a seu mundo"

As duas concepções do trabalho dos TAE's administradores reveladas nesta pesquisa apresentam-se de forma hierárquica, da mais profunda à menos profunda e essa disposição hierárquica das concepções restou evidenciada quando da análise da **Figura 3**, pois a concepção do trabalho como conquista de objetivos pessoais dentro da organização se

encontrar no nível do indivíduo; já a concepção do trabalho como impacto social dos resultados organizacionais se encontrar num nível mais amplo, no nível organizacional e social de análise. Tal hierarquização das concepções vão ao encontro das ideias de Sandberg (2000).

Como exemplo dos fatores motivacionais se manifestando de forma diferenciada em cada concepção de trabalho tem-se o fator motivacional de “reconhecimento”, que foi revelado na pesquisa e para aqueles indivíduos que apresentaram a concepção 1 (trabalho como impacto social relevante do resultado organizacional) tal fator se manifestou como reconhecimento pelo trabalho realizado; já para os entrevistados que apresentaram a concepção 2 (trabalho como conquista de objetivos pessoais dentro da organização) esse fator motivacional se manifesta como ser reconhecido pelos outros pelo fato de trabalhar na UFJF. Os dois extratos a seguir apresentados ilustram esse fato, considerando que o E10 foi classificado na concepção 1; e a E1, na concepção 2:

Mas o que me motiva quando este trabalho é reconhecido. Falei agora há pouco do professor da engenharia que me procurou para agradecer, para falar “poxa, foi muito legal”, “gostei do profissionalismo”. Agradeceu duas vezes, escreveu até um ofício agradecendo a equipe na compra do equipamento do outro professor. E isto são coisas que motivam. O reconhecimento profissional de ser um bom servidor (E10 linhas 76-80)

Tem as motivações pessoais, eu tenho uma boa remuneração na universidade, tem um lado de status também que a gente é bem quisto diante das outras pessoas, as pessoas olham pra gente e pensam: “Poxa você é servidor da universidade, que legal!”. É uma coisa que faz bem pro Ego, todo ser humano tem Ego e é óbvio que a gente quer satisfazer essas coisas também. (E1 l. 84-88)

Receber reconhecimento pelo trabalho que realiza é um fator motivacional e intrínseco ao indivíduo e possui relação com o cargo que exerce (HERZBERG, MAUSNER; SNYDERMAN, 2011).

Herzberg, Mausner e Snyderman (2011) apresentam importante distinção entre os fatores que motivam os indivíduos e os fatores que os satisfazem (higiênicos), tal distinção foi possível de ser observada pela fala dos TAE's entrevistados quando do levantamento das categorias de fatores motivacionais (e desmotivacionais) e fatores de satisfação (bem com os de insatisfação).

Outro fator motivacional revelado pelos TAE's foi o de “sensação de realização”, pois segundo os dados da pesquisa, os entrevistados manifestam necessidade de se sentirem plenos; sentem-se realizados por ter conquistado a vaga no serviço federal através de concurso público; sentem-se realizados quando imaginam o usuário utilizando o bem adquirido pelo

eles. Essa sensação de realização encontra-se atrelada à busca humana pela auto-superação, pela utilização plena das potencialidades as quais o indivíduo é capaz:

O conceito de auto-realização como meta última do homem tem sido focal para muitos teóricos. Para homens como Jung, Adler, Sullivan, Rogers e Goldstein a suprema meta do homem é o preenchimento de sua criatividade, única e individual de acordo com suas próprias potencialidades inatas e dentro dos limites da realidade (HERZBERG, MAUSNER; SNYDERMAN, 2011, pp. 113-114. Tradução livre)

Ilustram a sensação de realização por ser administrador na UFJF os extratos: “Neste cargo eu pretendo ficar até me aposentar. Eu me realizo enquanto administrador público, eu gosto do setor público, mesmo com todos os problemas que ele tem” (E10 l. 140-142).

Quando a gente termina um projeto e aquilo é reconhecido, é colocado em prática, né, quando a gente fazia um termo de referência e aquilo vai para pregão e realmente dá certo, então isso é uma coisa gratificante, realmente, quando você faz um trabalho e vê que aquilo foi para frente, foi reconhecido, valorizado, que é o que geralmente acontece, isso é gratificante de ver, a missão cumprida, né” (E9 l. 109-113)

Percebe-se que quando o E9 cumpre com o que se propôs a fazer sente-se realizado, logo, é interessante resgatar os apontamentos que McClelland (1987) faz em relação a esse fator motivacional.

Nós temos enfatizado repetidamente que ‘fazer algo de forma melhor’ é o incentivo natural para o motivo de realização [...] o que deve estar envolvido com o motivo de realização é fazer algo melhor por isso mesmo, pela satisfação intrínseca de fazer algo melhor”, (McCLELLAND, 1987, p.228, tradução livre, aspas no original).

Tem-se ainda, que a importância do cargo revelou seu potencial de estimular para o trabalho os servidores TAE’s entrevistados, pois sentem que contribuem para o futuro da sociedade; trabalham pela missão da UFJF; contribuem com a qualidade da execução do gasto público; sentem-se bem por servir ao público; sentem de orgulho por trabalhar na UFJF; reconhecem que o trabalho impacta indiretamente na atividade-fim da Universidade; percebem significado no trabalho que realizam. Tal fator também é considerado de motivação intrínseca e relacionada com o cargo (HERZBERG, MAUSNER; SNYDERMAN, 2011). O valor do cargo aos olhos daqueles que o exercem permitem conferir significado ao trabalho e contribuem para o ganho de qualidade e produtividade (LÉVY-LEBOYER, 1994). Em relatos, como explicitado a seguir, fica clara a força motivadora desse fator:

Olha, o trabalho que eu realizo, é... ele é importante porque ele maximiza o uso dos recursos públicos...então assim, gera economia pra administração pública, é... compras... adquire os bens todos que a universidade utiliza no trabalho de ensino e pesquisa... então assim, é um trabalho importante... eu vejo como um trabalho de muita importância na UFJF” (E8 l. 14-18)

Foi possível também observar no campo, de acordo com o exposto 4.3.1.1. que o conteúdo do trabalho também se consubstancia em fator de motivação para os TAE’s

administradores na medida em que se identificam com as atividades que executam no dia-a-dia e sentem que é possível sentirem-se gratificados com as atividades que compõem o cargo. Tal fator é considerado como motivacional pela teoria herzberguiana (BERGAMINI, 2013) e também é capaz de atribuir significado ao trabalho e somar esforços para maior qualidade do trabalho realizado e maior produtividade do funcionário (LÉVY-LEBOYER, 1994). O extrato a seguir confirma a manifestação desse fator motivacional no E10.

Quando eu entrei na UFJF na **descrição de cargo de administrador da UFJF**, ele **se enquadra dentro do perfil do trabalho de um administrador formal e isso me motiva a trabalhar**. Trabalhar em projetos a desenvolver, tipo de **projeto que eu tenho que usar aquele conhecimento técnico que eu adquiri enquanto administrador e isso me motiva a trabalhar na UFJF** e me motiva a trabalhar neste projeto. **E10 l. 55-60)**

Além dos fatores motivacionais, os dados da pesquisa revelaram fatores que impactam negativamente a motivação dos TAEs para o trabalho e receberam o rótulo de fatores desmotivacionais, foram eles: falta de identificação com as atividades que realizam; dificuldades inerentes ao cargo; subutilização do potencial intelectual do TAE.

Pelo dos dados pesquisa, de acordo com o **Quadro 6** que apresenta os dados gerais que compõem o perfil dos entrevistados, nota-se que os TAE's administradores, no contexto da UFJF se consideram superqualificados e efetivamente, encontram-se superqualificados para o cargo que exercem. Tal fato ficou evidente quando da análise do referido **Quadro 6**, sendo que apenas um dos 10 entrevistados possui formação condizente com o requerido pelo cargo, isto é, graduação em administração. Todos os outros 9 possuem pós-graduação, alguns mais de uma especialização e outros até grau de mestre. Esse fato somado a atribuição por parte das chefias de atividades rotineiras e burocráticas aos administradores estaria induzindo a um estado de desmotivação por parte do servidor, conforme exposto por Lévy-Leboyer (1994). Ilustra a desmotivação do TAE superqualificado o seguinte extrato:

Olha eu acho que ela poderia disponibilizar mais ferramentas pra gente trabalhar, acho que escutar mais o que a gente tem a dizer, a gente enquanto administrador pode contribuir muito para a Universidade a gente tem um monte de ideias, um monte de projetos, um monte de propostas de melhoria e muitas vezes a gente não é escutado, a gente acaba que a gente fica é sendo subaproveitado em processos em serviços rotineiros que não agregam quase valor nenhum à Universidade e a gente acaba com isso desmotivando e a nossa energia vai embora, se a gente tivesse mais, fosse mais ouvido digamos assim, na Universidade eu acho que a eu gastaria mais energia no meu trabalho, e estaria mais motivado a isso" (E10 l. 232-240)

Existe a nível mundial uma crise das motivações que possui como elementos principais, além da superqualificação, a desconsagração do trabalho e o desligamento do trabalho (LÉVY-LEBOYER, 1994), esses últimos dois conceitos foram evidenciados na fala dos TAE's que participaram da entrevista quando estes revelaram fatores de insatisfação com

trabalho, pois um desses fatores surgiu quando afirmaram que há falta de comprometimento de outros servidores, tal fato liga-se e à desconsagração do trabalho e à redução da ética no trabalho (CHANLAT, 1995).

Eu não acho justo porque realmente eu vejo muita gente não trabalhando pelo menos as seis horas que seria certo nos setores que tem turnos ininterruptos e eu vejo muita gente também que não está preocupada, não está comprometida com o trabalho, enquanto alguns estão muito comprometidos com o que fazem. Eu não sei o motivo destas pessoas que não estão comprometidas com o que fazem, algumas realmente pode ser de índole, de moral, a pessoa não está nem aí, só quer pegar o dinheiro dela e pronto e acabou. (E1 l. 230-236)

O extrato apresentado refere-se à resposta dada à seguinte pergunta: Comparando os seus esforços empregados e essas recompensas recebidas com os esforços que os outros servidores entregam e as recompensas que eles recebem, o tratamento que a UFJF proporciona aos servidores, lhe parece justo? Na resposta da E1 fica ilustrado um apontamento feito por todos os 10 entrevistados, que afirmaram haver falta de comprometimento de outros servidores dentro da UFJF.

Nota-se que quando o servidor acredita que há tratamento injusto dentro da organização na qual trabalha tal fato leva o indivíduo a determinados comportamentos, ou seja, motiva o funcionário a: abandonar o cargo, a carreira ou a organização. Tais comportamentos fazem parte do processo motivacional explicado na teoria da equidade de Adams (1963), segundo a qual quando o empregado encara um cenário de iniquidade, isto é, quando percebe contribuir mais do que outros e receber menos do que outros dentro da organização ele toma medidas para corrigir a iniquidade percebida.

“Abandonar o campo”, seja o campo considerado o setor onde se trabalha, a carreira que exerce, ou a própria organização, foi um comportamento verificado em alguns TAEs entrevistados, como se ilustra no extrato:

Olha, essa é uma pergunta difícil e que andou mudando... eu... pensava nisso e pensava assim, eu acreditava que eu ia ficar bastante tempo na universidade como TAE né, como técnico administrativo. É... hoje uma coisa que... que... passa pela minha cabeça, que eu tenho interesse talvez em fazer, é encarar mesmo a carreira acadêmica né... eu percebo que além da antiguidade na UFJF pelo menos, há uma valorização diferenciada no professor...é... e aí eu realmente penso em fazer o mestrado acadêmico, um doutorado... enfim, trilhar a carreira acadêmica e me tornar professor [...] Isso... pela própria questão de uma carreira acadêmica, você demora aí pelo menos aí, em torno de seis a oito anos... não seria uma coisa que eu poderia fazer num curto espaço de tempo...” (E4 l. 144-150/156-158)

O comportamento de planejar a saída da carreira de TAE e ingressar na carreira de docente, declarado pelo E4 revela a força desmotivacional da sensação de injustiça que

percebe na diferença de tratamento conferido pela UFJF aos professores em relação aos TAEs.

Tal horizonte de carreira de médio prazo manifestado por 4 TAE's se coaduna com o que expressa Chanlat (1995; 1996) ao conceber 5 paradoxos que existem contemporaneamente na gestão de carreiras: redução dos empregos estáveis e bem remunerados; aumento das preocupações essencialmente financeiras; redução da ética no trabalho; crise nos sistemas de formação profissional; redução do horizonte profissional de médio e longo prazo. Os dados da pesquisa revelaram a redução do horizonte de carreira de longo prazo como uma realidade para os TAE's administradores da UFJF, porque mesmo se enquadrando numa carreira do tipo burocrática escalonada em níveis hierárquicos previstos em lei (CHANLAT, 1995) e gozando de uma estabilidade providenciada pelo serviço público, 4 dos 10 entrevistados alegaram que pretendem ficar até no máximo 6 anos na carreira de administrador UFJF e pretendem mudar para a carreira docente ou buscar outra organização para trabalhar como foi verificado no extrato anteriormente apresentado e o que vê no extrato a seguir: **“Meu tempo na universidade... creio que não será muito que é o objetivo de alcançar outro cargo. Já estou um ano e meio, devo ficar por volta de dois ou três anos”** (E6 l. 67-69).

A gestão da própria carreira, que em um contexto de instabilidade e descontinuidades também foi apresentado por Chanlat (1995) quando da caracterização do modelo de carreira moderno, em contraposição ao tradicional e de longo prazo. É o que parece acontecer com os TAE's que preferem sair do setor ou da Universidade, buscando gerir a própria trajetória profissional rumo à sensação de realização, uma vez que não vislumbram essa realização pessoal e profissional no longo prazo dentro da UFJF. O extrato a seguir revela esse comportamento.

Eu quero me realizar digamos assim, eu diria mais plenamente enquanto administrador público. E aqui na UFJF em virtude disto que tem acontecido nós últimos quatro anos, desde que eu entrei na XXXX eu não consigo ter é esta realização plena porque os projetos são quebrados, são cortados, são engavetados, eu ter que convencer um pró-reitor que planejamento é importante. Não é isso que eu quero fazer da minha vida. Eu quero trabalhar como administrador público na essência e isso aqui eu tô vendo que não vou conseguir. Por isso, eu pretendo, assim que possível, eu vislumbro um horizonte de no máximo cinco anos passar pra um outro cargo, em uma outra instituição, mas sendo sempre um administrador público. (E10 l. 142-150)

Ainda dentro da categoria levantada no campo de fatores desmotivacionais nota-se o de falta de identificação com as atividades que realizam os TAE's pois os 4 entrevistados que manifestaram esse fator de desmotivação possuíam a expectativa de exercer atividades de maior complexidade e responsabilidade e menos operacionais antes de assumirem o cargo na

UFJF, e a realidade das tarefas que atualmente realiza sinaliza no sentido contrário, como se verifica no extrato:

A situação mais constante é justamente você acreditar que poderia colaborar um pouco mais de... num primeiro momento... num primeiro momento você ter oito meses de uma colaboração que você enxergava o seu trabalho dentro da proposta que você tinha inicial, então daqui a pouco você enxergar que não tá colaborando com aquilo que era a proposta inicial né... então isso é frustrante... o desvio de função, você trabalhar não como administrador, não buscando melhorar os processos, não trabalhar com os projetos, não trabalhar na gestão da universidade né, ajudar a gestão... assessorar a gestão... é... você se frustra né... (E4 linhas 111-118)

O que revela esse depoimento é outro aspecto que deve ser discutido entre os dados da pesquisa e a teoria revisada no referencial teórico, que diz respeito à possível quebra de contrato psicológico que pode estar ocorrendo com os administradores na UFJF (ROUSSEAU, 1989). As medidas a serem tomadas para se corrigir a quebra do contrato psicológico são mais custosas do que as medidas a serem tomadas para se evitar a referida ruptura desse contrato (ROUSSEAU, 1989).

A pesquisa revelou também que os TAE's se sentem insatisfeitos por uma série de fatores: políticas e práticas insatisfatórias das chefias; atuação insuficiente das chefias; práticas patrimonialistas de gestão; falta de comprometimento de outros servidores. O diagnóstico de tais fatores desmotivacionais e de insatisfação é parte importante da compreensão da dinâmica satis-motivacional da subjetividade do administrador pois auxilia no processo de remotivação dos TAE's ao permitir a construção de políticas de recursos humanos pertinentes aos anseios dos administradores como carreira e considerando a subjetividade desses trabalhadores (DAVEL; VERGARA, 2009), dentro de uma lógica de gestão processual relacional que também admite essa subjetividade, como exposto por Watson (2005). Uma Teoria da motivação que parece se coadunar com tais princípios é a Teoria Y de McGregor (2006) que permite que a pró-atividade do trabalhador dê vazão à sua criatividade no ambiente de trabalho através da implementação de técnicas de gestão participativas e emancipatórias do funcionário, em contraposição aos pressupostos da Teoria X (MCGREGOR, 2006) que assume que o funcionário precisa ser controlado para que trabalhe bem, pois pressupõe que são preguiçosos e avessos ao trabalho.

Verifica-se nas práticas de gestão da UFJF elementos dessa última teoria, a Teoria X, pois alguns entrevistados apontaram como fator de insatisfação no trabalho o pouco espaço para participação nas decisões do setor, o que remete justamente aos pressupostos centralizadores de decisão típicos da Teoria X de McGregor (2006):

Eu acho que assim... dar oportunidade pra administradores participarem de planejamento, pelo menos no meu setor lá... somos dois, dois ou três... são três administradores e... até alguns economistas que também trabalham conosco por lá...nós não participamos de nenhum planejamento ou de tomada de decisões... é a questão que eu tô reforçando. Falta a gestão integrada, falta a gestão participativa e isso realmente né... não traz... é... os benefícios pra universidade, nem pro meu trabalho e nem pra...pros objetivos estratégicos da universidade” (E7 l. 90-96)

Ainda com relação a fatores de insatisfação no trabalho, percebe-se pela fala dos entrevistados, que a quase totalidade (9 dos 10) aponta que existem práticas patrimonialistas de gestão no âmbito da Universidade objeto de estudo, tal fato espousa a tese de Abrúcio (1998) que apregoa que os modelos de administração pública coexistem dentro das organizações, não tendo sido completamente eliminados, é o que parece acontecer na UFJF:

Nem sempre, é, a outros nem sempre, porque tem a parte do... do relacionamento assim, tem pessoas que têm o relacionamento mais próximo né, com a chefia, e elas acabam conseguindo alguns benefícios, umas benesses né, então nisso aí às vezes têm pessoas que fazem menos e acabam ganhando a mesma coisa, ou ganhando até mais um pouco né, tanto financeiramente quanto qualitativamente” (E9 l. 203-207)

Na Universidade também existem práticas de administração gerencial (BRESSER-PEREIRA, 1996), como se verifica pelo extrato de entrevista a seguir quando o E6 responde o que o faz investir energia na UFJF.

Acho que o bem-estar de estar aqui, ter a tranquilidade da estabilidade pelo serviço público né e... Cada dia procurar melhorar... até que vem essas novas tendências de cidadania com reivindicações da sociedade. Isso vai ajudando também de certa forma, tanto os servidores a procurar melhorar, institucionalizar regras às vezes, como ferramentas da área privada né pra poder melhorar cada dia mais a performance da instituição. (E6 linhas 35-39)

Falta de política clara de ascensão meritocrática na carreira também se revelou um fator de insatisfação enquadrado na categoria de políticas e práticas insatisfatória das chefias de acordo com os dados da pesquisa:

O reconhecimento profissional de ser um bom servidor, você deveria ser reconhecido profissionalmente em virtude disso e se houvesse a possibilidade de uma ascensão na carreira, isto me motiva. Você ser reconhecido e neste reconhecimento, você galgar posições maiores na esfera hierárquica. Isto é algo que me motivaria. P: Existe esta possibilidade na UFJF? EP2: Sinceramente, acho pouco provável. Em virtude de a estrutura ser muito política, eu diria 100% política e nada técnica. Aquele que trabalha, muitas vezes não é reconhecido pelo trabalho que realiza. E este camarada, falando um ditado popular: “burro bom, carga nele”. A única coisa que ele vai ganhar em troca é mais trabalho, mais dor de cabeça, mais preocupação. Eventualmente menos reconhecimento e cargo, nem passar longe disso porque a estrutura política da UFJF não vai permitir que ele assuma um cargo de direção, uma função comissionada, um cargo comissionado, em virtude daquilo que ele traz de retorno para a UFJF. Não vejo esta possibilidade hoje, vejo algo extremamente desmotivante para mim. (E10 l. 80-91)

Segundo Vroom (1964) essa falta de percepção de correlação entre desempenho e recompensa reduz a instrumentalidade, que em conjunto com a valência e a com a expectativa

compõem o processo motivacional, logo, qualquer um desses constructos quando reduzidos, reduz-se a motivação total do indivíduo.

Outros entrevistados apontam também que as metas não são claras, não há definição por parte das chefias de quais atividades devem ser conduzidas e nem por quem, tais fatos vão ao encontro do que apregoa Latham e Locke (1979) na teoria da definição de metas, onde afirmam que os objetivos bem definidos e pactuados com os funcionários possuem o condão de auxiliar na motivação do indivíduo para o alcance da meta.

Foi possível também verificar com os dados da pesquisa que existem fatores que satisfazem os TAE's no contexto do trabalho, são eles: políticas e práticas interessantes da administração superior; carreira pública estável; relacionamento com os pares; condições ambientais de trabalho; relacionamento com a chefia.

No que se refere ao relacionamento com os pares, os motivos sociais apresentados por McClelland (1987) de afiliação, pois diversos TAE's relataram a importância que a aceitação da equipe e o bom relacionamento com os pares possuem para a satisfação no trabalho, como se verifica em:

Situação mais gratificante que eu encontrei foi principalmente até abril de 2015 que eu encontrei uma equipe de administradores, uma equipe formada né e muito qualificada, com capacidade de liderança né... você enxergava isso claramente e... aonde eu pude aprender... ter um aprendizado muito rápido, muito crescente ali naquele convívio, naquelas tarefas[...] acelerado né, bem... na verdade conturbado pela quantidade de tarefas até pela eficiência dessa própria equipe... então muita coisa chegava e também muita coisa entregue rápido e bem feita e dentro do que é o legal, dentro do que é o correto... então... eu me surpreendi positivamente ali e tive... e tive uma situação gratificante de aprendizado durante oito... em torno de oito meses muito interessante que eu vou levar pra minha carreira de administrador público principalmente a questão pública... as pessoas com comprometimento com o que é público, fazer rápido, fazer bem feito, fazer dentro do que é a lei... é... eu achei isso... e em equipe que é o mais... o trabalho solitário do serviço público, ele parece ser atônito, então eu encontrei uma equipe que foi muito gratificante. E essa equipe me acolheu E4 l. (90-100)

Outros entrevistados deixaram transparecer a que vontade de se superarem em realizações pessoais e profissionais e darem o melhor de si dentro da UFJF constituem fatores de motivação, tais depoimentos foram concentrados na categoria do fator motivacional de sensação de realização e já foram discutidos no Capítulo 4 e neste Capítulo. Já o motivo social de poder é percebido quando os TAE's administradores entrevistados demonstram desejo de participarem das decisões, e para McClelland (1987) tal motivo, o de poder, referir-se ao desejo de impactar em decisões, em influenciar ações de outros, exercer a liderança.

Já sobre a cultura organizacional, um dos entrevistados apontou que parece haver na UFJF um valor cultural de valorização da antiguidade em detrimento ao mérito e isso para ele

é frustrante. Outro aspecto que a pesquisa revelou foi que vários administradores relataram como fator de satisfação no trabalho uma relação cordial com a chefia, porém, esses mesmos administradores, ao exporem fatores de insatisfação no trabalho arrolaram como prática insatisfatória da administração superior da UFJF a descontinuidade de projetos por parte das chefias, tal fato parece se coadunar com o que na literatura se vê como homem cordial (ROSA, TURETA E BRITO, 2000), que navega socialmente evitando e mascarando conflitos através do jeitinho (VILLARDI, 2011), o que pode ser reflexo de um traço típico da cultura (MORGAN, 2006) brasileira dentro da cultura da UFJF.

Cabe ainda pontuar que as necessidades de segurança, de acordo com a teoria Maslowiana, apresentaram-se na pesquisa quando da valorização pelos TAE's da estabilidade no serviço público. Os fatores higiênicos herzberguianos também emergiram do campo quando os entrevistados fizeram uma série de elogios a fatores externos ao cargo como fonte de satisfação no trabalho como ambiente físico do *campus* agradável, equipamentos adequados para se trabalhar.

Uma vez apresentados os resultados do campo e discutidos à luz do referencial teórico, nota-se que com base na subjetividade explicitada e discutida do TAE administrador que trabalha na UFJF se revelaram como fatores que os motivam: conteúdo do trabalho; reconhecimento; sensação de realização e importância do cargo.

Também foi possível identificar elementos da crise da motivação quando se revelaram os fatores que impactam negativamente a motivação dos TAE's para o trabalho: falta de identificação com as atividades que realizam; dificuldades inerentes ao cargo; subutilização do potencial intelectual do TAE.

Já fatores externos ao cargo e ao indivíduo, que são os fatores capazes de prover satisfação no trabalho dos administradores, também foram revelados pela pesquisa e são: políticas e práticas interessantes da administração superior da UFJF; carreira pública estável; relacionamento com os pares; condições ambientais do trabalho; relacionamento com a chefia. Em contrapartida, os fatores capazes de conferir insatisfação no trabalho para o TAE da UFJF são: práticas patrimonialistas de gestão que tomam conhecimento; atuação insuficiente da chefia; falta de comprometimento de outros servidores dentro da Universidade; insatisfações ligadas à carreira.

No capítulo seguinte serão expostas as considerações finais, bem como feitas propostas e recomendações à gestão da UFJF de acordo com os dados obtidos no campo

discutidos à luz do referencial teórico adotado. Ainda, são sugeridas questões para dar continuidade e complementaridade a esse trabalho em pesquisa futura.

6. CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

De acordo com o que foi revelado pelo campo e com a discussão realizada com fulcro na fundamentação teórica desse trabalho, é possível se responder à pergunta de pesquisa posta: O que compõe a dinâmica satis-motivacional subjetiva dos administradores que fazem carreira na UFJF?

Tal dinâmica contempla fatores motivacionais que impactam a motivação para o trabalho dos servidores técnico-administrativos ocupantes do cargo de Administrador na Universidade Federal de Juiz de Fora e esses são quatro: conteúdo do trabalho; reconhecimento; sensação de realização; importância do cargo.

O **conteúdo do cargo** se mostrou um fator motivacional nessa pesquisa porque se relaciona a: identificação com as atividades que o TAE executa; possuir um trabalho desafiador; lidar com atividades típicas de administrador; possibilidade de utilizar o conhecimento técnico adquirido.

O **reconhecimento** mantém a motivação do TAE administrador na medida em que o servidor é reconhecido pelo trabalho que realiza na UFJF e é reconhecido por pessoas externas à Universidade por nela trabalhar.

A **sensação de realização** o estimula para o trabalho na UFJF porque: satisfaz a necessidade do administrador de se sentir pleno e explorar as suas potencialidades.

O **valor atribuído ao cargo** exercido pelo administrador na UFJF estimula sua motivação pois: o TAE percebe estar contribuindo para o futuro do Brasil e da sociedade; executando um trabalho relevante para a instituição; percebe seu cargo como importante dentro do contexto da Universidade; percebe que o trabalho que realiza no cargo de administrador possui um significado positivo para ele.

Esses fatores motivacionais manifestam-se de maneira diferente a depender da concepção de trabalho que possui o TAE. A pesquisa revelou duas concepções de trabalho: (1ª) trabalho como impacto social relevante do resultado organizacional e (2ª) trabalho como conquista de objetivos pessoais dentro da organização. Essas duas concepções se estabeleceram de forma hierárquica sendo a primeira mais profunda e complexa ao se referir ao contexto intra-organizacional e ao contexto social do entorno da UFJF e a segunda mais restrita ao escopo interno da UFJF.

Cabe, porém, ressaltar que fatores de desmotivação também foram passíveis de serem levantados com a condução dessa pesquisa, e também compõem a dinâmica satisfativa do administrador. Esses fatores de desmotivação são relacionados a: falta de identificação com as atividades que realiza; dificuldades inerentes ao cargo; subutilização do potencial intelectual do TAE.

Fatores de satisfação e de insatisfação também foram revelados com as respostas dos entrevistados, que se disseram satisfeitos pelos seguintes fatores: políticas e práticas interessantes da administração superior; carreira pública; relacionamento com os pares; condições ambientais de trabalho; estabilidade; relacionamento com a chefia.

Porém, os TAEs se sentem insatisfeitos por: políticas e práticas insatisfatórias da administração superior; atuação insuficiente da chefia; práticas patrimonialistas de gestão; falta de comprometimento de outros servidores.

Nota-se que existe dentro da carreira de administrador na UFJF um misto de sensações positivas e negativas que podem conduzir os membros dessa carreira a atitudes favoráveis ou desfavoráveis em relação ao trabalho, tal complexo de sentimentos e atitudes encontram-se também ancorados no perfil dos administradores e nas atividades que exercem.

Conclui-se que dados os fatores motivacionais identificados, existe espaço para os gestores da UFJF atuarem no sentido de desbloquear o potencial motivacional dos TAE's administradores a partir de uma profunda compreensão dos fatores e mecanismos que motivam esses servidores para o trabalho e agir no sentido de considerar os anseios dos administradores na medida em que esses desejos se coadunam com os objetivos estratégicos da instituição.

Esse diagnóstico realizado constitui-se em repositório de informação útil que serve como ferramenta para uma atuação estratégica não apenas da área de Gestão de Pessoas da UFJF, mas para todos os gestores que possuem em suas equipes servidores da carreira de administrador.

Os fatores de satisfação e insatisfação revelados também devem ser tratados com o devido cuidado por parte da Administração da UFJF pois são pilares que amparam os fatores motivacionais e em conjunto com eles conformam a completude da satisfação do trabalhador, da qualidade de vida no trabalho, da oportunidade de trabalhar mais disposto e com afinco para perseguir metas e objetivos organizacionais e atingir patamares de excelência dentro da administração pública.

Pela fala dos administradores percebe-se que essa carreira contribui e pode contribuir muito mais para que a atividade-meio da UFJF seja fortalecida e o impacto das boas práticas de gestão seja colateralmente sentido nas atividades-fim da Universidade, quais sejam: ensino, pesquisa e extensão.

Vive-se a nível mundial um contexto de desconsagração e desligamento do trabalho, de paradoxos na gestão de carreiras, com ambiente instável e descontínuo, somente um olhar atento para cada carreira, que contemple a subjetividade dos funcionários, que leve em consideração aspectos culturais nacionais e organizacionais, que seja sensível às demandas sociais por uma administração pública eficiente, eficaz, efetiva e participativa poderá reverter o bloqueio motivacional sentido por servidores de uma carreira que pode estar sendo sub-aproveitada.

Através de um diagnóstico apurado da dinâmica satis-motivacional a produtividade com qualidade, fundamental para a prosperidade de uma nação, poderá ser alcançada. Tal cenário torna-se ainda mais relevante quando se tem um contexto de escassez de recursos a nível nacional e o respeito aos tributos pagos pelos contribuintes e carreados aos cofres público deve ser demonstrado, com, no mínimo, um serviço público de excelência.

6.1. Recomendações

De acordo o que foi apresentado nos capítulos precedentes recomenda-se primeiramente que a Administração Superior conduza diagnósticos como este, da dinâmica satis-motivacional para compreender a subjetividade de cada carreira e o que pode ser feito no sentido no desbloqueio motivacional em busca de satisfação dos funcionários e atendimento dos objetivos institucionais. Não apenas uma única vez, mas em ciclos previamente preestabelecidos uma vez que os fatores motivacionais podem mudar com o tempo, bem como os de satisfação.

Bergamini (2013) deixa claro que não se pode motivar ninguém, por ser a motivação intrínseca ao indivíduo e as tentativas da gestão de motivar os funcionários se coadunam mais com as teorias do condicionamento, e não com as da motivação.

Na carreira de administrador na UFJF, de acordo com os dados da pesquisa, existem fatores de **motivação**, de **desmotivação**, de **satisfação** e de **insatisfação**, todos relacionados ao contexto do trabalho, diante desse cenário cabe à gestão da Universidade trabalhar no sentido do desbloqueio motivacional dos servidores, liberando o potencial criativo e de

produtividade que existe em cada um como recomendara Bergamini (2013). Tal ação é possível quando os gestores diagnosticam os fatores que influenciam a motivação dos servidores para o trabalho.

Para Lévy-Leboyer (1994) cabe a remotivação dos servidores que já se encontram em processo de desmotivação. Tem-se ainda que os entrevistados evidenciaram elementos que podem ser utilizados, como afirmaram Tamayo e Paschal (2003), na construção de políticas motivacionais pertinentes, de acordo com os fatores de motivação dos TAE's administradores na UFJF. São eles: capacitar gerencial para os chefes; valorização do TAE na UFJF; adoção de políticas de gestão de pessoas que contemplem os anseios dos administradores.

Recomenda-se não apenas à área responsável pela gestão de pessoas na Universidade, mas também aos parceiros gestores funcionais e a toda a Administração Superior da UFJF que elaborem e incentivem a implementação de um programa satis-motivacional para a carreira de administradores com lastro principal nos fatores motivacionais e secundário nos fatores de satisfação que foram diagnosticados nessa pesquisa.

Os fatores de desmotivação e de insatisfação também devem subsidiar a construção do programa motivacional bem como a concepção que os TAE's administradores possuem do trabalho, fomentando a busca por uma concepção cada vez mais profunda e complexa do significado que atribuem ao trabalho.

Baseado nos dados da pesquisa, na categoria que levantou elementos para subsidiar um programa satis-motivacional pertinente, e na discussão teoria-campo, propõe-se, como exemplo de programa satis-motivacional para os TAE's administradores da UFJF o que se apresenta no Quadro 8:

A proposta apresentada para ser implementada pode utilizar ferramentas consagradas da gestão da privada, seguindo a lógica gerencial de Administração Pública, com adaptações pertinentes ao contexto público, cita-se a ferramenta de gestão da qualidade conhecida como 5W2H, sigla que se deriva das iniciais em inglês (*what, how, how much, who, when, where, why*) de perguntas e definições que auxiliam os gestores a definirem: conteúdo (o que fazer); responsabilidades (quem vai fazer); escopo temporal (quando vai fazer); procedimentos a serem adotados (como fazer); local de realização do procedimento ou atividade (onde será feito); orçamento necessário (quanto custa); justificativa de realização (por que fazer).

Como exemplo ilustrativo para a gestão da UFJF trabalhar um dos elementos da proposta motivacional utilizando a ferramenta sugerida (5W2H) será detalhada a ação “prover capacitação e treinamento”: capacitação em compras públicas (o que fazer); por que está

previsto no planejamento estratégico que essa é uma área crítica da UFJF e confere segurança e confiança aos TAEs para realizarem procedimentos complexos (porque fazer); orçamento da ação em R\$ 4.000,00 (quanto vai custar); trazer instrutor externo que ministrará curso com carga horária de 20h, incorrerá em despesas de diária, passagem e valor do curso e abordará os tópicos de dispensa e inexigibilidade de licitação (como fazer); dos dias 05 a 08 de setembro de 2016 (quando fazer); Pró-Reitoria de Recursos Humanos será a responsável pela coordenação da ação (responsável pela ação); evento a ser realizado auditório da Reitoria (onde fazer).

Quadro 8 – Proposta de programa satis-motivacional para os TAE's administradores

Programa motivacional para os TAE's administradores da UFJF	
Dados da Pesquisa	Elementos do programa satis-motivacional
Fatores de Motivação	Ações para fomentar e manter os fatores de motivação
Conteúdo do trabalho	Enriquecer o cargo com atividades estimulantes da criatividade; atribuir responsabilidades aos TAE's; fomentar a assunção de cargos de chefia pelos administradores
Reconhecimento	Prover feedback regular e reconhecer o trabalho bem realizado
Sensação de realização	Identificar o que faz o servidor se sentir realizado e atribuir atividades que sejam condizentes com tal anseio e atenda objetivos estratégicos
Importância do cargo	Valorizar a carreira do administrador dentro da UFJF; permitir que a atuação dos administradores em projetos estratégicos e relevantes
Fatores de satisfação	Ações para fomentar e manter os fatores de satisfação
Políticas e práticas interessantes da administração superior	Prover capacitação e treinamento; fomentar horários flexíveis para TAE's estudantes
Carreira pública	Respeitar pautas e momentos de movimentos de reinvidicação de melhorias nas condições da carreira, que são previstas em lei e não são passíveis de ingerência por parte da administração
Relacionamento com os pares	Promover eventos de socialiação; fomentar a cooperação entre os pares como princípio a ser seguido nos setores; evitar práticas de competição predatória entre servidores.
Condições ambientais do trabalho	Disponibilizar ambiente adequado, equipamentos condizentes com as atividades
Relacionamento com a chefia	Respeitar o TAE; manter tratamento cordial respeitoso e sincero no sentido de não bloquear projetos elaborados pelos TAE's por motivos políticos e sem embasamento técnico
Fatores de desmotivação	Ações para prevenir ou reduzir os fatores de desmotivação
Falta de identificação com as atividades que realiza	Diagnosticar periodicamente se os TAE's encontram-se satisfeitos nos setores onde estão lotados; se as competências que possuem são condizentes com os setores onde estão lotados; facilitar a realocação interna de servidores
Dificuldades inerentes ao cargo	Cobrar das chefias intervenções assertivas para assegurar aos funcionários condições psicológicas confortáveis para o trabalho
Subutilização do potencial intelectual do TAE	Valorizar os projetos apresentados pelos TAE's; ouvir os TAE's no contexto do trabalho; atribuir aos administradores atividades de complexidade e responsabilidade condizentes com sua formação e com as atribuições do cargo
Fatores de insatisfação	Ações para prevenir ou reduzir os fatores de insatisfação
Falta de autonomia	Prover autonomia para os administradores e cobrar resultados
Políticas e práticas insatisfatórias da administração superior	Não descontinuar projetos pertinentes iniciados por TAE's por motivos políticos; evitar a mudança constante de chefia; investir em planejamento; promover a participação dos TAE's nas decisões; prover treinamentos; estabelecer critérios claros de ascensão com base na meritocracia; fomentar o compartilhamento de informações (externalização);
Atuação insuficiente da chefia	Prover capacitação gerencial para as chefias; Exigir que chefes sejam mais atuantes para evitar iniquidades (punir funcionários que não cumprem com as atribuições do cargo/ valorizar funcionários pró-ativos); Cobrar dos chefes delegação assertiva de tarefas, com definição clara do escopo e das metas exequíveis.
Práticas patrimonialistas de gestão	Investigar e punir gestores que utilizam de práticas patrimoniais no âmbito da UFJF; evitar favorecimentos políticos sem lastro no mérito
Carreira insatisfatória	Respeitar pautas e momentos de movimentos de reinvidicação de melhorias nas condições da carreira, que são previstas em lei e não são passíveis de ingerência por parte da administração

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2016.

6.2. Sugestões para pesquisa futura

Este trabalho foi realizado em abordagem qualitativa que não buscou generalização estatística. Para pesquisas futuras sugere-se complementação com dados quantitativos para apurar: frequência de fatores motivacionais; discrepâncias entre situação ideal e pelos TAEs em termos de motivação para o trabalho e qualidade de vida no trabalho; mensuração de importância dos fatores motivacionais para auxiliar na priorização do atendimento fatores motivacionais porque nesta pesquisa foi percebido que existem nos TAEs administradores tanto fatores motivacionais e desmotivacionais quanto fatores de satisfação e de insatisfação.

O pesquisador que seguir a sugestão de complementação deste estudo com outros enfoques metodológicos, como os aqui apresentados, poderá se valer de sinergia numa pesquisa quali-quantitativa.

Sugere-se a condução de diagnósticos satis-motivacionais para outras carreiras que compõem o quadro efetivo de servidores TAE das IFES, como médicos, psicólogos, assistentes em administração, entre outros.

Sugere-se também a condução de estudos comparativos entre o campus da UFJF em Juiz de Fora e o campus avançado de Governador Valadares, bem como entre IFES no Brasil e na América Latina, para compreensão mais profunda de como o fenômeno da motivação ocorre nos servidores dessas instituições a nível nacional e internacional e que o levantamento de tal conhecimento possa conduzir a América Latina a um padrão de excelência de serviço público dentro das Universidades.

Ressalta-se que realizar pesquisa qualitativa forneceu ao pesquisador aprender e aplicar o método qualitativo de pesquisa, o método indutivo e fenomenográfico de análise, que exigem bastante esforço para lidar com uma gama volumosa de dados ricos em detalhes e nuances que revelam as concepções dos TAEs e o que os faz investir energia para trabalhar dentro da UFJF.

Espera-se que os resultados e recomendações para a gestão da motivação dos TAE administradores subsidiem programas motivacionais e de capacitação gerenciais específicos e a partir deles contribuir para a profissionalização da gestão na UFJF e na Administração Pública brasileira bem como contribuir para a construção do conhecimento do campo motivacional com um olhar brasileiro, que contempla a subjetividade no ambiente de trabalho e com o enfoque na gestão pública.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, L. F. **Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente**. In: BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. (Org.). *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. Rio de Janeiro: FGV, 2005. p. 173-200.
- ADAMS, J. S. Towards an understanding of inequity. **The Journal of Abnormal and Social Psychology**, v. 67, n. 5, p. 422, 1963.
- AMARO, R. de A.; BRUNSTEIN, J. **Concepções de Empreender e o Desenvolvimento da Competência Empreendedora: um Estudo à Luz da Fenomenografia**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO EnANPAD, 2012, Rio de Janeiro/RJ. Anais... Rio de Janeiro ANPAD, 2012.
- BAPTISTA, A. de L. X; SANABIO, M. T. Avaliação de desempenho de técnico-administrativos em educação no âmbito das instituições federal de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis v. 7, n. 3, p. 182-205, 2014.
- BERGAMINI, C.W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. A difícil Administração das Motivações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, v. 38, nº 1, p. 6-17, 1998.
- _____. **Motivação nas organizações**, São Paulo: Atlas, 2013.
- _____. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **RAE executivo**, v. 1, n. 2, p. 63-67, 2002.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 06 de jun. 2014.
- BRASIL. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Carta de Serviços ao Cidadão**; Brasília; MPOG, Seges, 2009.
- BRASIL. **Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005** - Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm>. Acesso em: 12 de jul. 2014.
- BRASIL. **Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006** - Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 01 de nov. 2015.

_____. **Decreto nº 6.069, de 24 de abril de 2007.** Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais -REUNI. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm>. Acesso em: 30 jan. 2015.

_____. Presidência da República. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado.** Brasília, 1995.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, p. 1-28, 1996

_____. Estratégia e Estrutura para um Novo Estado. **Revista de Economia Política**, vol.17, nº 3 (67), julho-setembro/1997.

_____. O modelo estrutural de gerência pública. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 2, p. 391-410, 2008.

_____. **Reforma do Estado para a cidadania:** a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. 34, 1998.

CAMPBELL, J. P.; Pritchard, R. D. **Motivation theory in industrial and organizational psychology.** In M. D. Dunette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology Chicago: Rand McNally, p. 63-130, 1976.

CHANLAT, J.F. Quais carreiras e para qual sociedade? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, v. 35, nº 6, p. 67-75, 1995.

CHANLAT, J.F. Quais carreiras e para qual sociedade? (II) **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, v. 36, nº 1, p. 13-20, 1996.

CHERMAN, A., ROCHA-PINTO, S. R. **Fenomenografia e a Valoração do Conhecimento nas Organizações:** Diálogo entre Método e Fenômeno. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 2015, Belo Horizonte/MG, 2015. p. 1-15.

COLLIN, C; **O livro da psicologia.** São Paulo: O Globo, 2012.

COYNE, I. T. Sampling in qualitative research. Purposeful and theoretical sampling; merging or clear boundaries?. **Journal of advanced nursing**, v. 26, n. 3, p. 623-630, 1997.

CESAR, C. E. F. da S.; BRUNO-FARIA, M. de F. **Causas da evasão em cursos de capacitação de técnicos em instituição de ensino superior.** Revista Gestão Universitária na América Latina, Florianópolis v. 6, n. 1, p. 287-309, 2012.

DAVEL, E; VERGARA, S C. **Gestão com Pessoas e Subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2009.

FADUL, E.; SILVA, L.P. **A produção científica sobre Cultura Organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007:** um convite à reflexão. RAC, Curitiba, v. 14, n.4, art.5, pp. 651-669, Jul/Ago. 2009, 16p.

FREITAS, Á. M. R. de; OLIVEIRA, A. R. de, EMMENDOERFER, M. L., SILVEIRA CUNHA, N. R. da. **Institucionalização da política de desenvolvimento de pessoas em instituições federais de ensino de Minas Gerais.** Revista Gestão Universitária na América Latina, Florianópolis v. 5, n. 3, p. 108-131, 2012.

FREITAS, C. M. F. **Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM.** Dissertação (Mestrado em gestão estratégica e desenvolvimento do turismo) — Universidade de Madeira, Funchal, 2006.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: evolução e crítica.** Thomson Learning, 2007.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES, A. A. P.; QUELHAS, O. L. G. Motivação dos Recursos Humanos no Serviço Público: Um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. Revista Eletrônica de Administração - ed. 35, v. 9, n. 5. p. 1-18.set-out. 2003.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. The motivation to work. New York. Transaction Publishers, 2011.

JÚNIOR, E. G., CARDOSO, H. F., DOMINGUES, L. C., GREEN, R. M.; LIMA, T. R. **Trabalho e estresse: identificação do estresse e dos estressores ocupacionais em trabalhadores de uma unidade administrativa de uma Instituição Pública de Ensino Superior (IES).** Revista Gestão Universitária na América Latina, Florianópolis v. 7, n. 1, p. 01-17, 2014.

LATHAM, G. P.; LOCKE, E. A. Goal setting - A motivational technique that works. **Organizational Dynamics**, v. 8, n. 2, p. 68-80, 1979.

LÉVY-LEBOYER, C. **A crise das motivações.** São Paulo: Atlas, 1994.

MASLOW, A.H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, v. 50, n. 4, p. 370 - 396, 1943.

MCCLELLAND, D. C. **Human Motivation.** Cambridge. Cambridge University Press. 1987.

MCGREGOR, D. ; JOEL C.-G. **The human side of enterprise.** New York. McGraw Hill Professional, 2006.

MACEDO, F. M. F.; BOAVA, D. L. T.; ANTONIALLI, L. M. A fenomenologia social na pesquisa em estratégia. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 5, p. 171-213, set./out. 2012.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica.** São Paulo: Atlas, 2012.

MEDEIROS, P. H. R. Do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático: reflexões sobre a burocracia estatal. **Organização & Sociedade**, v. 13, n. 37, 143-160, 2006.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2009.

MORGAN, G. **A criação da realidade social: as Organizações vistas como culturas in** Imagens da Organização. SP: Ed. Atlas, Ed. Executiva, 2006, pp. 137-169.

MORO, A. B., BALSAN, L. A. G., COSTA, V. M. F.; SCHETINGER, M. R. C. Clima organizacional: fatores significativos na percepção de docentes e discentes vinculados a programas de pós-graduação. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 7, n. 3, p. 01-21, 2014.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a arte de inovar**. Rio de Janeiro (RJ): Qualitymark, 1998.

OLIVEIRA, P. W. S.; DE LIMA, M. D. **Competências e função gerencial: desvendando o GAP (lacuna) de competências de gestores públicos do núcleo de educação de uma Universidade Federal Brasileira**. Revista Gestão Universitária na América Latina, Florianópolis, v. 6, n. 3, p. 44-60, 2013.

OLIVEIRA, R. F.; OLIVEIRA, V. C. S.; SANTOS, A. C. **Beneficiários ou reféns? O patrimonialismo na perspectiva dos cidadãos de Poço Fundo, Minas Gerais**. Cadernos EBAPE.BR, v. 9, n. 4, p. 950-966, 2011.

PAULA, A. P. P de Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 37-49, 2005.

PARDEE, R. L. **Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland**. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation. 1990.

PIMENTA, J. F. R.; GARBIN, T. R. Motivação para o Trabalho: Um Estudo com Servidores do Ministério Público de Minas Gerais. IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Brasília/DF, 3-5 nov. p. 1-16.2013.

RAELIN, J. A.; COGHLAN, D. Developing managers as learners and researchers: using action learning and action research. **Journal of Management Education**, v. 30, n. 5, p. 670-689, 2006.

RAMOS, A. G. **A Nova Ciência das Organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2. ed - Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

REIS, C. Z. T., DE FREITAS, Á. M. R., MARTINS, S.; DE OLIVEIRA, A. R. Aspectos impactantes no dimensionamento da força de trabalho em uma instituição de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 28-49, 2015.

REIS ROSA, A.; TURETA, C.; BRITO, C. M. de. **Cultura organizacional e cultura brasileira revisitadas: uma atualização hermenêutica do dilema brasileiro**. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, Volume 4, Número 3, nov/ dez. 200.

RODRIGUES, W. A.; NETO, M. T. R.; FILHO, C. G. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **RAP: Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 48, n. 1, p. 253 -274,2014.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2012.

ROUSSEAU, D. M. Psychological and implied contracts in organizations. **Employee responsibilities and rights Journal**, v. 2, n. 2, p. 121-139, 1989.

SANDBERG, J. **Understanding human competence at work: an interpretative approach**. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 1, p. 9-25, 2000.

SANTOS, A. M dos; PEREIRA, M. F. **Universidade e modificação organizacional—do modelo burocrático à organização intensiva de conhecimento**. *Revista Gestão Universitária na América Latina, Florianópolis* v. 5, n. 1, p. 01-27, 2012.

SANTOS, L. dos; BRONNEMANN, M. R. **Desafios da gestão em instituições de ensino superior: um estudo de caso a partir da percepção de diretores de centro de uma IES pública do sul do Brasil**. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL, Florianópolis*, v. 6, n. 1, p. 01-21, 2013.

SAWREY, J.; TELFORD, C. **Psicologia educacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1976.

SILVEIRA, V. N. S.; MIRANDA, D. L. A. Estratégias de Gestão de Pessoas e as Abordagens Normativas: Uma Análise Conceitual no Contexto da Gestão Estratégica De Pessoas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 2011, Rio de Janeiro/RJ. Anais... Rio de Janeiro ANPAD, 2011.pp. 17.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração. Teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, E. P. de. Percepção de clima conforme escalão hierárquico. **Revista de Administração-de Empresas — RAE**, São Paulo, v. 20, n. 4, p. 51-56, 1980.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 33-54, 2003.

TERABE, C. P. A.R; BERGUE, S. T. Gestão Estratégica de Pessoas como Política Pública: Estudo de Caso no Ministério da Ciência e Tecnologia. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 2011, Rio de Janeiro/RJ. Anais... Rio de Janeiro ANPAD, 2011. 17.

SENNETT, R. **A cultura do novo capitalismo**. SP.: Ed. Record, 2006, pp. 11-72.

STEERS, R M.; MOWDAY, R. T.; SHAPIRO, D. L. Introduction to special topic forum: The future of work motivation theory. **The Academy of Management Review**, v. 29, n. 3, p. 379-387, 2004.

THOMAS, D. R. A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. **American Journal of Evaluation**, v. 27, n. 2, p. 237-246, 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Programa de Gestão da Qualidade**. 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Proposta de Plano de Desenvolvimento Institucional** 2009. Juiz de Fora, 124 p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Pró-Reitoria de Recursos Humanos**. Recuperado de <<http://www.ufjf.br/antenido/files/2010/08/Edital-13-2014-UFJF-JF-Adendo-1.pdf>>. Acesso em 21 de novembro de 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Quadro de Referência TAE's e Docentes**. Recuperado de <<http://www.ufjf.br/prorh/files/2010/08/E1.pdf>>. Acesso em 21/11/2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Site Oficial. Recuperado de <<http://www.ufjf.br/portal/universidade/ufjf/dados-estatisticos/>>. Acesso em 21 de julho de 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Relatório de Gestão** 2013. Juiz de Fora, 365p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, **Relatório de Gestão** - Exercício de 2014. Universidade Federal de Juiz de Fora, mar. 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Regimento Geral**. Disponível em <http://www.ufjf.br/portal/files//2009/01/regimento_geral1.pdf>. Acesso em 27/06/2009.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2012.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2012a.

VIEIRA, C. B., VILAS BOAS, A. A., ANDRADE, R. D., OLIVEIRA, E. R. D. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista Gestão Estratégica**, v. 4, n. 1, p. 1-12, 2011.

VILLARDI, B. Q.; NARDUCCI, V.; DUBEUX, V.J.C. **Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário**. Revista de Administração Pública (Impresso), v. 45, no. 2, p. 303-329, 2011.

VROOM, V. H. **Work and motivation**. New York: John Willey & Sons. 1964.

WATSON, T. J. **Organização e trabalho em transição: da lógica "sistêmico-controladora" à lógica "processual-relacional"**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 45, n. 1, p. 14-23, 2005.

WOOD JR, T. **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração. São Paulo: Atlas, 1995.

APÊNDICE A - ROTEIRO PARA A ENTREVISTA PILOTO

A.1 Roteiro na Entrevista-Piloto

Perguntas principais:

- 1) O que significa o trabalho para você?
- 2) O que você realiza na UFJF?
- 3) O que significa para você, o trabalho que realiza na UFJF?
- 4) Qual é a contribuição do seu trabalho para os seus pares?
- 5) Qual é a contribuição do seu trabalho para os seus usuários?
- 6) O que te motiva a trabalhar na UFJF?
- 7) Dê exemplos de situações gratificantes no trabalho.
- 8) Dê exemplos de situações frustrantes no trabalho.

Possíveis espaços para fazer *follow-up questions*:

- 9) O que te desanima em relação ao trabalho na UFJF?
- 10) Pretende ficar quanto tempo no cargo?
- 11) Pretende ficar quanto tempo na UFJF?
- 12) O que mais lhe agrada na UFJF?
- 13) O que menos lhe agrada na UFJF?
- 14) Como é a sua relação com seus pares?
- 15) Como é a sua relação com sua chefia?
- 16) Você acredita que o tratamento que recebe da UFJF é justo? Por quê?
- 17) O que é um(a) administrador(a) competente na sua opinião?
- 18) Você se considera competente no trabalho? Justifique sua resposta.
- 19) Em que você se considera mais competente no trabalho que realiza?
- 20) Como foi para você a experiência de participar desta entrevista?

A.2 Roteiro alterado com base nas entrevistas piloto e com os apontamentos da banca de qualificação

Perguntas principais:

- 1) O que significa o trabalho para você?
- 2) O que você realiza na UFJF?
- 3) O que significa para você, o trabalho que realiza na UFJF?
- 4) Qual é a contribuição do seu trabalho para os seus pares e como é sua relação com eles?
- 5) Qual é a contribuição do seu trabalho para os seus usuários?
- 6) O que te faz investir energia no trabalho na UFJF?
- 7) Dê exemplos de situações gratificantes vivenciadas no trabalho.
- 8) Dê exemplos de situações frustrantes vivenciadas no trabalho.

Possíveis espaços para fazer *follow-up questions*:

- 9) O que te desanima em relação ao trabalho na UFJF?
- 10) Pretende ficar quanto tempo na UFJF?
- 11) O que mais lhe agrada na UFJF?
- 12) O que menos lhe agrada na UFJF?
- 13) Como é a sua relação com sua chefia?
- 14) Considerando o esforço que você entrega e as recompensas que você recebe, o tratamento que recebe da UFJF lhe parece justo?
- 15) Comparando os seus esforços empregados/recompensas recebidas com o esforços que os outros servidores da UFJF entregam e as recompensas que eles recebem, o tratamento da UFJF proporciona a seus servidores lhe parece justo?
- 16) O que é um(a) administrador(a) capaz na sua opinião?
- 17) Você se considera capaz no trabalho? Justifique sua resposta.
- 18) Em que você se considera mais capaz no trabalho que realiza?
- 19) O que a UFJF poderia fazer para você investir mais energia no seu trabalho?
- 20) Como foi para você a experiência de participar desta entrevista?

APÊNDICE B –TRANSCRIÇÃO DE UMA ENTREVISTA, PARA ILUSTRAR

Adotou-se a letra P para representar as falas do pesquisador que realizou as entrevistas e a sigla E9 para representar as falas do entrevistado. O símbolo XXXX será utilizado para manter em sigilo informações que poderiam levar à identificação do entrevistado.

Data: 07/05/2015

Local: Reitoria da UFJF

Horário: 17:03

Duração: 36 minutos e 58 segundos

Nome do entrevistado: XXXX

Cargo efetivo: Administrador

Unidade de lotação atual: XXXX

Tempo na função atual: 2 anos e 7 meses

Tempo de casa: 2 anos e 7 meses

Graduação: Administração.

Pós-Graduação: Especialização em Gestão de Projetos

Estado civil: Casado

Idade: 45 anos

Tempo necessário para transcrição da entrevista: 7 horas e 3 minutos

Essa entrevista foi completada com a última pergunta realizada em 17/01/2016.

=====

- 1 P: Então, é, XXXX gostaria de perguntar, em primeiro lugar, o que significa o trabalho para você? E9:
2 Olha, o **trabalho para mim significa a própria dignidade do homem**, não é? Porque é através do
3 trabalho que consegue os **recursos para sua sobrevivência, para** a sua **família**. Então o trabalho
4 significa isso, a **dignidade** do homem e a maneira dele **sobreviver**. P: Dessa forma que você vê o
5 trabalho de uma forma macro, assim? E9: Uma **forma** também da **pessoa se realizar**, porque a gente
6 também se realiza no trabalho, né? Fica satisfeito, é, se realiza assim, pessoalmente. P: Entendi. E9: É
7 assim que eu vejo o trabalho. Essa pergunta sobre o significado do trabalho **é uma coisa pessoal** né,
8 depende muito da concepção de cada um né, e a minha concepção foi essa dada na resposta mesmo,
9 uma concepção às vezes até **mais emocional** né, do que prática às vezes mesmo. P: Beleza. Obrigado.
10 A segunda pergunta faz o seguinte questionamento. O que que você realiza na UFJF? E9: Olha, aqui
11 **na UFJF**, no meu modo de pensar, eu **contribuo para a educação dos jovens**, das pessoas, **no Brasil**
12 todo, porque na UFJF tem pessoas de todo o Brasil, né? Então eu acho que o meu trabalho, o
13 significado dele aqui é esse aí, é colaborar para a educação, né? Das pessoas através das atividades que
14 a gente faz aqui. P: Através da... né, dos desdobramentos das suas atividades você contribui então...
15 E9: É, de um modo amplo aí, para a educação. P: Para a educação... E9: Sendo que a educação

16 também, é fator né, aí no caso aí eu **contribuo para a educação da pessoa** e isso **com todas as**
17 **consequências** né, é... **Desenvolvimento do Brasil**, né, é... **Desenvolvimento da própria pessoa,**
18 **dignidade da pessoa também.** Eu **contribuo** para a **formação das pessoas**, no meu modo de pensar.
19 P: Tranquilo... E, essa resposta que você deu, ela responde um pouco a pergunta de número 3. Você
20 respondeu assim, "o que significa para você o trabalho que você realiza na UFJF?". Acabou que você
21 respondeu "ó, o significado do trabalho que eu faço aqui é esse, eu contribuo para as pessoas...". A
22 pergunta de número 2 ela é um pouquinho mais específica, assim "o que você realiza na UFJF?", mais
23 relacionada assim, ao desenvolvimento da atividade. E9: Ah, sim... P: Mas foi bom você já ter
24 respondido, porque eu ia abordar esse ponto também. Aí você já deu esse panorama macro. Mas,
25 assim, dessa forma, o que que você realiza na UFJF? E9: **Na UFJF**, no setor onde eu trabalho, **a gente**
26 **realiza basicamente projetos**, são projetos **às vezes de compras**, né, projetos assim **de nível**
27 **estratégico** né, projetos assim **que envolvem grandes decisões na UFJF**. Projetos como a gente está
28 envolvido nesse do **Planejamento**, aliás, que é o PDI, o **Plano de Desenvolvimento Institucional**, a
29 gente tá trabalhando com isto. Então a gente trabalha, nós já trabalhamos com compras, né, então a
30 gente trabalha com vários projetos, **cada hora às vezes com um projeto**, que visa, esses projetos
31 visam o próprio desenvolvimento da Universidade eu considero assim, sabe. P: Então você considera...
32 Legal. Você pintou o panorama, o que significa o trabalho para você, o que significa o trabalho que
33 você realiza na UFJF e o que que você realiza, né, na UFJF. E9: Sim. P: Interessante. Então, a quarta
34 pergunta, XXXX, é o seguinte, qual é a contribuição do seu trabalho para os seus pares? As pessoas
35 que trabalham com você. Como que você vê, qual que é a contribuição do seu trabalho na sua equipe?
36 E9: Hum, olha... **A contribuição do meu trabalho para a minha equipe** e de modo a, sempre eu
37 **procuro atuar como um facilitador** na minha equipe, toda equipe que eu trabalho eu sempre procuro
38 atuar **facilitando o trabalho colaborando com o trabalho** de modo que a gente, **que o grupo atinja**
39 **aquele objetivo final, aquele objetivo proposto**. Então o benefício do meu trabalho para a equipe é
40 esse, é atuar como um facilitador e também para toda a equipe **às vezes também como motivador**
41 também, é, **atuar na facilidade do relacionamento**, né... Como é a pergunta mesmo? Mais o quê? P:
42 Qual é a contribuição do seu trabalho para os seus pares. É bem isso mesmo que você está falando...
43 E9: É isso aí, é, como **facilitador**, como **integrador**, como também, eu **gosto também de dar uma**
44 **visão diferente usando a minha experiência de vida** e a **minha experiência de trabalho** também,
45 dar uma visão às vezes diferente do trabalho do grupo. **Aproveitar dessa minha experiência**. P:
46 Certo... e qual é a contribuição do seu trabalho para os seus usuários? Os clientes do seu trabalho. O
47 que que você pensa nesse sentido? E9: É, para os usuários, a intenção nem sempre a gente consegue
48 atingir, né, esse objetivo, mas é também de **facilitar**, é, **a vida e também o trabalho dos nossos**
49 **usuários**, no caso quando a gente trabalha, assim, nesse planejamento estratégico, né. **A gente quer**
50 **que o usuário perceba que a Universidade tem essa preocupação em melhor atendê-los**. Né, de
51 forma assim ampla, aí no caso aí. De modo que eles se sintam satisfeitos e realmente se sentindo
52 atendidos. Então a minha visão é essa aí. P: Correto... e o que te motiva a trabalhar na UFJF? E9: Olha
53 **o que me motiva a trabalhar na UFJF é o ambiente** aqui, que **é muito gostoso de trabalhar**, né, a
54 **equipe** também que **é muito legal de trabalhar**, muito legal **de conviver**, **o fato também de ter essa**
55 **segurança**, né, **por ser um servidor público**, né, essa **estabilidade que a gente tem**, né, e também,
56 **por trabalhar nessa Instituição de Ensino**, que eu **acho muito importante hoje para o Brasil, para**
57 **o desenvolvimento do Brasil** o ensino, ainda mais **o ensino superior**, que o **país só vai se**
58 **desenvolver através do ensino**, então é importante fazer parte desse processo aí. P: Entendi, então
59 isso seria o que te motiva a trabalhar, você falou um pouco sobre o ambiente, sobre a equipe, sobre a
60 segurança e a estabilidade, sobre a importância né, de dessa missão de trabalhar com o ensino no setor
61 público, e se você pudesse falar um pouco mais ainda sobre esse tema sobre o que mais te motiva, se
62 você pudesse dar uma segunda refletida, mais um pouco, que mais que te motiva? Pode passar por

63 alguns pontos das outras questões que você falou, mas assim, o que é que vem à sua cabeça quando eu
64 te pergunto o que te motiva? Primeiro vêm essas ideias, agora que você falou um pouco mais, vou te
65 pedir assim, para você elaborar um pouco mais, não que esteja ruim o que você falou, mas só para a
66 gente poder elaborar um pouco mais. E9: **O que motiva também** mais aqui **é que o meu trabalho**
67 **não é aquele trabalho rotineiro, cansativo**, sabe? É um trabalho assim que a gente, **é, são coisas**
68 **diferentes a cada dia, são desafios diferentes** a cada dia, a gente tá **sempre aprendendo**, e também
69 essa **liberdade de fazer as coisas de propor novas ideias, nem sempre são atendidas mas pelo**
70 **menos a gente tem essa liberdade de propor novas ideias**, essa **liberdade de conversar com as**
71 **pessoas, com os seus superiores**, né, de propor ideias, de novos pontos de vista, essa liberdade que a
72 gente tem também e **também certa autonomia que a gente também de iniciar um trabalho**, de
73 propor essas novas ideias e aí também o fato de estar sempre aprendendo, **o fato de trabalhar numa**
74 **Universidade o que motiva também é estar sempre aprendendo porque eu sou uma pessoa que**
75 **gosta muito de aprender de estudar** então isso até que colaborou muito, colabora muito comigo,
76 sabe? **Estar procurando ler coisas novas, aprendendo, novos desafios**. P: Ok, XXXX, então a
77 próxima pergunta seria eu ia te pedir exemplos né, dê exemplos de situações gratificantes no seu
78 trabalho. Passa um pouco por isso que você falou agora também, mas assim, dê exemplo de situações
79 que para você são gratificantes no trabalho aqui da UFJF. E9: Às vezes **quando eu almoço lá no RU**
80 **eu vejo aquele tantão de alunos** né, aquele enorme número de alunos **estudando lá, saber que eu**
81 **estou fazendo parte daquilo** né, to **colaborando para o futuro deles**, né, **seja através da parte de**
82 **ajudar na infraestrutura, através de novas ideias, através de planejamento estratégico, isso para**
83 **mim também é gratificante e quando eu percebo também que o nosso trabalho ajuda, ajuda a**
84 **facilitar o trabalho de outras pessoas, e colaborar** no caso aí **para essa educação, dos alunos**, isso
85 **é o que me motiva mais**. P: Isso é o que te motiva, mas assim, se eu te perguntar, exemplos de
86 situações gratificantes relacionadas ao trabalho, por exemplo, indo lá no RU você não está trabalhando
87 naquele momento. E9: Sim, é... P: Mas é uma situação que te deixa, igual você falou, isso é
88 gratificante, ver o grande número de alunos e você contribui, de acordo com o que você foi
89 respondendo também, "contribuo para eles", é o significado que você atribui ao seu trabalho também,
90 né, um pouco disso, agora, assim, exemplos de situações concretas do trabalho, o que que no seu
91 trabalho, no desenvolvimento de suas atividades, é gratificante para você? Enquanto no trabalho. E9:
92 Ah, **ter um ambiente bom para se trabalhar, o local de trabalho é muito, muito bom, ter**
93 **equipamento necessário, para desenvolver o meu trabalho, ter liberdade de conversar com o**
94 **superior hierárquico** ali, debater com ele as ideias, hum... P: E você consegue pensar, você falou
95 outras coisas assim motivacionais né, estou só esticando o assunto nessa questão não pelo que você
96 está respondendo, não tá errado, né, são as suas visões, na verdade eu até esqueci de te falar isso no
97 início da entrevista, não tem certo e errado nas respostas, né, é a sua percepção em relação a cada um
98 desses temas, eu também só estou checando aqui toda hora porque estou com medo de apagar, mas
99 enfim, agora você falou: ambiente bom, equipamento necessários, liberdade para conversar, mas dê
100 um exemplo de situação concreta no trabalho, uma situação que "essa situação me deixou gratificado
101 no trabalho", por exemplo, você me falou da situação do RU, isso é uma situação concreta, só que não
102 foi do trabalho, mas foi uma situação, foi chegar no RU e, "poxa eu vi vários alunos..." isso é uma
103 situação concreta que me deixa gratificado, mas e no seu trabalho? Durante o momento que você está
104 desenvolvendo as suas atividades... De tudo o que envolve o seu trabalho, mas pensando assim no
105 desempenho das suas atividades mesmo diárias. Me dá uma situação assim, algumas situações que
106 você acha "essa é uma situação gratificante para mim no trabalho". Um exemplo. E9: Hum... um
107 exemplo... no trabalho direto? P: No seu trabalho. Você vem na Universidade, começou o seu turno de
108 trabalho. Pensa em situações em que "essa é uma situação gratificante para mim", no trabalho. E9: Ah,
109 geralmente **quando a gente termina um projeto e aquilo é reconhecido, é colocado em prática**, né,

110 **quando a gente fazia um termo de referência e aquilo vai para pregão e realmente dá certo,**
111 **então isso é uma coisa gratificante,** realmente, quando você faz um trabalho e **vê que aquilo foi para**
112 **frente, foi reconhecido, valorizado,** que é o que geralmente acontece, **isso é gratificante de ver, a**
113 **missão cumprida, né, reconhecida.** P: Ok, XXXX, então isso aí foram situações gratificante
114 concretas no trabalho. E9: É: P: Às vezes um tema ele amplo, a gente vai perguntando, vai abordando,
115 mas aí você chegou em situações, em situações como um projeto que vai para frente, é reconhecido,
116 valorizado, essas são situações que te deixam grato no trabalho. E9: Sim. P: Tá, e deixa eu te fazer
117 uma outra pergunta, é, me dê alguns exemplos de situações que são frustrantes do seu ponto de vista
118 pro trabalho. E9: Frustrantes... parecida com a pergunta anterior? No local... P: Isso, no trabalho, dê
119 alguns exemplos de situações, no trabalho, que são assim, frustrantes para você. E9: Às vezes **quando**
120 **a gente trabalho num projeto, com dificuldade, com persistência, né, com esforço,** a gente
121 **trabalha bastante naquele projeto, dedica, estuda, pesquisa, e vê que aquilo depois é engavetado,**
122 **isso é uma situação frustrante, você ter um trabalho perdido, vê o esforço perdido, um trabalho**
123 **que poderia ter consequência boa, ia mudar muita coisa,** a gente acredita né, que isso aconteceria,
124 **fica aquilo engavetado, é colocado de lado, "você fizeram isso mas tudo bem, não precisam**
125 **fazer mais, pode parar por aí", isso frustra a gente, né.** P: São situações concretas que você diz
126 "isso é frustrante"... E9: Isso é frustrante, é. P: Mais algumas que você consegue lembrar? E9: Não, no
127 momento não estou lembrando não, frustrante assim... Porque aqui **a gente até que tem condições**
128 **boas de se trabalhar,** mas é isso aí praticamente, é isso aí. P: Seria basicamente isso... Ok, XXXX,
129 obrigado por essa resposta também. Eu gostaria de perguntar, o que te desanima em relação ao
130 trabalho na UFJF? Tem alguma coisa que te desanima? Você deu um exemplo concreto de situação
131 frustrante, mas tem alguma coisa assim... Isso pode ser um pouco mais amplo, ou não, dependendo. O
132 que vier à sua mente né, se alguém te pergunta assim, o que te desanima de trabalhar na UFJF? E9:
133 Desanima? Olha **eu me sinto bastante animado em trabalhar aqui porque eu me dediquei e lutei**
134 **para vir trabalhar aqui, então não tem situação que me desanima no momento** eu não encontro
135 situação que me desanima de trabalhar aqui **apesar de ter alguns problemas,** às vezes, mas, sempre
136 eu vejo assim é, tem jeito de contornar né, então **é difícil eu me desanimar com as coisas.** P: Esse
137 problemas relacionados a quê? Você falou assim "apesar de ter alguns problemas", mais ou menos
138 relacionados a... E9: Esses **problemas frustrantes que às vezes acontecem** né, essas **incertezas,** as
139 vezes **se um trabalho seu vai realmente seguir até o final ou vai ser abortado** né, na metade do
140 caminho, **são coisas que me desanimam. Nem a distância, porque eu moro longe daqui da UFJF,**
141 **eu faço um percurso grande para vir trabalhar aqui,** nem essa distância **me desanima, eu venho**
142 **trabalhar todo dia bastante animado** e tudo, nem a distância me desanima, às vezes chovendo, à
143 noite, mas não desanima. P: Ok, XXXX, obrigado por essa resposta também e gostaria de te perguntar,
144 quanto tempo você pretende continuar nessa função que você ocupa hoje? E9: Nessa função... qual
145 função de administrador? P: Administrador é o cargo né, mas assim você tá nessa função que você
146 falou lembra, teve uma pergunta que eu te fiz, sobre o que você realiza na UFJF, então você falou de
147 algumas atividades que você está fazendo, porque tempo você pretende ficar exercendo esse tipo de
148 atividade na UFJF? E9: Olha, ah, **o tempo eu não tenho exatamente essa quantificação, mas até, eu**
149 **pretendo continuar os meus estudos, e assim que aparecer uma oportunidade de melhora, e eu**
150 **estiver preparado para ela eu pretendo aproveitá-la. Até surgir então uma oportunidade que me**
151 **dê opções de melhora, através de um cargo melhor, de uma remuneração melhor.** P: Esse cargo
152 melhor, essa remuneração são essas oportunidades que você pensa. E9: Sim... P: Mas também foi
153 como você falou, não tem um tempo definido. E9: É, pra gente não, sabe, talvez pelo menos eu
154 pretendo **talvez em um ano e meio, já estou acumulando experiência** né, **daqui a um ano e meio,**
155 **talvez uns dois anos, ou antes até, melhorar um pouco de cargo.** P: Entendi, obrigado, XXXX, e
156 quanto tempo você pretende ficar na UFJF, na Universidade? E9: Ah, olha, a **minha intenção é ficar**

157 **aqui até aposentar**, até aposentar, **a não ser que surja uma coisa muito boa, que eu passe em**
158 **outro concurso, que eu posso até tentar outro concurso**, mas a minha intenção é ficar até aposentar.
159 P: E você pensa em fazer outros concursos, mais pra frente... E9: ... Penso, penso sim. P: Ok, é, e o
160 que mais lhe agrada na UFJF? De tudo, o que mai te agrada na UFJF? E9: **O que mais me agrada**
161 **aqui na UFJF...** Olha, **o ambiente** aqui me agrada muito, trabalhar aqui nesse ambiente **de**
162 **aprendizado, de novos desafios**, me agrada muito, o próprio **ambiente físico aqui é muito gostoso**
163 **de se trabalhar, muito contato com a natureza**. As **pessoas são muito alegres** de se trabalhar aqui.
164 Então o que muito me agrada é isso: as **pessoas, o ambiente e o objetivo** né, que é a **educação**. P: Ok,
165 e o que menos lhe agrada na UFJF? E9: **O que menos me agrada...** A **falta de compromisso de**
166 **algumas pessoas, no serviço**, isso me desagrada, a gente percebe que **tem pessoas que não têm o**
167 **compromisso com o trabalho mesmo** isso me desagrada às vezes. **Falta de compromisso das**
168 **pessoas realizar suas atividades, falta de compromisso com o grupo de pessoas que ela trabalha,**
169 **falta de seriedade** né, **com o trabalho e com a coisa pública**. P: Ok, isso seria assim o fator, algo que
170 menos lhe agrada na UFJF... E9: Sim, **o que menos me agrada, apesar de obras incompletas,**
171 alguns, algumas **coisas erradas**, mas o que mais me desagrada é isso. P: Essas coisas erradas o que
172 você poderia falar mais ou menos, quais coisas erradas? Só para tirar um pouquinho do campo da
173 abstração. E9: **Às vezes recursos que poderiam ser gastos de maneira mais coerente são gastos em**
174 **projetos que não têm prioridade, a pessoalização da coisa pública** né, **às vezes as pessoas trazem**
175 **seus interesses pessoais para o trabalho** né, isso me desagrada. P: Ok, XXXX, e como é sua relação
176 com os seus pares. E9: Olha **o meu relacionamento é muito bom, me sinto muito satisfeito em**
177 **trabalhar com a minha equipe, a equipe me motiva, me força a aprender** também, coisas novas,
178 então o meu relacionamento com os meus pares eu considero como muito bom. P: Você considera
179 então que é bom o seu relacionamento... E9: Bom, muito bom. P: Ok, e como é a sua relação com a
180 sua chefia. E9: Olha, é boa também, **atualmente a gente tem a chefia agora** é, o Marcos né, ele
181 apesar de ter muitas atividades lá como **Vice-Reitor** ele **conversa com a gente, considera** a gente,
182 **respeita** a gente, o **nosso trabalho, valoriza o trabalho**, então o **relacionamento com ele é formal,**
183 **né, mas é bom, muito bom**. P: Certo, e você, o que mais você poderia falar desse seu relacionamento,
184 fale um pouco mais desse relacionamento com os pares e com a sua chefia. Às vezes eu volto na
185 mesma pergunta só para você falar um pouco mais, que à vezes numa segunda foi como eu falei na
186 outra, na segunda passagem vem mais coisa na cabeça. E9: É, olha **eu procuro sempre ter um**
187 **relacionamento** assim, **aberto**, né, **me mostrar como eu sou**, eu acho que **a gente no**
188 **relacionamento com os outros não deve colar máscaras** não é, então do jeito eu que eu sou aqui, eu
189 sou em casa, então eu procuro me mostrar mesmo, o jeito que eu sou **e espero também que os outros**
190 **também mostrem e apesar de trabalhar com seriedade o ambiente bem solto e bem**
191 **descontraído**, isso aí **acaba aumentando a nossa criatividade**, acaba **motivando também** o
192 ambiente de trabalho descontraído. P: Ok, XXXX, fala mais um pouco dessa sua relação com a chefia
193 também. Você falou que era muito boa né, que agora tá com o Marcos, que mais você tem a dizer? E9:
194 **O relacionamento com a chefia é aberto**, eu percebo que seja um relacionamento aberto, **a gente**
195 **recebe as ordens dele, os pedidos, as considerações que você tem que executar, um**
196 **relacionamento normal**, é. P: E você acredita que o tratamento que recebe da UFJF é justo? E9: Em
197 relação a que? Justo em relação a que? O que eu forneço pra ela? P: Isso. E9: Sim, **eu acredito que**
198 **sim, no momento, tem sido justo** sim, **porque ainda estou aprendendo** ainda né, muitas coisas, **o**
199 **esforço que eu faço é reconhecido**, acredito que sim, que o que eu tenho recebido tem sido justo,
200 **pode ser melhor** né, eu também venho melhorando com o tempo o meu trabalho **mas tem sido justo**
201 **sim**. P: Então em relação à contribuição dos seus esforços e o que você de contribuição você acha que
202 é um tratamento justo? E9: Sim, percebo sim. P: E você percebe essa justiça em relação a outra
203 também? E9: ... **Nem sempre, é, a outros nem sempre, porque tem a parte do... do**

204 **relacionamento** assim, **tem pessoas que têm o relacionamento mais próximo** né, **com a chefia, e**
205 **elas acabam conseguindo alguns benefícios, umas benesses** né, então nisso aí às vezes **têm pessoas**
206 **que fazem menos e acabam ganhando a mesma coisa, ou ganhando até mais um pouco** né, **tanto**
207 **financeiramente quanto qualitativamente** aí, eu percebo dessa maneira. P: Tá, então sobre essa
208 pergunta, você acha que o tratamento que recebe da UFJF é justo em relação às suas próprias
209 contribuições e esforços, mas você não com os mesmos olhos quando você analisa em relação a outras
210 pessoas, né, a contribuição delas e o que elas recebem também. E9: Sim. P: Por esses motivos que
211 você falou não é isso? E9: É, porque **quando por exemplo você entra num concurso**, faz um
212 concurso, **você está ciente de quais serão as atribuições daquele trabalho, daquele cargo e a**
213 **remuneração daquele cargo, então se você acha que aquela remuneração é pouca, então você**
214 **não faz aquele concurso, mas quando você chega aqui dentro e vê que realmente o que era**
215 **pedido, que as atribuições daquele cargo são essas mesmas, você aceitou esses salário então você**
216 **tem que procurar talvez crescer nesse cargo pra melhorar** né, então eu parto desse princípio,
217 **quando eu entrei aqui eu já sabia qual é a remuneração, qual seria mais ou menos a atribuição**
218 **do cargo mas tem pessoas que fazem menos do que as atribuições, ganham a mesma coisa ou até**
219 **ganham mais, mais incentivos, tem pessoas que fazem mais do que o cargo e são valorizadas,**
220 **mas tem pessoas que fazem mais e não são valorizadas também.** P: Entendi, XXXX, obrigado pela
221 sua resposta, pelas suas considerações, e o que, na sua opinião, é um administrador competente? E9: ...
222 Bem, **um administrador competente... é aquele que primeiramente consegue administrar a**
223 **própria vida**, né, a gente tem que primeiramente tentar administrar a própria vida, você administrando
224 corretamente a sua vida você consegue administrar, embora tem várias, tem muitas variáveis, mas
225 primeiramente você tem que procurar administrar a própria vida, **a sua família e depois aplicar isso**
226 **também no seu trabalho, não adianta você ser um excelente administrador no seu trabalho,**
227 **fazer tudo certinho mas na sua própria vida pessoal, com a família também não levar bem. E no**
228 **trabalho é aquele que consegue cumprir aqueles objetivos propostos a ele e também ser uma**
229 **pessoa, eu valorizo muito ser uma pessoa honesta, idônea,** no meu caso aqui **ter o cuidado com a**
230 **coisa pública, procurar fazer suas tarefas assim com responsabilidade.** Seria isso aí, mais o que
231 mesmo? P: A pergunta é assim, o que é um administrador competente na sua opinião? Você está
232 refletindo, o que mais você poderia falar sobre isso? E9: Olha, a pessoa, esse **administrador**
233 **competente**, seria **quando ele consegue atingir aquele objetivo**, né, **no menor prazo e no menor**
234 **custo**, vamos dizer assim tecnicamente, mas ser competente é **quando ele procura fazer as coisas**
235 **com carinho**, né, **com zelo, com responsabilidade, e gastando bem os recursos que estão**
236 **disponibilizados para ele**, é isso aí. P: Ok, XXXX, obrigado pela sua resposta, mais uma vez e você
237 considera que possui as competências necessárias para realizar o trabalho que lhe é solicitado? E quais
238 são elas? A pergunta é um pouco longa, eu vou repetir, você considera que possui as competências
239 necessárias para realizar o trabalho que é pedido a você? E quais são essas competências? E9: Sim, eu
240 **considero que eu possuo**, eu considero que possuo **essas competências sim, algumas** competências
241 eu **tenho que desenvolver mais ainda** né, mas eu possuo sim, seria **o conhecimento técnico**, né,
242 **embora eu tenha que aperfeiçoar mais ainda, tenho que estar sempre aprendendo, mas eu tenho**
243 **conhecimento técnico, a responsabilidade, o compromisso, a capacidade de aprender**, sempre tem
244 que ter capacidade de aprender, o **raciocínio lógico da coisa**, a gente tem que ter essa capacidade, e
245 também o **constante questionamento**, acho que **todo administrador tem que ser questionador,**
246 **"por que que essa coisa é assim? será que está sendo feita desse modo, não poderia ser melhor?"**,
247 então a iniciativa de questionar, e sempre procurar melhorar, **não ficar acomodado, acostumado com**
248 **a coisa**, sempre procurar melhorar. P: Ok, XXXX, obrigado por essas contribuições, você acredita que
249 você aplica essas competências no desenvolvimento do seu trabalho na UFJF? E9: **Sim, aplico.**
250 Algumas mais, outras menos, mas eu considero que eu aplico sim, **principalmente a parte de**

251 **questionar e aprender**, principalmente essas duas aí. **Conhecimento técnico também**, essa parte de
252 planejamento tenho aplicado bastante, realmente a gente aplica sim. **Essa aí é interessante porque a**
253 **cada tipo de trabalho, a cada tipo de projeto você tem que aplicar uma competência diferente,**
254 **tem trabalho que te exige você aplicar mais competências, tem outros trabalhos que menos e tem**
255 **aquela competência relativa a todos os trabalhos, tem competências específicas e genéricas.**
256 **Competência em lidar com o computador a parte de programas, de softwares é uma**
257 **competência específica, competência de lidar com legislação**, de consultar legislações e
258 **competência genérica que eu considero é a vontade de aprender**, de pesquisar, seriam essas aí. P:
259 Ok, XXXX, e em que você se considera mais competente para o trabalho que realiza? E9: Olha, na
260 pergunta anterior eu não comentei **uma competência que também seria o compromisso**, eu
261 considero também o compromisso também uma competência que a pessoa deve ter e **eu aplico**
262 **principalmente esse compromisso, a seriedade**, no meu trabalho e **essa vontade sempre de**
263 **aprender e questionar**. P: Em que você se considera mais competente no trabalho que realiza? E9: ...
264 **Eu me considero mais competente no compromisso, sou uma pessoa compromissada com o**
265 **trabalho, quando eu pego um serviço para fazer eu gosto de ir até o fim, com afinco, com**
266 **esforço, seriedade**, essa seria a competência, e a vontade né, de fazer isso, assumir realmente a tarefa
267 né, pegar a tarefa e tentar resolver. P: Ok, e como foi para você a experiência de participar dessa
268 entrevista? E9: Olha, **foi uma experiência diferente**, porque pelo que eu me lembre eu só fui
269 entrevistado umas duas vezes até hoje e **é a primeira vez de uma entrevista nesse cargo de**
270 **administrador, sobre a própria atividade de administrador, então é uma experiência diferente,**
271 **boa e que me despertou nas respostas, nos questionamentos feitos, muitos questionamentos eu**
272 **não tinha me feito, então despertou essa reflexão**, esses questionamentos que às vezes a gente tem
273 **que se fazer realmente né, então acaba que essa entrevista acaba fazendo com que a gente se**
274 **conheça melhor e pense melhor no trabalho, na nossa visão do trabalho, na nossa atitude no**
275 **trabalho, muito interessante**. P: Então, XXXX eu agradeço a sua participação na pesquisa, muito
276 obrigado. E9: Foi um prazer participar com você e pode contar comigo. P: Ok, obrigado. P: E9 eu
277 gostaria de perguntar por favor o que a UFJF poderia fazer para você investir mais energia no energia
278 no seu trabalho? E9: Olha **acredito que ela poderia investir mais em ideias inovadoras que**
279 **procurassem melhorar o aspectos da gestão meio da Universidade porque a gestão meio da**
280 **Universidade é muito importante para se atingir os objetivos fins**, então se a Universidade
281 investisse e **apoiasse mais ideias inovadoras no aspecto de gestão** ia fazer bem pra ela mesma, né,
282 apoiar, **procurasse ter um pensamento mais estratégico**, pensar mais estrategicamente para depois,
283 se planejando melhor, planejando também a ação, a criação de outros órgãos de outros setores, né,
284 então o meu modo de pensar seria assim. P: Ok, E9, obrigado pela sua resposta.

APÊNDICE C – QUADRO DE ANÁLISE INDUTIVA E FENOMENOGRÁFICA DE UMA TRANSCRIÇÃO, PARA ILUSTRAR

De acordo com os métodos de análise apresentados no item 3.4 foram destacados 12 extratos das transcrições da entrevista de número 9 que são a seguir apresentados na coluna B. Na tabela de análise constam também a coluna A que recupera a pergunta feita ao entrevistado 9; a coluna C que captura a ideia central do relato do entrevistado; a coluna D que expõe a interpretação dos dados brutos bem como *insights* do pesquisador; e a coluna E que cria ou aloca o extrato em alguma categoria. Separadas por barras inclinadas, são também apresentadas na Coluna E as categorias de primeira ordem e as categorias de segunda ordem na qual se enquadraram determinado trecho. Alguns trechos selecionados são extensos, o que permite a alocação em mais de uma categoria simultaneamente. Nesse caso, as categorias são separadas por parágrafos dentro da na coluna (E).

Pergunta (A)	Extrato das transcrições (B)	Ideia Central (C)	Interpretação (D)	Categorização (E)
2) O que que você realiza na UFJF?	E9 linhas 11-14/15-18/25-31 " Olha, aqui na UFJF , no meu modo de pensar, eu contribuo para a educação do jovens , das pessoas, no Brasil todo, porque na UFJF tem pessoas de todo o Brasil, né? Então eu acho que o meu trabalho, o significado dele aqui é esse aí, é colaborar para a educação, né? Das pessoas através das atividades que a gente faz aqui[...]Sendo que a educação também, é fator né, aí no caso aí eu contribuo para a educação da pessoa e isso com todas as consequências né, é... Desenvolvimento do Brasil , né, é... Desenvolvimento da própria pessoa, dignidade da pessoa também . Eu contribuo para a formação das pessoas , no meu modo de pensar [...]Na UFJF, no setor onde eu trabalho, a gente realiza basicamente projetos , são projetos às vezes de compras , né, projetos assim de nível estratégico né, projetos assim que envolvem grandes decisões na	O que realiza na UFJF: - Contribui para educação de jovens brasileiros; - Contribui para o desenvolvimento do país; - Realiza projetos de compras, de planejamento estratégico (Plano de Desenvolvimento Institucional), - Envolvido com decisões de nível estratégico; - Diversos projetos.	E9 trabalha com projetos de decisões estratégicas na UFJF, como compras e Plano Estratégico.	Concepção do trabalho /Trabalho como impacto social do resultado organizacional /Contribuição para o progresso do Brasil e da sociedade. O TAE Administrador no contexto da UFJF /Perfil do administrador /Dados dos administradores e atividades que realizam

Pergunta (A)	Extrato das transcrições (B)	Ideia Central (C)	Interpretação (D)	Categorização (E)
	<p>UFJF. Projetos como a gente está envolvido nesse do Planejamento, aliás, que é o PDI, o Plano de Desenvolvimento Institucional, a gente tá trabalhando com isto. Então a gente trabalha, nós já trabalhamos com compras, né, então a gente trabalha com vários projetos, cada hora às vezes com um projeto, que visa, esses projetos visam o próprio desenvolvimento da Universidade eu considero assim, sabe"</p>			
<p>5) O que te motiva a trabalhar na UFJF?</p>	<p>E9 linhas 52-58/66-76 " o que te motiva a trabalhar na UFJF? E9: Olha o que me motiva a trabalhar na UFJF é o ambiente aqui, que é muito gostoso de trabalhar, né, a equipe também que é muito legal de trabalhar, muito legal de conviver, o fato também de ter essa segurança, né, por ser um servidor público, né, essa estabilidade que a gente tem, né, e também, por trabalhar nessa Instituição de Ensino, que eu acho muito importante hoje para o Brasil, para o desenvolvimento do Brasil o ensino, ainda mais o ensino superior, que o país só vai se desenvolver através do ensino, então é importante fazer parte desse processo aí. [...] O que motiva também mais aqui é que o meu trabalho não é aquele trabalho rotineiro, cansativo, sabe? É um trabalho assim que a gente, é, são coisas diferentes a cada dia, são desafios diferentes a cada dia, a gente tá sempre aprendendo, e também essa liberdade de fazer as coisas de propor novas ideias, nem sempre são atendidas mas pelo menos a gente tem essa</p>	<p>O que motiva a trabalhar na UFJF:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clima amistoso da equipe; - Segurança proporcionada pela estabilidade no serviço público; - Trabalhar em instituição de ensino que é importante para o desenvolvimento Brasil; - Não realizar trabalho rotineiro e cansativo; - Se envolver em desafios diferentes; - Ter liberdade para propor novas ideias; - Ter autonomia para iniciar um trabalho; - Estar sempre aprendendo. 	<p>E9 se diz motivado a trabalhar na UFJF por diversos fatores, como clima agradável da equipe, estabilidade, importância da organização para o país, trabalho diversificado, autonomia e aprendizagem.</p>	<p><i>Continuum</i> satis-motivacional/Fatores de motivação /Conteúdo do trabalho</p> <p><i>Continuum</i> satis-motivacional/Fatores de motivação /Importância do cargo</p> <p><i>Continuum</i> satis-motivacional /Fatores de satisfação/ Carreira Pública Estável</p> <p><i>Continuum</i> satis-motivacional/Fatores de satisfação /Relacionamento com os pares</p>

Pergunta (A)	Extrato das transcrições (B)	Ideia Central (C)	Interpretação (D)	Categorização (E)
	<p>liberdade de propor novas ideias, essa liberdade de conversar com as pessoas, com os seus superiores, né, de propor ideias, de novos pontos de vista, essa liberdade que a gente tem também e também certa autonomia que a gente também de iniciar um trabalho, de propor essas novas ideias e aí também o fato de estar sempre aprendendo, o fato de trabalhar numa Universidade o que motiva também é estar sempre aprendendo porque eu sou uma pessoa que gosta muito de aprender de estudar então isso até que colaborou muito, colabora muito comigo, sabe? Estar procurando ler coisas novas, aprendendo, novos desafios.</p>			
<p>6) Dê exemplos de situações gratificantes no seu trabalho.</p>	<p>E9 linhas 79-85/ 92-94/ 109-113" Às vezes quando eu almoço lá no RU eu vejo aquele tantão de alunos né, aquele enorme número de alunos estudando lá, saber que eu estou fazendo parte daquilo né, to colaborando para o futuro deles, né, seja através da parte de ajudar na infraestrutura, através de novas ideias, através de planejamento estratégico, isso para mim também é gratificante e quando eu percebo também que o nosso trabalho ajuda, ajuda a facilitar o trabalho de outras pessoas, e colaborar no caso aí para essa educação, dos alunos, isso é o que me motiva mais [...] Ah, ter um ambiente bom para se trabalhar, o local de trabalho é muito, muito bom, ter equipamento necessário, para desenvolver o meu trabalho, ter</p>	<p>Situações gratificantes no trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ver alunos almoçando no RU e saber que colaborou na infraestrutura do restaurante; - Contar com infraestrutura física adequada para realizar os trabalhos; - Ser reconhecido ao final de um projeto; - Ver resultados do trabalho; 	<p>E9 declara que constatar que usuários são beneficiados pelo fruto do seu trabalho, contar com equipamentos adequados para trabalhar e ser reconhecido pelo trabalho realizado são situações gratificantes.</p>	<p><i>Continuum</i> satis-motivacional/Fatores de motivação /Reconhecimento</p> <p><i>Continuum</i> satis-motivacional/Fatores de motivação/ Importância do cargo</p> <p><i>Continuum</i> satis-motivacional/Fatores de satisfação/Condições ambientais de trabalho</p>

Pergunta (A)	Extrato das transcrições (B)	Ideia Central (C)	Interpretação (D)	Categorização (E)
	<p>liberdade de conversar com o superior hierárquico ali, debater com ele as ideias, hum... [...]Ah, geralmente quando a gente termina um projeto e aquilo é reconhecido, é colocado em prática, né, quando a gente fazia um termo de referência e aquilo vai para pregão e realmente dá certo, então isso é uma coisa gratificante, realmente, quando você faz um trabalho e vê que aquilo foi para frente, foi reconhecido, valorizado, que é o que geralmente acontece, isso é gratificante de ver, a missão cumprida, né, reconhecida."</p>			
<p>7) Me dê alguns exemplos de situações que são frustrantes do seu ponto de vista pro trabalho.</p>	<p>E9 linhas 119-125 " Às vezes quando a gente trabalha num projeto, com dificuldade, com persistência, né, com esforço, a gente trabalha bastante naquele projeto, dedica, estuda, pesquisa, e vê que aquilo dePois é engavetado, isso é uma situação frustrante, você ter um trabalho perdido, vê o esforço perdido, um trabalho que poderia ter consequência boa, ia mudar muita coisa, a gente acredita né, que isso aconteceria, fica aquilo engavetado, é colocado de lado, "você fizeram isso mas tudo bem, não precisam fazer mais, pode parar por aí", isso frustra a gente, né. "</p>	<p>Situações frustrantes vivenciadas no trabalho: - Trabalhar com persistência, dedicação e estudo em projeto difícil e vê-lo ser engavetado; - Desperdiçar esforços vendo trabalho ser perdido;</p>	<p>Para o E9 ver projeto ser descontinuado é frustrante, pois houve dedicação, persistência, esforço e estudo da equipe envolvida que foi desperdiçado.</p>	<p><i>Continuum</i> satis-motivacional/trabalho/Fatores de insatisfação/Políticas e práticas insatisfatórias das chefias</p>
<p>8) O que te desanima em relação ao trabalho na UFJF?</p>	<p>E9 linhas 113-136/ 138-143 " Desanima? Olha eu me sinto bastante animado em trabalhar aqui porque eu me dediquei e lutei para vir trabalhar aqui, então não tem situação que me desanima no momento eu não encontro situação que me desanima de trabalhar aqui apesar de</p>	<p>O que desanima E9 a trabalhar na UFJF: - Nada, pois se dedicou para passar no concurso. Reconhece que existem incertezas quando a continuidade de projetos.</p>	<p>O entrevistado diz que nada o desanima, pois lutou para conquistas a vaga na UFJF. Mas reconhece que insegurança quanto à continuidade de projetos é frustrante.</p>	<p><i>Continuum</i> satis-motivacional/Fatores de motivação /Sensação de realização</p> <p><i>Continuum</i> satis-motivacional/Fatores de insatisfação /Políticas e práticas insatisfatórias das chefias</p>

Pergunta (A)	Extrato das transcrições (B)	Ideia Central (C)	Interpretação (D)	Categorização (E)
	<p>ter alguns problemas, às vezes, mas, sempre eu vejo assim é, tem jeito de contornar né, então é difícil eu me desanimar com as coisas. [...] problemas frustrantes que às vezes acontecem né, essas incertezas, as vezes se um trabalho seu vai realmente seguir até o final ou vai ser abortado né, na metade do caminho, são coisas que me desanimam. Nem a distância, porque eu moro longe daqui da UFJF, eu faço um percurso grande para vir trabalhar aqui, nem essa distância me desanima, eu venho trabalhar todo dia bastante animado e tudo, nem a distância me desanima, às vezes chovendo, à noite, mas não desanima."</p>			
<p>9) Quanto tempo você pretende ficar na UFJF, na Universidade?</p>	<p>E9 linhas 156-159 " Ah, olha, a minha intenção é ficar aqui até aposentar, até aposentar, a não ser que surja uma coisa muito boa, que eu passe em outro concurso, que eu posso até tentar outro concurso, mas a minha intenção é ficar até aposentar. P: E você pensa em fazer outros concursos, mais pra frente..."</p>	<p>Pretende ficar na UFJF até se aposentar.</p>	<p>Horizonte de longo prazo de carreira na UFJF.</p>	<p>O TAE Administrador no contexto da UFJF /Horizonte de carreira do administrador na UFJF /Horizonte de carreira de longo prazo</p>
<p>10) O que mais lhe agrada na UFJF?</p>	<p>E9 linhas 160-164/ " O que mais me agrada aqui na UFJF... Olha, o ambiente aqui me agrada muito, trabalhar aqui nesse ambiente de aprendizado, de novos desafios, me agrada muito, o próprio ambiente físico aqui é muito gostoso de se trabalhar, muito contato com a natureza. As pessoas são muito alegres de se trabalhar aqui. Então o que muito me agrada é isso: as pessoas, o ambiente e o objetivo né, que é a educação."</p>	<p>Mais agradam na UFJF: - Ambiente físico agradável - contato com a natureza; - Aprendizado e desafios no cargo; - Pessoas alegres no trabalho.</p>	<p>E9 é agrado no trabalho por ambiente físico, convivência com pessoas alegres e fatores relacionados ao próprio cargo, como aprendizado e desafios.</p>	<p>Continuum satis-motivacional/Fatores de motivação /Conteúdo do trabalho</p> <p>Aspectos positivos relacionados ao trabalho /Fatores de satisfação/Relacionamento com os pares</p> <p>Continuum satis-motivacional/Fatores de satisfação/Condições ambientais de trabalho</p>

Pergunta (A)	Extrato das transcrições (B)	Ideia Central (C)	Interpretação (D)	Categorização (E)
11) O que menos lhe agrada na UFJF?	E9 linhas 165-169/ 170-171/ 173-175 "O que menos me agrada... A falta de compromisso de algumas pessoas, no serviço, isso me desagrada, a gente percebe que tem pessoas que não têm o compromisso com o trabalho mesmo isso me desagrada às vezes. Falta de compromisso das pessoas realizar suas atividades, falta de compromisso com o grupo de pessoas que ela trabalha, falta de seriedade né, com o trabalho e com a coisa pública [...] o que menos me agrada, apesar de obras incompletas, alguns, algumas coisas erradas, mas o que mais me desagrada é isso [...] Às vezes recursos que poderiam ser gastos de maneira mais coerente são gastos em projetos que não têm prioridade, a pessoalização da coisa pública né, às vezes as pessoas trazem seus interesses pessoais para o trabalho né , isso me desagrada.	O que menos agrada na UFJF: - Falta de compromisso e de seriedade de alguns servidores com o trabalho, com o setor e com a coisa pública; - Obras incompletas; - Recursos gastos em projetos de baixa prioridade; - Servidores que levam interesses pessoais para o trabalho.	E9 declara que aspectos de gestão patrimonial o desagradam no trabalho, como: interesses pessoais, falta de compromisso com a coisa pública. Além disso, obras incompletas e má gestão de recursos públicos também o desagradam na UFJF.	Continuum satis-motivacional/Fatores de insatisfação /Políticas e práticas insatisfatórias das chefias Continuum satis-motivacional/Fatores de insatisfação/Práticas patrimonialistas de gestão Continuum satis-motivacional/Fatores de insatisfação/Falta de compromisso de outros servidores
12) Como é a sua relação com a sua chefia?	E9 linhas 180-183/186-192/194-196 "Olha, é boa também, atualmente a gente tem a chefia agora é , o XXXX né, ele apesar de ter muitas atividades lá como Vice-Reitor ele conversa com a gente, considera a gente, respeita a gente, o nosso trabalho, valoriza o trabalho , então o relacionamento com ele é formal , né, mas é bom, muito bom [...] É, olha eu procuro sempre ter um relacionamento assim, aberto, né, me mostrar como eu sou , eu acho que a gente no relacionamento com os outros não deve colar máscaras não é, então do jeito eu que eu sou aqui, eu sou em casa, então eu	Relação com chefia é: - Boa; - Há respeito e diálogo e transmissão de ordens. - Não há máscaras.	Entrevistado considera relação com a chefia transparente, respeitosa e com possibilidade de diálogo.	Continuum satis-motivacional/Fatores de satisfação/Relacionamento com a Chefia

Pergunta (A)	Extrato das transcrições (B)	Ideia Central (C)	Interpretação (D)	Categorização (E)
	procuo me mostrar mesmo, o jeito que eu sou e espero também que os outros também mostrem e apesar de trabalhar com seriedade o ambiente bem solto e bem descontraído, isso aí acaba aumentando a nossa criatividade, acaba motivando também o ambiente de trabalho descontraído [...]O relacionamento com a chefia é aberto, eu percebo que seja um relacionamento aberto, a gente recebe as ordens dele, os pedidos, as considerações que você tem que executar, um relacionamento normal,"			
13) Você acredita que o tratamento que recebe da UFJF é justo?	E9 linhas 197-201" Sim, eu acredito que sim, no momento, tem sido justo sim, porque ainda estou aprendendo ainda né, muitas coisas, o esforço que eu faço é reconhecido, acredito que sim, que o que eu tenho recebido tem sido justo, pode ser melhor né, eu também venho melhorando com o tempo o meu trabalho mas tem sido justo sim"	Recebe tratamento justo da UFJF; Tem o trabalho reconhecido.	E9 declara receber justo	<i>Continuum</i> satis-motivacional/Fatores de motivação /Reconhecimento
14) E você percebe essa justiça em relação a outra também?	E9 linhas 203-207/ 211-220 "... Nem sempre, é, a outros nem sempre, porque tem a parte do... do relacionamento assim, tem pessoas que têm o relacionamento mais próximo né, com a chefia, e elas acabam conseguindo alguns benefícios, umas benesses né, então nisso aí às vezes têm pessoas que fazem menos e acabam ganhando a mesma coisa, ou ganhando até mais um pouco né, tanto financeiramente quanto qualitativamente aí, eu percebo dessa maneira [...] É, porque quando por exemplo você entra num concurso, faz	Existe injustiça dentro da UFJF no trato com os servidores: - Quem tem relacionamento mais próximo com a chefia se beneficia; - Alguns servidores produzem menos do que as atribuições do cargo exigem e ganham o mesmo do que quem se dedica ao trabalho.	E9 afirma que não há tratamento isonômico da UFJF para com os TAES, pois quem mantém relacionamento estreito com chefe recebe benefícios (financeiros e não-financeiros). Alguns servidores apresentam desempenho aquém das expectativas do cargo, e recebem o mesmo do que quem se dedica ao trabalho.	<i>Continuum</i> satis-motivacional/Fatores de insatisfação /Atuação insuficiente das chefias <i>Continuum</i> satis-motivacional/Fatores de insatisfação/Práticas patrimonialistas de gestão

Pergunta (A)	Extrato das transcrições (B)	Ideia Central (C)	Interpretação (D)	Categorização (E)
	<p>um concurso, você está ciente de quais serão as atribuições daquele trabalho, daquele cargo e a remuneração daquele cargo, então se você acha que aquela remuneração é pouca, então você não faz aquele concurso, mas quando você chega aqui dentro e vê que realmente o que era pedido, que as atribuições daquele cargo são essas mesmas, você aceitou esses salário então você tem que procurar talvez crescer nesse cargo pra melhorar né, então eu parto desse princípio, quando eu entrei aqui eu já sabia qual é a remuneração, qual seria mais ou menos a atribuição do cargo mas tem pessoas que fazem menos do que as atribuições, ganham a mesma coisa ou até ganham mais, mais incentivos, tem pessoas que fazem mais do que o cargo e são valorizadas, mas tem pessoas que fazem mais e não são valorizadas também"</p>			
<p>19) O que a UFJF poderia fazer para você investir mais energia no energia no seu trabalho?</p>	<p>E9 linhas 278-284 "Olha acredito que ela poderia investir mais em ideias inovadoras que procurassem melhorar o aspectos da gestão meio da Universidade porque a gestão meio da Universidade é muito importante para se atingir os objetivos fins, então se a Universidade investisse e apoiasse mais ideias inovadoras no aspecto de gestão ia fazer bem pra ela mesma, né, apoiar, procurasse ter um pensamento mais estratégico, pensar mais estrategicamente para depois, se planejando melhor, planejando também a ação, a criação de outros órgãos de outros setores, né, então o</p>	<p>Para investir mais energia no trabalho a UFJF poderia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - apoiar ideias inovadoras; - dar mais valor à gestão da atividade-meio; - Buscar pensamento estratégico. 	<p>E9 declara que UFJF deveria apoiar ideias inovadoras de gestão da atividade meio e buscar cultura do pensamento estratégico para que o servidor invista mas energia em seu trabalho.</p>	<p>Sugestões para programa motivacional na UFJF /Redefinição da posição do TAE na comunidade acadêmica /Valorizar os TAES e as atividades que desempenham</p>

Pergunta (A)	Extrato das transcrições (B)	Ideia Central (C)	Interpretação (D)	Categorização (E)
	meu modo de pensar seria assim"			

APÊNDICE D – CATEGORIAS COM AS CODIFICAÇÕES E TRECHOS DAS ENTREVISTAS, PARA ILUSTRAR

CATEGORIAS	CATEGORIAS DE 1ª ORDEM	CATEGORIAS DE 2ª ORDEM	EXTRATOS DAS ENTREVISTAS
4.1. O TAE Administrador no contexto da UFJF	4.1.1 Perfil do administrador	4.1.1.1 Dados dos administradores e atividades que realizam	(ver Quadro 7)
	4.1.2 Horizonte de carreira do administrador na UFJF	4.1.2.1. Horizonte de carreira curto prazo	(E2 l. 70) ; (E6 l. 67-69); (E1 l. 146-163/173-174/ 177-186) (E2 l.77-81) ; (E1 l.26-35/37-38); (E10 l. 140-150); (E1 l. 181-86)
		4.1.2.2. Horizonte de carreira de médio prazo	(E10 l. 140-150); (E4 l. 144-150/ 153-54/ 157-158/ 159-165/180-183)
		4.1.2.3. Horizonte de carreira de longo prazo	(E1 l.142-143) (E3 l.89-92); (E3 l. 89-92); (E7 linha 56); (E5 l. 88-91); (E9 l. 156-159)
4.2. Concepção do trabalho	4.2.1. Trabalho como impacto social do resultado organizacional	4.2.1.1. Contribuição para o progresso do Brasil e da sociedade	(E9 l. 11-14/15-18/25-31); (E10 l. 48-55); (E6 l. 51-54)
		4.2.1.2. Alcance de resultados organizacionais	(E3 l 2-7); (E5 l. 2-5/6-11); (E3 l. 185-193); (E3 l. 19-28); (E3 l. 31-40/ 45-51); (E8 l. 14-18)
	4.2.2. Trabalho como conquista de objetivos pessoais dentro da organização	4.2.2.1. Sustento, sobrevivência, satisfação pessoal	(E1 l.1-9) (E2 l. 1-6); (E4 l. 1-7/8-11); (E7 l. 19-20); (E2 l. 1-6); (E2 l. 81-85)
		4.2.2.3. Busca de realocação interna na UFJF	(E4 l 20-27); (E1 l. 19-31); (E2 l. 81-85)

4.3. Continuum satisfatório	4.3.1. Fatores de motivação	4.3.1.1. Conteúdo do trabalho	(E2 l. 12-16) (E3 l.19-22 /168-169); (E2 l. 12-16) (E2 l. 33-39); (E6 l. 33-39/ 40-46); (E9 l. 52-58/66-76); (E9 l. 160-164/); (E3 l. 19-28); (E10 l. 55-66 / 69-71); (E2 l. 33-39); (E3 l. 165-169); (E2 l. 41-47); (E6 l. 47-55); (E10 l. 55-66 / 69-71); (E4 l. 90-94/96-105)
		4.3.1.2. Reconhecimento	(E3 l. 66-72); (E3 l. 118-125); (E9 l. 79-85/ 92-94/ 109-113); (E9 l. 197-201); (E10 l. 72-91/ 96-105; (E10 l. 72-91/ 96-105); (E1 l.79-88) (E3 l. 94-101); (E5 l. 61-67)
		4.3.1.3. Sensação de realização	(E6 l. 47-55); (E7 linhas 37-46); (E7 l. 33-36); (E5 l. 54-60); (E9 l. 113-136/ 138-143); (E8 l. 52-58); (E1 l. 79-88)
		4.3.1.4. Importância do cargo	(E1 l.79-88); (E3 l. 56-65) ;(E9 l. 52-58/66-76); (E6 l. 33-39/ 40-46); (E4 l. 84-192/196-200/202-204/208-209); (E7 linhas 33-36); (E4 l. 78-89); (E8 l. 35-40/ 42-50); (E3 l. 56-65) ; (E6 l. 3-6/6-9); (E6 l. 33-39/ 40-46); (E10 l. 55-66 / 69-71); (E6 l. 33-39/ 40-46); (E10 l. 21-27); (E3 l. 13-18); (E3 l. 13-18); (E1 l. 90-96/97-104); (E9 l. 79-85/ 92-94/ 109-113); (E1 l. 90-96/97-104)(E2 l. 26-31); (E1 l.79-88) ; (E1 l. 187-191)
	4.3.2. Fatores de satisfação	4.3.2.1. Políticas e práticas positivas da administração superior	(E8 l. 105-111); (E8 l. 105-111); (E10 l. 150-158); (E4 l. 84-192/196-200/202-204/208-209); (E1 l. 192-199)
		4.3.2.2. Carreira pública estável	(E1 l.79-88); (E6 l. 33-39/ 40-46); (E6 l. 69-74) E2 l. 33-39); (E6 l. 33-39/ 40-46); (E9 l. 52-58/66-76)
		4.3.2.3. Relacionamento com os pares	(E1 l.51-68); (E2 l. 92-93); (E4 l. 90-94/96-105); (E6 l. 69-74); (E8 l. 87-92); (E9 l. 52-58/66-76); (E9 l. 160-164/); (E3 l. 50-56); (E6 l. 33-39/ 40-46); (E6 l. 47-55); (E5 l. 54-60); (E3 l. 94-101); (E1 l.52-68); (E1 l. 52-68); (E10 l. 72-91/ 96-105);
		4.3.2.4. Condições ambientais do trabalho	(E9 l. 79-85/ 92-94/ 109-113); (E10 l. 150-158); (E8 l. 87-92); (E9 l. 160-164);(E10 l. 150-158); (E6 l. 69-74)
		4.3.2.5. Relacionamento com a chefia	(E2 l. 96-101); (E3 l. 110-116); (E6 l. 78-82); (E7 l. 58); (E8 l. 99-103); (E9 l. 180-183/186-192/194-); (E10 l. 173-178); (E1 l. 200-207)

4.3. Continuum satisfatório	4.3.3 Fatores de desmotivação	4.3.3.1. Falta de identificação com as atividades que realiza	(E2 l. 78-81); (E7 l. 10-15); (E4 l. 112-125)
		4.3.3.2. Dificuldades inerentes ao cargo	(E8 l. 60-68); (E2 l.61-67); (E1 l.26-31); (E1 l. 122-132/134-137)
		4.3.3.3. Subutilização do potencial intelectual do TAE	(E2 l. 49-59); (E2 l. 95-96); (E2 l. 102-105); (E8 l. 105-111); (E8 l. 127-130); (E10 l. 150-158); (E4 l. 112-125); (E7 l. 10-15); (E10 l. 107-117); (E2 l. 49-59); (E7 l. 47-50)
	4.3.4. Fatores de insatisfação	4.3.4.1. Políticas e práticas negativas da administração superior	(E1 l. 108-120) (E1 l.18-25) (E3 l. 73-78); (E6 l. 85-88); (E9 l. 119-125) ; (E9 l. 113-136/138-143); (E10 l. 21-27); (E10 l. 55-66 / 69-71); (E10 l. 107-117); (E10 l. 119-128); (E10 l. 159-164); (E10 l. 192-202); (E10 l. 119-128); (E10 l. 140-150); (E1 l. 19-25) ; E1 l. (146-163/173-174/ 177-186); (E2 l. 82-91); (E3 l. 79-82/84-89); (E5 l. 11-19); (E5 l. 99-104); (E5 l. 104-108); (E4 l. 29-43); (E4 l. 229-235); (E4 l. 128-137); (E4 l. 212-218/221-226); (E1 l. 224-226/230-236/239-244); (E5 l. 118-122); (E3 l.83-87); (E6 l. 47-55); (E7 l. 47-50); (E7 l. 51-55); (E8 l. 68-77); (E10 l. 107-117); (E10 l. 173-178); (E9 l. 165-169/ 170-171/ 173-175); (E10 l. 119-128); (E6 l. 75-77); (E5 l. 77-87); (E6 l. 62-66); (E4 l. 29-43); (E6 l. 47-55); (E6 l. 75-77); (E5 l. 77-87); (E7 l. 47-50); (E7 l. 56-57) (E7 l. 69-80); (E8 l. 99-103); (E8 l.77-82); (E8 l. 127-130); (E8 l.77-82); (E8 l. 127-130); (E1 l. 19-25); (E3 l. 118-125/129-136); (E10 l. 72-91/ 96-105); (E10 l. 180-188); (E3 l. 118-125/129-136); (E10 l. 72-91/ 96-105); (E10 l. 180-188); (E2 l. 49-59); (E5 l. 110-114); (E10 l. 72-91/ 96-105); (E10 l. 180-188); (E3 l. 129-138); (E7 l. 69-80); (E8 l. 114-119) ; (E9 l. 203-207/ 211-220); (E10 l. 180-188); (E10 l. 192-202) ; (E1 l. 251-253); (E5 l. 69-77) (E9 linhas 119-125)
		4.3.4.2. Atuação insuficiente da chefia	(E5 l. 11-19); (E5 l. 54-60); (E10 l. 10-18); (E5 l. 69-77); (E5 l. 92-98); (E5 l. 99-104); (E6 l. 91-92/92-96); (E1 l.146-161); (E7 l. 69-80); (E5 l. 77-87); (E7 l. 10-15); (E1 l. 224-226/230-236/239-244) (E1 l. 230-236) (E2 l.111-115); (E7 l. 69-80); (E9 l. 203-207/ 211-220); (E1 l. 224-226/230-236/239-244)
		4.3.4.3. Práticas patrimonialistas de gestão	(E1 l. 192-199) (E3 l. 105-108) (E1 l. 122-132/134-137); (E1 l. 192-199); (E3 l. 79-82/84-89); (E9 l. 165-169/ 170-171/ 173-175); (E1 l. 146-163/173-174/ 177-186);(E3 l. 79-82/84-89); (E6 l. 16-20/21-22); (E7 l. 69-80); (E5 l. 99-104); (E10 l. 72-91/ 96-105); (E10 l. 159-164); (E3 l. 101-109); (E3 l. 101-109); (E9 l. 203-207/ 211-220)
		4.3.4.4. Falta de comprometimento de outros servidores	(E1 l. 224-226/230-236/239-244); (E3 l. 80-82/102-105) ; (E3 l. 79-82/84-89) ; (E3 l. 101-109);(E8 l. 60-68); (E8 l. 93-98); (E5 l. 69-77); (E5 l. 77-87); (E9 l. 165-169/ 170-171/ 173-175)
		4.3.4.5. Carreira insatisfatória	(E2 l. 33-39) ; (E2 l. 71-75); (E6 l. 69-74)

4.4. Sugestões para programa motivacional na UFJF	4.4.1. Capacitação gerencial para os chefes	4.4.1.1. Necessidade de liderança nos setores	(E3 l. 170-184) (E5 l. 99-104)
		4.4.1.2. Definir tarefas com clareza	(E6 l. 109-113); (E1 l. 26-31)
	4.4.2. Redefinição da posição do TAE na comunidade acadêmica	4.4.2.1. Valorizar os TAES e as atividades que desempenham	(E1 l. 299-319/ 321-324); E2 l. 146-149); (E5 l. 142-145); (E9 l. 278-284) (E9 l. 278-284) (E1 l. 299-319/ 321-324)
		4.4.2.3. Propiciar participação dos TAES nas decisões	(E2 l. 146-149); (E10 l. 232-240); (E7 l. 90-96)
	4.4.3. Adotar políticas de gestão de pessoas que atendam anseios da carreira de administrador	4.4.3.1. Providenciar treinamento e capacitação	(E6 l. 109-113); (E2 l. 146-149)
		4.4.3.2. Estabelecer critérios meritocráticos para ascensão na carreira	(E3 l. 170-184); (E 10 l. 84-91)
		4.4.3.3. Considerar as competências dos TAES para fins de lotação	(E4 l. 327-329/332-333/336-338/341-342) (E8 l.138-150)

APÊNDICE E – CATEGORIAS COM CODIFICAÇÕES E TRECHOS DAS ENTREVISTAS SELECIONADOS, PARA ILUSTRAR

Categoria 4.1. O TAE administrador no contexto da UFJF

CATEGORIAS DE 1ª ORDEM	CATEGORIAS DE 2ª ORDEM	TRECHOS ILUSTRATIVOS
4.1.1 Perfil do administrador	4.1.1.1 Dados dos administradores e atividades que realizam (ver Quadro 6)	<p>“Atualmente, neste novo setor que estou há cerca de um mês e meio, eu trabalho com folha de pagamento. Já fiz diversas atividades como cálculo de rescisão, retroativo de admissão. Tenho trabalhado muito com cálculo e também prestação de informações pro governo através de GFIP. São muitas atividades, são detalhes. Em suma: é folha de pagamento e todas essas relações que tem a ver com a remuneração de todos os servidores da universidade.” (E1 l. 10-14)</p> <p>“As atividades que vem sendo desenvolvida pela Pró Reitoria de Planejamento e Orçamento e Gestão estão incluídas na parte de dotação orçamentária, o gerenciamento das bolsas e junto também com as dotações no sistema de diária de passagens, o SCDP. E alguns projetos que vão surgindo durante né... durante o ano como o relatório de gestão... às vezes o XXXX tá envolvido mas ele pede uma opinião... pede pra pesquisar algo, e tudo...” (E6 l. 10-15)</p>
4.1.2 Horizonte de carreira do administrador na UFJF	4.1.2.1. Horizonte de carreira curto prazo (E2 l. 70) ; (E6 l. 67-69)	<p>“Depois que começaram estas trocas (de pró-reitor, com eleição de reitor), aí começou uma politicada danada no setor e nós servidores expostos a isto. Eu acho que aí eu tive uma redução muito grande da minha motivação no meu trabalho, eu não tinha vontade de trabalhar, não tinha vontade de nada com relação à universidade. Foi um período que eu até questionei muitas vezes em sair da universidade, voltei a estudar pra concurso” (E1 l. 181-186)</p> <p>“Meu tempo na universidade... creio que não será muito que é o objetivo de alcançar outro cargo. Já estou um ano e meio, devo ficar por volta de dois ou três anos.” (E6 l. 67-69)</p> <p>“P: E você pretende ficar quanto tempo na UFJF? E2: Ai... assim que eu... que ganhe mais..” (E2 l. 70)</p>
	4.1.2.2. Horizonte de carreira de médio prazo (E10 l. 140-150); (E4 l. 144-150/ 153-54/ 157-158 / 159-165 /180-183)	<p>“Neste cargo eu pretendo ficar até me aposentar. Eu me realizo enquanto administrador público, eu gosto do setor público, mesmo com todos os problemas que ele tem, eu gosto do setor público e eu quero me realizar digamos assim, eu diria mais plenamente enquanto</p>

CATEGORIAS DE 1ª ORDEM	CATEGORIAS DE 2ª ORDEM	TRECHOS ILUSTRATIVOS
		<p>administrador público. E aqui na UFJF em virtude disto que tem acontecido nós últimos quatro anos, desde que eu entrei na XXXX eu não consigo ter é esta realização plena porque os projetos são quebrados, são cortados, são engavetados, eu ter que convencer um pró-reitor de XXXX que planejamento é importante. Não é isso que eu quero fazer da minha vida. Eu quero trabalhar como administrador público na essência e isso aqui eu tô vendo que não vou conseguir. Por isso, eu pretendo, assim que possível, eu vislumbro um horizonte de no máximo cinco anos passar pra um outro cargo, em uma outra instituição, mas sendo sempre um administrador público.” (E10 l. 140-150)</p> <p>“Olha, essa é uma pergunta difícil e que andou mudando... eu... pensava nisso e pensava assim, eu acreditava que eu ia ficar bastante tempo na universidade como TAE né, como técnico administrativo. É... hoje uma coisa que... que... passa pela minha cabeça, que eu tenho interesse talvez em fazer, é encarar mesmo a carreira acadêmica né... eu percebo que além da antiguidade na UFJF pelo menos, há uma valorização diferenciada no professor...é... e aí eu realmente penso em fazer o mestrado acadêmico, um doutorado... enfim, trilhar a carreira acadêmica e me tornar professor [...]Isso... pela própria questão de uma carreira acadêmica, você demora aí pelo menos aí, em torno de seis a oito anos... não seria uma coisa que eu poderia fazer num curto espaço de tempo...” (E4 l. 144-150/156-158)</p>
	<p>4.1.2.3. Horizonte de carreira de longo prazo. (E1 l.142-143) (E3 l.89-92); (E3 l. 89-92); (E7 linha 56); (E5 l. 88-91); (E9 l. 156-159)</p>	<p>“Ah, olha, a minha intenção é ficar aqui até aposentar, até aposentar, a não ser que surja uma coisa muito boa, que eu passe em outro concurso, que eu posso até tentar outro concurso, mas a minha intenção é ficar até aposentar.” (E9 l. 156-159)</p> <p>“Eu não tenho previsão de saída é...então a princípio eu tô lá há 5 anos e... não tenho atualmente pretensões de sair... pretendo desenvolver uma carreira lá...até que fatores que possam me frustrar muito possam me desmotivar ao ponto de me fazer com que eu procure um outro local pra trabalhar.” (E3 l. 89-92)</p>

Categoria 4.2. Concepção do trabalho

CATEGORIAS DE 1ª ORDEM	CATEGORIAS DE 2ª ORDEM	TRECHOS ILUSTRATIVOS
<p>4.2.1. Trabalho como impacto social do resultado organizacional</p>	<p>4.2.1.1. Contribuição para o progresso do Brasil e da sociedade (E9 l. 11-14/15-18/25-31); (E10 l. 48-55)</p>	<p>“Olha, aqui na UFJF, no meu modo de pensar, eu contribuo para a educação do jovens, das pessoas, no Brasil todo, porque na UFJF tem pessoas de todo o Brasil, né? Então eu acho que o meu trabalho, o significado dele aqui é esse aí, é colaborar para a educação, né? Das pessoas através das atividades que a gente faz aqui [...] É, de um modo amplo aí, para a educação. [...] Sendo que a educação também, é fator né, aí no caso aí eu contribuo para a educação da pessoa e isso com todas as consequências né, é... Desenvolvimento do Brasil, né, é... Desenvolvimento da própria pessoa, dignidade da pessoa também. Eu contribuo para a formação das pessoas, no meu modo de pensar.” (E9 l. 11-14/15-18/25-31)</p> <p>“Equipamentos da engenharia, por exemplo, um professor passou mais de três anos em outra instituição tentando fazer a compra daquele equipamento e não conseguiu. Chegou pra mim e falou: “a gente não vai conseguir”. Eu falei com ele: “vamos conseguir sim”. E a gente acabou conseguindo. E ele veio me agradeceu todo feliz, ta lá trabalhando com as bancadas na engenharia. Isso são benefícios que a gente traz pro usuário que é importante. Porque é o aluno que está estudando em um equipamento de qualidade e quando ele chegar ao mercado e tiver um equipamento de ponta, ele vai saber lidar porque na graduação dele, ele trabalhou com um equipamento de ponta também.” (E10 l. 48-55)</p>
	<p>4.2.1.2. Alcance de resultados organizacionais (E3 l 2-7); (E5 l. 2-5/6-11); (E3 l. 185-193); (E3 l. 19-28); (E3 l. 31-40/ 45-51); (E8 l. 14-18)</p>	<p>“É... trabalho... do ponto de vista profissional, é algo que a gente... que eu faço para uma instituição, com uma finalidade, que vai beneficiar esta instituição de uma certa forma, da maneira como ela propõe.” (E3 l 2-7)</p> <p>“Olha, o trabalho que eu realizo, é... ele é importante porque ele maximiza o uso dos recursos públicos...então assim, gera economia pra administração pública, é... compras... adquire os bens todos que a universidade utiliza no trabalho de ensino e pesquisa... então assim, é um trabalho importante... eu vejo como um trabalho de muita importância na UFJF” (E8 l. 14-18)</p>
<p>4.2.2. Trabalho como luta pela conquista de objetivos pessoais dentro da organização</p>	<p>4.2.2.1. Sustento, sobrevivência, satisfação pessoal (E1 l.1-9) (E2 l. 1-6); (E4 l. 1-7/8-11); (E7 l. 19-20)</p>	<p>“Ah.. trabalho pra mim é de certa forma um desafio né, porque sempre tem situações que são desafiadoras e também uma forma de me sustentar, de me sentir útil pra sociedade e também de conseguir satisfazer as minhas necessidades pessoais, de sobrevivência e tudo mais.” (E2 l. 1-6)</p> <p>“Trabalho... primeiramente é subsistência né... é família... eu tenho necessidade de subsistir... então eu prefiro trabalhar pra... pra sobrevivência e... em segundo lugar é uma realização de tarefas que me são</p>

CATEGORIAS DE 1ª ORDEM	CATEGORIAS DE 2ª ORDEM	TRECHOS ILUSTRATIVOS
		interessantes...” (E4 l. 1-7)
	4.2.2.2. Busca de realocação interna na UFJF (E4 l 20-27); (E1 l. 19-31); (E2 l. 81-85)	<p>“Então basicamente isso que eu fiz dos primeiros até abril e... atualmente desde então é... hoje o trabalho já não tem mais a mesma relevância. O trabalho hoje tá... eu tô trabalhando como auxiliar administrativo na verdade sem uma relevância de administrador. No primeiro momento sim, eu trabalhava dentro do que eu imagino ser o escopo do trabalho de um administrador e hoje com a mudança eu... não estou trabalhando... inclusive foi feito um pedido já, não formal... formal em termos né, que até por e-mail já foi pedido a chefia que me retornasse às atividades de relevância né, que atingisse a área de administrador... então já até foi pedido essa volta de... do início né... que na verdade... é...” (E4 l 20-27)</p> <p>“Mas eu trabalhava na questão estratégica da universidade. Mas, infelizmente, as nossas ações, muitas das vezes, na maioria delas, foram interrompidas por motivos A, B, C, que “não agrada muito a tal Pró Reitor, é essa situação”, ou então, pessoas que não estavam interessadas mesmo na melhoria das ações da universidade e não incentivavam a gente. E também tivemos neste período, interrupção de administração, mudança de reitor, mudança de pró reitores. Então cada coisa que se iniciava, não tinha continuidade. E acho que isso foi uma coisa que me frustrou muito neste setor e foi o principal motivo pra eu pedir remoção. Apesar de que no momento em que pedi a remoção, eu fui motivada por alguém, mas na verdade, eu já havia percebido que eu tinha interesse em sair do setor pra ir pra outro mais objetivo, mais prático, que mesmo que eu não exercesse funções de gestão em si, mas que eu pudesse contribuir mais, que eu pudesse trabalhar mais continuamente. Existe aí uma questão pessoal minha que estava ligada totalmente a estas atividades minhas. E como a gente trabalhava e não via fruto do nosso trabalho, eu fiquei muito desmotivada a continuar fazendo o meu trabalho. Eu adoeci emocionalmente. Houve uma piora da minha situação emocional de um transtorno de ansiedade muito forte. Cheguei a ficar afastada do trabalho no início do ano em janeiro e fevereiro, dois meses afastada. Ao retornar ao trabalho, tentei voltar normalmente, mas não tive a mesma motivação pra continuar trabalhando e aí então aconteceram situações que me levaram a pedir a remoção e durante o período da greve, esta remoção não saiu e eu fiquei parada em greve. Mas aí finalmente, a remoção saiu e eu fui para um setor e eu posso dizer assim que 70%, eu tive uma melhora na minha saúde emocional depois que eu mudei de setor de trabalho.” (E1 l. 19-31)</p>

Categoria 4.3. *Continuum* satis-motivacional

CATEGORIAS DE 1ª ORDEM	CATEGORIAS DE 2ª ORDEM	TRECHOS ILUSTRATIVOS
4.3.1. Fatores de motivação	<p>4.3.1.1. Conteúdo do trabalho (E2 l. 12-16) (E3 l.19-22 /168-169); (E2 l. 12-16) (E2 l. 33-39); (E6 l. 33-39/ 40-46); (E9 l. 52-58/66-76); (E9 l. 160-164/); (E3 l. 19-28); (E10 l. 55-66 / 69-71); (E2 l. 33-39); (E3 l. 165-169); (E2 l. 41-47); (E6 l. 47-55); (E10 l. 55-66 / 69-71); (E4 l. 90-94/96-105)</p>	<p>“... é... também era muito gratificante porque eu desempenhava atividade dentro do meu cargo de administrador... é... especialmente lidando com compras né, pra universidade por conta do programa Reuni mas também com os programas de... assim... de... alguns de iniciativa própria né... própria não só minha mas minha com a equipe da Pró Reitoria de Planejamento que é o lugar onde eu trabalhava que também buscavam a mesma coisa que eu penso ser importante no HU. Buscavam a melhoria pra instituição né, pra universidade.” (E3 l. 19-28)</p> <p>“Quando eu entrei na UFJF na descrição de cargo de administrador da UFJF, ele se enquadra dentro do perfil do trabalho de um administrador formal e isso me motiva a trabalhar. Trabalhar em projetos a desenvolver, tipo de projeto que eu tenho que usar aquele conhecimento técnico que eu adquiri enquanto administrador e isso me motiva a trabalhar na UFJF e me motiva a trabalhar neste projeto. É uma pena, mais uma vez, muitos projetos interessantes a serem abandonados pela administração superior. Mas isso me motiva né.” (E10 l. 55-66)</p>
	<p>4.3.1.2. Reconhecimento (E3 l. 66-72); (E3 l. 118-125); (E9 l. 79-85/ 92-94/ 109-113); (E9 l. 197-201); (E10 l. 72-91/ 96-105; (E10 l. 72-91/ 96-105); (E1 l.79-88) (E3 l. 94-101); (E5 l. 61-67)</p>	<p>“Hum...acho que a aprovação por parte dos colegas de... do trabalho feito é gratificante. Então, é...recentemente por exemplo, a gente... a equipe lá do hospital apresentou o plano diretor estratégico e... eu tive assim... dos membros da nossa equipe, do nosso grupo agradecimento direto por ter contribuído, por ter me dedicado, isso é muito positivo. É...da minha chefia imediata também várias vezes eu tive esse tipo de manifestação e que também é gratificante e... os produtos mesmo do trabalho que eu realizo... eu acho que tem me motivado.” (E3 l. 66-72)</p> <p>“tem as motivações pessoais, eu tenho uma boa remuneração na universidade, tem um lado de status também que a gente é bem quisto diante das outras pessoas, as pessoas olham pra gente e pensam: “Poxa você é servidor da universidade, que legal!”. É uma coisa que faz bem pro Ego, todo ser humano tem Ego e é óbvio que a gente quer satisfazer essas coisas também.” (E1 l.79-88)</p>
	<p>4.3.1.3. Sensação de realização (E6 l. 47-55); (E7 linhas 37-46); (E7 l. 33-36); (E5 l. 54-60); (E9 l. 103-113/ 138-143); (E8 l. 52-</p>	<p>“quando a gente termina um projeto e aquilo é reconhecido, é colocado em prática, né, quando a gente fazia um termo de referência e aquilo vai para pregão e realmente dá certo, então isso é uma coisa</p>

CATEGORIAS DE 1ª ORDEM	CATEGORIAS DE 2ª ORDEM	TRECHOS ILUSTRATIVOS
	58); (E1. L 79-88)	<p>gratificante, realmente, quando você faz um trabalho e vê que aquilo foi para frente, foi reconhecido, valorizado, que é o que geralmente acontece, isso é gratificante de ver, a missão cumprida, né” (E9 l. 109-113)</p> <p>“É, quando assim... final de ano, por exemplo a gente trabalha assim... de uma forma não muito planejada né orçamentos, não chega num tempo certo... aparte financeira não tá adequada... então a gente tem que fazer com assim, trabalhar tudo com... não de forma atropelada mas assim, não de uma forma é... com pouco prazo né que a gente deveria ter pra... operar pregões, pra fazer um trabalho eficiente então a gente não tem. E a gente consegue e... e a gente vê que no final do ano, a gente consegue realmente...fazer os... cumprir todos os resultados, quer dizer... pode nem ser de forma eficiente devido assim a curto prazo, mas a gente consegue atingir alguns resultados que a gente...que tavam proposto” (E7 l. 33-36)</p>
	<p>4.3.1.4. Importância do cargo (E1 l.79-88); (E3 l. 56-65) ;(E9 l. 52-58/66-76); (E6 l. 33-39/ 40-46); (E4 l. 84-192/196-200/202-204/208-209); (E7 linhas 33-36); (E4 l. 78-89); (E8 l. 35-40/ 42-50); (E3 l. 56-65) ; (E6 l. 3-6/6-9); (E6 l. 33-39/ 40-46); (E10 l. 55-66 / 69-71); (E6 l. 33-39/ 40-46); (E8 l. 14-18); (E10 l. 21-27); (E3 l. 13-18); (E3 l. 13-18); (E1 l. 90-96/97-104); (E9 l. 79-85/ 92-94/ 109-113); (E1 l. 90-96/97-104)(E2 l. 26-31); (E1 l.79-88) ; (E1 l. 187-191)</p>	<p>“Olha, o trabalho que eu realizo, é... ele é importante porque ele maximiza o uso dos recursos públicos...então assim, gera economia pra administração pública, é... compras... adquire os bens todos que a universidade utiliza no trabalho de ensino e pesquisa... então assim, é um trabalho importante... eu vejo como um trabalho de muita importância na UFJF” (E8 l. 14-18)</p> <p>“Eu creio que a importância da instituição pra sociedade. Eu...acredito muito na educação, então eu tenho orgulho de dizer que eu trabalho numa instituição pública, federal né e assim que na verdade pela sua atividade que é o ensino superior especialmente além de todas as atividades né de extensão mas...ela forma profissionais que ajudam o nosso país a avançar né, então eu acredito assim que eu tô trabalhando num órgão que tem uma importância muito grande. E agora na área da saúde também né, tipo...no hospital além dos alunos né, dessa parte do ensino que tem... são os beneficiados, a população diretamente na parte assistencial, então dessas duas maneiras eu acredito que é muito importante, saúde e educação, dois temas tão grandes que a gente sempre ouve falando... tá trabalhando com essas pessoas... para essas pessoas é gratificante” (E3 l. 56-65)</p>
<p>4.3.2. Fatores de satisfação</p>	<p>4.3.2.1. Políticas e práticas positivas da administração superior (E8 l. 105-111); (E10 l. 150-158); (E4 l. 84-192/196-200/202-204/208-209); (E1 l. 192-199)</p>	<p>“Ah... assim... a gente sabe das dificuldades né, de ser servidor público, de conseguir alguma coisa de melhoria salariais...de capacitação às vezes mas eu acredito que aqui na universidade a gente tem até que um leque bastante amplo pra poder capacitar... tem essa oportunidade de flexibilidade de horário... então assim por enquanto eu tô satisfeita. Eu vejo que a gente tem capacidade de e crescer né pelo menos na parte de capacitação e se vai ser aproveitável posteriormente durante a questão do</p>

CATEGORIAS DE 1ª ORDEM	CATEGORIAS DE 2ª ORDEM	TRECHOS ILUSTRATIVOS
		<p>trabalho, aí já é outra questão” (E8 l. 105-111)</p> <p>“tenho disponibilidade para viagens, quando necessário para cursos e isto me agrada, os benefícios. Para minha capacitação profissional, a UFJF abre muito espaço, pra gente capacitar profissionalmente. Faço mestrado hoje, fiz especialização, vários cursos de capacitação, já viajei para fazer cursos” (E10 l. 154-157)</p>
	<p>4.3.2.2. Carreira pública estável (E1 l.79-88); (E6 l. 33-39/ 40-46); (E6 l. 69-74) (E2 l. 33-39); (E6 l. 33-39/ 40-46); (E9 l. 52-58/66-76)</p>	<p>“Olha o que me motiva a trabalhar na UFJF é o ambiente aqui, que é muito gostoso de trabalhar, né, a equipe também que é muito legal de trabalhar, muito legal de conviver, o fato também de ter essa segurança, né, por ser um servidor público, né, essa estabilidade que a gente tem, né” (E9 l. 52-58)</p> <p>“Hum... faz investir porque é uma instituição que eu estudei, que eu tenho muito orgulho de participar tanto como estudante, agora como servidor e... acho que o bem estar de estar aqui, ter a tranquilidade da estabilidade pelo serviço público né e... cada dia procurar melhorar...”) (E6 l. 33-39)</p>
	<p>4.3.2.3. Relacionamento com os pares (E1 l.51-68); (E2 l. 92-93); (E4 l. 90-94/96-105); (E6 l. 69-74); (E8 l. 87-92); (E9 l. 52-58/66-76); (E9 l. 160-164/); (E3 l. 50-56); (E6 l. 33-39/ 40-46); (E6 l. 47-55); (E5 l. 54-60); (E3 l. 94-101); (E1 l.52-68); (E1 l. 52-68); (E10 l. 72-91/ 96-105);</p>	<p>“Acho que foi a elaboração daquele... do SRP com vocês no início, quando eu entrei aqui... a própria quando... é... quando a gente faz o relatório de gestão tanto que envolve um pouco também o XXXX... e a gente contribuiu, conseguiu enviar no tempo certo... conforme o órgão de controle solicitou... acho que... de tá ali na equipe, são pessoas competentes, pessoas que são gente boa... que... né... assim, todo mundo tem bom ânimo né... só em questão de conversa né, acho que o diálogo é muito importante e ter um diálogo legal assim na instituição entre os servidores. Isso anima muito. A própria equipe são pessoas leais, que vão estar com você quando surgirem alguns objetivos a serem alcançados.” (E6 l. 47-55)</p> <p>“Ótima. A equipe é muito boa. A grande maioria dela, fora alguns pontos fora da curva, mas a grande maioria dela é engajada, é comprometida. Durante muito tempo eu não pensei que fosse acontecer na minha vida profissional. Durante três anos, três anos e meio eu trabalhei numa equipe que era praticamente, praticamente não, era uma equipeauto gerenciável. O problema vinha, a gente resolvia muitas vezes melhor do que se esperava e sem quase interferência da chefia superior, no sentido de ter que ficar cutucando pra sair algum tipo de trabalho. A equipe trabalhava bem, trabalhava numa energia muito boa que eu nunca tinha visto isto antes na minha vida profissional. Então a relação desta equipe sempre foi a</p>

CATEGORIAS DE 1ª ORDEM	CATEGORIAS DE 2ª ORDEM	TRECHOS ILUSTRATIVOS
		melhor possível.” (E10 l. 165-172)
	4.3.2.4. Condições ambientais do trabalho (E9 l. 79-85/ 92-94/ 109-113); (E10 l. 150-158); (E8 l. 87-92); (E9 l. 160-164);(E10 l. 150-158); (E6 l. 69-74)	<p>“O local de trabalho é muito bom. Isto é uma coisa que me agrada. A gente está no lugar mais bonito de Juiz de Fora. É um ambiente muito legal de trabalhar. Me agrada muito a equipe que eu trabalho. Me agrada muito os recursos que eu tenho pra trabalhar: uma ótima cadeira, uma ótima mesa, bons equipamentos” (E10 l. 150-154)</p> <p>“Acho que... o ambiente em si, as pessoas... né, que convivemos...a estrutura é muito boa... né, tem um estacionamento para os funcionários...” (E6 l. 69-74)</p>
	4.3.2.5. Relacionamento com a chefia (E2 l. 96-101); (E3 l. 110-116); (E6 l. 78-82); (E7 l. 58); (E8 l. 99-103); (E9 l. 180-183/186-192/194-); (E10 l. 173-178); (E1 l. 200-207)	<p>“eu já passei por várias chefias na universidade né, mas assim... todas que eu tive até hoje foram pessoas sensatas e que assim, sempre pessoas que ouviam a gente e que eu não tenho nenhuma reclamação em relação à eles não” (E2 l. 102-105)</p> <p>“Olha, é boa também, atualmente a gente tem a chefia agora é, o XXXX né, ele apesar de ter muitas atividades lá como XXXX ele conversa com a gente, considera a gente, respeita a gente, o nosso trabalho, valoriza o trabalho, então o relacionamento com ele é formal, né, mas é bom, muito bom.” (E9 l. 180-186)</p>
CATEGORIAS DE 1ª ORDEM	CATEGORIAS DE 2ª ORDEM	TRECHOS ILUSTRATIVOS
4.3.3 Fatores de desmotivação	4.3.3.1. Falta de identificação com as atividades que realiza (E2 l. 78-81); (E7 l. 10-15); (E4 l. 112-125)	<p>“A situação mais constante é justamente você acreditar que poderia colaborar um pouco mais de... num primeiro momento... num primeiro momento você ter oito meses de uma colaboração que você enxergava o seu trabalho dentro da proposta que você tinha inicial, então daqui a pouco você enxergar que não tá colaborando com aquilo que era a proposta inicial né... então isso é frustrante... o desvio de função, você trabalhar não como administrador, não buscando melhorar os processos, não trabalhar com os projetos, não trabalhar na gestão da universidade né, ajudar a gestão... assessorar a gestão... é... você se frustra né...” (E4 l. 112-125)</p> <p>“Atualmente assim... tô num cargo operacional né, não é um cargo assim da administração mas tô assumindo um cargo mais operacional e que não é assim... não me né, não me satisfaz né, nas questões de resultado né, de eu aplicar o meu conhecimento...infelizmente eu não consigo aplicar e não atinge assim... é, vamos dizer os meus objetivos que é... enquanto gestão, enquanto planejamento. Acho que</p>

CATEGORIAS DE 1ª ORDEM	CATEGORIAS DE 2ª ORDEM	TRECHOS ILUSTRATIVOS
		<p>assim, eu tô fora do foco né, dos meus objetivos” (E7 l. 10-15)</p>
	<p>4.3.3.2. Dificuldades inerentes ao cargo (E8 l. 60-68); (E2 l.61-67); (E1 l.26-31); (E1 l. 122-132/134-137)</p>	<p>“... situações também de fornecedores que questionam o trabalho por exemplo falam que tá tendo indícios de alguma coisa, de que não tá de acordo com a lei, questionam as coisas. É... também assim, questão de ter atrito com fornecedores, por questionamentos vários... enfim assim... são situações que fazem o trabalho ficar difícil assim e o fracasso também das outras situações que acontecem... às vezes... uma licitação que foi assim, subestimada ou superestimada, acaba que a gente fracassa e vai ter que repetir... então isso assim, gera frustração” (E8 l. 60-68)</p> <p>“Bom... o que me desanima... bom, eu posso falar desta... particularmente nestes últimos tempos uma certa relação de conflito com o usuário assim... que foi estabelecida no geral por conta destes problemas do edital e dos cortes orçamentários... enfim...que na verdade nem foi um impacto tão grande assim mas gerou um temor muito grande geral e que acabou gerando uma relação de conflito. Então assim, muitas vezes o usuário ele já... você já recebe uma ligação em um tom alterado no atendimento e que por ser assim uma área muito sensível, isso é constante. Então assim, isso desanima um pouco porque não é agradável você lidar com este tipo de situação.” (E2 l.61-67)</p>
	<p>4.3.3.3. Subutilização do potencial intelectual do TAE (E2 l. 49-59); (E2 l. 95-96); (E2 l. 102-105); (E8 l. 105-111); (E8 l. 127-130); (E10 l. 150-158); (E4 l. 112-125); (E7 l. 10-15); (E10 l. 107-117); (E2 l. 49-59); (E7 l. 47-50); (E10 l. 232-240)</p>	<p>“se valoriza pouco o conhecimento que a gente tem aqui dentro sabe? Pra dar oportunidade de uma capacitação, de uma.. da gente poder oferecer uma capacitação de... sei lá... de qualquer coisa que tenha uma oportunidade de valorização, a gente acaba meio que enfrentando alguns obstáculos. Eu acho que a principal frustração é essa, a gente se dedica muito, se especializa, estuda e nem sempre isso é valorizado pela instituição. Isso é utilizado, isso é demandado de alguma forma e assim, eu particularmente gosto de dar aula, gosto de compartilhar tudo o que eu aprendo e eu acho que é também uma atividade, um exercício de aprendizagem você fazer isso eee, a gente realmente tem pouca oportunidade pra isso.” (E2 l. 49-59)</p> <p>“Olha eu acho que ela poderia disponibilizar mais ferramentas pra gente trabalhar, acho que escutar mais o que a gente tem a dizer, a gente enquanto administrador pode contribuir muito para a Universidade a gente tem um monte de ideias, um monte de projetos, um monte de propostas de melhoria e muitas vezes a gente não é escutado, a gente acaba que a gente fica é sendo subaproveitado em processos em serviços rotineiros que não agregam quase valor nenhum à Universidade e a gente acaba com isso desmotivando e a nossa energia vai embora, se a gente tivesse mais, fosse mais ouvido</p>

CATEGORIAS DE 1ª ORDEM	CATEGORIAS DE 2ª ORDEM	TRECHOS ILUSTRATIVOS
4.3.4. Fatores de insatisfação		digamos assim, na Universidade eu acho que a eu gastaria mais energia no meu trabalho, e estaria mais motivado a isso.” (E10 l. 232-240)
	<p>4.3.4.1. Políticas e práticas insatisfatórias das chefias (E1 l. 108-120) (E1 l.18-25) (E3 l. 73-78); (E6 l. 85-88); (E9 l. 119-125) ; (E9 l. 113-136/ 138-143); (E10 l. 21-27); (E10 l. 55-66 / 69-71); (E10 l. 107-117); (E10 l. 119-128); (E10 l. 159-164); (E10 l. 192-202); (E10 l. 119-128); (E10 l. 140-150); (E1 l. 19-25) ; E1 l. (146-163/173-174/ 177-186); (E2 l. 82-91); (E3 l. 79-82/84-89); (E5 l. 11-19); (E5 l. 99-104); (E5 l. 104-108); (E4 l. 29-43); (E4 l. 229-235); (E4 l. 128-137); (E4 l. 212-218/221-226); (E1 l. 224-226/230-236/239-244); (E5 l. 118-122); (E3 l.83-87); (E6 l. 47-55); (E7 l. 47-50); (E7 l. 51-55); (E8 l. 68-77); (E10 l. 107-117); (E10 l. 173-178); (E9 l. 165-169/ 170-171/ 173-175); (E10 l. 119-128); (E6 l. 75-77); (E5 l. 77-87); (E6 l. 62-66); (E4 l. 29-43); (E6 l. 47-55); (E6 l. 75-77); (E5 l. 77-87); (E7 l. 47-50); (E7 l. 56-57) (E7 l. 69-80); (E8 l. 99-103); (E8 l.77-82); (E8 l. 127-130); (E8 l.77-82); (E8 l. 127-130); (E1 l. 19-25); (E3 l. 118-125/129-136); (E10 l. 72-91/ 96-105); (E10 l. 180-188); (E3 l. 118-125/129-136); (E10 l. 72-91/ 96-105); (E10 l. 180-188); (E2 l. 49-59); (E5 l. 110-114); (E10 l. 72-91/ 96-105); (E10 l. 180-188); (E3 l. 129-138); (E7 l. 69-80); (E8 l. 114-119); (E9 l. 203-207/ 211-220); (E10 l. 180-188); (E10 l. 192-202) ; (E1 l. 251-253); (E5 l. 69-77) (E9 linhas 119-125)</p>	<p>“Situação frustrante. Você tem que trabalhar muito, fazer um esforço enorme pra tentar convencer o superior hierárquico que em tese é da área de planejamento de que o planejamento é importante. Isto, me desculpa a expressão, beira ao ridículo. Eu ter que convencer o, vou chamar de pró-reitor de planejamento, desta área de planejamento, de que planejar é importante, que nós temos que planejar e o pior de tudo no final é não conseguir convencer e ver seu projeto, que é um projeto muito legal, muito bacana, que casa direitinho com o caminho que a administração pública tem tomado e você vê o projeto simplesmente, engavetar, solenemente engavetado. Isto me deixa muito frustrado, muito. E mais frustrante ainda: você tem que trabalhar neste projeto em paralelo com os incêndios que você está apagando. Você não tem nem a possibilidade, nem a autorização do superior hierárquico de trabalhar só naquilo que você deveria ser contratado para trabalhar, que é o planejamento, basicamente.” (E10 l. 140-150)</p> <p>“A UFJF ainda é muito amadora, muito desorganizada né... é... aqui, quem quer trabalhar, trabalha, quem não quer... fica encostado em alguém e às vezes essas pessoas que trabalham, por trabalhar, por estarem carregando, levando muita responsabilidade sofrem né... querem crescer, são impedidas...então acho que há uma desorganização. Ela ainda não é... não tá num nível profissional de universidade né... já trabalhei em outros lugares menores e que a organização era muito maior. Não há uma distribuição hierárquica, certinha... ainda é tudo muito nebuloso. Acho que... difícil porque às vezes você não sabe nem com quem tem que dialogar, né... cobrar alguma coisa, pedir algum auxílio e alguns que já dominam, já tem um amplo conhecimento do que eles fazem, às vezes segura informação, acha que a informação tem que ficar restrita, não há um compartilhamento de saber... aí fica difícil.” (E5 l. 77-87)</p>
	4.3.4.2. Atuação insuficiente da chefia (E5 l.	“Olha, desde que eu entrei, eu acho que é mais pessoal mesmo porque eu entrei não... não teve aquela...

CATEGORIAS DE 1ª ORDEM	CATEGORIAS DE 2ª ORDEM	TRECHOS ILUSTRATIVOS
	<p>11-19); (E5 l. 54-60); (E10 l. 10-18); (E5 l. 69-77); (E5 l. 92-98); (E5 l. 99-104); (E6 l. 91-92/92-96); (E1 l.146-161); (E7 l. 69-80); (E5 l. 77-87); (E7 l. 10-15); (E1 l. 224-226/230-236/239-244) (E1 l. 230-236) (E2 l.111-115); (E7 l. 69-80); (E9 l. 203-207/ 211-220); (E1 l. 224-226/230-236/239-244); (E7 l. 51-55)</p>	<p>os chefes não sentaram pra passar o trabalho, pra traçar o objetivo. Os colegas de trabalho fizeram esse papel né... da chefia, de separar, de mostrar né... os mais antigos convidarem os mais novos né pra fazer algum tipo de trabalho. Então acho que é uma coisa pessoal mesmo, eu demorei pra passar num concurso público, demorei pra fazer concurso público, então quando eu passei, fiquei feliz e essa felicidade é uma motivação pessoal, de vir, de estar no horário, de cumprir horário, de fazer o que eu posso né... é pessoal mesmo.” (E5 l. 54-60)</p> <p>“O que me desanima é... que me desanima realmente assim... é... questão profissional mesmo, não tem estímulo nenhum, a falta de... bate tudo mesmo... é a falta de planejamento...então... É... eu acredito que assim... porque nós somos, é uma coordenação né, falta planejamento na, num... acho que da própria, dos órgãos superiores, com certeza seria isso...” (E7 l. 51-55)</p>
	<p>4.3.4.3. Práticas patrimonialistas de gestão (E1 l. 192-199) (E3 l. 105-108) (E1 l. 122-132/134-137); (E1 l. 192-199); (E3 l. 79-82/84-89); (E9 l. 165-169/ 170-171/ 173-175); (E1 l. 146-163/173-174/ 177-186);(E3 l. 79-82/84-89); (E6 l. 16-20/21-22); (E7 l. 69-80); (E5 l. 99-104); (E10 l. 72-91/ 96-105); (E10 l. 159-164); (E3 l. 101-109); (E3 l. 101-109); (E9 l. 203-207/ 211-220)</p>	<p>“Nem sempre, é, a outros nem sempre, porque tem a parte do... do relacionamento assim, tem pessoas que têm o relacionamento mais próximo né, com a chefia, e elas acabam conseguindo alguns benefícios, umas benesses né, então nisso aí às vezes têm pessoas que fazem menos e acabam ganhando a mesma coisa, ou ganhando até mais um pouco né, tanto financeiramente quanto qualitativamente” (E9 l. 203-207)</p> <p>“O que menos me agrada na universidade é exatamente esta má administração por parte da alta gestão, aí eu incluo reitor e pró-reitores. Especialmente estes. A gente vê que as coordenações que tem coordenadores do quadro técnico, as gerências que tem os gerentes do quadro técnico, elas funcionam melhor, você vê que os servidores estão mais comprometidos com o que fazem. Agora, eu já acho que a alta gestão tem muita coisa pessoal enquanto o foco tinha que ser mais a função da universidade. “Pra que a universidade tem? O que a gente tem que conseguir, o que a gente precisa fazer pra chegar nisso?” Eu vejo alguns, não vou falar que são todos, mas alguns que eu tive contato, eu vi que tem muitas questões pessoais ali envolvidas.” (E1 l. 192-199)</p>
	<p>4.3.4.4. Falta de comprometimento de outros servidores (E1 l. 224-226/230-236/239-244); (E3 l. 80-82/102-105) ; (E3 l. 79-82/84-89) ; (E3 l. 101-109);(E8 l. 60-68); (E8 l. 93-98); (E5 l. 69-77); (E5 l. 77-87); (E9 l. 165-169/ 170-171/ 173-175)</p>	<p>“Eu acredito que na UFJF como um todo pode faltar...falta em alguns momentos o comprometimento de outros colegas com as atividades que estão sendo realizadas não sei se por motivos pessoais mas é... isso por vezes atrapalha o desempenho de algumas novas ideias, de uns trabalhos novos e isso frustra bastante” (E3 l. 80-82)</p>

CATEGORIAS DE 1ª ORDEM	CATEGORIAS DE 2ª ORDEM	TRECHOS ILUSTRATIVOS
		<p>“O que menos me agrada... A falta de compromisso de algumas pessoas, no serviço, isso me desagrada, a gente percebe que tem pessoas que não têm o compromisso com o trabalho mesmo isso me desagrada às vezes. Falta de compromisso das pessoas realizar suas atividades, falta de compromisso com o grupo de pessoas que ela trabalha, falta de seriedade né, com o trabalho e com a coisa pública” (E9 l. 165-169)</p>
	<p>4.3.4.5. Carreira insatisfatória (E2 l. 33-39) ; (E2 l. 71-75); (E6 l. 69-74); (E2 l. 74-78)</p>	<p>“Enfim... não... eu não estou estudando ainda... mas assim eu gosto de trabalhar assim mas infelizmente o que frustra a gente é o salário. A gente tem salários melhores em outros órgãos públicos, então assim, isso é um fator desmotivador. Claro que a gente sabe que o salário é bom, é um salário razoável, é um salário assim... que... tá... é um salário razoável mas tem outros órgãos públicos com salários melhores.” (E2 l. 74-78)</p> <p>“Hum... acho que o plano de carreira de certa forma... dentro... tem dois pontos de vista. Um ponto de vista quando você compara com a área privada, ele é muito interessante. Agora com outros órgãos, já não é tão interessante como outros órgãos federais sem ser autarquia, no caso da administração direta.” (E6 l. 69-74)</p>

Categoria 4.4. Sugestões para programa motivacional na UFJF

CATEGORIAS DE 1ª ORDEM	CATEGORIAS DE 2ª ORDEM	TRECHOS ILUSTRATIVOS
<p>4.4.1. Capacitação gerencial para os chefes</p>	<p>4.4.4.1. Necessidade de liderança nos setores (E3 l. 170-184) (E5 l. 99-104); (E1 l. 240-244)</p>	<p>“Hum...eu acho que... ela tem que... é... tratar todos os funcionários de maneira isonômica. Eu acho que uma coisa que pode desmotivar é quando...igual eu falei na outra questão quando você vê alguma pessoa sendo reconhecida mas não sabe muito bem o motivo e... geralmente você já imagina que não é por conta do desempenho. Isso é estranho...ou às vezes porque a pessoa nem tem o reconhecimento mas não é... também não é punido de certa forma por deixar de fazer aquilo que lhe é... a pessoa deveria ser feito... então... eu acredito que todos deviam cumprir o seu papel...e quem não cumpriu o seu papel deveria, de certa forma... ser... não punido mas assim... é... pelo menos ser... ééé...ser de certa forma é... ter um papel de gestor pra fazer com que essa pessoa trabalhe... então assim... muitas vezes a gente vê casos de funcionários que não cumpriam o seu papel... e... por conta disso, saíam do seu setor e iam pra outro que até tinha menos trabalho... menos serviço... vamos dizer assim... pra fazer... o que a gente chamava de “incompetência premiada”... é meio complicado falar nesse nível mas é... seria isso... a gente... Então...acho que assim... tratar os funcionários de forma igual, reconhecendo as pessoas pelo seu desempenho... não por outros motivos, acho que seria uma boa maneira.” (E3 l. 170-184)</p> <p>“Falta de liderança e uma falta de... eu já troquei de chefe quatro vezes em um ano e meio. Então... é difícil até... é difícil até... é... acostumar né... pegar um ritmo, saber o que a pessoa de fato né quer... porque tá sempre trocando né... disputa política, disputa de poder e aí isso é ruim porque tem uma gestão boa, eficiente e tal...participativa, a gente fica meio solto... então a gente foi se arrumando. Então acho que falta um pouco isso... isso é o que mais desmotiva...”</p> (E5 l. 99-104) <p>“A verdade é que trabalha quem quer trabalhar, se compromete com o trabalho quem quer se comprometer e eu já vi chefia que tem medo do servidor. Chefia que fala assim: “ah, eu não posso apertar ele pra ele trabalhar as seis horas porque senão ele vai embora do setor”. Infelizmente a gente vê falha por parte da universidade” (E1 l. 240-244)</p>
	<p>4.4.4.2. Definir tarefas com clareza (E6 l. 109-113); (E1 l.26-31); (E1 l. 25-31)</p>	<p>“A organização e o treinamento e detalhamento do que tem que ser feito pra cada pessoa e... consolidação também das equipes... talvez um próprio seminário ou um grupo enorme que possa ter mais conhecimento, ter mais informação porque tem muita assimetria de informação dentro da instituição e... isso gera frustração, gera vários outros impasses... na atividade de colaborador, de servidor” (E6 l. 109-113);</p> <p>“Apesar de que no momento em que pedi a remoção, eu fui motivada por alguém, mas na verdade, eu já havia percebido que eu tinha interesse em sair do setor pra ir pra outro mais objetivo, mais prático, que mesmo que eu não exercesse funções de gestão em si, masque eu pudesse contribuir mais, que</p>

CATEGORIAS DE 1ª ORDEM	CATEGORIAS DE 2ª ORDEM	TRECHOS ILUSTRATIVOS
		<p>eu pudesse trabalhar mais continuamente. Existe aí uma questão pessoal minha que estava ligada totalmente a estas atividades minhas. E como a gente trabalhava e não via fruto do nosso trabalho, eu fiquei muito desmotivada a continuar fazendo o meu trabalho.” (E1 l. 25-31)</p>
<p>4.4.2. Redefinição da posição do TAE na comunidade acadêmica</p>	<p>4.4.2.1. Valorizar os TAES e as atividades que desempenham (E1 l. 299-319/ 321-324); (E2 l. 146-149); (E5 l. 142-145); (E9 l. 278-284) (E9 l. 278-284) (E1 l. 299-319/ 321-324); (E1 l. 299-310)</p>	<p>“Eu acho que entender a importância do trabalho do censo da educação né... abrir possibilidades da gente mostrar também este trabalho né pras outras áreas... isso... mas mostrar mesmo... dar oportunidade da gente mostrar o trabalho” (E5 l. 142-145)</p> <p>“Eu acredito que começa pela valorização da mão-de-obra técnica, dentro do universo acadêmico a gente vê que o técnico muitas vezes ele é diminuído em função da atividade que ele tem em relação aos professores... porque acredita-se né, eu não sei, é uma coisa meio complicada de explicar mas eu vejo nisso que a academia né tem uma importância muito grande porque está ligada às atividades-fim mas as atividade-fim não existira sem a atividade-meio então o técnico tem o mesmo grau de importância dentro da Universidade que o professor tem né, então eu acho que começaria por uma valorização dessa carreira do técnico, uma valorização do trabalho do técnico, quem sabe um processo de conscientização da comunidade acadêmica do trabalho que o técnico desenvolve como ele é importante nesse processo um todo. Outra coisa que seria muito importante é que boa parte dos cargos, chefias, que existem dentro da Universidade fossem composta por pessoa que compõem o quadro técnico” (E1 l. 299-310)</p>
	<p>4.4.2.2. Propiciar participação dos TAES nas decisões(E2 l. 146-149); (E10 l. 232-240); (E7 l. 90-96)</p>	<p>“Eu acho que assim... dar oportunidade pra administradores participarem de planejamento, pelo menos no meu setor lá... somos dois, dois ou três... são três administradores e... até alguns economistas que também trabalham conosco por lá...nós não participamos de nenhum planejamento ou de tomada de decisões... é a questão que eu tô reforçando. Falta a gestão integrada, falta a gestão participativa e isso realmente né... não traz... é... os benefícios pra universidade, nem pro meu trabalho e nem pra...pros objetivos estratégicos da universidade” (E7 l. 90-96)</p> <p>“acho que é isso assim valorizar também tudo o que a gente faz, ter a participação dos servidores nas decisões, os setores, acho que é isso” (E2 l. 148-149)</p>
<p>4.4.3. Adotar políticas de Recursos Humanos que atendam anseios dos</p>	<p>4.4.3.1. Providenciar treinamento e capacitação (E6 l. 56-61); (E2 l. 146-149)</p>	<p>“Situações frustrantes... talvez a parte de treinamento, às vezes falta um pouco de treinamento. Aí isso gera, de certa forma... um... vamos dizer assim, parte da pessoa pró ativa, determinadas atividades também tem que ser mais... bem melhores dimensionadas né, o que você tem que fazer até certo ponto e tentar também um planejamento mais sólido do que ter um planejamento sempre de reação, que isso às vezes gera uma frustração do próprio funcionário" (E6 l. 56-61)</p> <p>“Assim eu acho que manter mesmo os cursos de capacitação de qualificação, os incentivos que a UFJF</p>

CATEGORIAS DE 1ª ORDEM	CATEGORIAS DE 2ª ORDEM	TRECHOS ILUSTRATIVOS
administradores		sempre deu ao longo da minha carreira que eu estive lá apesar de trabalhar pouco tempo lá” (E2 l. 146-148)
	<p>4.4.3.2. Estabelecer critérios meritocráticos para ascensão na carreira (E3 l. 170-184); (E 10 l. 84-91); (E5 l. 118-122)</p>	<p>“ Aquele que trabalha, muitas vezes não é reconhecido pelo trabalho que realiza. E este camarada, falando um ditado popular: “burro bom, carga nele”. A única coisa que ele vai ganhar em troca é mais trabalho, mais dor de cabeça, mais preocupação. Eventualmente menos reconhecimento e cargo, nem passar longe disso porque a estrutura política da UFJF não vai permitir que ele assuma um cargo de direção, uma função comissionada, um cargo comissionado, em virtude daquilo que ele traz de retorno para a UFJF. Não vejo esta possibilidade hoje, vejo algo extremamente desmotivante para mim” (E 10 l. 84-91)</p> <p>“Não, não é justo. Existe muita gente que trabalha e não é reconhecido, nem mesmo financeiramente... não é reconhecido mesmo né como uma pessoa que faz a diferença, que é pró ativa e... outros que a gente sabe que não trabalha... que não cumpre horário... não tem tarefa... né... então eu não acho justo e não vejo uma... um direcionamento da UFJF no sentido de buscar uma produtividade né, avaliar a produtividade” (E5 l. 118-122)</p>
	<p>4.4.3.3. Considerar as competências dos TAEs para fins de lotação (E4 l. 327-329/332-333/336-338/341-342) (E8 l.138-150)</p>	<p>“Ah eu acho que aqui na universidade poderia ser... talvez as pessoas poderiam ser mais ouvidas assim... de alocação por exemplo: “ah, você tá satisfeita com o que você faz? Mas você gostaria de fazer algo diferente? Será que é possível a gente alocar o servidor numa... num setor que ele esteja mais envolvido que ele possa talvez trazer contribuições mais de acordo com a formação, de acordo com a competência”... que assim, fica muito naquela análise fria de currículo... “ah, o que você fazia antes de entrar na universidade?” então você vai preferir o setor que você já, com aquilo que você já trabalhava, ele não ouve muito os servidores nesse sentido assim tanto que quando eu pedi assim por saber como seria esse processo de sair do setor, eles acharam que era pessoal, que eu tinha algum problema pessoal com alguém do setor e não... eu só queria conhecer um setor diferente, trabalhar com coisas diferentes mas parece que eles não tem muito essa visão aqui na universidade... é mais assim “ah, você tá satisfeito mas, você tem problema com alguém? Não, eu só quero conhecer um setor novo e fazer uma coisa diferente...” acho que falta essa visão aqui na UFJF.” (E8 l.138-150)</p> <p>“É... a UFJF precisaria de um trabalho dentro do RH, dentro de um trabalho mais voltado para questão de... humana né, porque o RH trabalha com uma questão protocolar, que assim, tem umas atividades que são de saúde do trabalhador, então desenvolvendo algumas atividades muitas vezes coisas de fora, que assumem também né, em alguns projetos de algumas pessoas que eu percebi que acaba não sendo aproveitado então deveria ter uma forma de aproveitamento das pessoas, de desenvolvimento das pessoas né, aprender qual a natureza do trabalho e até com isso as tarefas das pessoas e as</p>

CATEGORIAS DE 1ª ORDEM	CATEGORIAS DE 2ª ORDEM	TRECHOS ILUSTRATIVOS
		<p>vezes nem tanto só o RH também a questão da gestão. Então é uma questão de gestão: eu falo “ah, vou criar uma política de RH que siga a legislação mas que procure desenvolver uns servidores né, cuidar das atitudes né, da competência e também a questão da movimentação das pessoas... colocar as pessoas para fazer aquilo que elas tem capacidade de fazer e não deixá-las subjetivadas... elas pensarem as suas capacidades né... a gente ouve falar muito em talento mas é muito usado essa palavra como... ela é muito... enfim, muito vulgarizada mesmo... na verdade são capacidades... as pessoas têm capacidades e na verdade ficam simulando nas suas capacidades não que elas estejam simulando. O trabalho enfim, um trabalho tem capacidade mas a capacidade muitas vezes não é aproveitada.” (E4 l. 327-329/332-333/336-338/341-342)</p>

APÊNDICE F – ILUSTRAÇÃO DE REUNIÃO DAS IDEIAS CENTRAIS (LEITURA VERTICAL) DAS ENTREVISTAS PARA A COMPOSIÇÃO DE UMA CATEGORIA

Categoria 4.3. *Continuum* satis-motivacional; 4.3.4. Fatores de insatisfação; 4.4.4.1. Políticas e práticas insatisfatórias das chefias

E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Situação frustrante vivenciada no trabalho: - Se empenhar em projeto de elaboração de organograma com a equipe e ver o fruto do projeto não ser utilizado pela UFJF.	Muda a gestão e o grupo de trabalho perde sua voz, sua autonomia	Frustrante: -propostas da equipe deixadas de lado; - frustrado, se entristece.	- Muitas mudanças de chefias; - Trabalho assume significado de rotina administrativa de secretaria; - Realocação do entrevistado em outro setor com atividades consideradas menos relevantes.	Realiza o que lhe é determinado, sem um padrão pré-definido; - O seu meio de trabalho é inseguro, incerto, trocas sem direcionamento - Não tinha um trabalho específico.	Relação entre esforços e recompensas percebida como: - Justa; Mas descontinuidades de projetos frustram.	Fatores de frustração no trabalho: - Falta de planejamento; - Falta de motivação; - Falta de oportunidade de participar da gestão; - Falta de oportunidades para ministrar cursos.	Desanimam a E8: - Falta de planejamento nas contas; - Pessoas envolvidas no planejamento fazendo tudo correndo e gera efeito cascata, outros setores precisam fazer correndo também; - Perda de recursos orçamentários; - Falhas do setor.	Situações frustrantes vivenciadas no trabalho: - Trabalhar com persistência, dedicação e estudo em projeto difícil e vê-lo ser engavetado; - Desperdiçar esforços vendo trabalho ser perdido	Lastima descontinuidade e de projetos por parte a Administração Superior.
Considerações sobre o trabalho: - Ações interrompidas por motivos pessoais de Pró-Reitores;		Desanimado por: - Troca a direção, interrompe o planejamento feito e	TAE não consegue avaliar relação com a chefia dada a constante mudança de	O que menos agrada E5 no seu trabalho na UFJF: - Falta de liderança; - Demorar a pegar o ritmo	No trabalho na UFJF é frustrante: - Falta de treinamento; - Falta de dimensionamento das tarefas;			O que menos agrada na UFJF: - Obras incompletas; - Recursos gastos em projetos de	Situações frustrantes no trabalho: - Ver projeto que se coaduna com administração pública

E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
<ul style="list-style-type: none"> - Mudanças de chefias; - Falta de continuidade causou frustração; - Servidora solicitou remoção do setor; - Interesse em exercer atividades mais específicas onde pudesse perceber mais sua contribuição individual; - Falta de percepção do resultado do trabalho gerou desmotivação. 		<p>gera incerteza quanto ao futuro;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Influência negativa de aspectos políticos em detrimento dos técnicos. 	chefias.	<p>de trabalho;</p> <ul style="list-style-type: none"> -Trabalhar em meio a disputa política, de poder; - Mudou várias vezes de chefia; - se adequa apesar do trabalho se fazer em meio a disputa política - Associa agradar menos com desmotivação para trabalhar 	- Falta de planejamento.			baixa prioridade;	<p>eficiente ser "engavetado";</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ser obrigado a agir apenas emergencialmente e não ter tempo para se dedicar a programas que julga importantes.
<ul style="list-style-type: none"> - Não via significado no trabalho; - Troca constantes de chefias; - Muita política no setor onde trabalhava. 	<p>Frustrações no trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Não valorização do mérito; - Não valorização do conhecimento que o técnico gera no seu trabalho; 	<ul style="list-style-type: none"> - Os critérios para recompensar são políticos em detrimento dos critérios técnicos; - considera que outros 	<p>NA UFJF, desagradam o TAE entrevistado :</p> <ul style="list-style-type: none"> - A valorização da antiguidade e em detrimento do desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> - A cada transição de chefia cria expectativa sobre a (des)continuidade 	<p>Menos agrada o E6:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de organização; - Falta de treinamento. 	<p>Desanima o TAE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de estímulo profissional; - Falta de planejamento na Coordenação em que atua e nos órgãos da administração superior. 	<p>Menos agrada a TAE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lentidão nas decisões; - "Empurradas com a barriga". 	<p>Existe injustiça dentro da UFJF no trato com os servidores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quem tem relacionamento mais próximo com a chefia se beneficia; - Alguns 	<p>Consegue trabalhar sem reconhecimento mas descontinuidade e de projetos é mais gravemente frustrante.</p>

E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
	<ul style="list-style-type: none"> - Obstáculos para oferecer capacitação aproveitando o que o técnico sabe e o que estuda; - Obstáculos para compartilhar seu conhecimento; - Gostar de dar aula com base no que sabe, o que estudou e encontrar obstáculos para sua oferta de capacitação na instituição. 	fatores que não desempenham o que definem quem será beneficiado						servidores produzem menos do que as atribuições do cargo exigem e ganham o mesmo do que quem se dedica ao trabalho.	
<p>TAE acredita que há injustiça da UFJF no trato com os servidores no sentido de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alguns trabalham 6h, outros 8h; - Programa de 				Quando se compara com outros servidores da organização considera que não recebe reconhecimento pelo seu trabalho pró-	Na UFJF é desanimador(a) : - não conhecer cada setor; - os departamentos encontram-se "soltos";	<ul style="list-style-type: none"> - Há gestão política e gestão técnica na UFJF; - Política se sobressai; - Pessoas descomprometidas, por questões políticas são beneficiadas; 	Comparando esforço/recompensas com outros, relação é injusta. - Servidor não comprometidos, conseguem coisas por critérios políticos.		Não consegue conviver mais com descontinuidades de projetos, vê essa situação como impeditiva de se viver a administração

E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
<p>avaliação do desempenho meramente formal;</p> <p>- Comprometimento fica a cargo do próprio funcionário, chefia não intervém no desempenho, às vezes até por medo de perder o servidor.</p>				<p>ativo.</p> <p>- Na UFJF não existe direcionamento para avaliar a produtividade dos servidores.</p>		<p>- Alguns comprometidos são deixados de lado e se desmotivam;</p> <p>- Não participar de planejamento com opiniões frustra;</p> <p>- Não há diálogo com chefes;</p> <p>- Há injustiça.</p>			<p>pública em sua plenitude.</p>
				<p>Situações frustrantes no trabalho:</p> <p>- ter uma chefia que promete apoio e não fornece;</p> <p>- sentir que não tem autoridade</p> <p>- Realiza seu trabalho com prazos apertados</p>					<p>Menos agradam o TAE na UFJF:</p> <p>- Descontinuidade de projetos por critérios políticos.</p>
				<p>O que desanima a entrevistada para o trabalho:</p> <p>- amadorismo na gestão, desorganização sem nível profissional na</p>					<p>Relação com a chefia:</p> <p>- Boa, porém chefe não dá atenção ao planejamento, se preocupa mais em apagar incêndio e</p>

E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
				<p>organização; - falta de distribuição hierárquica equilibrada; - falta de canais de diálogo e não ter a quem pedir auxílio; - não haver compartilhamento de informação - falta de clareza na estrutura organizacional; - não compartilhamento de informações importantes.</p>					<p>questões políticas.</p>
				<p>- Não há valorização do servidor pró-ativo.</p>					<p>- Reconhecimento que recebe vem dos pares; Já resolveu problema complexo e não foi reconhecido; Se motivaria caso houvesse possibilidade de ascensão na carreira a partir do</p>

E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
									reconhecimento pelo trabalho - Estrutura 100% política e nada técnica, tal estrutura política inviabiliza ascensão; - Muitos que trabalham não são reconhecidos, apenas recebem mais trabalho; - Nunca teve reconhecimento financeiro.
									Acredita que recebe tratamento injusto da UFJF pois trabalha com dedicação e não recebe reconhecimento, não consegue ascender na estrutura hierárquica. Muitos servidores trabalham menos e conseguem ascensão por critérios

E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
									políticos.
									<p>Considera injusto tratamento quando comparado com outros TAES. Muitos projetos da equipe são descontinuados. Existem servidores que não trabalham bem e passaram a ocupar cargos de gestão dentro da estrutura hierárquica. Alguns membros da equipe que se dedicavam ao serviço saíram do setor por conta de desmotivação.</p>

**APÊNDICE G – ILUSTRAÇÃO DE CLASSIFICAÇÃO DE IDEIAS CENTRAIS PARA A COMPOSIÇÃO DA CATEGORIA
CONCEPÇÃO DO TRABALHO**

E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Categorização
								<ul style="list-style-type: none"> - Contribui para educação de jovens brasileiros; - Contribui para o desenvolvimento do país; - Realiza projetos de compras, de planejamento estratégico (Plano de Desenvolvimento Institucional), - Envolvido com decisões de nível estratégico; - Diversos projetos. 		<p>Concepção do trabalho/Trabalho como impacto social do resultado organizacional/Contribuição para o progresso do Brasil e da sociedade</p>
									<p>Como contribui para aos usuários: Realizou trabalhos interessantes: - Sistema de Registro de</p>	<p>Concepção do trabalho/Trabalho como impacto social do resultado organizacional/Contribuição para o progresso do Brasil e da sociedade</p>

E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Categorização
									<p>Preço - traz economia de recursos, beneficia usuários, gera eficiência administrativa, gera aquisições mais céleres e de melhor qualidade;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programa de Gestão da Qualidade (GESQUALI); - Compra de veículos com qualidade - teve orgulho de participar; - Compra de equipamentos: obteve reconhecimento de professores. - Adquirindo equipamento de qualidade, aluno estuda melhor, professores ensinam melhor e 	

E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Categorização
									facilita a vida prática do profissional formado.	
		Trabalho significa: - Beneficiar a instituição e também;								Concepção do trabalho/Trabalho como impacto social do resultado organizacional/Alcance de resultados organizacionais
		Trabalho significa: - um processo de alcançar uma meta; - se envolver, se dedicar para obter a qualidade esperada do serviço; - um esforço composto de um processo e um produto de qualidade, quando realizado da melhor forma.								Concepção do trabalho/Trabalho como impacto social do resultado organizacional/Alcance de resultados organizacionais
		Antes do HU: Seu trabalho realizado na outra seção (XXXX) significava:								Concepção do trabalho/Trabalho como impacto social do resultado organizacional/Alcance de resultados

E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Categorização
		- gratificação por trabalhar no Programa Reuni com atividades de administrador - em compras; - ajudar na atividade-meio, para ajudar a atividade fim da UFJF.								organizacionais
		Contribuiu para os pares: - desde abril no HU, auxiliando na tomada de decisões do HU - antes de abril na XXXX, focado na atividade-meio, auxiliava a atividade-fim. Reconhece como pares: o colega executivo do HU, superintenden								Concepção do trabalho/Trabalho como impacto social do resultado organizacional/Alcance de resultados organizacionais

E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Categorização
		te, gerentes, chefes de divisão; Contribuí na XXXX motivando os seus pares mediante: - seu trabalho com boa vontade; - compartilhan do o que ele sabia e aprendendo com os mais experientes.								
							O trabalho que realiza significa: - Maximizaç ão do uso de recurso público; - Aquisição de bens para o ensino e a pesquisa; - Algo importante.			Concepção do trabalho/Trabalho como impacto social do resultado organizacional/Alcance de resultados organizacionais
					Trabalho como: - Produção;					Concepção do trabalho/Trabalho como impacto social do

E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Categorização
					<ul style="list-style-type: none"> - Geração de valor para organização e para si próprio; - Construção de si mesmo; - Construir conhecimento; - Significação na sociedade; Orgulho em trabalhar na UFJF. 					<p>resultado organizacional/Contribuição para o progresso do Brasil e da sociedade</p>
Trabalho significa:										<p>Concepção do trabalho/Trabalho como luta pela conquista de objetivos pessoais dentro da organização/Sustento, sobrevivência, satisfação pessoal</p>
	O trabalhar assume significado como:									<p>Concepção do trabalho/Trabalho como luta pela conquista de objetivos pessoais dentro da</p>

E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Categorização
	<ul style="list-style-type: none"> - Desafio ao indivíduo ; - Forma de sustento; - Forma de se sentir útil; de satisfazer as próprias necessidades; - Lugar onde conseguir amizades 									organização/Sustento, sobrevivência, satisfação pessoal
			Trabalho como: <ul style="list-style-type: none"> - Meio de subsistência ; - Local de realização de tarefas interessantes; 							Concepção do trabalho/Trabalho como luta pela conquista de objetivos pessoais dentro da organização/Sustento, sobrevivência, satisfação pessoal
Considerações sobre o trabalho que realizava na XXXX: <ul style="list-style-type: none"> - ações 										Concepção do trabalho/Trabalho como luta pela conquista de objetivos pessoais dentro da organização/Busca de

E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Categorização
interrompid as por motivos pessoais de Pró- Reitores; - Mudanças de chefias; - Falta de continuidad e causou frustração; - Servidora solicitou remoção do setor; - Interesse em exercer atividades mais específicas onde pudesse perceber mais sua contribuiçã o individual; - Falta de percepção do resultado do trabalho gerou desmotivaç ão; - Situação de										Categorização realocação interna na UFJF

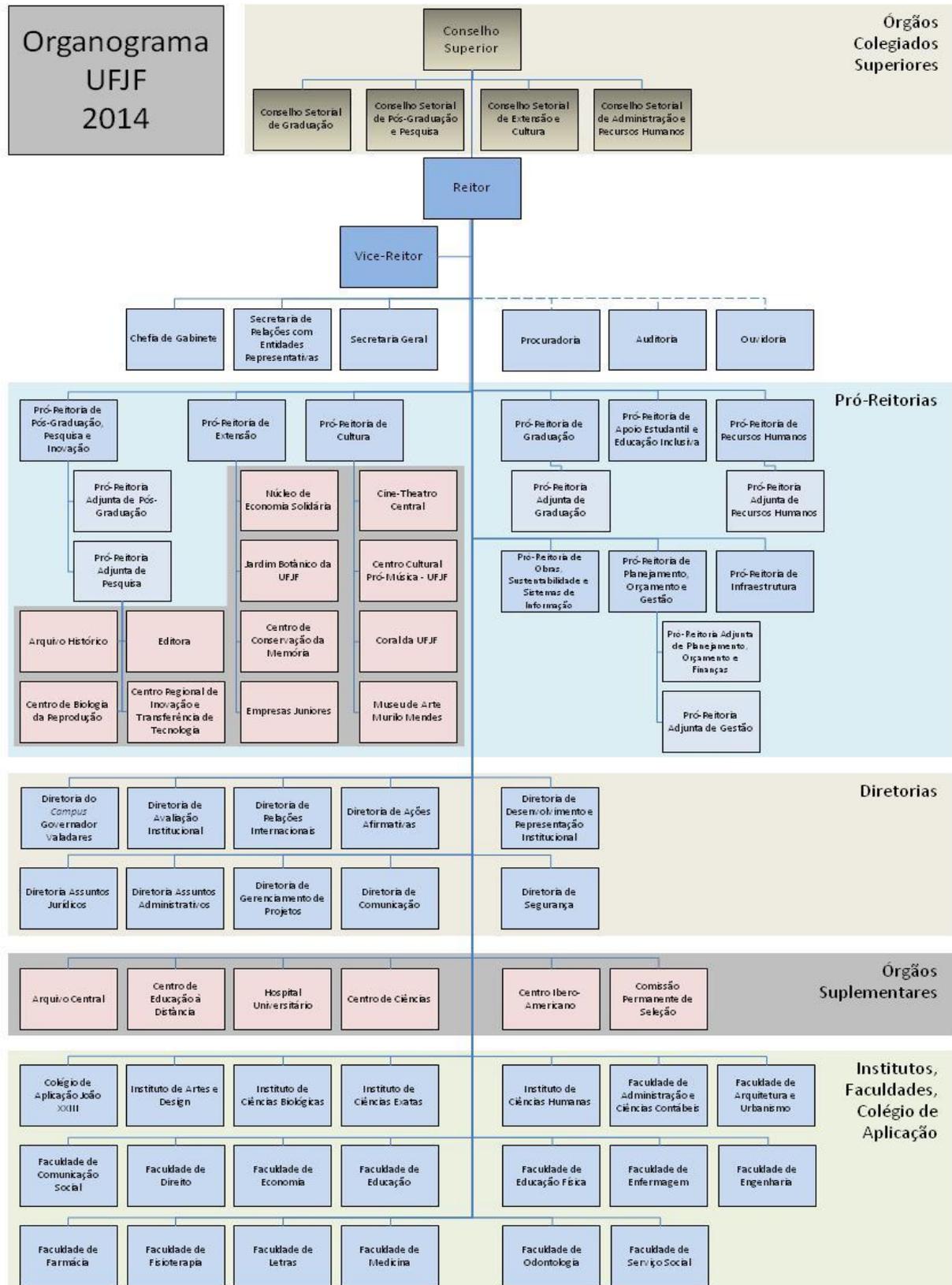
E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Categorização
frustração e desmotivação com trabalho agravou o estado emocional da servidora que já apresentava problemas de saúde psicológica. - Sentiu melhor na saúde após saída do setor.										
			- Muitas mudanças de chefias; - Trabalho assume significado de rotina administrativa de secretaria; - Realocação do entrevistado em outro setor com atividades consideradas menos							Concepção do trabalho/Trabalho como luta pela conquista de objetivos pessoais dentro da organização/Busca de realocação interna na UFJF

E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Categorização
			relevantes.							
	Muda a gestão e o grupo de trabalho perde sua voz, sua autonomia Sai do setor apesar de considerar ter nesse setor participado de uma equipe com voz e boas relações com as chefias.									Concepção do trabalho/Trabalho como luta pela conquista de objetivos pessoais dentro da organização/Busca de realocação interna na UFJF
				Trabalho que realiza significa: - dar importância ao que lhe é determinado fazer e fazer sem esperar que						Concepção do trabalho/Trabalho como impacto social do resultado organizacional/Alcance de resultados organizacionais

E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Categorização
				<p>outros dêem a mesma importânci a ou reconheça m o que é feito; - aceitar ajudar e fazer o que for pedido assumindo como muito importante; -fazer sabendo o que o trabalho que faz gera; - auxilia a retratar a realidade da Universida de, diagnostica r e a apontar onde há geração de renda e potencial para o cresciment</p>						

E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Categorização
				o da universidad e.						
						Trabalho que realiza significa satisfação profission al.				Concepção do trabalho/ Trabalho como luta pela conquista de objeti vos pessoais dentro da organização/Sustento, sobrevivência, satisfação pessoal

ANEXO A - ORGANOGRAMA UFJF



Fonte: UFJF (2015)