

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO - UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – INSTITUTO
MULTIDISCIPLINAR – INSTITUTO TRÊS RIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

DISSERTAÇÃO

**MOTIVAÇÃO INDIVIDUAL E CONTRATO PSICOLÓGICO PARA
ATUAR NO GRUPO DE TRABALHO: O CASO DOS SERVIDORES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO CAMPUS SEROPÉDICA DA
UFRRJ**

ELAINE DA SILVA LIMA

2017

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO - UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – INSTITUTO
MULTIDISCIPLINAR – INSTITUTO TRÊS RIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

**MOTIVAÇÃO INDIVIDUAL E CONTRATO PSICOLÓGICO PARA
ATUAR NO GRUPO DE TRABALHO: O CASO DOS SERVIDORES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO CAMPUS SEROPÉDICA DA
UFRRJ**

ELAINE DA SILVA LIMA

Sob a orientação da Professora

Dr.ª Beatriz Quiroz Villardi

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**, no Programa de Mestrado Acadêmico em Administração, Área de Concentração em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Seropédica, RJ

Agosto de 2017

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

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

L732m Lima, Elaine Da Silva , 1988-
Motivação Individual E Contrato Psicológico Para
Atuar No Grupo De Trabalho: O Caso Dos Servidores
Técnico-Administrativos Do Campus Seropédica da UFRRJ
/ Elaine Da Silva Lima. - 2017.
110 f.: il.

Orientadora: Beatriz Quiroz Villardi.
Dissertação(Mestrado). -- Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro, Programa de Pós Graduação em
Administração/ Mestrado Acadêmico em Administração,
2017.

1. Gestão De Pessoas E Administração Pública . 2.
Motivação Humana Para O Trabalho E Contrato Psicológico
Na Organização. 3. Grupo, Equipe E Desempenho No
Trabalho. I. Villardi, Beatriz Quiroz, 1956-, orient.
II Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.
Programa de Pós Graduação em Administração/ Mestrado
Acadêmico em Administração III. Título.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas/Instituto Multidisciplinar/Instituto Três Rios
Programa de Pós-graduação em Administração-PPGA
Mestrado Acadêmico em Administração-MAA

ELAINE DA SILVA LIMA

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

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 21/08/2017

Prof.^a. Dr.^a. Beatriz Quiroz Villardi
Orientadora – Presidente
Membro Interno
UFRRJ

Prof. Dr. Paulo Ricardo da Costa Reis
Membro Interno
UFRRJ

Prof.^a Dr.^a Denise Medeiros Ribeiro Salles
Membro Externo
UFF

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me concedido essa oportunidade de realizar este Mestrado, uma vez que me encontrava em um período muito difícil na minha vida pessoal, dando-me forças para estudar, saúde e coragem para enfrentar os desafios que vêm paralelamente ao curso.

Aos meus pais, Maurício e Eliana, que incondicionalmente eu os amo, e, dedicando-se em sempre me orientar aos estudos, sem medir esforços, sempre me apoiando e me ajudando nos momentos difíceis. A eles devo tudo que sou e tenho.

Às minhas médicas, Cristiane Lima e Fabiana Villaça, que me ajudaram a decidir pela escolha de continuar os estudos. A elas agradeço profundamente.

Às servidoras desta Universidade e amigas, Marluce Lima e Ângela Pace, que me ajudaram desde o momento da construção do pré-projeto deste estudo até o momento após a defesa.

Ao meu namorado, Leonardo, pelo companheirismo, compreensão e pela ajuda nos detalhes desta dissertação.

Agradeço aos amigos e parentes que compreendendo minha ausência torceram pelo meu sucesso.

Muito agradecida pelos amigos que conheci no mestrado, em especial, José Antônio, Ana Cristina e Andressa Barra, que me apoiaram quando tive dificuldades, e riram comigo nos momentos felizes, além de compartilharmos os momentos difíceis que o mestrado impõe.

Agradeço imensamente à Professora Doutora Beatriz Villardi pela orientação, mostrando-se sempre paciente, aberta e confiante em mim.

Agradeço também aos demais professores do mestrado que contribuíram imensamente para o meu desenvolvimento intelectual e pessoal, contribuindo para o meu aprendizado e crescimento.

Agradeço à Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, onde sou nascida e criada, pela oportunidade de desenvolver meus estudos superiores.

RESUMO

LIMA, Elaine da Silva. Motivação Individual Para Desempenho em Grupo de Trabalho: O Caso dos Servidores Técnico-Administrativos do Campus Seropédica da UFRRJ. 2017. 121p. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, RJ, 2017.

As transformações que vêm ocorrendo ao longo dos anos nos cenários organizacionais, tanto na esfera pública quanto na privada pelas variações da economia, política, sociedade e cultura têm configurado um novo perfil do trabalhador, levando as organizações a repensarem os modos de administrar e de elevarem os níveis de competição, se revelando assim, uma necessidade de mudanças na gestão organizacional no modo de influenciar o comportamento dos indivíduos e dos grupos para atender às estratégias organizacionais. No que tange a gestão pública brasileira, se estabeleceram políticas e legislação específica para a gestão de pessoas, dentre elas: a lei nº 8.112/90 que dispõe sobre o regime jurídico de servidores públicos civis, a lei nº 11.091/05 que dispõe sobre o plano de carreira dos técnicos administrativos em educação – TAE, o decreto lei nº 5.707/06 que regulamenta o desenvolvimento de pessoal da administração pública e federal e o decreto lei nº 5.825/06 que estabelece diretrizes para a elaboração do plano de desenvolvimento dos cargos dos TAE- PPCTAE. Para examinar essas mudanças no perfil do servidor público, esta pesquisa qualitativa interpretativa visou descrever como a motivação individual influencia para se desempenhar no grupo de trabalho. Para tanto, se partiu de estudos empíricos sobre Gestão Estratégica de Pessoas no Serviço Público Federal e sobre Instituições de Educação Superior – IFES. Os dados empíricos foram coletados mediante entrevista semiestruturada com roteiro, junto a dez TAE sem função de chefia ou coordenação lotados nas pró-reitorias administrativas com ingresso entre 2008 e 2013. Os textos dessas entrevistas transcritas na íntegra e os dados documentais coletados nos arquivos e no *site* da instituição se analisaram pelo método de análise de conteúdo categorial nos termos de Bardin. Os resultados apontam que os servidores do cargo apresentam qualificação superior à exigida e que em seus processos motivacionais se destacam suas necessidades individuais de segurança e de realização profissional em uma dinâmica iterativa, assim como expectativas e percepções em reconstrução contínua. Conclui-se que a sua motivação individual dos TAE ainda está relacionada aos mesmos fatores intrínsecos e extrínsecos do ingresso, revelando um processo de desenvolvimento de contrato psicológico de trabalho mesmo não consciente, pelo qual se deslocaram os fatores higiênicos dando espaço aos fatores motivacionais. Para a Gestão da Motivação dos Servidores examinados, apontam-se questões que podem subsidiar um programa motivacional: (i) atentar como as exigências mínimas do cargo impactam nas expectativas dos servidores que ingressam superqualificados e os que após o ingresso desenvolvem maior qualificação na UFRRJ; (ii) utilizar o instrumento de Avaliação de Desempenho por resultados estabelecendo metas e aferindo o desempenho dos resultados alcançados, e não apenas para cumprimento da lei de progressão salarial; (iii) ativar a necessidade cognitiva no contrato psicológico de servidores que ingressam na UFRRJ visando reter esses servidores na Instituição. Sugere-se para continuar a pesquisa: (a) estender o estudo aos servidores superqualificados nas áreas fim da UFRRJ, analisando a influência da motivação individual para o trabalho nessas unidades; (b) examinar como os fatores motivacionais ganham o espaço dos fatores de segurança nos servidores da área fim.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Pessoas; (Des) Motivação Individual para o Trabalho; (In) Satisfação no Trabalho, Motivação do Servidor para trabalho em grupo; Capacitação de Gestores em IFES.

ABSTRACT

LIMA, Elaine da Silva. Individual Motivation for Performance in a Working Group: The Case of the Technical-Administrative Servers of the Campus of Seropédica in the UFRRJ. 2017. 110p. Master's Thesis in Management. Institute of Applied Social Sciences, Federal Rural University of Rio de Janeiro, RJ, 2017.

The transformations that have been occurring over the years in the organizational scenarios, both in the public and private spheres, as a result of changes in the economy, politics, society and culture, have created a new profile of the worker, leading organizations to rethink the ways of managing and to raise levels of competition, thus revealing a need for changes in organizational management on how to influence the behavior of individuals and groups to meet organizational strategies. Regarding people management in public agencies, Brazilian public human resources management is based on managerial policies, among them: Law 8.112 / 90, on the legal public civil servants' legal regime, Law 11,091/05, on the Administrative Technicians in Education – ATE career plan, Decree 5.707/06, which regulates the guidelines for the development of public and federal administration personnel and Decree 5.825/06, which establishes guidelines for the TAE-PPCTAE development plan. To examine public servants profile change, this interpretive qualitative research aimed to describe how TAE's individual work motivation influences for performing in their workgroup based on Strategic People Management in Federal Public Management and Higher Education Institutions- HEI. Empirical data were collected through semi structured interviews with 10 TAEs without a managerial or coordination function and admitted between 2008 and 2013. The texts of the interviews transcriptions and the documentary data collected in the archives and in the institution's website were analyzed by categorical content analysis Bardin's. The results show that the ATE servants of the post present over qualification to the one demanded and that in their motivational processes they emphasize their individual safety needs and professional fulfillment needs in an iterative dynamic as well as expectations and perceptions in continuous reconstruction. It is concluded that their individual motivation of the APR is still related to the same intrinsic and extrinsic factors of the admission, revealing a process of development of a psychological contract of work even though not conscious, by which the hygienic factors moved, giving space to the motivational factors.

For the Motivation Management of the examined Servers, some issues are raised that can subsidize a motivational program: (i) to consider how the job requirements impact on the expectations of the over qualified servers that enter and those who, upon admission, develop higher qualification in the UFRRJ; (ii) to use the Performance Evaluation tool by results setting goals and measuring the achieved results, instead of only to comply with the wage progression law. (iii) to activate the cognitive needs in the psychological contract of servers that join the UFRRJ in order to retain these servers in the Institution. It is suggested for further research: (a) To extend the study to the over qualified servers in the end areas of the UFRRJ, analyzing the influence of the individual work motivation in these units; (b) Examine how motivational factors gain the space of the safety factors in the end-area servers.

Key words: strategic people management; individual work (de) motivation; job (in) satisfaction; public servant performance for work group; Managerial training at HEI.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Finalidades das Propostas do Decreto 5.707/2006.....	6
Quadro 2. Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg.....	25
Quadro 3. Definição de Contrato Psicológico de Trabalho Por Autor	33
Quadro 4. Número de Servidores Técnico-Administrativos por Pró-Reitoria.....	46
Quadro 5. Número de Servidores Técnico-Administrativos por Cargos na PROAF.....	46
Quadro 6. Número de Servidores Técnico-Administrativos por Cargos na PROPLADI.....	46
Quadro 7. Número de Servidores Técnico-Administrativos por Cargos na PROAD.....	47
Quadro 8. Número de Servidores Técnico-Administrativos Auxiliar em Administração.....	48
Quadro 9. Descrição Do Cargo Auxiliar Em Administração da UFRRJ	48
Quadro 10. Roteiro Semiestruturado para Entrevistas Validado após Entrevista Piloto.....	49
Quadro 11. Matriz das Categorias e Subcategorias com Trechos Ilustrativos.....	55
Quadro 12A. Principais Informações dos TAE Entrevistados Por Ordem de Entrevistas	56
Quadro 12B. Principais Informações dos TAE Entrevistados Organizados: Lotação.....	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Crescimento de Cursos de Graduação Presencial na UFRRJ Entre 2005 e 2014.....	8
Tabela 2. Vagas Ofertadas na Graduação Presencial nas Universidades Federais de 2003 a 2011.....	8
Tabela 3. Número de Docentes Efetivos nas Universidades Federais Brasileiras de 2003 a 2012.....	9

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Teoria Motivacional de Maslow.....	22
Figura 2. As Sete Necessidades Básicas de Maslow.....	36

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AP - Administração Pública
APD - Avaliação periódica de desempenho
CAD – Conselho de Administração
CEPE - Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CEPEA - Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão em Área
CHA - Competências, habilidades e atitudes
CONCUR - Conselho de Curadores
CONSU - Conselho Universitário
DRH – Departamento de Recursos Humanos
GEP – Gestão Estratégica de Pessoas
GT – Grupos de Trabalho
IFES - Instituição Federal de Ensino Superior
LOA - Lei Orçamentária Anual
MEC – Ministério da Educação e Cultura
PPA - Plano Plurianual
PR – Pró-Reitoria
PROAD - Pró reitoria de Administração
PROAF - Pró reitoria de Assuntos Financeiros
PROGRAD - Pró reitoria de Graduação
PROPLADI - Pró Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
REUNI – Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RH – Recursos Humanos
RJU- Regime Jurídico Único
SOC – Secretaria de Órgãos Colegiados
SUS – Sistema Único de Saúde
TAE - Técnico-Administrativo em Educação
UF – Universidade Federal
UFRRJ - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Sumário

INTRODUÇÃO.....	1
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	1
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	3
1.2.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO - PROBLEMA DE PESQUISA	5
1.2.2 PERGUNTA DE PESQUISA	9
1.2.3 SUPOSIÇÃO INICIAL E PRESSUPOSTOS DE PESQUISA.....	10
1.3 OBJETIVOS	10
1.3.1 OBJETIVO FINAL	10
1.3.2 OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS	10
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	10
1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	11
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 GESTÃO DE PESSOAS E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	13
2.1.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA E GERENCIAL NO BRASIL	15
2.1.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E A QUALIFICAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	16
2.2 MOTIVAÇÃO HUMANA PARA O TRABALHO E O CONTRATO PSICOLÓGICO NA ORGANIZAÇÃO.....	18
2.2.1 TEORIAS MOTIVACIONAIS	20
2.2.1.1 <i>Abraham Maslow – Teoria da Hierarquia das Necessidades.....</i>	20
2.2.1.2 <i>Frederick Herzberg – Teoria dos Dois Fatores.....</i>	23
2.2.1.3 <i>Victor Vroom - Teoria Da Expectância</i>	26
2.2.2 MOTIVAÇÃO HUMANA PARA O TRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO.....	27
2.2.3 O CONTRATO PSICOLÓGICO DE TRABALHO (CPT) E SEU DESENVOLVIMENTO	30
2.3 GRUPO, EQUIPE E DESEMPENHO NO TRABALHO	34
2.3.1 TRABALHO EM GRUPO NAS ORGANIZAÇÕES	34
2.3.2 EQUIPE DE TRABALHO:	36
TRABALHO COLETIVO NO SERVIÇO PÚBLICO E GESTÃO UNIVERSITÁRIA	36
2.3.3 DESEMPENHO E A SUA AVALIAÇÃO NO TRABALHO	38
2.3.3.1 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL, GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E MOTIVAÇÃO	38
2.3.3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SUA ADOÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO.....	40
3. PERCURSO METODOLÓGICO.....	42
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	42
3.2 SUJEITOS DE PESQUISA E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO.....	43
3.3 MÉTODOS DE COLETA DE DADOS	47
3.4 ANÁLISE DE DADOS COLETADOS.....	48
3.5 LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS SELECIONADOS	49
4. ANÁLISE E RESULTADOS DE CAMPO	51
PERFIL DO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO – TAE	54
4.1 PRIMEIRA CATEGORIA: RAZÕES PARA INGRESSAR NA UFRRJ	56

4.1.1 POR ORIENTAÇÃO DE OUTRO SERVIDOR PÚBLICO	56
4.1.2 CONTRIBUIR PARA A EDUCAÇÃO.....	57
4.1.3 NÃO APROVAR EM OUTROS CONCURSOS	57
4.1.4 MAIOR COMPENSAÇÃO ECONÔMICA E ESTABILIDADE	58
4.2 SEGUNDA CATEGORIA: EXPECTATIVAS DOS TAE AO INGRESSAR NA UFRRJ....	58
4.2.1 AFINIDADE E COMPREENSÃO DO AMBIENTE	58
4.2.2 CUMPRIMENTO DA LEI PARA IFES.....	59
4.2.3 INSERÇÃO SOCIAL NO GRUPO DE TRABALHO	59
4.3 TERCEIRA CATEGORIA: SITUAÇÕES PERCEBIDAS NO AMBIENTE DE TRABALHO	60
4.3.1 DEPENDÊNCIA DE TERCEIROS.....	60
4.3.2 INSUFICIÊNCIA DE INFRAESTRUTURA	61
4.3.3 INCOMPATIBILIDADES POLÍTICAS	61
4.3.4 SOFRER INFLUÊNCIA EXTERNA PARA ATENDIMENTO INFORMAL	62
4.3.5 SOBRECARGA DE ATIVIDADES	62
4.4 QUARTA CATEGORIA: PERCEPÇÃO SOBRE A PRÓPRIA ATUAÇÃO DO TAE	63
4.4.1 DESEMPENHO INDIVIDUAL	63
4.4.2 CONTRIBUIR COLABORATIVAMENTE PARA O GRUPO DE TRABALHO.....	64
4.4.3 “DESMOTIVAÇÃO” PERCEBIDA.....	64
4.4.4 INSUFICIÊNCIA DE CAPACITAÇÃO E DA FORMAÇÃO QUE POSSUI PARA ÁREA EM QUE ATUA.....	64
4.4.5 SENTIMENTO DO SERVIDOR.....	65
4.5 QUINTA CATEGORIA: AJUSTAMENTO PARA ATUAR NO AMBIENTE DE TRABALHO	65
4.5.1 DESENVOLVER COMPROMISSO PROFISSIONAL COM AS PRIORIDADE DO SERVIÇO PÚBLICO	65
4.5.2 ATENDER NECESSIDADES PESSOAIS.....	66
4.6 SEXTA CATEGORIA: RAZÕES PARA SAIR DA UFRRJ	66
4.6.1 APROVAÇÃO EM CONCURSO NA ÁREA QUE POSSUI DE FORMAÇÃO E TOMAR POSSE EM OUTRO CONCURSO.....	67
4.6.2 (IN) CONVENIÊNCIA DA PROXIMIDADE TRABALHO COM A RESIDÊNCIA	67
4.6.3 MAIOR COMPENSAÇÃO ECONÔMICA.....	68
4.7 PROPOSTA DO CAMPO COM BASE NA PESQUISA EMPÍRICA REALIZADA	68
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DE CAMPO À LUZ DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	71
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA APROFUNDAR A PESQUISA	83
SUGESTÕES PARA APROFUNDAR A PESQUISA	86
REFERÊNCIAS	87
ANEXO I – ORGANOGRAMA DA UFRRJ	95
ANEXO II – ORGANOGRAMA DA PROAF	96
ANEXO III – ORGANOGRAMA DA PROPLADI	97

ANEXO IV – ORGANOGRAMA DA PROAD	97
ANEXO V – TERMO DE CONSENTIMENTO	98
APÊNDICE I – ROTEIRO ELABORADO PARA ENTREVISTA PILOTO	100
APÊNDICE II – TRANSCRIÇÃO NA ÍNTEGRA DA ENTREVISTA PILOTO	101
APÊNDICE III – EXEMPLO DE ANÁLISE INTERPRETATIVA DE ENTREVISTA.....	107

Introdução

As transformações que vêm ocorrendo nos cenários organizacionais nas economias de mercado, tanto na esfera pública quanto na privada, sucedidas pelas variações da economia, política, sociedade e cultura, têm configurado um novo perfil do trabalhador, levando as organizações a repensarem os modos de administrar, a fim de elevarem os níveis de competição entre as organizações.

No entanto, para as organizações se manterem competitivas e poderem sobreviver a estes cenários organizacionais em mudança constante, foram necessárias evoluções na gestão organizacional, passando a influenciar o comportamento dos indivíduos e dos grupos para atender às estratégias das mesmas (SILVEIRA, MIRANDA, 2011).

Neste novo cenário organizacional, parece que a ênfase está nos indivíduos que compõem as organizações, nas quais os estudos organizacionais, como o de Cecília Bergamini (2008), atentam para as influências da motivação humana para o trabalho, como estas se revelam no comportamento das pessoas e ainda a relação que estas podem apresentar com o desempenho individual e no grupo.

Embora os estudos organizacionais de Bergamini (2008) revelem a importância de valorizar os indivíduos nas organizações, percebe-se pouca atenção dada, e o resultado é que os trabalhadores da década a partir de 2008 vivenciam maior insatisfação no seu trabalho.

Portanto, se ressalta a importância da motivação humana para o trabalho, uma vez que tal processo configura-se como transformador de ambiente, levando, assim, a um maior envolvimento e comprometimento dos indivíduos na execução de suas atividades, e contribuindo, também, para a eficácia em seus ambientes de trabalho (SILVEIRA, MIRANDA, 2011).

Desse modo, há indícios de que a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) passou a ser uma ferramenta estratégica e gerencial dentro do campo da Administração, com a função de estimular a capacidade competitiva e, ao mesmo tempo, contribuir para o desempenho individual e grupal superior nas organizações e especificamente no setor público mediante legislação específica (BRASIL, 2006; BRESSER-PEREIRA, 1998; ABRÚCIO, 2006).

1.1 Contextualização do Estudo

As fortes crises econômicas mundiais despertaram no Estado brasileiro a necessidade de buscar novos modelos de gestão. Na administração pública brasileira, de acordo com Bresser-Pereira e Spink (1998), especificamente, a Administração Pública Gerencialista ganhou força a partir dos anos 90, com as reformas administrativas no setor público. Esta reforma, segundo os

autores, trouxe uma nova perspectiva, o fortalecimento do Estado brasileiro, para poder atender à sociedade com mais eficiência no oferecimento de seus serviços. Ademais, a sociedade brasileira vem solicitando das organizações públicas a otimização do uso dos recursos públicos, para assim poder oferecer melhores serviços com os menores custos (BRESSER- PEREIRA; SPINK, 1998).

Devido à necessidade de aprimorar o modelo gerencialista vigente de gestão pública brasileira, o governo brasileiro tem estabelecido programas, decretos e leis, tais como, a **Lei nº 8.112/90** que dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais (BRASIL, 1990), a **Lei nº 11.091/2005**, que dispõe sobre a Estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PPCTAE (BRASIL, 2005), no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, o **Decreto nº 5.707/2006**, que regulamentou a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional (BRASIL, 2006) e o **Decreto nº 5.825/2006** (BRASIL, 2006a) que estabeleceu as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes dos Cargos dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação, para buscar a garantia da melhoria contínua da prestação dos serviços públicos e das demandas da sociedade.

Organizações públicas mais desenvolvidas, como as da Inglaterra e Nova Zelândia, parecem estar adotando programas para estimular o desenvolvimento das pessoas, com o suporte da área de conhecimento sobre Gestão Estratégica de Pessoas, e assim, atender a determinação do Decreto nº 5.707/2006.

Para o cumprimento desta implantação, o Decreto estabelece como necessário o alinhamento ao sistema de Gestão por Competência, definindo-a como a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando o alcance dos objetivos da instituição (BRASIL, 2006).

Apesar das diretrizes estarem explicitamente definidas no Decreto 5.707/2006, parece que seus objetivos não têm sido atingidos em todas as organizações federais públicas brasileiras. Os servidores atuantes na área de Recursos Humanos (RH) das organizações públicas ainda realizam ações restritas apenas ao cumprimento das determinações trabalhistas legais, tais como, elaboração de folha de pagamento, concessão de benefícios de aposentadorias, proposição de leis, regras e regulamentos, treinamento e capacitação dos servidores públicos (GEMELLI, FILLIPIM, 2010).

Assim, com a reforma administrativa dos anos 90, perceberam-se mudanças significativas

na administração pública. No entanto, apoiada nestas legislações vigentes, busca-se um melhor desenvolvimento dos seus servidores e, assim, poder refletir de forma positiva no desempenho organizacional com eficiência e qualidade, como previstos nas leis que a Universidade Federal está submetida.

1.2 Caracterização da Organização e do Problema de Pesquisa

A Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro é uma centenária Autarquia Federal de Regime Especial (BRASIL, 1910) que tem buscado dentro da Administração Pública (AP), a melhoria na sua Gestão de Pessoas (GP) a fim de estabelecer crescimento do desempenho dos seus servidores técnico-administrativos em educação - TAE e, assim, alcançar os objetivos institucionais, fundamentados na determinação legal a qual está submetida (UFRRJ, 2016).

Sediada no estado do Rio de Janeiro, de acordo com sua página eletrônica institucional, é originária da Escola Superior de Agricultura e Medicina Veterinária (ESAMV), criada pelo Decreto nº 8.319 de 20/10/1910. Foi transformada em Universidade Rural no ano de 1943, denominada Universidade do Rio de Janeiro em 1960, reorganizada em 1962 com o nome de Universidade Rural do Brasil e transferida em 1967 do Ministério da Agricultura para o Ministério da Educação, quando assumiu a atual denominação - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro- que obedece ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (UFRRJ, 2016).

A UFRRJ, com autonomia administrativa, didático-científica e de gestão orçamentária, financeira e patrimonial é regida por legislação federal pertinente, pelos seus Estatuto e Regimento Geral, cuja reforma foi aprovada pelo Conselho Universitário - CONSU em 23/03/2012 e demais normas subsidiárias (UFRRJ, 2016).

A instituição, em sua página eletrônica, informa que até o final do exercício de 2014, oferecia 56 cursos de graduação presenciais divididos em três *Campus* distintos: 42 no *Campus* de Seropédica; 11 no *Campus* de Nova Iguaçu e 3 no *Campus* de Três Rios, totalizando 13.568 alunos regularmente matriculados.

Além dos cursos presenciais, a UFRRJ até 2014, oferta dois cursos à distância: Administração e Turismo, com 2.915 alunos matriculados em Administração e 897 alunos em Turismo, totalizando 3.812 alunos regularmente matriculados. Somados aos cursos presenciais, totalizam 17.380 alunos matriculados na graduação.

Quanto aos cursos de pós-graduação, a universidade até 2014 oferece 39 cursos nas modalidades de mestrado e doutorado, com cerca de 1.800 alunos regularmente matriculados.

Para atender os alunos, conta com quadro efetivo composto por servidores federais estatutários docentes, técnico-administrativos -TAE e anistiados, além de contratado os funcionários terceirizados. Os docentes totalizam, até 2014, 1.100 dos quais 90 são professores substitutos. No quadro de TAE permanentes, se conta com 1.230.

A Administração Central é composta por um órgão executivo, denominado Reitoria; por órgãos de deliberação coletiva compostos por seis Colegiados Superiores: Conselho Universitário - CONSU; Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão - CEPE; Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão de Área- CEPEA; Conselho de Curadores - CONCUR; Assembleia Universitária e por um órgão consultivo, denominado Conselho de Administração – CAD (UFRRJ, 2016).

A Reitoria da UFRRJ, em 2015, conta com sete Pró-Reitorias -PR que permanecem no *campus* sede, em Seropédica: Pró-reitora de Graduação -PROGRAD; Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação -PROPPG; Pró-Reitoria de Assuntos Administrativos -PROAD; Pró-Reitoria de Assuntos Financeiros - PROAF, Pró-Reitoria de Extensão -PROEXT; Pró-Reitoria de Planejamento, Avaliação e Desenvolvimento Institucional -PROPLADI e Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis -PROAES. De acordo com o Estatuto vigente desde 2010, cada chefia destas Pró-Reitorias é ocupada por docentes titulados da universidade.

As Pró-Reitorias, conforme o Estatuto vigente em 2015, são órgãos da Administração Central que propõem políticas, coordenam e supervisionam as atividades das respectivas áreas de atuação e têm a responsabilidade de garantir o provimento dos serviços e atividades das unidades administrativas de sua área de atuação em todos os *campi*, com representação segundo as especificidades locais (UFRRJ, AUDIN, 2015).

As Pró-Reitorias PROGRAD, PROAES, PROPPG e PROEXT são responsáveis pelas atividades com foco nos alunos. As Pró-Reitorias PROAD, PROAF e PROPLADI são responsáveis pelo funcionamento administrativo da universidade que, no final de 2015, contavam com 254 TAE distribuídos 133 na PROAD, 75 na PROAF e 46 na PROPLADI.

A PROAF foi reestruturada pela Deliberação nº 25, de 24/04/2014, processo nº 23083.010241/2013-12 e tem a atribuição de executar a gestão de atividades de apoio às pró-reitorias acadêmicas de Graduação, Pós-graduação, Extensão e Pesquisa. Pela natureza de suas atividades, a PROAF relaciona-se com as demais áreas da Universidade, uma vez que todas as áreas são potenciais demandantes de seus serviços de apoio. Na PROAF as atividades de apoio e gestão são desenvolvidas nas áreas de Finanças e Contabilidade, Administração de Contratos e Processos de Aquisições, por meio de seus Departamentos. Cabe à PROAF estabelecer os procedimentos, rotinas e controles necessários à fiel execução das políticas administrativas

estabelecidas pela Reitoria e Conselhos Superiores, em consonância com a adequada gestão dos recursos públicos disponibilizados à Instituição, decorrentes do Plano Plurianual - PPA e da Lei Orçamentária Anual - LOA (UFRRJ, 2016).

A PROPLADI, pela sua natureza, coordena políticas de planejamento e avaliação institucional com o objetivo de consolidar, de forma sustentável, o processo de desenvolvimento da UFRRJ. Cria programas de indução do uso de metodologias de planejamento nas diversas instâncias da UFRRJ como forma de garantir a participação em programas de fomento da educação, em todos os níveis presentes na instituição e a constante melhoria de seus processos. Também fortalece o papel estratégico da tecnologia da informação e comunicação para o desenvolvimento institucional; participa em articulação com as demais Pró-Reitorias na consolidação de políticas de ampliação do acesso à educação superior e dos mecanismos de permanência dos estudantes, além de atuar nos Fóruns de sua área de competência¹.

Quanto à PROAD, sua missão é dar suporte na Administração da UFRRJ, buscando atualizar os procedimentos, proporcionando agilidade e eficácia no atendimento, pautada nos valores: Responsabilidade, Dedicção, Respeito, Acolhimento e Honestidade (SOC, UFRRJ, 2016)².

A estrutura organizacional da universidade representada no seu organograma se apresenta no Anexo I deste estudo.

As estruturas hierárquicas de cada Pró-Reitoria, são apresentadas nos Anexo II, Anexo III e Anexo IV deste estudo.

1.2.1 Descrição da Situação - Problema de Pesquisa

A UFRRJ, considerada uma autarquia de regime especial (BRASIL, 1910) assim como as demais entidades e organizações federais de poder executivo, através da Reitoria e de suas Pró-Reitorias -PR, possui autonomia para poder gerir seu patrimônio, suas finanças e seu quadro de funcionários por meio da Gestão de Pessoas -GP, porém, sempre sob controle do Ministério da Educação, do Planejamento e pautada nas deliberações impostas pelo Governo Federal (UFRRJ, 2016).

¹ Mediante informação obtida *in loco* na recém-criada PROPLADI, destacaram que as atribuições estão em processo de aprovação pelo Conselho Universitário.

² Mediante informação obtida *in loco* na PROAD, destacaram que as atribuições estão em processo de aprovação pelo Conselho Universitário.

Para atender as necessidades institucionais de gestão de pessoal de uma autarquia e os demais órgãos federais, em 23 de fevereiro de 2006 foi promulgado o Decreto nº 5.707 pela Presidência da República, pelo qual se estabelece a política e as diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional (BRASIL, 2006) as quais visam

a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos, o desenvolvimento permanente dos servidores públicos federais, a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos da instituição, divulgação e gerenciamento das ações de capacitação e, por fim, a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Para atender às demandas de seu papel pretende-se que o servidor público desenvolva competências que priorize os resultados e a eficiência na prestação de serviços públicos. Para atingir este objetivo de profissionalização do servidor público e atender às demandas atuais, a capacitação profissional é um instrumento utilizado no esforço governamental de transformação do perfil do servidor. Além destas propostas, o mesmo apresenta as seguintes finalidades resumidas no quadro 1:

Quadro 1. Finalidades das Propostas do Decreto 5.707/2006

Propostas	Definição e finalidade
Capacitação	Processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais
Gestão por Competências	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
Realização de Eventos de Capacitação	Cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais e informais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional

Fonte: BRASIL. Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.

De acordo com o quadro 1, o decreto visa estabelecer os objetivos para melhorar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, desenvolvendo permanentemente o servidor público e, ao mesmo tempo, adequando suas competências aos objetivos institucionais.

No artigo 3º do referido decreto são apresentadas as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal - PNDP, na qual foi estabelecido o apoio ao servidor público para desenvolver suas competências individuais e institucionais, aproveitar suas habilidades e conhecimentos e promover sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento.

Na UFRRJ, para o cumprimento destas determinações do decreto e sua devida efetivação, se pretende promover uma melhoria no desempenho dos TAE da instituição (UFRRJ, 2016).

No ano seguinte, 2007, o Governo Federal implementou o Plano de Desenvolvimento em Educação – PDE, mediante o Decreto nº 6.096 de 24 de abril de 2007, que instituiu o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI.

Como determinado no Artigo 1º deste Decreto do Reuni, o governo federal adotou medidas para retomar o crescimento do ensino superior público criando condições para que as universidades federais promovam a sua expansão física, acadêmica e pedagógica na rede federal de educação superior (BRASIL, 2007; MEC, 2016).

As ações propostas no programa REUNI contemplam maior oferta do número de vagas nos cursos de graduação, inclusive nos cursos noturnos, promoção de inovações pedagógicas e combate à evasão para diminuir as desigualdades sociais no país (BRASIL, 2007; MEC, 2016).

Na UFRRJ se aderiu ao programa REUNI em 2008, para tanto, dois institutos fora da sede Seropédica, o Instituto de Nova Iguaçu e o de Três Rios, foram transformados em dois novos *campi* e ampliados seus cursos e oferta de vagas (UFRRJ, 2014).

Em 2004 a UFRRJ no *Campus* Seropédica oferecia 1.650 vagas para ingresso por concurso vestibular, em 22 cursos de graduação regulares e 3 turmas fora da sede, dos quais apenas 3 cursos eram noturnos, totalizando 7.140 estudantes matriculados, atendidos por 476 docentes efetivos, 107 professores substitutos e 1.089 técnico-administrativos do quadro permanente (UFRRJ, 2014).

Após a adesão ao REUNI, a evolução entre 2005 e 2014 da oferta de vagas oferecidas e número de cursos presenciais de graduação se apresentam na Tabela 1:

Tabela 1. Crescimento de cursos de graduação presencial na UFRRJ, entre 2005 e 2014

Ano	Vagas Oferecidas	Número de Cursos	%Crescimento desde seu início	% Crescimento a cada ano
2005	1.640	22		
2006	2.060	28		
2007	2.145	28		
2008	2.145	29	100,0	100,0
2009	2.785	44	151,7	151,7
2010	3.450	57	196,5	129,5
2011	3.470	57	196,5	0,00
2012	3.590	57	196,5	0,00
2013	3.590	56	193,1	0,98
2014	3.880	58	200,0	1,03

Fonte: UFRRJ, PROGRAD (2014)

A Tabela 1 mostra um pequeno crescimento em Vagas Oferecidas e evolução de apenas 7 cursos entre os anos 2005 e 2008. De 2009 até 2014, após a UFRRJ já ter implementado o programa REUNI, percebe-se um aumento nas Vagas Oferecidas e, 44 para 58 no Número de Cursos.

A seguir, na Tabela 2, se apresenta um recorte entre 2003 e 2011 dos números de vagas na graduação presencial nas IFES brasileiras.

Tabela 2. Vagas ofertadas na graduação presencial nas universidades federais de 2003 a 2011

Ano	Número de Vagas	%Crescimento desde seu início	% Crescimento a cada ano
2003	109.184		
2004	109.802		
2005	116.348		
2006	132.203		
2007	139.875	100,0	100,0
2008	150.869	7,8	7,8
2009	186.984	33,6	23,9
2010	218.152	55,9	16,6
2011	231.530	65,5	6,1

Fonte: Portal Mec. Ministério da Educação, acessado em 2016.

A tabela 2 mostra um crescimento de mais de 100% na oferta de vagas nos cursos de graduação presencial nas IFES no período de 2003 a 2011. Evidencia-se o crescimento de aproximadamente 30 mil vagas no período entre 2003 e 2007, porém o crescimento exponencial da expansão das vagas nos cursos de graduação presencial nas IFES aconteceu de 2007 até 2011, período de concepção e implementação do Reuni.

Apesar do REUNI ter sido estabelecido pelo Governo Federal “com o objetivo de reenquadrar a universidade pública brasileira em projeto de desenvolvimento social do país, o programa sofreu oposição por parte dos alunos, sindicatos dos docentes e professores” (BAPTISTA, ARAÚJO, FONTES, PINHEIRO, VERÁS, 2013, p.7).

O programa REUNI recebeu críticas, dentre elas, as de Léda e Mancebo (2009) que ao explicitarem a retórica dos discursos documentais oficiais do Governo Federal, apontaram o não cumprimento da contrapartida orçamentária oferecida. Desse modo, para as autoras, comprometeu-se a qualidade das funções que a Universidade desempenha, se precarizou o trabalho dos servidores que compõem o quadro e aumentou-se a heteronomia universitária.

Quando a UFRRJ aderiu em 2008 o REUNI, mesmo sem receber suficientemente a contrapartida do MEC, se gerou sobrecarga com o aumento da oferta de cursos, e, conseqüentemente, houve aumento das demandas por atividades institucionais e acúmulo das funções para os seus servidores. Em 2010 abriram-se 34 novos cursos de graduação na UFRRJ, totalizando em 58 (UFRRJ, 2016).

Estes problemas são indícios de uma defasagem na autorização de abertura de concursos públicos para admissão de novos servidores federais, entre a implantação da expansão do REUNI e a disponibilização dos correspondentes recursos materiais, físicos e da força de trabalho, prejudicaram a execução das demandas institucionais e legais com eficiência. Além

dessa defasagem, o número de servidores em processo de aposentadoria reduziu ainda mais o quadro efetivo. Em 2008, o Governo Federal autorizou a realização de concurso apenas para nível docente. Na Tabela 3 se apresenta o Número de Docentes Efetivos nas Universidades Federais Brasileiras de 2003 a 2012.

Tabela 3. Número de Docentes Efetivos nas Universidades Federais Brasileiras 2003 – 2012

Ano	Número de Vagas	%Crescimento absoluto desde 2008	% Crescimento a cada ano
2003	40.523		
2004	41.152		
2005	41.902		
2006	45.642		
2007	45.849		
2008	48.912	100,0	100,0
2009	56.215	14,9	14,9
2010	63.212	29,2	12,4
2011	66.144	35,2	4,6
2012	67.635	38,3	2,3

Fonte: Portal MEC. Ministério da Educação (acessado em 2016)

No período de implementação do Reuni, ou seja, entre 2008 e 2012, aumentou o número de docentes efetivos de 48.912 para 67.635, com a autorização de 21.786 novas vagas docentes para todo o país. O programa Reuni pode ser compreendido como uma estratégia para atender a essa expansão do ensino na educação superior, uma vez que a contratação de professores efetivos garante um coletivo para atender o ensino, a pesquisa e a extensão.

Deste modo, com um quadro de servidores subdimensionado para atender a missão e os objetivos institucionais, parece ter ficado comprometido o desempenho individual dos TAE no seu grupo de trabalho. Talvez isto seja devido à sobrecarga assumida com insuficiente ambientação, treinamento e capacitação específicos por parte da instituição.

Por parte dos novos servidores, um comportamento diferente em relação aos servidores contratados antes do REUNI, parece se evidenciar, que estariam estar apenas ocupando o cargo, porém, continuam em busca de realizar novos concursos públicos ocupando seu tempo de trabalho neste empenho, ou seja, ao mesmo tempo que acreditam garantir sua estabilidade trabalhista se dedicam dividindo sua atenção e tempo para estudar para outros concursos, o que sobrecarrega também os servidores contratados antes de 2008. Diante desse problema, indaga-se:

1.2.2 Pergunta de Pesquisa

Como a motivação individual e o contrato psicológico para o trabalho realizado pelos TAE do campus Seropédica, influencia seu desempenho para atuarem no grupo de trabalho?

1.2.3 Suposição Inicial e Pressupostos de Pesquisa

A motivação individual influencia pelas expectativas que trazem para trabalhar. E o contrato psicológico de trabalho que se desenvolve, transforma sua motivação para atuarem no grupo.

1.3 Objetivos

Para desvendar a pergunta de pesquisa, estabeleceram-se um objetivo final e quatro intermediários neste estudo.

1.3.1 Objetivo Final

Identificar como a motivação individual e o contrato psicológico para o trabalho realizado pelos TAE do campus Seropédica influencia para atuar no grupo de trabalho.

1.3.2 Objetivos Intermediários

Para atender ao objetivo final, antes serão alcançados quatro intermediários:

- (I): Levantar empiricamente os processos motivacionais dos TAE;
- (II): Identificar esses processos motivacionais manifestados pelos TAE;
- (III): Subsidiar conceitualmente um programa de gestão motivacional pertinente que inclua os processos motivacionais revelados pelos TAE;
- (IV): Apontar implicações teóricas para o estudo da motivação e processos motivacionais de servidores em Universidades Públicas Federais.

1.4 Relevância do Estudo

Este estudo se justifica pela sua relevância, oportunidade e viabilidade.

Os resultados da pesquisa identificaram os processos motivacionais dos TAE e permitiram subsidiar conceitualmente um programa de gestão motivacional que possa atender com pertinência seus servidores, para propiciar o alcance dos objetivos organizacionais estabelecidos em cada seção com eficiência e, ao mesmo tempo, agregam aos conceitos motivacionais disponíveis para os gestores públicos com base empírica.

Assim sendo, o estudo se tornou relevante uma vez que seu resultado pôde beneficiar a gestão universitária da IFES, com subsídio conceitual motivacional fundamentado empiricamente para gerenciar com pertinência a realidade organizacional examinada, o desempenho de seus servidores, ao mesmo tempo em que se amplia o acervo de conhecimento

sobre gestão estratégica de pessoas e sobre processos motivacionais utilizados para gerenciar os grupos de trabalho no setor público.

Desse modo, este estudo pode auxiliar na Gestão Estratégica de Pessoas - GEP da UFRRJ com enfoque na motivação dos TAE da instituição do campus Seropédica, sob as diretrizes governamentais a qual está submetida, podendo, assim, oferecer suporte aos gestores da UFRRJ para entender a complexidade do comportamento humano para o trabalho no setor público e como podem influenciar no desenvolvimento das atividades demandadas nas pró-reitorias, ao mesmo tempo, atendendo às demandas institucionais, às determinações do decreto de nº 5.707/2006 e sua implantação.

Quanto à viabilidade desta pesquisa o estudo despertou interesse da gestão superior que concedeu autorização e acesso aos dados de campo.

1.5 Delimitação do Estudo

Esta pesquisa se restringiu teoricamente aos conceitos relacionados à Gestão Estratégica de Pessoas e Administração Pública, Motivação Humana para o Trabalho e Contrato Psicológico de Trabalho nas Organizações, Desempenho e Sua Avaliação no Trabalho, Grupo e Equipe de Trabalho.

Dentre as vertentes teóricas da Gestão de Pessoas este estudo se voltou para a de Gestão Estratégica de Pessoas - GEP, especificamente na Gestão do Processo Motivacional para o trabalho e no escopo da administração pública gerencial, embora se reconheça a pertinência de outras formas de gestão pública, como a administração pública societal que ainda não oferece ferramentas específicas de gestão de pessoas no setor público (DE PAULA, 2005).

Embora se reconheça a complexidade geográfica e o número de servidores que compõem o quadro de TAE da UFRRJ, este estudo se direcionou a entender a complexidade do comportamento humano para o trabalho e sua influência no desenvolvimento eficiente das atividades organizacionais dos grupos de servidores de TAE lotados nas Pró-Reitorias PROAF, PROAD e PROPLADI, sabendo que servidores TAE atuam em todos os Departamentos, Institutos e Pró-Reitorias da Universidade, e entende-se que estas são as principais pró-reitorias que atendem as questões administrativas.

Diante disso, o presente estudo se restringiu ao campus sede da UFRRJ em Seropédica, às percepções dos técnico-administrativos federais do cargo **Auxiliar em Administração** lotados nestas três Pró-Reitorias. Portanto, as Pró-Reitorias não diretamente responsáveis pela gestão administrativa da instituição não foram examinadas, isto é, PROAEXT, PROPPG, PROGRAD e PROAES.

Este estudo abrange um recorte temporal, ou seja, se restringiu a situações ocorridas no espaço de tempo delimitado entre 2008 e 2013.

Foi apresentado neste capítulo o problema de pesquisa deste estudo, seus objetivos, e a relevância do estudo realizado. No próximo capítulo, se apresenta a fundamentação teórica desta pesquisa. No terceiro capítulo, o delineamento metodológico do estudo. No quarto capítulo apresentam-se os resultados do campo e no quinto capítulo a discussão entre campo e teoria. E, por fim, no sexto capítulo seguem as considerações finais e recomendações.

2. Fundamentação Teórica

A base conceitual dessa pesquisa é sobre Gestão Estratégica de Pessoas que engloba estudos teóricos e aplicados sobre a motivação humana para o trabalho e o contrato psicológico nas organizações, desempenho e sua avaliação no trabalho, grupo e equipe de trabalho e administração pública gerencial, que a seguir se elaboram.

2.1 Gestão de Pessoas e Administração Pública

Os estudos da Administração se iniciaram com os teóricos da Escola Clássica de Administração em meados da década de 20, levando em consideração a importância de aperfeiçoar os sistemas de trabalho, criando-os mais eficientes e racionais. A Escola Clássica da Administração apresentava uma perspectiva mecanicista e de organização racional do trabalho com ênfase nas atividades (MOTTA, VASCONCELOS, 2006).

A burocracia era vista como uma estrutura para promover a racionalização da atividade humana e otimização dos tempos e movimentos ao executar as tarefas, através de padronização, com objetivo de aumentar a eficiência no nível operacional. O operário era visto como um ser controlável através de recompensas financeiras (*homo economicus*). Assim, este modelo de administração o tornou uma engrenagem do sistema de produção, passivo e desencorajado de tomar iniciativas (MOTTA, VASCONCELOS, 2006).

No entanto, esses sistemas de trabalho das organizações perderam suas forças e entraram em crise no fim da década de 60, a partir de movimentos sociais e mobilizações nas fábricas e nas ruas. A crise, de caráter estrutural, decorrente do acirramento das lutas de classes é pela recusa dos trabalhadores em se submeter a esse modelo de gestão (PEDROSO, 2004).

Com o passar dos anos, os estudos organizacionais revelaram que o ser humano não é totalmente controlável nem previsível e, junto à rigidez dos sistemas produtivos, o tornaram fator importante para surgir na Gestão de Pessoas novos modelos de organização. Nestes estudos, segundo Pedroso (2004), se revelaram aspectos ligados às concepções humanas sobre o trabalho, tais como a motivação e a afetividade humana.

Portanto, as teorias universalistas dos clássicos Taylor e Ford deram lugar para as de abordagem humanista, com foco no comportamento do indivíduo no trabalho e nas organizações para, através destes, atingir os resultados organizacionais (GRANJEIRO, 2008). Surge, assim, a Escola das Relações Humanas, de perspectiva humanista, com uma nova percepção sobre as organizações e atenção às complexidades do comportamento humano.

A Escola das Relações Humanas surgiu efetivamente em 1927 com a Experiência de Hawthorne, realizada numa fábrica em Chicago, EUA, fundamentada nos experimentos

realizados por Elton Mayo, que tinham como objetivo testar as linhas de produção e identificar variáveis que influenciam na produção. Um dos testes realizados foi verificar se a intensidade da luz tinha alguma relação com a produtividade e, a resposta, apontou outra variável: o fator psicológico do operário (MOTTA, VASCONCELLOS, 2006). Assim, o foco dos experimentos mudou dos resultados da produção para o comportamento do indivíduo.

Nesta Escola se criaram novas alternativas para o modo de administrar, se buscando conhecer as atividades e os sentimentos dos trabalhadores, e mudou-se o conceito de homem, de um *homo economicus* para um *homo social*. Destarte, o experimento de Mayo, segundo Bueno (2002) e Motta e Vasconcellos (2006), permitiu chegar as seguintes conclusões:

- (i): quanto mais integração social ao grupo maior será a vontade de produzir do operário;
- (ii): o comportamento do operário se baseia no comportamento dos grupos, cada empregado não age isoladamente;
- (iii): as necessidades psicológicas e sociais não são baseadas em recompensas materiais;
- (iv): evidenciou-se e se despertou a atenção para as relações humanas nas organizações;
- (v): foco nos aspectos emocionais e não racionais do comportamento das pessoas;
- (vi): a importância do conteúdo dos cargos e tarefas para as pessoas, ou seja, ao se realizar trocas de posição entre os operários para evitar a monotonia, mesmo que provocassem queda na produtividade, aumentava o ânimo do grupo;
- (vii): quando os grupos informais sentem que seus objetivos se identificavam com os da administração, a produtividade aumentava, e quando consideravam estes objetivos opostos, ela diminuía.

Elton Mayo mostrara ainda que o aumento na produtividade observado nos operários não resultou apenas das modificações nas condições físicas do trabalho e nem da concessão de incentivos materiais, mas sim pelo reconhecimento percebido pelos empregados da fábrica ao sentirem-se parte importante da organização, em virtude da atenção recebida de seus supervisores diretos (MOTTA; VASCONCELLOS, 2006).

Diante dessas descobertas na Escola das Relações Humanas, na Gestão de Pessoas e nas organizações se despertou interesse recorrente dos pesquisadores contemporâneos a fim de melhorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional para o atender as demandas organizacionais, atendendo a necessidade de reconhecimento e de valorização do capital humano (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

Desse modo, a partir da década de 90, com as profundas mudanças nos cenários nacional e internacional, tal como a globalização, parece que se percebeu uma necessidade de buscar novos paradigmas de gestão.

Assim, fez-se necessário romper velhos paradigmas para compreender a organização e as pessoas, e entender novas concepções de gestão de pessoas (SOVIENSKI; STIGAR, 2008). Paradigmas que propiciem superar a lógica sistêmico-controladora adotando uma lógica processual-relacional (WATSON, 2003) de gerenciar a qual reconhece as pessoas como geradoras de valor agregado.

2.1.1 Administração Pública Burocrática e Gerencial no Brasil

Ao longo dos anos a Administração Pública migrou desde um modelo patrimonialista, que se baseava na dominação tradicional - na qual o aparelho do Estado era uma extensão do poder do monarca pelo qual, os cargos do governo eram ocupados com base nas relações de confiança de pessoal com os detentores de poder; a ascensão ocorria através da concessão do mandatário e pela compra desse direito-, para um modelo burocrático com base na dominação legal e os preceitos de burocracia weberiana, isto é, uma estrutura organizacional fechada, rígida, estável, hierarquizada e com centralização de poder (ABRUCIO, 2006; JUNQUILHO, 2010).

Neste período da administração burocrática se previa a divisão de tarefas, funções e as competências definidas por meio de regras formais; recrutamento de pessoal através de regras claras – surgiram os concursos públicos obrigatórios-, remuneração definida por função; promoção na carreira por meio de critérios objetivos, entre outros.

Em seguida se adotou gestão gerencial, ou seja, uma nova forma de administração que visava acabar com as denominadas disfunções da burocracia fundamentada na corrente gerencialista do pensamento administrativo, inserida num contexto de imprevisibilidade, ritmo acelerado e foco no atendimento ao cidadão, nos resultados e na gestão do intangível - conhecimentos, habilidades e mudanças de atitudes dos funcionários (JUNQUILHO 2010; ABRUCIO 1998).

Desse modo, a partir da década de 70, com uma instabilidade do sistema de produção capitalista agravada pela crise do petróleo em 1973, o capitalismo começou a apontar sinais de queda, decorrentes do excesso de produção, do esgotamento dos modelos de acumulação Taylorista-Fordista e da intensificação dos movimentos sociais (ABRUCIO, 2006). Esta crise estrutural do capitalismo afetou o mundo do trabalho impulsionando a busca de meios para restabelecer o padrão de acumulação e promover alterações na forma de organização da classe dos trabalhadores assalariados (PEDROSO, 2004).

Segundo Abrúcio (2006), o Estado que começava a se esfacelar em meio à crise dos anos 70 atuava em três dimensões interligadas: econômica, social e administrativa. A primeira

dimensão, de base keynesiana, se caracterizou pela ativa intervenção estatal na economia, procurando garantir o pleno emprego e atuar em setores considerados estratégicos para o desenvolvimento nacional. A segunda dimensão era representada pelo Estado do Bem-Estar, com o objetivo primordial de produzir políticas públicas na área social, tais como educação, saúde, previdência social, habitação, para garantir o atendimento das necessidades básicas da sociedade. A terceira dimensão, voltada para o funcionamento interno do Estado no modelo burocrático weberiano, assumia que cabia ao Estado o papel de manter a impessoalidade, a neutralidade e a racionalidade do aparato governamental (ABRUCIO, 2006).

Em resposta à crise que se instaurava no mundo, no Brasil para aprimorar a gestão pública, se iniciou um ajuste estrutural e fiscal com reformas orientadas para o mercado. Assim, nos anos 90, durante o mandato presidencial de Fernando Henrique Cardoso, a ênfase se desloca para uma reforma administrativa do Estado, a fim de reconstruir um novo Estado para poder atuar no mundo globalizado (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 1998). Essa reforma administrativa veio com um novo paradigma de administração com foco no fortalecimento das estruturas do Estado, para que o governo se tornasse eficiente e eficaz no oferecimento de seus serviços à sociedade.

Uma das características dessa reforma administrativa do Estado foi a importação de práticas do setor privado para o setor público envolvendo temas como “eficiência, eficácia, produtividade, avaliação e controle de resultados” (JUNQUILHO, 2010, p.59), passando a fazer parte do novo paradigma da Administração Pública Brasileira, inclusive, em relação à Gestão de Pessoas.

Assim, devido às transformações econômicas, políticas e sociais do mundo desde a organização industrial taylorista, se aponta necessário que os gestores públicos se apoiem em modelos e conceitos organizacionais propostos pelos estudos voltados à Gestão Estratégica de Pessoas (CURY, 2009), que a seguir se apresentam voltadas ao setor público.

2.1.2 Gestão Estratégica de Pessoas e a Qualificação na Administração Pública

Na implantação do modelo de Administração Pública Gerencial não se atribui somente mudanças nos sistemas, organizações e legislação e sim investe-se na criação de condições ideais para o desenvolvimento das pessoas que irão conduzir e realizar as reformas, considerando que valorizar o servidor significa estimular sua capacidade empreendedora, criatividade, ressaltando o espírito público de sua missão e seu comportamento ético (OLIVEIRA FILHO, 2012).

Portanto, no novo modelo gerencial de administração, com a mudança imposta pela Constituição Federal do Brasil de 1988, surgiram os concursos públicos obrigatórios a fim de realizar contratações mais transparentes e profissionais, diminuir o índice de nepotismo e de perseguições políticas e como forma de ingresso na área pública e surge a estabilidade no emprego (OLIVEIRA FILHO, 2012).

Essas mudanças visaram tornar as normas de trabalho do setor público semelhantes às do setor privado proporcionando flexibilidade ao emprego público, além de tornar a seleção de pessoas mais adequada. No entanto, segundo Pacheco (2002) e OCDE (2001) *apud* Barbosa (2015), os salários na esfera pública são tradicionalmente maiores para os cargos de nível operacional e menores para os cargos de maior qualificação do que na iniciativa privada.

Dessa maneira pôde-se perceber que, diante de remunerações inferiores, perda do prestígio e a execução de atividades simples no setor público, os altos funcionários e jovens qualificados preferem trabalhar no setor privado ao invés de no público (BARBOSA, 2015).

Diante disso, na Administração Pública Brasileira fundamentada pelos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, se buscam soluções práticas e atendimento às exigências e anseios da coletividade (GEMELLI; FILIPPIM, 2010; GODOY, 2014).

Para atender as necessidades institucionais de gestão de pessoal de uma autarquia e os demais órgãos federais, em 23 de fevereiro de 2006 foi promulgado o decreto nº 5.707 pela Presidência da República, pelo qual se estabelece a política e as diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional (BRASIL, 2006) revelando a intenção de valorizar os servidores.

Portanto, a Gestão de Pessoas na esfera pública assume um papel estratégico com o objetivo de alinhar os objetivos da organização pública com as políticas de desenvolvimento de pessoas (GEMELLI; FILIPPIM, 2010; GODOY, 2014).

Assim, parece imprescindível reconhecer a Gestão de Pessoas na esfera pública, não a tratando apenas como um setor que contrata ou exonera pessoas, um departamento de pessoal, e sim como um setor no qual constantemente se busque aprimorar qualificação e capacitação dos seus servidores.

Devido às mudanças sociais e do trabalho ocorridas nos últimos anos, cada vez mais as administrações públicas estão sendo direcionadas para o atendimento das demandas do cidadão com eficiência, eficácia e efetividade. Mas, para que esses valores sejam incorporados na atual gestão pública, são necessários servidores públicos qualificados com habilidades técnicas, humanas e gerenciais (GEMELLI; FILIPPIM, 2010; GODOY, 2014).

A questão da valorização de habilidades é percebida a partir do Renascimento, onde tal valorização era transmitida hereditariamente pelos artesãos e foi substituída pela capacitação e desenvolvimento profissional no ambiente de trabalho (GEMELLI; FILIPPIM, 2010; GODOY, 2014). Após a Revolução Industrial o empirismo cede lugar aos estudos e planejamentos das ações com ênfase nos resultados. Desse modo, a importância da capacitação e do desenvolvimento profissional destacou-se na era Taylorista-Fordista, caracterizada pela divisão de trabalho e a grande ênfase no posto de trabalho e na especialização dos trabalhadores (GODOY, 2014).

Ao se desconstruir a transmissão de saberes desses períodos, estabeleceu-se o paradigma da qualificação consolidando a correlação entre saberes e fazeres, provocando a valorização do diploma e, conseqüentemente, a limitação do poder do empregador que passa a ter que se fundamentar na qualificação como exigência técnica para ocupar o cargo de trabalho (GODOY, 2014).

Mas, neste contexto de paradigma da qualificação, o diploma, que é o documento oficial pelo qual se concede habilitações da qualificação de um trabalhador, não seria garantia de que o indivíduo possa atingir resultados pretendidos pela organização e nem poderia definir a capacidade cognitiva de uma pessoa (GODOY, 2014).

Dessa forma, a visão da qualificação para o trabalhador abre espaço para a noção de competência, que dentro da esfera pública brasileira o governo brasileiro tem se fundamentado em políticas gerencialistas mediante programas, decretos e leis, dentre elas, o Decreto nº 5.707/2006 que regulamenta a Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional³, para buscar garantir a melhoria contínua da prestação dos serviços públicos e atender as demandas da sociedade (BRASIL, 2006).

Além das qualificações exigidas do trabalhador pela Administração Pública para o atendimento das exigências constitucionais, percebe-se a necessidade de atenção para os interesses individuais dos servidores a fim de entender os processos motivacionais para o trabalho, como se apresenta a seguir.

2.2 Motivação Humana para o Trabalho e o Contrato Psicológico na Organização

Após o enfraquecimento do sistema produtivo de Taylor e Ford e, aliado à preocupação do mundo organizacional do século XXI com a concorrência nacional e internacional e os novos

³ Os fins do Decreto nº 5.707/2006 que regulamentou a Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional

valores sociais, buscou-se substituir os padrões produtivos por novos padrões de acumulação flexível (COUTINHO, 2009).

Na grande maioria das empresas ao se perceber esse movimento para uma nova organização de trabalho, se passou a considerar o seu quadro de pessoal como um recurso fundamental (COUTINHO, 2009), porém, seus desejos, necessidades e motivações nem sempre são levados em consideração (CHANLAT, 1995).

Watson (2003) corrobora com Chanlat (1995) quanto à consideração do funcionário como recurso vital na organização e, assim como Coutinho (2009), reconhece necessário adotar uma nova lógica de gestão e de organização de trabalho. Watson (2003) defende que os gestores em suas atividades organizacionais e gerenciais baseados numa lógica processual-relacional, assumam um pressuposto diferente da tradicional sistêmico-controladora, característica da era da Administração de Taylor e Ford.

Para o autor, é mais útil focar os processos emergentes das relações entre as pessoas, as organizações e o ambiente social que as cercam, pois, o pressuposto processual-relacional,

é considerado 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, propósitos e objetivos conflitantes (WATSON, 2003, p.15).

Na nova organização do trabalho parece que há contradição no perfil do profissional, ou seja, partiu-se de um homem controlável mediante recompensas financeiras para um homem que deseja reconhecimento e valorização dentro da organização.

Desse modo passam a ser demandados profissionais com alto grau de envolvimento na sua relação com o trabalho e, ao mesmo tempo, se espera que se dediquem a internalizarem os objetivos organizacionais para encontrarem um significado no seu trabalho e poderem convergir com seus interesses pessoais (VERGARA, 2011).

Os estudos no campo motivacional humano vêm sendo refinados para compreender a complexidade humana e seus diversos comportamentos na organização (BERGAMINI, 1990). Assim, neste contexto, concebe-se a motivação como parte integrante desse processo, além de se reconhecer como uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos do trabalho e das organizações (VERGARA, 2011).

Dentre os estudiosos, a psicóloga Cecília Bergamini (1990, p.24) em seus estudos sobre o conceito de motivação humana, afirma que “a diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, a crença segundo a qual as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões”, ou seja, a autora aponta que os indivíduos

têm expectativas e necessidades diferentes e cada indivíduo apresenta diferente comportamento individual.

Como se reconhece que a motivação difere de indivíduo para indivíduo por ser esta uma força intrínseca do ser humano, aponta Vergara (2011) que um sentido do trabalho também será atribuído por cada indivíduo de maneira singular. Dessa maneira, ao se buscar conhecer as necessidades pessoais é preciso reconhecer que este é um processo que nunca termina, uma vez que essas necessidades vão variando conforme outras vão sendo atingidas (VERGARA, 2011).

2.2.1 Teorias Motivacionais

2.2.1.1 Abraham Maslow – Teoria da Hierarquia das Necessidades

A primeira teoria motivacional foi desenvolvida por Abraham Harold Maslow, denominada *Teoria da Hierarquia das Necessidades* para compreender o homem considerando suas diversas necessidades, desde as mais básicas até as mais complexas.

Segundo Maslow (1943, p.372), vários pressupostos devem ser incluídos em qualquer teoria da motivação humana, dentre eles:

- 1- a integridade do organismo do indivíduo como uma das bases da teoria da motivação;
- 2- qualquer impulso fisiológico rejeitado como modelo para uma teoria definitiva da motivação;
- 3- os desejos conscientes, específicos, locais e culturais não são fundamentais na teoria da motivação como os objetivos mais básicos e inconscientes;
- 4- todo comportamento motivado deve ser entendido como um canal através do qual muitas necessidades básicas podem ser simultaneamente expressas ou satisfeitas e, normalmente, um ato tem mais de uma motivação;
- 5- as necessidades humanas se organizam em hierarquias de prevalência, ou seja, a aparição de uma necessidade geralmente se baseia na satisfação prévia de outra necessidade. Além disso, nenhuma necessidade pode ser tratada como se estivesse isolada; cada necessidade está relacionada ao estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades;
- 6- o campo que o indivíduo está inserido deve ser levado em conta, mas o campo por si só raramente pode ser uma explicação exclusiva do comportamento. A teoria do campo não pode ser um substituto da teoria da motivação;
- 7- a integração dos indivíduos deve ser levada em consideração, mas também a possibilidade das reações isoladas, específicas, parciais ou segmentares.

Os pressupostos básicos da Teoria da Hierarquia das Necessidades estão voltados para as condições das organizações, tipos de gerência e de recompensas que podem direcionar o indivíduo a um crescimento em direção a sua autorrealização (HESKETH, COSTA, 1980).

Maslow organizou em hierarquia as necessidades humanas associando motivos com necessidades. Formulou sua teoria afirmando que existem cinco necessidades dentro de cada ser humano: **Necessidades Fisiológicas, Necessidades de Segurança, Necessidades Sociais, Necessidades de Estima e Necessidades de Autorrealização**, dispostas em necessidades mais baixas até aquelas de mais alta ordem (VIEIRA, BOAS, ANDRADE, OLIVEIRA, 2011) que

se ilustram na figura 1, na qual se apresentam hierarquizadas as cinco necessidades de Maslow estudadas por Vieira, Boas, Andrade e Oliveira (2011, p. 11) e definidas respectivamente:

Figura 1 – Teoria Motivacional de Maslow



Fonte: Elaboração Própria da Autora (2016)

- 1- **Necessidades Fisiológicas:** tais como “fome, sede, sono, sexo e outras necessidades corporais, ou seja, são as necessidades básicas de sobrevivência biológica;
- 2- **Necessidades de Segurança:** as necessidades de sentir-se seguro dentro de uma casa a necessidades mais elaboradas de segurança como um emprego estável, um plano de saúde ou um seguro de vida;
- 3- **Necessidades Sociais:** tais como afeição, filiação, aceitação social e amizade. Envolvem a necessidade de amor, integração, relacionamento humano e sentimentos tais como os de pertencer a um grupo;
- 4- **Necessidades de Estima:** passam por duas vertentes, o reconhecimento das capacidades pessoais e o reconhecimento dos outros perante a capacidade de adequação do indivíduo às funções que desempenhamos;
- 5- **Necessidades de Autorrealização:** a necessidade mais elevada do ser humano, o impulso de ser aquilo que se é considera ser capaz de ser e de maximizar aptidões e capacidades potenciais. Tais como crescimento pessoal e o alcance da plena potencialidade da pessoa”

Entretanto, Regis e Porto (2010, p.336) que pesquisaram as necessidades humanas básicas dos profissionais de enfermagem em hospitais públicos, destacaram que Maslow (1943) hierarquizou as necessidades humanas em sete necessidades, ou seja, além das cinco mencionadas anteriormente somam-se à teoria:

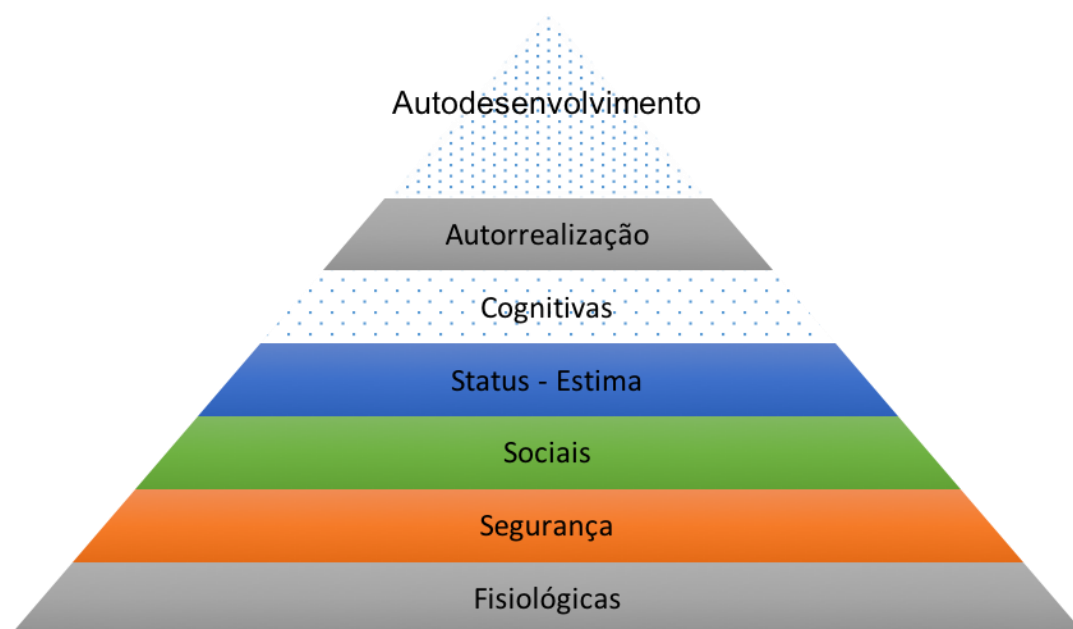
- 6- **Necessidades Cognitiva:** revela o desejo de saber, compreender, sistematizar, organizar, analisar e procurar relações e sentidos;
- 7- **Necessidades de Autodesenvolvimento:** necessidade de ajudar os outros a se autodesenvolverem e a realizarem seu potencial, também denominadas necessidades transcendentais.

Segundo as autoras, estas duas necessidades foram acrescentadas por Maslow ao perceber

nos indivíduos a necessidade de todo ser humano por saber e conhecer, ou seja, uma necessidade natural do ser humano de buscar o sentido das coisas, de forma a organizar sua compreensão sobre o mundo em que vive.

Na teoria proposta por Maslow as necessidades humanas estão dispostas em hierarquia, significando que, quando uma necessidade é satisfeita a próxima necessidade superior torna-se dominante no comportamento da pessoa, ou seja, as necessidades secundárias – superiores – podem influenciar o comportamento quando as necessidades primárias – inferiores – já estão satisfeitas (MASLOW, 1943; HESKETH, COSTA, 1980; VIEIRA, BOAS, ANDRADE, OLIVEIRA, 2011). Esta pirâmide das necessidades se apresenta na figura 2.

Figura 2. As sete necessidades básicas de Maslow



Fonte: Elaboração própria com base nas autoras Regis e Porto (2010)

Salientam Vieira, Boas, Andrade e Oliveira (2011, p. 12) que,

embora nenhuma necessidade seja algum dia totalmente gratificada, uma necessidade substancialmente satisfeita não motiva mais. Logo, de acordo com Maslow, o primeiro passo para se motivar uma pessoa é conhecer o nível da hierarquia que ela está focalizando para poder satisfazer essa necessidade ou carência específica.

Além de Maslow defender a disposição das necessidades humanas em hierarquia, estas necessidades foram por ele classificadas em dois grupos (VIEIRA, BOAS, ANDRADE, OLIVEIRA, 2011, p.11):

Grupo das Necessidades Primárias: são as necessidades Fisiológicas e de Segurança. São as necessidades que podem ser satisfeitas através de estímulos externos, ou seja, através de “remunerações, contratos de trabalho, condições de trabalho etc”.

Grupo das Necessidades Secundárias: são as necessidades Sociais, Estima e Autorrealização. “São as necessidades satisfeitas internamente, ou seja, dentro de cada

um individualmente”.

Assim, é central em Maslow o comportamento motivacional como sintoma tipicamente humano a partir do qual cada um já traz em si uma predisposição para buscar mediante o seu trabalho na organização satisfazer suas necessidades humanas.

Com tudo, pode-se notar que Maslow considera todas as sete necessidades como motivadoras. A seguir é explicada a teoria dos Dois Fatores que também aborda a motivação, porém, baseada em fatores intrínsecos e extrínsecos.

2.2.1.2 Frederick Herzberg – Teoria dos Dois Fatores

A teoria proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg em 1968, conhecida como teoria dos Fatores Higiênicos ou de Dois Fatores, não examina diretamente as necessidades foco de Maslow, pois, versa sobre a motivação e satisfação das pessoas para trabalhar. Aborda os fatores que podem causar insatisfação e aqueles que podem ser responsáveis pela satisfação no ambiente de trabalho.

Segundo Bueno (2002, p. 14), Herzberg passou a entender a motivação humana a partir de dois pressupostos:

- (i): a satisfação das necessidades básicas não é fonte de motivação, mas de movimento;
- (ii): a motivação é fruto de satisfação das necessidades complexas, como estima e autorrealização.

Herzberg defende que dois tipos de fatores influenciam o comportamento humano no trabalho, os fatores higiênicos e os fatores motivacionais (VIEIRA, BOAS, ANDRADE, OLIVEIRA, 2011; BUENO, 2002):

- (i): **Fatores Higiênicos ou extrínsecos** – são os fatores localizados no ambiente de trabalho das pessoas e que delimitam as condições para que elas possam desempenhar suas atividades. Essas condições são decididas e administradas pela organização, ou seja, os fatores higiênicos estão fora do controle das pessoas e podem levar a insatisfação. Ademais, os fatores higiênicos apenas revelam a insatisfação com as condições de trabalho percebidas pelos indivíduos. São exemplos de fatores higiênicos: salários, benefícios sociais, tipo de chefia e supervisão, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, relacionamento entre as pessoas e a empresa e regulamentos internos entre outros.

(ii): Fatores Motivacionais ou intrínsecos – estão conexos com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, pois estão ligados com o que ele faz e desempenha. Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no trabalho. O efeito dos fatores motivacionais sobre as pessoas é profundo e estável. Quando eles são ótimos, provocam satisfação nas pessoas, porém, quando são precários, eles evitam alcançar satisfação.

No quadro 2 segue uma lista de Fatores Higiênicos e Motivacionais segundo Herzberg.

Quadro 2. Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg

Fatores Higiênicos – Previnem a Insatisfação em relação ao trabalho realizado	Fatores Motivacionais – Geram Satisfação em relação ao trabalho realizado
Salário	Realização
Condições de Trabalho	Reconhecimento
Relação com Pares, Subordinados e com Supervisor	Responsabilidade
Segurança	Progresso
Política e Administração da Organização	Desenvolvimento

Fonte: Bueno (2002)

No quadro 2 constam comparados os fatores higiênicos, que servem apenas para prevenir a insatisfação, e os fatores motivacionais, que geram motivação intrínseca, ou seja, geram a satisfação das necessidades de estima e de autorrealização, segundo classificados nos termos de Herzberg (Bueno, 2002)

Ademais, salienta Bueno (2002) que a proposta de Herzberg de realizar o enriquecimento de tarefas como meio de alcançar a satisfação no cargo, significa, por exemplo, um deliberado aumento da responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho. Este enriquecimento pode ser vertical quando se aumenta o grau de dificuldade do trabalho ou lateral quando se diversifica atribuições.

Dessa maneira, para Herzberg, segundo Bueno (2002), uma forma para o indivíduo sentir vontade própria de realizar a tarefa seria proporcionando-lhe condições dele mesmo obter satisfação no trabalho que executa, ou seja, a motivação aconteceria apenas através dos fatores motivadores.

Dessa maneira, para Bergamini (2008), os fatores higiênicos satisfazem os anseios do homem de evitar o aborrecimento, já os fatores motivacionais tornam as pessoas satisfeitas com

seu trabalho porque atendem à necessidade básica humana de crescimento psicológico. Portanto,

(i): os fatores higiênicos não fazem as pessoas produzirem mais; sua presença garante apenas que o nível de insatisfação seja mantido no mínimo grau possível;

Assim, cabe à organização assegurar uma adequada política administrativa, promover capacidade gerencial dos supervisores, cumprir com justiça os seus compromissos de pagamento do pessoal, favorecer um clima de amizade entre os indivíduos e cuidar para que as condições ambientais de trabalho sejam reconhecidas pelos indivíduos, favoráveis e inspirem segurança pessoal (BERGAMINI, 2008).

(ii): ao buscar seus objetivos motivacionais as pessoas podem experimentar maiores níveis de satisfação no trabalho.

Pode-se afirmar que os fatores motivacionais estão ligados ao próprio indivíduo e ao trabalho que ele desempenha. Já os fatores higiênicos formam o meio ambiente no qual se situa o indivíduo e sua atividade na organização (BERGAMINI, 2008).

É importante deixar claro a distinção entre esses dois fatores, pelo fato destes poderem esclarecer o porquê muitas das iniciativas tomadas pelas organizações não obtêm o resultado esperado. Neste caso, de acordo com Bergamini (2008), as organizações estavam garantindo apenas o oferecimento de fatores higiênicos, que em nada contribui para propiciar motivação.

Assim, segundo Vieira, Boas, Andrade e Oliveira (2011), pode-se concluir que os fatores higiênicos se referem a como as pessoas são tratadas pela organização e os fatores motivacionais estão relacionados ao uso que as organizações fazem da fonte de motivação individual de cada indivíduo.

No entanto, os fatores higiênicos e motivacionais não estão vinculados entre si e não são dependentes uns dos outros, isto é, os fatores que são ligados à satisfação profissional das pessoas não são ligados aos fatores responsáveis pela insatisfação profissional (VIEIRA, BOAS, ANDRADE E OLIVEIRA, 2011).

Contudo, nos termos de Herzberg, a Teoria dos Dois Fatores trata as necessidades do ser humano, enfatizando essas necessidades com a relação com o meio, dividindo-as em intrínsecas e extrínsecas ao indivíduo. A teoria que se apresenta a seguir, da Expectância, propõe particularizar cada indivíduo tratando-o de forma exclusiva onde a motivação vai depender especificamente de quais resultados uma ação pode impactar no indivíduo.

2.2.1.3. Victor Vroom - Teoria Da Expectância

Uma das teorias que examina o fenômeno da motivação no trabalho como um processo, é a chamada Teoria da Expectância, também conhecida como Teoria da Instrumentalidade desenvolvida no ano de 1968 por Victor Vroom (PEREZ-RAMOS, 1990).

Para Vroom, o processo motivacional é desenvolvido conforme as percepções que cada indivíduo tem da relação entre o esforço que conscientemente estima realizar para alcançar um determinado objetivo, ou meta, e o valor que atribui ao objetivo. Ademais, a intensidade do esforço para alcançar um objetivo depende da interação de três fatores: Valência; Instrumentalidade e Expectância. A combinação desses três fatores determina o grau de motivação do indivíduo para o trabalho que ele executa (PEREZ-RAMOS, 1990; FREIRE; FREITAS 2007).

Segundo Lobos (1975, p. 173) e Freire e Freitas (2007) os três fatores estão assim definidos por Vroom:

(i) **Valência:** diz respeito à importância de um determinado fator, na visão particular do indivíduo; é o valor atribuído a este fator e revela a preferência individual em relação ao mesmo. A valência de uma recompensa é única para cada indivíduo estando condicionada às suas experiências e pode variar substancialmente num período de tempo, uma vez que quando necessidades antigas são satisfeitas, outras novas emergirão. A valência divide-se em “resultados” extrínsecos e intrínsecos. Os resultados extrínsecos são fatores tais como as condições de trabalho, remuneração, supervisão, promoções, transferências, etc. Como se entende, estes "resultados" não só dependem do indivíduo como também de outras pessoas (ex.: supervisores). Os “resultados” intrínsecos não requerem um mediador externo, ou seja, ocorrem diretamente como resultado do próprio comportamento do indivíduo em seu ambiente de trabalho. Os “resultados” intrínsecos se referem a sentimentos da realização pessoal, responsabilidade, orgulho no trabalho etc.

(ii) **Instrumentalidade:** diz respeito à percepção da relação desempenho – compensação; é a percepção em relação à possibilidade de obter recompensas em decorrência do esforço desempenhado para alcançar resultados. Acredita-se que medida que o desempenho cresce, crescem também as recompensas – a instrumentalidade diz respeito à percepção individual desta relação de causa e efeito, ou seja, se refere à convicção que um indivíduo tem da relação entre executar uma ação e experimentar um resultado.

(iii) **Expectativa:** é a esperança de atingir o resultado almejado através da capacidade individual ou desempenho particular de cada um (numa autoavaliação), ou seja, expectativa se refere às convicções relativas ao vínculo entre fazer um esforço e realmente se desempenhar com sucesso. Mede-se em termos de probabilidade, isto é, se o indivíduo não vir chance de que com um dado esforço possa alcançar um desempenho que deseja, a expectativa é 0 (0%). Por outro lado, se ele tem alta confiança de que o seu esforço possa levá-lo à conclusão da tarefa, a expectativa tem o valor 1 (100%).

Segundo Lobos (1975), com base em Vroom, quanto maior forem a Valência, a Instrumentalidade e Expectativa, maior será a motivação do indivíduo para manter seu desempenho a um determinado nível.

A Teoria de Vroom segundo Perez-Ramos (1990) pode ser estudada em termos do conjunto de suas variáveis principais, isto é: o empregado e a tarefa. Sobre o empregado como uma das variáveis analisadas por Vroom, essa teoria ressalta a importância das diferenças individuais, tanto na atribuição de valor como na percepção das forças de atração ou repulsão e do nível de equidade percebido nos resultados alcançados. Segundo o autor, as pessoas diferem também nas suas expectativas e nas suas apreciações de que determinados comportamentos lhes permitem ou não obter as recompensas que desejam.

Sobre a variável tarefa, o trabalho por si só é considerado pelo indivíduo uma fonte de recompensa a qual é intrinsecamente valorizada por ele próprio.

Portanto, para o autor baseado em Vroom, se para um indivíduo se apresenta possível executar uma tarefa –Instrumentalidade- e acredita que sua efetiva realização lhe permitirá alcançar uma meta desejada –Expectativa- à qual atribuiu grande valor- Valência-, pode-se afirmar que este indivíduo estaria altamente motivado, ou seja, os três fatores - Instrumentalidade, Expectativa e Valência- apresentam significativa associação com as atitudes, o desempenho e a satisfação no trabalho. Então, ao interpretar os três fatores, se o produto dos mesmos for positivo para o indivíduo, este produto de fatores pode indicar uma perspectiva consciente a respeito das tarefas e seus resultados e de promissores níveis de desempenho e produtividade; mas, caso o produto dos três fatores seja negativo ou nulo, o resultado pode significar problemas de adaptação no trabalho, como por exemplo, altos índices de absenteísmo, rotatividade, desempenho deficiente, acidentes, entre outros (PEREZ-RAMOS, 1990).

2.2.2 Motivação Humana Para o Trabalho no Serviço Público

A questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos é, segundo Chanlat (2002), ao mesmo tempo essencial e audaciosa. Essencial porque em países industrializados os serviços públicos prestados a sociedade atuam em diversos setores -saúde, educação, cultura, serviços sociais- e, audaciosa, porque uma parcela da população acredita que os serviços públicos estão associados à imagem de funcionários poucos inclinados a trabalhar e preocupados principalmente por suas vantagens e seus privilégios (CHANLAT, 2002).

Após a ascensão do gerencialismo para administração do setor público, para Chanlat (2002), nos empregos públicos se oferece: carga de trabalho considerável, grau mais ou menos elevado de autonomia, reconhecimento e amparo social. Fatores esses que fazem com que um trabalho seja ou não interessante e as consequências da intensidade desses fatores não serão as mesmas para as pessoas, se refletindo na motivação para o trabalho (CHANLAT, 2002).

No setor público, seis órgãos estaduais e municipais em Belo Horizonte que possuíam políticas de metas e recompensas foram examinados por Rodrigues, Neto, Filho (2014) mediante pesquisa quantitativa com *survey* para investigar a influência da motivação, com apoio da teoria de Vroom, dentre outras, focando 333 funcionários públicos. Aplicaram um questionário estruturado e fechado no qual os entrevistados avaliaram afirmativas para medição de cinco construtos: auto eficácia, valência da missão, instrumentalidade, valência de recompensas externas e dificuldades e importância de metas.

Os resultados obtidos pelos autores apontaram que três construtos são os principais na motivação para o trabalho: (i) auto eficácia -ligada à competência do empregado para o desempenho das tarefas-, (ii) valência da missão -ligada ao valor intrínseco percebido pelo funcionário no próprio trabalho e na missão peculiar do serviço público, ou seja, o trabalho em si e o valor agregado à sua realização- e (iii) instrumentalidade -a percepção de que o seu desempenho conduzirá a uma recompensa-; (iv) quanto à valência das recompensas externas - extrínsecas- estas, segundo os autores, influenciaram de forma negativa a importância das metas, podendo indicar que a atratividade das recompensas externas foi pequena (v) o construto dificuldades e importância das metas apresentou falhas no instrumento de análise da pesquisa, segundo os autores, e não pôde ser confirmado se este é um influenciador da motivação.

Em outra pesquisa, profissionais de saúde do SUS do Rio Grande do Norte foram examinados por Alves-Filho e Costa (2013) discutindo a relação entre as condições de trabalho e a motivação. Primeiro: tomaram como referência as condições de trabalho em hospitais universitários no Rio Grande do Norte examinando como estas condições têm impactado no bem-estar de trabalhadores; Segundo: estudaram a motivação desses profissionais de saúde do SUS do Rio Grande do Norte à luz da teoria da Expectância de Vroom e, apontaram, dentre outros resultados, que as condições de trabalho são preditoras da força motivacional destes profissionais, especificamente: os autores realizaram um recorte da realidade dos ambientes de trabalho dos trabalhadores dos SUS, no âmbito estadual e municipal, e na avaliação do recorte destacaram cinco problemas, tais como: falta de equipamentos e materiais, defasagem salarial, inoperância de equipamentos de saúde, instalações físicas precárias, falta de material entre outros, fatores estes que dificultam a prática dos profissionais de saúde e desvalorizam o seu trabalho, podendo gerar um clima de “desmotivação”; Em relação à motivação no trabalho dos profissionais de saúde do SUS uma das conclusões dos autores foi que, ao perceberem que as condições do ambiente de trabalho dos profissionais não se recuperavam, ou seja, não havia melhora nos recursos para a valorização do seu trabalho técnico, a motivação continuava

mediana, porém, seguia em queda, ou seja, os resultados reforçaram que as condições de trabalho atuam como preditor da força motivacional.

Ademais, concluíram que as condições de trabalho quando são relacionadas aos aspectos motivacionais resultam da valência, instrumentalidade e expectativa – expectância. A valência se revelou no SUS quando os profissionais se inserem de forma direta ou indireta para poderem aplicar seu saber e informação que criem e proporcionem soluções aos problemas. A instrumentalidade requer que os trabalhadores tenham acesso as condições de trabalho que lhes permitam adquirir e aplicar seu conhecimento teórico e prático. A expectância se revelou na crença de que continuam a ser competentes e produtivos através do trabalho destes profissionais da saúde.

Em outra pesquisa empírica, a motivação dos oficiais do Ministério Público de Minas Gerais, das cidades de Mariana, Nova Lima e Ouro Preto, foi examinada por Pimenta e Garbin (2013) com base na Teoria Motivacional de dois fatores proposta por Frederick Herzberg. Os autores assumem que cada indivíduo apresenta sua própria história, experiências, vivências, valores, necessidades e objetivos e este conjunto faz com que suas reações sejam muito singulares no meio em que está inserido e nas suas relações com colegas e chefias. Concluem Pimenta e Garbin (2013) que a motivação deve ser considerada intrínseca e individual e influenciada por fatores externos, não sendo possível fazer generalizações.

Com base na mesma teoria de Herzberg, a motivação no serviço público no Brasil foi pesquisada por Klein e Mascarenhas (2014) analisando os efeitos que fatores motivacionais extrínsecos e intrínsecos têm sobre dois importantes indicadores organizacionais: os níveis de evasão e o grau de satisfação profissional dos funcionários públicos.

A relação entre fatores motivacionais -ou intrínsecos- e os níveis de retenção e satisfação de funcionários indica, segundo os autores, que em organizações onde o grau de satisfação profissional dos funcionários é maior, os índices de rotatividade são menores. Já os fatores higiênicos -ou extrínsecos- seriam os responsáveis por satisfazer as necessidades fundamentais dos indivíduos de reduzir seu desconforto físico no trabalho e quando fatores higiênicos não são fornecidos gerariam insatisfação e, assim, resultariam na intenção de sair do emprego.

A evasão de funcionários pode trazer muitas reações. Explicam Klein e Mascarenhas (2014) que os funcionários deixam as organizações por várias razões, desde a procura por um emprego que os recompense financeiramente melhor até a necessidade de se ajustar a fatores externos ligados à vontade particular do indivíduo como, por exemplo, acompanhar o seu cônjuge para outro lugar de trabalho.

Além disso, os resultados dessa pesquisa evidenciaram que a rotatividade pode ser explicada considerando três dimensões **(i)** voluntária x involuntária; **(ii)** funcional x disfuncional e **(iii)** evitável x inevitável. Ressaltam ainda que nem toda rotatividade pode ser considerada ruim, mas passa a ser problemática quando boa parte dela é voluntária, disfuncional e evitável, pois obriga a organização a tomar medidas. Alertam que, nesses casos, quando os funcionários, principalmente aqueles mais qualificados, saem voluntariamente, a organização incorre em uma série de custos -tangíveis e intangíveis- que afetam sua produtividade.

Dessa maneira, pode-se concluir que é importante e necessário compreender as causas da evasão para que gestores adotem políticas de retenção eficazes e, no caso da esfera pública, altos índices de evasão podem trazer impactos negativos sobre a qualidade e continuidade dos serviços prestados à sociedade (KLEIN, MASCARENHAS, 2014).

Dentre as evidências mais reveladoras, defendem Klein e Mascarenhas (2014) que duas razões foram consideravelmente pouco efetivas para a decisão de sair do emprego, **(i)**: os níveis salariais e satisfação salarial e **(ii)** a insatisfação com o trabalho.

Explicam os autores que apesar dos fatores associados à compensação financeira serem importantes, eles perdem relevância a partir do momento que outros fatores passam a ser levados em consideração no momento da decisão individual de sair do emprego. Já em relação à insatisfação com o trabalho, embora alguns funcionários deixem seus empregos por esta insatisfação, outros podem sair do seu trabalho mesmo quando se sentem satisfeitos. Por exemplo, quando aparecem oportunidades que consideram melhores para si (KLEIN, MASCARENHAS, 2014). Portanto, pode-se perceber que os fatores motivacionais extrínsecos e intrínsecos afetam a retenção e a satisfação profissional, relacionando-os a teoria dos dois fatores de Herzberg, a qual sugere que se estes fatores são positivos, os índices de retenção e satisfação dos funcionários serão altos. E, ao contrário, se estes fatores forem insuficientes, como consequência, os índices de retenção e satisfação dos funcionários serão baixos.

Diante do exposto, a fim de entender a subjetividade desses fatores – extrínsecos e intrínsecos – e compreender as necessidades do indivíduo e a dinâmica de seus processos motivacionais na relação laboral que se desenvolve entre empregador e funcionário desde o seu ingresso e ao longo de sua permanência na organização, os gestores podem utilizar da ferramenta denominada contrato psicológico como se explica a seguir.

2.2.3 O Contrato Psicológico de Trabalho (CPT) e seu Desenvolvimento

As décadas de 70 e 80 se caracterizaram por transformações no sistema capitalista e trouxeram como consequência mudanças relevantes no mundo do trabalho que, segundo Beyda

e Wetzel (2008), intensificaram o interesse acadêmico para compreender o relacionamento entre o empregador e o funcionário e os fatores motivadores e as necessidades destes, concluindo ser este um problema complexo que envolve o Contrato Psicológico de Trabalho.

O Contrato Psicológico é concebido como um conjunto de expectativas não escritas, agindo continuamente entre cada indivíduo da organização e seus gestores (BEYDA; WETZEL, 2008). Estas expectativas, explicam as autoras, ocorrem de forma mútua, uma vez que a organização também tem expectativas implícitas sobre o comportamento dos indivíduos que nela trabalham.

O termo Contrato Psicológico foi popularizado e definido por Denise Rousseau (1995) como a crença dos indivíduos sobre os termos do acordo de troca estabelecido entre estes e suas organizações. A subjetividade dos contratos, tanto escrito como oral, para Rousseau (1995, p. 122) é “inerente às crenças de cada indivíduo e podem ter diferentes proporções para cada indivíduo de um grupo de trabalho”.

Essas crenças do indivíduo formam o contrato psicológico quando ele percebe que deve à organização certa contribuição, como por exemplo, dedicação ao trabalho e lealdade, em troca de certos benefícios que ele recebe como, por exemplo, salário, segurança no trabalho (BEYDA; WETZEL, 2008). Portanto, para as autoras, se faz necessário compreender como se formam as expectativas e crenças dos indivíduos recém-contratados sobre os termos de sua relação de trabalho, pois esta compreensão fornece informações importantes para desenvolver e implementar políticas e práticas de gestão de recursos humanos mais eficientes.

Assim, o Contrato Psicológico está associado ao compromisso que o indivíduo assume na organização, sua aceitação e internalização dos valores da organização em que ele está inserido, além do esforço que dispense pelo sucesso da organização e pelo desejo de continuar nela empregado (ROUSSEAU, 1995).

No Brasil, Correia e Mainardes (2010), mediante estudo conceitual defendem a relevância do contrato psicológico para o desempenho dos indivíduos na organização apontando a possibilidade de este ser firmado várias vezes, pois, quanto maior for a relação e a interação entre as partes -organização e indivíduo- maior será quantidade de contribuições que podem ser consideradas no contrato. Os autores analisaram os contributos do contrato psicológico para aprofundamento das relações de comprometimento concluindo que:

a vontade dos indivíduos contribuírem para os objetivos organizacionais parece ser inserida pela natureza do laço psicológico que os liga à organização. É mais provável que exerçam elevados esforços de desempenho quando desejam pertencer à organização, do que quando se sentem obrigados ou tenham necessidade de nela se inserirem (CORREIA; MAINARDES, 2010, p.275).

Pode-se entender então que para o indivíduo ter comprometimento organizacional este necessita ter confiança e mais liberdade dentro da organização para assim exercer alto esforço de desempenho. Dessa maneira, afasta a possibilidade desse contrato ser considerado como crença individual passível de modificações, tanto pela organização como pelo indivíduo.

Assim, a expressão contrato psicológico aqui é elucidada confrontando-se diferentes concepções para seu delineamento dentro de uma organização. No quadro 3 constam concepções do campo da Administração, estudados com base em autores referência no conceito, por Leite e Albuquerque (2011).

Quadro 3. Definição de Contrato Psicológico de Trabalho Por Autor

Autor (Ano)	Definição de Contrato Psicológico
Argyris (1960)	Refere-se às expectativas no relacionamento organizacional, notadamente, a obrigações, valores e aspirações mútuas, não descritas no contrato formal de emprego.
Kolb (1978)	Trata-se de um relacionamento mutável, dinâmico, continuamente renegociado no tempo.
Handy (1978)	Vínculo psicossocial, com origem nas necessidades individuais e coletivas.
Schein (1982)	Conjunto não explicitado de expectativas, englobando direitos, deveres e privilégios entre trabalhador-organização.
Oliveira (1999)	Empregador-empregado podem apresentar visões diferentes sobre os termos do contrato psicológico com mudanças através dos tempos.
Morrison e Robinson (1997)	Contrato psicológico é concebido como as crenças acerca de obrigações recíprocas entre empregado-organização.

Fonte: Elaboração própria com base em Leite; Albuquerque (2011).

A partir dessas diferentes definições acerca do Contrato Psicológico pode-se fazer uma ligação direta à Gestão Estratégica de Pessoas - GEP, pois atribui à GEP uma preocupação com o modo da comunicação entre organização e funcionário para minimizar a rotatividade dos funcionários e a violação dos contratos de trabalho dentro da organização.

Parece que vem crescendo no entendimento dos gestores que a subjetividade ganha importância para o desenvolvimento das relações humanas e que esta não se submete apenas a contratos formais e/ou regulamentos internos.

Desse modo, os contratos psicológicos de trabalho se desenvolvem de forma dinâmica mediante a interação entre indivíduos e os agentes da organização e se estabelecem independentemente de suas vontades e até sem mesmo estarem conscientes de que está sendo construído (CORREIA, MAINARDES, 2010; ANBREU; SILVA, 2006).

O processo de formação do contrato psicológico se inicia mesmo antes de o indivíduo ser contratado pela organização, pois as pessoas ingressam nas organizações com expectativas e percepções de promessas que irão fazer parte de seu relacionamento com a empresa (BEYDA; WETZEL, 2008). Mas, salientam as autoras, o contrato psicológico dos funcionários recém-contratados não toma sua forma definitiva no momento de ingresso na organização, pelo

contrário, conforme Rousseau (1995), este se modifica no decorrer do tempo devido às mudanças dos indivíduos e dos agentes da organização para moldar as configurações dos interesses mútuos - empregado e organização.

Portanto, apontam Correia e Mainardes (2010), para desenvolver o contrato psicológico é necessário na gestão de pessoas se adotar práticas que esclareçam os valores e os fatores que constituem expectativas de obrigações recíprocas e devem defini-los **(i)** na fase de recrutamento, seleção e integração; **(ii)** na criação de opções e oportunidades ao conceber o novo emprego; **(iii)** na criação de oportunidades de formação contínua e **(iv)** na estimulação a comunicação como forma de garantir um balanço sobre o Contrato Psicológico, permitindo revisá-los e evitando quebras de compromisso dos indivíduos para com a organização. Ademais, o desenvolvimento do contrato psicológico deve-se fundamentar em dois fatores: fatores individuais internos e fatores externos (CORREIA, MAINARDES, 2010).

Os fatores individuais internos, segundo os autores, se referem às expectativas que os indivíduos criam através do contrato de emprego, como por exemplo, os comunicados orais que são passados ao funcionário logo que ele ingressa na organização -promessas de treinamento, suporte, plano de carreira e benefícios, entre outros-, a interação do funcionário com os outros membros da organização e a observação deles sobre as tradições e costumes.

Já os fatores externos são informações sociais que o indivíduo recebe sobre sua situação, como por exemplo, a imagem organizacional que gera impressões e crenças a respeito da empresa antes de estabelecer qualquer contato do empregado com a mesma (CORREIA, MAINARDES, 2010; ANBREU; SILVA, 2006).

No entanto, o desenvolvimento do contrato psicológico de trabalho não deve ser visto apenas como um modelo de comportamento humano dentro das organizações, mas sim como uma alternativa à Gestão Estratégica de Pessoas para se manter competitivo no mercado e atender às demandas organizacionais com eficiência, uma vez que este está diretamente ligado ao desempenho individual (CORREIA, MAINARDES, 2010).

Rousseau (1995) conceitua contrato psicológico como sendo de nível individual no momento da sua formação e de caráter promissório. Assim, Rousseau defende que o termo expectativa é promissório e promessa recíproca refere-se ao comprometimento de fazer algo, ou seja, é a garantia de que algo será feito, ou seja, obrigação de cumprimento da promessa. Caso esta promessa não se concretize, sinaliza danos ao relacionamento entre organização e o indivíduo. Já o termo expectativa utilizado por Vroom, destaca a crença momentânea sobre uma ação particular ser seguida de um resultado particular.

Assim, o contrato psicológico estabelece o equilíbrio das expectativas do indivíduo e da organização considerando as mútuas percepções sobre o desempenho realizado.

2.3 Grupo, Equipe e Desempenho no Trabalho

2.3.1 Trabalho em Grupo nas organizações

As mudanças nos cenários econômico, social e político vêm ocorrendo devido ao processo de globalização, a era da informação, a questão da sustentabilidade e a emergência de novos valores pessoais (CURY, 2009).

Diante desse contexto, do ponto de vista da gestão, as organizações têm procurado utilizar com mais frequência o trabalho desenvolvido em grupo, pois, há vantagem na agilidade da captação e uso de informações, sendo o trabalho em grupo considerado o principal meio utilizado por executivos e gerentes para coordenar o comportamento dos funcionários a fim de atingir os objetivos organizacionais (CURY 2009; VERGARA, 2011; GRIFFIN; MOORHEAD, 2006).

Diversos autores conceituam o termo Grupo de Trabalho, como Bateman e Snell (2007), Bergamini (2008a) e Griffin e Moorhead (2006) apontando a diferença entre Grupo e Equipe de trabalho, embora muitas vezes sejam usadas de forma alternada. Nesta seção se apresenta o conceito de grupo.

Um grupo de trabalho para Bateman e Snell (2007) é um conjunto de pessoas que foram colocadas juntas para realizar uma tarefa, mas não necessariamente formam uma unidade e nem atingem melhorias significativas de desempenho.

Já Griffin e Moorhead (2006) consideram que um grupo se forma por duas ou mais pessoas que interagem cada uma influenciando e sendo influenciada pela (s) outra (s).

Bergamini (2008) explica que o aspecto grupal é um meio pelo qual as pessoas podem conviver umas com as outras e resultar em interações produtivas entre elas para poder alcançar os objetivos almejados. Ainda salienta a autora que em meio a um grupo de trabalho eficaz, estabelece-se um ambiente de aprendizagem colaborativa no qual se consegue oferecer para os seus membros uma oportunidade de melhora nas suas competências no cargo, influenciando a maneira de como seus membros se comportam.

Ainda no que tange ao grupo “quando se busca conhecer como funciona um grupo de pessoas no qual os laços entre elas são importantes para que um objetivo seja atingido, implicitamente se está falando de trocas entre essas pessoas, isto é, interpessoais” (BERGAMINI, 2008, p.84). Neste sentido, pode-se perceber uma preocupação da autora

quanto ao relacionamento interpessoal no trabalho evidenciando que há uma relação entre esse comportamento interpessoal e o resultado organizacional.

Também Griffin e Moorhead (2006) apontam a importância dos grupos ao considerarem que o comportamento dos indivíduos do grupo é diretamente responsável pelo sucesso ou fracasso desse mesmo grupo de trabalho.

Para resultar em sucesso, se recomenda que os gestores tenham a sensibilidade para entender o comportamento individual das pessoas e dos grupos de trabalho em uma organização, e que reconheçam em cada indivíduo suas necessidades e expectativas peculiares que podem influenciar o grupo e resultar no desempenho esperado (BERGAMINI, 2008; CURY, 2009).

O Desenvolvimento do Grupo de Trabalho - GT:

Bergamini (2008, p. 88) ressalta que “é considerado grupo quando as pessoas interagem umas com as outras trabalhando para um objetivo comum”.

No momento em que uma pessoa se integra a um grupo, automaticamente, segundo Bergamini (2008), transfere para esse grupo suas emoções, atitudes, pensamentos, indignações, frustrações. Esse comportamento individual no grupo, como salientado pela autora, permite o diagnóstico do comportamento de cada indivíduo e sua repercussão dentro do mesmo, afetando ou melhorando o seu desempenho das atividades.

Os grupos não são estáticos e se desenvolvem em quatro etapas segundo Griffin e Moorhead (2006): **(i)** aceitação mútua; **(ii)** comunicação e tomada de decisão; **(iii)** motivação e produtividade e **(iv)** controle e organização.

Na primeira etapa, **aceitação mútua**, para Griffin e Moorhead (2006) é quando os membros começam a se conhecer e discutem assuntos diversos, diferentes de trabalho. Na segunda etapa, **comunicação e tomada de decisão**, “eles discutem mais abertamente sentimentos e opiniões (...) em geral, os membros começam a desenvolver normas de comportamento coletivo”. Após essa interação, “distribuem atribuições e tarefas entre si, para que os objetivos sejam alcançados” (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006, p.223). Na terceira etapa, **motivação e produtividade**, afirmam Griffin e Moorhead (2006, p. 223), a “ênfase se desloca das preocupações e pontos de vista pessoais para as atividades que beneficiarão o grupo”. Nesta etapa os membros já se responsabilizam pelas “tarefas que lhes foram designadas, cooperam entre si e ajudam os outros a atingirem suas metas” (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006, p.223). Na quarta etapa, **controle e organização**, o grupo trabalha especificamente para atender seus objetivos coletivos (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006). Alertam os autores que quando os grupos não passam por essas quatro etapas não amadurecerão por completo e conseqüentemente

poderão apresentar baixo desempenho.

Existem definições diferentes entre Grupo de Trabalho e Equipe de Trabalho. Acima foram descritos os conceitos de Grupo de Trabalho; a seguir distingue-se Equipe de Trabalho.

2.3.2 Equipe de Trabalho:

Equipe denomina um conjunto de pessoas que trabalham juntas apresentando, necessariamente, um elemento de identidade -normas, processos, objetivos, situação- de natureza simbólica que a une as pessoas estando elas fisicamente próximas ou não (VERGARA, 2011).

Assim como os grupos, trabalhar em equipe também tem suas vantagens, segundo Vergara (2011, p.1390):

(i): agilidade na captação de informações e em seu uso; (ii): ideias mais ricas, de maior qualidade – embora pode-se admitir que o processo é mais longo do que trabalhar individualmente; (iii) maior tendência em assumir os riscos e (iv): maior comprometimento – as pessoas sentem-se responsáveis pelos resultados e são mais engajadas nos processos.

Nota-se as vantagens quando o trabalho é realizado em equipe, por exemplo, otimiza-se o tempo na captação de informações, na qualidade das ideias que se formam, na maior disposição dos integrantes das equipes de assumirem os eventuais riscos e os comprometimentos se apresentam de forma responsável.

Trabalho Coletivo no Serviço Público e Gestão Universitária

No serviço público os grupos de trabalho são formados por pessoas que realizaram e foram regularmente aprovadas em concursos públicos, como explicara Bohn (2008, p.5) com base em seu estudo sobre servidores do Supremo Tribunal Regional: “por provimento inicial ou em decorrência de promoção ou remoção, desenvolvem suas atividades em órgãos de um ente específico em determinado local”. No entanto, a formação de grupos se distingue da formação de uma equipe no âmbito público.

Assim, os grupos de trabalho formados por servidores públicos não são construídos com base nas suas competências, características e aptidões e nem pelas relações pessoais e profissionais que se formam entre eles, mas pelo resultado da lotação dos servidores nas vagas do edital a que se submeteram (BOHN, 2008).

A administração do setor público vem sofrendo mudanças desde meados da década de 90, sob o mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso e seu ministro Bresser-Pereira, quando se buscou implementar a denominada Gestão Pública Gerencial para o setor público brasileiro (BRESSER-PEREIRA; SPINK 1998).

Essas propostas de mudanças de gestão afetaram a modernização das universidades públicas. Tal modernização foi objeto central da reforma universitária em 1968 e, desde então, se tornou questão relativa à reforma do Estado e ao debate sobre a reforma do sistema universitário brasileiro (SAMPAIO, LANIADO, 2009).

Assim, quando se refere à administração das universidades, consideradas uma das organizações mais complexas da sociedade, aponta Pessoa (2000, p.37) “... a universidade, como tal, se defronta com a necessidade de um efetivo e eficiente sistema de gestão no sentido de atender às necessidades internas e as demandas da sociedade”.

Com o aumento da demanda no ensino superior, principalmente desde o ano de 2007 após a criação do programa REUNI, a gestão universitária tem despertado interesse nos estudos organizacionais, sobretudo na Administração Pública brasileira (PACHECO, *et al*; 2013).

Uma proposta aos reitores das Instituições Federais de Ensino Superior - IFES, abordando aspectos das funções administrativas que devem ser adotadas para zelar pelo princípio da eficiência ao qual o serviço público federal deve cumprir foi, mediante pesquisa, elaborada por Pacheco, Rissi, Pacheco, Stelzer, Almeida (2013).

Apontam os autores que a gestão é a chave da administração pública, visto que as universidades são tratadas como administração pública indireta e suas ações devem estar embasadas na forma de lei para poderem alcançar o princípio da eficiência, ademais a eficiência se estabelece através da gestão e esta é uma atribuição intrínseca aos gerentes.

Para alcançar esta atribuição, explicam os autores, é necessário trabalhar nos gerentes as funções administrativas defendidas por Fayol: capacidade de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar, pois são as atividades que possibilitam o desempenho da atividade fim.

Os autores concluíram que o aspecto do planejamento se revelou de certa forma frágil e longe dos aspectos centrais que as teorias administrativas consideram um processo ideal, devido aos planejadores não se empenharem como deveriam. O aspecto que se refere à falta de organização na gestão de pessoas revela que a lotação de pessoal na universidade é realizada muito mais orientada por critério político do que por questões técnicas. No aspecto controle, Pacheco *et al* (2013, p.13) apontam que “para existir controle, ele deve existir desde o planejamento. O controle é consequência se as demais funções administrativas forem bem executadas”. Nas funções coordenação e comando, os autores afirmam que apresentam aspectos semelhantes ao controle e planejamento, porém, o principal impasse está no papel da liderança para se comandar e coordenar. Assim, orientam esses autores que para a melhoria da gestão na universidade é preciso passar pela profissionalização da gestão.

Neste capítulo se apresentaram estudos teóricos e aplicados sobre a motivação humana

para o trabalho e o contrato psicológico nas organizações, desempenho e sua avaliação, grupo e equipe e administração pública gerencial. A seguir, é apresentado o percurso metodológico.

2.3.3 Desempenho e a Sua Avaliação no Trabalho

2.3.3.1 Desempenho Organizacional, Gestão Estratégica de Pessoas e Motivação

Durante os últimos anos as abordagens sobre a mensuração do Desempenho Organizacional aumentaram devido às novas configurações econômicas no contexto da globalização, ao constante crescimento tecnológico e ao perfil do trabalhador que também veio acompanhando essas mudanças resultando em estabelecer os níveis de competição entre as organizações (SILVEIRA, MIRANDA, 2011).

Essas mudanças no ambiente organizacional e as novas concepções em Gestão de Pessoas despertaram novos estudos, possibilitando compreender de forma mais abrangente novas articulações teóricas sobre o papel e o impacto da GEP na dinâmica organizacional para tornar o desempenho das organizações mais eficaz, em sua capacidade de produzir resultados condizentes com as demandas e com as estratégias da organização (SILVEIRA, MIRANDA, 2011).

Portanto, nas organizações, parece aumentar a preocupação em adotar estratégias de Gestão de Pessoas que possam sustentar suas vantagens competitivas.

Dessa forma, é preciso uma gestão organizacional eficiente, estimuladora do uso de mecanismos gerenciais eficazes para influenciar o comportamento dos indivíduos e grupos, visando atuarem nas organizações de modo competitivo e sustentável (SILVEIRA, MIRANDA, 2011).

Considera-se no setor público e privado que o desempenho de uma organização depende das pessoas que a compõem, da forma como elas estão organizadas, estimuladas e capacitadas, além do ambiente em que trabalham; revelando a necessidade de servidores capacitados e motivados para realizar os objetivos organizacionais e atingir os resultados esperados (GEMELLI; FILIPPIM, 2010). Assim sendo, para os autores, o planejamento na Gestão de Pessoas deve considerar o ambiente, buscando maior atuação e inserção dos agentes públicos, para alcançarem os objetivos da instituição e a satisfação da coletividade.

Contudo, a Gestão de Pessoas do setor público ainda não se apresenta de forma estratégica para atrair e manter empregados qualificados, como no setor privado. (GEMELLI; FILIPPIM, 2010). Dessa forma, a GEP deve se apoiar nos novos estudos organizacionais para buscar os meios de gerir estrategicamente os indivíduos e os grupos de trabalho nas empresas

públicas, para contribuir com a capacidade competitiva e com o desempenho organizacional (GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

Trata-se de uma mudança na visão sobre o trabalhador visto desde o advento do sistema capitalista de acumulação, em especial na era Científica de Taylor, o trabalho do indivíduo e seus resultados eram considerados através do seu valor de troca e os seus salários eram pagos de acordo com o desempenho que eles tivessem (MOTTA; VASCONCELLOS, 2006). Visto que os anseios e necessidades dos trabalhadores não eram levados em consideração, perdendo assim o seu significado e sendo substituído por valores monetários (MOTTA; VASCONCELLOS, 2006).

Os estudos organizacionais vêm reconhecendo que os indivíduos possuem necessidades, anseios e sentimentos que devem ser levados em consideração, pois são aspectos diretamente ligados ao comportamento do indivíduo e ao desempenho (BERGAMINI, 1990).

O desempenho dos indivíduos nas organizações, para Bergamini (1990) é diferente, pois, cada pessoa possui expectativas diferentes, manifestando de forma individual seu próprio comportamento motivacional.

Ressalta a autora que a maioria das explicações sobre motivação humana foi concebida estatisticamente e por isso não considera de maneira particular os componentes que levam o ser humano a trabalhar.

As pesquisas realizadas no campo das ciências do comportamento mostram que se tem promovido nas pessoas são apenas modificações superficiais no seu comportamento e acredita-se que existem diferentes formas de justificar as ações humanas, assim como existem pensamentos distintos entre as pessoas sobre essa questão: “uns acreditam que é necessário aprender a motivar, outros acreditam que “jamais” se pode motivar quem quer que seja” (BERGAMINI, 1990, p. 46).

Ao justificar as ações humanas, a autora defende que a motivação não se limita a um simples processo comportamental e identificou dois tipos de comportamento motivado: **(i)** aquele que nasce de necessidades extrínsecas que seriam alheias à sua vontade e **(ii)** aquele originado por necessidades intrínsecas, isto é, baseado em ações humanas espontâneas e gratuitas, por se acreditar que o próprio ser humano traz em si seu potencial e fonte de origem do seu comportamento motivado (BERGAMINI, 1990).

Assim, a motivação nasceria a partir de necessidades intrínsecas ao ser humano, mas, em seu processo motivacional para o trabalho, o indivíduo poderia ser influenciado por fatores existentes do meio ambiente em que está inserido para satisfazer uma necessidade interna.

Mas dado que as necessidades humanas são infinitas e sempre conduzirão a novos comportamentos motivacionais, revela-se que o indivíduo terá sempre à frente uma nova etapa a ser atingida rumo ao seu desenvolvimento (BERGAMINI, 1990).

Dessa forma, considerando que a motivação não é a mesma para todos os indivíduos, os gestores enfrentam dificuldades para usarem estratégias e técnicas variadas que melhorem a motivação e o desempenho dos funcionários (BERGAMINI, 1990; GRIFFIN; MOREHEAD, 2006).

Assim, parece que quando a organização demonstra maior interesse pelos indivíduos, eles internalizam os objetivos organizacionais e se dedicam ao máximo à organização. Dedicção esta que sendo avaliada pode direcionar e aprimorar o seu desempenho.

2.3.3.2 Avaliação de Desempenho e sua Adoção no Serviço Público

As organizações implementam sistemas de Avaliação de Desempenho – AD para mensurar a maneira como os resultados são alcançados mediante os indivíduos no trabalho, analisando as atitudes e condutas pessoais no desenvolvimento das atividades (PINTO; BEHR, 2015). No entanto, alerta-se que a avaliação de desempenho vem se tornando um instrumento de poder para controlar e direcionar o comportamento das pessoas por meio da utilização do discurso ideológico das organizações como meio de desenvolvimento dos trabalhadores (PINTO; BEHR, 2015; CALDAS, 2011).

A AD e a carreira de um servidor público federal estão sujeitas a normas e legislação específicas. A Lei nº 8.112/90 dispõe sobre o Regime Jurídicos dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais, institui as normas para as pessoas legalmente investidas em cargo público (BRASIL, 1990).

No serviço público a AD realizada no estágio probatório foi estabelecida para validar a permanência ou não do servidor no cargo em que está sendo avaliado, direciona o método de realização do trabalho, normatiza mecanismos adequados para a avaliação, apresenta os objetivos a serem alcançados, aponta formas de comunicação dos resultados e alternativas de monitoramento sugerindo investimento em desenvolvimento individual e vinculando resultados apurados à recompensa (OLIVEIRA FILHO, 2012).

Os avaliadores do desempenho dos servidores são as chefias imediatas, no entanto, de modo geral, essas chefias não possuem conhecimento suficiente da sua área de trabalho, pois os cargos de chefia são, na maioria das vezes, ocupados por representantes políticos sem ou pouca percepção de gestão, podendo por isso, mascarar os resultados da avaliação do servidor (OLIVEIRA FILHO, 2012; PINTO; BEHR, 2015).

Um dos aspectos legais vigentes nesta lei é sobre a AD dos Servidores Públicos, porém, nesta lei não são abordadas especificamente formas de avaliação da progressão pelo mérito, mas são estabelecidos aspectos que deverão ser avaliados durante o estágio probatório dos servidores, como a assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade (BRASIL, 1990).

Uma AD fornece informações para o servidor avançar em sua carreira. Assim, especificamente na Lei nº 11.091/2005 dispõe sobre a Estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - TAE no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, estabelecendo que as progressões ocorram por mérito e por capacitação profissional. Para isso, é preciso que o resultado seja positivo na avaliação de desempenho de mérito e que se obtenha certificação em programa de capacitação na esfera capacitação profissional (BRASIL, 2005).

O Decreto nº 5.707/2006 promulgado em 2006 regulamentou a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional. Neste decreto se estabelece que os resultados das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor necessitam ser complementares entre si (BRASIL, 2006).

O Decreto nº 5.825/2006 estabeleceu as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes dos Cargos dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação. De acordo com esse decreto, o resultado da avaliação de desempenho deve ser um indicador para **(i)**: o planejamento estratégico; **(ii)** buscar o desenvolvimento de pessoal da instituição; **(iii)**: propiciar condições para a melhoria do trabalho; **(iv)**: identificar e avaliar o desempenho coletivo e dos TAE, considerando as condições de trabalho e **(v)**: subsidiar a elaboração dos programas de capacitação e aperfeiçoamento e também o dimensionamento das necessidades de pessoal da instituição e de políticas de saúde ocupacional e estimar o mérito para progressão (BRASIL, 2006).

Em 2008, a lei n. 11.784/2008 trata da AD dos servidores do poder executivo federal, a fim de buscar a melhoria da qualificação dos servidores e subsidiar a política de gestão de pessoas em termos da capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimento de pessoal. De acordo com essa lei, a avaliação de desempenho dos servidores deve estar relacionada às metas institucionais, e, estabelece-se que as metas de desempenho individual devem ser definidas por critérios objetivos, compondo, assim, o plano de trabalho do setor que deve ser elaborado de comum acordo entre o servidor, a chefia e a equipe de trabalho (BRASIL, 2008).

Assim, devido à preocupação em melhorar constantemente o serviço público brasileiro, a Avaliação de Desempenho - AD tem sido uma importante ferramenta para aprimorar a Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública e pode apresentar eficiência e eficácia, desde que adequadamente adaptada às particularidades e cultura das pessoas e da Instituição (XANDÓ BAPTISTA, SANABIO, 2014).

O procedimento de AD individual é um procedimento estabelecido em lei. Desse modo, a avaliação de desempenho dos TAE nas IFES acontece em dois momentos: **(i)**: no período de estágio probatório, sob a Lei nº 8.112/1990 e **(ii)** durante a vida profissional, como estabelecido nas leis nº 11.091/2005 e nº 11.784/2008 e nos decretos nº 5.707/2006 e nº 5.825/2006, sendo este último a avaliação por mérito.

Antes de ser instituído o Plano de Cargos e Carreira dos TAE, em 2005 pela lei nº 11.091, a ferramenta da AD dos servidores era desconectada dos objetivos institucionais, servindo como retorno pontual referente a atributos individuais e também como instrumento punitivo. Mas em 2008, o Governo Federal sob a lei de nº 11.784 alinha os procedimentos de avaliação de desempenho dos TAE ao cumprimento de metas individuais e institucionais das organizações da Administração Pública Federal (XANDÓ BAPTISTA, SANABIO, 2014).

Assim, as organizações modernas necessitam de mecanismos de AD em seus diversos níveis, desde a mais alta administração até o individual, pois, o desempenho no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas também das relações interpessoais, do ambiente e trabalho e das características da organização (BRANDÃO, GUIMARAES, 2001).

3. PERCURSO METODOLÓGICO

3.1 Delineamento da Pesquisa

Com o intuito de investigar o problema de pesquisa adotou-se uma abordagem qualitativa interpretativa. Nesta forma de abordagem o ponto de partida deste estudo é o resgate do significado atribuído pelos sujeitos ao fenômeno que está sob investigação considerando o seu contexto (VERGARA, 2010; ROESCH, 2013), ou seja, o modo como as pessoas vivem e imbuem o significado de suas atividades cotidianas (SANTANA; SOBRINHO, 2007). Sendo assim, esta abordagem auxilia na compreensão do fenômeno do processo motivacional e do desempenho dos grupos de TAE da UFRRJ examinados.

A pesquisa, quanto à sua natureza, classifica-se como aplicada, posto que, sugere solução para problemas concretos e aborda o seu objeto de forma prática (ZANELLA, 2009;

PRODANOV, 2013). Promoveu uma interação com a população investigada, ao mesmo tempo em que se realizou um esforço de analisar os fatos à luz do conhecimento teórico.

A pesquisa aplicada permite ao pesquisador ampliar o contato direto com o seu objeto de estudo, permitindo seguir procedimentos de um Estudo de Caso e possibilitando inferir novos conhecimentos e experiências para o desenvolvimento teórico e planejamento de novas pesquisas (ZANELLA 2009; PRODANOV, 2013).

Sob o ponto de vista de seus objetivos esta pesquisa é descritiva, pois, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), consistiu em descrever um fenômeno, o da motivação do indivíduo e sua influência no grupo de trabalho. Neste tipo de pesquisa, segundo os autores, são utilizadas técnicas de coleta de dados, como a entrevista para classificar, interpretar e explicar os fatos que ocorrem.

Assim, a pesquisa de campo deste estudo foi realizada no local onde ocorre a situação problema que a ensejou, isto é, na UFRRJ campus Seropédica.

3.2 Sujeitos de Pesquisa e Critérios de Seleção

A partir de 1977 a Reitoria da UFRRJ colocou em funcionamento as pró-reitorias, órgãos executivos de coordenação e supervisão, ligados à Reitoria. Até novembro de 2016 a UFRRJ conta com sete Pró-Reitorias, separadas entre áreas administrativas e de ensino/pesquisa/extensão.

Atualmente, estas três Pró-Reitorias contam com duzentos e cinquenta e três servidores técnico-administrativos atuando em diferentes cargos, conforme constam no quadro 4.

Quadro 4. Número de Servidores Técnico-Administrativos por Pró-Reitorias

Pró-Reitoria	Nº de TAE
PROAF	75
PROAD	132
PROPLADI	46
TOTAL	253

Fonte: Elaboração própria com base em dados fornecidos pelo RH da UFRRJ

Observa-se que o número de servidores lotados é maior na PROAD, seguida da PROAF e por fim a recém-criada PROPLADI, totalizando 253 servidores. Os diferentes cargos constam nos quadros 5, 6 e 7 separados por Pró-Reitorias:

Quadro 5. Número de Servidores Técnico-Administrativos por Cargos na PROAF

Cargo	Nº de TAE
Administrador	4

Almoxarife	1
Assist. em Administração	36
Auxiliar em Administração	12
Auxiliar em Agropecuária	1
Contador	7
Copeiro	1
Operador de Máquinas Lavanderia	3
Secretário Executivo	2
Servente de Limpeza	2
Técnico em Contabilidade	6
TOTAL	75

Fonte: Elaboração própria com base em dados fornecidos pelo RH da UFRRJ, 2016

No quadro 6 são apresentados os números de servidores TAE especificado por cargos existentes na PROPLADI.

Quadro 6. Número de Servidores Técnico-Administrativos por Cargos na PROPLADI

Nº de TAE	Cargo
3	Administrador
1	Administrador de Edifício
10	Analista de Téc. Da Informação
1	Arquitetura e Urbanismo
1	Assistente de Tecnologia da Informação
5	Assistente em Administração
4	Auxiliar em Administração
1	Desenhista – Projetista
7	Engenheiro – Área
1	Operador de Caldeira
10	Técnico de TI
1	Técnico em Contabilidade
1	Técnico em Eletrotécnica
TOTAL	46

Fonte: Elaboração própria com base em dados fornecidos pelo RH da UFRRJ

No quadro 7 são apresentados os números de servidores TAE especificado por cargos existentes na PROAD.

Quadro 7. Servidores Técnico-Administrativos por número e Cargo na PROAD

Cargo	Nº de TAE
Assistente em Administração	52
Auxiliar em Administração	18
Médico	13
Motorista	5
Assistente Social	3
Auxiliar de Enfermagem	3
Psicólogo	3
Administrador	2
Arquivista	2
Auxiliar de Saúde	2
Enfermeiro	2
Fisioterapeuta	2
Operador de Máquina Agrícola	2
Secretário Executivo	2
Servente de Limpeza	2
Técnico de Segurança do Trabalho	2

Técnico em Enfermagem	2
Assistente de Aluno	1
Auxiliar de Agropecuária	1
Auxiliar de Cozinha	1
Comunicólogo	1
Contínuo	1
Cozinheiro	1
Desenhista-Técnico	1
Engenheiro	1
Odontólogo	1
Operador de Caldeira	1
Pintor	1
Técnico em Tecnologia da Informação	1
Técnico em Agropecuária	1
TOTAL	132

Fonte: Elaboração própria com base em dados fornecidos pelo RH da UFRRJ

Considerando que os 253 servidores TAE que atuam nas três Pró-Reitorias, 34 dos quais ocupam cargo de auxiliar em administração. Desse, foram selecionados dez, cuja descrição do cargo consta no quadro 9, são os que reuniam os dois critérios de seleção dos sujeitos:

(1): Ingresso entre 2008 e 2013 com estágio probatório aprovado, lotados numa das três Pró-Reitorias administrativas: PROAF, PROAD e PROPLADI;

(2): Sem exercer função de coordenação/chefia.

Segue o número de servidores lotados por Pró Reitoria e ingresso no período após a UFRRJ aderido ao REUNI (2008-2013).

Quadro 8 - Número de Servidores Técnico-Administrativos - Auxiliar em Administração

Pró Reitoria	TAE Auxiliar em ADM. Nível médio	TAE em Auxiliar em ADM. Nível superior
PROAF	1	1
PROPLADI	1	1
PROAD	3	3
TOTAL	5	5

Fonte: Elaboração própria com base em dados fornecidos pelo RH da UFRRJ, 2016

Quadro 9. Descrição do Cargo de Auxiliar em Administração da UFRRJ

DENOMINAÇÃO DO CARGO: AUXILIAR EM ADMINISTRAÇÃO
<p>DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CARGO: Dar suporte administrativo e técnico nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atender usuários, fornecendo e recebendo informações; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios e planilhas; executar serviços áreas de escritório. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.</p> <p>DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES TÍPICAS DO CARGO: Tratar documentos: Registrar a entrada e saída de documentos; triar, conferir e distribuir documentos; verificar documentos conforme normas; conferir notas fiscais e faturas de pagamentos; identificar irregularidades nos documentos; conferir cálculos; submeter pareceres para apreciação da chefia; classificar documentos, segundo critérios pré- estabelecidos; arquivar documentos conforme procedimentos. Preparar relatórios, formulários e planilhas: Coletar dados; elaborar planilhas de cálculos; confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas; efetuar cálculos; elaborar correspondência; dar apoio operacional para elaboração de manuais técnicos. Acompanhar processos administrativos: Verificar prazos estabelecidos; localizar processos; encaminhar protocolos internos; atualizar cadastro; convalidar publicação de atos; expedir ofícios e memorandos. Atender usuários no local ou à distância: Fornecer informações; identificar natureza das solicitações dos usuários; atender fornecedores. Dar suporte administrativo e técnico na área de recursos humanos: Executar procedimentos de recrutamento e seleção; dar suporte administrativo à área de treinamento e desenvolvimento; orientar servidores sobre direitos e deveres; controlar frequência e deslocamentos dos servidores; atuar na elaboração da folha de pagamento; controlar recepção e distribuição de benefícios; atualizar dados dos servidores. Dar suporte administrativo e técnico na área de materiais, patrimônio e logística: Controlar material de expediente; levantar a necessidade de material; requisitar materiais; solicitar compra de material; conferir material solicitado; providenciar devolução de material fora de especificação; distribuir material de expediente; controlar expedição de malotes e recebimentos; controlar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância); pesquisar preços. Dar suporte administrativo e técnico na área orçamentaria e financeira: Preparar minutas de contratos e convênios; digitar notas de lançamentos contábeis; efetuar cálculos; emitir cartas convite e editais nos processos de compras e serviços. Participar da elaboração de projetos referentes a melhoria dos serviços da instituição. Coletar dados; elaborar planilhas de cálculos; confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas; atualizar dados para a elaboração de planos e projetos. Secretariar reuniões e outros eventos: Redigir documentos utilizando redação oficial. Digitar documentos. Utilizar recursos de informática. Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.</p>

Fonte: Concurso UFRRJ; <http://www.ufrj.br/concursos/atividadesmedio522012.pdf>, UFRRJ(2016).

3.3 Métodos de Coleta de Dados

Quanto aos procedimentos para a coleta de dados a pesquisa utilizou-se dos seguintes procedimentos **(i)**: Revisão Bibliográfica, para aprofundar os conhecimentos a respeito do tema Gestão Estratégica de Pessoas, sobre a motivação humana voltada para o trabalho e sua relação com o desempenho no grupo de trabalho; **(ii)**: os dados de campo foram coletados mediante entrevistas realizadas com um roteiro semiestruturado, a fim de reunir informações através de um diálogo com os TAE das Pró-Reitorias selecionadas.

O primeiro roteiro para entrevista foi criado para a fase piloto e consta no apêndice I. Na fase piloto de coleta de dados, um servidor que não pertencia ao grupo examinado, foi entrevistado individualmente e foi possível identificar falhas nas perguntas elaboradas e insuficiência no roteiro para responder à pergunta de pesquisa, que foram corrigidas gerando o roteiro de entrevista efetivamente usado. Ainda nessa fase, a entrevista piloto foi transcrita na íntegra para ensaiar o método de análise do texto podendo ser conferido no apêndice II. Com o roteiro corrigido, as entrevistas foram realizadas entre novembro e dezembro de 2016, com dez TAE no cargo de Auxiliar em Administração das três Pró-Reitorias administrativas -PROAD, PROAF e PROPLADI da UFRRJ, no campus Seropédica. O novo roteiro semiestruturado é apresentado no quadro 10.

Quadro 10. Roteiro semiestruturado para entrevistas, validado após Entrevista Piloto

Apresentação

Esta entrevista faz parte da elaboração de uma pesquisa de campo de Mestrado Acadêmico em área de Administração que estudará a Motivação Humana no Trabalho e sua relação com o Desempenho para o Grupo de Trabalho relacionada aos técnico-administrativos das Pró-Reitorias Administrativas da UFRRJ, Campus Seropédica

DADOS GERAIS:

Idade:

Gênero:

Formação (titulação) acadêmica e profissional:

Experiência Profissional:

Tempo na Instituição:

Tempo no Cargo Atual:

Perguntas	Objetivo de cada pergunta
1- Por que você ingressou na UFRRJ?	Entender do entrevistado a razão do interesse em ingressar na Área Pública.
2- O que você esperava ao ingressar na UFRRJ?	Identificar as expectativas do trabalho na UFRRJ
3- Como foi o processo e se adaptar ao seu grupo de trabalho quando ingressou na UFRRJ?	Acompanhar o processo de integração realizado.
4- Quais as atividades que você realiza aqui? Destas atividades quais considera as mais fáceis, difíceis e por que?	Entender as atividades dos servidores.
5- Para você, qual é o sentido de trabalhar nesta Universidade?	Analisar o grau de envolvimento do servidor com a UFRRJ.
6- E o que você considera que a UFRRJ espera de você?	Identificar as demandas sobre o trabalho dos TAE
7- Como se sente sendo um servidor desta PR da UFRRJ?	Identificar os sentimentos gerados pelo trabalho realizado – percepção do TAE
8- Como você classifica o seu desempenho? Como esse seu desempenho contribui para o seu grupo?	Buscar como o TAE se avalia e reconhece o seu desempenho para o grupo
9- Quais os principais problemas/dificuldades para você realizar as atividades que hoje são de sua responsabilidade?	Explicitar se a organização dispõe de infraestrutura e máquinas/equipamentos necessários para a realização das atividades demandadas com eficiência, como prevista em lei.
O que te faria pedir redistribuição? Por quê? E o que te faria pedir exoneração? Por quê?	Explicitar os seus limites de continuidade no trabalho que realiza.
10- O que te faz vir trabalhar mesmo em período de greve?	Identificar como o servidor entende o período de greve

Ao convidar os TAE para as entrevistas foi levado em consideração que seu ingresso na UFRRJ fosse entre os anos de 2008 e 2013 com aprovação no estágio probatório; o TAE deveria ocupar cargo em auxiliar em administração sem função de chefia e/ou coordenação e, por fim, seus níveis de escolaridade deveriam ser médio e superior.

Os TAE convidados aceitaram submeter-se às entrevistas com dia e hora previamente marcados, em seus respectivos locais de trabalho. Inicialmente, foram-lhes apresentados os objetivos desta pesquisa, as condições da entrevista assegurando-lhes manter o anonimato dos entrevistados e, em seguida, foi solicitado a autorização para gravá-las. As entrevistas foram transcritas e analisadas em um quadro, como consta no Apêndice III para ilustrar.

3.4 Análise de Dados Coletados

No quadro de análise composto por quatro colunas e quatorze linhas consta todas as respostas a cada pergunta realizada. Na primeira coluna foram colocadas as perguntas; na segunda coluna foi transcrito literalmente a resposta de cada pergunta e destacados trechos com ideias centrais das respostas; na terceira coluna foram destacadas as ideias centrais de cada resposta dada e, na quarta coluna, foram expostas as subcategorias.

Após esta etapa, foi criado um quadro resumindo as subcategorias e categorias de análise geradas através da análise interpretativa da pesquisadora, tendo em vista o foco da experiência

vivida pelo servidor e com a finalidade de entender como os entrevistados percebiam seu processo motivacional e influência no grupo de trabalho, podendo ser conferido no Apêndice III. Para ilustrar a transcrição literal de uma das entrevistas, esta pode ser conferida no Apêndice IV deste trabalho.

As informações obtidas foram interpretadas através do método de Análise de Conteúdo Categorical Temática. A Análise de Conteúdo, explica Bardin (2016), procura interpretar os dados e informações além do conteúdo escrito pela análise dos significados, buscando o significado do que está por trás das palavras, de mensagens subliminares com mensagens de entrevistas e também dos documentos.

A Análise de Conteúdo é composta por três fases- em um sentido cronológico e analítico-, para assim poder organizar a análise do conteúdo: “a pré-análise; a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação” (BARDIN, 2016, p.95).

A pré-análise é a fase de início e organização do processo. Tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, é o caminho inicial. Esta fase está vinculada à escolha dos documentos a serem submetidos à análise para poder fundamentar a interpretação final (BARDIN, 2016).

A exploração do material é a segunda fase, que consiste essencialmente de operações de codificação, desconto ou enumeração, em função de regras previamente formuladas. Nesta etapa foi feita manualmente.

Na terceira fase, tratamento dos resultados obtidos, a inferência e interpretação: esta fase tem o objetivo de tratar dos resultados brutos. Como por exemplo, transcrição de entrevistas para que resultem em interpretação e descobertas. O analista, tendo à sua disposição resultados significativos e fiéis, pode então propor interferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos, ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas (BARDIN, 2016).

Para o tratamento dos dados desta pesquisa, por meio da Análise de Conteúdo, utilizou-se especificamente a **Análise Categorical Temática** (BARDIN, 2016). Esta técnica permite condensar os dados, categorizando e uniformizando-os de forma a tornar mais acessível a análise das respostas e suas interpretações (BARDIN, 2016). As categorias “são classes, as quais reúnem um grupo de elementos -unidades de registro- sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns deste elemento” (BARDIN, 2016, p.117).

3.5 Limitações Dos Métodos Selecionados

Qualquer que seja o método escolhido terá vantagens e limitações (VERGARA, 2010).

Desse modo, o primeiro aspecto que pode se considerar uma limitação dos métodos deste estudo refere-se a pesquisa voltada para uma instituição que apresenta características peculiares em relação às demais unidades da instituição.

O método de coleta de dados por entrevista apresentou limitações, tais como, questões que geravam respostas que pareciam fugir da pergunta de pesquisa restringindo as possibilidades. Para supera-las foi realizado entrevista piloto que trouxe o novo roteiro efetivamente aplicado.

Também, a capacidade interpretativa da pesquisadora, dado o número de entrevistas, poderia representar uma limitação. Para superá-la, na entrevista piloto se ensaiou o método de análise de conteúdo e a elaboração de categorias analíticas.

Na coleta de dados de campo as entrevistas foram encerradas quando, na sua análise, se alcançou saturação, ou seja, os dados de mais uma entrevista não gerava novas categorias analíticas, e isto ocorreu após a realização e análise das dez entrevistas.

4. Análise e Resultados de Campo

Na pesquisa de campo foram realizadas dez entrevistas com os servidores técnico-administrativos em educação no cargo de Auxiliar em Administração, todas realizadas dentro do próprio ambiente de trabalho do TAE.

Cada entrevista foi transcrita e analisada individualmente e, em seguida, interpretou-se de cada resposta suas ideias centrais, palavras-chave para sintetizar as ideias centrais e auxiliar no momento da categorização. No segundo momento as respostas foram categorizadas e depois compiladas de acordo com a categoria e subcategoria criada.

Os depoimentos foram classificados em **seis** categorias criadas e subdivididas em vinte e duas subcategorias para responder à pergunta central deste estudo. A seguir, no quadro 11, as categorias constam com as respectivas subcategorias e trechos dos entrevistados para ilustrar cada uma.

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
1. Razões Para Ingressar na UFRRJ	<i>1.1. Seguir Orientação de Outro Servidor Público</i>
	<i>1.2 Contribuir para a Educação</i>
	<i>1.3 Não Aprovar Em Outros Concursos</i>
	<i>1.4 Maior Compensação Econômica e Estabilidade</i>
2. Expectativas dos TAE ao Ingressarem na UFRRJ	<i>2.1 Afinidade e Compreensão do Ambiente</i>
	<i>2.2 Cumprimento da Lei Para IFES</i>
	<i>2.3 Inserção Social no Grupo de Trabalho</i>
3. Situações Percebidas No Ambiente de Trabalho	<i>3.1 Dependência de Terceiros</i>
	<i>3.2 Insuficiência de Infraestrutura</i>
	<i>3.3 Incompatibilidades Políticas</i>
	<i>3.4 Sofrer Influência Externa Para Atendimento Informal</i>
	<i>3.5 Sobrecarga De Atividades</i>
4. Percepções Sobre a Própria Atuação Como TAE	<i>4.1 Desempenho Individual</i>
	<i>4.2 Contribuir Colaborativamente Para O Grupo De Trabalho</i>
	<i>4.3 “Desmotivação” Percebida</i>
	<i>4.4 Insuficiência de Capacitação e da Formação que possui, Para A Área em Que Atua</i>
	<i>4.5 Sentimento do Servidor</i>
5. Ajustamento Para Atuar no Ambiente de Trabalho	<i>5.1 Desenvolver Compromisso Profissional Com As Prioridades Do Serviço Público</i>
	<i>5.2 Atender Necessidades Pessoais</i>
6- Razões Para Sair da UFRR	<i>6.1. Aprovar em Concurso na Área de Formação que possui e tomar Posse em Outro Concurso</i>
	<i>6.2 (In) Conveniência Da Proximidade do Trabalho Com A Residência</i>
	<i>6.3 Maior Compensação Econômica</i>

Fonte: Elaboração própria com base na análise categorial temática proposta por Bardin (2016).

Quadro 11 Matriz das Categorias e Subcategorias com Trechos Ilustrativos

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	TRECHOS DOS DEPOIMENTOS PARA ILUSTRAÇÃO
1. Razões Para Ingressar na UFRRJ	1.1. Seguir Orientação de Outro Servidor Público	“Eu já tinha alguns anos de faculdade, faço licenciatura em física no IFRJ, mas eu não trabalhava. Mas cheguei a dar aula em alguns cursos mas passava a maior parte do tempo em casa. E o meu pai é servidor do IRD. Ele nunca me pressionou para trabalhar, mas sempre me disse “olha...faz um concurso... porque você fica mais tranquila enquanto você estiver fazendo faculdade ...enfim.” E8 - PROAD
	1.2. Contribuir para a Educação	“Poder contribuir para uma educação pública melhor e elevar sua qualidade(...).” E1 - PROPLADI
	1.3 Não Aprovar Em Outros Concursos	“Estava fazendo concurso público para vários lugares....entrei só aqui mesmo.” E6 – PROAD
	1.4 Maior Compensação Econômica e Estabilidade	“Primeiramente pela possibilidade de obter ganhos acima do que eu recebia na época, como servidor da Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro.” E1 – PROPLADI “Almejava estabilidade e não mais trabalhar aos finais de semana. O concurso para o quadro de técnico da UFRRJ, surgiu como possibilidade dentre os vários outros concursos que realizei, mas obtive êxito na UFRRJ e aqui estou até hoje.” E3 - PROAD
2. Expectativas dos TAE ao Ingressarem na UFRRJ	2.1 Afinidade e Compreensão do Ambiente	“Já havia trabalhado em outra universidade (UFRJ) como contratada, gosto do ambiente de universidades” E6 - PROAD “Compreender o funcionamento da instituição e poder contribuir com visões inovadoras que pudessem corroborar para o meu crescimento profissional e para o desenvolvimento da instituição” E1- PROPLADI
	2.2 Cumprimento da Lei Para IFES	“A Rural espera que eu cumpra aquilo que me propus a fazer quando tomei posse no cargo, que é atuar com responsabilidade, cumprindo meus deveres funcionais.” E3 - PROAD
	2.3 Inserção Social no Grupo de Trabalho	“A equipe em sua grande maioria foi receptiva e hospitaleira” E5 - PROPLADI
3. Situações Percebidas No Ambiente de Trabalho	3.1 Dependência de Terceiros	“A mais difícil hoje é ter o controle dos contratos dos professores substitutos. Porque não depende só da gente... depende de outros setores... depende do departamento informar a frequência do substituto (que nem sempre acontece....risos)... a licença acabou, por exemplo, aí a gente não recebe isso no sistema na mesma hora ...demora um pouquinho....ou lançaram a licença aí demora um pouquinho para aparecer no sistema....então fica esse tempo morto e a gente esperando a resposta.” E8 - PROAD
	3.2 Insuficiência de Infraestrutura	“Esperava uma sala com tudo novo (computador, mesas, cadeiras e arquivo), porém o que eu encontrei nada se assemelhava a isso.” E10 - PROAD
	3.3 Incompatibilidades Políticas	“A falta de assimilação com algumas propostas sindicais são fatores que me motivam a trabalhar em um período de greve, embora reconheça todo e qualquer movimento em prol da conquista de melhorias.” E1- PROPLADI
	3.4 Sofrer Influência Externa Para Atendimento Informal	“A gente tem um procedimento para fazer as coisas. Aí chega alguém aqui e aí você diz: “ olha, não da pra fazer desse jeito”, porque foi o procedimento que ensinaram para gente. Aí a pessoa recorre a alguém de cima, sabe, aí você quebra isso. Aí acaba sendo feito de boca, e você não tem um papel.” E8 - PROAD

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	TRECHOS DOS DEPOIMENTOS PARA ILUSTRAÇÃO
	3.5 Sobrecarga De Atividades	“A falta de uma distribuição adequada das atividades internas; o excesso destas atividades...” E1 - PROPLADI
4. Percepção Sobre A Própria Atuação Como TAE	4.1 Desempenho Individual	“Podia ser melhor do que é hoje. Porque eu sou meio aérea. Meio desligada. Tenho até um caderno agora para anotar as coisas que eu faço, as coisas que eu tenho que fazer porque eu sou muito esquecida. Então as vezes, eu derrapo porque esqueço das coisas. Então isso me incomoda.” E8 – PROAD “Acima da média, quando comparado a outros profissionais de mesmo cargo. Qual unidade não quer um servidor que faça de tudo um pouco, que compreenda a burocracia institucional e seja capaz de realizar desde a troca de uma lâmpada queimada até o esboço da metodologia de um plano estratégico institucional visando o seu crescimento?” E1 – PROPLADI
	4.2 Contribuir Colaborativamente Para o Grupo de Trabalho	“Classifico meu desempenho como sendo bom, tendo em vista que contribuo para o bom andamento do nosso trabalho em equipe”. E3 - PROAD
	4.3 “Desmotivação” Percebida	“(…) servidores antigos desmotivados (JÁ SOU ANTIGO POIS JÁ TRABALHEI MUITO, JÁ ESTOU NO ABONO PERMANÊNCIA), essas palavras já foram ouvidas muitas e muitas vezes e desanima aquele que está entrando no serviço público (…).” E10 - PROAD
	4.4 Insuficiência de Capacitação e da Formação que possui para a Área em que Atua	“Eu acho que vou passar uma dificuldade porque administração não tem nada a ver com a minha área .. Não tenho intimidade com isso.” E8 – PROAD “O que dificulta é a necessidade de capacitação, que não vem ocorrendo, e para não ficarmos obsoletos às informações, procuramos fazer por conta própria quando é possível.” E4 - PROAD
	4.5 Sentimento do Servidor	“Desvalorizado! Isto se deve, principalmente, ao tratamento dado aos servidores técnico-administrativos, não somente pelo governo federal, mas, também, pela forma como é conduzida a gestão nas instituições de ensino.” E1 – PROPLADI “Orgulhosa, feliz por não estar na estatística de desempregado.” E6 - PRPAD
	5. Ajustamento Para Atuar no Ambiente de Trabalho	5.1 Desenvolver Compromisso Profissional Com As Prioridades Do Serviço Público
5.2 Atender Necessidades Pessoais		“Tive a oportunidade de comprar uma casa própria e devo tudo isso à universidade” E3 – PROAD “(…)depois que eu entrei eu terminei minha graduação.” E2 - PROAD
6- Razões Para Sair da UFRR	6.1 Aprovar em Concurso na Área de Formação que possui e tomar Posse em Outro Concurso	“Se eu passasse em outro concurso que seja ligado mais na minha área. Eu queria passar para algo mais próximo de física que não seja dar aula.” E8 – PROAD “Tomar posse em outro novo concurso público.” E10 - PROAD
	6.2(In) Conveniência Da Proximidade do Trabalho Com A Residência	Diminuiria o tempo de viagem entre minha casa e trabalho” E9 – PROAF
	6.3 Maior Compensação Econômica	“Passar em um concurso com remuneração consideravelmente maior.” E9 - PROAF

Fonte: elaboração própria com base na análise dos dados de campo

Perfil do Técnico-Administrativo em Educação – TAE

Os servidores técnico-administrativos em educação correspondem à categoria de servidores que realizam atividades de apoio técnico e administrativo na universidade e não atividades fim, isto é, as atividades acadêmicas são desenvolvidas pelos servidores TAE lotados nas outras pró-reitorias, além das aqui examinadas e pela categoria de servidores docentes. No quadro 12 constam os dados gerais dos TAE selecionados para a entrevista, no quadro 12A estão listados por ordem de entrevista como foi concedida. Foi preciso remarcar entrevistas devido a agenda dos entrevistados e ao período de greve de outubro até dezembro de 2016. No quadro 12B, por ordem de lotação, listados pela pró-reitoria onde estão lotados a época desta pesquisa.

Quadro 12A. Principais Informações Dos TAE Entrevistados Por Ordem De Entrevista

Entrevistado	Sexo	Idade	Cargo	Tempo na Instituição	Nível de Escolaridade	Formação	Lotação
E1	Masculino	35	Auxiliar em Administração	7	Superior	Graduado em Administração	PROPLADI
E2	Masculino	36	Auxiliar em Administração	6	Médio	-	PROAD
E3	Feminino	34	Auxiliar em Administração	6	Superior	Graduada em Direito	PROAD
E4	Feminino	32	Auxiliar em Administração	6	Superior	Graduada em Administração	PROAD
E5	Feminino	36	Auxiliar em Administração	4	Médio	-	PROPLADI
E6	Feminino	35	Auxiliar em Administração	4	Superior	Graduada em Administração	PROAD
E7	Feminino	41	Auxiliar em Administração	3	Superior	Graduada em Economia	PROAF
E8	Feminino	29	Auxiliar em Administração	3	Médio	-	PROAD
E9	Masculino	35	Auxiliar em Administração	3	Médio	-	PROAF
E10	Masculino	37	Auxiliar em Administração	3	Médio	-	PROAD

Fonte: elaboração própria a partir dos dados coletados durante as entrevistas

Quadro 12B. Principais Informações Dos TAE Entrevistados - Organizado por Lotação

Entrevistado	Sexo	Idade	Cargo	Tempo na Instituição	Nível de Escolaridade	Formação	Lotação
E2	Masculino	36	Auxiliar em Administração	6	Médio	-	PROAD
E3	Feminino	34	Auxiliar em Administração	6	Superior	Graduada em Direito	PROAD
E4	Feminino	32	Auxiliar em Administração	6	Superior	Graduada em Administração	PROAD
E6	Feminino	35	Auxiliar em Administração	4	Superior	Graduada em Administração	PROAD
E8	Feminino	29	Auxiliar em Administração	3	Médio	-	PROAD
E10	Masculino	37	Auxiliar em Administração	3	Médio	-	PROAD
E7	Feminino	41	Auxiliar em Administração	3	Superior	Graduada em Economia	PROAF
E9	Masculino	35	Auxiliar em Administração	3	Médio	-	PROAF
E1	Masculino	35	Auxiliar em Administração	7	Superior	Graduado em Administração	PROPLADI
E5	Feminino	36	Auxiliar em Administração	4	Médio	-	PROPLADI

Fonte: elaboração própria a partir dos dados coletados durante as entrevistas

Observa-se que no quadro 12A que, dos dez sujeitos, quatro entrevistados são do gênero masculino e seis do gênero feminino. A idade varia de 29 até 41 anos; dos entrevistados, a idade vai entre 34 e 37 anos, das entrevistadas, entre 29 e 41. Quanto ao cargo ocupado mediante aprovação em concurso para auxiliar em administração, 6 atuam na PROAD, 2 na PROAF e 2 na PROPLADI com tempo de atuação na UFRRJ entre 7 e 3 anos. O mais antigo com 7 anos de casa, atua numa recém-criada pró-reitoria -PROPLADI, 3 servidores estão na PROAD com 6 anos, um com 4 anos e 2 com 3 anos, todos foram aprovados nos respectivos estágios probatórios. Ainda os 2 servidores da PROAF contam com 3 anos de UFRRJ.

No quadro 12B evidencia que os TAE, considerando os requisitos para auxiliar em administração, 4 dos 10 TAE apresentam desde o seu ingresso uma formação de nível médio exigida do cargo e 6 apresentam qualificação maior do que a exigida para o cargo são servidores com qualificação de nível superior.

Somando-se a isso, pode-se perceber que as atividades relatadas pelos servidores TAE como de sua responsabilidade, em sua maioria apresentam baixo grau de complexidade como, por exemplo, funções de secretaria, criação de documentos que já existem os padrões da universidade, gestão de documentos, confrontando-se com qualificação técnica acima da requerida para o cargo que ocupam. As descrições do cargo auxiliar em administração constam no Quadro 9.

Em relação à atuação do servidor no cargo, aquele para o qual o servidor concorre no concurso público, os servidores examinados podem atuar em várias funções e setores, tais como secretarias, setor financeiro, setor de recursos humanos, entre outros. Depende do setor aonde forem lotados pela PROAD, que se fundamenta no Edital do concurso.

Em relação ao tempo de trabalho nas Pró-Reitorias, os servidores entrevistados são relativamente novos na universidade. O entrevistado com mais tempo na Pró-Reitoria tem sete anos. As idades dos servidores se encontram na faixa entre vinte e nove e quarenta e um anos de idade, cinco com nível médio e cinco com nível superior, das quais três são formados em Administração. Destaca-se também, quatro dos dez servidores entrevistados relataram ter experiência anterior em empresas privadas ou em outras instituições de ensino federais. Todavia, essas experiências profissionais no setor privado não excederam três anos.

4.1 Primeira Categoria: Razões Para Ingressar na UFRRJ

A primeira categoria criada, denominada Razões para Ingressar na UFRRJ, engloba os motivos que os TAE apontaram como decisivos para ingressarem na Universidade. Esta categoria se subdivide em: **(i)** Seguir Orientação De Outro Servidor; **(ii)** Contribuir Para A Educação; **(iii)**: Não Aprovar Em Outros Concursos e **(iv)** Maior Compensação Econômica e Estabilidade.

4.1.1 Por Orientação De Outro Servidor Público

Nesta subcategoria pôde ser percebido a influência externa de outro servidor público, e como este induz a tentativa do concurso público por considera-la a melhor opção para o momento da vida da servidora entrevistada antes do ingresso, como se ilustra no trecho:

“Eu já tinha alguns anos de faculdade, faço licenciatura em física no IFRJ, mas eu não trabalhava. Mas cheguei a dar aula em alguns cursos mas passava a maior parte do tempo em casa. E o meu pai é servidor do IRD. ...Ele nunca me pressionou para trabalhar, mas sempre me disse “olha..faz um concurso... porque você fica mais

tranquila enquanto você estiver fazendo faculdade...enfim”. Aí surgiu a oportunidade de fazer o concurso da Rural que não tinha nada a ver com a minha área, mas eu tinha tempo para estudar então falei “ vou tentar fazer esse negócio aí”. (E8 – PROAD).

4.1.2 Contribuir Para A Educação

Nesta subcategoria se revela a preocupação e, ao mesmo tempo, a satisfação do TAE que acredita poder contribuir para a educação pública do seu país, como segue nos depoimentos.

“Eu gosto de trabalhar aqui porque aqui todos são tratados com educação... que é mais voltado para o aluno..... acho que a gente contribui para a educação do país... eu acho isso muito importante. (E7 – PROAF)

“Colaborar para que a missão da UFRRJ seja cumprida da melhor forma possível.” (E10 – PROAD)

“Poder contribuir para uma educação pública melhor e elevar sua qualidade(...).” (E1 – PROPLADI)

Percebe-se também nesta subcategoria que a contribuição para o país se reconhece associado a receber tratamento educado no trabalho o que gera satisfação com o trabalho que realizam os TAE em poderem colaborar com a educação pública.

4.1.3 Não Aprovar Em Outros Concursos

Os TAE que tiveram a oportunidade de tentar aprovar em diversos concursos, porém, não obtendo aprovação em outros concursos decidiram tomar posse da vaga aprovada no concurso da UFRRJ. Seguem depoimentos para ilustrar.

“Pedi demissão do meu emprego celetista para estudar para concursos públicos e não especificamente para UFRRJ(...).” E3 – PROAD

“(...)fiz [outro concurso] para assistente de aluno no IFRJ...mas acabou que não fui chamada”. E8 – PROAD

“O concurso para o quadro de técnico da UFRRJ, surgiu como possibilidade dentre os vários outros concursos que realizei, mas obtive êxito na UFRRJ e aqui estou até hoje.” E3 – PROAD

Nesta subcategoria revelam-se tentativas frustradas de ingresso em outras instituições públicas e sua decisão de aproveitar a vaga aprovada, sem ter sido necessariamente sua primeira opção.

4.1.4 Maior Compensação Econômica e Estabilidade

Os TAE revelaram durante a entrevista também seu interesse nas questões das compensações financeiras e na estabilidade trabalhista como motivos para ingressarem na UFRRJ como ilustram os seguintes depoimentos

“Primeiramente pela possibilidade de obter ganhos acima do que eu recebia na época, como servidor da Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro.” E1 – PROPLADI

“Almejava estabilidade e não mais trabalhar aos finais de semana. O concurso para o quadro de técnico da UFRRJ, surgiu como possibilidade dentre os vários outros concursos que realizei, mas obtive êxito na UFRRJ e aqui estou até hoje.” E3 – PROAD

Percebe-se nos trechos dos entrevistados o desejo pela possibilidade de obter maiores ganhos e a estabilidade.

Junto com as razões para seu ingresso na Universidade os TAE revelaram suas expectativas em relação ao serviço público, as quais se englobaram na segunda categoria.

4.2 Segunda Categoria: Expectativas Dos TAE Ao Ingressar na UFRRJ

A segunda categoria se subdivide em três subcategorias: **(i):** Afinidade e Compreensão do Ambiente; **(ii):** Cumprimento da Lei para IFES e **(iii):** Inserção Social no Grupo de Trabalho.

4.2.1 Afinidade e Compreensão do Ambiente

Foi possível perceber nas entrevistas que para os entrevistados, ter Afinidade e Compreender o Ambiente de trabalho lhes propiciaria administrar e desenvolver de forma eficiente as atividades demandadas, como se ilustra no seguinte trecho:

“Já havia trabalhado em outra universidade (UFRJ) como contratada [terceirizada] e gostava da dinâmica do ambiente de universidades.” (E6 - PROAD)

Ficou evidente também a importância Compreensão do Ambiente como uma consequência da ‘Afinidade com o Ambiente’ desde seu ingresso, pois parece estar ligada ao intuito que o TAE trazia de aprimorar a instituição onde ele trabalha. Ilustra-se com o trecho do entrevistado E1:

“Compreender o funcionamento da instituição e poder contribuir com visões inovadoras que pudessem corroborar para o desenvolvimento da instituição.” (E1 - PROPLADI)

Destacaram a importância que o TAE confere à compreensão do seu meio e desenvolver afinidade para, assim, poder exercer com qualidade suas atividades, aprimorando a instituição.

4.2.2 Cumprimento Da Lei Para IFES

Para os entrevistados a necessidade do cumprimento das leis que a UFRRJ está submetida é reconhecida, pois revela respeito às leis e às autoridades e, também, que cabe a eles poder conferir se este cumprimento é recíproco pelos seus pares. Esta afirmativa se ilustra com os seguintes trechos extraídos dos depoimentos dos entrevistados:

“[A Rural espera] que eu consiga fazer as minhas atividades, exercê-la da melhor forma possível, com respeito e integridade.” (E2 - PROAD)

“A Rural espera que eu cumpra aquilo que me propus a fazer quando tomei posse no cargo, que é atuar com responsabilidade, cumprindo meus deveres funcionais.” (E3 - PROAD)

“Honestidade, ética, dedicação, eficiência e comprometimento nas ações profissionais realizadas seguindo os interesses da UFRRJ.”(E5 - PROPLADI)

Os entrevistados revelam a importância dada ao cumprimento das exigências da lei regulamentadora da Universidade e conhecimento dos valores que esse comportamento requer.

4.2.3 Inserção Social no Grupo De Trabalho

Para os entrevistados é importante a interação com outras pessoas com quem trabalham como ilustram os trechos a seguir:

“As relações interpessoais eram muito positivas, um aprendizado constante. Demorei cerca de um ano para conhecer todo o funcionamento da unidade em que trabalho.” (E1 - PROPLADI)

“Foi uma adaptação rápida ao grupo de trabalho, como trabalhamos em um setor pequeno rapidamente ocorre essa a adaptação ao grupo, o que facilitou também o ensino do serviço, que foi feito no sistema "aprender fazendo", lógico que no início de forma supervisionada”. (E9 - PROAF)

“Eu dei muita sorte porque eu fiquei num lugar muito bom.... O pessoal que trabalha aqui comigo é muito fácil de lidar. Eu não tive nenhum problema...mesmo quando eu cometia uns erros eu ficava me desculpando , mas nunca ninguém chegou para me repreender, ser grosso, mal educado... Tanto é que eu moro na frente do IM [instituto

localizado em Nova Iguaçu onde o entrevistado reside] mas não quero pedir redistribuição [Seropédica onde está lotado] porque eu quero ficar aqui com eles. Então foi um processo muito tranquilo, mesmo sendo o meu primeiro emprego”. (E8 - PROAD)

Evidenciou-se assim, que ao ingressar nas Pró-Reitorias, em seus respectivos setores, os TAE procuraram informações com pessoas que já atuavam na seção. As interações e trocas de informações entre os servidores veteranos e os novatos aconteciam para tornar conhecido de todos as atividades de responsabilidade do setor, as formas de execução dessas atividades, as dificuldades vividas pelos servidores, as formas de superar esses contratemplos e até mesmo os meios para manobrar as burocracias consideradas desnecessárias, entre outras.

Além da inserção do momento inicial de ingresso dos TAE na Pró-Reitoria, os TAE revelaram que continuam adotando essa prática de interação no seu dia a dia em busca de um ambiente de trabalho amistoso, acolhedor e, também, em busca de resposta as suas dúvidas e/ou dificuldades percebidas no ambiente onde estão inseridos.

Além da inserção inicial e da prática constante de interação adotada pelos TAE, eles explicitaram os ajustamentos –adaptações- que fizeram para continuar atuando no local de trabalho de forma amistosa e eficiente.

4.3 Terceira Categoria: Situações Percebidas No Ambiente De Trabalho

Após o ingresso dos TAE na Universidade e dando início às práticas de suas atividades, revelaram situações percebidas em seu local de trabalho que, segundo eles, podem trazer um resultado -positivo ou negativo- em relação ao desempenho individual e do grupo. Cada uma é seguida de trechos dos depoimentos para ilustrar.

Esta terceira categoria se subdivide em cinco subcategorias: **(i):** Dependência De Terceiros; **(ii):** Insuficiência De Infraestrutura; **(iii):** Incompatibilidades Políticas; **(iv):** Influência Externa Para Atendimento Informal e **(v):** Sobrecarga de Atividades.

4.3.1 Dependência De Terceiros

Nos depoimentos revelaram perceber a existência de uma dependência com outros setores/pessoas para efetivamente darem continuidade às suas atividades e cumprirem prazos.

“Quando o professor efetivo volta de uma licença, por exemplo, às vezes, o departamento não comunica a gente aí ficam os 2 lá.... Ai isso dá problema para a gente...dá dor de cabeça.” (E2 - PROAD)

“No geral não tenho problemas para desempenhar minhas atividades; exceto quando dependo de outras pessoas para concluir meu trabalho, como por exemplo: um documento de outro departamento etc.” (E3 - PROAD)

“Pouca colaboração de outros setores(...) para criar um ambiente mais colaborativo.” (E4 - PROAD)

“Falta de comunicação setorial, uma vez que para desempenhar nosso trabalho, as vezes se faz necessário o auxílio de outros setores totalmente burocráticos, (não que o meu não seja, mas não colocamos dificuldades para servir outros setores).” (E6 - PROAD)

Dependência essa que se atribui a não comunicação em tempo e até a uma falta de colaboração de outros servidores.

4.3.2 Insuficiência De Infraestrutura

Nas entrevistas se explicitaram diversas queixas a respeito da infraestrutura do ambiente de trabalho. Tais deficiências para os entrevistados podem vir a impactar no desempenho das atividades setoriais, e, conseqüentemente, no desempenho do grupo. Por exemplo:

“(...)Bom...às vezes, a questão técnica. Por exemplo, um computador que não é adequado...essa questão, às vezes...acaba atrapalhando.” (E2 - PROAD)

“A melhoria e renovações no espaço de trabalho para garantir a eficiência e eficácia das ações.” (E5 - PROPLADI)

“Esperava uma sala com tudo novo (computador, mesas, cadeiras e arquivo), porém o que eu encontrei nada se assemelhava a isso.” (E10 - PROAD)

Esta falta percebida se refere a computadores e ao espaço físico das salas de trabalho.

4.3.3 Incompatibilidades Políticas

Situações percebidas foram reveladas nos depoimentos de entrevistados em relação às suas diferenças políticas, tanto em relação às deliberações do Sindicato quanto à forma de gestão da Administração Superior da Universidade. Por exemplo:

“Além da responsabilidade com a sociedade e a comunidade universitária, a falta de assimilação com algumas propostas sindicais são fatores que me motivam a trabalhar em um período de greve, embora reconheça todo e qualquer movimento em prol da conquista de melhorias.” (E1 - PROPLADI)

“A falta de uma distribuição adequada das atividades internas; o excesso destas atividades; os problemas de saúde oriundos desta situação; a falta de infraestrutura física e de material; a dificuldade de exercer atividades que exigem concentração em um ambiente compartilhado com pessoas circulando e conversando o tempo todo; o processo de deslocamento residência-trabalho-residência que consiste em, pelo menos, três horas ou mais por dia; e a desmotivação pela não observação destes fatores por parte daqueles que poderiam melhorar esses problemas e não o fazem.” (E1 - PROPLADI)

“(...)Politicagem interna, ou seja, alguns setores conseguem tudo, enquanto outros estão abandonados, não conseguem comprar nada” (E10 - PROAD)

Estas incompatibilidades correspondem a sua divergência com as propostas do sindicato, com o não cumprimento de condições de trabalho de espaço físico de trabalho e com a politicagem interna que eles percebem existir na universidade.

4.3.4 Sofrer Influência Externa Para Atendimento Informal

Foi revelada a questão da influência exercida para seguir caminho da informalidade no processo burocrático das atividades, na tentativa de encurtar o processo. Por exemplo:

“O que também dificulta as vezes é que, por exemplo, a gente tem um procedimento para fazer as coisas. Aí chega alguém aqui e aí você diz: “ olha, não dá para fazer desse jeito”, porque foi o procedimento que ensinaram para gente. Aí a pessoa recorre a alguém de cima, sabe, aí você quebra isso. Aí acaba sendo feito de boca, e você não tem um papel. Isso não é sempre que acontece, mas as vezes acontece e isso enrola um pouco o serviço, primeiro porque você fica com aquela cara de tacho porque você disse que não podia...aí depois chega lá na frente e você precisa ter alguma coisa que comprove o que foi feito e não tem, porque foi feito de boca.” (E8)

Para os entrevistados a quebra do procedimento legal para as atividades acaba gerando dificuldade para a TAE no desempenhar de suas atividades deixando-os em posição de responsabilidade.

4.3.5 Sobrecarga de Atividades

Foi relatado sobre o excesso de atividades que realizam influenciando na qualidade de seu desempenho das mesmas. Seguem trechos para ilustrar

“A falta de uma distribuição adequada das atividades internas; o excesso destas atividades(...)” (E1 - PROPLADI)

“As dificuldades, como eu já te falei, assim... É a comunidade acadêmica, a Rural toda não cumprir os cronogramas das entregas de pedidos... isso acaba que, eu tenho que fazer uma compra de um material que eu poderia fazer em uma licitação só, acabo fracionando em varias licitações .. E isso é um entrave porque acaba acumulando serviço para todo mundo, ne?” (E7 - PROAF)

Assim, diante destas situações vividas pelos próprios TAE no seu ambiente de trabalho, na seção seguinte se descrevem as percepções sobre a sua própria atuação como servidor da UFRRJ.

4.4 Quarta Categoria: Percepção Sobre a Própria Atuação do TAE

Nesta categoria reuniram-se as próprias percepções sobre sua atuação como TAE das Pró-Reitorias detalhadas em cinco subcategorias: **(i):** Desempenho Individual; **(ii):** Contribuição Colaborativa Para O Grupo De Trabalho; **(iii):** “Desmotivação” Percebida; **(iv):** Insuficiência De Capacitação e Formação Para A Área Que Atua e **(v):** Sentimento Do Servidor.

4.4.1 Desempenho Individual

Nesta subcategoria se explicita a autoavaliação do TAE entrevistado a respeito do seu desempenho dentro da seção e, assim, puderam-se evidenciar tipos de Desempenho Individuais: indo desde “Razoável” até “Acima da Média”. Por exemplo:

“razoável, pois poderia ser melhor, vou citar alguns fatores que atrapalham o meu desempenho: 1-servidores antigos desmotivados. (já sou antigo pois já trabalhei muito, já estou no abono permanência), essas palavras, já foram ouvidas, muitas e muitas vezes e desanima aquele que está entrando no serviço público. 2-politicagem interna, ou seja, alguns setores conseguem tudo, enquanto outros estão abandonados, não conseguem comprar nada.” (E10 - PROAD)

“Acima da média, quando comparado a outros profissionais de mesmo cargo. Qual unidade não quer um servidor que faça de tudo um pouco, que compreenda a burocracia institucional e seja capaz de realizar desde a troca de uma lâmpada queimada até o esboço da metodologia de um plano estratégico institucional visando o seu crescimento?” (E1 - PROPLADI)

Classificou-se como desempenho “razoável” quando percebe dificuldades de concentração, servidores desmotivados e politicagem interna. O desempenho considerado “acima da média” revela aqueles que acreditam serem melhores comparados a demais profissionais de mesmo cargo e na sua contribuição para bom andamento do grupo.

4.4.2 Contribuir Colaborativamente Para O Grupo de Trabalho

Nesta subcategoria se englobou a percepção dos TAE em relação ao seu desempenho para o grupo de trabalho em que ele está inserido, como se reflete e contribui no seu grupo.

“Classifico meu desempenho como sendo bom, tendo em vista que contribuo para o bom andamento do nosso trabalho em equipe”. E3 – PROAD

“Meu Núcleo trabalha diretamente com outro ligado diretamente a área técnica para a realização do meu trabalho. A integração é bem adequada e coerente.” E5 – PROPLADI

“Contribui de modo primordial, uma vez que participo de todos os tipos de treinamentos para deixar o trabalho cada vez mais eficiente.” E6 - PROAD

A atitude colaborativa se revela quando o desempenho individual contribui para um bom andamento do trabalho em grupo.

4.4.3 “Desmotivação” Percebida

A denominada “desmotivação” percebida em seus pares para os TAE entrevistados pode interferir no desempenho individual e do grupo. Por exemplo,

“Razoável, pois poderia ser melhor, vou citar alguns fatores que atrapalham o meu desempenho: 1-servidores antigos desmotivados (já sou antigo pois já trabalhei muito, já estou no abono permanência), essas palavrravas, já foram ouvidas, muitas e muitas vezes e desanima aquele que está entrando no serviço público.” (E10 - PROAD)

“Pouca colaboração de outros setores e lidar com a falta de motivação de outros servidores para criar um ambiente mais colaborativo.” (E4 - PROAD)

Revela-se nesta subcategoria os impactos que são causados devido a uma chamada desmotivação nos outros servidores, que envolve não ter se aposentado mesmo com tempo para tal, apenas para ganhar o salário de ativo, sem interesse por colaborar.

4.4.4 Insuficiência de Capacitação e da Formação Que Possui Para Área Em Que Atua

A insuficiência de capacitação para atuar no ambiente de trabalho foi revelada como um fator prejudicial para o desempenho individual e do grupo de trabalho. Como destacado no trecho para ilustrar.

“O que dificulta é a necessidade de capacitação, que não vem ocorrendo, e para não ficarmos obsoletos às informações, procuramos fazer por conta própria quando é possível.” (E4 - PROAD)

A ausência - ou insuficiente - de capacitação para os TAE entrevistados, influencia na qualidade do desempenho das atividades dos TAE.

4.4.5 Sentimento do Servidor

Esta subcategoria retrata como o TAE da UFRRJ, lotado em sua respectiva Pró-Reitoria, se sente como servidor público. A seguir trechos ilustrativos.

“Desvalorizado! Isto se deve, principalmente, ao tratamento dado aos servidores técnico-administrativos, não somente pelo governo federal, mas, também, pela forma como é conduzida a gestão nas instituições de ensino.” (E1 - PROPLADI)

“Me sinto bem. Muito feliz.” (E2 - PROAD)

“Feliz, visto que faço parte de uma equipe eficiente e que desempenha suas funções de maneira motivada.” (E3 - PROAD)

“UFRRJ para mim é só serviço, nada mais.” (E9 - PROAF)

Nesta categoria foram descritas as percepções próprias dos TAE desenvolvidas pela sua vivência como servidores que, ao mesmo tempo, serve para os servidores como um termômetro de avaliação própria e de seus pares.

Na próxima categoria se apresentam as razões manifestadas pelos TAE que os levariam a se ajustarem no ambiente de trabalho.

4.5 Quinta Categoria: Ajustamento para atuar no Ambiente de Trabalho

Nesta categoria se engloba as percepções que os TAE manifestaram sobre sua atuação nos seus respectivos ambientes de trabalho, foram agrupadas em duas subcategorias pela ordem: (i): Compromisso Profissional com as Prioridades do Setor Público e (ii): Atendimento das Necessidades Pessoais.

4.5.1 Desenvolver Compromisso Profissional Com As Prioridade Do Serviço Público

Está subcategoria se explicitou mediante um evento inusual quando na Universidade servidores aderiram ao movimento de greve proposto pelo Sindicato (SINTUR-RJ). No entanto, ao entrevistar os TAE, pôde ser percebida a relevância para os TAE do movimento que é tido como garantido pela Constituição Federal que ampara o servidor público e ao mesmo tempo a importância atribuída por eles mesmos às atividades institucionais.

Diante deste contexto de greve, pôde-se evidenciar como indicam os trechos a seguir:

“(...)Responsabilidade com a sociedade e a comunidade universitária.” (E1 - PROPLADI)

“Compromisso, né ‘cara’. Mesmo em greve a gente tem que tocar a seção...até porque, como eu falei, tem servidor nomeado, tem que tomar posse e também não podemos prejudicar eles.” (E2- PROAD)

“Compromisso que tenho com a UFRRJ e responsabilidade com as minhas funções.” (E3 - PROAD)

“Comprometimento com o trabalho. Estou longe da santidade, entretanto, é muito difícil ficar tranquila quando se sabe que trabalhos com prazos a serem cumpridos estão pendentes e se acumulando. Por mais que o direito e necessidade da greve sejam fundamentais e por vezes inevitáveis.” (E5 - PROPLADI)

Percebe-se que para estes servidores o compromisso e responsabilidade com a comunidade universitária foi maior que com sua classe e o direito constitucional de aderir a greve nacional decretada pela classe de servidores TAE à qual os entrevistados não aderiram.

4.5.2 Atender Necessidades Pessoais

Esta subcategoria engloba o reconhecimento dos TAE entrevistados sobre o que na UFRRJ lhes foi concedido para que tenham um espaço que atenda seus anseios pessoais, como por exemplo, desenvolvimento acadêmico e profissional. Por exemplo:

“Pude fazer faculdade através do salário que ganho na UFRRJ, tive a oportunidade de comprar uma casa própria e devo tudo isso à Universidade.” (E3 - PROAD)

“Depois que eu entrei na Rural eu pude terminar minha graduação.” (E2 - PROAD)

“Aprendizado, crescimento pessoal e contribuir com melhorias.” (E4 - PROAD)

Além do ajustamento que aceitaram realizar no espaço onde trabalham durante a atuação no ambiente de trabalho, os TAE expressaram ter desenvolvido percepções das situações vividas no ambiente de trabalho, que se ressalta a seguir.

4.6 Sexta Categoria: Razões Para Sair Da UFRRJ

Nesta última categoria se engloba as razões trazidas pelos TAE que justificam o seu desejo de pedir exoneração/egresso da UFRRJ. Detalha-se em três subcategorias: **(i)** Aprovação em Concurso na Área de Formação Que Possui e Tomar Posse em Outro Concurso **(ii):** (In) Conveniência da Proximidade do Trabalho Com A Residência e **(iii):** Maior Compensação Econômica.

4.6.1 Aprovação Em Concurso Na Área Que Possui De Formação E Tomar Posse Em Outro Concurso

Um grupo de TAE revela o seu desejo em atuar na sua área de formação como justificativa para egressar da UFRRJ; outro grupo considera seu egresso da UFRRJ justificado apenas para tomar posse em outro concurso. Por exemplo:

“Se eu passasse em outro concurso que seja ligado mais na minha área. Eu queria passar para algo mais próximo de física que não seja dar aula.” E8 – PROAD

“Passar em outro concurso público da minha área que almejo.” E6 – PROAD

“Tomar posse em outro novo concurso público.” E10 – PROAD

4.6.2 (In) Conveniência Da Proximidade Trabalho Com A Residência

Esta subcategoria inclui as percepções dos TAE sobre a comodidade/conveniência em relação ao percurso diário de casa-trabalho-casa-trabalho.

Salientam o desejo de uma proximidade do seu trabalho, pois, reconhecem perderem muito tempo no trânsito, podendo gerar desgastes desnecessários e, como reflexo, atingindo o seu desempenho perante às atividades institucionais demandadas. Por exemplo:

“Se eu passasse para um concurso mais próximo da minha casa... Ou que eu não perdesse muito tempo em trânsito...” E7 – PROAF

“Só se fosse para trabalhar próximo a minha casa.” E2 – PROAD

“Proximidade com minha residência.” E6 – PROAD

“A proximidade com a minha casa e da faculdade, porque eu estudo em Nilópolis... porque eu moro na frente do IM. E eu não fui pro IM porque eu caí numa seção muito boa , eu gosto das pessoas daqui, os meus chefes são muito sensacionais... a gente tem um esquema de carona que facilita muita a vida da gente e chega aqui bem mais rápido.” E8 – PROAD

“(...)o processo de deslocamento residência-trabalho-residência que consiste em, pelo menos, três horas ou mais por dia; e a desmotivação pela não observação destes fatores por parte daqueles que poderiam melhorar esses problemas e não o fazem.” E1 - PROPLADI

Percebe-se o desejo revelado de conseguir maior proximidade do trabalho com a casa, por outro lado, pode-se perceber que alcançar um bom engajamento com o seu grupo de trabalho ultrapassa o desejo da proximidade.

4.6.3 Maior Compensação Econômica

Um anseio frequente nos depoimentos dos dez TAE por maiores ganhos econômicos também é considerado como razão para exonerar-se da UFRRJ. Por exemplo:

“Uma oportunidade de maiores ganhos em outra instituição pública.” E1 – PROPLADI

“Só se fosse por um cargo com salário melhor.” E2 – PROAD

“Melhor oportunidade para crescimento econômico.” E5 – PROPLADI

“Passar em um concurso com remuneração consideravelmente maior, eu moro a 1 hora de minha casa, não é tão perto porém considero melhor que trabalhar no Centro da cidade do Rio de Janeiro ganhando até 20% a mais.” E9 – PROAF

Não conseguir maiores ganhos nem oportunidades para tanto os levaria a sair da UFRRJ, no entanto, para outros seria pior o estresse de trânsito para ir à cidade do que estar longe de sua residência ou ganhar menos.

Assim, considerando as categorias elaboradas e, as subcategorias detalhadas pode-se responder à questão desta pesquisa com base nos resultados empíricos da pesquisa de campo.

4.7 Proposta do Campo Com Base Na Pesquisa Empírica Realizada

No contexto geral, com base na pesquisa de campo deste estudo, permite responder à pergunta de pesquisa *Como a motivação individual e o contrato psicológico para o trabalho realizado pelos TAE do campus Seropédica, influencia para atuarem no grupo de trabalho?* da seguinte forma:

A motivação para o trabalho que os TAE revelam desde seu ingresso apresenta razões que influenciam o seu desempenho no grupo onde atuam as quais geram uma dinâmica de (des)confirmação de suas expectativas mediante as situações por eles vivenciadas no setor de trabalho, as quais por sua vez lhes fornecem novas percepções sobre seu papel e continuidade na instituição, fornecendo-lhes uma autoavaliação de seu próprio desempenho e induzindo-os a assumirem diversas formas de ajustamento no ambiente e no trabalho que realizam.

O processo motivacional examinado se evidenciou quatro razões para ingressarem na UFRRJ foram: **(i)** seguir uma orientação provinda de outro servidor público, assumindo que quem já é servidor público conhece as realidades do contexto público e os benefícios em ser um servidor. Também se notou a satisfação revelada nos servidores entrevistados cuja razão de

ingresso foi **(ii)** poderem contribuir para a educação brasileira como servidores públicos. A terceira razão para ingressar evidenciada **(iii)** não ter aprovado em outros concursos públicos, revela uma razão implícita de obter estabilidade trabalhista que o serviço público propõe. A quarta razão se refere **(iv)** a uma maior compensação econômica comparada com a que obtinham no setor privado.

Os servidores entrevistados traziam três expectativas que esperavam confirmar após a sua aprovação como servidor público TAE ao ingressarem na Universidade. Atribuem importância a **(i)** compreensão do ambiente de trabalho da IFES e desenvolver sua afinidade com o meio acadêmico e a relação deste com as **(ii)** condições para cumprimento da lei para IFES. Também esperavam conseguir **(iii)** inserção ao seu grupo de trabalho, revelado no acolhimento do novo que chega a esse ambiente, ao mesmo tempo, que propiciaria aos servidores entrevistados um aprendizado constante.

Entretanto, ao chegarem ao exercício no ambiente de trabalho os TAE entrevistados vivenciaram cinco situações percebidas durante seu dia-a-dia, assim, evidenciaram-se fatores que influenciam no desempenho -tanto individual como no seu grupo. **(i)** a dependência de terceiros que tem atrasado o andamento de suas atividades; **(ii)** a insuficiência de infraestrutura do ambiente de trabalho; **(iii)** incompatibilidades políticas, tanto com o sindicato quanto com a Administração Superior da UFRRJ; **(iv)** a influência externa para darem atendimento informal às demandas como forma de agilizar, o que para os TAE teria contribuído para **(v)** a sobrecarga das atividades de seção onde atuam. Diante do cenário que as situações vivenciadas configuraram, sua auto percepção foi se desenvolvendo. Assim, emergiram cinco tipos de percepções sobre a própria atuação como TAE nas respectivas Pró-Reitorias: **(i)** seu desempenho – indo desde “razoável” até “acima da média”, **(ii)** sua contribuição mais ou menos colaborativa no seu grupo de trabalho; **(iii)** uma “desmotivação” em outros servidores do grupo, assim como **(iv)** insuficiência de capacitação e formação para a área de atuação podendo, desse modo, comprometer o andamento das atividades individuais e com seu grupo. As situações vividas também geraram **(v)** sentimentos ao se reconhecerem servidor da Universidade.

Esses TAE que vivenciaram situações acima identificadas procuraram se ajustar, se revelando dois tipos de ajustamento para **(i)** assumir compromissos profissionais e também aproveitar o espaço para **(ii)** atender suas necessidades pessoais, como por exemplo, desenvolvimento acadêmico e profissional.

A dinâmica motivacional identificada se iniciou com suas razões para ingressarem e as expectativas que traziam as quais comparadas às situações por eles vivenciadas, geraram percepções sobre si e os induziram a realizar ajustamentos -adaptações- para continuarem na

unidade de atuação e na universidade. Porém, nessa dinâmica, também cogitam razões para pedir sua exoneração, ou seja, para egressar –sair da UFRRJ.

São razões que podem influenciar no desempenho do seu grupo de trabalho, tais como, aprovar em outro concurso que seja na área de atuação profissional do TAE, tomar posse em outro concurso público que ofereça maior compensação salarial ou ainda resolver a (in) conveniência da proximidade da casa, visto que os entrevistados apontaram o longo período de percurso casa-trabalho-casa e seu desgaste físico e mental, influenciando na qualidade do seu desempenho e influenciando na continuidade do andamento das atividades no grupo.

Tomar posse em outro concurso e a saída desse um servidor gerará acúmulo de atividades para o grupo e pode desestimular aos servidores que ficam gerando interesse em também tentar novos caminhos, assim aumentando a sobrecarga aos que ficam.

Recapitulando o quadro da Matriz Das Categorias e Subcategorias Geradas Mediante Análise das Entrevistas

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
1. Razões Para Ingressar na UFRRJ	<i>1.1. Seguir Orientação de Outro Servidor Público</i>
	<i>1.2 Contribuir para a Educação</i>
	<i>1.3 Não Aprovar Em Outros Concursos</i>
	<i>1.4 Maior Compensação Econômica e Estabilidade</i>
2. Expectativas dos TAE ao Ingressarem na UFRRJ	<i>2.1 Afinidade e Compreensão do Ambiente</i>
	<i>2.2 Cumprimento da Lei Para IFES</i>
	<i>2.3 Inserção Social no Grupo de Trabalho</i>
3. Situações Percebidas No Ambiente de Trabalho	<i>3.1 Dependência de Terceiros</i>
	<i>3.2 Insuficiência de Infraestrutura</i>
	<i>3.3 Incompatibilidades Políticas</i>
	<i>3.4 Sofrer Influência Externa Para Atendimento Informal</i>
	<i>3.5 Sobrecarga De Atividades</i>
4. Percepções Sobre a Própria Atuação do TAE	<i>4.1 Desempenho Individual</i>
	<i>4.2 Contribuir Colaborativamente Para O Grupo De Trabalho</i>
	<i>4.3 “Desmotivação” Percebida</i>
	<i>4.4 Insuficiência de Capacitação e da Formação que possui, Para A Área em Que Atua</i>
5. Ajustamento Para Atuar no Ambiente de Trabalho	<i>4.3 Sentimento do Servidor</i>
	<i>5.1 Desenvolver Compromisso Profissional Com As Prioridades Do Serviço Público</i>
6- Razões Para Sair da UFRR	<i>5.2 Atender Necessidades Pessoais</i>
	<i>6.1 Aprovar em Concurso na Área de Formação que possui e tomar Posse em Outro Concurso</i>
	<i>6.2 (In) Conveniência Da Proximidade do Trabalho Com A Residência</i>
	<i>6.3 Maior Compensação Econômica</i>

Fonte: Elaboração própria, com base na pesquisa de campo.

5 Discussão Dos Resultados De Campo À Luz Da Fundamentação Teórica

Neste capítulo são retomados os resultados da pesquisa de campo e articulados com os conceitos da fundamentação teórica para responder à questão central de estudo.⁴

Os resultados de campo destacaram que as seis categorias revelam necessidades primárias e secundárias dos TAE. As necessidades primárias englobam as fisiológicas e as de segurança; as secundárias englobam as necessidades sociais, estima, cognitiva, autorrealização e autodesenvolvimento. Estas necessidades se explicitaram numa dinâmica de formação de fatores higiênicos interagindo com fatores motivacionais, pela qual os fatores higiênicos desatendidos minimamente e perdurando sem oportunidade de sua satisfação, parecem provocar elevada insatisfação até o ponto de cogitar sair da IFES.

Essas razões para pedir sua saída - 6.1 e 6.3 - são semelhantes à de seu ingresso -1.3 e 1.4 -, porém, a razão de seu ingresso -1.1 e 1.2 - se destacaram, visto que, o salário no cargo é semelhante no setor de IFES e já obtiveram a aprovação no concurso prestado a IFE. Desse modo, a razão contribuir para a educação - 1.2 - parece ter se internalizado como um fator intrínseco para os TAE.

Em momentos atuais de crise, deslocamento destas necessidades primárias não atendidas para uma busca de satisfação de necessidades secundárias, tais como, as sociais e de segurança, em havendo esse deslocamento, os TAE se mantêm motivados não pela satisfação de suas necessidades primárias, mas pelas ainda presentes necessidades secundárias, no caso, contribuir à educação superior.

Mesmo a não atenção da Administração Superior percebida pelos TAE das suas necessidades primárias que constituem os seus fatores higiênicos, não impediu aos TAE de se engajarem no seu trabalho, talvez por ter no ingresso já ter conseguido satisfazer, mesmo parcialmente a necessidade de estabilidade e de ganho salarial regular, e ao desempenhar-se em seu cargo, terem passado a ativar suas expectativas de satisfazer suas necessidades secundárias.

À medida que vivenciam no seu grupo de trabalho, foram atendendo suas necessidades sociais, de estima e as cognitivas. Satisfazê-las passa então a ganhar valência e também instrumentalidade quando reconhecem contar com um ambiente positivo, colaborativo no seu grupo de trabalho. Este ambiente estimulador das necessidades secundárias parece fundamentado num processo espontâneo de confirmação-reconfirmação do contrato psicológico no cotidiano.

4 *Como a motivação individual para o trabalho que realizam os TAE do campus Seropédica, influencia para o seu desempenho no grupo de trabalho?*

Os TAE esperavam no ingresso condições de compreender seu ambiente de trabalho e desenvolver afinidade com as atividades que realizam, o que foi possível pela atenção recebida pelos colegas mais antigos, como afirmou a entrevistada E8. Os TAE examinados também perceberam processo de ruptura do contrato psicológico ao longo de sua atuação.

De acordo com a ordem de apresentação dos resultados empíricos do capítulo anterior à luz dos conceitos da fundamentação teórica, neste capítulo se realizará a discussão empírico-conceitual a começar pelo perfil dos servidores entrevistados.

Foi constatado que dos dez, cinco dos servidores entrevistados lotados nas Pró-Reitorias da UFRRJ apresentam a qualificação mínima requerida para este cargo de Auxiliar de Administração, ou seja, formação acadêmica de nível médio - E2, E8, E10, E9 e E5 - e cinco apresentam nível superior – E3, E4, E6, E7 e E1, com formação acadêmica variando de administração e física.

Assim, embora todos reúnam a formação mínima para o cargo, a entrevistada E8 não corresponde à recomendação de Gemelli e Fillipim (2010) que defendem ser necessário na atual administração pública servidores públicos qualificados e também com habilidades técnicas, humanas e gerenciais. Tal como pode-se perceber no quadro 9.

Os cinco servidores que apresentam qualificação de nível superior detêm formação acadêmica sem relação direta com a função efetivamente exercida pelo servidor, por exemplo, um bacharel em física. Contudo, destaca-se que no cargo de auxiliar de administração as atividades sob sua responsabilidade apresentam baixo grau de complexidade, isto é, reconhecido pelos TAE quando alegaram não encontrar grandes dificuldades em suas funções do cargo e consideraram as atividades que executam simples.

Esta percepção dos TAE sobre suas atividades não serem trabalhosas parece ter sido interpretada pelos mesmos como uma perda de prestígio de sua formação acadêmica por considerarem executar atividades simples e esta percepção de desprestígio requer, de acordo com Barbosa (2015), uma atenção maior dos seus gestores, uma vez que, perda de prestígio percebida pode ser apontada como um dos fatores contribuintes para a rotatividade dos servidores em seus setores e, externamente, cogitam pedir exoneração por ter desenvolvido um sentimento de estarem subutilizando a formação acadêmica que trouxeram no momento do ingresso ou desenvolveram ao longo do tempo na instituição.

Os processos motivacionais dos servidores examinados revelaram razões pelas quais os atuais servidores TAE decidiram ingressar na UFRRJ, em seguida pôde ser evidenciado as expectativas trazidas no seu momento de ingresso, na sequência percebeu-se as situações vividas no ambiente de trabalho, sua auto percepção como TAE foi explicitada e, por fim, foram

evidenciadas os ajustamentos que foram necessários para continuarem sua atuação neste ambiente de trabalho e também emergiram suas cogitações sobre as razões que os levariam a sair da UFRRJ.

As **razões para ingresso na UFRRJ** foram: (i) seguir orientação de outro servidor público, (ii) contribuir para a educação, (iii) não ter aprovado em outros concursos públicos e (iv) obter uma maior compensação econômica.

Essas razões remetem às considerações de Bergamini (1990) quando aponta a diversidade de interesses entre os indivíduos defendendo que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões, ou seja, há razões que motivam as ações de cada indivíduo de forma peculiar, mesmo que todos tenham tomado a mesma decisão, ou seja, tomar posse da vaga para o cargo de auxiliar de administração que conquistasse pela aprovação no respectivo concurso público.

Percebe-se que os servidores têm conhecimento e reconhecem os privilégios e vantagens de serem servidores públicos federais e eles alinham tais conveniências à necessidade de segurança. Tal segurança, nos termos de Maslow, segundo Hesketh, Costa (1980) e Viera, Boas, Andrade, Oliveira (2011) remete ao desejo de um emprego estável, da busca da proteção contra ameaça de desemprego, daí pode ser a razão de terem realizado diversos concursos públicos.

Nos termos de Herzberg, como apontam Viera, Boas, Andrade, Oliveira (2011) e Bueno (2002), estas razões para ingresso são consideradas fatores higiênicos, pois, os servidores revelam buscar uma condição de trabalho favorável para que possam continuar com as atividades que desempenham paralelamente, como por exemplo, cursar uma faculdade.

Para além do fator higiênico e a necessidade de segurança, se notou uma satisfação revelada nos TAE cuja razão de ingresso foi poder *contribuir à educação* superior brasileira como servidores públicos. Tal motivação evidenciada dos TAE fundamenta-se na necessidade de Maslow, Autodesenvolvimento, a qual para Hesketh, Costa (1980) e Viera, Boas, Andrade, Oliveira (2011), constitui uma necessidade voltada a ajudar os outros a se autodesenvolverem e a realizarem seu potencial. A razão supracitada foi examinada em Bergamini (1990) ao explicitar as ações humanas nos motivos intrínsecos, que considera ser espontâneo e gratuito. Neste caso, a satisfação de efetivamente estar contribuindo para a educação superior é uma razão trazida internamente pelo TAE, explicitando seu intuito de ajudar a UFRRJ a cumprir sua Missão.

Tal satisfação por ter ingressado para contribuir à educação revela que, em tendo essa motivação desde o início, cabe à gestão, nos termos de Vroom, manter alimentada a importância desse motivo no servidor.

Os servidores entrevistados traziam três **expectativas que esperavam se confirmar após sua aprovação como servidor público TAE ao ingressar na Universidade**. No seu ingresso atribuíam importância (i) compreender o ambiente de trabalho das IFES e desenvolver sua afinidade com o meio acadêmico e a relação desta com as (iii) condições para cumprimento da lei para IFES. Também esperavam conseguir (iii) inserção ao seu grupo de trabalho.

Estas expectativas declaradas pelos TAE se apresentaram antes de vivenciar o trabalho na unidade de lotação e significam necessidades individuais *a priori*. Indicam expectativas implícitas no momento da posse que podem ou não ser confirmadas ao longo da trajetória do novo funcionário na instituição. Desse modo, caberia neste momento ao gestor renovar o contrato psicológico visto que este trabalha com as expectativas não escritas, nos termos de um acordo de troca, ou seja, àquelas que ocorrem de forma recíproca entre a UFRRJ e o servidor TAE, uma vez que na UFRRJ também se tem expectativas implícitas sobre o comportamento do TAE que nela trabalha (ROUSSEAU, 1995; BEYDA, WETZEL, 2008).

Essas expectativas ao ingresso, em síntese, indicam o que os estudos organizacionais vêm reconhecendo que o ser humano não é totalmente controlável e previsível como se assumiu na Escola Clássica da Administração. O servidor TAE deste estudo concede importância ao ambiente de trabalho em que ele é inserido, às condições para o cumprimento da lei que regulamenta seu ambiente de trabalho e à sua inserção no grupo de trabalho, aspectos estes reconhecidos diferentemente da perspectiva administrativa mecanicista e de organização racional do trabalho com ênfase nas atividades de Taylor e Fayol, como é explicado por Motta e Vasconcelos (2006).

Desse modo, no contexto da Gestão Estratégica de Pessoas, tal como no Experimento de Hawthorne de Elton Mayo, de acordo com Motta e Vasconcelos (2006), foi revelada a importância de conhecer as atividades e os sentimentos dos servidores.

Uma das conclusões de Mayo, segundo Motta e Vasconcelos (2006), foi que quanto maior a integração social do operário ao seu grupo de trabalho maior será a sua vontade de produzir, ou seja, na gestão contemporânea, seria importante o gestor de cada unidade fazer desde o início de ingresso um processo de integração do servidor novo ao grupo para que este se sinta inserido ao seu grupo de trabalho.

Assim, destaca-se a importância do processo de ambientação para a gestão da motivação dos novos servidores para que o novo seja apresentado ao grupo e se familiarize com todo o seu setor e os objetivos específicos institucionais.

Quando os TAE **chegaram ao exercício nos seus ambientes de trabalho vivenciaram cinco situações em seu dia a dia**, evidenciando-se como fatores higiênicos que influenciam o

seu desempenho, tanto individual como junto ao seu grupo. Dentre eles encontraram-se (i) dependência de terceiros, (ii) insuficiência de infraestrutura no ambiente de trabalho, (iii) incompatibilidades políticas, (iv) influência externa para atendimento informal e (v) sobrecarga de atividades.

Essas situações percebidas são termômetros que permitem mensurar o grau de insatisfação, nos termos de Herzberg, segundo Vieira, Boas, Andrade, Oliveira (2011) e Bueno (2002) dos TAE nos seus respectivos ambientes de trabalho, comprometendo o exercício das atividades institucionais.

A *Dependência de Terceiros* que foi revelada através dos depoimentos expõe uma dependência percebida dos outros setores ou pessoas para darem andamento às atividades e para cumprirem seus prazos. Revelou-se que os servidores atribuem à não comunicação em tempo hábil pelos setores ou pessoas e até à falta de colaboração entre outros servidores. Nos termos de Chanlat (2002), essa dependência interna de terceiros foi percebida de forma negativa, talvez porque a interdependência ainda não está devidamente esclarecida pela gestão.

À *insuficiência de infraestrutura*, situação trazida pelos entrevistados a respeito da infraestrutura do ambiente de trabalho e atribuída a influência no desempenho das atividades das seções, percebendo-a como um problema crônico dentro da Universidade, sendo, em termos de Herzberg um fator higiênico (BUENO, 2002).

No contexto geral da Escola das Relações Humanas, a insuficiência da infraestrutura foi comprovada, afetando a produtividade dos operários. Quando as condições do ambiente se tornaram favoráveis os ânimos dos operários se elevaram, devolvendo a autoestima e o interesse pelas tarefas (MOTA; VASCONCELLOS, 2006).

As situações de *incompatibilidades políticas* percebidas na interação Sindicato e Administração Superior da Universidade e como refletem no desempenho de suas atividades.

Para os entrevistados, as políticas e a administração da Universidade podem ser vistas como um fator motivacional. Estas incompatibilidades correspondem a falta de assimilação das ideias propostas pelos sindicatos e da “politicagem” interna da universidade.

Também se percebe que tais incompatibilidades políticas remetem a uma visão sistêmico-controladora de Watson (2003) pois explicitou-se um conflito/tensão vivenciado tanto pelo receio quanto pelo controle do comportamento as pessoas, fazendo com que elas façam seus afazeres quase sob pressão.

A situação *sofrer influência externa para dar atendimento informal* foi uma percepção dos TAE como uma forma de agilizar o processo burocrático das atividades encurtando o procedimento estabelecido em lei, abrindo exceções casuísticas. Nesta situação se percebeu

constrangimento do servidor e, ao mesmo tempo, este considera uma situação trabalhosa e que traz de volta para si a responsabilidade desta informalidade podendo prejudicar o cumprimento da lei, gerando percepção de ruptura com o que o TAE acredita ser o seu papel na UFRRJ.

A Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) é uma Autarquia Federal de Regime Especial na qual, de acordo com Gemelli e Fillipim (2010), qualquer administração pública brasileira se fundamenta nos princípios constitucionais básicos, tais como, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, sendo estes norteadores para busca de soluções para atendimento da sociedade.

Porém, diante da fala do entrevistado, foi revelado quando há “quebra” dos princípios constitucionais que fundamentam a UFRRJ e este acaba vivenciando situações embaraçosas para o TAE por ser o responsável direto, devido a um “favor” concedido por um superior.

Na subcategoria *sobrecarga de atividades*, foi relatado o excesso de atividades que realizam, alegando prejudicar a qualidade dos serviços.

De acordo com Lobo (1975), PEREZ-RAMOS (1990), ao abordar a teoria da Expectância de Vroom, a situação do resultado que seu esforço atingirá devido ao fato de o TAE ter a percepção de que, ao acumular atividades, ele não poderá atender com eficiência - como previsto em lei- as demandas organizacionais, passa a influenciar seu desempenho dentro da pró-reitoria lotada e até pode lhe gerar problemas de saúde.

Pela ótica do contrato psicológico de trabalho esta situação se relaciona nas concepções de Rousseau (1995), ao associar o esforço em nome da organização e a lealdade ao serviço que a organização espera do funcionário. Dessa maneira, o TAE se sobrecarrega para atendimento das demandas organizacionais e, ao mesmo tempo, compromete o seu desempenho com insuficiência da qualidade.

Diante do cenário que nas dinâmicas do campo se configuram, o TAE que se engaja vai desenvolvendo sua auto percepção. Desse modo, cinco tipos de **percepções surgiram sobre a própria atuação como TAE nas pró-reitorias** (i) sobre seu desempenho - “razoável” ou “acima da média”, (ii) sobre sua contribuição colaborativa no grupo de trabalho, (iii) sobre uma alegada “desmotivação” se comparou com servidores do grupo, (iv) sobre insuficiência de capacitação recebida e formação para a área de atuação e (v) sobre sentimentos ao se reconhecerem servidores da Universidade.

Quanto às percepções sobre o seu próprio desempenho individual o TAE pôde trazer sua auto avaliação a respeito do seu desempenho dentro da seção, classificando-o como *razoável* ou *acima da média*, talvez por estarem superqualificados para o cargo que exercem.

Também foi apontado uma “desmotivação” percebida nos colegas, que de fato corresponde ao conceito de insatisfação defendido por Herzberg. Esta alegada “desmotivação” percebida em seus pares pode interferir no desempenho individual e do grupo. O desempenho individual dos TAE se apresenta influenciado negativamente quando se compara a outros servidores que considera menos engajados e, quando está em discordância com as políticas administrativas da Universidade. Em termos de Herzberg, segundo Bueno (2002) e Vieira, Boas, Andrade e Oliveira (2011) tal percepção pode ser fundamentada como o fator higiênico relacionado à discordância das políticas propostas pela UFRRJ no seu ambiente de trabalho, o que delimita as condições para desenvolvimento do exercício das demandas institucionais.

Identificaram-se também servidores que classificaram seu desempenho como “acima da média”. Isto se dá, talvez, pelo fato de ser tratar de servidores mais qualificados para atuação do cargo Auxiliar em Administração.⁵ Tal afirmativa parece desconsiderar Godoy (2014), que estabelece a valorização da qualificação técnica do trabalhador em cima da formação acadêmica.

A alegada “desmotivação” percebida em outros servidores, contradiz Rodrigues, Barrichello, Morin (2006) e Vergara (2011), que assumem que as novas organizações do trabalho demandam desde o ingresso, profissionais com alto grau de dedicação nas suas relações com o trabalho e, ao mesmo tempo, precisam empenhar-se para internalizarem os objetivos profissionais, para assim, poderem encontrar significado no seu trabalho e convergirem com os interesses pessoais, evitando, assim, a “desmotivação”. Parece que desde o ingresso não foram estabelecidas as mútuas expectativas, assumindo-se que basta seguir o que estabelece a descrição do cargo.

Em relação a contribuição colaborativa para o grupo de trabalho é trazida a percepção do TAE em relação ao seu desempenho com seu grupo de trabalho e de que forma isso se reflete e contribui no seu grupo.

Gemelli e Fillipim (2010) afirmam que o desempenho das organizações depende das pessoas que as compõem, da forma que estão organizadas, estimuladas e capacitadas, além do seu ambiente de trabalho.

Enquanto Bateman e Snell (2007) acreditam que um conjunto de pessoas que foram colocadas juntas para realizar uma tarefa não necessariamente formam uma unidade e nem atingem melhorias significativas de desempenho, para Bergamini (2008) e Griffin e Moorhead (2006) a inserção ao grupo de trabalho é um meio de estimular a convivência com outras

5 Pode ser conferido no Quadro 10 deste estudo, a Descrição do cargo Auxiliar em Administração.

peças, desenvolver interações positivas entre elas pois, se estabelece um ambiente de aprendizagem constante colaborativa no qual se oferece aos membros uma oportunidade de melhoria nas atribuições do cargo, influenciando a maneira de como os outros membros se comportam.

Desse modo, cabe à gestão considerar: institucionalizar o processo de ambientação no momento de ingresso do TAE, pois esta ambientação no momento de ingresso estimula a convivência e desenvolve interações com seus pares, tornando constantes os aprendizados.

A insuficiência de capacitação e formação para área de atuação revela que para o TAE a ausência ou pouca capacitação influenciaria no resultado.

Tal percepção vai de encontro ao Decreto Lei nº 5.707/2006 que estabelece políticas e diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, visando propiciar

a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos, o desenvolvimento permanente dos servidores públicos federais, a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos da instituição, divulgação e gerenciamento das ações de capacitação e, por fim, a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Além do fim mencionado anteriormente, o mesmo apresenta as seguintes propostas (BRASIL, 2006):

- Capacitação: Processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;
- Gestão Por Competências: 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
- Eventos de Capacitação: Cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais e informais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional

Diante do estabelecido pelo Decreto Lei supracitado, parece que há insuficiência de políticas de Gestão Estratégica de Pessoas dentro da UFRRJ a fim alinhar os objetivos da organização pública com as políticas de desenvolvimento de pessoas, conforme orientam Gemelli, Filippim (2010) e Godoy (2014).

Tal insuficiência de capacitação se revela em termos de Maslow, conforme salientam Vieira, Boas, Andrade, Oliveira (2011) e Bueno (2002), nas necessidades de estima e cognitiva, no momento que o TAE reconhece que não tem capacidade suficiente para desempenhar a atividade e recorre ao seu par para aprender como executar. Neste momento, parece que o TAE se sente detido a outro servidor para o processo de aprendizagem de suas obrigações. Neste

caso, cabe à gestão o fortalecimento do Desenvolvimento de Pessoal através de programas de capacitação para os servidores a fim de responder às incumbências institucionais, como é estabelecido pelo Decreto Lei.

A percepção sobre o *sentimento do servidor* retrata como o TAE sendo servidor da UFRRJ e, ao mesmo tempo, pôde servir para os servidores como um termômetro de avaliação própria e como eles avaliam os seus pares. Uns dos entrevistados TAE revelam sentimento de felicidade enquanto outros revelam sentimento de desvalorização.

Diante dessa percepção trazida pelos TAE, especialmente em sentir-se desvalorizado, pode-se ressaltar Granjeiro (2008), quando o autor discorre sobre a abordagem humanista, com foco no comportamento do indivíduo no trabalho e nas organizações. Desse modo, segundo Cury (2009), a Escola das Relações Humanas cria novas alternativas de administração a fim de entender as atividades e sentimentos dos trabalhadores. Ainda ressalta o autor, que o experimento de Mayo revelou que o aumento da produtividade também está ligado ao reconhecimento percebido pelo empregado ao sentirem-se importantes na organização no momento que seus supervisores dão atenção a ele.

Para Vieira, Boas, Andrade e Oliveira (2011), o sentimento do servidor aqui revelado pelos TAE se fundamenta em termos de Herzberg como um fator motivacional, pois, podem ser controlados pelo indivíduo, uma vez que está conferido com aquilo que ele - TAE desenvolve, e deve levar à valorização profissional.

Ao chegarem em seus ambientes de trabalho **os TAE passam por ajustamentos**, isto é, assumem (i) compromissos profissionais e também aproveitam o espaço para (ii) atender necessidades pessoais, como por exemplo, desenvolvimento acadêmico e profissional.

Em relação ao *compromisso profissional com as prioridades do setor público*⁶, pôde ser percebida a importância que é agregada pelos servidores à execução das atividades institucionais.

No contexto da Gestão Estratégica de Pessoas, o compromisso profissional pode ser justificado a partir do Experimento de Hawthorne de Mayo, quando uma de suas conclusões é afirmar a importância do conteúdo dos cargos e tarefas para as pessoas (MOTTA, VASCONCELLOS, 2006).

Também pode-se relacionar às concepções do contrato psicológico de trabalho, na qual

⁶ Esta subcategoria foi gerada da vivência da greve na UFRRJ, onde os TAE aderiram ao movimento de greve posposto pelo sindicato. Portanto, pôde ser percebida durante as entrevistas a relevância atribuída ao movimento sindical garantida pela Constituição Federal de 1988 que rege o servidor público e a importância agregada às atividades institucionais.

Rousseau (1995) revela a existência da crença dos indivíduos sobre os termos do acordo de troca, estabelecidos entre estes e suas organizações. Para Beyda e Wetzel (2008) essas crenças dos indivíduos fazem parte do contrato psicológico quando ele nota que deve à organização certa contribuição. Neste caso, a responsabilidade e o compromisso com o serviço público seriam os elementos de troca que o servidor tem com a Universidade.

Dessa maneira, é nítido para o TAE que é seu dever cumprir com as prioridades do serviço público, neste caso, da UFRRJ e, também, pôde ser percebida a lealdade que os TAE têm para com a UFRRJ, quando revelam sua preocupação em cumprir os prazos e não deixarem as atividades se acumularem.

Para Herzberg a responsabilidade do compromisso profissional é um fator motivador apontado como causador da satisfação no trabalho, pois atende à necessidade básica e humana de crescimento no trabalho, bem como à necessidade de as pessoas almejem se tornar mais eficientes (VIEIRA, BOAS, ANDRADE, OLIVEIRA, 2011; BUENO, 2002).

Atendimento das necessidades pessoais engloba possibilidades que a UFRRJ concedeu para que os TAE possam ter um espaço que propicie para atender também seus anseios pessoais, como por exemplo, desenvolvimento acadêmico e profissional.

Os TAE puderam se desenvolver no lado pessoal, atender desejos pessoais, através de benefícios fornecidos pela Universidade –salários- em “troca” de sua contribuição como servidor na qualidade do exercício das atividades.

O atendimento dessas necessidades pessoais pode ser visto em Maslow como um fator motivacional, através da necessidade cognitiva, que é defendida por Maslow (1943) como o desejo do indivíduo em saber, compreender e aprender.

Esse atendimento das necessidades pessoais também pode ser fundamentado em termos de Herzberg, como explicara Vieira, Boas, Andrade, Oliveira (2011) e Bueno (2002) pois, conforme sua teoria, a realização pessoal e profissional é um dos fatores contribuintes para a satisfação no trabalho.

Contudo, os TAE também cogitaram **razões para sair da Universidade**. São razões que podem influenciar no desempenho do seu grupo de trabalho, tais como, (i) conseguir aprovar em outro concurso que seja na sua área de atuação profissional do TAE e decidir tomar posse em outro concurso público, (ii) obter maior compensação econômica ou ainda resolver a (in) conveniência da proximidade de casa.

Aprovar em outro concurso na área de atuação profissional do TAE e posse em outro concurso, expressa o desejo em atuar na sua área de formação como uma justificativa para sair da UFRRJ além de sua intenção de ser aprovado em outro concurso como razão para exonerar-

se da instituição.

Para Klein e Mascarenhas (2014) os funcionários deixam as organizações por várias razões, desde a procura por um emprego que o recompense financeiramente melhor até a necessidade de se adaptar a fatores externos ligados à vontade particular do indivíduo. Os autores deixam claro que a saída do emprego não é necessariamente relacionada a insatisfação no trabalho, pelo contrário, existem funcionários abandonando seus empregos mesmo quando se sentem satisfeitos. Isso acontece, por exemplo, quando encontram para eles uma oportunidade melhor, como afirmaram os entrevistados 6 e 8.

Sobre a *(In) conveniência da proximidade*, traz a percepção do TAE da comodidade/conveniência em relação ao deslocamento trabalho-casa-trabalho.

Salientam o desejo de uma proximidade do seu trabalho pois reconhecem perderem muito tempo no trânsito, podendo gerar desgastes físicos desnecessários e, como reflexo, atingindo o seu desempenho perante às atividades.

Diante deste contexto, esta segunda razão fundamenta-se em termos de Herzberg, segundo Vieira, Boas, Andrade e Oliveira (2011) e Bueno (2002). Tal razão se encaixa nos fatores higiênicos, já que são fatores que estão para além do controle do indivíduo, e neste caso, esta razão é de responsabilidade da organização.

A terceira razão, *maior compensação econômica*, é um desejo de ingressar numa organização na qual possam auferir maiores ganhos econômicos e seria razão suficiente para exonerar-se da UFRRJ.

No contexto geral da administração pode-se relacionar essa razão trazida pelo TAE à Escola Clássica de Taylor e Fayol fundamentada por Motta e Vasconcellos (2006), no qual, neste período o conceito de homem é visto como um ser recompensável economicamente.

No entanto, esta razão vai de encontro ao que os autores Klein e Mascarenhas (2014), com base sobre gestores públicos, sustentam, já que afirmam que as razões associadas à compensação financeira, apesar de serem importantes, são pouco efetivas para a decisão de sair do emprego. Isto se deve ao fato destas perderem relevância a partir do momento que outros fatores - higiênicos e motivacionais - passam a ser levados em consideração na decisão individual de sua saída do emprego, por exemplo, afinidade com quem trabalha.

Para Herzberg, explicam Vieira, Boas, Andrade e Oliveira (2011) a razão evidenciada é considerada um fator higiênico, ou seja, fator extrínseco, já que pode ser considerada uma condição para que os TAE possam desempenhar suas atividades. E, caso os TAE se encontrem insatisfeitos com seus salários, estes podem trazer insatisfação para dentro do seu ambiente de trabalho e, como consequência, resultar na qualidade de seu desempenho.

Pôde ser percebido que os TAE revelam o desejo de ter oportunidade de auferirem maiores ganhos econômicos como razão para vir a sair da Universidade.

Assim foi possível responder, *Como a motivação individual e o contrato psicológico para o trabalho realizado pelos TAE do campus Seropédica, influencia para atuarem no grupo de trabalho?*

Como percebido, a motivação identificada é de natureza subjetiva e por isso não está ao alcance de outrem, é interno de cada indivíduo.

Desse modo, cada TAE se motiva de forma particular, porém necessidades se igualam. Tais como as de pertencerem a um grupo de trabalho, de ter reconhecimento perante ao gestor e a organização, a de se realizarem profissional e academicamente, desejos de atendimento dos anseios pessoais, entre outras.

A motivação, entretanto, está relacionada ao constante processo de respeito à individualidade de cada TAE, sem deixar de lado os fatores higiênicos, nos termos de Herzberg. Mas, a motivação também está associada aos TAE atribuírem sentido ao trabalho que realizam e de conhecerem o que a UFRRJ faz, ou seja, a sua Missão.

A motivação individual identificada através desta pesquisa revelou uma nítida percepção do TAE em relação aos fatores higiênicos e como estes são recorrentes e influenciadores na realização de suas atividades, deixando espaço mínimo aos fatores motivacionais.

Sua motivação individual influencia o seu desempenho no grupo, de forma positiva ou negativa, conforme seu processo motivacional se desloca entre os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. Influencia de forma positiva, por exemplo, quando o TAE está presente na seção no período em que a Universidade se encontra em período de greve, influencia num desempenho de “manter o atendimento da seção” e cumprir as ordens para uma hierarquia, porém, também pela preocupação com os impactos legais contra o TAE.

O que ocorre com os servidores TAE examinados não corresponde ao conceito de desmotivação, e sim a uma insatisfação que só é percebida após a sua vivência cotidiana na sua seção. Porém, esta insatisfação parece ainda não ter chegado ao “ponto de saturação”, ou seja, mesmo havendo a percepção da ruptura do contrato psicológico entre TAE e UFRRJ, ainda não houve decisão do servidor sair da Rural, apenas cogita a sua saída. Talvez, por estarem ainda movidos pela expectativa de poder contribuir para a educação, mesmo em condições de trabalho precárias.

6. Considerações Finais, Recomendações e Sugestões Para Aprofundar a Pesquisa

Esta pesquisa teve como objetivo descrever *Como a motivação individual e o contrato psicológico para o trabalho realizado pelos TAE do campus Seropédica, influencia para atuarem no grupo de trabalho* dos servidores técnico-administrativos lotados nas pró-reitorias administrativas da UFRRJ.

Para tal, o estudo partiu de uma revisão de literatura dos estudos teóricos e empíricos sobre a temática de Gestão Estratégica de Pessoas no Serviço Público Federal – IFES mediante a motivação humana para o trabalho. Assim, foram desenvolvidos quatro conceitos na revisão de literatura: **(i)** Gestão de Pessoas e Administração Pública, **(ii)** Motivação Humana para o Trabalho e o Contrato Psicológico na Organização, **(iii)** Desempenho e Sua Avaliação no Trabalho, **(iv)** Grupo e Equipe de Trabalho. A fundamentação teórica sobre esses assuntos teve o objetivo de entender a gestão de pessoas contemporânea, especificamente na Administração Pública, a motivação humana dentro do contexto de trabalho da esfera federal e a influência para o desempenho nos grupos de trabalho.

Na sequência, definidos o percurso metodológico e métodos de coleta e análise de dados, procedeu-se a realização da pesquisa de campo mediante entrevistas com os dez servidores técnico-administrativos das pró-reitorias administrativas da UFRRJ, no campus Seropédica, para responder à pergunta de pesquisa⁷.

Assim, como foi exposto no decorrer do trabalho, pode-se concluir que o estudo da motivação apresenta relevância para a organização, visto que, ao reconhecer os fatores motivacionais e como estes são capazes de influenciar a percepção individual e no grupo de trabalho, o gestor poderá adotar estratégias assertivas pertinente à realidade examinada.

Quando as pessoas se encontram motivadas e satisfeitas com o trabalho que realizam, poderão estar mais envolvidas com a missão da organização.

Neste trabalho a importância dada pelos TAE ao cumprimento da legislação, ao respeito ao ambiente que ele está inserido e às autoridades às quais a UFRRJ se reporta é, para eles, um instrumento de amparo e norteador do exercício das suas atividades. O intuito é minimizar os efeitos advindos das pressões extraviadas da burocracia durante o exercício das demandas institucionais.

Porém, os fundamentos legais vigentes que são do decreto lei 5.707/2006 dificultam uma gestão de pessoal condizente à Gestão Estratégica de Pessoas no sentido de propiciar, entre

⁷ *Como a motivação individual e o contrato psicológico para o trabalho realizado pelos TAE do campus Seropédica, influencia para atuarem no grupo de trabalho?*

outros, o autodesenvolvimento, a autorrealização e aprendizado no trabalho dos servidores, ou seja, oportunidades de satisfazerem as três necessidades do topo da pirâmide de necessidades humanas de Maslow.

Ficou mais evidente no caso daqueles servidores que apresentam qualificação acima daquelas mínimas requeridas para o cargo auxiliar em administração.

Outra questão ligada à base legal estabelecida para gestão de pessoal se refere ao sistema salarial e de recompensa: este ainda não considera as competências e habilidades dos servidores TAE, baseia-se apenas no cargo que se ocupa - auxiliar em administração - e nos requisitos mínimos do ingresso. A compensação por qualificação - progressão por mérito - parece insuficiente, tendo em vista as necessidades cognitivas, de autorrealização e de autodesenvolvimento do indivíduo, assim como para efetivar a política de desenvolvimento contínuo dos servidores.

Explicitou-se tanto nos servidores mais qualificados desde o ingresso como também nos que ao longo da trajetória se qualificam, com investimento da IFES para tal e não utilizam essa qualificação, pois continuam nas mesmas atividades e para o aproveitamento de suas qualificações, demandaria um novo concurso público.

A motivação humana pode ser influenciada por fatores extrínsecos e intrínsecos, no entanto, tendo em vista a motivação ser de natureza individual, intrinsecamente é impossível outra pessoa motivar alguém, apesar da “crença” de que se possa motivar outra pessoa.

Por isso, por exemplo, quando no depoimento o servidor alega sentir-se “desmotivado” devido ao seu par não estar “motivado” - refletindo o comportamento do par em si-, o que efetivamente ocorre nesta situação é uma **insatisfação** e não uma “desmotivação”, como expressou o entrevistado.

Os fatores externos influenciam na motivação dos TAE e foram revelados nas razões de ingresso e de saída da UFRRJ, afetando sua satisfação no trabalho.

As razões para sair da Universidade no período da pesquisa permaneceram semelhantes às razões de seu ingresso, mas, até o momento da pesquisa, os TAE insatisfeitos não tomaram a decisão de sair, pois mesmo insatisfeitos, reconhecem que alcançaram alguma estabilidade laboral e salarial.

Assim, conclui-se com base na dinâmica motivacional dos TAE que cabe à Administração das IFES, mediante as chefias superiores diretas em cada seção, agir em relação aos fatores higiênicos, entretanto, cabe também dar atenção aos fatores motivacionais para ativar as necessidades secundárias –superiores - como as cognitivas, de autorrealização e autodesenvolvimento mediante a reconstrução do contrato psicológico pelo qual as expectativas

recíprocas se reconstruem, mesmo em tempo de crise, sobre o significado do trabalho realizado pela instituição e destacando a contribuição e sentido do trabalho que os TAE realizam.

O cumprimento da legalidade que rege a Administração Pública concede aos gestores poder legal. Entretanto eles também detêm poder discricionário que pode ser utilizado para adotar formas de reconhecimento além das restritas recompensas salariais e promoções previstas em lei.

Todavia, se recomenda para a Gestão a elaboração de um Programa de Motivação dos Servidores Públicos Federais na IFES:

I: acompanhar os processos motivacionais dos TAE, ativando as Necessidades Secundárias (Maslow) aumentando sua Instrumentalidade, Valência e Expectância (Vroom);

II: Apresentar regularmente nos programas de ambientação e treinamento o PDI -Plano de Desenvolvimento Institucional- e os objetivos de longo e médio prazo, para além dos que já são reconhecidos no curto prazo;

III: Capacitar o gestor de cada unidade para utilizar e desenvolver o Contrato Psicológico como ferramenta motivacional no cotidiano dos TAE;

IV: Capacitar avaliadores e avaliados para a aplicação efetiva do sistema de Avaliação de Desempenho por Resultados de modo a superar a prática ainda vigente de realizar avaliação apenas para cumprir a lei sobre progressão salarial e o estágio probatório, que parece se realizar ainda sem alinhamento com o PDI, ou seja, de modo estanque, apenas para informar a PROAD e o Departamento de Pessoal o aumento salarial correspondente.

Desse modo, se evitaria perder a informação sobre resultados do desempenho do TAE e poder-se-á com base nessa informação elaborar uma efetiva capacitação, assim como evitar-se-á perder informações sobre as condições específicas de trabalho que os impedem aprimorar o trabalho realizado.

A percepção de que toda Avaliação de Desempenho tem como consequência apenas um percentual de aumento salarial, inibe ativar as necessidades de aprender, de autorrealização e autodesenvolvimento contribuindo ao grupo e de se vincular ao tecido social da IFES.

Conceitualmente, a dinâmica de deslocamento da importância dada aos fatores higiênicos para dar importância às necessidades que compõem os fatores motivacionais abre espaço para questionar até que ponto a oportunidade de satisfazer necessidades primárias precede à oportunidade de satisfazer necessidades secundárias.

Também ficou explícita a importância dada a necessidade cognitiva, ou seja, o apreço dos TAE pelas oportunidades de aprender revelou essa necessidade presente que pode ser

ativada mediante a prática de ambientação e capacitação coletiva feita pelos mais antigos com os novos servidores nas seções e nos setores da IFES.

Sugestões Para Aprofundar a Pesquisa

Para aprofundar esta pesquisa sugere-se que o mesmo estudo se realize em outras unidades da Universidade, a fim de descrever como a influência da motivação humana para o trabalho se apresenta nas demais seções, principalmente àquelas não voltadas para as áreas administrativas e sim para as áreas fim, visando à melhoria contínua do desempenho dos servidores e suas unidades.

Seria proveitoso saber mais profundamente como e por que o servidor mais qualificado decide prestar concurso para um cargo com requisitos aquém de sua qualificação e depois que ingressa, passa a se dedicar a estudar para realizar novo concurso passando, portanto, a direcionar sua motivação e desempenho no trabalho e satisfazer um desejo individual pessoal, afastando-se do proposto pelo o cargo para o qual se candidatou.

Seria interessante também, conhecer o que os gestores e usuários externos da organização entendem e como poderia reter esses servidores, servindo também para aprofundar no estudo aqui iniciado.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Os Avanços e os Dilemas do modelo pós-burocráticos à luz da experiência internacional recente. Reforma de Estado e Administração Pública Gerencial. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2006. Capítulo 7, p.173-199.

ALVES FILHO, Antônio; COSTA, Maria Teresa Pires. Condições de trabalho e motivação em contextos do Sistema Único de Saúde–SUS. **INTERFACE: Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 10, n. 1, p. 57-74, 2013. Acessado em: julho de 2017. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/15844/condicoes-de-trabalho-e-motivacao-em-contextos-do-sistema-unico-de-saude-----sus>>

ANBREU, Maria Júlia Carvalho; SILVA, Georgina Alves Vieira da. Contratos Psicológicos Nas Organizações: Bases De Sua Construção. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 13, n. especial, p. 93-104, 2006. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/viewFile/36544/39265>> . Acesso em: 15 de outubro de 2016.

BAPTISTA, Carolinne Montes; ARAÚJO, Rafaela Alves Quadros de; FONTES, Cláudia Pereira; PINHEIRO, Ilurdes Alves; VÉRAS, Renata Meira, O Estado da Arte sobre o Reuni. Trabalho apresentado no XIII Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária nas Américas, Buenos Aires, 27-29 de novembro 2013. Disponível em <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/114850>> Acessado em 08 de maio de 2016.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARBOSA, Leticia Lopes Tavares de Lima. Dinâmicas de Aprendizagem dos Servidores Públicos para Desenvolvimento de suas Competências Funcionais no ICEX da UFRR. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, junho de 2015.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. Administração. Liderança & Colaboração no Mundo Competitivo. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. Revista de Administração. Características motivacionais nas empresas brasileiras. Revista de Administração de Empresas, v. 30, n.4, p. 41-52, out. /dez. 1990.

BEYDA, Tânia Tisser; WETZEL, Úrsula. Formação do Contrato Psicológico: Um Estudo de Caso em Empresas com Práticas Maduras na Gestão de Recursos Humanos. In: XXXII ENCONTRO DA ANPAD, 2008, Rio de Janeiro, Brasil. p. 1-16. Disponível em : <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR-B862.pdf>> . Acesso em: 15 de maio de 2017.

BOHN, Fernanda. Supremo Tribunal de Justiça. A formação de equipes no âmbito do serviço público: dificuldades encontradas e soluções propostas, 2008. Disponível em: <http://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/81321/formacao_equipes_ambito_bohn.pdf>. Acesso em maio de 2016

BUENO, Marcos. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão – Cesuc, Catalão, p. 3 -28 ano IV, n. 6 – 1. Sem. 2002

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administração de empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRASIL. Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e As Diretrizes Para O Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, e Regulamentada Dispositivos de Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 24 fev. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 18 abr. 2016.

BRASIL. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm>. Acesso em: 19 abr. 2016.

BRASIL. Decreto no 6.096, 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: 08 de maio de 2016.

BRASIL. Ministério da Educação. Disponível em: <<http://reuni.mec.gov.br/o-que-e-o-reuni>>. Acesso em 08 de maio de 2016.

BRASIL. Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 19 de abr. de 2016.

BRASIL. Lei no 11.091 de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm. Acesso em: 19 de maio de 2016.

BRASIL. Lei no 11.784, de 22 de setembro de 2008, Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11784.htm>. Acesso em: 19 de maio de 2016.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos.; SPINK, Peter. Gestão do Setor Público: Estratégia e estrutura para um novo Estado. Rio de Janeiro: FGV, 1998. Disponível em: <http://www.plataformademocratica.org/Publicacoes/7562_Cached.pdf>. Acesso em: 08 de maio de 2016.

CALDAS, Igor Lúcio Dantas Araújo. A avaliação periódica de desempenho do servidor público estável: efeitos do princípio da eficiência sobre o desempenho do servidor público. *Conteúdo Jurídico*, Brasília-DF: 19 abr. 2011. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.31760&seo=1>>. Acesso em: 20 maio 2016.

CHANLAT, Jean-François. O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In: VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal em 2002. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043316.pdf>>. Acesso em: 10 de maio de 2016

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). *Revista da Administração de Empresas*, v.35, n.6, p. 67-75. 1995

CORREIA, Rui; MAINARDES, Emerson Wagner. O desenvolvimento do contrato psicológico orientado para desempenhos de elevado rendimento PSICO, Porto Alegre, PUCRS, v. 41, n. 2, pp. 266-277, abr./jun., 2010.

COUTINHO, Maria Chalfin. Sentidos do trabalho contemporâneo: as trajetórias identitárias como estratégia de investigação. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, v.12, n.2, p.189-202. 2009

CURY, Antônio. *Organização e métodos: uma visão holística*. São Paulo: Atlas, 2009.

FREIRE, Ayalla Cândido; FREITAS, Lucia Santana de. A aplicação da Teoria da Expectância de Vroom na perspectiva de jovens universitários em seus primeiros empregos. *Jornadas Hispanos Lusas De Gestión Científica*, v. 17, p. 3.732-3.743, 2007.

GEMELLI, Inês Maria Picoli, FILIPPIM, Eliane Salete. Gestão de Pessoas na Administração Pública: o desafio dos municípios. *RACE, Unoesc*, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010. Disponível em: <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/375/pdf_101>. Acessado em 24 de abril de 2017.

GODOY, Maria Tereza. Qualificação do Servidor Público: Implicações na Gestão de Pessoas na Universidade Federal de Goiás. In: XXXVIII Encontro da ANPAD, 2014, Rio de Janeiro, Brasil. p. 1-15. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/273772693_QUALIFICACAO_DO_SERVIDOR_PUBLICO_Implicacoes_na_Gestao_de_Pessoas_na_Universidade_Federal_de_Goias?enrichId=rgreq-9a8559d9044ba5af95bf955b046b03d3-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI3Mzc3MjY5MztBUzoyMDkxNDA2NDg1NTA0MDBAMTQyNjg3NDQyNDEyOA%3D%3D&el=1_x_3&_esc=publicationCoverPdf>. Acesso em: 17 de maio de 2017.

GRANJEIRO, José Wilson. *Administração Pública: Ideias para um Governo Empreendedor*. Brasília, 2008.

GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Ática, 2006.

HESKETH, José Luiz; COSTA, M. T. P. Maria. Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho. *Revista de administração de empresas*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 3, p. 59-68, jul./set. 1980. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v20n3/v20n3a05>>. Acesso em 06 de março de 2017.

JUNQUILHO, Gelson Silva. Teorias da Administração Pública. Florianópolis; 2010. Apostila do Curso de Bacharelado em Administração Pública. Departamento de Ciências da Administração /UFSC/ Universidade Aberta do Brasil. Disponível em: <http://ead.uepb.edu.br/arquivos/Livros_UEPB_053_2012/01-teorias%20da%20administra%E7%E3o%20publica/livro%20grafica%20TGAPublica.pdf>. Acesso em 28 de abril de 2017.

KLEIN, Fabio Alvin; MASCARENHAS, André Ofenhejm. Motivação no Serviço Público: Efeitos sobre a retenção e Satisfação Profissional dos Gestores Governamentais. In: XXXVIII ENCONTRO DA ANPAD, 2014, Rio de Janeiro, Brasil. p. 1-16. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_APB1613.pdf>. Acesso em: 15 de fevereiro de 2016.

LÉDA, Denise Bessa, MANCEBO, Deise. REUNI: heteronomia e precarização da Universidade e do trabalho docente. In: *Educação e Realidade*. V. 34, n.1, pg. 49-64, jan/abr 2009.

LEITE, Nildes R. Pitombo; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. Gestão estratégica de pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o caso Vale. *Revista de Administração*, São Paulo, v.46, n.1, p.19-31, jan./fev./mar. 2011. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/44522>>. Acesso em 15 de outubro de 2016.

LOBOS, Júlio. Teorias sobre a Motivação no Trabalho. In: *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, 15, 2, 17-25, mar./abr. 1975. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v15n2/v15n2a02.pdf>>. Acesso em maio de 2017.

MASLOW, Abraham Harold. A theory of human motivation. **Psychological Review**, v. 50, n. 4, p. 370, 1943. Disponível em: http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=12707. Acesso em: Julho/2017

MOTTA, Fernando Claudio; VASCONCELOS, Isabella Gouveia F. Teoria geral da administração. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

OLIVEIRA FILHO, Adão. Política de Gestão de Pessoas em Instituições Federais de Ensino Superior: uma Análise dos Subsistemas Capacitação e Aperfeiçoamento e Avaliação de Desempenho. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Agosto de 2012.

PACHECO, Andressa Sasaki Vasques, RISSI, Maurício, PACHECO, Anderson Sasaki Vasques, STELZER, Joana; ALMEIDA, Mário de Souza. Proposta de melhoria no desempenho nas funções administrativas em uma universidade federal. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v.6, n.1, p.42-59. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/19834535.2013v6n1p42/23986>>. Acessado em: 01 mar. 2016. ISSN 1983-4535.

PEDROSO, Marcia Naiar Cerdote. A crise do modelo de produção taylorista/fordista e a emergência do toyotismo, 2004. Disponível em: <<http://www.angelfire.com/sk/holgonsi/marcia.html>>. Acessado em: 18 out. 2016

PÉREZ-RAMOS, Juan. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. *Psicologia USP*, v. 1, n. 2, p. 127-140, 1990.

PESSOA, Maria Naiula Monteiro. Gestão das universidades federais brasileiras: um modelo fundamentado no *Balanced Scorecard*. Florianópolis, SC, 2000. Tese de Doutorado em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.

PIMENTA, Jacqueline Farnese Rezende; GARBIN, Tania Rossi. Motivação para o Trabalho: Um Estudo com Servidores do Ministério Público de Minas Gerais. In: IV Encontro De Gestão De Pessoas E Relações De Trabalho, 2013, Brasília-DF. p. 1-16. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR153.pdf>>. Acesso em: 06 de janeiro de 2016.

PINTO, Juliana de Fátima; BEHR, Ricardo Roberto. Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública. *Cad. EBAPE.BR*, v. 13, no 4, Artigo 8, Rio de Janeiro, Out./Dez. 2015

PRODANOV, Ernani Cesar de Freitas. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

REGIS, Lorena Fagundes Ladeia Vitoria; PORTO, Isaura Setenta. Necessidades humanas básicas dos profissionais de enfermagem: situações de (in)satisfação no trabalho. *Rev. esc. enferm. USP*, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 334-341, Apr. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S008062342011000200005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em fevereiro de 2017.

RODRIGUES, Andrea Leite.; BARRICHELLO, Alcides; MORIN, Estelle. M. Os sentidos do trabalho para profissionais de enfermagem: Um estudo multimétodos. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 56, n. 2, março-abril, 2016. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol56-num2-2016/sentidos-trabalho-para-profissionais-enfermagem-estudo-multimetodos>>. Acesso em maio de 2016

RODRIGUES, Weslei Alves; REIS NETO, Mário Teixeira; GONÇALVES FILHO, Cid. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, p. 253-273, jan./fev. 2014. Acessado em: julho de 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122014000100011&script=sci_abstract&tlng=pt>

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de Estágio e de pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2013.

ROUSSEAU, Denise. M. *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, California: Sage, 1995.

ROUSSEAU, Denise M., Footprints in the Sand: Denise Rousseau, Organ Dyn (2015). Disponível em <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.05.009>. Acessado em: 15 de mar de 2016.

SAMPAIO, Rosely Moraes.; LANIADO, Ruthy Nadia. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. Rev. Adm. Pública, v. 4, n. 1, p. 151-74, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n1/a08v43n1.pdf>> . Acesso em 11 de maio de 2016.

SANTANA, Élcio Eduardo de Paula; SOBRINHO, Zaki Akel. O Interpretativismo, Seus Pressupostos e Sua Aplicação Recente na Pesquisa do Comportamento do Consumidor. In: Anais do I Encontro do Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, 2007, Recife, Pernambuco, Brasil. p. 1-10. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq_2007/ENEPO313.pdf>. Acesso em: 16 de maio de 2016.

SILVEIRA, Victor Natanael Schwetter; MIRANDA, David Ledson Assis de. Gestão Estratégica de Pessoas e Desempenho Organizacional: Uma Análise Teórica de Suas Relações e Configurações. In: Anais do XXXV Encontro da ANPAD, 2011, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil. p. 1-17 Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR1408.pdf>>. Acesso em: 12 de maio de 2016.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos Humanos X Gestão De Pessoas. Revista Científica de Administração, v. 10, n. 10, p. 51-61jan./jun. 2008. Disponível em: <<http://proseg.co/media/7addfabb9962e99dfff8119ac1e1e75.pdf>>. Acessado em 26/out/16

UFRRJ Auditoria Interna. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://institucional.ufrj.br/audin/files/2015/01/PAINT-2015-definitivo.pdf>> Acesso em 10 de maio de 2016.

UFRRJ. Plano de Desenvolvimento Interno – PDI. Disponível em: <<http://r1.ufrj.br/wp/acessoainformacao/institucional/pdi/>>. Acesso em: 16 de maio de 2016.

UFRRJ. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://portal.ufrj.br/institucional/>>. Acesso em 03 maio de 2016.

UFRRJ. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – SOC. Disponível em: <<http://institucional.ufrj.br/soc/>> . Acesso em: 03 de agosto de 2017

VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2010.

VIEIRA, Carolina Belli; VILAS BOAS, Ana Alice, ANDRADE, Rui Otavio Bernardes de; OLIVEIRA, Elias Rodrigues de. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. Revista ADMpg Gestão Estratégica, v. 4, n. 1, p 1-12, 2011.

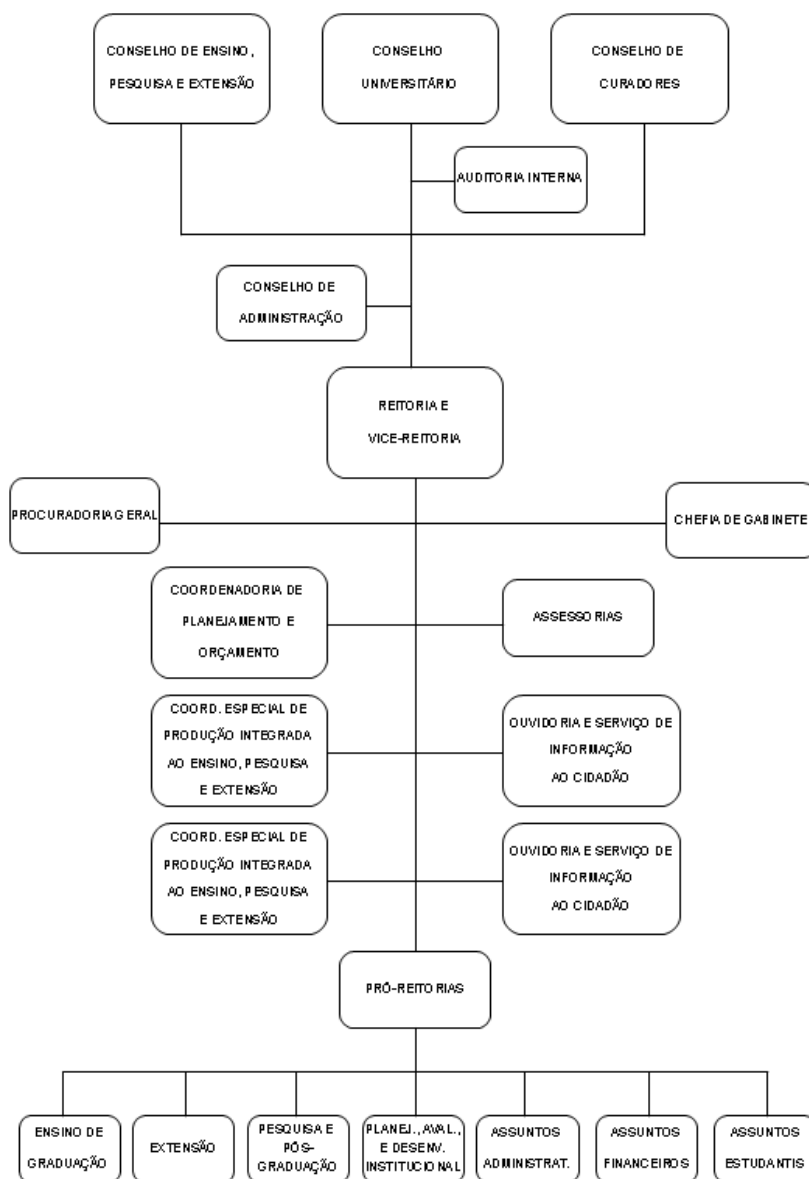
XANDÓ BAPTISTA, André de Lima; SANABIO, Marcos Tenure; Avaliação de desempenho de técnico-administrativos em educação no âmbito das instituições federal de ensino superior. Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, Florianópolis, p. 182-205, nov. 2014. ISSN 1983-4535. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2014v7n3p182/28261>>. Acesso em: 19 maio 2016.

WATSON, Tony J. Organização e trabalho em transição: da lógica "sistêmico-controladora" à lógica "processual-relacional". Revista de Administração de Empresas - RAE, São Paulo: FGV, v. 45, n. 1, p. 14-23, jan. /março 2003.

ZANELLA, Liane C. H. Metodologia de estudo e de pesquisa em administração. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2009.

ANEXOS

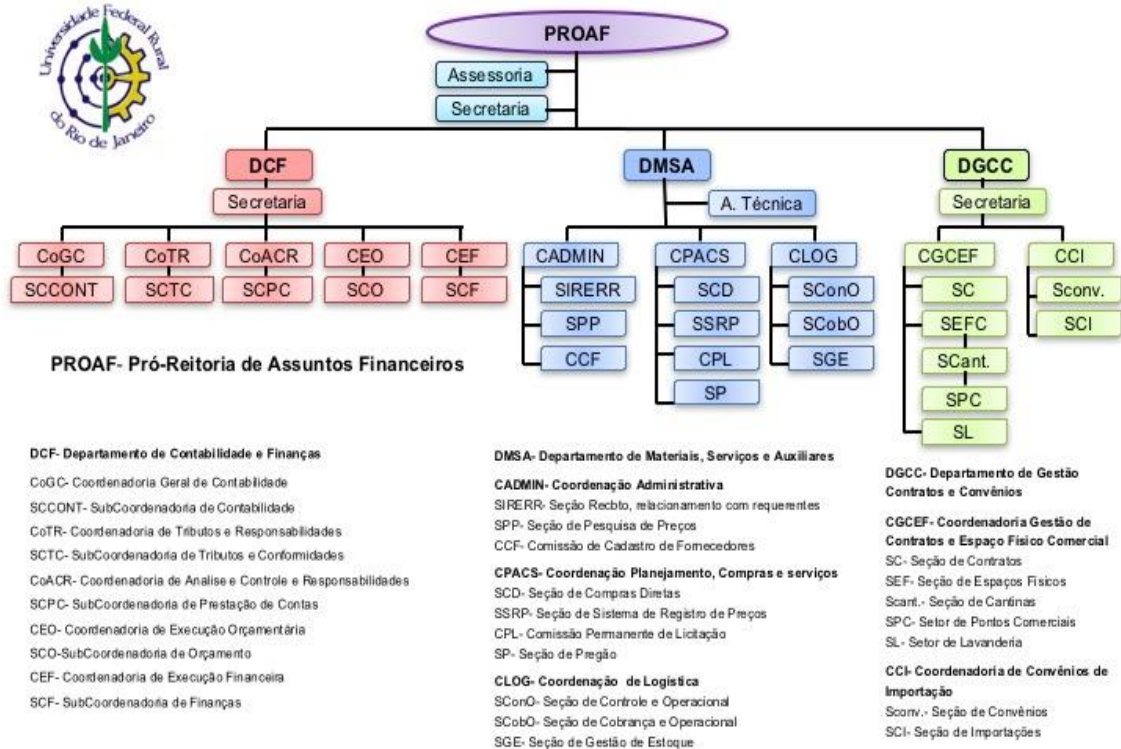
ANEXO I – Organograma da UFRRJ



Fonte: site da UFRRJ, a, 2016, disponível em: <http://institucional.ufrj.br/audin/files/2015/01/PAINT-2015-definitivo.pdf> acesso em: 10/05/2016

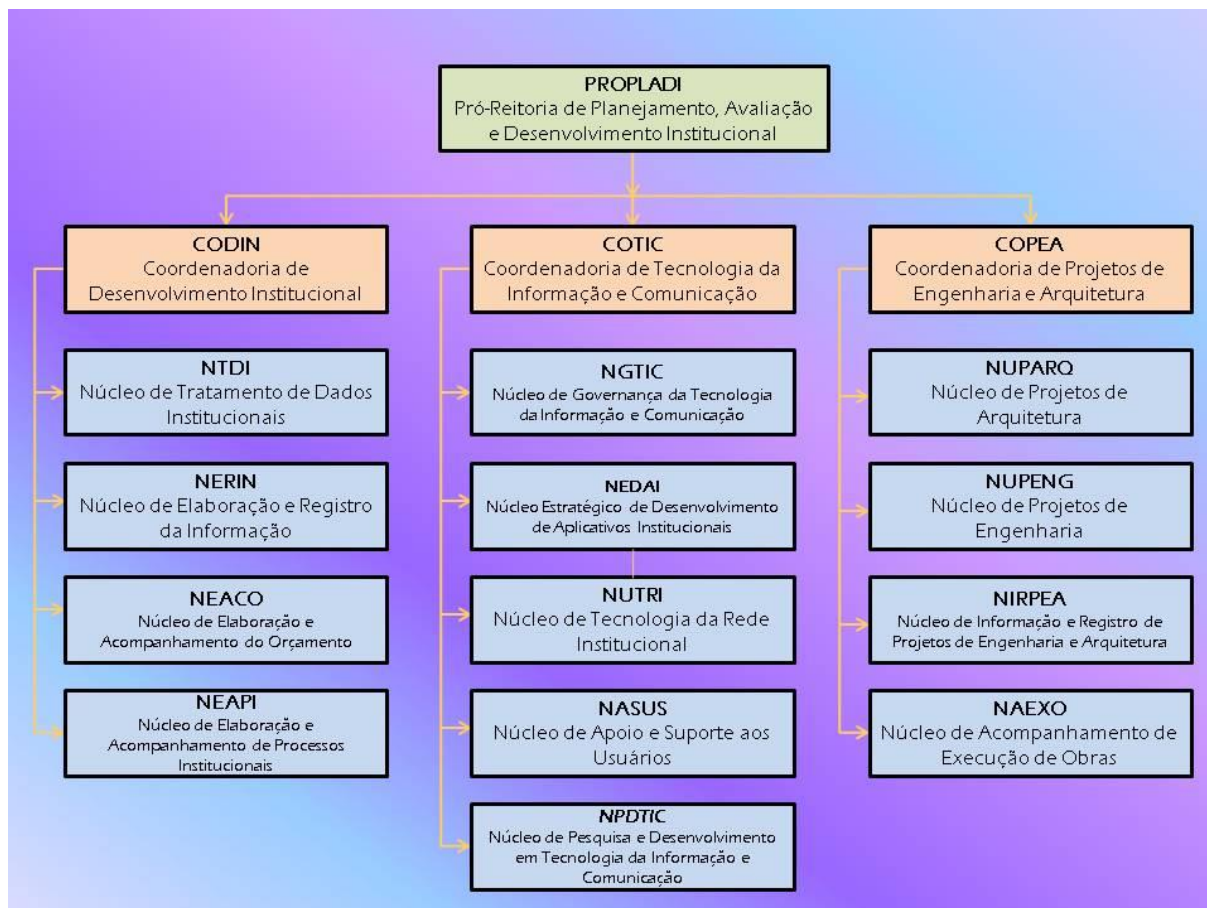
ANEXO II – Organograma da PROAF

Fonte: site da UFRRJ, 2016, disponível em: < <http://portal.ufrj.br/pro-reitoria-de-assuntos-financeiros/estrutura-organizacional/>> acesso em: 10/05/2016



ANEXO III – Organograma da PROPLADI

Fonte: site da UFRRJ, 2016, disponível em: <<http://portal.ufrrj.br/pro-reitoria-de-planejamento-avaliacao-edesenvolvimento-institucional/>> acesso em: 10/05/2016



ANEXO IV – ORGANOGAMA da PROAD

Segundo a responsável pelo organograma desta Pró-Reitoria este organograma encontra-se no Conselho Universitário – CEPE para ser aprovada sua atualização.

ANEXO V – Termo de Consentimento

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO ACADÊMICO – MA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, ELAINE DA SILVA LIMA, aluna do curso de Mestrado Acadêmico da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), estou desenvolvendo a pesquisa: A MOTIVAÇÃO HUMANA E DESEMPENHO DE GRUPOS DE TRABALHO: O CASO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO CAMPUS SEROPÉDICA DA UFRRJ sob a orientação da professora Doutora Beatriz Villardi Quiroz. Convido o (a), participar desta pesquisa que tem como objetivo descrever a relação da Motivação Humana e seu Desempenho dentro do Serviço Público.

A participação do Sr(a) será por meio de entrevista. Tal procedimento será realizado por nós dois, aplicado oral e individualmente e previamente agendado. A entrevista será gravada em áudio e qualquer dado que possa lhe identificar não será usado na análise dos dados. A sua participação é voluntária, estando o pesquisador à disposição para qualquer esclarecimento, de modo que sua recusa em participar em qualquer momento da pesquisa, não trará qualquer penalidade ou prejuízo.

Após ler este termo de Consentimento Livre e Esclarecido e aceitar participar da entrevista, solicito a sua assinatura em duas vias, sendo que uma delas permanecerá em seu poder. Qualquer informação adicional acerca desta pesquisa poderá ser obtida junto ao (a) pesquisador pelo e-mail: lima.eelaine@gmail.com.

Elaine da Silva Lima
Matrícula: 201513360007-6

Consentimento Pós-Informado:

Eu, _____, portador (a) do número de identidade _____, fui esclarecido (a) sobre a pesquisa: A Motivação Humana e Desempenho dos Grupos de Trabalho: O Caso dos servidores técnico-administrativos do Campus Seropédica da UFRRJ e concordo que meus dados sejam utilizados na realização da mesma.

Assinatura: _____.

E-mail: _____.

Data: ____/____/____.

APÊNDICES

APÊNDICE I – Roteiro Elaborado para Entrevista Piloto

Tema: Gestão de Pessoas no Setor Público Federal – IFES

Temática: Gestão Estratégica de Pessoas

Apresentação

Esta entrevista faz parte da elaboração de uma pesquisa de campo de Mestrado Acadêmico em área de Administração que estudará a Motivação Humana no Trabalho e sua relação com o Desempenho para o Grupo de Trabalho relacionada aos técnico-administrativos das Pró-Reitorias Administrativas da UFRRJ, Campus Seropédica

DADOS GERAIS:

Idade:

Gênero:

Formação (titulação) acadêmica e profissional:

Experiência Profissional:

Tempo na Instituição:

Tempo no Cargo Atual:

Roteiro Para Entrevista - Piloto

- 1- Por que você quis entrar no Serviço Público? O que te trouxe, fez você querer ingressar?
- 2- Como foi sua trajetória profissional até chegar na PR?
- 3- Ao chegar lá no DMSA, lá na Pró Reitoria que você está ligado, como foi o processo de se adaptar (ajustar) no grupo?
- 4- Quais as atividades que você realiza? E dessas atividades, as mais fáceis, as mais difíceis e por que?
- 5- Considerando a sua trajetória até aqui como tem sido o seu desempenho?
- 6- A quais requisitos que você atribui a esse seu desempenho?
- 7- Quais são os seus usuários finais? O que você entende como usuário final?
- 8- Quais são as principais exigências para você cumprir seu desempenho com qualidade no trabalho?
- 9- Quais os principais problemas/dificuldades para você realizar as atividades que hoje são de sua responsabilidade?
- 10- O que te faria te pedir redistribuição? Por que?

APÊNDICE II – Transcrição na Íntegra da Entrevista Piloto

DADOS GERAIS:

Data da entrevista: 02/08/2016

Idade: 32 anos

Gênero: Masculino

Formação (titulação) acadêmica e profissional: Formado em Ciências Sociais Especialização em História Social e, atualmente, cursando Direito.

Experiência Profissional: Coordenação de Logística

Tempo na Instituição: 9 anos

Tempo na função atual: 8 anos

Dados Gerais da Entrevista

Duração: 35'

Local: Restaurante

Obs. Sobre o entrevistado: Tranquilo, Calmo. Percebe-se a vontade de ajudar no trabalho.

Obs. Sobre a entrevistadora: Pareceu uma entrevista muito longa. Muitas vezes detalhada. Muito falante.

Ansiosa por considerar pouco objetivas as respostas.

E: Então En1... Gostaria de te agradecer por estar participando desta entrevista. Ela faz parte do processo do Mestrado Acadêmico em Administração. Ehh... te entreguei um termo de consentimento, você assinou, está tudo OK, né?

En1: Tudo OK

E: E a entrevista então está sendo gravada.

En1: Beleza

E: Então, primeiro eu quero seus dados gerais. A Sua idade?

En1: 32 anos

E: gênero masculino

E: Formação Acadêmica e profissional?

En1: Sou formado em Ciências Sociais, tenho especialização em História Social e agora estou fazendo Direito.

E: Está. E sua experiência profissional?

En1: Ehh... tenho, fazendo 9 anos de Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

E: Tempo na instituição 9 anos.....

En1: Isso!

E: Seu cargo atual?

En1: Ehh... Assistente em Administração.

E: Sua função?

En1: Coordenador de Logística

E: O nome da sua função é só Coordenador de logística?

En1: Isso!

E: porque no organograma lá da Pró-Reitoria (PR), da PROAF, está falando um outro nome... um nome maior... Logística

En1: Logística de Material – DMSA. Que eu saiba é isso.

E: Tá.

En1: Só de logística.

E: E quais são as atividades que você realiza?

En1: Eu coordeno... né... As operações administrativas e operacionais do pós empenho [Pagamentos assumidos].

E: Pós Empenho?

En1: É. Tudo que é pós empenho até a liquidação das notas fiscais dos fornecedores da universidade passa comigo... inadimplentes .Cerca de 95%.

E: Então as atividades de sua responsabilidade são todas pós empenho?

En1: Isso. É. É gerenciar todos esses pós empenho como também as cobranças do material. Cobranças das empresas inadimplentes.

E: Beleza. Então vamos lá para as perguntas.. São 10 perguntas.

En1: Sim senhora (risos).

E: eeeeh... Por que você quis entrar no Serviço Público? O que te trouxe, fez você querer ingressar?

En1: Eh.. A princípio foi a estabilidade, né. Acho que 99% das pessoas que ingressam no serviço público é a estabilidade

E: Estabilidade?

En1: É

E: eeeeh... Como foi sua trajetória profissional até chegar na PR?

En1: Olha...eu, na verdade, fui meio por acaso. Eu ia trabalhar na Prefeitura Universitária. Eu quando entrei, o objetivo principal era trabalhar lá. Trabalhar na parte de engenharia, lá. Dar apoio a eles. Mas foi por acaso. Foi por questão de lotação.

E: isso que eu ia te perguntar. Se você já tinha lotado lá e pediu para sair....

En1: Não. Na verdade, eu tinha uma indicação quando eu passei no concurso que eu tomei posse. Tinha um pedido do prefeito universitário (E: uhuuum) que eu fosse trabalhar lá com eles, né..... Estava tudo certo...,Mas, na ultima hora, quando eu fui pegar o termo de exercício, aí eles me jogaram no DMSA.

E: E você queria ir para lá?

En1: Olha...tudo era novo, né..... então assim, como eu não conhecia a universidade, eu fiquei surpreso... óbvio, eee... fiquei meio assustado, nunca tinha visto um processo administrativo, ne.. mas, aquela burocracia toda (E: uhuuum)... 10 volumes, processo com 10 volumes ... muito papel.. muitos ali meramente protelatórios, né..., mas ...aí fui me adequado.. só que aí eu vi que eu tenho um perfil mais operacional, né...Então aí eu pedi para ir na.. pra.. época para o antigo Almoarifado Central.

E: Ah. .Você pediu?

En1: Isso. Eu pedi para a direção, porque eu falei que eu não me identificava só com a parte burocrática.

E: Você não chegou a trabalhar na Prefeitura? (En1: Não). Você foi direto

En1: Eu cheguei... até fui um dia lá..., mas quando eu peguei o exercício, que eu estava esperando voltar na prefeitura, não. Minha lotação foi DMSA. (E: entendi..) Aí fui o primeiro servidor numa, numa área de renomeação do DMSA, né... Eu fui o primeiro ...(E: tá).

E: E como ocorreram as mudanças de setor até chegar aqui (você já contou um pouquinho....) (En1: Isso...)...

E: Ao chegar lá no DMSA, lá na PR que você está ligado, como foi o processo de se adaptar(ajustar) no grupo?

En1: Peixe fora d'agua!!! (E: se sentiu mal?) Porque tinha uma galera muito já, com alguns anos de Rural.... tinha uma galera simpática, outra galera que não era tão simpática com uma pessoa nova que está chegando... Então preferi ficar muito na minha.. ficar na defensiva... ne.. me ambientar .. é.. isso foi muito no DEPARTAMENTO...ne (E: no geral, né?). Ate porque, eu acho que um dos motivos que me 'levaram' a pedir para o almoxarifado foi, não só o perfil que eu tinha, mas também pela recepção que eu tive quando tu estive la para visitar e conhecer.. ne.... Eu recebi um ABRAÇO ... uma coisa que eu não recebi no DMSA (risos). (E: uhum....) né.....recebi um abraço, um beijo e um boas vindas... isso... me ambientei mais naquele lugar. achei que tinha mais a minha..... meu perfil pessoal mesmo.

E: então o responsável pelo almoxarifado, o gestor responsável, na época, era quem?

En1: Era o A.K.

E: K. não fez esse processo de te receber, de te integrar no grupo? (En1: na verdade, na verdade....). Ele não teve essa ocupação?

En1: Na verdade, depois eu descobri que ele já tinha me pedido. Só que ele não tinha falado comigo, né.... ele me viu chegar, como o almoxarifado era um setor dentro do DMSA que tinha o 'mais número de servidores', o mais perto da aposentadoria, precisava de uma renovação maior, ne.... então, ele já tinha pedido, mas, enfim, é por uma questão de respeito a ele, que na época ele não, ele não me pediu, né.... não me falou (E: entendi).... Olha, eu pedi para ir pra la, estava esperando uma posição do diretor do departamento.

E: Mas mesmo ele te pedindo, você não sabendo, ele não se manifestou em te integrar no grupo?

En1: Não. Quando eu cheguei no almoxarifado, sim. Total. Me deu total apoio e total liberdade, ne.... Tanto que, tipo... em 8 meses eu já era substituto dele sem nem eu fazer nenhum movimento. Só por ideias que eu comecei a dar e tal, melhorias ... então ele era um cara muito aberto e identificou isso. ele me convidou, na verdade. Eu não tinha pretensão nenhuma. (E: Beleza).

E: ehh... Quais as atividades que você realiza? E dessas atividades, as mais fáceis, as mais difíceis e por que?

En1: Olha... é um leque muito grande de atividades. Porque você operacionalizar no serviço público é muito difícil porque ele é pensado de uma forma meramente administrativa, ne... a começar pelo plano de cargos e da carreira. A carreira extinguiu os cargos operacionais. Então, hoje, o governo só libera os administrativos. Então como é que você vai operacionalizar administrativo?! O cara não é obrigado... o cara entra num concurso para ele sentar atrás de uma mesa e...ficar esperando para despachar processo. Como é que você vai falar para um cara que ele tem que fazer uma entrega? Que ele tem que receber um material? Enfim, que ele tem que fazer o trabalho braçal... E aí entra num só, ah...pessoal, mas também nas questões materiais, veículos, enfim... Equipamentos, coisas que são

necessárias para a universidade precisam chegar a uma mesa, na reitoria, que é no terceiro andar, né... que é uma questão objetiva. Então, assim, eu acho que é uma das coisas mais complexas que têm é isso. Operacionalizar isso.

E: E a mais fácil?

En1: Não... Tem outra mais difícil também: que é liberar o pagamento das empresas, né... Exige muita responsabilidade (E: Quando libera né, risos) É... agora é a questão do recurso né..., Mas... ehh.... Tem nota fiscal, eu já liberei de mais de quase 1.000.000 (E: Tá liberando?) Já liberei, agora não, porque o orçamento está curto, mas assim, imagina você liberar 1.000.000 de reais?! "po" é meu patrimônio... e acho que ainda tenho que acumular pela frente, para de repente ter que pagar?! Então exige uma responsabilidade, uma revisão do trabalho dos outros muito grande, antes de eu botar ali minha assinatura e dizer que pode pagar. (E: Tem que confiar muito no seu pessoal) Exatamente... na minha equipe né... então assim, eu diria que esses dois, fora administrar pessoas. Administrar pessoas é muito complicado, um tem uma vontade, desejo, o serviço público é todo viciado, enfim... né... Até você aprender que você não pode mudar, que você tem que adaptar, se adaptar aquilo e fazer um trabalho de gerencia diário, que é exaustivo né... Então, assim, pra você aprender isso, eu acho que ainda estou aprendendo... Mas acho que essas são as três coisas mais difíceis que tem... né... Meio que tenho quase 30 pessoas, são 30 vontades, são 30 problemas que as pessoas têm... Isso é uma das coisas mais difíceis também.

E: E a mais fácil? Tem? (risos)

En1: A mais fácil? A mais fácil ehh, eu diria que é... risos... Difícil... A mais fácil dentro do serviço público?!... Olha, eu agora não poderia te apontar a mais fácil não. (E: Beleza)

E: Considerando a sua trajetória ate aqui como tem sido o seu desempenho?

En1: Olha eu tenho uma postura profissional de não me mostrar muito. Eu procuro fazer o meu trabalho, e não buscar muito um reconhecimento externo, mas ele tem vindo, as pessoas eu acho que, melhor do que reconhecimento é respeito pelo seu trabalho, né... As pessoas olharem, te requisitarem, saber como ter uma resposta, porque no serviço público as coisas ficam muito sem resposta, tudo se inicia, mas quase nada tem folego de terminar, e terminar bem. Então assim, ehh... eu acho que a minha trajetória, eu estou indo bem, por isso, eu procuro ter um inicio, meio e fim, procuro sempre dar uma resposta, mesmo que a resposta não seja a mais satisfatória, mas o usuário tem que ter uma resposta. A gente é pago pelos impostos desses usuários.

E: A quais requisitos que você atribui a esse seu desempenho?

En1: Olha, eu tenho uma boa equipe né... Eu acho que ehh, uma boa equipe é tudo, se você tem uma equipe que te entende, que fala o mesmo idioma que você, você já tem um passo a frente né... E assim, eu também acho que associei algumas características pessoais. Eu sou um bom negociador, eu sei falar com as pessoas, acho que isso... ninguém gosta de ser mandado, eu peço sempre por favor ehh... subo o tom quando tenho que subir, mas é muito raro, porque, como eu converso antes, eu falo "tudo que é combinado é mais fácil". Então... por aí, eu acho que essas minhas características de um bom negociador eu acho que acaba me ajudando muito.

E: Quais são os seus usuários finais? O que você entende como usuário final?

En1: Eu entendo como o alunado

E: Os alunos?

En1: É, os alunos.

E: Então todas as atividades que você e toda a sua equipe fazem...

En1: É, assim, a área administrativa ela viabiliza para atividade fim, que é a aula. Só que eu não entendo que há uma relação disso, porque meu usuário, usuário não deixa de ser uma relação de subordinação né... Por exemplo: Quando você tem uma loja vendendo, você é subordinado a seu cliente, oferecer o melhor para o seu cliente, então, o nosso contato direto é viabilizar para o professor, entretanto, ninguém é subordinado do aluno. A finalidade da universidade pública é o aluno. Se não tiver o aluno, não vai ter nem o professor na atividade fim, nem o técnico na atividade meio. Então, eu acho que o meu usuário é sempre o aluno. Todo o meu trabalho é viabilizar a condição do professor para dar aula na universidade e funcionar. Mas o usuário final é o aluno.

E: Quais são as principais exigências para você cumprir seu desempenho com qualidade no trabalho?

En1: Você diz o que: O que eu me exijo ou o que eu exijo do meu superior?

E: Primeiro o que você exige, depois o seu superior.

En1: O que eu me exijo é responsabilidade. Eu acho que responsabilidade é tudo, não é se levar a serio, porque se você se levar a serio, em tudo, na sua rotina de trabalho você vai para casa destruído. Mas é tratar as coisas com seriedade, eu tenho uma tarefa, não engavetar essa tarefa. É executar ela, e é o que eu falei anteriormente, não da, enfim, pelo recurso, pela falta de condição, mesmo, é você buscar primeiro, antes de dar um não para o usuário, é buscar uma solução criativa. Às vezes com uma solução criativa, você consegue manobrar determinadas dificuldade que você tem então assim a minha principal exigência comigo É isso, tratar as coisas com responsabilidade E Com seriedade. E o que eu exijo dos meus superiores, É liberdade Eu acho que é liberdade de ação. Porque eu não trabalho com as pessoas mandando a todo momento O que eu devo fazer porque se não me poda

E: E você tem essa liberdade?

En1: tenho Eu acho que eu conquistei modéstia parte, Eu sempre fiz meu trabalho de uma forma correta. Eu sempre correspondi na hora que precisou ser correspondido. Então eu consegui, Eu conquistei isso. As pessoas

até me pedem as coisas ,mas quando eu discordo elas me respeitam Na discordância E também porque eu não meramente procuro não meramente discordar, mas discordar e apontar um outro caminho Eu acho que você só discordar parece que você É chato É Do Contra. quando você aponta o outro caminho, não mas pode ser feito por aqui e às vezes quando acerta As pessoas passam A Te respeitar e até a buscar ideias com você.

E: Deixa eu te fazer uma outra pergunta, até embutida nessa. Quando você era substituto, (né?), o outro gestor K., ele era mais velho do que você?

En1: Sim.. ele tinha quase 60 anos

E.: Tá... você via essa flexibilidade da gestão dos superiores? Você via essa liberdade ou você começou a perceber isso quando você assumiu?

En1: Olha.. o K. sempre fui um cara muito, apesar de ter tempo no serviço publico, ele sempre foi um cara que buscou o melhor também. Sempre foi um cara que ehh.. sempre cumpriu com as tarefas dele. Nunca engavetou nada. Então, assim, as pessoas respeitavam ele. Quando eu cheguei, no meu trabalho, eu associei novas ideias. Acho que meu mérito la foi trazer ideias, sabe?! E principalmente ideias de melhoria fisica. eu acho que, quando você melhora um setor fisicamente, ate o usuário quando chega, ele respeita mais o lugar.

E: O que você fez de melhoria física?

En1: cara.. eu melhorei a condição de trabalho dos servidores, né... equipamentos, mesas, cadeiras novasestá todo mundo numa sala mais confortável... melhorei o aspecto do prédio, fiz .. como a gente não tinha mão-de-obra para pintar o prédio, por exemplo, tinha quadro de carreira... eu peguei os terceirizados e a gente, e falei: olha...ehh... este e o local que a gente trabalha. Então vamos melhorar? Um dia eu botei.. 2 pessoas para atender e o restante foi pintar o prédio, entendeu? É como assim. Eu eu eu... tentei colocar na cabeça das pessoas que é a nossa casa. A gente passa 8h do dia ali. Então, assim, a gente tem que se sentir confortável, se sentir bem na nossa casa, né? e, também, por essa questão mesmo das pessoas chegarem e verem um setor diferente....sabe.... ter um respeito. Então a pegada foi essa.

E: E hoje você vê essa sua equipe, os seus funcionários hoje se sentem melhores acomodados, mais empenhados do que antes da reforma?

En1: Sim, sim!! Porque assim...eh... eles não têm como reclamar que não tem qualidade no seu material, nem meios pra executar o seu serviço. Têm muitos servidores que dizem que não podem fazer o seu trabalho porque não tem meios, né?! Não buscam meios, né?! Isso é uma crítica minha. Muito corporativismo que tem. Eu lanço essa crítica mesmo, né? Eu ... então assim... nunca escutei de nenhuma pessoa que trabalha comigo esse termo subordinado, chefe.... eu não gosto muito disse, né? Eu falo sempre: eu só coordeno os trabalhos.

E: Mas eles respeitam a hierarquia?

En1: Respeitam. Claro. A hierarquia tem que ser respeitada. Ehh... então assim, eu nunca escutei deles assim: então En1 ... está faltando isso, está me faltando aquilo.... entendeu? Isso aí já é um meio caminha andado para quem está na coordenação. Que é o que eu falei: os problemas são pessoais do ser humano, mas se você tiver mais um problema (risos) de logística para o cara trabalhar, aí tua carga aumenta muito mais.

E: É. Era isso que eu queria saber... Caso alguém vá te procurar, um dos seus funcionários, falando que está precisando de alguma coisa para melhorar aqui o serviço, você ouve e você tenta ir buscar ou você diz “olha...não dá...”, nem tenta?

En1: Não. Eu sempre ouço. Eu sempre ouço e assim, eu sempre procuro atender aquilo. Porque eu tenho uma vivência grande, de 9 anos lá dentro, então eu conheço, consigo ter o *feeling* e identificar os problemas muitas vezes antes deles. A experiência, como eu rodei em todo o setor, eu trabalhei... hoje eu estou na coordenação, mas eu trabalhei no recebimento, trabalhei enfim...até fazer entrega eu já quis fazer. No inicio eu fiz para conhecer, para saber ne.. então, assim, eu consigo ter uma percepção muito grande de tudo. Então, quando eles me trazem uma ideia, um problema, muitas vezes eu já observei aquele problema. Só que ,às vezes, depende. Hoje depende muito do recurso que está muito escasso na universidade. Então eu tento buscar outros caminhos. Algumas vezes, têm coisas que a gente partilha e banca do nosso próprio bolso... R\$ 10,00 de cada um e ... né... a gente resolve lá. Não vamos ficar esperando um processo licitatório que vai demorar 2 anos para ficar pronto. Então, assim, eu acho que qualquer profissional... ele tem que ser criativo. Acho que a criatividade e a dinâmica, a vontade de fazer, tem que ser sempre a principal virtude para as coisas darem certo.

E: a próxima pergunta será dividida em 2 partes: uma para você e a outra para a sua equipe. Você como gestor e você como membro da sua equipe. Quais capacidades ainda consideram necessárias para aprender?

En1: Como gestor..... Todo dia a gente descobre que a gente tem alguma coisa a mais para saber, ne ... ehh, eu acho que assim, como eu trabalho no pós empenho, eu acho que tenho que aprender mais do inicio do processo. Como funciona um pregão, como funciona uma pesquisa de preço. Eu acho que são ... o que precede o empenho. Eu sei muita coisa , consigo dar as respostas, mas, assim, eu acho que preciso vivenciar mais isso. Mas é difícil... porque .. para eu vivenciar um pregão, eu teria que largar o meu trabalho (risos)... eu tenho que ir para lá, que fisicamente são lugares distintos. Então eu acho que é isso: conhecer mais o processo anterior ao empenho.

E: E para a sua equipe, seus funcionários? Quais capacidades eles ainda precisam aprender para melhorar o desempenho do serviço, para fazer como previsto em lei: a eficiência?

En1: olha... eu entendo que, da mesma forma que eu... conhecer o processo.. eu acho que eles também precisam conhecer esse processo. Porque, às vezes, surge dúvida. Principalmente o pessoal que esta na rua, os mais operacionais. Eles conhecem totalmente o processo.. então, às vezes, eles vão fazer uma entrega.. aí o usuário tem uma dúvida ou outra e eles pedem para ligar... para a gente lá na coordenação. Porque eles não sabem.... e, às vezes, são questões muito bobas, muito pontuais que eles, com mínimo de conhecimento, poderiam dar essa resposta. Então eu acho que seria isso também: eles conhecerem mais o processo. Agora, a política de capacitação dos servidores do serviço público ela tem se estreitado muito. Por conta dos recursos, antes se fazia muito mais cursos... agora... enfim.... a restrição orçamentária de uns 3 anos para cá delimitou muito isso.... então as pessoas não estão podendo mais sair para fazer um curso, para se atualizar...né?! Então eu acho que a gente está enfrentando esse problema aí.

E: Nesses 9 anos que você está lá, você recebeu algum tipo de treinamento?

En1: Olha...ehh...tem tido bastante curso. Capacitação e tal....mas eu tenho ... não queria nem entrar nesse mérito... porque é uma questão pessoal minha. Eu sou um pouco contra essa política de capacitação do permanente. Parece uma contradição o que eu acabei de colocar anteriormente, mas eu assim, eu procuro separar... Se a universidade precisa, se ela entende que precisa capacitar seus servidores, é uma situação. Eu, pessoalmente En1, tenho uma outra posição a cerca de capacitação profissional. Mas aí tem haver com a minha graduação em Ciências Sociais... que tratou sobre educação neoliberal ... que é um outro papo, que fica para uma outra hora. Que é muito mais complexo, tem uma discussão.. enfim.... mas, assim, ehh...(risos)...vamos separar: En1 Gestor.... Recebi pouca capacitação..

E: E o En1, gestor do Almoxarifado, acha importante hoje, com a política que a gente tem dentro da Universidade, com o recurso escasso, com todas essas divergências.. você acha importante a sua equipe ter esses treinamentos?

En1: (pensativo... demorando muito para responder) Sim. Eu vejo essa importância. Eu não acho que tem que ser uma coisa direcionada, eu acho que tem que partir do servidor.. porque ele que é o trabalhador. É ele que está executando. Então é ele que tem que identificar onde ele precisa e o que ele precisa. Então, assim, a política de oferecimento, quase que imposto – como as vezes é – no servidor, eu acho que produz pouco efeito.

E: Então você acha que os treinamentos, os cursos oferecidos dentro da universidade eles têm que melhorar?

En1: Eu acho que sim. Eu acho que ainda está muito incipiente. Acho que tem que pegar áreas diversas, acho que a galera operacional não tem tido muitos cursos nessa área.... os cursos têm sido muito numa área de administração privada... que é totalmente diferente da administração pública. A universidade nunca vai ser uma empresa. É um erro achar que o serviço público vai ser uma empresa privada. Que você vai tratar as pessoas, sobre tudo as concursadas... falando a verdade... quem está no serviço público fugiu da empresa privada.... quis outra coisa. Não é que não queira trabalhar, mas quis uma coisa diferente. Se você pegar um profissional da empresa privada e um do setor público, são profissionais diferentes.

E: Tirando a estabilidade, que você disse no início, quais outros você acha que fazem desses profissionais fugirem da empresa privada para vir para o serviço público?

En1: Questão salarial. O setor público ainda é um setor que paga bem. Eu acho que uma das coisas principais é o seguinte: no setor público você tem chefe, mas não tem patrão. Então, assim, ehh..... faz diferença. Eu entendo assim, o patrão ele manda em você, ele que mandar até na sua vida se você bobear (risos). O chefe não.... o chefe ele sabe que tem limitações. Então eu acho que uma das diferenças é essa. No setor público temos a certeza que vamos ter um chefe, mas a incerteza de que não vamos ter um patrão.... eu acho que é por aí....

E: Quais os principais problemas/dificuldades para você realizar as atividades que hoje são de sua responsabilidade?

En1: olha.... hoje eu diria que um dos principais problemas, na atualidade, são os recursos. Os repasses, o Governo Federal tem segurado muitos recursos. Então a universidade fica num déficit muito grande. Têm liquidações de empenho, notas fiscais em aberto, fornecedores que forneceram material e precisam receber para ter capital de giro, e muitas vezes para fornecer um novo material para a Universidade e, por conta dos atrasos de recursos, dos recursos insuficientes, demoram a receber. Isso gera um problema em cadeia; porque o cara cobra de mim uma nota fiscal e eu falo: “olha.. já liberei sua nota faz tempo”... o material chegou e, em média, eu levo 5 dias para despachar a nota. Eu acho que nota fiscal a gente não tem que reter... é uma relação comercial, empresarial que a Universidade tem como uma empresa e tem que ser uma relação justa; o cara que entrega direito tem que receber, ne.... então, às vezes, o cara me liga, até inadimplente, fica inadimplente com a Universidade... o aluno precisando do equipamento lá na ponta, no laboratório..... e não recebe porque o cara não tem capital de giro para comprar um novo equipamento para entregar. Tanto a Universidade, como está de forma geral no setor público, têm lugares que nem está pagando.... então assim, eu acho que essa é uma das principais dificuldades. Os repasses públicos... está difícil de administrar isso.

E: O que te faria te pedir redistribuição? Por que?

En1: (pensativo). Olha....um novo desafio. Se tivesse um novo desafio aí, que me interessasse, sim...

E: Por exemplo?

En1: Ahhh.... começar um lugar do zero. Eu gosto disso. Eu gosto desses desafios. Estruturar.... é o que te falei.... eu sou mais operacional... eu não gosto de burocracia. mas seria isso... começar alguma coisa do zero.

E: E o que te faria pedir exoneração? Por que?

En1: Olha..... espero eu, daqui um tempo, pedir exoneração (risos). Mas nesse momento não. Espero eu daqui um tempinho pedir exoneração para um outro cargo na área jurídica. É o que eu quero na minha vida.

E: Então é só por conta de uma área...

En1: isso... para atuar em outra área. Os processos administrativos estão me causando um certo estranhamento.....

E: entendi....En1... encerramos nossa entrevista. Obrigada pela sua contribuição.

En1: Espero ter podido ajudar.

Apêndice III – Exemplo de Análise Interpretativa de Entrevista

PERGUNTAS	RESPOSTA	IDEIAS CENTRAIS	SUBCATEGORIA
Por que você ingressou na Rural?	Bom... ingressei quando eu voltei de viagem... morei um tempo fora do Brasil...e...logo assim que eu voltei, minha namorada na época engravidou e eu decidi ficar (no Brasil) .. aí comecei a estudar para concurso e na época foi o primeiro concurso que apareceu...aí decidi fazer e passei...graças a Deus.	Porque precisou atender uma necessidade familiar no Brasil	Necessidade econômica
Você só fez esse concurso?	Não... eu já tinha feito um outro, mas não cheguei nem ficar classificado.	Havia tentado outros concursos	Tentativa de vários concursos públicos
E o que você esperava ao ingressar na Rural?	Me desenvolver também mais...ehhhh...depois que eu entrei eu terminei minha graduação e...é isso....	buscou seu desenvolvimento. Conseguiu desenvolvimento acadêmico completando um curso de graduação	Desenvolvimento acadêmico
Como foi o processo de se adaptar (ajustar) ao seu grupo de trabalho quando ingressou na Rural? Como o pessoal te recebeu?	{primeira lotação onde ainda atua] Ahh...super bem! Praticamente como uma família mesmo.	o grupo de trabalho o recebeu como se fosse da família	Inserção Social
Quais as atividades que você realiza aqui? Destas atividades quais considera as mais fáceis, difíceis e por que?	{Na PROAD realiza] Confeção de edital de concurso, portaria, nomeações de candidatos [aprovados], divulgação [dos resultados]no site ...contratação de professor substituto, rescisão de contrato de substituto ... basicamente isso. Quanto as atividades mais difíceis, os professores substitutos...controlar...porque nem sempre a gente tem o controle preciso se eles continuam ou não... aí, às vezes, acaba passando algum.... Professor titular volta aí continua o substituto...	Confeção de edital de concurso, portaria, nomeações de candidatos, divulgação no site ...contratação de professor substituto, rescisão de contrato de substituto. Quanto às tarefas mais difíceis: Controlar precisamente os professores substitutos [para fazer o encerramento dos contratos]	Dependência de Terceiros
Você diz o que... o professor substituto continua dando aula mesmo com o titular presente, e o contrato encerrado?	Isso... quando o professor efetivo volta de uma licença, por exemplo, as vezes o departamento não comunica a gente aí ficam os 2 lá.... Ai isso dá problema para a gente...dá dor de cabeça		
E qual é a atividade mais fácil?	Acho que é a divulgação do edital no site! Mais tranquilo...	Divulgação do Edital no site	
Para você, qual é o sentido de trabalhar na Rural?	Saber o que eu tô trabalhando numa instituição de ensino, tô colaborando com a educação, é bem gratificante também.	Colaborar com a educação trabalhando numa instituição de ensino. Sente-se gratificado	Responsabilidade Social

PERGUNTAS	RESPOSTA	IDEIAS CENTRAIS	SUBCATEGORIA
O que você considera que a UFRRJ espera de você?	Acho que espera o que eu realmente eu sou. Que eu consiga fazer as minhas atividades, exerce-la da melhor forma possível, com respeito e integridade	Respeito e integridade no exercício das atividades. Exercendo da melhor forma possível e assume que já atende as expectativas	Cumprimento das leis para IFES
Como você se sente sendo um servidor da PR da UFRRJ?	Me sinto bem. Muito feliz.	Sente-se feliz e bem.	Sentimento do Servidor
Como você classifica o seu desempenho?	Acredito como bom	bom desempenho	Desempenho individual Positivo
Como esse seu desempenho contribui para o seu grupo?	Bom também	boa contribuição para o grupo	Contribuição Colaborativa
As atividades com o grupo se agregam?	Com Certeza		
Quais os principais problemas ou dificuldades para você realizar as suas atividades?	Bom...às vezes, a questão técnica. Por exemplo, um computador que não é adequado...essa questão, às vezes, da falta de comunicação entre os departamentos e, como eu comentei antes, acaba atrapalhando. Hoje em dia esses seriam os maiores problemas.	computador inadequado e falta de comunicação entre os departamentos	Falta de infraestrutura / Dependência de Terceiros
E as atividades mais gratificantes?	Eu acho que é quando eu dou posse no servidor novo. A gente já teve do outro lado e sabe como é (risos).	Quando dá posse a um novo servidor. Já estive do outro lado e entende o sentimento	Sentimento do Servidor
E o que te faria pedir redistribuição?	Só se fosse para trabalhar próximo a minha casa	trabalhar próximo da residência	Conveniência da Proximidade
Você não mora aqui em Seropédica?	Não. Moro em Nova Iguaçu.		
Ah..tem o IM lá.....	Não.. mas.....não trocaria Seropédica pelo IM.	Não troca Seropédica pelo IM	
Por que não?	Porque aqui a gente forma uma equipe... a gente se entende do nosso jeito (risos)... E me dou muito bem com todos aqui. Não troco esse benefício só pela proximidade de casa. Isso é importante para mim.	[trabalha, mesmo longe da residência, porque prefere trabalhar em um grupo que se entende bem] prefere boas relações do que proximidade da casa	Inserção Social
E exoneração?	Só se fosse por um cargo com salário melhor		
Só por essa questão?	Sim	Sairia por um cargo com salário melhor	Necessidade Econômica
E o que te faz vir trabalhar mesmo em período de greve?	(muitos risos)... Compromisso, né "cara". Mesmo em greve a gente tem que tocar a seção...ate porque, como eu falei, tem servidor nomeado, tem que tomar posse e também não podemos prejudicar eles	atender novos candidatos aprovados. Mostrar compromisso com a seção e manter o seu funcionamento	Compromisso Profissional