



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA  
AFRO-BRASILEIRA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO PÚBLICA**

**JORDÂNIA MARIA PRATA DE ARAÚJO MONTE**

**A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM  
EDUCAÇÃO DA UFC, DOS *CAMPI* EM FORTALEZA, SOBRE SUA ROTINA  
LABORAL**

**REDENÇÃO  
2018**

JORDÂNIA MARIA PRATA DE ARAÚJO MONTE

**A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM  
EDUCAÇÃO DA UFC, DOS CAMPI EM FORTALEZA, SOBRE SUA ROTINA  
LABORAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão  
Pública da Universidade da Integração  
Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Me. Paulo Henrique Nobre  
Parente.

**REDENÇÃO**

**2018**

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

---

Monte, Jordânia Maria Prata de Araújo.

M766p

A percepção dos servidores técnico-administrativos em educação da UFC, dos campi em Fortaleza, sobre sua rotina laboral / Jordânia Maria Prata de Araújo Monte. - Redenção, 2018.  
56f: il.

Monografia - Curso de Especialização em Gestão Pública, Instituto De Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2018.

Orientador: Prof. Me. Paulo Henrique Nobre Parente.

1. Serviço público. 2. Cultura organizacional. 3. Motivação.  
I. Título

CE/UF/BSCL

CDD 354.45

---



JORDÂNIA MARIA PRATA DE ARAÚJO MONTE

**A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM  
EDUCAÇÃO DA UFC, DOS CAMPI EM FORTALEZA, SOBRE SUA ROTINA  
LABORAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada em: 26/10/2018.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Me. Paulo Henrique Nobre Parente (Orientador)  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

---

Profa. Dra. Sandra Maria Guimarães Callado  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

---

Profa. Ma. Maria do Socorro Maia Silva  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)



A meu melhor amigo, Jesus Cristo.  
Aos meus queridos pais, Monte e Regina.  
A meus amados irmãos Júnior, Cláudia e Rogério.  
A meus lindos sobrinhos Melissa e Davi.



## AGRADECIMENTOS

À Deus que sempre me concede coragem e entusiasmo, para a realização de meus objetivos. Ele é tudo para mim: a minha força, quando penso que não a tenho; a minha esperança, quando estou desacreditada e a minha rocha quando tenho medo.

À minha família, meu alicerce neste mundo. Meus pais, meus irmãos e meus sobrinhos. Sem eles, eu não conseguiria atingir meus objetivos.

Ao Professor Paulo Henrique Nobre Parente que foi muito solícito nas orientações, dando-me retornos rápidos e eficientes.

À banca examinadora composta pela Professora Sandra Callado, pela Professora Socorro e pelo meu orientador Paulo Parente. As contribuições feitas me ajudaram a aprimorar este trabalho.

À Isabele Assunção que me deu dicas preciosas de usar ferramentas como o *google drive* e que me incentivou a não procrastinar. Foi o encorajamento necessário no momento em que eu precisei.

À Fábria Nascimento, à Milena Teixeira e ao Plínio Costa que, gentilmente, aceitaram realizar o teste piloto do questionário desta pesquisa e que me deram relevantes instruções durante a realização desta monografia.

Aos servidores técnico-administrativos em educação da UFC que responderam o questionário. Sou, extremamente, grata pela contribuição de cada um pois, sem dúvidas, cada resposta e sugestão enriqueceu este trabalho.

A todos os servidores TAE's da UFC, que contribuem para o alcance da missão institucional dessa Universidade reconhecida nacionalmente.

Aos meus queridos colegas da turma 2017.2 do curso de gestão pública da UNILAB que tanto me incentivaram, durante a jornada. Agradeço, em especial, ao Gleydson que dava carona a mim, à Isaellen e à Ana. Vivi momentos de aprendizado, de troca de informações, de amizade que me proporcionaram crescimento pessoal e profissional.



“Sempre vejo anunciados cursos de oratória. Nunca vi anunciado curso de escutatória. Todo mundo quer aprender a falar. Ninguém quer aprender a ouvir. Rubem Alves”



## RESUMO

Este trabalho objetiva identificar a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação da UFC, dos *campi* em Fortaleza, sobre sua rotina laboral. Os objetivos específicos visam investigar se trabalhar na UFC causa motivação, como também compreender se os TAE's se sentem reconhecidos e realizados profissionalmente e identificar quais fatores causam insatisfação no ambiente profissional. A pesquisa realizada possui natureza qualitativa e quantitativa. Foi elaborado um questionário por meio eletrônico, no *google forms*, ao qual cem pessoas responderam. A partir dos dados coletados, identificou-se o perfil do servidor TAE, os fatores de motivação, os de insatisfação e as sugestões sobre quais práticas efetivas a Instituição em tela pode tomar, a fim de proporcionar um ambiente de trabalho mais agradável aos pesquisados. Sobre o perfil, constatou-se que a maioria dos servidores possui entre 31 a 40 anos, é do sexo feminino, assistente em administração, com pós-graduação, que está entre 1 a 3 anos na UFC e que trabalha no *campus* do Pici. Estabilidade no serviço público, gostar do que faz, relacionamento com os colegas e relevância do trabalho para a sociedade foram os fatores que motivam no cotidiano profissional apontados pela maioria dos pesquisados. Por outro lado, o fator que a maioria declarou estar insatisfeita é a falta de paridade nas eleições para reitor e nos conselhos deliberativos da Universidade. Grande parte dos servidores discordou que as políticas e regulamentos da UFC são isonômicos e a minoria disse que concorda com as decisões organizacionais da referida instituição. Desse modo, deduz-se a necessidade de trazer à pauta das discussões a falta de paridade, como também outros fatores que podem fazer com que a UFC perca boa parte de seu capital humano, uma vez que a maioria dos entrevistados afirmou que pretende se submeter a outro concurso público.

Palavras-chave: Serviço público. Cultura organizacional. Motivação.



## ABSTRACT

This work aims to identify the perception of the technical-administrative servants in education of the UFC, of the campuses in Fortaleza, about their work routine. The specific objectives are to investigate whether working in the UFC causes motivation, as well as to understand if the APRs feel recognized and performed professionally and to identify which factors cause dissatisfaction in the professional environment. The research carried out has a qualitative and quantitative nature. A questionnaire was prepared by electronic means, in google forms, to which one hundred people answered. From the collected data, the TAE server profile, the motivation factors, the dissatisfaction factors and the suggestions on what effective practices the On-screen Institution can take, were identified, in order to provide a more pleasant work environment for the respondents. About the profile, it was verified that the majority of the servers is between 31 and 40 years old, is female, assistant in administration, with postgraduate degree, that is between 1 to 3 years in the UFC and that works in the campus of the Pici. Stability in the public service, liking what it does, relationship with colleagues and relevance of work to society were the motivating factors in the professional daily life pointed out by the majority of respondents. On the other hand, the factor that the majority declared to be dissatisfied is the lack of parity in the elections for rector and in the deliberative councils of the University. Most of the officials disagreed that the policies and regulations of the UFC are isonomic and the minority said that it agrees with the organizational decisions of the institution. Thus, the need to bring to the table the lack of parity, as well as other factors that may cause the UFC to lose a good part of its human capital, since most of the interviewees stated that it intends to submit to another public tender.

**Keywords:** Public service. Organizational culture. Motivation.



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Composição da amostra quanto à faixa etária.....	23
Gráfico 2- Composição da amostra quanto ao sexo. ....	23
Gráfico 3 - Composição da amostra quanto ao cargo.....	24
Gráfico 4- Composição da amostra quanto ao nível de escolaridade.....	24
Gráfico 5 - Composição da amostra quanto ao tempo de serviço na UFC.....	25
Gráfico 6 - Composição da amostra quanto ao campus onde trabalha.....	25
Gráfico 7 - Composição da amostra quanto à assertiva “Gosto de trabalhar na UFC”..	26
Gráfico 8 - Composição da amostra quanto à assertiva “Pretendo me aposentar na UFC”. .....	27
Gráfico 9 - Composição da amostra quanto à assertiva “Pretendo fazer outro concurso público”. ....	28
Gráfico 10 - Composição da amostra quanto à assertiva “Estou satisfeito(a) com minha remuneração”.....	28
Gráfico 11 - Composição da amostra quanto à assertiva “O ambiente físico e a estrutura da UFC são apropriados para a realização de minhas tarefas”.....	29
Gráfico 12 - Composição da amostra quanto à assertiva “As políticas e regulamentos da UFC são isonômicos”.....	30
Gráfico 13 - Composição da amostra quanto à assertiva “Tenho um bom relacionamento com meus colegas de trabalho”. ....	30
Gráfico 14 - Composição da amostra quanto à assertiva “Considero bom o relacionamento com a chefia”.....	31
Gráfico 15 - Composição da amostra quanto à assertiva “A estabilidade do serviço público me traz segurança e satisfação”. ....	32
Gráfico 16 - Composição da amostra quanto à assertiva “Sou reconhecido(a) pelo trabalho que desempenho”.....	32
Gráfico 17 - Composição da amostra quanto à assertiva “Há um alinhamento entre meu projeto pessoal e profissional”.....	33

Gráfico 18 - Composição da amostra quanto à assertiva “O meu trabalho interfere em minha vida pessoal de forma positiva”.....	33
Gráfico 19 - Composição da amostra quanto à assertiva “Utilizo meus talentos e minhas habilidades no cotidiano profissional”. .....	34
Gráfico 20 - Composição da amostra quanto à assertiva “Sinto-me realizado(a) profissionalmente em trabalhar como TAE na UFC”. .....	34
Gráfico 21 - Composição da amostra quanto à assertiva “Minhas atribuições profissionais são bem definidas”.....	35
Gráfico 22 - Composição da amostra quanto à assertiva “realizo atividades que ‘extrapolam’ minhas atribuições”.....	35
Gráfico 23 - Composição da amostra quanto à assertiva “Tenho autonomia e responsabilidade no meu trabalho”.....	36
Gráfico 24 - Composição da amostra quanto à assertiva “Sinto que minhas ideias de inovação e sugestões são ouvidas”. .....	37
Gráfico 25 - Composição da amostra quanto à assertiva “Sou chamado(a) a participar das decisões do meu setor”. .....	37
Gráfico 26 - Composição da amostra quanto à assertiva “Concordo com as decisões organizacionais da UFC”.....	38
Gráfico 27 - Composição da amostra quanto à assertiva “O trabalho em si na UFC é muito importante e significativo para mim”. .....	40
Gráfico 28 - Composição da amostra quanto à assertiva “Sou um(a) profissional motivado(a)”.....	40
Gráfico 29 - Composição da amostra quanto aos fatores de motivação no trabalho.....	41



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>ADUFC</b>	Associação dos Docentes da Universidade Federal do Ceará
<b>EPPGG</b>	Políticas Públicas e Gestão Governamental
<b>IES</b>	Instituição de Ensino Superior
<b>PNE</b>	Plano Nacional de Educação
<b>PROGEP</b>	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
<b>SIGPRH</b>	Sistema Integrado de Planejamento Gestão e Recursos Humanos
<b>TAE</b>	Técnico-Administrativo em Educação
<b>UFC</b>	Universidade Federal do Ceará



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2 SERVIÇO PÚBLICO.....</b>	<b>15</b>
<b>3 CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS .....</b>	<b>17</b>
<b>4 MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS .....</b>	<b>19</b>
<b>5 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>21</b>
<b>6 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>23</b>
6.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS .....	23
6.2 FATORES DE MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	26
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>48</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>53</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa pretende investigar qual a percepção que os servidores técnico-administrativos em educação – TAE's da Universidade Federal do Ceará – UFC, dos *campi* em Fortaleza, possuem sobre sua rotina laboral. Trabalho nesta Instituição de Ensino Superior – IES desde fevereiro de 2016, o que me aproximou deste objeto de estudo. Este estudo buscou compreender como os servidores técnico-administrativos percebem sua rotina profissional, atentando para os aspectos: serviço público, cultura organizacional e motivação.

Os servidores técnico-administrativos cumprem uma carga horária de 40 horas semanais, ou seja, passam oito horas diárias no trabalho, mais uma de almoço, totalizando nove horas, na UFC. Sendo assim, compreende-se que os TAE's dedicam uma parte considerável de seu tempo no ambiente de trabalho.

Logo, nesse contexto, nota-se que investigar como se configura a rotina laboral desses trabalhadores é relevante para a categoria profissional, como também para a comunidade acadêmica, uma vez que, em um ambiente universitário, no qual a pesquisa é essencial, trazer essa discussão oxigena a instituição, pois traz reflexões que podem resultar em melhorias para a rotina profissional dos servidores técnico-administrativos, o que pode impactar no serviço público por eles prestado para a sociedade.

Portanto, o objetivo geral deste trabalho é identificar a percepção dos servidores técnico-administrativos da UFC, dos *campi* em Fortaleza, sobre sua rotina laboral. Os objetivos específicos são: investigar se trabalhar na UFC causa motivação, compreender se os TAE's se sentem reconhecidos e realizados profissionalmente, identificar quais fatores causam insatisfação no ambiente profissional. Em suma, este trabalho visa investigar o nível de satisfação dos servidores técnico-administrativos com sua rotina laboral, com todos os fatores que interferem nesse cotidiano que corresponde a 40 horas semanais.

Goldenberg (1997, p. 106) diz que “as pesquisas práticas buscam a solução de problemas imediatos dos pesquisadores e das comunidades em que estão inseridos.”. Nesse entendimento, acredita-se que os problemas podem ser resolvidos quando suas causas são identificadas. A escolha desse objeto de estudo foi motivada pela inserção de sua pesquisadora nessa categoria profissional, uma vez que integra o quadro de pessoal da instituição em tela, desde 2016; logo, esta pesquisa é resultante de seu contato direto com a realidade a qual pertence.

De acordo com Golderbeg, (1997, p. 79), as “Hipóteses são afirmações provisórias a respeito de determinado fenômeno em estudo. Uma hipótese é uma suposição duvidosa, algo provável, que poderá ser posteriormente confirmada ou rejeitada.”. Como hipótese, aponta-se que os TAE’s gostam de trabalhar na UFC, mas estão insatisfeitos com seu ambiente de trabalho, com algumas relações interpessoais e com a falta de reconhecimento.

Conforme Goldenberg (1997) define o que são conceitos e categorias. Para a autora, o pesquisador deve levá-los em consideração para o embasamento teórico de sua pesquisa.

Um dos primeiros passos do pesquisador é o de definir alguns conceitos fundamentais para construir o quadro teórico da pesquisa. Toda construção teórica é um sistema cujos eixos são os **conceitos**, unidades de significação que definem a forma e o conteúdo de uma teoria. **Categorias** são os conceitos mais importantes dentro de uma teoria. Goldenberg (1997, p. 79). (Grifos da autora).

Ao analisar a pergunta de partida para o início desta pesquisa, foi feita a escolha das seguintes categorias de análise: serviço público, cultura organizacional e motivação. Como referencial teórico, este estudo utilizou, principalmente, artigos científicos sobre motivação no serviço público, como também trabalhos sobre fatores de insatisfação nesse segmento.

Foi utilizado como instrumento de coleta de dados um formulário *online* que foi divulgado em grupos de *WhatsApp* de servidores técnico-administrativos. A escolha desse instrumento foi motivada pelo fato de ser simples e de fácil aplicação. De acordo com Golderbeg, (1997), o questionário é menos dispendioso, pode ser aplicado a um grande número de pessoas ao mesmo tempo e as frases padronizadas garantem maior uniformidade para a mensuração.

No que se refere à observação participante, a antropóloga Goldenberg (1997, p. 47) afirma que:

por meio, por exemplo, da **observação participante**, por um longo período de tempo, o pesquisador coleta os dados através da sua participação na vida cotidiana do grupo ou da organização que estuda, observa as pessoas para ver como se comportam, conversa para descobrir as interpretações que têm sobre as situações que observou, podendo comparar e interpretar as respostas dadas em diferentes situações. (GOLDENBERG, 1997, p. 47). (Grifo meu).

A pesquisadora observou, desde que ingressou na UFC, inúmeras insatisfações dos TAE’s no que diz respeito a várias questões relacionadas à rotina laboral. Desse modo, esta pesquisa, busca compreender, de forma mais clara, como esses servidores percebem sua rotina laboral. Portanto, desde que a pesquisadora começou a observar essas

situações e a ouvir relatos, realizou, sem perceber, uma observação participante da presente pesquisa, ou seja, a escolha desse tema deu-se durante o percurso como servidora pública da UFC.

## **2 SERVIÇO PÚBLICO**

Segundo Lobo (2009), o conceito de serviço público não é estático, já que sofre transformações no tempo e no espaço, de acordo com a dinâmica social, política e econômica em que se insere. Logo, serviço público é compreendido a partir do modelo estatal que se adota, estruturado em função do nível de intervenção do Estado na atividade econômica. Apesar disso, segundo a autora, há um ponto comum ao desenvolvimento do conceito de serviço público em todos os contextos históricos, qual seja, o fato de caracterizar-se a prestação de serviço público sempre que o Estado assume obrigatoriamente, direta ou indiretamente, a incumbência de satisfazer determinadas necessidades coletivas.

No caso específico das IES's, elas prestam o serviço público de educação de ensino superior. O Estado brasileiro criou, através de lei, entidades com personalidade jurídica própria e com autonomia administrativa, patrimonial e financeira; descentralizando, assim a prestação desse tipo de serviço público.

As instituições de ensino públicas, ao serem criadas como entes da administração pública descentralizada, devem ser dotados de personalidade jurídica própria, nos termos do que dispõe o art. 4º inciso II, do Decreto-Lei nº 200/67, com as alterações introduzidas pela Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. A obrigatoriedade de criação por Lei, com estrutura formal de Autarquia ou de fundação pública, dota essas instituições de responsabilidade plena, que caracteriza a autonomia patrimonial, financeira e administrativa que lhes é atribuída frente à pessoa de direito público mantenedora. (PROJETO CNE/UNESCO, 2013, p. 07).

Conforme o Projeto do Conselho Nacional de Educação – CNE (2013), as IES públicas federais são subordinadas à União, podendo se organizar como autarquias (em regime especial) ou fundações públicas. Neste documento, é enfatizado que as universidades públicas ocupam posição fundamental no cenário acadêmico nacional, sendo estratégicas, no processo de desenvolvimento científico e tecnológico do país.

De acordo com Estefano (1996 apud Affonso; Rocha 2010), o nível de qualidade do serviço público avaliado pelos clientes-cidadãos sofre influência da forma de atendimento feita pelo servidor público. “Dos servidores públicos dependerá a satisfação dos clientes. Evidentemente, o homem é o elemento chave no processo de gestão da

Qualidade: da motivação e do comprometimento das pessoas vai depender o sucesso da sua aplicação prática.”.

Nesse entendimento, segundo Affonso e Rocha (2010), faz-se necessário que todos os servidores da instituição estejam envolvidos com o contínuo aprimoramento dos serviços prestados, para que os cidadãos fiquem satisfeitos. Para os autores, a valorização do servidor através de capacitação permanente, remuneração e ambiente de trabalho adequados e oportunidades de desenvolvimento de potencialidades contribuem para que os servidores se sintam envolvidos nessa missão de proporcionar o melhor serviço à população.

Buscar o envolvimento de todos os servidores, independentemente de nível, cargo ou função, com a melhoria do serviço público, o aperfeiçoamento contínuo e a satisfação do cliente é fundamental. Da mesma forma, é preciso valorizar o servidor por meio da capacitação permanente, boa remuneração, bom ambiente de trabalho e proporcionar oportunidade de desenvolvimento de suas potencialidades. (AFFONSO; ROCHA 2010, p. 04).

O princípio da eficiência foi inserido no texto constitucional na Emenda nº 19 de 1998. A partir desse ano, a eficiência tornou-se um dos princípios norteadores da Administração Pública, logo esta deve atender à legalidade, à impessoalidade, à moralidade, à publicidade e à eficiência na prestação dos serviços públicos.

Conforme Berwig e Jalil (2006), o princípio da eficiência marca uma mudança de perfil da Administração Pública, quando esta passa a se preocupar com a qualidade, a agilidade e a credibilidade dos serviços públicos. Nesse entendimento, os autores afirmam que os cidadãos assumem uma nova condição frente ao Estado-administração, que passa a ter que utilizar o instrumental burocrático não como um fim em si mesmo, mas como o mecanismo de concretização do interesse do cidadão, individual ou coletivamente.

Para Affonso e Rocha (2010, p. 05), “uma Administração Pública moderna ao serviço das pessoas exige novas formas de gestão e de mobilização dos funcionários, mais objetividade, mais igualdade, melhor serviço, menos burocracia, mais inovação e criatividade.”.

Sendo assim, compreende-se que, nesse contexto, as IES's devem atender aos anseios de seus estudantes, ofertando um serviço de educação pública de qualidade, que dê retorno à sociedade que custeia seus estudos através dos impostos.

### 3 CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Segundo Pires e Macêdo (2006, p. 83), “à medida que um grupo de pessoas se reúne para desenvolver uma determinada atividade, esse grupo inicia também a construção de seus hábitos, sua linguagem e sua cultura.”. Ou seja, um grupo em interação constrói significados que são apreendidos pelos integrantes que podem chegar e são também partilhados de forma contínua entre seus membros. Isso caracteriza-se como a cultura que foi construída pelo grupo social.

Assim, pode-se dizer que por **cultura** entende-se aqui um conjunto complexo e multidimensional de tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais. Seria ainda **um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir, mais ou menos formalizados**, os quais, tendo sido aprendidos e sendo partilhados por uma pluralidade de pessoas, servem de maneira ao mesmo tempo objetiva e simbólica, e passam a integrar essas pessoas em uma coletividade distinta de outras. É o resultado de ações cujos componentes e determinantes são **compartilhados e transmitidos** pelos membros de um dado grupo. (PIRES e MACÊDO, 2006, p. 84). (Grifos meus).

Cada organização pública possui sua cultura. Segundo Carbone (2000, apud PIRES; MACÊDO, 2006, p. 94), como a história da administração pública no Brasil é recente, ela gerou um *modus operandi* próprio, conforme descrito abaixo:

No Brasil, os trabalhadores de organizações públicas sempre necessitaram possuir **habilidades diplomáticas** nas suas relações de trabalho, para não provocarem divergências com a administração pouco competente dos gestores. Nas organizações públicas, são as relações de estima e os jogos de influência os verdadeiros indicadores de poder no Brasil. CARBONE (2000, apud PIRES; MACÊDO, 2006, p. 94). (Grifo meu).

Pires e Macêdo (2006) consideram que, no geral, as organizações públicas tornaram-se sistemas complexos devido ao alto índice de burocracia existente no seu funcionamento. Assim, a organização do trabalho tende a uniformizar-se no setor público, ou seja, os trabalhadores das organizações públicas tendem a encontrar-se em idênticas situações laborais, promovidas pela burocracia estatal, já que os seus dirigentes são responsáveis perante uma autoridade externa à organização pública, o que gera uma tendência à centralização das decisões.

De acordo com Pires e Macêdo (2006), a maioria das organizações públicas possuem características peculiares que as diferenciam das demais organizações, vejamos: apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outras. Para os autores, essas características interferem na definição dos processos internos, na relação com inovações e mudança, na formação dos valores e das crenças organizacionais e nas políticas de recursos humanos.

Conforme Smircich (1983, apud PIRES; MACÊDO, 2006, p. 87), a organização é um organismo adaptativo que existe por meio de processos de trocas com o ambiente e,

também, um sistema de conhecimento. Ou seja, para a autora, existe uma rede de significados subjetivos que os membros de uma organização partilham entre si e que parecem funcionar de uma maneira regular.

Pires e Macêdo (2006) argumentam que diversos autores afirmam que a cultura organizacional é determinada, historicamente, é socialmente construída, e seus processos de mudança são difíceis de serem engendrados.

As organizações burocráticas possuem aversão a mudanças devido a suas particularidades que as diferem das organizações privadas. Nesse contexto, apesar das organizações públicas estarem inseridas em um mundo em constante mudança, há a preservação de práticas antigas que subsistem e se relacionam com novas formas de se administrar a coisa pública.

No contexto das organizações públicas, a luta de forças se manifesta entre o **'novo e o velho'**, isto é, as transformações e inovações das organizações no mundo contemporâneo ante uma dinâmica e uma burocracia arraigadas. As organizações públicas se deparam com a necessidade do novo tanto em aspectos administrativos quanto em políticos. Mais que isso, necessitam criativamente integrar aspectos políticos e técnicos, sendo essa junção inerente e fundamental para as ações nesse campo. Entretanto, essa busca de forças torna-se necessária para se conduzir a uma reflexão, onde se possa obter as melhores estratégias para descrever organizações públicas capazes de atingir seus objetivos, que consistem em serviços eficientes à sociedade. (PIRES; MACÊDO, 2006, p. 83). (Grifos meus).

Dessa maneira, a reflexão sobre a necessidade de práticas novas tanto em aspectos técnicos como políticos é essencial para a melhoria contínua dos serviços públicos ofertados para a sociedade.

Segundo Brandão & Bruno-Faria (2013, apud FEITOSA; COSTA 2016), assim como o setor privado, a esfera pública precisa de inovação, já que o governo é pressionado, constantemente, pela sociedade, com a finalidade de enfrentar desafios como o respeito à diversidade, a busca pela boa governança e por uma gestão pública, o que torna imprescindível criatividade e abordagens inovadoras.

Consoante Brandão & Bruno-Faria (2013, apud FEITOSA; COSTA 2016), a inovação tem ganhado importância como tema estratégico para a administração pública, pois inovar, segundo os autores, significa oferecer produtos e serviços de boa qualidade (facilidade de uso, acesso, oportunidade), garantindo, assim, uma relação mais eficaz com os cidadãos.

Para Kurt Lewin (1947 apud Hernandez; Caldas 2001), a resistência a mudanças é um fenômeno sistêmico que ocorre quando um indivíduo ou um grupo supera os demais

grupos na organização, mas estes se opõem às forças sociais que desejam a modificação do *status quo*.

Hernandez; Caldas (2001) afirmam que, nos estudos analisados por eles, identificou-se que fatores como a cultura organizacional, a solidariedade grupal, as crenças compartilhadas, a existência de conflitos internos, o tipo de poder existente na organização e na estrutura organizacional, dentre outros, podem influenciar a percepção individual e influenciar a adoção de comportamentos resistentes.

Para Hernandez e Caldas (2001), o tema resistência a mudanças tem sido entendido, muitas vezes, de forma equivocada. De acordo com os autores, esse tema é complexo, não podendo ser entendido de forma simplista, logo a resistência a mudanças pode ser algo positivo, dependendo do contexto. Os autores fazem reflexões que mostram que a discussão sobre o tema não foi esgotada, dado a sua complexidade.

#### 4 MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Brunelli (2008) afirma que é imprescindível esclarecer que o objetivo da administração não é a de motivar as pessoas que trabalham numa organização, uma vez que isso é impossível, pois a motivação é um processo intrínseco, íntimo para cada indivíduo. Entretanto, a organização pode e deve criar um ambiente motivador, onde as pessoas devem buscar satisfazer suas próprias necessidades.

A pesquisadora Brunelli (2008), ao estudar diversos autores, argumenta que, a teoria de Bergamini (1997) diz que é possível manter pessoas motivadas quando suas necessidades são conhecidas e quando fatores de satisfação para tais necessidades são oferecidas a elas.

O desconhecimento desse aspecto poderá levar à desmotivação das pessoas. Portanto, a grande preocupação da administração não deve ser em adotar estratégias que motivem as pessoas, mas acima de tudo, oferecer um **ambiente de trabalho no qual a pessoa mantenha o seu tônus motivacional**. (BRUNELLI, 2008, p. 27, grifos meus).

Conforme Brunelli (2008), a preocupação acerca do fenômeno da motivação tem mudado de sentido. A autora afirma que os estudos passaram a compreender que cada indivíduo possui dentro de si as suas próprias motivações. Nesse entendimento, “aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas.”. (BRUNELLI, 2008, p. 27). Logo, para a autora, o relevante é agir de forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional. “Descobrimos, finalmente, que o ser humano não se submete

passivamente ao desempenho de atividades que lhe sejam impostas e que tenham para ele nenhum significado.”. (BRUNELLI, 2008, p. 28).

De acordo com Brunelli (2008), Herzberg distingue dois tipos de pessoas: as que buscam motivação e as que procuram manutenção do *status quo*, vejamos:

Um outro aspecto de grande interesse prático desse trabalho de Herzberg é o de poder distinguir as pessoas em tipos ou estilos motivacionais diferentes. Para ele, há pessoas voltadas essencialmente à procura da realização, da responsabilidade, do crescimento, da promoção do próprio trabalho e do reconhecimento merecido – estas pessoas são tidas como tipos que **‘procuram motivação’**. A tarefa em si adquire grande significado para elas e fatores ambientais pobres não lhes criam grandes dificuldades, pelo contrário, elas são muito tolerantes para com eles. Por outro lado, existem indivíduos cujo referencial ambiental adquire grande relevo, centralizando sua atenção em elementos tais como o pagamento, vantagens adicionais, competência da supervisão, condições de trabalho, segurança, política administrativa da organização e os colegas de trabalhos. A essas pessoas, Herzberg chama de tipos que **‘procuram manutenção’**. (BRUNELLI, 2008, p. 37). (Grifos meus).

Após a coleta de dados, nesta pesquisa, analisou-se como os servidores técnico-administrativos se comportam em relação a essas características citadas acima que definem a que tipo motivacional cada pessoa pertence.

Klein e Mascarenhas (2016) afirmam que Herzberg explica que a adequada oferta de fatores higiênicos (remuneração, relacionamento interpessoal), por parte das organizações, reduziria fontes de insatisfação e desconforto no emprego, mas não seria suficiente para promover satisfação e motivação, tendo em vista que estas dependeriam dos fatores intrínsecos (relacionados ao conteúdo do cargo) e simbólicos do trabalho.

Dessa forma, segundo Archer (1997, apud Klein e Mascarenhas, 2016, p. 21), a administração tem o duplo desafio de afastar a insatisfação (por meio da adequada oferta de fatores higiênicos) e promover a motivação das pessoas por meio da oferta de fatores orientados à satisfação das necessidades simbólicas que organizam o comportamento dos indivíduos, promovendo, dessa forma, maiores níveis de produtividade e felicidade.

Klein e Mascarenhas (2016), em seu artigo, sobre os especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), chegaram à conclusão de que tanto fatores extrínsecos quanto intrínsecos são importantes para os servidores públicos, no entanto seus efeitos variam conforme a dimensão avaliada: enquanto a evasão é relacionada a fatores extrínsecos, ligados à remuneração, a satisfação relaciona-se não apenas a fatores extrínsecos, mas principalmente a fatores intrínsecos e simbólicos, ligados à natureza do trabalho. Os referidos autores afirmam que reconhecer lógicas institucionais e os aspectos

culturais das carreiras públicas é essencial para as estratégias de investigação das motivações que afetam as decisões profissionais dos servidores.

Klein e Mascarenhas (2016, p. 19), adotaram, em seu estudo, “a noção de fator de motivação: direcionadores do comportamento do indivíduo, intrínsecos à natureza do seu trabalho (fatores motivacionais intrínsecos), ou extrínsecos ao trabalho, relacionados às condições do ambiente (fatores motivacionais extrínsecos)”. Segundo os autores, a motivação intrínseca é mais genuína, pois advém da energia motivacional e dos aspectos simbólicos diretamente relacionados à própria realização do trabalho.

Em suma, Klein e Mascarenhas (2016) defendem que é essencial qualificar melhor a discussão da gestão pública, considerando a existência de lógicas institucionais, aspectos histórico-culturais e perfis motivacionais em cada carreira, que pedem análises específicas. Para os autores, isso é fundamental à administração pública brasileira contemporânea, já que problemas de evasão e insatisfação profissional têm sido observados em diversas carreiras no país.

## **5 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Esta pesquisa é de natureza qualitativa e quantitativa, uma vez que foi aplicado um questionário com uma pergunta aberta e as demais fechadas, para investigar sobre a percepção dos servidores técnico-administrativos da UFC, dos *campi* em Fortaleza, sobre sua rotina laboral. Utilizou-se, também, observação participante para tecer reflexões durante a elaboração do presente estudo. De acordo com Baptista (1999), a abordagem quantitativa fornece informações relevantes à abordagem qualitativa, o que, segundo a autora, torna a pesquisa mais rica de informações, numa perspectiva em que as duas abordagens se complementam.

A abordagem quantitativa, quando não exclusiva, serve de fundamento ao conhecimento produzido pela pesquisa qualitativa. Para muitos autores a pesquisa quantitativa não deve ser oposta à pesquisa qualitativa, mas ambas devem sinergicamente convergir na complementaridade mútua. (BAPTISTA, 1999, p. 34).

Nesse entendimento, para Baptista (1999), a pesquisa quantitativa deve estar associada à análise qualitativa, uma vez que esta é capaz de colher informações que possibilitam uma compreensão mais ampla do tema estudado.

é significativo recorrer-se ao empirismo e à quantificação para melhor conhecer a realidade. Mas esse procedimento deve vir associado à análise qualitativa, pois ela possibilita um aprofundamento real do conhecimento e uma acumulação do saber, requisitos fundamentais da ciência. (BAPTISTA, 1999, p. 38).

Foi utilizado como instrumento para coleta de dados um formulário elaborado no *Google Forms*. Após a elaboração, o questionário foi submetido à apreciação de três servidores técnico-administrativos da UFC, para realização do teste piloto, identificando possíveis falhas que tivessem no formulário, para que os devidos ajustes fossem feitos. Em seguida, o questionário foi enviado para os grupos de *WhatsApp* cujos participantes são TAE's da referida instituição. Cabe informar que o questionário ficou disponível para receber respostas, no período de 04 a 18 de setembro de 2018.

De acordo com Chaer; Diniz; Ribeiro (2011, p. 258), “A escolha da técnica de pesquisa é, na verdade, a escolha não da única, mas, sim, da principal técnica a ser utilizada, pois sempre mais de uma técnica será necessária no transcurso do trabalho a ser desenvolvido.”.

A escolha desse instrumento de coleta de dados foi motivada pela facilidade de aplicação, já que a pesquisadora não possuía disponibilidade de tempo suficiente para se deslocar e aplicar o questionário, pessoalmente. Outro fator para essa escolha é de que o tempo para realização desta pesquisa foi curto, logo exigia que houvesse dinamismo e rapidez na coleta de dados, para que disponibilizasse de um tempo mínimo para analisá-los, sem comprometer a qualidade do estudo em tela.

Para Chaer; Diniz; Ribeiro (2011), o questionário é “um poderoso instrumento na obtenção de informações, tendo um custo razoável, garantindo o anonimato e, sendo de fácil manejo na padronização dos dados, garante uniformidade.”. Os autores afirmam que esse instrumento de coleta de dados é de fácil aplicação, simples, barato, e hábil a possibilitar ao aluno desenvolver suas pesquisas e alcançar *status* de pesquisador.

Para a elaboração do instrumento de coleta de dados, os questionários elaborados por Brunelli (2008), Sant'Anna (2013) e, principalmente, Farias (2015) serviram como referência. Ao todo, o questionário aplicado apresentou 30 questões, sendo 29 objetivas e 1 discursiva. As objetivas foram de preenchimento obrigatório e a discursiva ficou a critério do servidor técnico-administrativo responder ou não. As seis primeiras perguntas objetivaram identificar o perfil dos servidores técnico-administrativos que responderam ao questionário. As demais perguntas visavam identificar o nível de motivação e satisfação dos TAE's em relação ao seu cotidiano profissional, como também investigar as pretensões destes no que se refere à permanência na Universidade e identificar o que lhes causa desmotivação e insatisfação.

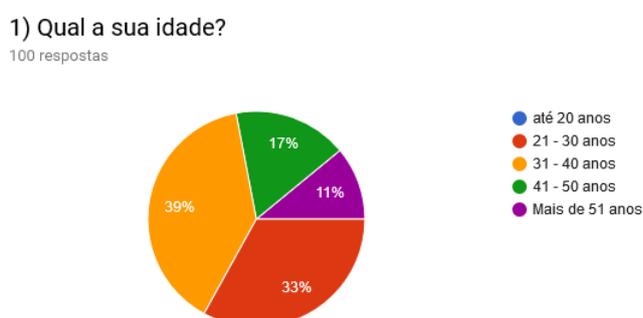
## 6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, haverá a exposição dos resultados obtidos na pesquisa realizada, através do questionário feito no *Google Forms*. Cem servidores TAE's responderam ao instrumento de coleta de dados, um número satisfatório para o alcance dos objetivos deste estudo.

### 6.1 Perfil dos respondentes

As seis primeiras perguntas tinham por objetivo identificar o perfil dos TAE's. Observou-se que 39% possuem entre 31 a 40 anos; 33% entre 21 a 30 anos, ou seja, 72% estão na faixa etária entre 21 a 40 anos.

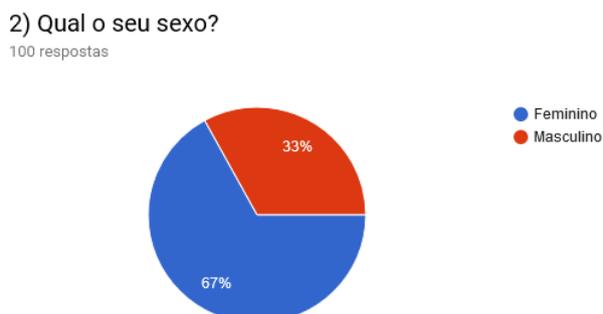
Gráfico 1 - Composição da amostra quanto à faixa etária.



Fonte: dados da pesquisa (2018).

Em relação ao sexo, a maioria dos que responderam foram mulheres, configurando 67% do total.

Gráfico 2 - Composição da amostra quanto ao sexo.



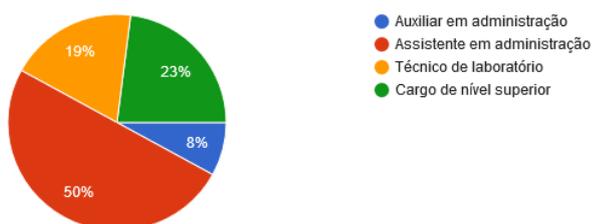
Fonte: dados da pesquisa (2018).

No que se refere ao cargo, 50% são assistentes em administração, 20% são servidores de cargo de nível superior, 19% são técnicos em laboratório e 8% são auxiliares em administração.

Gráfico 3 - Composição da amostra quanto ao cargo.

3) Qual o seu cargo?

100 respostas



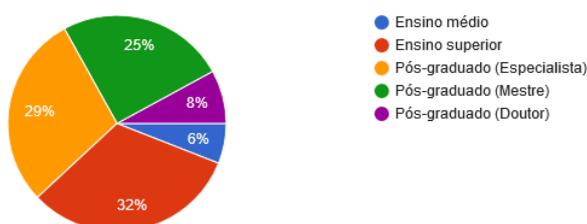
Fonte: dados da pesquisa (2018).

No que diz respeito ao nível de escolaridade, constatou-se que 32% possuem nível superior, 62% são pós-graduados dos quais (29% especialistas, 25% mestres e 8% doutores) e 6% possuem somente o ensino médio.

Gráfico 4 - Composição da amostra quanto ao nível de escolaridade.

4) Qual o seu nível de escolaridade?

100 respostas

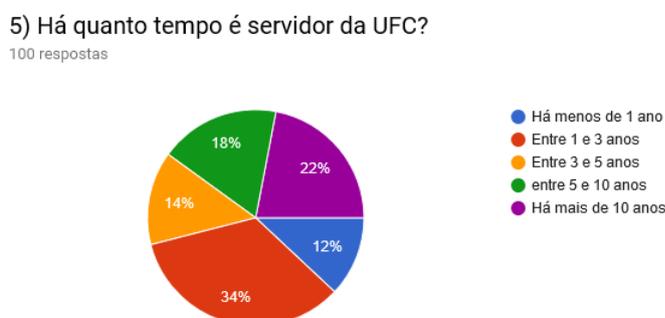


Fonte: dados da pesquisa (2018).

Em relação ao tempo de serviço na instituição, 34% estão entre 1 a 3 anos; 12% estão a menos de um ano, ou seja, 46% dos servidores são recém-ingressos na UFC. Em contrapartida, observou-se que 22% possuem mais de 10 anos de serviço e que 18% possuem entre 5 e 10 anos, o que configura um total de 40% que têm, no mínimo, 5 anos de serviço na UFC. Desse modo, esta pesquisa contemplou tanto servidores recém-

chegados à instituição, que estão em estágio probatório, quanto servidores mais experientes.

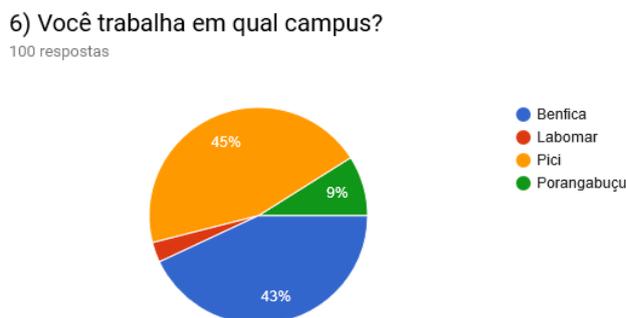
Gráfico 5 - Composição da amostra quanto ao tempo de serviço na UFC.



Fonte: dados da pesquisa (2018).

Na sexta pergunta, constatou-se que 45% dos TAE's trabalham no *campus* do Pici, 43% no Benfica, 9% no Porangabuçu e 3% no Labomar. Portanto, percebe-se que os *campi* com mais respondentes foram os do Pici e do Benfica, uma vez que ambos são maiores em extensão que os demais, o que demanda mais servidores. Sendo assim, nos grupos de *WhatsApp*, deve haver mais servidores dos referidos *campi*, o que proporcionou, nesta pesquisa, uma maior representatividade dos TAE's do Benfica e do Pici.

Gráfico 6 - Composição da amostra quanto ao campus onde trabalha.



Fonte: dados da pesquisa (2018).

Em suma, analisando essas respostas, conclui-se que o perfil dos TAE's consistiu, em sua maioria, por servidores entre 31 a 40 anos, sexo feminino, assistente em

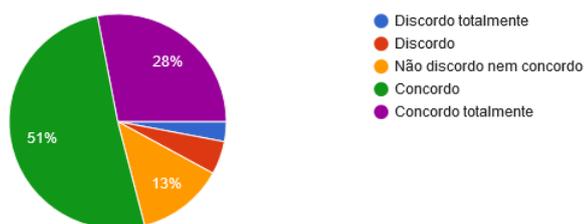
administração, com pós-graduação, que está entre 1 a 3 anos na UFC e que trabalha no *campus* do Pici.

## 6.2 Fatores de motivação e satisfação no trabalho

No segundo bloco de perguntas, pode-se analisar a motivação ou a falta dela, no ambiente de trabalho. Na afirmativa “Gosto de trabalhar na UFC”, 51% dos servidores concordaram e 28% concordaram totalmente, 13% nem discordaram nem concordaram e 8% discordaram totalmente ou discordaram. Nota-se, então, que a maioria dos TAE’s (79%) gostam de trabalhar na UFC.

Gráfico 7 - Composição da amostra quanto à assertiva “Gosto de trabalhar na UFC”.

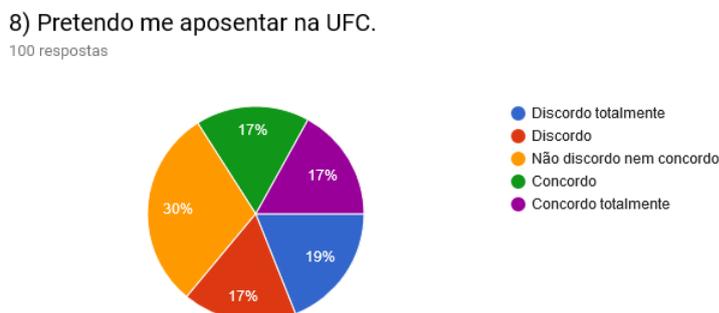
7) Gosto de trabalhar na UFC.  
100 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2018).

Sobre a perspectiva de se aposentar na instituição, 36% discordaram (19% totalmente e 17% apenas discordaram); 34% concordaram (17% totalmente e 17% apenas concordaram) e 30% não discordaram nem concordaram. Dessa forma, percebeu-se que a maioria não pretende se aposentar na instituição e um percentual significativo (30%) não soube afirmar se pretende ou não se aposentar na UFC.

Gráfico 8 - Composição da amostra quanto à assertiva “Pretendo me aposentar na UFC”.



Fonte: dados da pesquisa (2018).

Sobre a pretensão de realizar outro concurso público, a maioria concordou (32% concordaram totalmente e 27% apenas concordaram), a minoria discordou (9% discordaram totalmente e 7% apenas discordaram). Sendo assim, deduz-se que 59% dos entrevistados pretendem ser aprovados em outro concurso público. Apenas 16% não desejam se submeter a outro certame e um número significativo, 25% dos entrevistados, nem concordaram nem discordaram.

Esses dados mostram a possibilidade de uma futura rotatividade de pessoal alta, o que não é interessante para a Universidade. De acordo com Freitas (2017), a alta rotatividade de pessoal pode prejudicar o alcance dos resultados da organização, por isso a necessidade da UFC procurar entender os motivos que geram esse fenômeno.

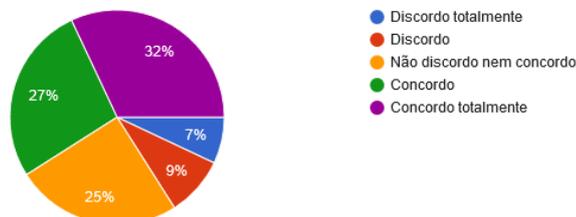
Altos índices de rotatividade de pessoal podem comprometer significativamente os resultados organizacionais, e é a partir dessa abordagem que o fator humano é considerado o principal ativo das organizações, tornando indispensável buscar entender essas movimentações de pessoal e a necessidade das organizações em atrair, manter e reter talentos. (FREITAS, 2017, p. 15).

Nesse contexto, identifica-se que a UFC deve observar quais as razões que levam a 52% da amostra desta pesquisa ter interesse em prestar outro concurso público, pois, a partir disso, pode elaborar e implantar políticas de pessoal que objetivem atrair, manter e reter talentos.

Gráfico 9 - Composição da amostra quanto à assertiva “Pretendo fazer outro concurso público”.

9) Pretendo fazer outro concurso público.

100 respostas



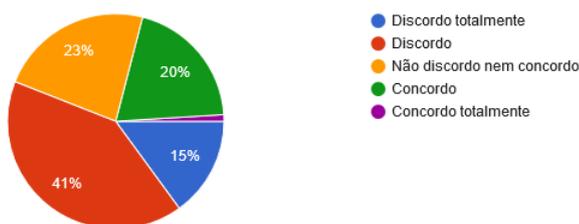
Fonte: dados da pesquisa (2018).

No que se refere à remuneração, 56% demonstraram que não estão satisfeitos, 23% não concordaram nem discordaram da afirmativa e 21% declararam que estão satisfeitos. Pode-se traçar um paralelo entre esta questão e a anterior, deduzindo-se que a remuneração é um dos motivos que fazem com que os TAE's queiram prestar outros concursos públicos.

Gráfico 10 - Composição da amostra quanto à assertiva “Estou satisfeito(a) com minha remuneração”.

10) Estou satisfeito(a) com minha remuneração.

100 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2018).

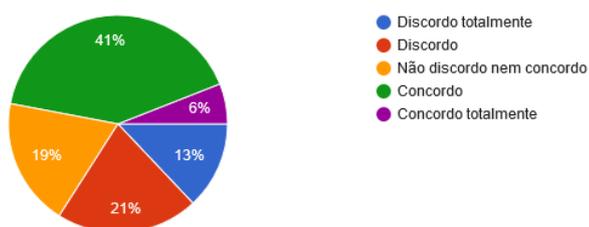
Acerca da infraestrutura e do ambiente físico oferecidos pela UFC aos seus servidores, 47% dos TAE's (41% concordaram e 6% concordaram totalmente) consideram que ambos são adequados para a realização das atividades que realizam, no cotidiano profissional. Na opinião oposta, 34% (21% discordaram e 13% discordaram totalmente) declararam que o ambiente físico e a estrutura são inapropriados.

No entanto, na 29ª pergunta, somente 20% dos respondentes apontaram as instalações físicas como fator de motivação para o trabalho. Logo, apesar de 47% dos TAE's considerarem adequada a estrutura da Universidade, somente 20% a consideraram um elemento motivador, o que confirma o que Farias (2015, p. 41) afirma: “[a]s condições físicas de trabalho são identificadas por Herzberg como fatores higiênicos, isto é, são condições necessárias, mas não autossuficientes para garantir a motivação e satisfação com a atividade laboral.”.

Gráfico 11 - Composição da amostra quanto à assertiva “O ambiente físico e a estrutura da UFC são apropriados para a realização de minhas tarefas”.

11) O ambiente físico e a estrutura da UFC são apropriados para a realização de minhas tarefas.

100 respostas

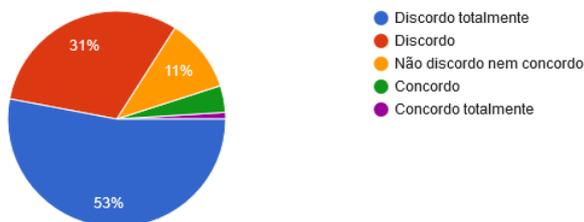


Fonte: dados da pesquisa (2018).

Sobre as políticas e regulamentos da UFC serem isonômicos, a maioria dos entrevistados discordaram da afirmativa, 84% no total. Apenas 5% dos entrevistados concordaram. Esses dados demonstram que os TAE's consideram que não existem políticas isonômicas, na UFC. Mais adiante, na última pergunta, houve várias sugestões dos TAE's em relação à isonomia.

Gráfico 12 - Composição da amostra quanto à assertiva “As políticas e regulamentos da UFC são isonômicos”.

12) As políticas e regulamentos da UFC são isonômicos.  
100 respostas



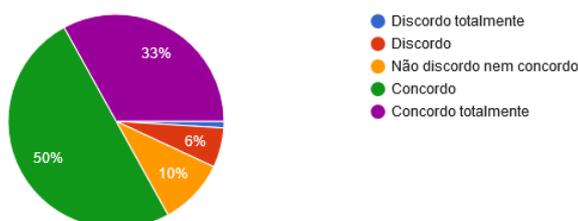
Fonte: dados da pesquisa (2018).

Sobre o relacionamento com os colegas de trabalho, 83% consideram que a convivência é boa. Apenas 7% discordaram com a assertiva. Para Cardozo; Silva (2014), os relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho são primordiais para o sucesso das organizações, para a qualidade de vida e para a produtividade dos trabalhadores. De acordo com Fonseca; Reis; Mesquit; Alcântara (2016), “Relacionamentos interpessoais éticos e gentis diminuem o individualismo, aumentam o comprometimento e a responsabilidade. Um clima organizacional harmonioso resulta em entusiasmo, amplia a visão de futuro, melhora o desempenho e a produtividade.”.

Dessa forma, considera-se que este quesito colabora para proporcionar um ambiente de trabalho agradável, apesar de não ser determinante. Logo, deve-se analisar esse fator em conjunto com outros, para se ter uma visão ampla da realidade estudada.

Gráfico 13 - Composição da amostra quanto à assertiva “Tenho um bom relacionamento com meus colegas de trabalho”.

13) Tenho um bom relacionamento com meus colegas de trabalho.  
100 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2018).

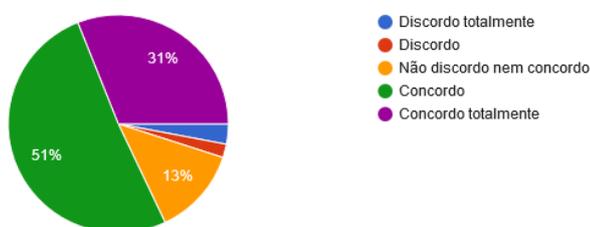
Quanto ao relacionamento com a chefia, 82% consideram bom. 13% não discordaram nem concordaram e apenas 5% discordaram com a assertiva. De acordo com Farias (2015, p. 41), as relações interpessoais foram interpretadas por diversos autores como sendo pertencentes a categorias diferentes, segundo cada teoria. Para Maslow, as relações interpessoais são necessidades sociais; para Herzberg referem-se a um fator extrínseco; para Alderfer são necessidades de relacionamento e para McClelland são necessidades de associação.

Além de representar um fator extrínseco da teoria de Herzberg, as relações interpessoais foram identificadas, inicialmente, como uma necessidade social pela teoria hierárquica de Maslow, no sentido de aceitação e pertencimento a um grupo (ROBBINS, 2005), sendo citadas, mais tarde, na teoria de Clay Alderfer como a necessidade de relacionamento (ROBBINS, 2005), e, depois, como necessidades de associação, na teoria de McClelland, a qual ressalta que pessoas com essa necessidade executam com eficiência as ações que envolvem contato com outras pessoas (PEREZ-RAMOS, 1990 apud ZACCA, 2010). (FARIAS, 2015, p. 41).

Gráfico 14 - Composição da amostra quanto à assertiva “Considero bom o relacionamento com a chefia”.

14) Considero bom o relacionamento com a chefia.

100 respostas

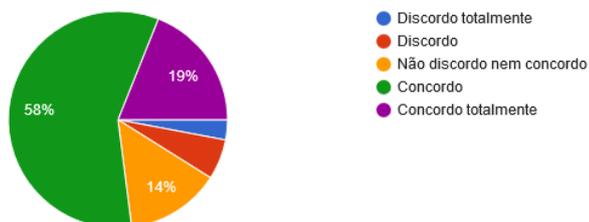


Fonte: dados da pesquisa (2018).

Conclui-se que a estabilidade do serviço público proporciona segurança e satisfação à maioria dos entrevistados, uma vez que 77% deles concordaram com a afirmativa. Apenas 9% discordaram. Esse dado se confirma na 29ª pergunta na qual 78% dos respondentes assinalaram que a estabilidade é um fator que os motivam no trabalho.

Gráfico 15 - Composição da amostra quanto à assertiva “A estabilidade do serviço público me traz segurança e satisfação”.

15) A estabilidade do serviço público me traz segurança e satisfação.  
100 respostas

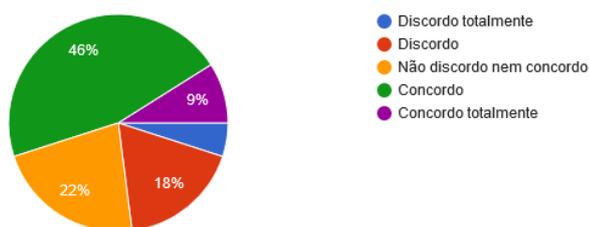


Fonte: dados da pesquisa (2018).

Pouco mais que a metade concordou com a assertiva abaixo, o que demonstra que os servidores se sentem reconhecidos pelo trabalho que realizam, ao passo que 23% discordaram. No entanto, na 29ª pergunta apenas 22% apontaram o reconhecimento como fator de motivação.

Gráfico 16 - Composição da amostra quanto à assertiva “Sou reconhecido(a) pelo trabalho que desempenho”.

16) Sou reconhecido(a) pelo trabalho que desempenho.  
100 respostas

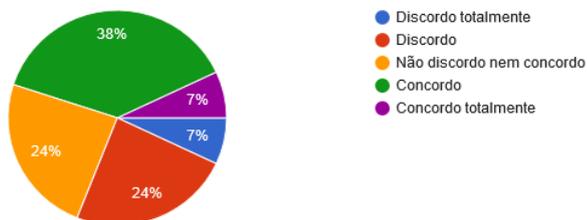


Fonte: dados da pesquisa (2018).

No que concerne a um alinhamento entre seus projetos pessoais e profissionais, 45% dos entrevistados concordaram com a afirmativa. 31% discordaram e 24% não discordaram nem concordaram.

Gráfico 17 - Composição da amostra quanto à assertiva “Há um alinhamento entre meu projeto pessoal e profissional”.

17) Há um alinhamento entre meu projeto pessoal e profissional.  
100 respostas

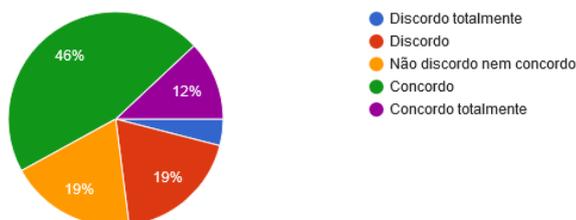


Fonte: dados da pesquisa (2018).

Mais da metade dos entrevistados (58%) concordaram que o trabalho interfere, de maneira positiva, em suas vidas pessoais. O percentual que discordou dessa afirmação foi de 23%.

Gráfico 18 - Composição da amostra quanto à assertiva “O meu trabalho interfere em minha vida pessoal de forma positiva”.

18) O meu trabalho interfere em minha vida pessoal de forma positiva.  
100 respostas

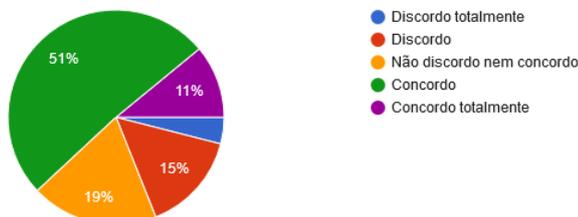


Fonte: dados da pesquisa (2018).

No que se refere à utilização de talentos e habilidades no cotidiano profissional, 62% da amostra concordou com a assertiva, enquanto 19%, discordou. Portanto, depreende-se que a maioria dos que responderam ao questionário dedicam-se às atividades inerentes a seus cargos, haja vista que desenvolvem suas habilidades durante a jornada de trabalho.

Gráfico 19 - Composição da amostra quanto à assertiva “Utilizo meus talentos e minhas habilidades no cotidiano profissional”.

19) Utilizo meus talentos e minhas habilidades no cotidiano profissional.  
100 respostas

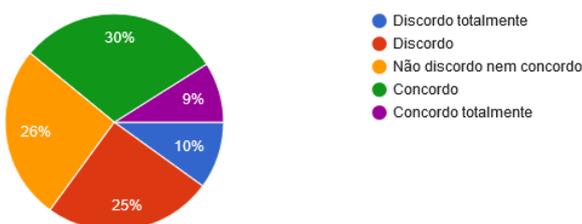


Fonte: dados da pesquisa (2018).

No que diz respeito à realização profissional, 39% afirmaram que se sentem realizados em trabalhar como TAE na UFC; 25% discordaram da assertiva e 26% não concordaram nem discordaram.

Gráfico 20 - Composição da amostra quanto à assertiva “Sinto-me realizado(a) profissionalmente em trabalhar como TAE na UFC”.

20) Sinto-me realizado(a) profissionalmente em trabalhar como TAE na UFC.  
100 respostas

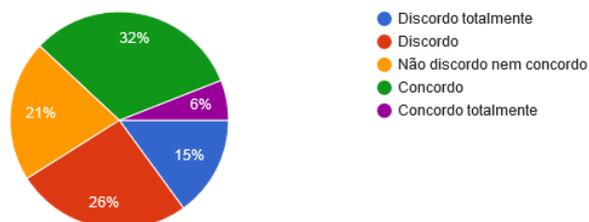


Fonte: dados da pesquisa (2018).

Sobre as atribuições profissionais serem bem definidas, 41% da amostra discordou, enquanto 38%, concordou com a assertiva. O percentual que não discordou nem concordou foi de 21%. Ou seja, a maioria considera que as atribuições profissionais necessitam de uma definição satisfatória.

Gráfico 21 - Composição da amostra quanto à assertiva “Minhas atribuições profissionais são bem definidas”.

21) Minhas atribuições profissionais são bem definidas.  
100 respostas

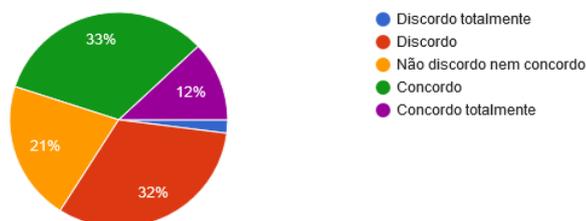


Fonte: dados da pesquisa (2018).

Na assertiva abaixo, 45% da amostra concordou que as atividades que realiza, no cotidiano profissional, ultrapassam suas atribuições. 34% discordaram da afirmativa.

Gráfico 22 - Composição da amostra quanto à assertiva “realizo atividades que ‘extrapolam’ minhas atribuições”.

22) Realizo atividades que "extrapolam" minhas atribuições.  
100 respostas

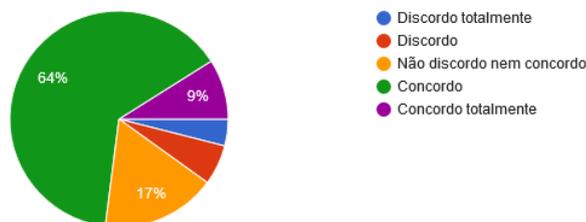


Fonte: dados da pesquisa (2018).

No quesito de autonomia e responsabilidade, a maioria afirmou que as possui, enquanto que apenas 10% discordaram. De acordo com a teoria dos dois fatores de Herzberg, autonomia e responsabilidade são elementos intrínsecos ao cargo, logo causam motivação.

Gráfico 23 - Composição da amostra quanto à assertiva “Tenho autonomia e responsabilidade no meu trabalho”.

23) Tenho autonomia e responsabilidade no meu trabalho.  
100 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2018).

Em relação a suas sugestões e ideias de inovação serem ouvidas, 50% concordaram, 26% discordaram e 24% não discordaram nem concordaram. Esse resultado foi surpreendente, uma vez que refutou uma das hipóteses que tinha formulado. No entanto, cabe destacar que há uma incoerência entre esse resultado e o da questão 12. Como 84% afirmam que não consideram as políticas e regulamentos da UFC isonômicos, mas 50% afirmam que as suas ideias e sugestões são consideradas? A não ser que os servidores se refiram ao ambiente no qual trabalham em contraposição às políticas da Universidade que estão em um nível macro.

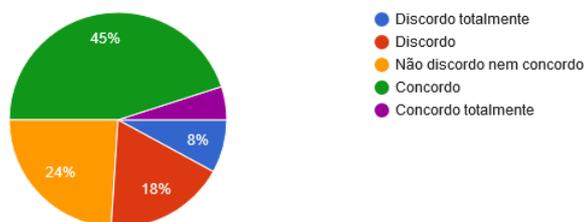
O servidor “d” afirmou que sua opinião é ouvida no seu setor, mas que isso é exceção ao cenário geral dos TAE’s.

Gostaria que os TAEs fossem mais ouvidos e levados em conta na UFC de forma geral. Tenho sorte de trabalhar em um setor que me dá voz e me sinto convidado a gerenciar o setor junto com minha chefe imediata, mas a verdade é que sou uma exceção. Gostaria que todos os colegas pudessem conviver em setores cujo clima organizacional não os adoça, física e mentalmente. (Servidor d).

Conforme Farias (2015, p. 13), os seres humanos trazem consigo uma certa predisposição motivacional, então cabe às organizações desenvolver mecanismos que mantenham esse estado interior. “Mesmo que essa tarefa não seja nada fácil, dada à complexidade do comportamento humano, um ambiente em que a cordialidade, o reconhecimento e o sentimento de justiça preponderam, assim como a **abertura para dar opiniões**, só tende a gerar bons resultados.”. (Grifo meu). Logo, um ambiente organizacional que proporcione momentos em que os servidores podem expressar suas opiniões contribui tanto para a motivação individual quanto para a instituição.

Gráfico 24 - Composição da amostra quanto à assertiva “Sinto que minhas ideias de inovação e sugestões são ouvidas”.

24) Sinto que minhas ideias de inovação e sugestões são ouvidas.  
100 respostas

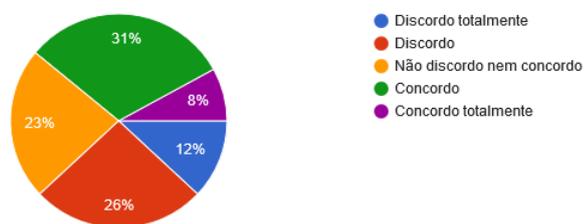


Fonte: dados da pesquisa (2018).

No que se refere a ser chamado para participar das decisões nos setores onde trabalham, 39% dos servidores concordaram, 38% discordaram e 23% não discordaram nem concordaram. Há, nesta questão também, uma incongruência com a questão anterior. Como 50% afirmam que suas sugestões são ouvidas, se apenas 39% concordaram que são chamados a serem participantes das decisões em seus setores? A não ser que as sugestões sejam ouvidas por outras vias que não seja em uma reunião no setor propriamente dito.

Gráfico 25 - Composição da amostra quanto à assertiva “Sou chamado(a) a participar das decisões do meu setor”.

25) Sou chamado(a) a participar das decisões do meu setor.  
100 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2018).

No tocante a concordar com as decisões organizacionais da instituição, 63% dos servidores disseram que não concordam, 30% não discordaram nem concordaram e apenas 7% concordaram. Cabe destacar que esta foi a única questão em que ninguém concordou totalmente com a assertiva. Ou seja, nenhum dos 100 servidores TAE's que

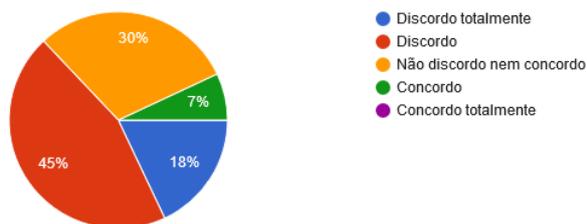
responderam ao questionário concordam totalmente que são de acordo com as decisões tomadas pela UFC.

A servidora “e” relatou o seguinte na última pergunta que pedia sugestões para tornar a UFC um ambiente mais agradável para se trabalhar: “Ser ouvida durante as reuniões do colegiado. Que os gestores peçam minha opinião, pois são muitos anos de trabalho no mesmo setor. Tenho muito a contribuir. Que os TAEs sejam ouvidos.”. A partir desse relato, nota-se que, apesar de ser chamada para as reuniões, a servidora “e” não faz contribuições, participando da reunião como espectadora, apenas; será que é por esse fator que a minoria dos TAE’s não concorda com as decisões da instituição, visto que não possuem espaço para fazer sugestões nas reuniões que participam?

Gráfico 26 - Composição da amostra quanto à assertiva “Concordo com as decisões organizacionais da UFC”.

26) Concordo com as decisões organizacionais da UFC.

100 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2018).

Por sua vez, o servidor “h” sugeriu que houvesse mais espaço para os TAE’s nas decisões da UFC.

Isonomia. Mais visibilidade e mais espaço para os TAES nas decisões institucionais. Ultimamente foi dado muito poder as chefias e isso deu margem para muitas injustiças, assédio moral e abuso de poder. A instituição também faz vista grossa no combate, prevenção e punição do assédio moral. (Servidor h).

O servidor “g” disse que é necessário “dar mais autonomia aos TAES e maior poder de decisão (paridade).”.

Logo, é notório, pelas sugestões feitas, que há um desejo dos TAE’s de serem chamados às tomadas de decisões, nas quais suas opiniões sejam consideradas.

Para Carnegie (2015, p. 56, apud FONSECA; REIS; MESQUIT; ALCÂNTARA, 2016, p. 09), “[a]o envolver as pessoas nas decisões que afetam seu

trabalho, estas sentem que são importantes para o departamento e isso solidifica seu comprometimento. Ao estarem entusiasmadas com seu trabalho, estarão motivadas para fazer o melhor”. Dessa forma, a participação nas decisões é fundamental para a motivação dos indivíduos.

No que corresponde à percepção de que o trabalho na UFC possui importância e significado para si, 67% da amostra concordou, enquanto 14% discordou da afirmativa. Logo, depreende-se que o trabalho na instituição é relevante para a maioria dos entrevistados.

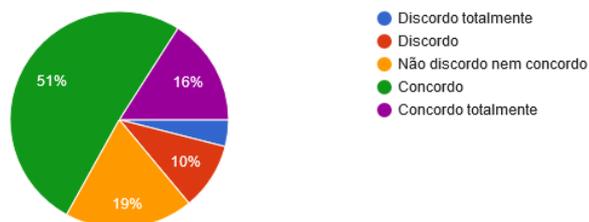
Para Farias (2015), a partir de estudos pesquisados, os servidores públicos sentem-se mais motivados por fatores intrínsecos ao cargo tais como o trabalho em si e o reconhecimento do que por fatores extrínsecos que dizem respeito à remuneração e a fatores ambientais, por exemplo.

Nesta pesquisa, constata-se que há uma mescla de fatores intrínsecos e extrínsecos, conforme a teoria de Herzberg, que motivam os servidores. Sabe-se que Herzberg classificou os fatores intrínsecos ou motivacionais como aqueles que causam motivação quando presentes e, quando ausentes, evitam a motivação; já os fatores extrínsecos ou higiênicos como os que causam insatisfação quando ausentes e evitam uma insatisfação quando presentes. Conforme Zanelli (2011 apud Peixoto et al., 2014, p. 05), “a conclusão sobre a Teoria da motivação de Herzberg é que o contrário de satisfação não é a insatisfação, mas sim a não-satisfação, do mesmo modo que o oposto da insatisfação não é a satisfação, mas a não-insatisfação.”.

Na penúltima pergunta, 78% dos servidores apontaram a estabilidade como um fator motivacional. Na 27ª pergunta, por sua vez, 67% assinalaram que o trabalho em si é relevante. Ou seja, tanto fatores internos como externos os motivam para o trabalho.

Gráfico 27 - Composição da amostra quanto à assertiva “O trabalho em si na UFC é muito importante e significativo para mim”.

27) O trabalho em si na UFC é muito importante e significativo para mim.  
100 respostas

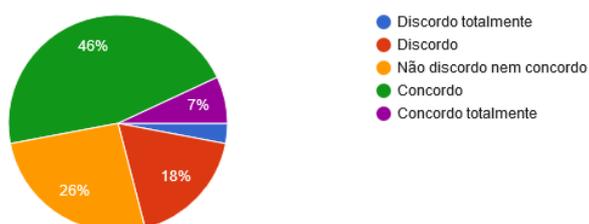


Fonte: dados da pesquisa (2018).

Na 28ª pergunta, pouco mais que a metade da amostra afirmou que é um profissional motivado, 26% não discordaram nem concordaram e 21% discordaram. Portanto, a auto percepção da maioria dos pesquisados é de que são profissionais motivados. Entretanto, cabe destacar que 26% não discordaram nem concordaram.

Gráfico 28 - Composição da amostra quanto à assertiva “Sou um(a) profissional motivado(a)”.

28) Sou um(a) profissional motivado(a).  
100 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2018).

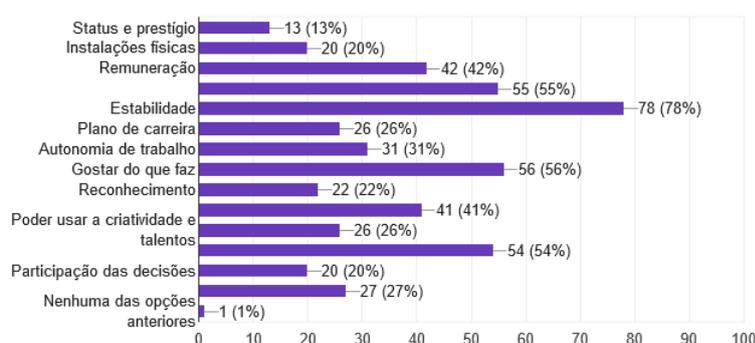
Na penúltima questão, os servidores TAE's escolheram a razão ou as razões que os motivam no trabalho. A maioria (78%) respondeu que é a estabilidade. Em segundo lugar é o fato de gostar do que faz (56%), seguido pelo relacionamento com os colegas (55%). Em quarto lugar, encontra-se relevância do trabalho para a sociedade com o percentual de (54%). Em seguida, a remuneração foi apontada como um elemento de motivação com percentual de (42%). Em sexto lugar, incentivos para o desenvolvimento

profissional (41%). A autonomia do trabalho foi apontada por 31% dos servidores como elemento de motivação. Em oitavo lugar, os desafios existentes no trabalho foram considerados por 27% dos respondentes. Em seguida, a possibilidade de usar a criatividade e talentos e o plano de carreira, cada um foi apontado como fator de motivação por 26% dos servidores. 22% consideram que o reconhecimento os motivam no trabalho, 20% afirmaram que as instalações físicas e participação das decisões são fatores presentes na sua motivação, 13% consideraram que o status e o prestígio os motivam e, por fim, apenas 1% considerou que nenhuma das opções listadas são fatores que o motiva no trabalho.

Gráfico 29 - Composição da amostra quanto aos fatores de motivação no trabalho.

29) Marque o fator ou os fatores que o (a) motivam no trabalho:

100 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2018).

A última questão foi a única aberta e opcional. Dos 100 servidores que responderam ao questionário, 57 fizeram sugestões sobre que ações efetivas a UFC pode adotar para tornar o cotidiano profissional mais agradável. A partir do levantamento realizado, nota-se que a sugestão mais apontada pelos servidores é a de **paridade, isonomia entre servidores TAE's e docentes**, a fim de que haja um reconhecimento igualitário entre eles, conforme as seguintes sugestões: “Servidor docente e tae terem o mesmo peso nas eleições pra reitor.” (Servidor a). “Começar a implantar uma gestão mais participativa, pois na prática a cultura de soberania dos docentes sufoca os técnicos, gerando uma relação tensa e assimétrica.” (Servidor b). “Acredito que a isonomia entre docentes e taes seria o começo. Nós precisamos ter voz na universidade e participação nas decisões.” (Servidor c). “Meritocracia entre os servidores, independente de ser TAE ou docente.” (Servidor f).

De acordo com Pinheiro (2016), a atual norma, que prevê a desproporcionalidade nos votos entre docentes, técnico-administrativos e estudantes, possui resquícios do período do regime militar, no Brasil; visto que o decreto nº 1.916, de 23 de maio de 1996 sancionado pelo então presidente Fernando Henrique Cardoso se adequou ao art. 16 da lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968. Conforme o autor, essa lei objetivava dispersar a mobilização dos estudantes nos fóruns científicos, as atuais Instituições de Ensino Superior - IES. Segundo Pinheiro (2016), houve poucas modificações na essência normativa da lei de 1968 para o atual decreto em vigor, “Alteraram-se pré-requisitos qualificadores baseados nos títulos do magistério superior, mas ainda se mantiveram características marcantes do regime militar.”.

Pinheiro (2016) destaca que o §4º do primeiro artigo da lei nº 1.916 prevê que a manifestação do corpo docente no total dos votos da comunidade possui o peso de setenta por cento dos votos, gerando, assim, uma desproporcionalidade nas consultas realizadas na comunidade acadêmica. Ou seja, a lista tríplice a ser enviada para o colegiado máximo da instituição possui 70% dos votos dos docentes, o que já possui poder de decisão.

Segue abaixo a redação do §4º do primeiro artigo da lei nº 1.916, nele apesar de prever que o colegiado máximo pode regulamentar o processo consultivo, estabelece, também, que o peso de 70% dos votos dos docentes prevalecerá.

**O colegiado máximo da instituição poderá regulamentar processo de consulta** à comunidade universitária, precedendo a elaboração das listas tríplices, caso em que **prevalecerão a votação definida no § 2º e o peso de setenta por cento dos votos para a manifestação do corpo docente** no total dos votos da comunidade. (Grifos meus).

O inciso III da lei nº 9.192, de 1995 estabelece que “em caso de consulta prévia à comunidade universitária, nos termos estabelecidos pelo colegiado máximo da instituição, prevalecerão a votação uninominal e o peso de setenta por cento para a manifestação do pessoal docente em relação à das demais categorias.”.

Pinheiro (2016) afirma que, desde 1983, houve manifestações de Universidades contrárias a essa norma e que essa insatisfação emergiu com o Projeto de Lei Senado nº 379 de 2013, com relatoria do senador Cristovam Buarque, onde garantia a paridade eleitoral nos modelos cânones.

Conforme a notícia publicada pela UnB Agência, em 2012, 68% das Universidades Federais adotam o modelo de paridade nas eleições para reitor e as 16 que divergem de tal modelo calculam o número de votos válidos das categorias técnicos

administrativos e estudantes com base no número total daqueles que votaram e não no número total de inscritos.

Desse modo, para Pinheiro (2016), deve-se superar o atual processo de escolha dos dirigentes das IES, já que possui influência de um período ditatorial no país, objetivando que as Universidades promovam uma formação democrática.

a paridade não somente é uma possibilidade como é **o modelo altaneiro para a aproximação de projetos institucionais de Universidades com excelentes resultados**. O caminho contrário inviabiliza a formação democratizadora como pressuposto da pluralidade e, assim, impede de elevar seus quadros institucionais. (Grifos do autor).

Segundo o portal de notícias da UFC, nos dias 10 e 11 de abril de 2012, houve uma consulta promovida pela Associação dos Docentes da Universidade Federal do Ceará - ADUFC, para que os professores votassem sobre qual forma de eleição para reitor seria a mais satisfatória. De acordo com a notícia, de um universo de 1.870 docentes, 1.051 votaram e o resultado foi de que a opção “Não Paritário” obteve 84,02% dos votos totais (883 votos), contra 15,22% (160 votos). Assim sendo, percebe-se a resistência do corpo docente da UFC em garantir paridade nas eleições para reitor.

Dentre as proporções de não paridade oferecidas, **venceu, com 624 votos, a que já vigorava: 70% para professores, 15% para servidores técnico-administrativos e 15% para estudantes**. As outras proporções obtiveram os seguintes resultados de votação: 70 votaram na opção 60%/20%/20%; 115 votaram na opção 50%/25%/25%; e 81 indicaram outras proporções. (Portal de notícias da UFC, 2012). (Grifos meus).

De acordo com a notícia retratada, o então Presidente da ADUFC, Professor Marcelino Cavalcante Pequeno, afirmou que houve expressiva participação dos professores na consulta. “Outro motivo de comemoração, na opinião dele, é o resultado bem definido. ‘Ficou patente que a grande maioria (84%) é a favor das eleições não paritárias. A posição oficial da ADUFC-Sindicato é o que os professores decidiram’, diz.”.

A notícia informou que o Presidente da ADUFC disse que a realização da consulta foi a maneira mais democrática e participativa que a entidade encontrou para ter conhecimento sobre a posição dos docentes sobre a eleição para Reitor. “‘Estamos tranquilos porque o resultado representa a vontade da maioria dos professores’, diz.”.

Consoante a notícia da Unb Agência, a fórmula 70-15-15 está consolidada, na UFC, e esse posicionamento foi confirmado após dois plebiscitos realizados entre os professores, em 1999 e em 2003. “‘O argumento principal é de que se o reitor não tem maioria dos professores não terá liderança acadêmica’, diz o professor Roberto Bezerra,

ex-reitor da UFC.”. Dessa forma, entende-se que a resistência dos docentes da UFC sobre o tema em questão é antiga.

Alguns servidores demonstraram insatisfação no que se refere às relações humanas. A servidora “l” sugeriu que haja capacitação para que se tenha um tratamento humanizado entre todos. O servidor “m” sugeriu que a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP, a Administração Superior da UFC e alguns chefes tenham uma visão humanizada acerca dos TAE’s e o servidor “q” destacou que os TAE’s devem ser reconhecidos como pessoas e profissionais importantes para a instituição. Por fim, o servidor “s” sugeriu que haja reconhecimento dos TAE’s e que haja respeito entre docentes e técnico-administrativos.

Deveria haver um tipo de capacitação que envolvesse relações humanas direcionado a todos os servidores: docentes, técnicos e terceirizados, só assim teríamos uma instituição em que todos, além de serem comprometidos, também seriam mais humanos uns com os outros. (Servidor l). Que a PROGEP, a Administração Superior e alguns chefes tivessem uma visão mais humanizada dos TAE's. Somos servidores e merecemos respeito. (Servidor m). Reconhecer os TAES como PESSOAS e PROFISSIONAIS responsáveis pelo crescimento e desenvolvimento INTERNO da universidade. (Servidor q). Reconhecimento ao servidor técnico administrativo como parte importante da instituição, menos menosprezo por parte de certos professores para com os TAEs. (Servidor s).

Nota-se, assim, que há uma insatisfação com a política de gestão de pessoas na UFC. O servidor “r” sugeriu que haja a realização de seminários para gestores, como também um Encontro anual de talentos e habilidades para os TAE’s.

Ações de política de pessoal com paridade de direitos para a Formação dos técnicos administrativos. Sugiro realização de seminários sobre gestão de pessoas para gestores. Sugiro realização de um Encontro anual de talentos e habilidades para TAE's da UFC. A exemplo das feiras das profissões para estudantes. (Servidor r).

O servidor “t” disse “[a]credito que um acompanhamento mais próximo de um setor pessoal que fosse imparcial seria uma grande chance de mostrarmos nossas dificuldades e podemos juntos aprimorarmos.”. Depreende-se que essa falta de imparcialidade a que o servidor “t” se refere pode ser causada pelo fato de que a maioria das chefias são exercidas por docentes, o que faz que as demandas dos TAE’s não sejam consideradas, o que não aconteceria se estes ocupassem, mais expressivamente, os cargos de direção na universidade.

Um servidor sugeriu que haja políticas de capacitação niveladas para TAE’s e docentes, já que as atividades exercidas pelos primeiros impactam, também, nas atividades docentes. Complementou, argumentando que a UFC deve fornecer

oportunidades a todos os seus servidores, já que todos são parceiros na construção dessa universidade.

Continuar e ampliar as possibilidades de capacitação dos servidores técnicos de modo mais igualitário em relação aos docentes, pois a qualidade do nosso serviço possui um impacto significativo na rotina das atividades docentes. Somos parceiros, a UFC cresce por conta de todos nós e tem mais a crescer a medida que investimentos forem feitos em regulamentações e projetos que dêem aos TAES direitos mais nivelados em relação aos docentes, resguardando as devidas particularidades de cada área profissional, mas ampliando as possibilidades de capacitação e qualificação para todos os servidores da Instituição. (Servidor n).

Outro servidor sugeriu que os TAE's tivessem mais autonomia para participarem de cursos de capacitação, uma vez que, para realizarem esses cursos oferecidos pela própria UFC, eles necessitam que a chefia imediata aprove suas solicitações.

A UFC disponibiliza cursos de capacitação, inclusive promove um aumento na remuneração (progressão por capacitação), mas muitas vezes somos impedidos de participar dos cursos (que é uma contradição, já que a UFC incentiva!). Acredito que a inscrição não deveria depender da aprovação da chefia, principalmente nos casos de servidores em estágio probatório, que são 'obrigados' a cumprir horas de cursos de capacitação. (Servidor o).

Deduz-se que o servidor "n" refere-se à capacitação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) e o servidor "o", aos cursos de capacitação que a própria UFC fornece no Sistema Integrado de Planejamento Gestão e Recursos Humanos - SIGPRH, no entanto o servidor só pode participar caso sua chefia imediata concorde, o que limita a autonomia e o poder de escolha dos TAE's.

A importância da capacitação para servidores públicos é destacada por Farias (2015). Para a autora, à medida que a sociedade cobra que os serviços públicos sejam mais ágeis e eficientes, mostra-se a necessidade de implantar práticas estratégicas na gestão de pessoas através de incentivos à capacitação dos servidores que prestam esses serviços. Dessa forma, os anseios da sociedade são atendidos.

(...), menciona-se, por oportuno, que a sociedade vem cobrando maior agilidade e eficiência na prestação dos serviços públicos, características essas típicas do setor privado, de uma postura gerencial da administração pública, em meio à herança patrimonialista e ao forte apego burocrático que ainda imperam nesse setor. Tal postura, entre outras coisas, exige um aperfeiçoamento das práticas e orientações estratégicas relacionadas à gestão de pessoas nas organizações públicas, incentivando **a capacitação e o desenvolvimento de competências** para o adequado atendimento das demandas da sociedade. (FARIAS, 2015, p. 31). (Grifos meus).

Vieira et al. (2011, apud Peixoto et al. 2014, p. 08) vai ao encontro de Farias (2015) no que diz respeito à importância do desenvolvimento profissional com vistas ao aumento da eficiência no serviço público.

Com relação aos quadros técnicos, gerenciais e operacionais, a gestão de pessoas no setor público carece da existência de um sistema de incentivos para o servidor, visto que a maioria dos órgãos da administração pública não possui uma política de formação voltada ao **treinamento e desenvolvimento profissional**, o que certamente contribuiria para o aumento da eficiência e da eficácia no âmbito do serviço público. Vieira et al. (2011, apud Peixoto et al. 2014, p. 08). (Grifo meu).

Para Farias (2015), as políticas de gestão de pessoas em uma organização devem priorizar o reconhecimento, as oportunidades de capacitação e desenvolvimento, haja vista que são elementos intrínsecos, ou seja, que, quando presentes causam motivação, segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg.

Sendo assim, o incentivo à capacitação e ao desenvolvimento de competências não beneficia apenas os servidores públicos em termos de ganhos remuneratórios, como também a sociedade que demanda esses serviços e exige que estes sejam eficientes e de qualidade.

Outras sugestões levam em consideração fatores como a possibilidade dos TAE's ocuparem mais cargos de chefia, de criar um melhor plano de carreira, de uma melhor remuneração, de melhorar a estrutura física, de modernizar os processos e os procedimentos, de reduzir a carga horária para 30 horas semanais com foco em desempenho, de estimular o conhecimento de outros setores, em especial os equipamentos culturais, de definir melhor as atribuições de cada cargo, de fazer avaliações de desempenho compatíveis com os cargos e funções desempenhadas.

Os servidores, também, sugeriram a necessidade de melhorar a infraestrutura dos *campi* e de segurança das instalações, de proporcionar um número de funcionários adequado para a quantidade de tarefas, de conceder a redução automática para 6h de trabalho aos deficientes que já entraram na UFC com o Plano Nacional de Educação - PNE, de considerar as habilidades e as competências ao dispor os servidores em suas lotações, de implantar políticas contra assédio moral dos professores para com os TAE's, de dispor áreas de descanso após o almoço, de elaborar uma política de RH atenta aos desequilíbrios entre tarefas *versus* força de trabalho *versus* remuneração.

O servidor "b" fez várias sugestões, observando a UFC de uma forma ampla, considerando reestruturação administrativa, reforma em ambientes, infraestrutura adequada às pessoas que necessitam de acessibilidade, entre outros aspectos.

Planejar uma reestruturação administrativa, para renovar cargos e setores já engessados. Realizar reforma em ambientes, para modernização de setores (diminuir a poluição visual), além de atendimento às normas de infraestrutura para acessibilidade. (Servidor b).

Alguns servidores sugeriram que os TAE's devem ter uma maior representatividade nos cargos de chefia, uma vez que uma minoria destes ocupa esses cargos de gestão. O servidor "p" argumentou que deve ser implantada uma gestão por competência na UFC, na qual os requisitos para a ocupação dos cargos sejam capacidade de liderança e mérito.

Sobretudo, passar a gerir a universidade de maneira democrática e isso começa pela paridade entre todos os seguimentos da universidade. As decisões estratégicas precisam ser tomadas levando em consideração os servidores que se encontram no plano operacional, pois sem as sugestões e validação destes, tudo se torna sem sentido e o trabalho cada vez mais desinteressante. As Chefias precisam ser definidas não somente por indicação, mas por capacidade de liderança e mérito! Que seja implantada uma gestão por competência de fato! (Servidor p).

Por sua vez, o servidor "j" sugeriu: "dar poder de gestão aos técnicos. Paridade dos técnicos nas decisões, conselhos, colegiados administrativos.". (Servidor j).

Outro aspecto que alguns servidores apontaram foi a necessidade de a lotação do servidor ser escolhida de acordo com as competências. "É ruim quando você trabalha em algo que não se identifica, quando poderia estar em um cargo onde você poderia estar contribuindo mais, produzindo melhor e com qualidade, seja profissional ou pessoal.". (Servidor u). "Analisar e viabilizar a lotação de servidores considerando suas competências. ". (Servidor b).

Percebe-se, ao analisar as sugestões dos servidores, que há uma forte insatisfação no que se refere à discrepância entre os docentes e os TAE's no que tange às tomadas de decisões. A isonomia, a paridade, o respeito mútuo são fatores citados pela maioria dos 52 servidores que deram suas sugestões para que a UFC tornasse o ambiente profissional mais agradável para se trabalhar. Assim sendo, considera-se que a convivência respeitosa entre todos os servidores sejam docentes ou técnicos deve ser estimulada pela instituição, como também a necessidade de criar uma política institucional que promova a isonomia entre eles, a fim de que os serviços públicos não sejam afetados pelo descontentamento em relação a essas questões que interferem na rotina laboral dos TAE's que contribuem para que a UFC alcance sua missão institucional. Desse modo, a UFC deve tratar seus servidores sem parcialidade, pois formou-se uma dicotomia: TAE's e docentes, trazendo juízos de valores de importância que cada segmento possui na instituição. Isso tem

afetado a rotina laboral dos TAE's. Paridade nas eleições para reitor seria uma forma dessa realidade ser modificada.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Identificou-se que o perfil dos pesquisados está na faixa etária entre 31 a 40 anos, é do sexo feminino, assistente em administração, com pós-graduação, que está entre 1 a 3 anos na UFC e que trabalha no *campus* do Pici. Portanto, a maioria da amostra é relativamente jovem, é mulher, ocupa um cargo de nível médio, possui qualificação e está em estágio probatório.

Ao analisar as perguntas 13 e 14, identifica-se que 83% dos servidores TAE's consideram que possuem um bom relacionamento com os colegas de trabalho e 82% revelaram que têm um bom relacionamento com a chefia. Portanto, vê-se dois aspectos positivos que contribuem para uma rotina de trabalho saudável. Verifica-se, ainda, que 67% concordaram que o trabalho em si na UFC é muito importante para eles, o que é um dado animador.

Apesar disso, estabelecendo uma comparação entre as perguntas 07 e 20, pode-se apreender que, apesar de 79% dos servidores gostarem de trabalhar na UFC, apenas 39% afirmaram que se sentem realizados profissionalmente. Outro dado é relevante é que 53% se consideram profissionais motivados.

Outra informação interessante é a de que 62% dos TAE's concordaram que utilizam suas habilidades e talentos, em suas rotinas laborais, o que mostra que esses profissionais se dedicam ao trabalho que realizam, cumprindo as responsabilidades que são inerentes aos seus cargos e utilizando suas habilidades na consecução das atividades rotineiras.

Tem-se observado que a UFC possui uma rotatividade alta de TAE's, o que se confirma na nona pergunta, na qual 59% concordaram que pretendem prestar outro concurso público. 25% nem discordaram nem concordaram e apenas 16% discordaram dessa afirmativa. Nessa perspectiva, na oitava pergunta que teve a assertiva "Pretendo me aposentar na UFC", 36% discordaram, 30% não discordaram nem concordaram e 34% concordaram. Percebeu-se, na análise dos dados, um alto percentual de respostas do tipo "não discordo nem concordo". Na pergunta sobre a aposentadoria esse percentual foi de 30% de servidores que não sabem se irão se aposentar na UFC. Ou seja, apenas 34% responderam que pretendem se aposentar na instituição. Diante desses percentuais, deve-se tomar medidas que promovam uma maior satisfação no trabalho, para evitar o que

Freitas (2017, p. 17) afirma: “[d]o ponto de vista organizacional, a perda excessiva de capital humano pode causar graves transtornos às organizações e um dos males é a perda do conhecimento.”.

Observou-se, também, que na quinta pergunta do questionário, 34% declararam que estão entre 1 e 3 anos na UFC; 12% estão há menos de 1 ano, ou seja, 46% da amostra está há menos de 3 anos na instituição, logo está em estágio probatório. Por outro lado, 14% trabalha entre 3 e 5 anos; 18% entre 5 e 10 anos, totalizando 32% que trabalham entre 3 e 10 anos e, por fim, 22% estão há mais de dez anos na Universidade. Sobre a intenção de fazer outro concurso público, 52% concordaram com a assertiva. Nota-se que a UFC tem atraído pessoas para seu quadro, haja vista que 46% dos pesquisados estão há menos de três anos na instituição, no entanto 52% têm interesse em prestar outro concurso. Sendo assim, extrai-se o seguinte questionamento: a UFC tem se preocupado em manter, a longo prazo, as pessoas qualificadas que tem atraído para seu quadro de pessoal?

Nesse entendimento, a gestão de pessoas, na Universidade, tem muito a contribuir no que se refere à implementação de políticas que objetivem manter seu quadro de pessoal. Para isso, é necessário avaliar os fatores que motivam e que desmotivam seus servidores, a fim de que essas informações subsidiem a elaboração e a implementação de ações que busquem reter seu capital humano. Nesta pesquisa, foram identificados alguns desses fatores; os pesquisados demonstraram que é necessário proporcionar estímulo e autonomia à capacitação profissional, como também sensibilizar os servidores sobre o respeito mútuo que deve existir entre TAE's e docentes e reconhecer o trabalho desempenhado pelos TAE's e a sua importância para a instituição.

Dessa forma, nota-se que não há um único estilo motivacional dos TAE's da UFC, uma vez que estes procuram motivação, como crescimento na carreira, e buscam, também, manutenção de alguns elementos relacionados ao trabalho. Para a teoria de Herzberg, as pessoas se “encaixam” em um desses estilos: os que procuram motivação e os que buscam manutenção. No entanto, nesta pesquisa, nota-se que os servidores buscam tanto fatores motivacionais como fatores de manutenção. Porém, percebe-se que há um descontentamento maior em aspectos relacionados à motivação.

Cabe destacar que 78% dos servidores escolheram a estabilidade como o fator ou um dos fatores que os motivam no trabalho. Esse dado mostrou que a estabilidade no serviço público possui relevância para a maioria dos servidores. A seguir estão outros fatores mais escolhidos pelos servidores após a estabilidade: “gostar do que faz” (56%),

“relacionamento com os colegas” (55%) e “relevância do trabalho para a sociedade” (54%). Assim, além da estabilidade, os servidores assinalaram que a identificação com o que se faz, o relacionamento interpessoal e a percepção da importância de seu trabalho para a sociedade os motivam em suas rotinas laborais.

Um dado que intriga refere-se aos percentuais de TAE's que não discordaram nem concordaram com as perguntas feitas nas questões 21 e 22. A conclusão que se chega é a de que 21% dos servidores não sabem quais são as suas atribuições, posto que não concordaram nem discordaram se suas atribuições profissionais são bem definidas e se realizam atividades que as “extrapolam”. O servidor “b” sugeriu que haja na UFC a “padronização e elaboração de manuais de procedimentos institucionais, principalmente na área acadêmica, além de definição de atribuições de cargos e funções.”.

Há uma relação entre as questões 12 e 26. Na primeira, 84% discordaram que as políticas e regulamentos da UFC são isonômicos. Por sua vez, na segunda pergunta, apenas 7% disseram que concordam com as decisões organizacionais da UFC. Esses dados são preocupantes, pois demonstram que há uma falta de comunicação com os TAE's e que as decisões são marcadamente *top-down*, desconsiderando as opiniões dos TAE's, o que gera pouca concordância com as políticas estabelecidas e, também, revela o descontentamento dos servidores pesquisados com a falta de isonomia dentro da UFC, conforme demonstrou-se, marcadamente, no final do tópico anterior. Pode-se compreender esta realidade na sugestão do servidor “t”: “[m]ais isonomia entre técnicos, docentes e estudantes. Sinto que somos deixados em último lugar e ultimamente as decisões que interferem no nosso cotidiano de trabalho são sempre de cima pra baixo, sem diálogo e são decisões negativas para o bem-estar dos servidores.”.

Como o objetivo deste trabalho foi investigar a rotina laboral dos servidores e a motivação destes, observou-se que, apesar de 53% dos TAE's afirmarem que se consideram motivados, nas demais perguntas, analisando os percentuais, deduz-se que, apesar de gostarem da UFC, possuírem bons relacionamentos com colegas e chefes, há aspectos na instituição que desmotivam os servidores, principalmente no que tange à falta de paridade nas decisões, seja nos conselhos deliberativos, seja na eleição para reitor, seja no setor em que trabalham, conforme o servidor “i” relatou na sugestão para tornar a UFC um ambiente profissional mais agradável.

Implantação de uma gestão com poder paritário entre os segmentos que compõem sua estrutura organizacional no âmbito do ensino pesquisa e extensão, com sua eficácia nos principais pilares de decisão da UFC: Escolha para reitor e composição nos Órgãos de Conselhos Deliberativos (CONSUNI E CEPE). PARIDADE POLÍTICA NA UFC. (Servidor i).

Conforme a notícia divulgada no portal da UFC, na consulta realizada aos docentes, em 2012, 84,02% votou a favor da manutenção da desproporcionalidade nas eleições para reitor. Logo, há uma divergência de opiniões, enquanto os TAE's desejam que mudanças sejam realizadas, principalmente, no que se refere à paridade dentro da instituição, a maioria dos docentes, de acordo com a votação, desejam que o *status quo* se mantenha. Isso se observa, também, a partir do resultado dos dois plebiscitos realizados, em 1999 e em 2003, nos quais o corpo docente, em sua maioria, votou pela manutenção da proporcionalidade dos votos: 70% para professores, 15% para técnicos administrativos e 15% para estudantes.

Conforme Feitosa; Costa (2016), a mudança organizacional, no setor público, é extremamente necessária, uma vez que o cidadão exige serviços públicos de qualidade. Dessa forma, as instituições públicas, assim como as privadas, devem atender, com excelência o público a quem presta seus serviços, o que exige que haja, sempre que preciso for, mudanças que causem impactos positivos nos serviços oferecidos aos cidadãos.

Para Hernandez e Caldas (2001), a literatura gerencial afirma que a resistência a mudanças é uma das maiores barreiras a processos bem-sucedidos de transformação organizacional. “Tão importante quanto a análise das causas da resistência, particularmente para a mudança organizacional, é a identificação dos grupos e indivíduos que terão maior inclinação a resistir à mudança e das razões desse comportamento.”. (Hernandez; Caldas, 2001, p. 11).

A UFC deve perceber as insatisfações dos TAE's e a divergência de opiniões entre estes e os docentes no que se refere à paridade, para que não gere resultados negativos a longo prazo, já que a maioria dos servidores é relativamente jovem e pretende realizar outro concurso, ou seja, há grandes chances da UFC perder profissionais responsáveis, qualificados, comprometidos, que gostam de trabalhar nela, mas que se sentem desprestigiados nas tomadas de decisões. Construir um ambiente democrático no qual as opiniões dos TAE's sejam não somente ouvidas, mas consideradas para as mudanças necessárias é essencial para um ambiente profissional condizente à academia que se proclama crítica e inovadora. Considerar os TAE's é uma estratégia para construir uma universidade coesa e democrática, de fato, e não apenas no discurso institucional, pois o que se verifica nesta pesquisa é uma profunda insatisfação nos quesitos que foram citados.

Além disso, observa-se que das 54 universidades federais, apenas 16 não aderiram ao modelo paritário, ou seja, discutir sobre esse tema é se alinhar ao entendimento da maioria das universidades federais do país, inclusive, da Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, a maior e mais antiga universidade federal do país, segundo a UnB Agência, que, desde o período de redemocratização, adota o modelo da paridade.

Uma das contribuições relevantes de Hernandez e Caldas (2001) foi de estimular os agentes da mudança a se preocupar não apenas em combater a resistência a mudanças, mas entender as causas desse fenômeno. Ou seja, é essencial atentar para a situação problemática que existe anterior à resistência apresentada por um indivíduo ou grupo. Logo, deve-se focar não na resistência como um problema em si mesmo que deve ser superado a todo custo, mas buscar compreender as razões que levam a ocorrência desse fenômeno. “Portanto, esse estudo relembra aos praticantes de que eles deveriam se concentrar mais na identificação das causas da resistência do que no seu combate.”. (Hernandez e Caldas, 2001, p. 13). Dessa forma, é necessário identificar as razões que motivam a maioria dos docentes da UFC a desejarem a permanência da proporcionalidade dos votos nas eleições para reitor.

Observou-se, nitidamente, no estudo realizado, que os servidores pesquisados apresentam um perfil que condiz a um excelente profissional nos quesitos de responsabilidade, de gostar do que faz, de ter um bom relacionamento com os pares e com a chefia, de considerar seu trabalho como importante para si, de utilizar seus talentos na realização das atividades rotineiras, de compreender que seu trabalho é relevante para a sociedade e de gostar de trabalhar na instituição. Verificou-se que a questão central de insatisfação refere-se à falta de contrapartida da UFC nos aspectos mencionados ao longo deste trabalho, pois os servidores ora pesquisados estão realizando o que lhes competem, mas sentem que a instituição falha ou dá pouca importância a elementos que repercutem em suas vidas funcionais.

Espera-se, sinceramente, que este trabalho contribua na melhoria contínua do ambiente organizacional da UFC para os TAE's, pois compreende-se que os servidores técnico-administrativos desempenham um trabalho essencial para o alcance da missão institucional da UFC, qual seja, formar profissionais da mais alta qualificação, gerar e difundir conhecimentos, preservar e divulgar os valores éticos, científicos, artísticos e culturais, constituindo-se em instituição estratégica para o desenvolvimento do Ceará, do Nordeste e do Brasil.

## REFERÊNCIAS

AFFONSO, Lígia Maria Fonseca; ROCHA, Henrique Martins. **Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados**. VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – 2010. Disponível em: <  
[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/234\\_SEGeT\\_Fat\\_Organizacionais\\_c\\_autores.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/234_SEGeT_Fat_Organizacionais_c_autores.pdf)>.

BAPTISTA, Dulce Maria Tourinho. O debate sobre o uso de técnicas qualitativas e quantitativas de pesquisa. In: MARTINELLI, Maria Lúcia. **O uso de abordagens qualitativas na pesquisa em serviço social: um instigante desafio**. São Paulo: Veras Editora, 1999.

BERGER, Peter L; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 2010.

BERWIG, Aldemir; JALIL, Laís Gasparotto. O princípio constitucional da eficiência na Administração Pública. 2006. Disponível em: < [http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=4536](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=4536)>.

BRASIL. **Decreto nº 1.916, de 23 de maio de 1996**. Regulamenta o processo de escolha dos dirigentes de instituições federais de ensino superior, nos termos da Lei nº 9.192, de 21 de dezembro de 1995. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D1916.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1916.htm) >.

BRASIL. **Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968**. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-5540-28-novembro-1968-359201-publicacaooriginal-1-pl.html>>.

BRASIL. **Lei nº 9.192, de 21 de dezembro de 1995**. Altera dispositivos da Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, que regulamentam o processo de escolha dos dirigentes

universitários. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9192.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9192.htm)>.

BRUNELLI, Maria da Graça Mello. **Motivação no serviço público**. Porto Alegre: Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios, 2008. Disponível em: <[http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu\\_doc/maria\\_da\\_graca\\_mello\\_brunelli.\\_tcc.pdf](http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli._tcc.pdf)>.

CARDOZO, Carolina Garcia; SILVA, Letícia Oliveira. **A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho**. Interbio v.8 n.2, Jul-Dez, 2014 - ISSN 1981-3775. Disponível em: <[https://www.unigran.br/interbio/paginas/ed\\_anteriores/vol8\\_num2/arquivos/artigo3.pdf](https://www.unigran.br/interbio/paginas/ed_anteriores/vol8_num2/arquivos/artigo3.pdf)>.

CHAER, Galdino; DINIZ, Rafael Rosa Pereira; RIBEIRO, Elisa Antônia. **A técnica do questionário na pesquisa educacional**. Evidência, Araxá, v. 7, n. 7, p. 251-266, 2011. Disponível em: <[http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/maio2013/sociologia\\_artigos/pesquisa\\_social.pdf](http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/maio2013/sociologia_artigos/pesquisa_social.pdf)>.

**Consulta feita pela ADUFC mantém proporcionalidade na eleição para Reitor**. Disponível em: <<http://www.ufc.br/noticias/noticias-de-2012/669-consulta-feita-pela-adufc-mantem-proporcionalidade-na-eleicao-para-reitor>>.

**De 54 universidades federais, 37 adotam paridade nas eleições para reitor**. UnB Agência, 2012. Disponível em: <[http://www.sintunesp.org.br/site/pg\\_inicio/37%20das%2054%20universidades%20federais%20adotam%20paridade.pdf](http://www.sintunesp.org.br/site/pg_inicio/37%20das%2054%20universidades%20federais%20adotam%20paridade.pdf)>.

FARIAS, Litieli Tadiello Bedinoto. **Fatores motivacionais no serviço público: um estudo de caso em um *campus* descentralizado de uma universidade pública**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2015. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/131542/000976219.pdf?sequence=1>>.

FEITOSA, Livia Vanessa dos Santos; COSTA, Carlos Eugênio Silva da. **Inovações no setor público**: A resistência à mudança e o impacto causado no comportamento do indivíduo. Anais do V Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade. SINGEP – São Paulo – SP – Brasil – 20, 21 e 22/11/2016. Disponível em: <<https://singep.org.br/5singep/resultado/191.pdf>>.

FONSECA, Luciana; REIS, Rosa; MESQUIT, Kelly; ALCÂNTARA, Andreia Oliveira. **Relacionamento interpessoal & trabalho em equipe: impactos num ambiente organizacional**. XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão & III INOVARSE – Responsabilidade Social Aplicada. 2016. Disponível em: <[http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_215.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_215.pdf)>.

FREITAS, Samuel Rocha. **A rotatividade na carreira dos servidores técnicos administrativos em educação da UNIFESP**. Osasco, 2017. Disponível em: <<https://www.unifesp.br/campus/osa2/images/PDF/Dissertacoes/Samuel%20Rocha%20Freitas%20-%20Disseta%C3%A7%C3%A3o%20Final.pdf>>.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. Rio de Janeiro: Record, 2013.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel P.. **Resistência à mudança**: uma revisão crítica. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 2001, v. 41, n. 2, p. 31-45. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n2/v41n2a04.pdf>>.

KLEIN, Fábio Alvim; MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público**: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Rev. Adm. Pública — Rio de Janeiro 50(1):17-39, jan./fev. 2016. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/58592/57058>>.

**Lema, Missão, Visão e Compromisso**. Disponível em: <<http://www.ufc.br/a-universidade/conheca-a-ufc/60-lema-missao-visao-e-compromisso>>.

LOBO, Sônia Maria Pimentel. **A evolução do conceito de serviço público: análise da evolução histórica da noção de serviço público, bem como de suas mutações mais recentes.** DireitoNet, 2009. Disponível em: <<https://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/4860/A-evolucao-do-conceito-de-servico-publico>>.

NASCIMENTO, Fábila Maria da Silva. **Mapeamento de processos:** estudo de caso nas secretarias dos cursos do Centro de Humanidades da Universidade Federal do Ceará. Redenção: UNILAB, 2018.

PEIXOTO, Jucilene Lima. et al. **Fatores motivacionais na Administração Pública:** uma análise sobre a Universidade Federal de Roraima, sob a ótica dos Técnicos Administrativos. 2014. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/2014/38/2014\\_38\\_10212.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2014/38/2014_38_10212.pdf)>.

PINHEIRO, Felipe. **A escolha de dirigentes nas Instituições Federais de Ensino Superior.** Jusbrasil, 2016. Disponível em: <<https://felipepinheirutfpr.jusbrasil.com.br/artigos/417036156/a-escolha-de-dirigentes-nas-instituicoes-federais-de-ensino-superior>>.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil.** Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05>>.

**PROJETO CNE/UNESCO “Desenvolvimento, aprimoramento e consolidação de uma educação nacional de qualidade”.** 2013. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=13948-produto-2-oferta-demanda-educ-superior-pdf-pdf&category\\_slug=setembro-2013-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=13948-produto-2-oferta-demanda-educ-superior-pdf-pdf&category_slug=setembro-2013-pdf&Itemid=30192)>

SANT’ANNA, Danielle Aparecida de. **Análise da (Des)motivação dos funcionários públicos da Administração Indireta.** Pato Branco: Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2013. Disponível em: <[http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/7090/1/PB\\_GP\\_III\\_2014\\_09.pdf](http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/7090/1/PB_GP_III_2014_09.pdf)>.