

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB)
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – CAMPUS I
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E TECNOLOGIAS
APLICADAS À EDUCAÇÃO - GESTEC



ANE GEILDES LOBO VIEIRA NUNES

MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO: REPRESENTAÇÕES DE SERVIDORES TÉCNICOS
ADMINISTRATIVOS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR NO
ESTADO DA BAHIA

SALVADOR
2019

ANE GEILDES LOBO VIEIRA NUNES

**MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO: REPRESENTAÇÕES DE SERVIDORES TÉCNICOS
ADMINISTRATIVOS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR NO
ESTADO DA BAHIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação da Universidade do Estado da Bahia – UNEB, como requisito parcial para obtenção do título de mestre, sob a orientação da Profa. Dra. Carla Liane Nascimento dos Santos.

SALVADOR
2019

FICHA CATALOGRÁFICA
Sistema de Bibliotecas da UNEB
Dados fornecidos pelo autor

N972m

Nunes, Ane Geildes Lobo Vieira

Motivação para o trabalho: representações de servidores técnicos administrativos em uma Instituição Pública de Ensino Superior no Estado da Bahia / Ane Geildes Lobo Vieira Nunes.-- Salvador, 2019.

187 fls : il.

Orientador(a): Profa. Dra. Carla Liane Nascimento dos Santos.

Inclui Referências

Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade do Estado da Bahia. Departamento de Educação. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação - GESTEC, Campus I. 2019.

1.Motivação para o trabalho. 2.Gestão Universitária.
3. Representações Sociais.

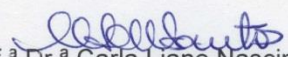
CDD: 658

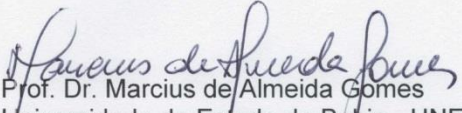
FOLHA DE APROVAÇÃO

“MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO: REPRESENTAÇÕES DE SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR NO ESTADO DA BAHIA”

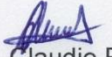
ANE GEILDES LOBO VIEIRA NUNES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação (*Scripto Sensu*) Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, Área de Concentração I - Gestão da Educação e Redes Sociais, em 30 de julho de 2019, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, pela Universidade do Estado da Bahia, composta pela Banca Examinadora:


Prof.ª Dr.ª Carla Liane Nascimento dos Santos
Universidade do Estado da Bahia - UNEB
Doutorado em Ciências Sociais
Universidade Federal da Bahia – UFBA


Prof. Dr. Marcius de Almeida Gomes
Universidade do Estado da Bahia - UNEB
Doutorado em Educação Física
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC


Prof.ª Dr.ª Lianara Guimarães de Souza
Universidade Federal da Bahia – UFBA
Doutorado em Educação
Universidade Federal da Bahia – UFBA


Prof. Dr. Claudio Pinto Nunes
Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia - UESB
Doutorado em Educação
Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

AGRADECIMENTOS

Durante todo o percurso do curso de mestrado me deparei com muitos aprendizados e alguns desafios. Apesar da sensação de solidão em alguns desses momentos, pude perceber, com o passar do tempo, que nessa caminhada nunca estive só. As superações aconteceram naturalmente ao perceber que muitas pessoas participaram desse processo. De outra forma, não teria chegado à conclusão deste trabalho. Por isso, deixo aqui registrada minha gratidão a todos que estiveram e estão junto comigo nessa empreitada.

Ao meu Deus rendo graças por ser meu companheiro mais fiel em todas as horas, por me direcionar e conceder sabedoria quando necessário. Sua presença se revelou de forma surpreendente nos momentos que mais precisei de sua orientação e cuidado.

À minha filha Cecília, que, em toda sua inocência de criança, conseguiu entender minhas ausências e sempre me esperava nas voltas das viagens com um abraço sincero e caloroso, além de um sorriso que acalmava de imediato minhas angústias.

À Eduardo pela compreensão, carinho e incentivo. A você devo também agradecer por ter me emprestado muito de seus conhecimentos e compartilhado ideias e saberes não só durante o mestrado, mas no decorrer de nossa vida.

Aos meus pais, Maria de Jesus Lobo Vieira e Manoel dos Anjos de Souza Vieira. Todas as conquistas da minha vida são também de vocês. Sem vocês nada disso seria possível. Aos meus irmãos, Diego e Jean, sempre presentes.

Agradeço a minha orientadora, Profa. Carla Liane, pessoa extraordinária que me ensinou muito. Desde o início ela acreditou no meu projeto e me ajudou a transformá-lo nesse trabalho final, direcionando, apresentando novos conceitos que casariam bem com o tema e também dando autonomia para seguir o caminho que escolhi.

À Fabíola Chafin, amiga mais chegada que uma irmã. Deus se mostrou mais uma vez presente em minha vida quando providenciou nosso encontro. Dia que jamais esquecerei.

Não posso deixar de agradecer a Josi e Moacir, amigos queridos que abriram as portas de sua casa e me hospedaram boa parte do tempo do curso.

Aos colegas do curso, pelos compartilhamentos importantíssimos ao crescimento acadêmico e a vida. Aos docentes que ministraram as aulas das disciplinas do curso. E um agradecimento especial à Profa. Rosângela Matos pelas orientações em sala e sobretudo fora dela, onde mostrava sua generosidade em oferecer seu tempo para me ajudar com sugestões de ideias, autores e textos.

À UNEB com seu programa de incentivo à capacitação dos servidores que me concedeu a bolsa PAC-DT, auxílio que contribuiu muito com as viagens para Salvador e de campo.

Não poderia deixar de agradecer aos professores Cláudio Pinto Nunes, Lanara Guimarães de Souza e Marcius de Almeida Gomes que aceitaram o convite para participar da Banca Avaliadora desta dissertação e que tanto favoreceram o desenvolvimento desta pesquisa.

Agradeço aos meus companheiros de trabalho, técnicos e analistas da UNEB, que participaram da pesquisa e que deixaram importantíssimas contribuições, ensinando-me muito durante as conversas e discussões em grupo.

Aos meus muito mais que colegas de trabalho, Vilma e Helder, amigos queridíssimos, pelo apoio durante meu afastamento para o mestrado, pela ajuda na realização do grupo Focal e pela companhia diária. Meus agradecimentos a vocês!

À professora Maria das Graças Leal, pelo incentivo com o projeto inicial, e a professora Sara Farias, pelo apoio e estímulo em realizar o curso de mestrado.

Ao grupo de pesquisa Intergesto que, desde minha primeira participação, me acolheu calorosamente, e que foi de uma importância ímpar para o crescimento da pesquisa. Um agradecimento especial ao colega Ranieri, que participou da pré-banca de avaliação do meu texto, lendo-o cuidadosamente e oferecendo sugestões muito pertinentes.

Por terem aceitado o convite de receber a pesquisa em seus departamentos e nos apoiado para desenvolvê-la, agradeço à Profa. Rosa Amélia Fortes Garcia Lorenzo, diretora do Campus XV da UNEB; à Profa. Izabel Cristina Lima Dias Alves, diretora do Campus XXI da UNEB; e ao diretor do Campus V, Prof. João Evangelista do Nascimento Neto.

RESUMO

Motivação para o trabalho é um tema contemporâneo, frequentemente abordado por teorias da Administração e de fundamental importância para a gestão organizacional, embora ainda seja pouco compreendido e, em muitas situações, utilizado de maneira equivocada. O objetivo deste trabalho é identificar as representações dos servidores técnicos administrativos da UNEB acerca das dimensões motivacionais para o trabalho existentes na instituição, em relação ao desenvolvimento das atividades inerentes ao funcionamento das unidades departamentais selecionadas na pesquisa. As categorias analíticas discutidas no estudo são Motivação para o Trabalho, Representações Sociais e Gestão Universitária, que constituem a base epistemológica para a investigação. O desenho metodológico proposto assume uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória, tendo o estudo de caso como estratégia de investigação e adotando a análise documental, o grupo focal e aplicação de questionários como procedimentos de produção dos dados. Os resultados originados da análise bibliográfica e documental indicam o crescimento e valorização de estudos na área de motivação baseada nas necessidades pessoais. Além disso, as discussões sobre gestão universitária apontam alguns desafios que os gestores enfrentam, especialmente em relação às ações voltadas às pessoas que atuam profissionalmente neste tipo de instituição. Com a articulação feita entre o arranjo conceitual analisado e os dados de campo, foi possível traçar um perfil motivacional do grupo participante, o que se configurou como produto desta pesquisa. Portanto, considera-se que estudos deste tipo podem auxiliar no desenvolvimento de ações voltadas aos servidores enquanto agentes atuantes em uma instituição de ensino superior.

Palavras-chave: Motivação. Trabalho. Representações. Gestão Universitária.

ABSTRACT

Motivation for work is a contemporary theme, often approached by management theories and of fundamental importance to organizational management, although it is still poorly understood and in many situations used in the wrong way. The objective of this work is to identify the representations of the UNEB administrative technical servers about the motivational dimensions for the work existing in the institution, in relation to the development of the activities inherent to the operation of the departmental units selected in the research. The analytical categories discussed in the study are Motivation for Work, Social Representations and University Management, which constitute the epistemological basis for research. The proposed methodological approach assumes a qualitative approach, exploratory in nature, with the case study as a research strategy and adopting the documentary analysis, the focus group and the application of questionnaires as data production procedures. The results from the bibliographic and documentary analysis indicate the growth and valorization of studies in the area of motivation based on personal needs. In addition, the discussions about university management point to some challenges that managers face, especially in relation to the actions directed at people who work professionally in this type of institution. With the articulation made between the conceptual arrangement analyzed and the field data, it was possible to draw a motivational profile of the participating group, which was configured as the product of this research. Therefore, it is considered that studies of this type can help in the development of actions directed to the servants as agents acting in a higher education institution.

Keywords: Motivation. Work. Representations. University Management.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Motivações do trabalhador e metas motivacionais	39
Tabela 2: Demandas motivacionais do trabalhador e perspectivas para a sua valorização por parte da organização	40
Tabela 3: Protocolo do estudo de caso da presente pesquisa, com base em André (2008)	85
Tabela 4: Informações demográficas das cidades onde estão instalados os campi selecionados na pesquisa	83
Tabela 5: Organização da análise de conteúdo segundo Bardin (1977)	92
Tabela 6: Categorias primárias.....	99
Tabela 7: Primeira categoria secundária.....	102
Tabela 8: Segunda categoria secundária.....	102
Tabela 9: Terceira categoria secundária.....	103
Tabela 10: Quarta categoria secundária.....	103
Tabela 11: Quinta categoria secundária.....	103
Tabela 12: Primeira categoria final.....	104
Tabela 13: Segunda categoria final.....	104
Tabela 14: Síntese da formação das categorias.....	105
Tabela 15: Demandas ou tipos motivacionais dos servidores participantes.....	135

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1: O <i>Homu Complexus</i>	30
Figura 2: Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow.....	32
Figura 3: Estrutura Motivacional.....	40
Figura 4: Mapa de Localização das RGDs.....	68
Figura 5: Caracterização – sexo.....	115
Figura 6: Caracterização – idade.....	116
Figura 7: Caracterização – escolaridade.....	116
Figura 8: Categoria profissional na UNEB.....	117
Figura 9: Tempo de exercício profissional na UNEB.....	117
Figura 10: Exerceu ou exerce funções em cargo de provimento temporário na UNEB?.....	118
Figura 11: A UNEB promove atividades recreativas que envolvem a participação da minha família.....	119
Figura 12: O clima organizacional da UNEB favorece a realização do meu trabalho.....	119
Figura 13: A UNEB promove ações de conservação do meio ambiente.....	120
Figura 14: Participo das decisões que envolvem meu trabalho.....	121
Figura 15: Sou reconhecido(a) pelo meu trabalho.....	121
Figura 16: A Universidade promove treinamentos condizentes com minhas funções.....	122
Figura 17: Sou convidado (a) a participar de atividades no meu Departamento que promovem meu desenvolvimento profissional.....	123
Figura 18: A divisão das funções inerentes ao trabalho dos servidores no meu Departamento é feita de forma equitativa.....	123
Figura 19: Os programas de promoções e avanços de carreira da UNEB são satisfatórios.....	124
Figura 20: As atividades que desenvolvo no meu trabalho promovem satisfação profissional.....	125
Figura 21: Tenho autonomia na execução das minhas tarefas no trabalho.....	126
Figura 22: Tenho controle na execução do meu trabalho sem interferência desnecessária do meu chefe imediato.....	126
Figura 23: Meu trabalho tem aspectos interessantes, variados, desafiadores,	

criativos.....	127
Figura 24: A estabilidade no emprego é uma parte essencial no meu trabalho.....	127
Figura 25: Existe transparência em relação às decisões dos gestores da UNEB...	128
Figura 26: Consigo socializar com meus colegas de trabalho ações e estratégias visando melhorar o desenvolvimento de minhas funções.....	129
Figura 27: Meu chefe imediato faz uma supervisão adequada do meu trabalho.....	129
Figura 28: O sistema de avaliação do meu desempenho no trabalho é eficiente....	130
Figura 29: As normas na Universidade são claras, precisas e são devidamente divulgadas.....	130
Figura 30: Considero minha remuneração satisfatória.....	131
Figura 31: As oportunidades de crescimento e desenvolvimento na carreira são igualitárias entre servidores técnicos que trabalham na capital e os que trabalham nos departamentos da UNEB localizados no interior do Estado.....	132
Figura 32: Estrutura motivacional dos servidores participantes da pesquisa.....	136
Quadro 1: O espaço de estudos das representações sociais.....	50
Quadro 2: Agrupamento dos Departamentos em Redes – RGDs.....	68

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 INVESTIGAÇÃO BIBLIOGRÁFICA DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	22
2.1 Motivação para o trabalho	22
2.1.1 Breves considerações sobre o valor do trabalho	22
2.1.2 Contextualização e conceituação sobre motivação.....	24
2.1.3 A construção do pensamento sobre motivação nas organizações.....	28
2.1.4 Principais teorias sobre Motivação	31
2.1.4.1 Teoria da hierarquia das necessidades	31
2.1.4.2 Teoria bifatorial ou da motivação e higiene	33
2.1.4.3 Teoria da Contingência da Motivação	34
2.1.4.4 Teoria ERG	34
2.1.4.5 Teoria do Estabelecimento de Objetivos	35
2.1.4.6 Outras teorias e alguns comentários	35
2.1.5 Perfil motivacional dos trabalhadores	37
2.2 Representações Sociais	41
2.3 Gestão Universitária	51
2.3.1 Natureza e propósito das universidades.....	52
2.3.2 Práticas administrativas e papel dos gestores universitários	56
2.3.3 A necessária discussão sobre multicampia	60
2.3.4 A UNEB e sua estrutura de gestão	64
3 PESQUISA SISTEMÁTICA EM BANCO DE DADOS ELETRÔNICOS	71
3.1 Análise dos artigos selecionados.....	74
3.2 Considerações sobre a análise sistemática	79
4 METODOLOGIA	81
4.1 Natureza da pesquisa	82
4.2 Abordagem	82
4.3 Desenho de estudo	83
4.4 Procedimentos de acesso à informação	86
4.4.1 Instrumentos para produção de dados	86
4.4.2 Campo empírico	89
4.4.3 Participantes da pesquisa	90

4.5 Procedimentos de análise	91
5 ANÁLISE DOS DADOS	94
5.1 Produção de dados - Grupo Focal	95
5.1.1 Elaboração das categorias de análise a partir dos dados produzidos no Grupo Focal	97
5.1.2 Formação das categorias	98
5.1.3 Inferências e discussões	105
5.2 Produção de dados - questionários	114
5.2.1 Análise de dados dos questionários	115
5.3 Perfil Motivacional dos participantes	132
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	140
REFERÊNCIAS	144
APÊNDICES	151
ANEXOS	171

1. INTRODUÇÃO

Os estudos sobre motivação para o trabalho têm sido centrais em muitas pesquisas na área de administração das organizações, especialmente em gestão de pessoas, por estarem relacionados diretamente às ações destas no âmbito das instituições de trabalho e fora delas. Os principais enfoques que delimitam e exploram o tema estão direcionados para duas vertentes. A primeira perspectiva aponta os estímulos externos como fonte potencial de motivação e a segunda enfatiza as necessidades pessoais dos indivíduos como essência para o início do processo motivacional e este será o enfoque principal da presente pesquisa.

O tema central desta investigação é a formação do processo motivacional para o trabalho de um determinado grupo de servidores técnicos administrativos da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) e suas implicações no cumprimento das funções sociais e educacionais desta instituição. Esta proposta se desdobra na busca da identificação das representações destes trabalhadores acerca das dimensões motivacionais existentes na Universidade, em uma tentativa de entender a relação existente entre o que move essas pessoas para trabalhar e as ações da UNEB enquanto unidade gestora.

As observações iniciais que estimularam a elaboração deste estudo aconteceram no Departamento de Ciências Humanas da UNEB, Campus V, na cidade de Santo Antônio de Jesus – BA, e consistiram no desconhecimento da existência, no âmbito desta Unidade Departamental, de projetos institucionais de valorização de servidores que estimulem ações como, por exemplo, reconhecimento de competências para direcionamento de funções específicas e planos voltados ao estímulo motivacional, pautados na identificação de suas necessidades.

Considerou-se importante a ampliação do campo de pesquisa para outros departamentos, em outras cidades, pela importância do tema para a Universidade por se tratar de um assunto relevante, ligado às atividades administrativas realizadas diariamente nos vários campi e seus setores, as quais impactam diretamente nos fins a que ela se propõe, a saber a produção, difusão, socialização e aplicação do conhecimento nas diversas áreas do saber.

Sendo assim, a Universidade do Estado da Bahia se constitui o universo de análise da presente investigação. Para Edvaldo Boaventura (2009), um dos principais estudiosos da história da educação superior na Bahia, a UNEB nasceu

comprometida com a história da Bahia, com a formação dos territórios de identidade e com a diversidade de sua gente. Tal instituição fora criada com uma proposta de interiorizar a educação superior no Estado, formando estrategicamente centros regionais de educação superior para dar inicialmente conta da necessidade de formação de professores para todos os níveis e tipos de ensino. Dessa forma, a UNEB já nasceu como um projeto de universidade multicampi.

A UNEB reúne atualmente 29 departamentos, distribuídos em 24 campi, presente em 23 cidades importantes do estado da Bahia e com inserção em 19 territórios de identidade, de um total de 27 que compõe o Estado. Segundo Assis (2013), essa instituição se apresenta como a maior universidade multicampi do Norte/Nordeste, encontrando paralelo apenas na Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita (UNESP).

A definição da amostra investigada aconteceu a partir da implicação profissional da autora, tendo em vista sua atuação como analista universitária no Campus V da UNEB, pertencente a uma das oito Redes de Gestão Departamental (RGDs) da universidade. Estas Redes se caracterizam a partir da agregação de departamentos situados em municípios distintos, mas com afinidades territoriais, culturais, políticas, econômicas e sociais. A Rede que compõe a presente amostra é composta por três departamentos, em três municípios do Estado, Santo Antônio de Jesus (Departamento de Ciências Humanas – DCH - Campus V), Valença (Departamento de Educação – DEDC - Campus XV) e Ipiaú (Departamento de Ciências Humanas e Tecnológicas – DCHT - Campus XXI). Os participantes da pesquisa são servidores lotados nestes departamentos, vinculados às categorias funcionais de analistas e técnicos universitários.

A pesquisa apresenta sua fundamentação teórica organizada a partir de três categorias: motivação para o trabalho, representações sociais e gestão universitária. A análise documental esteve centrada nos regramentos legais da instituição, como o Estatuto e o Regimento Geral da UNEB; o Planejamento Estratégico; o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); o Plano de Metas; e Manual de Procedimentos da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da UNEB. Esta etapa se constituiu em uma fase intermediária do trabalho de campo, posteriormente acrescida às informações colhidas junto aos sujeitos da pesquisa, o que foi feito mediante a técnica de Grupo Focal e aplicação de questionários, processos considerados adequados aos objetivos da pesquisa por proporcionar uma visão

mais aproximada ao objeto de estudo.

A estrutura administrativa da UNEB, como uma Instituição de Ensino Superior pública, multicampi e multirregional, é preciso ser levada em consideração em todas as suas potencialidades e limites de gestão que geram desafios constantes a serem superados. Sua atuação como instrumento difusor de conhecimento para regiões geográfica e culturalmente distintas do Estado da Bahia tem uma importância ímpar, mas também ainda apresenta barreiras relacionadas à transmissão de políticas institucionais de forma equitativa aos seus campi, sem deixar de considerar suas especificidades.

A atuação dos servidores técnicos administrativos está relacionada à prestação de serviços ao público atendido pela UNEB, seja no atendimento direto à comunidade acadêmica (estudantes, docentes) ou no desenvolvimento de atividades administrativas e de organização de programas destinados à população em geral. Desta forma, conhecer o que estas pessoas pensam e os mecanismos que promovem nelas motivação pode ser um ponto de partida para gerar melhorias nas condições de trabalho, por conseguinte, qualificar a atuação institucional.

Estes servidores ingressaram no serviço público através de concurso, e são organizados nas carreiras de analistas e técnicos universitários, conforme especifica a Lei 11.375/2009, que atualmente as regulamenta. A Universidade conta ainda em seu quadro de colaboradores, que desempenham funções administrativas, com os ocupantes de cargos de provimento temporário e com os terceirizados. Estes profissionais não serão incluídos na pesquisa pela natureza temporária de sua atuação. No entanto, salienta-se sua importância para a realização das tarefas rotineiras na UNEB e a necessidade da busca de maneiras para valorizar e fortalecer sua integração ao conjunto das pessoas que atuam na mesma área dentro da instituição.

Considerando ser a UNEB uma organização pública voltada à educação, cujas expectativas sociais têm amplo alcance em termos de formação de pessoas tanto para o mercado de trabalho quanto para o desenvolvimento acadêmico e a produção de conhecimento, e associando o trabalho de seus servidores com o atendimento a essas necessidades da população, este estudo apresenta sua relevância social ao propor uma discussão acerca das representações de um grupo formado por pessoas que possuem interesses comuns, os quais surgem a partir de necessidades pessoais e que, ao serem compartilhados, formam uma identidade

social, a qual está muito relacionada aos parâmetros motivacionais dos indivíduos. Discutir o que motiva estas pessoas, enquanto servidores, ao realizarem as funções para as quais são destinadas no ambiente de trabalho, pode gerar implicações no seu desempenho e, por conseguinte, na prestação adequada e contínua dos serviços oferecidos à comunidade.

Além do envolvimento social, existe uma relevância profissional agregada à pesquisa que se refere à busca do conhecimento a respeito do trabalho dos servidores, mas encarando-os como pessoas com necessidades e aspirações as quais influenciam diretamente em todos os âmbitos de sua vida, especialmente no trabalho, onde passam a maior parte do seu tempo produtivo. Esse olhar diferenciado é capaz de promover mudanças e melhorias nas ações dos gestores universitários e também nas práticas dos servidores.

Pessoalmente, enquanto pesquisadora e ao mesmo tempo servidora, atuante em um dos campi selecionados, a busca pelo entendimento acerca da motivação para o trabalho surgiu a partir de inquietações vividas no ambiente de trabalho, ao presenciar vários dos colegas desestimulados diante de suas próprias atividades. Alguns procurando dinamismo e aprendizado constante, outros almejando tranquilidade e estabilidade, mas todos querendo encontrar no trabalho algo que suprisse de alguma forma suas expectativas. Espera-se que este estudo traga alguns esclarecimentos e direcionamentos para que o tão esperado encontro dos anseios pessoais com os elementos de contentamento no trabalho aconteça.

Para Bergamini “a verdadeira motivação nasce das necessidades interiores e não de fatores externos. Não há fórmulas que ofereçam soluções fáceis para motivar quem quer que seja” (BERGAMINI, 2003, p. 63). Diante dessa ideia, pode-se refletir sobre os mecanismos de incentivo à motivação dos trabalhadores em uma organização, como a UNEB, composta por pessoas com formações variadas, com pensamentos e desejos distintos, por ser a motivação algo intrínseco, com variações particulares. Existem opiniões diversas de outros autores, as quais necessitam ser vistas e discutidas. Vergara (2000), por exemplo, salienta que o tema motivação é fascinante, inicialmente porque diz respeito às peculiaridades das pessoas, posteriormente porque as instituições precisam de pessoas motivadas para que o binômio produtividade-qualidade aconteça. Assim, estudar o tema tem sido a preocupação de inúmeros teóricos.

Com a observação inicial das análises das autoras citadas, pode-se inferir sobre a importância que a abordagem do tema proposto tem para as instituições e da expectativa acerca dos possíveis resultados da pesquisa. Em se tratando da Área de Educação, em uma instituição pública, com suas particularidades, onde os valores existentes sofrem reflexos das políticas públicas adotadas no país e que visa a promoção do ensino, pesquisa e extensão, objetivando a formação superior, pesquisas com este enfoque podem gerar contribuições ao desenvolvimento científico da Área ao destacar o papel de um grupo de trabalhadores no funcionamento institucional, procurando envolvê-los nas discussões temáticas da pesquisa e salientando impacto da sua atuação, na função educacional e social da UNEB.

Outro aspecto relevante cientificamente é a junção em uma pesquisa de teorias sobre motivação e representações sociais. Ambas trabalham conceitos e noções como comunicação, associação em grupo, interação entre as pessoas, construção intrínseca de ideias e sentimento de pertença. Desta forma, o estudo sobre representações é de extrema relevância para o processo de compreensão a respeito da motivação para o trabalho.

Sendo a pesquisa pensada e direcionada para um grupo particular, espera-se alcançar resultados que influenciem positivamente as ações da UNEB direcionadas aos servidores técnicos e analistas, as quais necessitam ser pensadas conjuntamente, procurando incluir na discussão as necessidades compartilhadas pelo grupo, as quais são o início do processo que leva à motivação para continuarem a trabalhar em prol dos objetivos da instituição.

As pessoas, ao desempenharem as funções para as quais são destinadas na Universidade, constroem os elos que sustentam sua estrutura, a qual é necessária para realização das diversas atividades que acontecem em seus espaços, tais como aulas; reuniões administrativas e acadêmicas; emissão de documentos; eventos e muitas outras. Os técnicos administrativos, juntamente com os demais agentes que compõem o grupo que dá suporte a esta estrutura, oferecem seus conhecimentos, sua capacidade criativa e suas habilidades de convivência mútua, ambos importantes para a existência ativa da instituição.

Desta forma, o objeto de estudo desta pesquisa está direcionado para a linha da gestão da educação superior, mais especificamente gestão de pessoas, ao orientar sua investigação sobre um tema cuja discussão se faz necessária ao

aperfeiçoamento dos métodos de gestão em instituições, como a UNEB, apresentando em seu escopo a seguinte questão problema: quais as representações dos servidores técnicos administrativos da UNEB acerca das dimensões motivacionais para o trabalho existentes na instituição?

Portanto, a problemática da pesquisa teve origem nas indagações oriundas da prática profissional da pesquisadora, sendo que as consequentes questões norteadoras da pesquisa são: Quais matrizes teóricas sobre motivação para o trabalho, representações sociais e gestão universitária serão abordadas nesta pesquisa? O que os servidores da UNEB representam sobre motivação para o trabalho na UNEB? As ações de gestão que UNEB implementa tem contribuído para motivar ou desmotivar seus servidores técnicos administrativos? Quais indicações podem ser feitas para nortear ações institucionais que promovam um ambiente favorável ao incentivo à motivação para o trabalho?

Portanto, compreende-se que tal pesquisa se justifica pela possibilidade real de viabilização de um estudo que propõe contribuir para o conhecimento de uma temática que, embora bastante discutida, ainda é pouco compreendida nas organizações, especialmente em se tratando de uma instituição pública de ensino que contém em si um universo complexo que envolve a *multicampia* nos diferentes territórios de identidade da Bahia.

A complexidade existente na gestão de uma universidade *multicampi*, com a abrangência geográfica da UNEB, associada à diversidade de seus colaboradores, com idades, formações e valores distintos, pode se apresentar como desafio para a pesquisa. Além disso, a difusão desordenada do tema proposto, percebida atualmente em tentativas falhas de gestores para motivar seus funcionários, pode ser considerado como algo pouco interessante para o público alvo da pesquisa. No entanto, espera-se que esses desafios sejam superados à medida que o trabalho seja desenvolvido. O impacto esperado, nesse sentido, é de que o tema em questão seja incorporado nas instâncias de gestão de pessoas nos âmbitos das unidades departamentais e da administração central da UNEB, enquanto ação voltada para a qualificação institucional e do seu corpo técnico e acadêmico.

Portanto, o objetivo geral da pesquisa é identificar quais as representações dos servidores técnicos administrativos da UNEB acerca das dimensões motivacionais para o trabalho existentes na instituição, em relação ao desenvolvimento das atividades inerentes ao funcionamento das unidades

departamentais selecionadas. A pesquisa se desdobra nos seguintes objetivos específicos: investigar matrizes teóricas sobre motivação para o trabalho, representações sociais e gestão universitária, que compõem as categorias de análise da pesquisa; identificar o que os servidores da UNEB representam sobre as dimensões motivacionais da instituição; averiguar a influência das ações institucionais promovidas pela UNEB sobre a motivação dos servidores pesquisados; indicar elementos norteadores que possam fortalecer motivações presentes no público estudado, a fim de contribuir para o desenvolvimento das atividades fins da Universidade (ensino, pesquisa e extensão). O último objetivo específico norteou a elaboração do produto desta pesquisa, que culminou na composição de um perfil motivacional do grupo analisado, a ser apresentado às instâncias gestoras competentes da UNEB.

Esta dissertação se encontra estruturada em quatro capítulos. No primeiro, procurou-se investigar as categorias de análise selecionadas para esta pesquisa, em que se apresentam os conceitos e teorias sobre trabalho e motivação, alguns estudos acerca do tema representações sociais, uma discussão a respeito de gestão universitária, abrangendo a natureza das universidades, práticas administrativas, papel dos gestores e multicampia. E finalizando o capítulo com a apresentação da estrutura administrativa da UNEB.

O segundo capítulo tratou de apresentar uma pesquisa sistemática na Scielo, como apoio para a investigação bibliográfica. Isto resultou em importantes descobertas que acrescentaram muito à pesquisa e incentivaram a busca pelo aprofundamento nos estudos.

No terceiro capítulo ficaram estabelecidos os percursos metodológicos selecionados para direcionar este trabalho, onde se abordou, entre outros pontos, a natureza da pesquisa; o desenho de estudo, apresentando o protocolo escolhido para o estudo de caso; os procedimentos de acesso à informação; os instrumentos para produção de dados; o campo empírico; os participantes da pesquisa e os procedimentos de análise.

No quarto e último capítulo, houve a análise dos dados produzidos nas reuniões do grupo focal, à luz do que preconiza Bardin (1977), e a análise dos questionários aplicados. Para finalizar o capítulo, houve a demonstração do perfil motivacional dos servidores participantes, o que se apresentou como sendo o produto desta pesquisa.

Ao final deste texto serão expostos os achados da pesquisa, os desafios enfrentados, as limitações do estudo e as considerações pensadas após as análises realizadas. Assim, espera-se que essa dissertação, relevadas suas imperfeições e limites, possa servir não apenas para o público participante, mas para todos aqueles que se interessam pela gestão universitária, a motivação pelo trabalho e as representações de trabalhadores que se dedicam em manter as universidades em plena atividade.

2. INVESTIGAÇÃO BIBLIOGRÁFICA DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

Com o intuito de formar a base epistemológica deste trabalho, foram realizadas pesquisas em bibliografia especializada, considerando as categorias de análise já mencionadas (Motivação para o Trabalho, Representações Sociais e Gestão Universitária), compondo o primeiro capítulo deste texto. Além disso, paralelamente, procedeu-se uma pesquisa sistemática em banco de dados eletrônicos, com o objetivo de realizar comparações de informações e ampliação das leituras sobre o tema que comporá o segundo capítulo. Desta forma, constituíram-se os procedimentos para a investigação bibliográfica acerca das representações dos servidores técnicos administrativos em uma Instituição Pública de Ensino Superior e sua motivação para o trabalho, baseando-se nas teorias motivacionais construídas a partir das necessidades pessoais como critério fundamental para o processo motivacional.

2.1 Motivação para o trabalho

2.1.1 Breves considerações sobre o valor do trabalho

Existem diversas formas de abordar o tema trabalho, seu significado, conceituação e evolução história. O objetivo dessas considerações é expor alguns pontos de vista sobre o valor que o trabalho tem para a humanidade. Fromm (1944) diz que o trabalho é mais que uma necessidade inevitável, ele promove a libertação e transformação do homem em relação à natureza que ele cria como ser social e independente.

O trabalho, como forma de emprego da motivação, não pode ser considerado como apenas um meio de garantir sustento, ele é referencial para autoestima, é uma força que coordena as ações das pessoas e por meio dele se pode promover formação e integração entre grupos. O trabalho ocupa grande parte do tempo dos indivíduos e através dele o ser humano, no decorrer de sua existência, pôde dominar seu meio ambiente e desenvolver sua força de transformação e adaptação, não só garantindo sua sobrevivência, mas também espaço na sociedade como membros produtivos.

As transformações políticas, econômicas e sociais que a humanidade tem passado ao longo do tempo trouxe o ser humano para uma época onde há uma reclassificação de valores em relação a uma prática que faz parte da vida cotidiana, o trabalho. As rápidas mudanças nunca vistas antes da história da humanidade,

sejam ambientais, tecnológicas ou culturais, trazem uma preocupação eufórica de adaptação imediata aos novos rumos do trabalho: empregabilidade, mudanças nas relações de trabalhistas, novas necessidades monetárias e aspirações consumistas.

Voltaire (1853) escreveu que “o trabalho afasta de nós três grandes males: o tédio, o vício e a necessidade”. Vê-se, portanto, que o trabalho é sempre algo que tem relação com o suprimento das necessidades mais intrínsecas do ser humano.

Para Vera (2009), a história do trabalho traz uma pungência, visto que ele sempre esteve presente na história do desenvolvimento humano, sendo que nos mais diversos períodos históricos, as pessoas participavam dessa relação nas mais diferentes posições, como escravas, servas ou artesãs. Acrescenta-se mais recentemente como empregadas, funcionárias, trabalhadoras.

A origem da palavra trabalho, para os gregos, remetia a duas outras: *ponos*, que faz referência a esforço e à penalidade, e *ergon*, que designa criação. Isso estabelece a diferença entre trabalhar no sentido de penar, *ponein*, e trabalhar no sentido de criar, *ergazomai*. Existe ainda na concepção contemporânea de trabalho essa dualidade “trabalho-ponos” e “trabalho-ergon”. Em diferentes línguas (grego, latim, francês, alemão, russo, português) o termo trabalho apresenta em sua raiz esse duplo significado, trazendo a ideia tanto de esforço, fardo e sofrimento; quanto de criação, recriação e arte. (WOLECK, 2002).

O valor que é atribuído ao trabalho remete a várias classificações históricas e culturais. O desenvolvimento da humanidade está intimamente ligado a força do trabalho e a forma com as relações laborais foram construídas. Hoje, seu valor é reconhecido para a sobrevivência e sustento de necessidades das mais básicas, como alimentação e moradia, às mais complexas, como realização pessoal e inserção nos meios sociais desejados.

Essa integralidade relacionada às atividades laborais demonstra que no trabalho estão atreladas as necessidades das mais diversas do ser humano. Ramos (2009) considera o ser humano como integral, dentro de uma síntese de muitas relações, de maneira que suas necessidades não são somente materiais, mas também espirituais e simbólicas. A satisfação dessas necessidades nos orienta na construção das relações sociais. Para a autora, o trabalho é inerente ao ser como meio de produção de sua existência, tendo papel mediador na satisfação das necessidades.

A ideia de trabalho como princípio educativo implica o entendimento desse

sentido de integralidade, reconhecendo a autonomia do ser de produzir e manter sua existência e também a do outro, fortalecendo as relações. Ramos (2009, p. 57) salienta que “ter o trabalho como princípio educativo significa impedir que se naturalize a ideia de que alguns seres humanos não trabalhem para produzir sua existência, mas se apropriem do trabalho de outrem para fazê-lo.”

Portanto, é importante que se reconheça a integralidade do ser humano nas relações de trabalho e que os trabalhadores necessitam ter a satisfação de suas necessidades no trabalho, respeitando e reconhecendo esses aspectos em si mesmos e nos outros.

Para Ciavatta (2009), o trabalho como princípio educativo remete à relação entre trabalho e educação no seu caráter formativo, na qual existe uma ação humanizadora através de todas as potencialidades do ser humano. Isso faz lembrar o conceito antes citado de integralidade, mas de forma mais profunda ligando-o à relação entre trabalho e educação.

Desta forma, nota-se que, embora o princípio educativo do trabalho seja um reflexo das necessidades dos indivíduos, na realidade este princípio é deixado de lado pelo modo de produção predominante atualmente, onde poucas vezes a integralidade do ser é levada em consideração e o que resta, na maioria das relações de trabalho, é a compra e venda do potencial produtivo especializado.

Neste sentido, aproveitando a discussão sobre a integralidade do ser, passamos às reflexões sobre a motivação, seus conceitos e teorias, e como ela está atrelada ao trabalho mediante as necessidades individuais, considerando o indivíduo em toda sua completude.

2.1.2 Contextualização e conceituação sobre motivação

A exploração do potencial de trabalho humano há séculos tem movimentado organizações no sentido de promover a maior eficiência produtiva possível com o menor custo e a menor utilização e desgaste de recursos. No entanto, uma das questões mais discutíveis nas últimas décadas é se o trabalhador deve ser considerado como um recurso a serviço da organização ou se ele faz parte dela, contribuindo com as subjetividades e a dinamicidade inerente a sua natureza.

Senge (1999) considera que “recurso” é uma palavra muito limitada para se referir às pessoas, tendo em vista que estas não são recursos da organização, mas a organização. Entende-se, com esta afirmação, que ao invés de ser considerado

como uma fonte de préstimos, o trabalhador deva ser visto em sua totalidade, com suas necessidades, valores, capacidade para entender e interagir com a organização, desenvolvendo aptidões necessárias às atividades laborais.

A gestão de pessoas deve ser compreendida como uma das principais dimensões para se pensar a motivação para o trabalho em instituições públicas universitárias uma vez que as necessidades pessoais constituem o fator determinante para tal ação.

Autores, como Bergamini (2003) e Vergara (2000), acreditam ser nas necessidades e peculiaridades das pessoas que nascem os estímulos necessários para a motivação. Neste contexto, busca-se entender qual o papel das organizações nesse processo e quais os mecanismos de incentivo à motivação dos trabalhadores podem ser considerados por elas. Algumas respostas podem ser alcançadas a partir de análises da herança administrativa ainda muito presente, inclusive em instituições públicas e educacionais.

Isto posto, com o intuito de compreender os conceitos e pressupostos teóricos incluídos nesta pesquisa, será trabalhada, primeiramente, a investigação sobre a categoria que envolve a motivação para o trabalho, a evolução deste conceito e perspectivas de estudos nesta área. Além de proceder a uma análise comparatória sobre o tema e a aplicabilidade da pesquisa.

Bergamini (1990) chama atenção para a forma como tem se tratado o tema motivação no meio organizacional. Para a autora, cada indivíduo é único e, portanto, possui expectativas diferentes e formas distintas de organização de comportamentos motivacionais. É neste ponto que reside a complexidade do assunto, principalmente quando a discussão sai da esfera individual e parte para a análise de grupos de pessoas dentro de organizações. Tentativas racionalistas que buscam explicar um ser humano abstraído de sua natureza existencial não são suficientes para descrever o fenômeno da motivação, ao contrário, confundem mais do que explicam.

A motivação tem início nas emoções, quando se formam as necessidades de cada indivíduo, porém a motivação pode servir-se de fatores ambientais como meios de satisfazer essas necessidades. Porém a sua compreensão não pode ser reduzida a estes fatores, ou seja, não se pode confundir os fatores de satisfação com a necessidade em si mesma. Finalmente, o ato motivacional acontece quando há o encontro da necessidade com o fator de satisfação (BERGAMINI, 1990). Portanto, a busca pelo entendimento sobre a motivação deve iniciar não no que as

organizações podem oferecer para motivar, mas nas necessidades dos seus trabalhadores.

O processo motivacional é entendido como um ciclo, no qual se deve procurar conhecer as pessoas para entender o que as motiva. A partir daí os fatores de satisfação poderão ser organizados. Se o processo se inverter, ou seja, se as ofertas forem feitas de maneira aleatória, o ciclo se quebra e o ato motivacional não acontece. Bergamini (1990) explica que é desta forma que as organizações promovem a desmotivação.

Como as pessoas não se deixam manipular, embora aparentemente continuem a reagir mostrando grande movimentação, sabe-se que a qualidade da energia pessoal investida em tais atividades condicionadas diminui gradualmente e o empregado produz cada vez menos. À medida que o tempo passa, baixam a satisfação pessoal e o sentimento de autoestima que as pessoas experimentam. Muito rapidamente, conforme mostram as pesquisas, será possível ter diante dos olhos alguém completamente desmotivado. É dessa maneira que se nega às pessoas a possibilidade de colocarem em ação suas habilidades, capacidades e expectativas pessoais, que são indubitavelmente os aspectos mais relevantes dentro do processo motivacional. Há grande diferença entre o movimento, causado pelas reações aos agentes condicionantes extrínsecos ao indivíduo, e a motivação. (BERGAMINI, 1990, p. 30)

Para Vergara (2000), motivação não é um produto acabado, por se constituir em processo que se configura a cada momento da vida. Tem caráter de continuidade, significando que sempre haverá algo para motivar as pessoas. A autora considera que a motivação é uma força que nasce das necessidades interiores e nos impulsiona na direção de algo. Bergamini (1990) salienta que o caráter de continuidade é inerente à motivação. Existirá sempre uma necessidade não satisfeita que organizará novas condutas motivacionais.

Robbins (2005), por sua vez, define motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. O autor completa que a motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação, ou seja, com o que está ocorrendo no meio que ele está inserido.

A Psicologia do Trabalho junta esforços no estudo da motivação para o trabalho, concentrando-se no alcance da satisfação, mas também do desempenho e produtividade. Diversas teorias, com diferentes pontos de vista, são formadas na intenção de definir conceitos e situações motivacionais, as quais objetivam

interpretar comportamentos e atitudes, estabelecer metas e objetivos no processo motivacional e propor modelos e planos de ação. (RAMOS, 1990).

Apesar das divergências de opinião, pode-se observar que existe consenso generalizado em considerar o fenômeno motivação, representado por um processo de tomada de decisões que, na situação de trabalho, leva os indivíduos a executarem suas tarefas e a desempenharem suas atribuições na medida de suas melhores capacidade e esforços. A compreensão desse fenômeno permitirá, às organizações, chegarem a determinações mais efetivas e acertadas em suas decisões, no sentido de que as mesmas sejam tomadas com melhor conhecimento de seus recursos e de seu eficaz aproveitamento, com previsão de seus resultados. (RAMOS, 1990, p. 127).

Existem conceituações distintas a respeito da motivação e seus aspectos intrínsecos e extrínsecos. Ryan e Deci (2000), por exemplo não defendem que há somente a motivação intrínseca que está altamente envolvida com seu meio, mas definem dois tipos de motivação, a extrínseca e a intrínseca. Esta como sendo uma construção que reflete a propensão humana natural a aprender, ligada às necessidades de autonomia e relacionamento, na qual não existem estímulos externos que influenciem o comportamento motivado, mas há uma satisfação inerente à atividade que se pratica. A extrínseca estaria associada a um valor instrumental, ou seja, as atividades são realizadas não por um sentimento pessoal, mas por uma variação externa, que busca sempre uma recompensa de fora. A motivação extrínseca, nesse caso, varia em seu nível de autonomia. O indivíduo pode realizar uma tarefa por simples pressão externa ou endossá-la com um sentimento de escolha.

Para Bergamini (1990) esse comportamento não poderia ser chamado de motivado, mas sim de comportamento condicionado por fatores externos, os quais apesar de conduzir um indivíduo a um determinado comportamento, não produz uma razão capaz de mantê-lo motivado, ao contrário, poderia desmotiva-lo com o passar do tempo causando prejuízos pessoais e ao grupo.

Carton (1996) considera que recompensas externas, especialmente monetárias, não podem produzir motivação intrínseca, antes podem diminuí-la. Desta forma, este autor, em conformidade com os pensamentos de Bergamini (1990; 1998; 2008), critica as teorias que argumentam a favor de se conceber estímulos externos para aumentar ou produzir motivação.

Assim sendo, diversos teóricos começaram a trabalhar o tema motivação sob perspectivas distintas e atrelando-as constantemente aos ambientes

organizacionais. Algumas delas tomando como base as necessidades pessoais como critério fundamental no processo motivacional. Esta pesquisa dará ênfase a estas teorias por apresentarem pontos de vista alinhados aos objetivos iniciais, uma vez que existem diferentes linhas teóricas que versam sobre o tema. A seguir abordaremos como as organizações historicamente lidam com a motivação de seus trabalhadores e o que os teóricos especializados dizem a respeito.

2.1.3 A construção do pensamento sobre motivação nas organizações

Até a Revolução Industrial, a principal estratégia de motivação para o trabalho consistia em punições e ameaças. Caso não se cumprisse o solicitado, instalava-se um ambiente de medo. Com menor frequência se utilizava as promessas de recompensas, caracterizando sempre a existência de algo que está fora das pessoas, seja punição ou premiação, para se garantir a realização da tarefa que deveriam cumprir (BERGAMINI, 2008).

A partir de então, evidenciou-se a busca incessante por maximização dos lucros, o que se concretizou como a principal finalidade das organizações. Visando o alcance desse objetivo, a capacidade laboral dos trabalhadores deveria ser levada ao limite e frequentemente era relacionada a ações como incremento de salários e benefícios.

Cabe ressaltar a influência internacional dos princípios da Administração científica ou Taylorismo (1911), desenvolvido pelo engenheiro norte-americano Frederick Taylor; da Administração clássica ou Fayolismo (1916), idealizada pelo francês também engenheiro Henri Fayol; e da chamada Administração burocrática (1940), criada pelo sociólogo e economista alemão por Max Weber. Essas perspectivas deram ênfase na eliminação da ociosidade operária e promoveram a redução de custos, propondo extrema padronização das atividades nas linhas de produção e controle dos fatores ambientais como determinantes do comportamento dos funcionários, incrementando também a utilização da recompensa monetária como principal meio para a provável promoção motivacional.

Segundo Sander (2007), esses movimentos repercutiram no Brasil, inclusive na gestão das instituições educacionais, dando início a reformas, principalmente na fase chamada organizacional da história republicana do país. O enfoque tecnoburocrático evidente nesta fase se concentrou em um modelo preocupado com a economia, produtividade e eficiência, cuja orientação era normativa e dedutiva.

No início do século XX, surgiram os estudos sobre comportamento, feitos por teóricos do behaviorismo, como Watson, Skinner e Pavlov, os quais evidenciaram a motivação para o trabalho como algo que envolve o condicionamento, cujo entendimento consiste na possibilidade de conseguir moldar o comportamento das pessoas de acordo com padrões de conduta previamente estabelecidos, através de estímulos externos, como apresenta Cunha:

A análise do comportamento, o papel de tais processos internos inferidos tem sido minimizado em favor de causas ambientais do comportamento. Skinner (1938,1953) trata motivação em termos de operações de privação/saciação e estimulação aversiva, enfatizando-as como variáveis ambientais controladoras do comportamento. (CUNHA, 1995, p.11).

Nesse período, destacou-se a fase comportamental republicana, como é nomeada por Sander (2007), a qual refletiu a reação internacional contra os princípios e práticas tradicionais da escola clássica de administração e mostraram a tentativa de resgate da dimensão humana nas organizações, entre elas escolas e universidades.

A Teoria ou Escola das Relações Humanas surgiu por volta de 1930 em oposição ao mecanicismo da Escola Clássica da Administração e em um contexto no qual as organizações vinham sofrendo com a crise econômica derivada da Grande Depressão¹. Como estratégia para recuperação das empresas essa nova teoria organizacional propôs se trabalhar com o conceito de homem social, cujas emoções e necessidades são indissociáveis da vida laboral e que se integra em grupos com afinidades e demandas semelhantes.

Um dos principais teóricos da Escola das Relações Humanas foi o sociólogo australiano Elton Mayo, o qual começou a realizar testes de controle ambiental nas linhas de produção em fábricas, com o objetivo de identificar variáveis que influenciassem o desempenho dos funcionários. Embora a teoria tenha começado a chamar atenção para aspectos humanos nas organizações, com a integração social, formação das lideranças e grupos informais e a valorização das emoções, ainda havia uma forte tendência à condução do comportamento para alcance de melhores resultados na produção.

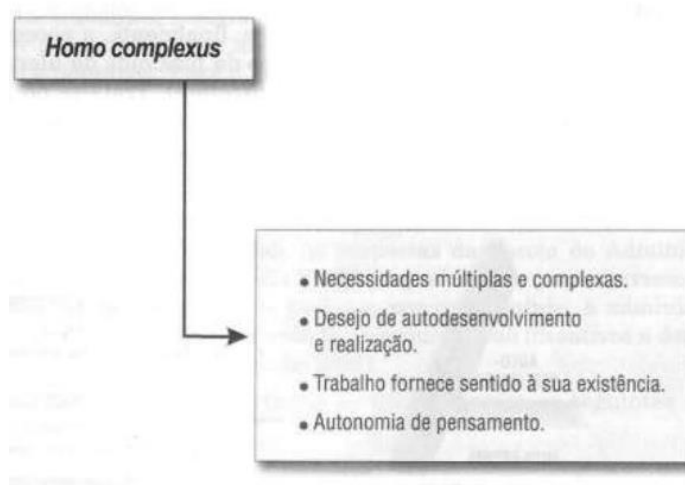
¹ Foi uma grande crise econômica, que aconteceu em meados da década de 1930, em decorrência da queda da produção industrial dos Estados Unidos e principalmente pela desvalorização em massa das ações da Bolsa de Valores de Nova Iorque, o que culminou no fechamento de centenas de empresas industriais e comerciais, elevando sobremaneira a taxa de desemprego. A crise foi repercutida no Brasil principalmente em relação aos produtos de exportação, como o café.

Para Motta e Vasconcelos (2006) o mérito dessa teoria foi revelar uma maior complexidade do comportamento humano nas organizações, o qual não depende apenas de estímulos econômicos, como posto nas teorias clássicas da administração, mas também são influenciados por fatores afetivos e sociais. No entanto, uma das suas principais críticas é que ainda se considerava a condução do comportamento e a reação padronizada das pessoas aos estímulos externos.

A partir de então, intensificou-se a busca por estudos que incluíssem a complexidade do ser humano nas relações de trabalho, não somente no âmbito das relações sociais, mas também como indivíduos com necessidades de desenvolvimento pessoal, como aprendizagem e realização. “O trabalho passa a ser visto como a principal inserção social do indivíduo, que lhe fornece sentido para suas ações e a medida do seu valor social.” (MOTTA; VASCONCELOS, 2006, p.64). Ergue-se, então, a valorização das perspectivas nas quais os indivíduos são considerados como seres com identidade própria, cujos objetivos e necessidades diferem uns dos outros.

Segue uma figura ilustrativa, elaborada por Motta e Vasconcelos (2006), que define a expressão *homo complexus*, a qual caracteriza a natureza individual dos seres humanos, difícil de ser controlada e composta por sentimentos como a necessidade de autorrealização.

Figura 1: O *Homu Complexus*



Fonte: Motta e Vasconcelos (2006)

O conceito do *homo complexus* está associado com o desenvolvimento do ser humano, cuja atuação nas organizações vai muito além do desempenho das atividades mecânicas com vistas ao alcance de melhores resultados, ao contrário, está ligado às mais profundas necessidades intrínsecas. Vejamos o que as principais teorias sobre motivação nos revelam sobre estas questões.

2.1.4 Principais teorias sobre Motivação

Existem diversas categorizações sugeridas para teorias motivacionais do trabalho, uma delas é a proposta por Katzell e Thompson (1990), a qual as classifica dois grandes grupos, teorias endógenas e as exógenas. As primeiras lidam com o que estes autores chamam de variáveis de processo ou mediação (expectativas, atitudes, necessidades), e as segundas se concentram em variáveis externas que sugerem a promoção da motivação, como por exemplo, incentivos e recompensas organizacionais e fatores sociais de aceitação.

As teorias exógenas são as relacionadas com aspectos motivadores do trabalho e seu ambiente, relevantes para valorizar e estimular a pessoa no trabalho. Estes aspectos podem ser modificados pela organização por meio das suas estratégias de gestão. As teorias compreendem as relacionadas com as motivações pessoais. (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

Campbell et al (1970 apud TAMAYO; PASCHOAL, 2003) elaboraram uma classificação dessas teorias, dividindo-as em teorias motivacionais de conteúdo e de processo. As teorias baseadas no conteúdo procuram identificar os fundamentos que motivam a atividade humana e, em consequência, a atividade laboral. As necessidades constituem o construto mais utilizado nestas teorias (exemplos: teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, 1943 e a teoria de McClelland, 1961). As teorias centradas no processo tentam compreender e explicar o processo motivacional que determina a direção e a persistência do comportamento. Os fundamentos mais utilizados são os valores, as expectativas, as intenções e as atribuições (exemplos: Vroom, 1964; Adams, 1963; Locke, 1968 e Latham, 1990). Algumas dessas teorias serão abordadas a seguir.

2.1.4.1 Teoria da hierarquia das necessidades

Uma das mais conhecidas e importantes teorias para os estudos da motivação é a chamada hierarquia das necessidades, desenvolvida por Maslow, na

década de 1940, a qual é baseada nas necessidades pessoais que devem ser organizadas hierarquicamente: fisiológicas, segurança, social, estima e autorrealização. Segundo a teoria, tais necessidades são atendidas considerando esta ordem e a partir do ponto que a mais básica é satisfeita, a busca se concentra na satisfação da seguinte, sendo este processo determinante para a tomada de decisões. (MASLOW, 1943).

Motta e Vasconcelos (2006) consideram a teoria de Maslow fundamental nos estudos sobre motivação por considerar as complexas necessidades do ser humano essenciais para entender o que o motiva. Para o entendimento prático dessa teoria, as necessidades são expostas na forma de uma pirâmide, cuja base é formada pelas funções fisiológicas e o topo pela autorrealização.

Figura 2: Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow.



Fonte: Motta e Vasconcelos (2006)

Segundo a teoria de Maslow, as ações das pessoas são direcionadas em primeiro lugar para a satisfação das necessidades mais básicas, ou seja, as relacionadas às funções fisiológicas, como fome, sede, sono e sexo. Por isso formam a base da pirâmide. Em seguida, surge a preocupação com segurança, do tipo abrigo, dinheiro e plano de saúde. Estas duas classes são as mais essenciais.

Após a satisfação destas, aparecem as de maior complexidade relativas inserção social, que representa a necessidade de aceitação em grupos; a estima,

ligada ao status social; e a autorrealização, no topo da pirâmide e a mais difícil de ser alcançada por envolver relações ligadas ao sentimento de aprendizado e desenvolvimento pleno do ser humano.

Embora as necessidades estejam postas de maneira hierarquizada, isso não significa que as pessoas devam segui-las de forma linear. Alguns processos podem acontecer de maneira simultânea. Os estágios mudam de acordo com a vontade e experiência dos indivíduos. Desta forma, Maslow passa a ser referência para outros estudos na área.

2.1.4.2 Teoria bifatorial ou da motivação e higiene

Outra perspectiva que remete aos primeiros estudos sobre motivação nas organizações é a teoria bifatorial ou teoria da motivação e higiene, de Frederick Herzberg (1968). Este estudioso investigou o que as pessoas procuram em um ambiente de trabalho e classificou as experiências motivacionais delas como as decorrentes de fatores intrínsecos, a exemplo de realização, reconhecimento, sentido de responsabilidade e desafios do próprio trabalho. Bem como, as experiências insatisfatórias como as decorrentes de fatores extrínsecos, ou fatores de higiene, pois estão mais relacionadas com o ambiente de trabalho, as normas, regras administrativas e sistema de salários (RAMOS, 1990).

Os fatores higiênicos de satisfação se referem as condições mínimas de trabalho que um indivíduo deve ter para satisfazer suas necessidades básicas de segurança, de inserção social e de reconhecimento. Essas são condições que ajudam a garantir produtividade no trabalho, mas quando ausentes podem comprometer seu desenvolvimento. Os fatores motivacionais ou intrínsecos estão relacionados às necessidades mais complexas de aprendizado e realização do potencial humano no trabalho e são influenciados pelas particularidades de cada indivíduo. Motta e Vasconcelos (2006).

Portanto, entende-se que os fatores que realmente motivam são os de natureza intrínseca, em conformidade com o pensamento de Bergamini (1990). Embora os fatores de higiene sejam importantes visto que através deles há a possibilidade de realização das necessidades mais básicas, não são os que mantêm as pessoas motivadas. Motta e Vasconcelos (2006) salientam que as políticas de gestão de pessoas não devem ser baseadas nesses tipos de estímulos, como salários, maquinário adequado e ambiente agradável, pois eles oferecem resultados

temporários, que não se mantêm a não ser que sejam constantemente acrescidos de mais algum benefício, o que apenas condiciona as pessoas.

2.1.4.3 Teoria da Contingência da Motivação

Outra abordagem baseada em necessidades, é a teoria da Contingência da Motivação do psicólogo norte americano David McClelland (1961), que enfatiza as necessidades de realização, de poder e de associação, que buscam, respectivamente, a excelência nos padrões de trabalho, controle sobre as outras pessoas e manter relacionamentos interpessoais (ROBBINS, 2005).

Para Motta e Vasconcelos (2006), MaClelland acreditava que “um motivador é uma projeção de um estado, um objetivo ou uma condição futura que impulsiona, direciona e seleciona o comportamento de um indivíduo, encaminhando suas ações a uma certa direção”. (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Segundo essa teoria, a necessidade de poder como fator motivacional para alguns indivíduos está associada à busca por posições de liderança, nas quais se possa exercer o controle sobre recursos e pessoas. Outras pessoas já possuem uma maior necessidade de afiliação a grupos onde possam desenvolver relações positivas de trocas. Por fim, existem aquelas que precisam se realizar pessoal ou profissionalmente, sempre almejando o reconhecimento e impondo a si mesmas metas e objetivos específicos. Sendo assim, embora essas necessidades estejam presentes na maioria das pessoas, cada indivíduo se identificava mais com uma do que com a outra.

Algumas críticas colocadas à esta teoria diziam respeito a uma simplificação do conjunto de fatores que influenciam na motivação humana. Mas através de uma categorização como a proposta por McClelland é possível estabelecer uma matriz referencial que ajude na compreensão do assunto. (PORTELLA, 2001)

2.1.4.4 Teoria ERG

A hierarquia das necessidades de Maslow (1940) foi associada à pesquisa empírica, por Clayton Alderfer (1969), e transformada na teoria ERG, compilando os grupos de necessidades essenciais em três: existência, que se refere aos requisitos materiais básicos; relacionamento, o desejo de manter relações interpessoais; e crescimento, ligado ao desenvolvimento pessoal.

Nunes (2016), comenta que a sigla ERG vem da expressão inglesa

Existence, Relatedness e Growth e é uma das que buscam a compreensão das motivações humanas através da satisfação de necessidades. Apesar de também agrupar as necessidades hierarquicamente, semelhante à Teoria das Necessidades de Maslow, a Teoria das Necessidades de Alderfer apresenta alguns aspectos de discordância: Alderfer considera apenas três necessidades como as que produzem motivação; as necessidades de nível mais elevado podem ser ativadas pelos trabalhadores sem que eles tenham satisfeito completamente as necessidades de níveis inferiores; e Alderfer defende, ao contrário de Maslow, que quando as necessidades de um nível superior são frustradas, as necessidades de nível inferior retornam, mesmo que tendo sido já satisfeitas.

2.1.4.5 Teoria do Estabelecimento de Objetivos

A teoria do estabelecimento de objetivos ou fixação de objetivos, desenvolvida por Edwin Locke e Gary Latham, a partir da década de 1960, discorre sobre a necessidade de se estabelecer metas e objetivos e a determinação de cada sujeito para alcançá-las. Para esta teoria a definição de metas claras e difíceis conduzem a níveis mais altos de produtividade.

Locke (1968), diz que seus estudos foram unânimes ao apontar que objetivos difíceis produziram um nível mais alto de desempenho do que objetivos fáceis e que há evidências consideráveis para apoiar a visão de que metas e intenções são importantes determinantes do desempenho da tarefa. O autor argumenta que esses conceitos, há muito negligenciados, são importantes e devem ser considerados em qualquer teoria sustentável da motivação humana.

A premissa básica desta teoria é que as ideias conscientes de um indivíduo regulam suas ações. Estudos são citados demonstrando que, além de objetivos difíceis produzirem um nível mais alto de desempenho do que objetivos fáceis, objetivos concretos específicos devem ser levados em consideração. Além disso, a teoria também vê metas e intenções como mediadores dos efeitos de incentivos no desempenho de tarefas. Assim como evidencia que incentivos monetários e estabelecimento de prazos não afetam o nível de desempenho, tanto quanto os objetivos do indivíduo e suas intenções. (LOCKE, 1968).

2.1.4.6 Outras teorias e alguns comentários

Como exemplos de outras teorias, podem ser citadas a teoria da equidade,

de Adams (1963), que enfatiza a igualdade no tratamento dos funcionários e condições de trabalho como fatores motivadores; e a teoria da expectativa de Vroom (1964), a qual sugere que um funcionário se sente motivado a se esforçar quando acredita que isto vai resultar em uma boa avaliação de desempenho, além de recompensas e satisfações pessoais.

A teoria “Y”, desenvolvida por McGregor (1960), é mais uma que agrega esforços no sentido de estudar a motivação das pessoas no trabalho e, atualmente, ainda é trabalhada em ambientes organizacionais, na gestão de recursos humanos. Esta tinha como principal premissa que o ser humano é especialmente motivado por suas necessidades de realização pessoal, dessa forma, acentua o desempenho como a real fonte de satisfação dos funcionários.

Em oposição aos ideais Tayloristas, os quais denominou de Teoria “X”, McGregor caracterizou a Teoria Y com os conceitos abordados por Mayo, tais como: o trabalho e o esforço físico e mental empregado nele é tão natural como o lazer, se as condições forem favoráveis; o comprometimento para a realização dos objetivos da empresa está ligado às recompensas associadas e não ao controle rígido e às punições; o indivíduo comum não só aceita a responsabilidade do trabalho, como também as procura; os indivíduos são criativos e inventivos; os trabalhadores tem a capacidade de se autogerirem nas tarefas que visam atingir objetivos pessoais e da organização; o trabalhador normalmente não faz aquilo que não acredita, por isso exige cada vez mais benefícios para compensar o incômodo de desempenhar uma função desagradável. (ELAINA, 2018).

O que se pode observar claramente são as influências norteadoras de cada teoria. Algumas, trazem traços muito fortes da administração para a eficiência econômica, outras já ensaiam a apresentação de aspectos favoráveis a valorização das pessoas no ambiente de trabalho, a partir do ponto que primam a busca pelo entendimento a respeito das necessidades pessoais, sua influência nas atividades laborais e, conseqüentemente, sua repercussão nos objetivos fins das organizações.

Tamayo e Paschoal (2003), consideram que o problema que envolve a motivação no trabalho está no contexto da interação dos interesses organizacionais com os do trabalhador. Essa relação é de parceria, na qual cada uma delas apresenta, de forma implícita ou explícita, as suas demandas. As relacionadas à organização geralmente são precisas e estão ligadas ao desempenho esperado e as

normas a serem seguidas. As demandas do empregado se referem a necessidade de atender suas expectativas profissionais, envolvendo neste caso suas particularidades. O equilíbrio entre essa relação tem consequências positivas para ambos e é nesse ponto que diversas teorias concentram seus esforços.

Estudos sobre motivação, como os de Bergamini (1990; 1998; 2003; 2008), mostram uma nova perspectiva em relação ao entendimento acerca da origem da motivação para o trabalho e da relação das necessidades pessoais com os estímulos externos, na busca pela sensação de satisfação precedente ao ato motivacional. Outros, como Tamayo e Paschoal (2003), propõe em termos práticos como a relação entre organização e trabalhador pode ser mais equilibrada quando se observa a origem das necessidades e metas dos indivíduos. É pautada nesse entendimento que a presente pesquisa delinea seu campo conceitual buscando a compreensão sobre o que as pessoas representam a respeito do que as motiva e como a instituição na qual elas trabalham tem influenciado neste processo.

Através das pesquisas desses autores e de outros estudos, levantamos a possibilidade de traçar um perfil motivacional dos servidores da UNEB. Adiante, demonstraremos as principais discussões agregadas para este objetivo.

2.1.5 Perfil motivacional dos trabalhadores

A motivação para o trabalho tem sido abordada tanto em pesquisas quanto na área de gestão de pessoas sempre segundo uma perspectiva positiva e humanizadora do ambiente de exercício profissional. A procura por meios de satisfazer as necessidades do trabalhador, promovendo realização profissional, é uma constante quando o assunto é motivação. As teorias motivacionais buscam continuamente identificar a origem da satisfação que o trabalhador pode ter em seu local de trabalho. As fontes que promovem motivação parecem estar no próprio trabalhador, mas também em sua relação com o ambiente de trabalho. (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

Diante da análise das teorias abordadas, percebe-se uma forte tendência nos estudos contemporâneos sobre motivação de considerar que as necessidades, metas e anseios das pessoas são a real fonte onde se inicia o processo motivacional para o trabalho. Entende-se também que há uma constante relação entre estes fatores e outros capazes de ser encontrados no ambiente e até de ser produzidos pelas instâncias gestoras competentes das organizações.

A compreensão firmada de que cada indivíduo é único e seus anseios são particulares encontra questionamentos discutidos constantemente nas teorias sobre motivação, os quais vão desde a busca por formas de padronização de certos comportamentos; às medidas a serem tomadas mediante uma infinidade de desejos que podem ser relativamente distintos uns dos outros; e ainda às diversas ações que podem ser orientadas rumo a promoção da motivação. As indagações não são fáceis de serem respondidas porque o assunto envolve a completude da natureza humana nas suas mais elevadas incertezas e diversidades.

Contudo, existem estudos (TAMAYO; SCHWARTZ, 1993; TAMAYO; PASCHOAL, 2003) que conseguem reunir evidências capazes de possibilitar uma compreensão da estrutura motivacional dos valores humanos e a formação de um perfil motivacional do trabalhador. Os valores humanos têm origem em seus princípios ou crenças e se relacionam com os desejos e necessidades dos indivíduos, eles determinam o querer com vontade absoluta. “A psicologia considera os valores como um dos motores que iniciam, orientam e controlam o comportamento humano. Eles constituem um projeto de vida e um esforço para atingir metas de tipo individual ou coletivo.” Os valores podem ser considerados como metas motivacionais, que simbolizam alvos a serem atingidos. (TAMAYO; SCHWARTZ, 1993, p. 331).

Se os valores e necessidades das pessoas são a força que as impulsionam para a realização das atividades laborais, estes fatores devem ser considerados ao se pensar as estratégias e planos organizacionais. Há que se procurar um alinhamento entre o que propõe as teorias endógenas e as exógenas no sentido de haver correspondência das ações externas com os valores pessoais.

Promover a integração entre teorias complementares; realizar pesquisas empíricas para testar os resultados dessa integração; e dar mais atenção às diferenças individuais, o que não se tem visto em várias teorias que propõe somente a adaptação do trabalhador às necessidades das organizações. Essas são proposições colocadas por Katzell e Thompson (1990) para encarar os desafios que o aprendizado sobre a motivação no trabalho tem imposto. Segundo os autores, há um longo caminho a percorrer na compreensão e aperfeiçoamento de técnicas para aplicar esse entendimento.

A elaboração de um programa motivacional multinível (individual, grupal, organizacional e cultural) pode ser uma estratégia viável que consiga alcançar o

alinhamento necessário de fatores endógenos e exógenos. Uma proposta deste tipo não deve atender às metas e interesses de cada um dos trabalhadores, mas pode ser elaborada a partir de metas e interesses compartilhados na organização como um todo ou em seus diversos setores. (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

Idealmente, um programa organizacional de motivação laboral não deveria ser constituído exclusivamente por aspectos gerais, válidos para toda a organização; deveria contemplar também aspectos específicos para os diversos setores organizacionais, de acordo com o perfil motivacional dos seus membros. (TAMAYO; PASCHOAL, 2003, p. 40)

Schwartz e Bilsky (1990), baseando-se em um estudo em mais de 60 países, classificaram dez motivações, relacionadas aos valores das pessoas, que foram predominantes em quase que a totalidade dos participantes da pesquisa, conforme apresenta a tabela seguinte.

Tabela 1: Motivações do trabalhador e metas motivacionais

MOTIVAÇÃO	METAS MOTIVACIONAIS
Autodeterminação	Ter autonomia, decidir por si mesmo e/ou participar nas decisões, controlar a organização e execução do seu trabalho.
Estimulação	Ter desafios na vida e no trabalho, explorar, inovar, ter emoções fortes na vida e no trabalho, adquirir conhecimentos novos.
Hedonismo	Procurar prazer e evitar a dor e o sofrimento, ter satisfação e bem-estar no trabalho.
Realização	Ter sucesso profissional, mostrar a sua competência, ser influente, realizar-se como pessoa e como profissional.
Poder	Ter prestígio, procurar status social, ter controle e domínio sobre pessoas e informações.
Segurança	Integridade pessoal e das pessoas íntimas, segurança no trabalho, harmonia e estabilidade da sociedade e da organização em que trabalha.
Conformidade	Controlar impulsos, tendências e comportamentos nocivos para os outros e que transgridem normas e expectativas da sociedade e da organização.
Tradição	Respeitar e aceitar ideias e costumes tradicionais da sociedade e da empresa.
Benevolência	Procurar o bem-estar da família e das pessoas do grupo de referência.
Universalismo	Compreensão, tolerância, procura do bem-estar de todos na sociedade e na organização onde trabalha, proteção da natureza.

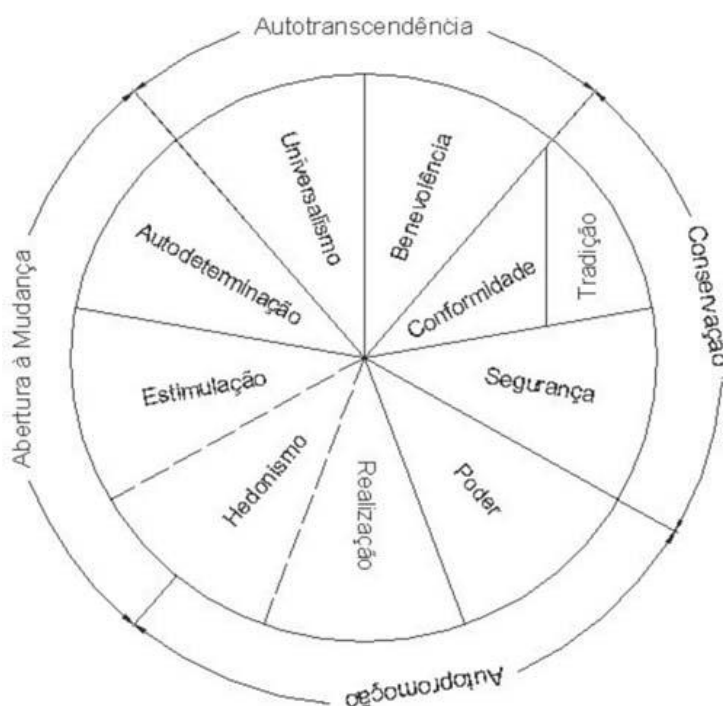
Fonte: Tamayo e Paschoal (2003)

Essa classificação embasou a formação da estrutura motivacional do indivíduo, a qual reproduz uma relação dinâmica entre conjuntos motivacionais, os quais possuem metas específicas. As pesquisas de Schwartz (1992; 1994; 2001)

tem mostrado que os dez tipos motivacionais sintetizam-se em duas dimensões bipolares, formando a estrutura que, atualmente, é considerada como universal. (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

Essa estrutura tem sido utilizada em estudos realizados no Brasil os quais tem demonstrado sua validade (TAMAYO; SCHWARTZ, 1993; TAMAYO, 1994). Ela serve de base para a elaboração do perfil motivacional, que, segundo Tamayo e Paschoal (2003, p. 45), “consiste na importância relativa que cada uma das motivações tem para cada pessoa”, um tipo de hierarquização das motivações do trabalhador.

Figura 3: Estrutura Motivacional



Fonte: Tamayo e Paschoal (2003)

Com essa classificação, as organizações podem agir no sentido de conhecer as metas e necessidades dos trabalhadores para organizar ações de gestão das motivações e valorização das pessoas no trabalho. Tamayo e Paschoal (2003) apresentam um quadro onde sugerem ações deste tipo.

Tabela 2: Demandas motivacionais do trabalhador e perspectivas para a sua valorização por parte da organização.

DEMANDAS	PERSPECTIVAS DE VALORIZAÇÃO
Autodeterminação	Autonomia na execução das tarefas, controle na execução do trabalho.

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

Fonte: Tamayo e Paschoal (2003)

Essas apresentações demonstram que é possível formular estratégias de gestão que estejam de acordo com os elementos principais promotores de motivação para o trabalho. Como pôde ser visto, estabelecer um método de ação para formulação de um perfil motivacional de um grupo de trabalhadores não consiste em tarefa de fácil execução, mas é exequível a partir de elementos que forneçam às pessoas meios de satisfazer suas necessidades através do seu trabalho.

Para entender melhor as necessidades individuais e as compartilhadas em grupo, o estudo das representações sociais é adequado e traz esclarecimentos imprescindíveis que nos levam à compreensão sobre como as pessoas interagem para formação de ideias coletivas que podem promover o mesmo nível motivacional, por fim, ajudar na formação do perfil do grupo.

2.2 Representações Sociais

O campo conceitual desta pesquisa está delineado na busca da compreensão sobre as representações de um grupo a respeito do que o motiva para o trabalho em uma instituição de ensino superior e como esta tem influenciado neste processo através dos estímulos, chamados externos, os quais são próprios, por exemplo, às ações de gestão, ao ambiente organizacional e as relações interpessoais.

O que as pessoas representam através da construção dos significados inerentes as suas ideias é um processo que inicia no domínio individual, mas encontra no coletivo, através da linguagem e expressões, fortalecimento para

construção do saber comum e orientação para as ações compartilhadas. Para Duveen:

As representações sociais emergem, não apenas como um modo de compreender um objeto particular, mas também como uma forma em que o sujeito (indivíduo ou grupo) adquire uma capacidade de definição, uma função de identidade, que é uma das maneiras como as representações expressam um valor simbólico. (DUVEEN, 2005, p.20-21)

Compreender a opinião dos participantes da pesquisa sobre os aspectos motivacionais que eles identificam no seu trabalho e como esses conceitos são construídos coletivamente pode auxiliar na formulação de um perfil motivacional do grupo, ação importante e primária ao se pensar em políticas na área de gestão de pessoas na universidade.

Assim como a motivação nasce intrinsecamente em cada indivíduo, mas necessita de fatores ou estímulos externos para ser concretizada no ato motivacional, envolvendo neste processo a comunicação e associação em grupo, as representações também requerem interação entre as pessoas para serem formadas e até recriadas. “Pessoas e grupos criam representações no decurso da comunicação e da cooperação. Representações, obviamente, não são criadas por um indivíduo isoladamente.” (MOSCOVICI, 2005, p. 41).

Para Duveen (2005, p.22) “as representações podem ser o produto da comunicação, mas também é verdade que, sem a representação, não haveria comunicação”. O entendimento sobre como as representações sociais são construídas revela muito a respeito da formação de conceitos e definições aceitas e trabalhadas no cotidiano de indivíduos e de grupos. A comunicação, na forma de transmissão e recepção de mensagens, depende das representações produzidas pelas pessoas para acontecer, contribuindo para constituição de comportamentos aceitos e reproduzidos.

Scheffer et al. (2013) salientam que o entendimento dos processos de construção simbólica da sociedade, nos quais os indivíduos trabalham o sentido de seu mundo e constroem sua identidade social, é possível através do conhecimento das representações sociais. Nesse sentido, considera-se que o trabalho corresponde a uma parcela necessária à formação da identidade coletiva e social, tornando-se importante para a formação dos grupos pelas categorias de interesse e fortalecendo o sentimento de pertencimento, essencial a sua continuidade.

Interessante notar que se sentir aceito e pertencente tanto a um grupo quanto à própria instituição é um fator também relevante para a motivação, considerando seu enquadramento enquanto pertencente aos fatores intrínsecos, tais como reconhecimento e realização pessoal, responsáveis pelos estímulos que motivam. Portanto, o estudo das representações sociais é significativo na busca da compreensão sobre a formação dos critérios motivacionais de um grupo.

A busca, aqui proposta, pelo entendimento sobre representações sociais foi estabelecida a partir dos estudos de Moscovici (1978) cujo interesse, para Duveen (2005), estava em explorar a variação e a diversidade das ideias coletivas nas sociedades modernas. Este autor considera que a cultura não deve possuir ausência de sentido, necessitando colocar em ação algum tipo de trabalho representacional para familiarizar o não-familiar, e assim reestabelecer um sentido de segurança.

A teoria das representações sociais de Moscovici foi inspirada pelos estudos de Durkheim (1898) através do que este nomeava como representações coletivas. No entanto, Moscovici exprime uma visão diferenciada em seus estudos. Conheciam-se a existência das representações sociais, mas não se atribua importância a sua estrutura ou dinâmica. Isso se explica na dificuldade de penetrar o interior para descobrir os mecanismos internos e a vitalidade das representações sociais. Piaget (1896) iniciou este trabalho ao estruturar a representação no mundo da criança, estudo importante até a atualidade. Portanto, a proposta de Moscovici é considerar como fenômeno o que antes era visto como conceito. (MOSCOVICI, 2005).

Por se tratar de um fenômeno que abrange a complexidade do pensamento humano na formação de concepções individuais e coletivas, incluindo o estudo da linguagem como referencial; na interpretação do que não é comum e sua transformação em algo comum e aceito, tendo como referência noções da sociologia e da psicologia; não se pode definir as representações sociais em um único conceito. Moscovici (2005) oferece algumas definições que auxiliam no entendimento acerca deste fenômeno:

As representações sociais devem ser vistas como uma maneira específica de compreender e comunicar o que nós já sabemos. Elas ocupam, com efeito, uma posição curiosa, em algum ponto entre conceitos, que tem como seu objetivo abstrair sentido do mundo e introduzir nele ordem e percepções, que reproduzam o mundo de uma forma significativa. (MOSCOVICI, 2005, p. 46).

É por meio da linguagem que as representações são conduzidas, seja a linguagem de observação, expressando puros fatos, ou a da lógica, manifestando

símbolos abstratos. Este é um dos fenômenos mais marcantes na atualidade, a união da linguagem e da representação. A linguagem verbal foi mantida nas representações no movimento pelo qual foi quase totalmente suprimida pela ciência ao ser substituída pela não-verbal (lógica e matemática), perdendo sua relação com a teoria, mas conservando com a representação. (MOSCOVICI, 2005).

A realidade contemporânea, apresentada nos meios acelerados de comunicação, tornam o caráter mutável das representações ainda mais dinâmico. Se elas se transformam na medida em que as pessoas adquirem e compartilham ideias através da linguagem, as mídias, como meios de difusão de informação, aceleram este processo e atribuem agilidade a este fenômeno. No entanto, “A velocidade das transformações recobre muitas vezes as permanências, as ressignificações, as ausências e diferenças”. (CARVALHO; ARRUDA, 2008, p. 454). Desta forma, nota-se a importância das discussões sobre representações em meio a transformações tão significativas socialmente.

A ação coletiva de compartilhar ideias é essencial à formação do senso comum, que para Moscovici (2005) possui uma necessidade continua de reconstrução, como forma de compreensão que cria o substrato das imagens e sentidos, sem a qual nenhuma coletividade pode atuar. “É a característica específica dessas representações é precisamente a de que elas ‘corporificam ideias’ em experiências coletivas e interações em comportamento”. (MOSCOVICI, 2005, p. 48)

O estudo das representações sociais torna possível a compreensão de como se forma o senso comum, através de um caminho oposto ao da construção científica tradicional. Ou seja, enquanto a ciência parte do que é comum para formar conceitos menos comuns, as representações traduzem o não-familiar em senso comum, e este processo ocorre sempre nas relações intersubjetivas.

A representação não é apenas a expressão simbólica da realidade como sua via de acesso, ou seja, deriva da atividade do homem e a direciona, é simultaneamente produto e processo. Refere-se à transformação do não-familiar em familiar, quando o novo é incorporado a categorias preexistentes e se torna senso comum. (CARVALHO; ARRUDA, 2008, p. 449)

Assim, o que é representado através das interações entre indivíduos e em um grupo forma o senso comum, objeto da teoria das representações sociais, por configurar uma transposição de pensamentos em comportamentos construídos coletivamente. As representações “circulam nos discursos, são trazidas pelas

palavras e veiculadas em mensagens e imagens midiáticas, cristalizadas em condutas e em organizações materiais e espaciais. ” (JODELET, 2001, p.17). Para a autora, as representações são criadas pela necessidade de estar informado sobre o mundo e como se ajustar a ele. Por isso, é importante saber como dominá-lo física ou intelectualmente, identificando e resolvendo os problemas que se apresentam.

O senso comum é responsável pela definição dos objetos que compõem a realidade de um grupo e que irão direcionar consensualmente as ações e comportamentos dos seus participantes, a atuação nas instituições das quais fazem parte e até os conflitos e divergências em relação às atitudes e opiniões de outros grupos. As representações acabam formando os conceitos orientadores do grupo nas condutas diárias.

Em convergência com os parâmetros adotados por Moscovici sobre representações sociais, Jodelet (2001, p. 22) as define como “uma forma de conhecimento, socialmente elaborada e partilhada, com um objetivo prático que contribui para a construção de uma realidade comum a um conjunto social”. Apesar de se diferenciar do conhecimento científico, o saber ingênuo, como a autora define o senso comum, é um objeto de estudo tão legítimo quanto, devido a sua importância na vida e nas interações sociais.

Compreende-se, portanto, que o senso comum é o resultado da transformação do não-familiar em familiar, no entanto, é pertinente a busca do entendimento de como funciona este processo. A ancoragem e a objetivação são mecanismos que, segundo Moscovici (2005), atuam neste movimento, primeiramente transferindo o não familiar a nossa esfera particular, onde somos capazes de compará-lo e interpretá-lo; e em seguida, reproduzi-lo entre as coisas que nós podemos ver e tocar, e, conseqüentemente, controlar.

Ancoragem diz respeito a classificar e dar nome a alguma coisa em um processo que coloca algo estranho em um sistema particular de categorias e o compara com um paradigma que se pensa ser o mais apropriado. É prover uma identidade social ao que não estava identificado, tornando o conceito científico parte da linguagem comum. Com isso, os que falam e os de quem se fala são forçados a entrar em uma matriz de identidade que eles não escolheram e sobre a qual eles não possuem controle. Portanto, dar nome não é uma operação puramente intelectual, mas está relacionada com uma atitude social. (MOSCOVICI, 2005).

Destarte, a ancoragem, segundo a teoria das representações sociais, é um

processo involuntário, no qual se faz uma classificação e nomeação de um fato novo apoiando-se em um padrão intrínseco de classificações pré-existentes. Este é um percurso que impacta na formação das representações, emissões de opinião e tomada de decisões, seja de forma particular ou em grupo. Ela também pode ser considerada como um atalho utilizado para manter a estabilidade e fugir dos conflitos, promovendo uma maior segurança ao escrever, falar ou agir.

O fato é que se nós tomamos a estabilidade como um tipo de amizade, ou o conflito como uma hostilidade total, é simplesmente porque os padrões são mais acessíveis e concretos em tais formas e podem ser correlacionados com nossos pensamentos e emoções; temos, pois, maiores possibilidades de expressá-los ou de incluí-los em uma descrição que será facilmente inteligível a qualquer pessoa. É esse o resultado da rotinização – um processo que nos possibilita pronunciar, ler ou escrever uma palavra ou noção familiar no lugar de, ou preferencialmente, a uma palavra ou noção menos familiar. (MOSCOVICI, 2005, p. 69)

O consenso age em dois momentos deste processo, visto que, inicialmente, ele entra em ação nos pensamentos e avaliações individuais para a formação de novas classificações; e, posteriormente, é requerido nas relações interpessoais para a formação das representações sociais e condução dos grupos.

Destaca-se que a ancoragem, como sistema de classificação e de nomeação, não é um meio de graduar e de rotular pessoas e objetos. Seu objetivo principal é facilitar a interpretação de características, a compreensão de intensões e motivos latentes. As referências e categorias devem ser consideradas ao interpretar uma ideia ou algo não familiar. (MOSCOVICI, 2005).

A objetivação é o segundo mecanismo auxiliar das representações. Objetivar é proporcionar aparência concreta a uma ideia. Enquanto a ancoragem atua para integrar algo desconhecido ao universo de pensamentos existentes, a objetivação trata de associa-los a imagens ou a objetos tangíveis.

Para Moscovici (2005, p.71) objetivar “é descobrir a qualidade icônica de uma ideia, é reproduzir um conceito em uma imagem”. Spink (1993) salienta as três etapas implicadas neste processo: a descontextualização da informação através de critérios normativos e culturais; a formação de um núcleo figurativo, de uma estrutura que reproduz de maneira imaginária uma estrutura conceitual; e a naturalização, ou seja, a transformação destas imagens em elementos da realidade.

As experiências e memórias que formam as representações são dinâmicas e imortais. A ancoragem e a objetivação são maneiras de lidar com a memória,

mantendo-a em movimento, seja em direção ao próprio indivíduo, dando nomes e elaborando classificações; ou em direção aos outros, reproduzindo conceitos e imagens no mundo exterior. (MOSCOVICI, 2005).

O estudo da teoria das representações sociais é significativo por fazer a associação entre as práticas coletivas e o processo de concepção simbólica da sociedade. Os ambientes e instituições sociais são providos em todo momento por símbolos construídos pelo compartilhar rotineiro de conhecimento comum, os quais constituem a realidade e acabam por vezes sendo objeto de estudos científicos. Desta forma, percebe-se a formação de um ciclo no qual as representações irão refletir também na construção do saber científico.

Através da ancoragem, trabalhando no mundo das ideias para fixá-las e formar conceitos bem definidos e aceitos; e da objetivação, tornando possível a concretização explícita destes conceitos, pode-se refletir sobre como as representações estão presentes nas intervenções dos grupos por meio das participações nas instituições e na vida em sociedade. No mesmo sentido, é possível elaborar um entendimento acerca de como os símbolos são constituídos pelas pessoas ao tentarem dar sentido ao mundo e estabelecer sua identidade social.

A comunicação tem um papel fundamental nessa construção. Jodelet (2001) revela três, das diversas razões da sua importância. A primeira classifica a comunicação como um objeto próprio da Psicologia Social que contribui para a abordagem dos fenômenos cognitivos. A segunda razão se refere a sua relevância nas trocas e interações que estimulam a criação do consenso. Por último, está associada a fenômenos de influência e de pertença sociais decisivos na elaboração dos sistemas intelectuais.

A autora, em conformidade com as pesquisas de Moscovici, expõe os três níveis de incidência da comunicação: na emergência das representações, a qual afeta aspectos cognitivos, dentre estes a dispersão e a defasagem de informações sobre o objeto representado; nos processos de formação das representações, a ancoragem e a objetivação que explicam a interdependência entre a atividade cognitiva e suas condições sociais de exercício, organizando conteúdo e expressando significações; e nas dimensões das representações relativas à edificação da conduta: opinião, atitude e estereótipos, sobre os quais intervêm os sistemas de comunicação midiáticos. A importância da comunicação nos fenômenos representativos é expressa da seguinte forma por Jodelet:

Primeiro, ela é o vetor de transmissão da linguagem, portadora em si mesma de representações. Em seguida, ela incide sobre os aspectos estruturais e formais do pensamento social, à medida que engaja processos de interação social, influência, consenso ou dissenso e polêmica. Finalmente ela contribui para forjar representações que, apoiadas numa energética social, são pertinentes para a vida prática e afetiva dos grupos. (JODELET, 2001, p. 33)

As redes de comunicação expressam a valorização da vida em sociedade. Por meio delas os saberes construídos coletivamente através das experiências do cotidiano são consolidados e transmitidos para outros grupos e gerações, que poderão aceita-los, transformá-los, descarta-los ou retransmiti-los. Assim é estabelecida a noção de como as pessoas constroem conhecimento como sujeitos ativos.

Marcová, ao expor a importância da comunicação e da linguagem nas representações sociais, as define como “fenômenos baseados em vários tipos de tensão entre falantes e ouvintes”. Salienta ainda que “as representações são formadas, mantidas e mudadas na e por meio da linguagem e da comunicação e, da mesma forma, o uso das palavras e atributos ligados aos sentidos transforma as representações sociais.” (MARCOVÁ, 2017, p. 363).

Para esta autora, as interações entre os grupos em seus contextos particulares produzem diversos estilos de pensamento e comunicação, alguns de natureza consensual, outros contraditórios. Comunicação não direciona necessariamente a uma melhor compreensão e harmonia. A teoria das representações sociais não propõe formas superiores ou mais adequadas de conhecimento, em vez disso, ela pressupõe a transformação de um tipo de conhecimento em outro. (MARCOVÁ, 2017).

Os pontos de conflitos podem estar relacionados às diferenças existentes na sociedade, à heterogeneidade de pensamentos e comportamentos dos indivíduos, a aceitação de regras e disposições colocadas pelas conveniências sociais e institucionais. Os sujeitos formam suas representações de maneiras bem distintas uns dos outros. Suas experiências e conceitos pré-existentes irão influenciar demasiadamente neste percurso.

As representações sociais possuem uma natureza muito dinâmica, que está em constante reconstrução, o que impossibilita trabalhá-la somente como um conceito, mas permite exatamente tratá-la como um fenômeno, algo presente, mas

em constante transformação, o que não as impede de ser observadas no intuito de compreender sua influência sobre as pessoas e as instituições. A partir daí, leva-las em consideração ao se pensar em ações que afetam os grupos e os indivíduos.

A dinâmica social das representações implica em um partilhar constante de experiências e informações pautado na livre escolha por aderir ou não às representações que coadunam para a formação de um grupo. Da mesma forma, o caráter social da representação parece estar relacionado à inserção social dos indivíduos, na medida em que a posição social que ocupam ou as funções que assumem determinam os conteúdos representacionais e sua organização. (JODELET, 2001).

Partilhar uma ideia ou uma linguagem é também afirmar um vínculo social e uma identidade (...). A partilha serve à afirmação simbólica de uma unidade e de uma pertença. A adesão coletiva contribui para o estabelecimento e o reforço do vínculo social. (JODELET, 2001, P. 34)

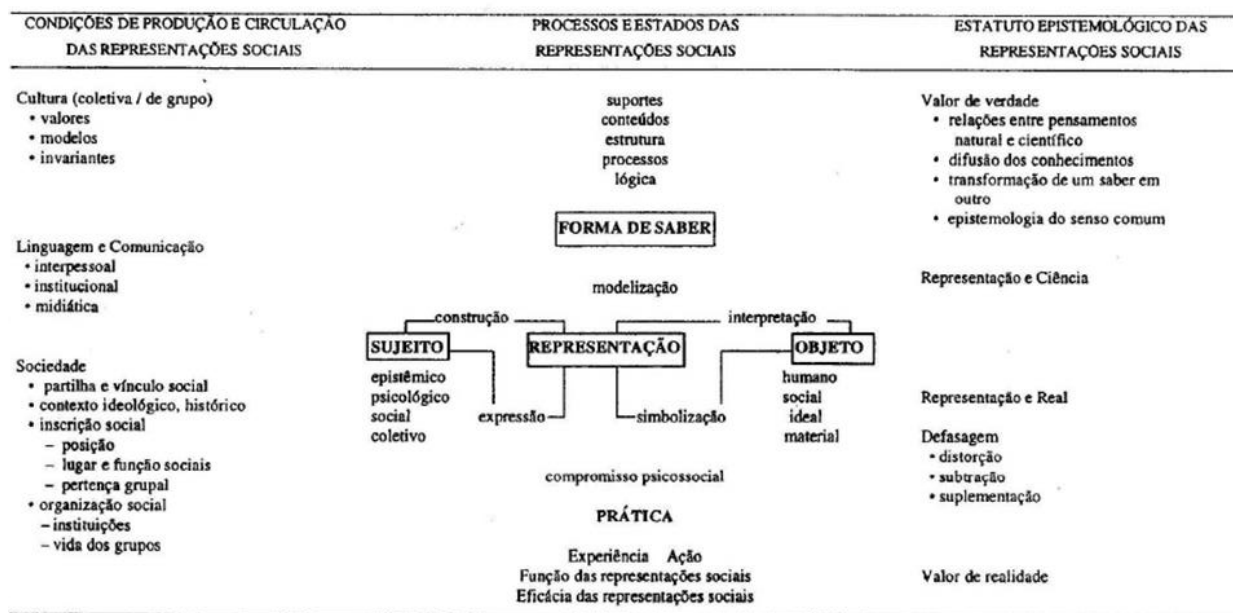
Jodelet (2001) elabora um esquema (Quadro 1) que caracteriza a representação como forma de saber prático ligando um sujeito a um objeto. Nele são encontrados elementos e relações comuns deste campo de pesquisa, cujas modalidades são:

- Sujeito e objeto sempre estão presentes nas representações;
- A representação social tem com seu objeto uma relação de simbolização e de interpretação. Em um processo cognitivo, estas significações resultam de uma atividade que faz da representação uma construção e uma expressão do sujeito. Mas a particularidade do estudo das representações sociais é o fato de integrar na análise desses processos a pertença e a participação, sociais ou culturais, do sujeito;
- A representação está ligada a forma do saber, modelando o objeto em diversos supores linguísticos, comportamentais ou materiais. Todo estudo de representação passará por uma análise das características ligadas ao fato de que ela é uma forma de conhecimento;
- As experiências produzem e qualificam o saber prático das representações, fazendo com que estas ajam sobre os outros e, assim, realizem suas funções sociais.

A autora condensa as relações dos pontos apresentados da seguinte forma: "Quem sabe e de onde sabe?", "O que e como sabe?" e "Sobre o que sabe e com

que efeitos?”. Estas perguntas se desdobram em três ordens de problemáticas apresentadas no quadro 1: a) condições de produção e de circulação; b) processos e estados; c) estatuto epistemológico das representações sociais. Estas problemáticas são interdependentes e abrangem os temas dos trabalhos teóricos e empíricos.

Quadro 1: O espaço de estudos das representações sociais



Quem sabe e de onde sabe? O que e como sabe? Sobre o que sabe e com que efeitos?

Quadro 1. O espaço de estudo das representações sociais

Fonte: Jodelet (2001)

O quadro 1 ainda se refere as características da representação como forma de saber, analisando especialmente o processo cognitivo e sua interação com o social. Para Jodelet (2001, p. 37), o estudo do fenômeno cognitivo acontece a partir dos conteúdos representativos, através da linguagem, discurso, documentos, práticas, dispositivos materiais e sem prejudicar a existência correspondente de eventos intra-individuais ou de hipóstases coletivas (espírito, consciência de grupo).

Ao se pensar nas funções das representações sociais, pode-se considerar como igualmente importantes: o aprendizado coletivo presente o compartilhamento de ideias através da formação do senso comum; a construção da identidade social de um grupo; a condução das ações dos sujeitos para uma relação mais significativa com ou outros e com o mundo; e a criação de referências para construções futuras, produzindo sentido e promovendo transformação.

Para Sancovski (2007, p.12), “as representações possibilitam a ação no mundo, mas não em um mundo dado que deve ser aprendido, mas num mundo criado e compartilhado coletivamente”. Não há na teoria das representações sociais uma repetição de conceitos sem novidade ou criação. Além disso, os resultados das construções simbólicas das representações são refletidos da vida real das pessoas e nas suas ações diárias.

Percebe-se então, que a teoria das representações sociais não é uma forma de se afastar o conhecimento científico das pessoas, pelo contrário, ela propõe uma mudança ao se buscar o entendimento da origem do senso comum, indicando que através dele se faz a socialização e disseminação do que a ciência oferece. A produção do saber também passa pelo social. Moscovici (2005, p. 60) destaca que “senso comum é a ciência tornada comum.”

É nessa perspectiva que a presente pesquisa busca fontes epistemológicas para fundamentar a investigação proposta sobre as representações dos servidores da UNEB acerca das dimensões motivacionais presentes na instituição. Um dos principais pontos de interesse está na relação destas pessoas no ambiente de trabalho com seus grupos de conveniências e como as ações administrativas impactam nessas representações.

Tomando por base as representações dos sujeitos em foco e sua inter-relação com os pressupostos analíticos, pretende-se traçar o perfil motivacional melhor adequado para instituições complexas como as universidades e em especial as de características multicampi e multirregional como é o caso da que caracteriza o universo de análise em questão.

O estudo sobre universidades passa pela necessidade de se discutir as formas de gestão que são empregadas atualmente e as mais adequadas para estas instituições. Na próxima seção será abordado este tema e, mais especificamente, a natureza da UNEB e sua forma de gestão.

2.3 Gestão Universitária

As universidades, sobretudo as públicas, necessitam ser caracterizadas a partir da complexidade de sua natureza institucional peculiar, cujos fins são particularmente de cunho social e cujas atribuições fazem referência à reciprocidade democrática de seus membros com a sociedade; além de manterem a gestão compartilhada presente em suas práticas colegiadas. Esse é o cerne que as

diferencia no mundo das organizações e que requer uma análise e um tratamento diferenciado perante as teorias e as práticas administrativas.

O propósito desta parte da análise teórica é buscar fontes que possam sustentar um entendimento acerca do que deve ser considerado na busca por uma gestão universitária que demonstre resultados positivos, tanto no âmbito administrativo quanto no acadêmico. Para isso, a discussão inicial será em torno da essência e finalidade das Instituições Universitárias. Posteriormente, o papel do gestor universitário será analisado e, em seguida, propõe-se fazer uma investigação sobre a multicampia, trazendo como exemplo o modelo de gestão da Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

Segundo Chauí (2003), a universidade, como instituição social, manifesta a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade. Isso fica evidente quando se observa no interior da instituição universitária a presença de opiniões e atitudes diversas que refletem as divisões e contradições existentes na sociedade. A autora salienta que a distinção da universidade pública perante a outras instituições sociais está na sua legitimidade como instituição social em face do reconhecimento público de suas atribuições. Mas como buscar uma compreensão do que de fato caracteriza as universidades e do que as legitima? Essa questão não pode ser respondida sem uma reflexão guiada pela análise de sua formação e integração com a sociedade que as alimenta.

2.3.1 Natureza e propósito das universidades

A relevância social das universidades, como instituições fundamentais para o desenvolvimento da sociedade por meio da produção, transferência e aplicação do conhecimento, é um fator importante que corrobora com o fortalecimento de sua legitimidade. O reconhecimento da importância dessas instituições perante a sociedade é fundamental e ao mesmo tempo explica em parte sua longevidade ao longo dos séculos de sua existência. (MEYER JUNIOR, 2014)

Santos (2008) considera essencial para a conquista da legitimidade da universidade o conhecimento adequado do lugar onde ela está inserida, objetivando criar laços com a comunidade local e assumindo com ela o compromisso de promover ações democráticas e de justiça social, sem perder de foco também a globalização solidária do conhecimento universitário de forma mais ampla.

Para o autor, a universidade vem sofrendo os efeitos de uma crise centrada

em sua hegemonia e em sua legitimidade, algo que se intensificou no decorrer do século XX quando ela passou a acumular atribuições contraditórias como, por exemplo, a produção da cultura, pensamento crítico e humanístico em contraste com a produção de conhecimentos técnicos e instrumentais. Este fator é particularmente relacionado à crise hegemônica. A crise da legitimidade, por sua vez, é provocada pela segmentação do acesso e hierarquização dos saberes especializados. O autor ainda nomeia uma terceira crise, a institucional, estreitamente relacionada com as outras duas e que resulta da tensão entre a reivindicação da autonomia na definição dos valores da universidade e a pressão crescente para submeter esta última a critérios de eficácia e de produtividade empresariais.

As questões colocadas trazem à reflexão pontos importantes que tendem a afetar o desenvolvimento e a manutenção das instituições universitárias como ainda são conhecidas. Para vários autores (SANDER, 2007; SANTOS, 2008; ALMEIDA FILHO, 2008; MEYER JÚNIOR, 2015; CHAUÍ, 2003) a natureza essencial da universidade vem sofrendo com as interferências promovidas pelo poder capitalista presente na mercantilização do ensino superior. Essa situação ficou mais concreta a partir da redução do compromisso do Estado com a manutenção das universidades, abrindo caminho para a atuação mais efetiva da iniciativa privada no ensino superior.

Ao discutir sobre o lugar das universidades estaduais no Brasil, a professora Nádia Fialho (2011) inicia o debate comentando sobre o direito constitucional primaz ao acesso à educação, definindo-o como direito originário e, portanto, imprescritível, cuja responsabilidade de organização fica a cargo dos entes federados, a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios. No entanto, a autora apresentou um dado preocupante: conforme Censo da Educação Superior de 2009, 89,4% da oferta relacionada à educação superior no Brasil é composto por instituições privadas.

A comercialização do ensino superior se mostra como um sintoma do agravamento na crise das universidades públicas. Os efeitos da atuação das instituições universitárias privadas podem ser constatados na priorização do acesso para aqueles que podem pagar e na formação prioritária dos cursos, geralmente direcionados às necessidades do mercado e não da sociedade como um todo.

As universidades, como instituições de ensino superior, devem responder às necessidades demandadas pela sociedade a fim de cumprir seu papel original. A mercantilização destas instituições tende a transformá-las em organizações meras

representantes do poder econômico ao refletirem os interesses de alguns em detrimento de muitos.

Para Santos (2008), a perda da prioridade da universidade pública nas políticas do Estado se impôs internacionalmente, induzida pelo modelo conhecido por neoliberalismo ou globalização neoliberal. Isso significou que as várias dificuldades enfrentadas pelas instituições universitárias públicas ao invés de servirem de justificção para um programa de reestruturação político-pedagógico, foram transformadas em argumento para utilização do bem público como produto comercializável.

Diante de um fenômeno mundial fomentado para valorizar o mercado do ensino superior em detrimento da universidade pública, é inevitável pensar em meios de se trabalhar este processo tão presente visando minimizar seus efeitos ou até combater seu avanço. Parece uma luta desigual tendo em vista os grandes investimentos direcionados à privatização do ensino, no entanto alguns autores, mediante análises fundamentadas em pesquisas alinhadas entre teoria e prática, apontam formas de enfrentamento desta situação.

Para fortalecer as instituições universitárias frente ao mercado do ensino superior, o qual concentra suas atividades no que é mais lucrativo, é necessário entender que não existe universidade sem formação graduada e pós-graduada, pesquisa e extensão (SANTOS, 2008). A ênfase do autor está na diferenciação entre universidade e ensino superior. Sem as características apresentadas não há universidade, mas sim ensino superior.

Ao tratar sobre reforma universitária a fim de propor uma universidade nova em meio a crescente expansão do mercado universitário, Santos (2008), propõe a reconquista da legitimidade da universidade. Para isso, sugere cinco áreas de ação nesse domínio: acesso, extensão, pesquisa-ação, ecologia de saberes, universidade e escola pública.

Mediante a proposta desse autor, pode-se inferir sobre a importância tanto da democratização do acesso às universidades, a qual ainda apresenta falhas ao se constatar, por exemplo, a presença de privilégios de classe; quanto a necessidade da promoção de ações extensionistas relacionadas à expansão da cultura científica; também ao avanço da pesquisa-ação e da ecologia dos saberes no sentido de envolver a comunidade nos projetos de pesquisa, alinhando os interesses científicos aos sociais e trazendo os saberes de diversas culturas ao diálogo com o saber

científico; e a vinculação da universidade com a educação básica.

O que se observa em particular como essencial à preservação das instituições universitárias é o entendimento de que sua natureza peculiar deve ser respeitada ao se planejar ações que serão direcionadas a elas. Aos seus gestores, cabe a difícil tarefa de adequar as funções meio, de cunho administrativo, ao seu importante fim pedagógico e social. A cautela é necessária quando se trata da expansão do mercado universitário, especialmente enquanto fator que ameaça a existência do ensino superior completo e de qualidade. Para isso, o paradigma institucional da universidade, tido por político-pedagógico e apresentado a seguir por Santos, não deve ser substituído por um paradigma empresarial.

Este paradigma não permite: que as relações entre os públicos relevantes sejam relações mercantis; que a eficiência, a qualidade e a responsabilização educacional sejam definidas em termos de mercado; que se generalize, nas relações professor-aluno, a mediação tecnológica (assente na produção e consumo de objetos materiais e imateriais); que a universidade se abra (e torne vulnerável) às pressões dos clientes; que a concorrência entre “os operadores do ensino” seja o estímulo para a flexibilidade e adaptabilidade às expectativas dos empregadores; que a seletividade orientada para a busca dos nichos de consumo (leia-se recrutamento de estudantes) com mais alto retorno para o capital investido. (SANTOS, 2008, p.30).

A constante interferência do mundo empresarial nas universidades também pode ser notada nas práticas administrativas adotadas por seus gestores afim de manter o funcionamento. As teorias da administração desde o início foram pensadas e direcionadas às organizações comerciais. Por não se adaptarem bem às instituições eminentemente sociais, elas podem causar prejuízos relacionados à execução de seus objetivos fundamentais.

A construção do conhecimento sobre administração da educação no Brasil sofreu reflexos de momentos históricos diferentes, os quais resultaram em quatro concepções específicas de gestão da educação, que muitas vezes se sobrepõe na prática: eficiência econômica, eficácia pedagógica, efetividade política e relevância cultural. Atualmente, escolas e universidades se orientam através da concepção, ou concepções, que mais se adeque a sua formação e aos seus objetivos. (SANDER, 2007). No entanto, Sander salienta que a utilização dos quatro modelos da forma como foram concebidos reflete concepções reducionistas e fragmentadas de administração educacional, especialmente por este campo apresentar uma natureza complexa e muito particular.

Neste ponto de vista, Sander (2007) apresenta um modelo multidimensional de gestão da educação, propondo uma síntese teórica, na qual a prática de administração da educação é concebida como um fenômeno complexo, com múltiplas dimensões analíticas e praxiológicas articuladas simultaneamente. Neste modelo, as dimensões econômica, pedagógica, política e cultural são vinculadas, respectivamente, com critérios de desempenho administrativo da eficiência, eficácia, efetividade e relevância. Essa proposta se define a partir das necessidades naturais humanas e se organizam em dimensões intrínsecas (cultural e pedagógica) e extrínsecas (política e econômica), onde as extrínsecas são subsumidas pelas intrínsecas, sem perder de vista a visão de simultaneidade e o diálogo entre as dimensões e o todo.

É inquestionável a necessidade de se manter o funcionamento das universidades públicas diante das dificuldades atuais enfrentadas. A herança burocrática e a interferência do Estado, seja através das políticas públicas ou do controle do financiamento, podem se configurar como desafios à gestão. Não se pode negar também que seu desempenho depende da articulação de sua estrutura administrativa com seus fins sociais.

2.3.2 Práticas administrativas e papel dos gestores universitários

Matos et al. (2016) consideram a existência de diversos desafios relacionados às práticas acadêmicas e administrativas presentes nas universidades brasileiras, as quais devem conciliar às atividades de ensino, pesquisa e extensão com as atividades de gerenciamento da instituição, seu patrimônio (material, imaterial, artístico e arquitetônico), seus equipamentos, corpo discente, docente e técnico administrativo.

Meyer Junior (2014) define a universidade como um sistema complexo que desafia seus administradores. Para o autor, é inegável que a administração é necessária para o funcionamento de qualquer organização social, assim como as universidades. A sua principal indagação é qual o tipo de administração requer uma organização acadêmica diante de sua natureza distinta, das transformações sociais e os desafios que lhe impõe o ambiente. O principal desafio é ainda não existir uma teoria da administração universitária que possa ser utilizada para gerir seu complexo sistema, sob a ótica estrutural, acadêmica, social e política.

As teorias administrativas se servem da contribuição de outras áreas do

conhecimento para o fortalecimento de sua base teórica, por envolver um vasto campo de atuação que vai desde o entendimento das práticas administrativas em organizações diversas até o estudo da atuação das pessoas nas organizações e a resposta às necessidades da sociedade. O conhecimento da gestão educacional ainda está sendo construído e, por vezes, precisa ser reconstruído mediante as provocações impostas pela complexidade de sua natureza e de seu ambiente.

Para Meyer Junior (2014) existe uma atenção crescente nos últimos anos para as práticas desenvolvidas do dia a dia das organizações, no sentido de estudar a natureza do trabalho do administrador, sobre a qual vem se firmando muito mais características humanísticas, relacionadas à fragmentação, brevidade, variedade e descontinuidade, do que características racionais reflexivas, de planejamento, organização, direção e controle de ações.

Este autor, analisando vários pensamentos de outros autores (STARBUCK, 1983; MITZBERG, 1973; WEICK, 2007), considera que em muitas ocasiões os administradores fazem coisas diferentes das apontadas em seus discursos. Salienta ainda que, diante da complexidade da prática administrativa, há momentos que é preciso abandonar rotinas diante da necessidade de se introduzir novas práticas requeridas pelo contexto. Nesse sentido, ainda propõe o abandono de abordagens utilizadas quando as circunstâncias exigem, reforçando a posição de que diante das visões reducionistas, em relação à realidade complexa das organizações, pode-se adotar a posição de recusa às teorias e modelos administrativos.

Embora essas ideias sejam direcionadas aos diversos tipos de organizações, ao pensar na realidade das práticas que envolvem a administração de instituições universitárias, percebe-se a iminente necessidade de rever principalmente modelos prontos e até importados de teorias administrativas cuja aplicação nas universidades causam preocupação por serem incompletos e inadequados à sua realidade.

As percepções sob a ótica da administração universitária são influenciadas pela pressão por produtividade, gerando conflitos entre duas lógicas opostas: uma voltada para o mercado, algo bastante tangível, e outra orientada pela lógica acadêmica, algo intangível e de difícil mensuração. Para entender melhor como funciona a administração universitária, é preciso conhecer seus praticantes. Estes são em sua maioria professores, que dão ênfase à chamada “administração professoral”, cuja experiência muitas vezes é limitada à própria instituição. Por outro lado, existe a expansão das empresas educacionais, que trazem o conceito de

“administração profissional” às universidades. (MEYER JUNIOR, 2014).

O deslocamento do poder de decisão dos docentes para os profissionais da administração treinados pode ser considerado mais uma porta de acesso à empresarialização da educação superior. A experiência do professor, conhecedor do mundo acadêmico e pedagógico é essencial à prática da administração universitária. No entanto, a questão se volta para como o professor gestor pode contribuir para o desenvolvimento de práticas administrativas adequadas às instituições universitárias.

Ao tratar sobre a importância do planejamento universitário, Saleme (1988) já trazia à tona algumas questões significativas em relação à estrutura administrativa das universidades, como a falta de recursos financeiros; falta de autonomia (dependência de órgãos governamentais) para decisões nas áreas acadêmica, política e financeira; excesso de burocracia; problemas relacionados com o pessoal técnico administrativo e ao corpo docente (baixos salários, falta de treinamento, seleção deficiente); além da falta de planejamento.

Este autor aponta, como um dos principais problemas a ser enfrentado nas universidades, o despreparo dos gestores e chefes de departamento em relação ao planejamento financeiro, no sentido de muitas vezes desconhecerem os gastos de seus setores e a necessidade real de suas unidades orçamentárias. Ao atingirem o grau de reitor, os professores em sua maioria não estão preparados de maneira adequada para as atividades administrativas e financeiras que o esperam. E após quatro anos de duro aprendizado na prática, voltam às salas de aula e são substituídos por outros. Aí se instala a importância de se formar um corpo técnico permanente capacitado para auxiliar na administração. (SALEME, 1988).

Diante dos pontos apresentados, os quais vão desde o reconhecimento da função social das instituições universitárias, passando pelas crises hegemônica e de legitimidade, da empresarialização do ensino superior e das necessidades relativas ao reconhecimento e melhora das práticas administrativas nas universidades, firma-se o entendimento que é preciso encontrar propostas e alternativas no intuito de fortalecer essas instituições perante os desafios a elas impostos.

Meyer Junior (2014) salienta a importância da valorização das práticas nas instituições universitárias a fim de se fomentar a construção da teoria de uma administração universitária. São enfatizados pelo autor métodos que proporcionam o contato direto com as experiências e as práticas das pessoas nas organizações, os

quais permitem a construção do aprendizado sobre elas. Como exemplo são citados os estudos de caso, estudos etnográficos e pesquisa-ação. Para o autor, os espaços universitários são únicos em relação ao seu contexto e aos resultados deles decorrentes, tendo em vista que é um ambiente propício ao uso da criatividade e inovação absolutamente necessários à formação de novas ideias.

De fato, métodos de pesquisa que valorizem a experiência dos participantes da instituição são essenciais para seu fortalecimento na medida em que podem indicar estratégias e mecanismos de ação voltados às práticas administrativas e ao mesmo tempo podem apontar equívocos da gestão que devem ser corrigidos ou evitados. As pessoas e suas práticas devem ser o foco dos estudos nas universidades, visto que suas ações é que fazem funcionar estas instituições.

É chegado o momento de se voltar a atenção para um campo de atuação muito pouco explorado por estudiosos da administração: a prática da administração universitária, quem são seus praticantes, o que fazem e como fazem quando dizem que estão praticando a administração nas universidades. Novos tempos exigem uma nova administração. Abordagens empresariais predominantes na literatura e na prática da administração, com seus pressupostos racionalistas, não se coadunam com a realidade complexa das organizações acadêmicas e suas especificidades. É fundamental ter em mente que a teoria da administração universitária é uma construção incremental graças às ações e iniciativas de seus praticantes, por sua reflexão e aprendizado. (MEYER JUNIOR, 2014, p. 23-24)

Para Luce (2006), gestão universitária diz respeito ao pensar e fazer a universidade refletindo sobre a sua finalidade científica e educacional, a qual lhe confere condição de peculiaridade como instituição social. Compreende uma estrutura planejada estrategicamente, mas consubstanciada na organização acadêmica, envolvendo pessoas e formalizada em programas, projetos e atividades de ensino, pesquisa e extensão. A administração dos meios materiais e tecnológicos da instituição acadêmica é parte importante da gestão universitária, porém sempre subordinada ao projeto pedagógico institucional. É preciso considerar esse tipo de gestão como um fenômeno cultural, produzido pela linguagem e discursos e um fenômeno político, de construção de projetos, ideias e decisões; se constituindo desta forma em um fenômeno de relações e ações humanas.

Os desafios para manutenção das instituições universitárias passam pelas atribuições e ações dos que trabalham nelas, principalmente dos gestores, os quais devem possuir o entendimento de é preciso persistir no resgate e conservação da missão da universidade e dos seus fins a partir de critérios político-pedagógicos, e

que as práticas administrativas devem auxiliar no fortalecimento destes fins. A presença de tecnologia da informação é um exemplo de ferramenta que as instituições universitárias podem se valer para auxiliar o desenvolvimento de suas atividades e a expansão do ensino, pesquisa e extensão. Esses tipos de recursos são válidos e necessários.

Sendo as universidades formadas por estruturas administrativas, com departamentos e setores com funções específicas e articulados entre si, é necessário se estabelecer critérios gerenciais para se manter seu funcionamento de maneira organizada para que seus fins sejam alcançados. Contudo, o gestor universitário deve ser diferenciado e possuir mais que habilidades técnicas, mas especialmente entender a natureza da universidade como instituição social. Ele deve cultivar uma postura cidadã e atuar politicamente junto à comunidade organizada, no sentido de procurar garantir a legitimidade e manutenção da instituição. Além disso, é importante que as ações da gestão sejam participativas, compostas também por críticas e observações dos envolvidos tanto no mundo acadêmico quanto no seu ambiente.

Seguindo os fundamentos de sua natureza, as universidades não devem se fechar em si mesmas, como uma organização comum, somente oferecendo serviços à comunidade, mas ela deve apresentar uma postura de portas abertas ao diálogo e participação popular. Nesse sentido, Santos (2008), propõe o cultivo do conhecimento pluriversitário ao invés de universitário, saindo do modelo unilateral de criação da universidade para o modelo da institucionalidade atual o qual proporciona uma iteratividade com a sociedade, potencializada pela revolução nas tecnologias de informação e de comunicação.

O fortalecimento institucional também passa pelo conceito de redes a fim de promover parcerias entre universidades e instituições de ensino superior que não tenham pesquisa e pós-graduação para que estas passem a contar com estas prerrogativas. Santos (2008). As redes podem funcionar como sistemas de colaboração entre universidades não só nacionais, mas também internacionais, a fim de estimular parcerias, principalmente no fomento de pesquisas, intercâmbios e trocas de experiências.

2.3.3 A necessária discussão sobre multicampia

Além da realidade apresentada, a qual as universidades estão sujeitas, a

situação se torna particular em mais algumas características para as estaduais, sobretudo as multicampi. Fialho (2011) aborda questões bem particulares que afetam seu funcionamento provenientes das políticas do governo e dos regramentos legais que as regulam, especialmente quanto à responsabilidade que cabe as instâncias governamentais sobre a manutenção destas instituições. A autora aponta o sistema de colaboração entre os entes federados, firmado em regulamentos e leis, a exemplo da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996, como fonte de recursos para o enfrentamento das dificuldades enfrentadas por elas.

Nesse sentido, é preciso falar sobre a multicampia como possuidora de características distintas as quais requerem ações adequadas de gestão. Uma das principais é a relação de dependência com o Estado, tanto financeira quanto de controle. Novaes, Leal e Carneiro (2014), apontam a inserção das universidades estaduais na estrutura administrativa do Estado, a qual pressupõe uma teia de relações, que envolve um conjunto diferenciado de funções sistêmicas e abrange diversos setores da administração pública e da estrutura hierárquica do Estado, na qual a universidade está em posição que reflete relativos graus de autonomia, ou dependência, e que repercutem na sua gestão.

Pode-se pensar na definição de universidade multicampi de forma mais completa quando se é verificado a abrangência do termo, bem como os desafios e potencialidades associados à sua existência. Sua criação favoreceu a expansão do ensino superior e o alcance de regiões mais afastadas dos grandes polos. Segundo Nez (2016), O Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni) foi uma das ações que potencializaram o acréscimo de vagas e democratização do ensino superior, utilizando-se, juntamente com outras alternativas, o modelo multicampi para levar a educação superior a diversas regiões brasileiras.

O termo multicampia remete a um conceito de universidade com uma estrutura organizacional distribuída em vários espaços geográficos, todos definidos com a mesma importância. Sua ação se expande em polos situados em contextos territoriais com necessidades distintas. Seu propósito é fortalecer o desenvolvimento a partir de discussões sobre a natureza e especificidade de cada região de modo a aproveitar o potencial e gerar oportunidades aos que vão estudar. É uma proposta que favorece a interiorização da Educação Superior, onde cada campi é sede da

universidade e polo importante na formação do conhecimento, mantendo uma profunda relação com seu contexto regional e promovendo seu desenvolvimento social, econômico e cultural. (LAUXEN, 2006).

Fialho (2005) faz análises importantes quanto ao surgimento e a natureza peculiar das universidades multicampi. Uma delas é que não se deve associar o conceito de pluricampus ao de multicampi, visto que o primeiro se refere somente a quantidade e localização e a multicampia requer, para sua existência, uma estrutura organizacional que se divide em múltiplas formas e, influi sobre o espaço que ocupa e sobre sua própria missão, ressaltando sua implicação com a ocupação do território regional e urbano, interagindo com suas realidades sociais, históricas e econômicas, agindo com poder transformador sobre elas.

O termo multicampi a princípio é visto somente sob o aspecto quantitativo, porém quando se verifica o sentido etimológico da palavra, pode-se inferir que a palavra *campus* vem do latim e significa campo, onde se cultiva, se planta a semente, tornando-se possível a construção: lugar onde se prepara para o desenvolvimento do saber. Ou seja, o termo multicampi pode ser considerado como “a diversidade de espaços em que vai se semear o saber”. (FIALHO, 2005. P. 51).

A partir destas inferências, é possível fazer observações inerentes a natureza das universidades multicampi, que embora sejam geograficamente dispersas, não deixa de ser completa em sua missão e indissociável em suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, ou seja, mesmo estando representada em vários locais, elas precisam levar a completude de suas ações afim de manter sua natureza de instituição universitária. Sua integração nos locais é outro aspecto a ser considerado, pois, apesar de manter suas características organizacionais, ela deve atender as especificidades regionais através da inserção dos projetos de pesquisa e extensão nas comunidades, além de atender as necessidades de formação profissional de seus membros.

Sua função social não é tarefa de fácil realização. As universidades públicas, no Brasil, foram inicialmente formadas a base de um modelo uniforme e padronizado, tanto no sentido administrativo, com alicerces na administração burocrática e tecnicista, quanto na forma centralizada da realização de suas atividades em um único campus nos grandes centros urbanos. Este perfil ainda é sustentado quando se observa as diretrizes legais e políticas que regulam o funcionamento. Este aspecto interfere no funcionamento das universidades

multicampi, visto que não considera suas particularidades, sejam administrativas ou acadêmicas.

A configuração multicampi apresenta características organizacionais distintas através da dimensão espacial que ela alcança e o modelo burocrático adotado pela administração pública por muitas vezes se torna insuficiente. Seu contato com realidades regionais diversas requer ações adequadas para sua inserção social. Essas ações devem estar focadas tanto em aspectos administrativos, levando-se em conta, por exemplo, a descentralização das decisões para melhor adequação e amplitude das práticas de gestão; quanto aspectos acadêmicos, como a viabilização de projetos que consigam se inserir e interagir com as realidades locais. “A instalação da universidade multicampi obedece a uma lógica da re(produção) social e econômica, sendo a própria universidade produto e meio deste processo” (FIALHO, 2005, p.).

Por estar submetidas a um modelo que preza a uniformização de procedimentos, além do controle burocrático exercido sobre elas, as universidades multicampi enfrentam desafios, principalmente os relacionados à adaptação regional e o alcance de ações da gestão, que devem sempre estar alinhadas com as relações interpessoais e atuação dos servidores, não obstante ao modelo de gestão a elas subordinado. Fialho (2005) enfatiza que, caso haja lacunas na forma de se lidar com nessas relações interpessoais, bem como nos sistemas de fluxo comunicacional, pode-se romper ligamentos importantes na instauração de um caráter mais orgânico do modelo multicampi e, sem dúvida, gerar a sensação de isolamento dos campi. Necessitando, assim, haver um reordenamento normativo para adequação ao modelo, passando pela gestão descentralizada, não exclusivamente sistêmica, mas regionalizada.

Além dos aspectos geográficos, é preciso ser levada em consideração a configuração original das instituições universitárias multicampi, no tocante a sua integração regional e local nos diversos territórios alcançados por elas, e a necessidades da ação transformadora a qual requer uma aproximação capaz de promover reciprocidade com as comunidades. Além disso, faz-se necessário o acompanhamento das mudanças sociais, seja através da incorporação de novas tecnologias, preocupação com o meio ambiente e do acompanhamento das mudanças associadas à valorização do conhecimento nas organizações. Assim, a universidade, expressando a relação de reciprocidade com o contexto urbano, pode

ser “reconhecida por sua missão específica de promover o avanço da ciência, a formação de profissionais e o desenvolvimento das sociedades e dos povos.” (FILAHO, 2005, p. 76).

A universidade multicampi cumpre um papel inicial de suprir a carência do ensino superior nas regiões mais distantes dos estados, proporcionando formação profissional da qual as cidades carecem. No entanto seu papel fundamental não se restringe a este. Estas instituições, ao participarem ativamente da sociedade na qual se insere, através especialmente da pesquisa e da extensão, cria uma relação de reciprocidade na qual alcança meios de se estudar os fenômenos locais e regionais e ao mesmo tempo leva conhecimento crítico transformador, seja político, econômico ou social, promovendo a democratização do ensino superior.

2.3.4 A UNEB e sua estrutura de gestão

Constituída sob o modelo multicampi, a UNEB desde sua formação tem como um dos principais propósitos democratizar o ensino através do alcance de todas as regiões do Estado da Bahia, onde atualmente ela está inserida com seus 24 campi e 29 departamentos, fazendo-se presente em 19 territórios de identidade² da Bahia e em quase que a totalidade dos 417 municípios baianos, por intermédio de programas e ações extensionistas.

Para atuação e adequação das ações universitárias em regiões tão diferentes, o modelo multicampi se destaca por ser mais efetivo em seu desempenho. Boaventura (2009), ressalta seu convencimento sobre a forma multicampi sendo a que melhor incorpora as circunstâncias estaduais, permitindo a economia de meios e que sem este modelo tem-se uma duplicação de serviços com várias reitorias ou a não aconselhável faculdade isolada. Coadunando com o alcance da UNEB no Estado, é preciso destacar sua relação com a formação de professores, como salienta Boaventura:

A UNEB nasceu comprometida com a seca e a cor da Bahia, direcionada para os principais centros urbanos interioranos. Sabíamos, como sabemos até hoje, que academicamente não era fácil. Mas era necessário dotar os centros regionais da Bahia de educação superior, que formasse, estrategicamente, professores para o ensino infantil, fundamental, médio e universitário. (BOAVENTURA, 2009, p. 22).

² O Decreto 12354/10, no Art 1º, § 1º, considera Território de Identidade o agrupamento identitário municipal formado de acordo com critérios sociais, culturais, econômicos e geográficos, e reconhecido pela sua população como o espaço historicamente construído ao qual pertence, com identidade que amplia as possibilidades de coesão social e territorial.

Essa relação com a formação para o ensino é uma característica muito forte da UNEB, visto que sua constituição em 1983, “sob a forma de autarquia em regime especial, vinculada à Secretaria da Educação e Cultura” (art. 1º da Lei Delegada 66/83), foi composta pela reunião de diversas faculdades existentes em cidades baianas que atuavam na formação de professores, a exemplo da Faculdade de Formação de Professores de Alagoinhas; Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Juazeiro; Faculdade de Formação de Professores de Jacobina; Faculdade de Formação de Professores de Santo Antônio de Jesus; Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Caetité; e a Faculdade de Educação da UNEB.

Ao estudar o alcance da UNEB enquanto instância formativa e sua contribuição na composição de quadros para os sistemas locais de ensino, BARBOSA (2016) evidenciou em sua pesquisa a efetiva capilaridade desta universidade não somente nos municípios nos quais estão alocados seus campi, mas em toda a Bahia, cuja atuação de seus egressos licenciados se firma predominantemente no ensino fundamental.

Apesar de ainda manter a vinculação com a formação para o ensino, a UNEB, em seus quase 35 anos de existência, vem passando por transformações necessárias ao atendimento das expectativas sociais e das exigências normativas para preservar sua condição de universidade. Atualmente, são oferecidas mais de 150 opções de cursos, nas modalidades presencial e a distância, nos níveis de graduação e pós-graduação, destacando-se o crescimento da oferta de cursos *stricto sensu* na capital e no interior do estado.

Para acompanhar este crescimento é preciso que as ações concernentes à gestão da universidade sejam ajustadas às mudanças atuais e as necessidades requeridas pelo modelo multicampi. Novaes, Leal e Carneiro (2014) apontam a fragmentação de instâncias decisórias e a pouca agilidade da estrutura organizacional como fatores dificultadores das ações que requerem respostas rápidas. Além disso, salientam que a expansão da UNEB se deu de forma pouco planejada e, em algumas ocasiões, sem o estudo do espaço e a consulta à comunidade para sua instalação, bem como sem recursos humanos e materiais suficientes ao seu funcionamento.

Uma universidade multicampi possui um papel transformador quando estabelece como proposta a construção de caminhos com objetivos comprometidos com o alcance de comunidades interiorizadas a fim promover o desenvolvimento

profissional de seus participantes, como cidadãos críticos, politicamente ativos e implicados socialmente. Contudo, essa complexa inserção requer ações planejadas, carentes de recursos financeiros e pessoas direcionadas para este trabalho, as quais devem estar conscientes de sua atuação como partes de uma instituição com missão e objetivos próprios.

Apesar de estar submetida às normatizações e controle do Estado, e isso inclui a disponibilização e utilização de recursos financeiros, a Regimento Geral da UNEB, em seu segundo artigo, estabelece sua autonomia didático-científica, administrativa, de gestão financeira e patrimonial. Sua organização administrativa é definida no artigo 8º (§ 1º, §2º, §3º e §4º), a saber: órgãos deliberativos da administração superior, o Conselho Universitário (CONSU), o Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE) e o Conselho de Administração (CONSAD); Órgão executivo da Administração Superior, a Reitoria; órgãos deliberativos da Administração Setorial, os Conselhos de Departamento e os Colegiados de Curso; e órgãos executivos da Administração Setorial, a Diretoria de Departamentos.

Nota-se, desta forma, a complexidade relativa à gestão universitária da UNEB, sobretudo no que se refere às ações decisórias que irão afetar não só as atividades do Campus I, situado na capital, como as direcionadas aos campi do interior. Destaca-se neste ponto, a necessidade de se considerar que as ações que atendem a capital possivelmente não serão as mesmas que irão atender adequadamente as demandas dos outros campi.

Considera-se, portanto, diante da amplitude de questões que lhe são peculiares, que a prática da gestão universitária possui vários desafios em seu percurso. Um deles é definido por Almeida e Silva (2014) como uma barreira cultural às práticas inovadoras de gestão, a qual é estabelecida pela herança cultural presente na administração pública. Apesar disso, algumas instituições públicas têm buscado novas práticas de gestão de modo a se fortalecer na busca por seus objetivos.

Nesse sentido, com uma proposta de levar mudanças à sua cultura organizacional ainda marcada pelo isolamento dos seus departamentos em diversas regiões baianas, a UNEB adotou o sistema de gestão em redes, criando as Redes de Gestão Departamental (RGDs), estabelecidas a partir de afinidades territoriais, culturais, políticas, econômicas e sociais. (UNEB, 2010).

Apesar de não existir um conceito de rede único e aceito de forma ampla, que expresse a diversidade de contextos que o termo abrange, mais comumente ele é reconhecido como “a formação de uma dinâmica que favoreça a integração entre pessoas ou instituições em torno de objetivos específicos”. Entre os principais objetivos das redes estão o desenvolvimento da capacidade de compartilhar conhecimentos, dividir riscos e responsabilidades e usufruir do acesso às novas tecnologias. (BRASIL, 2007, p. 16).

O estabelecimento de redes está associado ao processo de regionalização e é capaz de gerar resultados positivos aos envolvidos no sentido de conhecer mais sobre as regiões participantes, suas potencialidades e desafios a serem enfrentados. Para a UNEB, As RGDs possivelmente facilitarão os processos que envolvem o gerenciamento de recursos materiais e financeiros, proporcionando mais agilidade na tramitação, além de unir os campi das regiões em projetos que fortaleçam sua atuação.

Percebe-se que a formação das redes requer alguns cuidados necessários ao seu funcionamento adequado, como a garantia da realização de ações de forma cooperada, sem abandonar a relação com a unidade central. Desta forma, se previne tanto o isolamento departamental quanto uma possível dominação local desarticulada.

Desta forma, Novaes, Leal e Carneiro (2014, p. 8) entendem que a conexão de estruturas em rede “implica no compartilhamento de recursos e na criação de uma linguagem comum que permita o intercâmbio e a sinergia de ações compartilhadas”. Esse esforço coletivo simultâneo é fundamental para o sucesso deste projeto.

Destarte, o Plano Estratégico da UNEB, embora resguardando a autonomia universitária, propôs, em consonância com o Plano Territorial de Desenvolvimento do Estado e com a política interna unebiana de regionalização, a estruturação das RGDs, as quais agruparão departamentos em função das suas características acadêmicas, pelo perfil regional, pelas suas proximidades físicas e acessibilidades. (UNEB, 2010; UNEB, 2013). Os departamentos serão reunidos com a seguinte configuração:

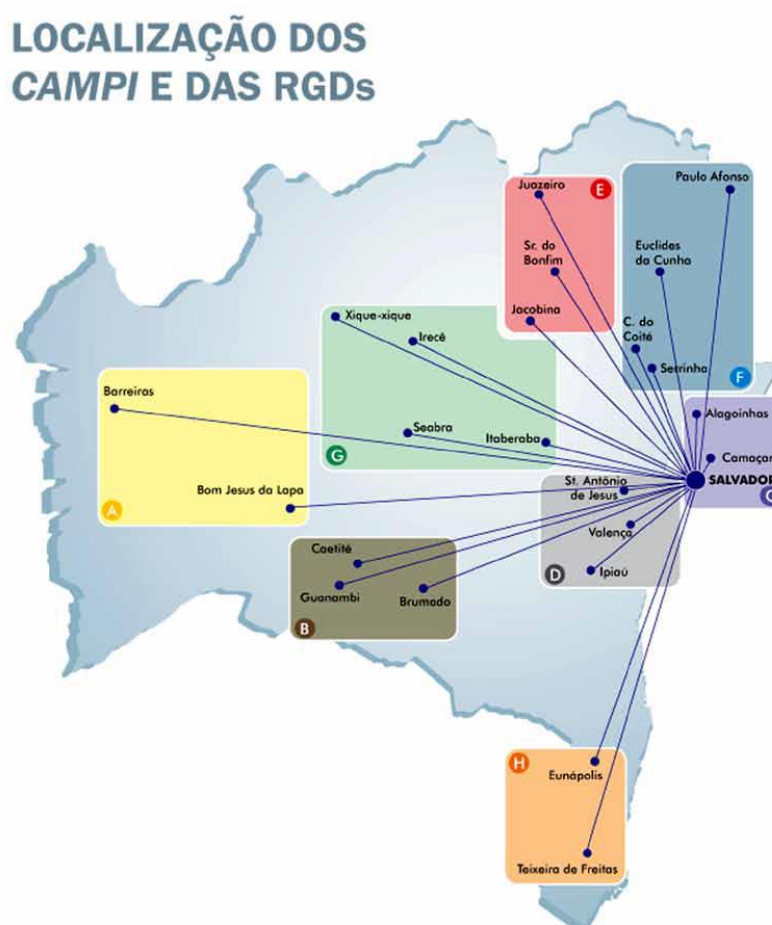
Quadro 2: Agrupamento dos Departamentos em Redes – RGDs

REDES DE GESTÃO DEPARTAMENTAL - RGDs		DEPARTAMENTOS/MUNICÍPIOS
A	Baixo São Francisco	Bom Jesus da Lapa, Barreiras
B	Anísio Teixeira	Brumado, Caetité e Guanambi
C	Metropolitana	Salvador, Camaçari e Alagoinhas
D	Recôncavo Baiano / Costa do Dendê	Valença, Santo Antonio de Jesus, Ipiaú
E	Médio São Francisco	Juazeiro, Jacobina e Senhor do Bonfim
F	Antonio Conselheiro	Paulo Afonso, Serrinha, Conceição do Coité e Euclides da Cunha.
G	Chapada Diamantina	Irecê, Xique Xique, Seabra e Itaberaba.
H	Costa do Descobrimento	Eunápolis, Teixeira de Freitas

Fonte: Plano de Metas UNEB 2010-2013

Conforme estabelece o Plano de Metas da UNEB (2013), a formação das redes se apoiam tanto na necessidade de fortalecer os programas e projetos institucionais a partir da aproximação de interesses e demandas recíprocas; quanto de qualificar a produtividade e o gasto público; e promover o intercâmbio de experiências e competências essenciais para o desenvolvimento da universidade e, conseqüentemente, da região e do Estado.

Figura 4: Mapa de Localização das RGDs.



Fonte: Plano Estratégico da UNEB, 2013.

As RGDs, conforme planejadas pela UNEB, são uma demonstração de inovação nas práticas de gestão pública universitária. Apresentada, inclusive, potencial para fortalecer vínculos entre os gestores regionais em prol do desenvolvimento local. Para Almeida e Silva (2014, p. 191) o modelo implantado pela UNEB:

reflete para uma nova realidade na gestão pública brasileira, isso porque, na contemporaneidade, a dinâmica organizacional e social, impulsiona para a necessidade de modernização de todas as estruturas dos entes públicos, inclusive na sua maneira de administrar. (...) o modelo adotado pela Universidade do Estado da Bahia – UNEB, instituição pública de grande capilaridade no Estado da Bahia, dispõe de instrumentos potencialmente capazes de obter sucesso em suas ações administrativas.

Os esforços para desenvolver uma gestão que acompanhe as transformações sociais e garanta o cumprimento da missão institucional da UNEB são o aval de que existem tentativas capazes de construir uma gestão universitária condizente com sua natureza própria. Com uma estrutura organizacional com a amplitude da UNEB, os desafios postos, tanto pela atual realidade das crises que se instalaram nas universidades públicas brasileiras, quanto pelas demandas sociais, constantemente em transformação, são importantes e carecem de uma gestão coesa e democrática.

A cultura universitária começou a ser formada desde a instalação das primeiras instituições medievais. Hoje, ainda em transformação, ela reproduz aos seus participantes, e ao mesmo tempo construtores, tanto suas características articuladas à concepção das formas de gestão; quanto às vinculadas à formação cidadã e profissional; além daquelas ligadas ao reconhecimento da sua atuação na sociedade; e, por fim, os reflexos dos pensamentos e atitudes das pessoas que a engendram diariamente, como seus alunos, docentes e técnicos.

Percebe-se, com as análises realizadas, que a UNEB, mesmo em meio as crises instaladas que atingem diretamente a educação superior no Brasil, tem reafirmado cotidianamente o compromisso social inerente à sua composição universitária, através da busca pela melhoria das ações relacionadas a administração de sua estrutura multicampi, principalmente no que diz respeito a integração e inserção com as comunidades locais baianas. Sua abrangência e a atuação são manifestados pelos resultados presentes na atuação de seus egressos

e realização dos seus projetos de pesquisa e extensão, os quais produzem a legitimação essencial a continuidade de sua existência.

Nesse sentido, salienta-se a importância da execução de propostas e alternativas no intuito de fortalecer as universidades em meio aos desafios a elas impostos. As peculiaridades relacionadas à gestão universitária devem ser consideradas, sobretudo quanto ao desafio de se manter uma instituição social deste tipo em meio as ações privatizantes do ensino superior no Brasil; a herança burocrática e a interferência do Estado, seja esta através das políticas aplicadas ou do controle do financiamento; e as dificuldades de equilíbrio entre aspectos administrativos e pedagógicos. Sem esquecer, contudo, das características particulares do modelo multicampi adotado pela UNEB.

3. PESQUISA SISTEMÁTICA EM BANCO DE DADOS ELETRÔNICOS

Para auxiliar na compreensão sobre o tema da pesquisa e o alcance dos objetivos propostos, procedeu-se uma revisão sistemática buscando identificar na literatura disponível na base de dados sugerida, considerando os limites da pesquisa, embasamento teórico para inferir reflexões pertinentes à temática. Para Moreira (2004, p. 23), o modelo de revisão de literatura:

Serve para posicionar o leitor do trabalho e o próprio pesquisador acerca dos avanços, retrocessos ou áreas envoltas em penumbra. Fornece informações para contextualizar a extensão e significância do problema que se maneja. Aponta e discute possíveis soluções para problemas similares e oferece alternativas de metodologias que têm sido utilizadas para a solução do problema.

A revisão sistemática de literatura é um modelo de pesquisa que condensa uma grande quantidade de dados em um único estudo, tornando as informações sobre o tema de fácil acesso e proporcionando o refinamento das buscas, dentro da limitação temporal proposta. Além disso, esse modelo oferece a possibilidade de se elaborar uma análise crítica do material encontrado.

Entre os muitos bancos de dados existentes para busca de textos acadêmicos em periódicos na internet, resolveu-se escolher a Scielo (Scientific Electronic Library Online), por ser uma base de qualidade reconhecida mundialmente e referenciada pelo CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico). A Scielo é um importante meio de armazenamento e disseminação de produção científica em formato eletrônico, que é constantemente atualizada com novas informações.

Segundo informações obtidas no próprio site da Scielo, seu objetivo é implementar uma biblioteca eletrônica que possa proporcionar um amplo acesso a coleções de periódicos como um todo, aos fascículos de cada título de periódico, assim como aos textos completos dos artigos. O acesso aos títulos dos periódicos e aos artigos pode ser feito através de índices e de formulários de busca.

Após a formulação da pergunta que direcionou o começo da pesquisa, iniciou-se uma busca específica por artigos no banco de dados Scielo, cujo período compreendido para as publicações foi de 1990 a 2017. Decidiu-se considerar esse amplo período pela necessidade de inclusão de artigos com data de publicação mais antiga, devido a sua proximidade com a temática central proposta.

Quanto a estratégia de busca, utilizou-se as ferramentas disponíveis na Scielo, selecionado as opções: língua portuguesa, pesquisar em artigos e por índice de assuntos. Os critérios de inclusão foram amplos tendo em vista a dificuldade de se encontrar facilmente estudos sobre o assunto. Já para a estratégia de análise dos dados, inclusão ou exclusão iniciais, propôs-se a leitura dos títulos visando encontrar publicações que tratassem do tema. Após selecionados os artigos por título, seus resumos foram lidos a fim de identificar quais destes mais se aproximavam à temática proposta, descartando-se os que não se adequavam. Em seguida, os artigos selecionados através da leitura dos resumos foram lidos integralmente com o objetivo de agrupar informações necessárias.

O principal foco de interesse da pesquisa foi a inclusão de artigos que trabalhassem como tema principal a motivação, relacionando-o a atividades de servidores técnicos administrativos de instituições públicas de ensino superior. Para fins de reflexão e comparação, pretendeu-se também incluir os que lidam com motivação nas organizações públicas de uma forma geral e os que estivessem relacionados à motivação para o trabalho.

Inicialmente, a busca foi realizada com a inclusão de várias palavras-chave associadas, a saber: “Motivação, servidores, ensino superior”; “Motivação, trabalho, ensino superior”; “Motivação para o trabalho, gestão da educação”; “Motivação, trabalho, Educação”; e “Motivação na Gestão Educacional”; porém não foram localizados artigos. Pretendendo-se alcançar melhores resultados, a busca associou os termos “Motivação para o trabalho” com as palavras “gestão educacional”, encontrando 23 artigos, os quais, utilizando-se como critério de exclusão a leitura dos títulos, foram afastados da pesquisa devido à dissociação com o tema proposto.

Como a estratégia de inclusão de várias palavras-chave em uma única busca não se mostrou eficiente, considerou-se, portanto, como ponto de partida para a nova procura, apenas as palavras “Motivação para o trabalho”, que localizou um único artigo, o qual, após a leitura do título, a saber: “Necessidades de treinamento organizacional e motivação para trabalhar”, foi incluído na pesquisa.

Tendo em vista o resultado desta busca ter alcançado apenas um artigo, resolveu-se proceder a pesquisa com os termos “Motivação e trabalho”, para os quais foi localizado um artigo, cujo título não se adequava ao tema da pesquisa, por isso não foi incluído para análise.

Como as buscas anteriores não alcançaram o sucesso desejado, decidiu-se realizar a pesquisa apenas com a palavra “Motivação”, obtendo resultado com 273 artigos, que após passarem pelo critério proposto de inclusão/exclusão (leitura dos títulos), apenas 5 foram incluídos na pesquisa: “Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos”; “A difícil administração das motivações”; “Satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental”; “As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público”; e “A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador.”

Pensando em estender as possibilidades do alcance de um número mais significativo de artigos para serem analisados, resolveu-se realizar mais uma busca, desta vez com termos de natureza semelhante com os anteriores, a saber: “Satisfação no Trabalho”, para os quais alcançou-se como retorno 63 artigos, sendo 5 incluídos na pesquisa pela aproximação dos seus títulos com a temática proposta. Seus títulos são: “Satisfação no serviço público: um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará”; “O trabalho de manutenção em uma prefeitura universitária: entre dificuldades e realizações.”; “A hipótese ‘trabalhador feliz, produtivo’: o que pensam os servidores públicos federais.”; “Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais.”; e “Satisfação no trabalho: uma breve revisão.”.

Após a leitura e avaliação dos 361 títulos selecionados nas buscas listadas acima, foram escolhidos 11 artigos destacados para avaliação dos resumos a fim de identificar os que mais se adequam ao tema proposto na pesquisa. O número reduzido de artigos se deu por força de aproximação entre os enfoques trabalhados nas pesquisas. Grande parte dos que foram excluídos na seleção são da área da educação e dizem respeito à motivação do professor para ensinar ou do aluno para aprender. Outros, estão relacionados à outras áreas, como a da saúde. Após a análise dos resumos, considerou-se a exclusão de dois deles por não apresentarem aproximação pertinente à temática trabalhada (“A hipótese ‘trabalhador feliz, produtivo’: o que pensam os servidores públicos federais” e “Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais”).

No primeiro, os autores (FOGAÇA; COELHO JUNIOR, 2015) apresentam um estudo de caráter exploratório, através de um grupo focal, em uma organização

do Poder Judiciário, e coloca a visão de 7 pessoas envolvidas na organização (2 gestores e 5 servidores de outros níveis, identificados no estudo como “servidores de níveis inferiores”). A investigação está focada no desempenho dos trabalhadores e a sua relação com o conceito de felicidade, levando em consideração aspectos do local de trabalho. Por ser restrita em relação aos métodos utilizados e estar focada na observação das impressões de um grupo seletivo de servidores, esta pesquisa não apresentou subsídios suficientes à sua ligação com o tema proposto.

No segundo (MARQUES; BORGES; REIS, 2016), os autores se basearam em um estudo realizado com 679 servidores públicos do Estado de Minas Gerais a fim de avaliar os impactos da avaliação de desempenho individual e teve como objetivo compreender as implicações da mudança organizacional nos níveis de satisfação no trabalho, a partir das reações individuais à mudança, sugerindo que os servidores que avaliam as mudanças de forma positiva e não resistem a elas estão mais satisfeitos com o trabalho. A exclusão deste estudo se justifica pela distância entre sua proposta e a temática da presente pesquisa, tendo em vista sua ligação direta com avaliação de desempenho, mudanças organizacionais e resistência a elas.

3.1 Análise dos artigos selecionados

Após a exclusão dos dois artigos citados, cujos temas são divergentes ao presente estudo, passou-se à análise dos nove artigos selecionados para serem incluídos nesta revisão. Objetivando uma visualização mais concisa e pretendendo otimizar o processo de análise e comparação dos artigos inseridos, eles foram dispostos em ordem cronológica de publicação, com uma breve descrição de suas temáticas e citação dos seus autores.

Inicia-se com a disposição do artigo de Bergamini (1990), “Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos”, trazendo a proposta de diferenciação entre motivação e condicionamento e de como estes termos são caracterizados erroneamente e utilizados no âmbito das organizações. Esta mesma autora, no ano de 1998, publica o artigo intitulado “A difícil administração das motivações”, explicando os enfoques das teorias motivacionais e como elas interagem com o comportamento humano.

Tamayo e Paschoal (2003) propõe no seu artigo “A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador” um modelo para aprimorar programas de motivação no trabalho a partir do perfil motivacional do trabalhador. Já Marqueze

e Moreno (2005) em “Satisfação no trabalho - uma breve revisão” analisam satisfação no trabalho sob diferentes concepções, apresentando também características do trabalho que interferem e determinam a satisfação, bem como as consequências da satisfação e da insatisfação no ambiente de trabalho.

Coutinho et al (2011) objetiva com o artigo “O trabalho de manutenção em uma prefeitura universitária: entre dificuldades e realizações” compreender de que forma algumas mudanças ocorridas no cenário produtivo nacional e internacional, nas últimas décadas do século XX, afetaram uma universidade pública localizada no sul do País, mais especificamente sua prefeitura universitária, e quais sentidos lhe foram atribuídos pelos servidores técnicos administrativos ligados à área de manutenção, delineando-se duas categorias: cotidiano/organização do trabalho e sentidos do trabalho.

No estudo intitulado “Necessidades de treinamento organizacional e motivação para trabalhar”, Silva e Meneses (2012) investigam a relação entre motivação para o trabalho e complexidade de necessidades de treinamento. Em fevereiro de 2014, Rodrigues, Reis Neto e Goncalves Filho publicaram o artigo “As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público”, investigando as influências na motivação para o trabalho apoiando-se nas teorias de Latham e Locke (2002), Porter e Lawler III (1968), Vroom (1964) e Wright (2001, 2007).

Já Brandão et al (2014), em seu trabalho cujo título é “Satisfação no serviço público: um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará”, buscaram identificar os fatores preponderantes para satisfação no trabalho na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego (SRTE/CE), à luz da teoria bifatorial de Herzberg (1997).

Por fim, considerou-se o artigo de Klein e Mascarenhas (2016), intitulado “Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental”, cuja questão principal abordada são os fatores motivacionais que afetam a retenção e a satisfação de servidores públicos.

A busca realizada no banco de dados Scielo, nas especificações expostas e com as palavras-chave utilizadas, resumiu-se em 9 artigos selecionados para serem lidos de forma integral e analisados sistematicamente. Pretendendo alcançar um

melhor entendimento da temática que os compõe e comparação de informações, buscou-se alinhá-los de acordo com seus objetos de pesquisa.

Desta forma, as informações encontradas puderam ser organizadas de forma que fosse possível formular um pensamento lógico para a análise, propiciando um diálogo de ideias de vários autores que enriquecesse a pesquisa. Os artigos de Bergamini, por exemplo, são importantes para a compreensão do desenvolvimento dos pressupostos teóricos do tema motivação e sua relação primária com as teorias comportamentais. Estes estudos trazem um alinhamento importante a ser considerado no início de qualquer pesquisa sobre motivação. A partir desta compreensão inicial, pode-se buscar pesquisas mais específicas, como as que envolvem instituições de ensino e a atuação de servidores públicos.

A autora mostra na sua escrita a necessidade que se tem de entender a construção do conceito da palavra motivação antes de partir para busca da compreensão sobre a formação do processo motivacional no âmbito de qualquer organização. Ela continua, no decorrer dos estudos citados, afirmando que é necessário diferenciar o comportamento motivado do comportamento condicionado e que o ato motivacional se dá quando há o encontro das necessidades pessoais com os fatores de satisfação. Aquelas, relacionadas ao perfil de cada indivíduo e estes, ligados à organização, portanto fatores extrínsecos.

Considera-se importante também salientar ideias pioneiras, concebidas há décadas, que até os dias atuais movimentam e estimulam discussões sobre o tema, como por exemplo, o que afirmava Bergamini em 1998, explicando que estar motivado não deve ser confundido com situações em que se experimenta momentos de alegria, de entusiasmo de bem-estar ou de euforia. Esses estados podem, até certo ponto, ser considerados efeitos do processo motivacional, mas não explicam como se chegou até eles nem como eles apareceram. Esses são fatores importantes para se pensar na atuação das organizações no processo motivacional de seus trabalhadores.

Tamayo e Paschoal (2003) trazem no seu texto a importância de se vincular as metas e aspirações dos trabalhadores com as estratégias de motivação laboral das organizações, a fim de promover programas diferenciados de motivação, os quais devem considerar as necessidades e especificidades comuns dos indivíduos no âmbito de suas equipes de trabalho. Identificam ainda, como sério problema, a dificuldade inevitável existente no contexto da interação dos interesses da

organização com os interesses dos empregados, evidenciando que o equilíbrio entre as necessidades destes e as demandas do trabalho tem consequências positivas para ambos.

Alinhados a este pensamento, Silva e Meneses (2012) refletem sobre a necessidade de se considerar as aspirações pessoais dos colaboradores e o que os motiva no momento da formação de planos de treinamento. Salientando que a avaliação de necessidades é uma das etapas mais importantes de um sistema instrucional e que falhas nessa fase podem ser determinantes para o fracasso dos programas direcionados à capacitação de pessoas.

Na pesquisa realizada por Brandão et al (2014), em uma instituição pública, evidenciou-se um estudo entre servidores de várias categorias (auditores fiscais, técnicos administrativos e estagiários), baseado na confirmação dos fatores motivacionais (intrínsecos) e fatores de higiene (extrínsecos) listados na chamada teoria bifatorial de Herzberg. Os autores identificaram fatores motivacionais (realização, responsabilidade e relacionamentos interpessoais) presentes nos três grupos estudados, enquanto que os fatores de higiene (salário, supervisão, política e administração do órgão e condições de trabalho), considerados fatores extrínsecos responsáveis pelos níveis de insatisfação no trabalho, divergiram entre os grupos.

Semelhantemente, Klein e Mascarenhas (2016), trazem uma reflexão sobre a atuação no serviço público e os processos motivacionais segundo várias teorias, entre elas a bifatorial de Herzberg. Evidenciou-se no estudo que a retenção de profissionais competentes passa pelo reconhecimento dos fatores que os motiva. A análise revelou como fatores motivacionais influenciam a satisfação na carreira, mostrando nos resultados que a evasão se relaciona a fatores extrínsecos e a satisfação tem conexão com fatores intrínsecos. Ao final, os autores recomendam aos gestores públicos maior atenção no sentido de tentar alcançar o equilíbrio entre os fatores responsáveis pela motivação de seus servidores e os planos de desenvolvimento de pessoas propostos.

Marqueze e Moreno (2005) também avaliam em sua pesquisa os fatores que envolvem a satisfação no trabalho, buscando revisar as ideias contidas em uma série de estudos sobre o tema, entre elas as concepções que contemplam aspectos psicossociais, consideradas as mais abordadas na referida pesquisa de revisão e as que mais estão relacionadas à satisfação no trabalho. As autoras destacaram algumas distinções entre as compreensões dos autores pesquisados, como a teoria

de Locke (1969), a qual difere necessidades de valores, sendo estes os responsáveis pela percepção ou desejo de cada indivíduo pelo que se busca como benefício; e aquelas são aspectos comuns a todos, referindo-se à sobrevivência e ao bem-estar das pessoas. Seguindo na análise desta teoria, as autoras apontam críticas que esta faz a outras, como a bifatorial de Herzberg, que separa os fatores que produzem motivação dos que produzem insatisfação. Segundo as autoras, Locke (1969,1976) considera essa separação impossível de acontecer visto que a satisfação e a insatisfação são originárias de um único ponto comum, os valores individuais.

Rodrigues, Reis Neto e Goncalves Filho abordaram em sua pesquisa em uma instituição pública estadual o modelo de gestão baseado em metas e recompensas, visando alcançar índices mais elevados de eficiência do serviço e motivação para o trabalho. O objetivo geral da pesquisa foi identificar como as características das metas e recompensas praticadas influenciam a motivação dos funcionários públicos no trabalho, apoiando-se nas teorias cognitivas para explicar o processo motivacional, principalmente no que elas referem sobre os aspectos extrínsecos que influenciam o comportamento, a exemplo das metas e recompensas.

Os autores concluíram o estudo expondo nos resultados que a avaliação geral dos sistemas de metas e de recompensas não mostraram influências significativas sobre a motivação das pessoas que compuseram a amostra estudada. Outra constatação importante é o indicativo dos fatores intrínsecos (valência da missão, a instrumentalidade e a autoeficácia) como os relacionados mais diretamente com o processo motivacional. Contudo, os autores evidenciaram na conclusão do estudo que a gestão com metas e recompensas tem potencial para elevar a motivação dos servidores públicos estudados.

Coutinho et al (2011) apresentam um trabalho de pesquisa pautado na análise de uma prefeitura universitária, do ponto de vista da atuação de técnicos administrativos do setor de manutenção. Inicialmente, os autores apresentam algumas mudanças ocorridas na forma de se administrar o setor educacional no Brasil, evidenciando o período que se inicia em 1995, no qual se instituiu um modelo de flexibilização da gestão da educação denominado paradigma gerencial, caracterizado pelo padrão empreendedor seguindo aspectos até então comuns na iniciativa privada, como a utilização de novas tecnologias, a redução de pessoal e o

aumento da carga horária de trabalho. Em seguida, os autores destacam outras mudanças ocorridas após esse período, como a instituição de planos de cargos, política de gestão por competências e avaliações de desempenho.

As mudanças citadas afetam diretamente todos os que compõe as instituições de ensino superior, entre eles os servidores técnicos administrativos. Esta pesquisa destacou a atuação de um grupo de servidores, terceirizados e efetivos, que em meio as distinções relacionadas à forma de contratação, conseguiram mostrar, através da coleta de dados, suas aspirações, necessidades e os fatores preponderantes no trabalho em uma universidade, tais como: crescimento das terceirizações, causando instabilidade no emprego, menores salários e carga de trabalho semelhante à dos funcionários efetivos; e precarização no serviço, devido à redução nos investimentos do governo. Esses aspectos impactam diretamente na vida laboral dos servidores e podem ser geradores de insatisfação no trabalho.

3.2 Considerações sobre a análise sistemática

No decorrer das leituras dos artigos selecionados, percebeu-se semelhanças entre a maioria deles ao demonstrarem a importância de se considerar, nas pesquisas sobre motivação, as aspirações e necessidades individuais e das pessoas como grupo, possuidoras de interesses comuns, diante do desempenho de suas funções laborais. Constatou-se também algumas divergências e questionamentos de algumas teorias, como visto com Marqueze e Moreno (2005). Essas perspectivas são importantes para a presente pesquisa ao demonstrarem a necessidade de aprofundamento de estudos nessas teorias.

Entre os nove estudos analisados, apenas um, trazido por Coutinho et al (2011), teve em seu objeto a análise centrada em servidores técnicos de uma universidade. Contudo, o exame dos demais, em sua maioria pautados em instituições públicas, foi imprescindível para a compreensão do tema geral, de como funcionam essas instituições e de que forma os trabalhadores que atuam nela interagem com o sistema de gestão, através de seus anseios e necessidades.

A revisão sistemática de literatura se mostrou eficaz ao proporcionar comparações entre abordagens teóricas distintas. Este tipo de estrutura investigativa auxilia o pesquisador na formulação de ideias, na medida em que consegue organizar pensamentos de vários autores de forma objetiva e de fácil acesso. Acaba sendo um apoio direcionador para pesquisas em outras fontes.

Finalmente, percebe-se uma ligação entre vários estudos analisados nesta revisão ao demonstrarem a importância nas pesquisas sobre motivação da consideração das aspirações e necessidades individuais e das pessoas como grupo, possuidoras de interesses comuns, diante do desempenho de suas funções laborais. (Bergamini, 1990; Bergamini, 1998; Brandão et al, 2014; Silva e Meneses, 2012; Tamayo e Paschoal, 2003).

Todo o aporte teórico estudado precisou ser arranjado de forma a estar em sintonia com os processos metodológicos propostos nesta pesquisa. No próximo capítulo, seção onde estão descritos estes processos, poderemos notar como os caminhos metodológicos foram delineados a fim de se cumprir os objetivos estabelecidos.

4. METODOLOGIA

A metodologia é a explicação detalhada de toda ação a ser desenvolvida durante o trabalho de pesquisa. Juntamente com a apresentação dos instrumentos da pesquisa, a metodologia constitui um exercício de síntese e de focalização na delimitação do procedimento investigativo. (FONSECA, 2002)

De acordo com Minayo (2001), a metodologia envolve a escolha do espaço da pesquisa, o estabelecimento dos critérios de amostragem, a construção de estratégias para entrada em campo, a definição de instrumentos e procedimentos para análise dos dados. Minayo (2009, p. 16), complementa dizendo:

A metodologia é o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Ou seja, a metodologia inclui simultaneamente a teoria da abordagem (o método), os instrumentos de operacionalização (as técnicas) e a criatividade do pesquisador (sua experiência, sua capacidade pessoal e sua sensibilidade).

A compreensão sobre como o processo de motivação é formado e qual sua relação com o trabalho, no caso específico do grupo investigado, somente foi possível com a escolha adequada do método aplicado nesta pesquisa. De acordo com Fonseca (2002), a pesquisa possibilita uma aproximação e um entendimento da realidade a investigar, como um processo permanentemente inacabado. Ela se processa através de aproximações sucessivas da realidade, fornecendo subsídios para uma intervenção no real.

Importante salientar que todo o percurso metodológico deverá ser apoiado pela análise teórica que fundamenta a pesquisa, bem como a definição detalhada do problema que instigou a investigação e dos objetivos a serem alcançados. Trivinos (1997, p. 159) recomenda que qualquer técnica, sejam entrevistas, questionários ou outras “adquire sua força e seu valor exclusivamente mediante o apoio de determinado referencial teórico”.

Para Deslandes (2009), a metodologia requer dedicação e cuidado do pesquisador. Mais que uma descrição formal dos métodos e técnicas a serem utilizados, indica as conexões e a leitura operacional que o pesquisador fez do quadro teórico e de seus objetivos de estudo.

Assim sendo, será descrito a seguir todo o movimento realizado que caracteriza as escolhas metodológicas consideradas mais adequadas.

Consideramos que conseguimos, com o desenvolvimento dos estudos, estabelecer as conexões mais oportunas entre as escolhas epistemológicas e as metodológicas.

4.1 Natureza da pesquisa

Quanto à natureza, a proposta centra-se na pesquisa exploratória, por necessitar de análises e observações bastante específicas em um restrito número de pessoas, além de levantamento bibliográfico e documental. Para Gil (2008), pesquisas exploratórias são comuns em estudos de caso e objetivam proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato e é realizada especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

A aproximação e familiarização do pesquisador com o grupo participante da pesquisa é de fundamental importância visto que o contato entre estas pessoas proporciona oportunidade de conhecimento sobre maneiras de agir e pensar do grupo em relação ao seu trabalho e a instituição à qual pertencem. Assim, acredita-se que a pesquisa exploratória seja a mais apropriada por tornar possível esse tipo de aproximação, além de considerar necessária a exploração bibliográfica e documental.

4.2 Abordagem

Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Desta forma, entende-se que a abordagem metodológica mais indicada para esta pesquisa é a qualitativa, pois existe a preocupação com “aspectos da realidade que não podem ser simplesmente quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais” (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009, p.32).

Na última década, as discussões sobre produções acadêmicas têm demonstrado que a colaboração ativa do sujeito em sua constituição social, histórica, educativa e psicológica está envolvida na construção do conhecimento (BOMFIM, 2016). Este autor salienta que compreender os diversos fenômenos educacionais no âmbito socioespacial é reconhecer sua subjetividade e que a pesquisa educacional pode ser compreendida como um processo histórico de produção de sentidos, onde

os sujeitos atribuem significado ao objeto.

Silveira e Córdova (2009) chamam atenção para alguns limites e riscos da pesquisa qualitativa, como por exemplo, o excesso de confiança no investigador como instrumento de coleta de dados; risco de que a reflexão exaustiva sobre as notas de campo sejam uma tentativa de exaurir do objeto estudado, além de controlar a influência do observador sobre o objeto; falta de detalhes sobre os processos através dos quais as conclusões foram feitas; falta de observância de aspectos diferentes sob enfoques diversos; certeza do pesquisador com relação a seus dados; sensação de dominar totalmente seu objeto de estudo; envolvimento do pesquisador na situação pesquisada, ou com os sujeitos pesquisados. Estas autoras ainda elencam algumas características da pesquisa qualitativa:

Objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de *descrever*, *compreender*, *explicar*, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências. (SILVEIRA; CÓRDIVA, 2009, p.32).

Ao buscar uma abordagem qualitativa, propôs-se estudar uma realidade particular, na qual as pessoas de um determinado grupo serão ouvidas e suas opiniões acerca do objeto de estudo serão levadas em consideração na formulação de um produto adequado à sua realidade.

4.3 Desenho de estudo

Em relação ao método a ser empregado, o estudo de caso foi escolhido como mais adequado. Conforme explica Gil (2009), o estudo de caso pode ser definido pelas características: delineamento da pesquisa; preservação do caráter unitário do fenômeno, que é contemporâneo e que se separado do seu contexto, se constitui um estudo em profundidade; e pode requerer a utilização de vários procedimentos de coleta de dados, como observação e análise de documentos.

Yin (2015) considera o estudo de caso como sendo uma abordagem desafiadora em ciências sociais por estruturar a busca do entendimento de fenômenos sociais complexos, sejam individuais, grupais, organizacionais e políticos. Para este autor o método consiste em uma investigação empírica que

estuda um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de mundo real.

Uma pesquisa com este desenho pode ser utilizada para estudar uma entidade bem definida, como um programa ou uma instituição. Ela visa a concentração sobre uma situação específica que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais particular. O pesquisador, portanto, não deve intervir em seu objeto durante a pesquisa, mas procurar revelá-lo tal como ele o percebe. (FONSECA, 2002).

A escolha do estudo de caso como tipo de pesquisa partiu da necessidade da realização de um estudo mais aprofundado sobre um grupo específico de sujeitos, explorando a complexidade das reais situações vividas, a partir das suas representações sobre elas. O objetivo é a compreensão sobre o que as pessoas pensam a respeito do tema a ser abordado, tendo como suporte uma experiência mais próxima e detalhada.

André (2008, apud MERRIAM, 1988) afirma que são quatro as características essenciais em um estudo de caso qualitativo: particularidade, com foco em uma situação específica; descrição, de forma completa e textual do objeto de estudo; heurística, dando foco ao fenômeno estudado, direcionando o leitor a sua compreensão; e indução, partindo da observação de informações particulares para formar uma hipótese mais geral.

Os estudos de caso podem ser arranjados em etapas, o que auxilia o pesquisador na organização da sua pesquisa de maneira ordenada. André (2008) considera três fases que devem ser seguidas ao se considerar o estudo de caso: exploratória ou de definição dos focos do estudo; coleta de dados ou delimitação; e análise sistemática de dados.

Esta autora explica que as fases não são estáticas e lineares, ou seja, não acontecem necessariamente uma após a outra. Elas podem se sobrepor ou o pesquisador pode escolher dar mais ênfase a uma do que a outra, seguindo a dinâmica de sua pesquisa. A seguir, estas fases serão descritas em uma tabela, onde se procurou promover o alinhamento com cada etapa desenvolvida neste estudo.

Tabela 3: Protocolo do estudo de caso da presente pesquisa, com base em André (2008).

Fases do estudo de caso	Descrição	Caracterização da pesquisa
Exploratória	Delineamento do objeto de estudo.	Objeto de estudo foi delineado a partir da investigação das representações de servidores técnicos administrativos sobre motivação para o trabalho na UNEB.
	Formação da questão problema.	Problemática definida a partir da prática profissional da pesquisadora e de leituras relacionadas ao tema. Questão problema: Quais as representações dos servidores técnicos da UNEB acerca das dimensões motivacionais para o trabalho existentes na instituição?
	Levantamento e análise bibliográfica e documental.	Seleção e análise das matrizes teóricas e documentos incluídos na pesquisa. Esta etapa da fase exploratória foi realizada de forma concomitante com as outras etapas e fases.
	Definição das unidades de análise.	Campi pertencentes à RGD do Recôncavo Baiano (Campus V, Campus XV e Campus XXI).
	Confirmação ou não das questões iniciais.	Formulação das questões norteadoras.
	Estabelecer os contatos para entrada em campo.	Envio de ofícios aos Diretores dos Departamentos informando sobre a pesquisa e solicitando apoio para produção dos dados.
	Localizar os participantes.	Servidores, pertencentes às categorias de técnicos e analistas universitários, lotados nestes departamentos.
Delimitação do estudo e de produção de dados	Estabelecer os procedimentos e instrumentos de produção de dados.	Grupo Focal e questionários.
	Início da produção sistemática de dados, utilizando os instrumentos selecionados.	Apuração do foco da pesquisa. Após a análise dos documentos, definiu-se quais seriam imprescindíveis à pesquisa; Definição da quantidade de participantes do Grupo Focal (9 pessoas, mais o redator e a moderadora); elaboração do roteiro das reuniões, definição do redator e das formas de registro das reuniões (anotações e gravação em áudio). Elaboração das perguntas do questionário, alinhando-as aos objetivos da pesquisa e as teorias analisadas.
Análise sistemática dos dados e elaboração do relatório	Está presente em todas as fases, porém se torna mais sistemática após o encerramento da produção de dados; Organização do material coletado, preparando-o para leitura e identificação dos pontos mais relevantes; Tomada decisões sobre áreas a serem mais exploradas e aspectos que merecem mais atenção; Iniciar o processo de construção das categorias descritivas; Confrontação entre os fundamentos do estudo e o que está sendo apurado, estabelecendo conexões e relações que permitam apontar descobertas do estudo; Elaboração do relatório final.	Organização e análise das anotações da pesquisadora, como mediadora das reuniões do Grupo Focal, e do redator; Transcrição das partes consideradas mais relevantes das gravações; Organização e tabulação dos questionários; Análise das repostas à luz das teorias estudadas e da técnica da Análise de Conteúdo, caracterizada por Laurence Bardin; Formulação das categorias descritivas; Elaboração do texto final, apontando para o produto da pesquisa, ou seja, a construção do perfil motivacional dos servidores técnicos administrativos da UNEB.

Desta forma, o desenvolvimento da pesquisa se baseou neste protocolo, onde constam os passos e delimitações seguidos durante o percurso dos estudos. Como existe uma dinamicidade inerente às pesquisas em ciências humanas, determinados passos, como algumas afirmações do questionário e pontos do roteiro das reuniões, sofreram atualizações e ajustes para melhor se adequarem aos objetivos propostos.

4.4 Procedimentos de acesso à informação

4.4.1 Instrumentos para produção de dados

Inicialmente foi realizada a análise documental de algumas fontes consideradas necessárias neste estudo: Estatuto e Regimento Geral da UNEB; Manual de Procedimentos da Pró-reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da UNEB; Regimento Interno dos Departamentos da UNEB; Lei nº 11.375/09 de 05 de fevereiro de 2009, que reestrutura as carreiras de Analista Universitário e Técnico Universitário, integrantes do Grupo Ocupacional Técnico-Específico; Plano Estratégico da UNEB; Programa de Gestão 2018-2021 (ProGest); Plano de Desenvolvimento Institucional 2017-2022 (PDI); e o Plano de Metas 2016-2017. Todos esses regramentos legais são documentos públicos e estão disponíveis no site da UNEB.

O acesso a estas fontes é importante para nortear a pesquisa quanto às leis e regulamentos que orientam as carreiras de técnicos e analistas universitários; além de embasar discussões sobre as ações da UNEB direcionadas ao público alvo do estudo, principalmente as que implicam diretamente no trabalho destas pessoas.

Objetivando orientar teoricamente à pesquisa, no que tange conceituações e comparações de estudos, foi imprescindível o acesso à base de dados científicos, como a Scielo (Scientific Electronic Library Online) e o Portal de Periódicos da CAPES (Coordenação de Pessoal de Nível Superior). Além dessas bases, a pesquisa necessitou de análises em fontes teóricas, como livros dos autores que trabalham as matrizes teóricas selecionadas.

Utilizou-se a técnica de Grupo Focal para o acesso às informações produzidas junto ao grupo participante do estudo. Esta técnica é considerada bastante adequada aos objetivos da pesquisa por proporcionar uma visão mais próxima do objeto de estudo.

O grupo focal é um instrumento de levantamento de dados para investigação

em ciências sociais e humanas cuja ênfase recai sobre a interação que estabelece trocas, as quais serão estudadas pelo pesquisador em função de seus objetivos. O interesse deve ser direcionado não somente para o que as pessoas pensam e expressam, mas também em como e porque elas pensam. (GATTI, 2012)

O estudo da representação está em conformidade com a técnica de grupo focal a partir do ponto que procura entender o que as pessoas pensam e percebem sobre o espaço e as relações existentes no ambiente onde vivem e, neste caso, onde realizam suas funções laborais. A natureza da representação é resultado de práticas individuais e coletivas exercidas no espaço de vida ou de uma situação vivida baseada na consciência compartilhada sobre algo. (BOMFIM, 2016).

A aplicação da técnica deve ser bem estruturada, necessitando, inicialmente, da formulação do roteiro das reuniões, com tópicos alinhados aos objetivos da pesquisa; em seguida, a definição das pessoas que irão compor o grupo e dos os critérios para essa escolha; posteriormente, é preciso definir o local das reuniões e os recursos tecnológicos necessários (gravadores, filmadoras, etc), além da pessoa que tem o papel de observar e relatar as discussões.

O roteiro definido das reuniões foi organizado da seguinte forma:

1ª Reunião - Foco nas motivações pessoais para o trabalho na UNEB.

- O que é motivação
- Falar sobre a motivação de cada indivíduo do grupo para o trabalho;
- A influência dos fatores particulares, como família, segurança financeira e estabilidade para este processo.
- A realização pessoal como fator motivacional.

2ª Reunião - Foco nas ações da UNEB relacionadas à gestão de pessoas.

- Falar sobre o conhecimento do grupo a respeito das ações de gestão e desenvolvimento de pessoas existentes na UNEB;
- Os reflexos das ações dos gestores da Administração Central e dos gestores locais;
- A influência da diversidade nas carreiras dos servidores técnicos neste processo;
- O desempenho do servidor no seu setor de trabalho.

Duas reuniões, com participação de servidores representando os três departamentos selecionados, foram suficientes para discutir os roteiros demonstrados acima. No capítulo sobre análise dos dados produzidos há uma descrição mais detalhada de como aconteceram os encontros.

O convite aos participantes foi feito mediante documento escrito, no qual constaram os objetivos da pesquisa e das discussões, além da garantia da privacidade dos participantes quanto a não divulgação dos seus nomes.

Pretendeu-se, com a aplicação da técnica, adquirir informações sobre as representações dos participantes acerca do tema proposto e sobre como as relações sociais existentes no grupo, além das ações institucionais percebidas por ele, influenciam suas opiniões sobre sua motivação para trabalho em uma instituição pública de educação superior.

O período das observações e discussões em grupo foi feito em uma semana e, a partir das recomendações da literatura sobre grupo focal, foram realizados duas sessões e o grupo foi formado por 10 pessoas (8 analistas e técnicos, 1 relator e a moderadora). O registro dos dados foi feito por meio de gravações, além de anotações do redator e da pesquisadora, esta na condição de moderadora do grupo.

Algumas das principais recomendações em relação à aplicação da técnica de Grupo Focal dizem respeito ao local onde devem acontecer as reuniões e a forma como elas serão conduzidas. Gatti (2012) destaca que os encontros precisam favorecer a interação entre os participantes, que devem se encontrar face a face para que sua interlocução seja direta e para que o pesquisador tenha a oportunidade de presenciar aspectos como expressões, a interatividade e a formação da identidade do grupo, propiciando que o pesquisador adquira uma visão do todo.

Diante dessas orientações, decidiu-se realizar das reuniões de forma presencial, por ser a opção que mais contribuiria para o alcance dos objetivos desta pesquisa. No entanto, alguns desafios se apresentam neste percurso, como o custo com deslocamento e alimentação dos participantes, além da responsabilidade com a segurança do grupo durante as viagens. Neste aspecto, tivemos o apoio dos departamentos de Valença e Ipiaú, que disponibilizaram os veículos dos campi para a condução dos servidores ao Campus V, onde aconteceram as reuniões.

Além do Grupo Focal, fizemos uso de questionários como apoio à produção de dados. Essa técnica se mostrou eficiente na comparação e complementação das respostas com as ideias expostas nas discussões do GF. Uma das vantagens percebidas com esse instrumento foi a ampliação do grupo, alcançando todos os servidores lotados nos departamentos selecionados e que concordaram em participar da pesquisa, garantindo assim maior representatividade. Os questionários foram produzidos com a ferramenta *Google Forms* e enviados por via e-mail. Silveira

e Gerhardt (2009), conceituam o questionário como:

Um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador. Objetiva levantar opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas. A linguagem utilizada no questionário deve ser simples e direta, para que quem vá responder compreenda com clareza o que está sendo perguntado. (SILVEIRA e GERHARDT, 2009, p. 69)

Entre as vantagens dessa técnica estão: economia de tempo e viagens; obtenção de grande número de dados e respostas mais precisas; atinge maior número de pessoas simultaneamente; abrange uma área geográfica mais ampla; propicia maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato; expõe a menos riscos de distorções, pela não influência do pesquisador; mais tempo para responder, e em hora mais favorável; e permite mais uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento. Silveira e Gerhardt (2009).

O questionário utilizado está exposto nos anexos e foi construído a partir das análises feitas sobre a identificação do perfil motivacional do grupo, presente nos estudos de Tamayo e Paschoal (2003). Além disso, as discussões no GF direcionaram o acréscimo e reformulação de algumas questões.

4.4.2 Campo empírico

Esta pesquisa foi desenvolvida no âmbito da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), maior instituição pública de educação superior da Bahia, fundada em 1983 e mantida pelo Governo do Estado por intermédio da Secretaria da Educação (SEC). Constitui-se em uma entidade autárquica presente em 19 territórios de identidade da Bahia, possuindo 29 departamentos instalados em 24 campi: um sediado na capital do Estado, onde se localiza a administração central da instituição, e os demais distribuídos em 23 importantes municípios baianos de médio e grande porte. (UNEB, 2017).

O Campus V da UNEB está localizado no Loteamento Jardim Bahia, s/n, em Santo Antônio de Jesus, e conta com o Departamento de Ciências Humanas (DCH). Foi o quinto a ser implantado pela instituição para o cumprimento da missão de produzir, difundir, socializar e aplicar o conhecimento nas diversas áreas do saber. Esta cidade pertence ao território de identidade Recôncavo, que é composto por 20 municípios.

O Campus XV da UNEB está localizado na Rua Boulevard Parque Tropical, s/n, em Valença, e conta com o Departamento de Educação (DEDC). Foi o décimo quinto a ser implantado pela instituição e pertence ao território de identidade Baixo Sul, que é composto por 14 municípios.

Já o Campus XXI da UNEB está localizado na Avenida Getúlio Vargas, nº 769, no Centro de Ipiaú, e conta com o Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias (DCHT). Foi o vigésimo primeiro a ser implantado pela instituição e pertence ao território de identidade Médio Rio de Contas, que é composto por 16 municípios.

Embora as cidades que abrigam os departamentos da pesquisa façam parte de territórios de identidade distintos, elas reúnem semelhanças territoriais, econômicas e culturais que as fizeram compor a RDG denominada pela UNEB de Recôncavo Baiano/Costa do Dendê. As RGDs são melhor caracterizadas na sessão sobre Gestão Universitária.

Em seguida, pode-se observar a caracterização geral das cidades onde estão instalados os campi V, XV e XXI da UNEB, conforme censo demográfico de 2010, disponibilizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Tabela 4: Informações demográficas das cidades onde estão instalados os campi selecionados na pesquisa.

Cidade	População Estimada (2017)	Área (2016)	Território de Identidade	Arranjos produtivos
Santo Antonio de Jesus	103.342 pessoas	261,740 km ²	Recôncavo	Atividade agrícola canavieira, de fumo, frutas, inhame, aipim e amendoim; e atividade petrolífera - Refinaria Landulfo Alves.
Valença	98.749 pessoas	1.124,657 km ²	Baixo Sul	Dendê, o cacau, a borracha, a mandioca e o gado bovino.
Ipiaú	47.704 pessoas	280,454 km ²	Médio Rio de Contas	Caprinocultura/ovinocultura e os cultivos de café e de mandioca.

4.4.3 Participantes da Pesquisa

Segundo informações da Gerência de Gestão de Pessoas, órgão pertencente à PGDP, atualmente a UNEB conta com 3.879 trabalhadores, entre servidores técnicos e analistas universitários; professores; ocupantes de cargo de provimento temporário; e alguns outros, como odontólogos, estagiários, projetistas e auxiliares. O número total de técnicos universitários é de 556 e de analistas é de 289. Quando a busca se restringe aos departamentos selecionados na pesquisa,

tem-se 36 técnicos e 8 analistas, totalizando assim um universo de 44 servidores a ser incluído na pesquisa.

Assim, o grupo participante da pesquisa foi constituído pelos servidores técnicos administrativos da UNEB, lotados nos departamentos descritos anteriormente. Para Gatti (2012), a escolha das pessoas que compõem um grupo focal deve ser feita levando-se em consideração aspectos homogêneos de proximidade, que podem ser, por exemplo, setor de trabalho, idade e tempo de atuação. Esperava-se que o grupo fosse composto por 9 pessoas, 3 de cada departamento. Porém, houve uma pessoa faltante, que reduziu o grupo para 8.

Considerou-se como muito importante que todos os que se comprometeram a participar participassem das discussões levantadas, com suas opiniões a respeito do tema. Esta expectativa foi cumprida como esperado. Já o questionário, foi aplicado a todos os servidores técnicos e analistas destes departamentos que concordarem em participar da pesquisa.

Os critérios de inclusão das pessoas que participaram das reuniões do grupo focal foram baseados na indicação dos Diretores dos Departamentos, mediante solicitação escrita. Três servidores de cada Departamento foram indicados e deveria haver entre eles pelo menos um técnico universitário e um analista universitário. Um dos participantes deveria desempenhar suas funções no Setor de Recursos Humanos, visto que a pesquisa tem sua base na Gestão de Pessoas; e os outros dois poderiam ter suas funções relacionadas diretamente à Gestão do Departamento, como por exemplo, setor administrativo ou a própria Direção.

4.5 Procedimentos de análise

A técnica utilizada para análise dos dados da pesquisa foi a Análise de Conteúdo, a qual tem ganhado destaque entre os métodos qualitativos nos estudos organizacionais. “A importância da análise de conteúdo para os estudos organizacionais é cada vez maior e tem evoluído em virtude da preocupação com o rigor científico e a profundidade das pesquisas”. (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011, p. 732).

Com o intuito de compreender a técnica, a pesquisa se serviu dos conceitos e explicações de Bardin (1977). A autora classifica a análise de conteúdo como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens. (...) o interesse não reside na descrição dos conteúdos, mas sim no que estes nos poderão ensinar após serem tratados. (BARDIN, 1977, p. 38).

Para Minayo (2001, p. 74), a análise de conteúdo pode ser aplicada tanto nas pesquisas qualitativas quanto nas quantitativas e não é somente um conjunto de técnicas. A autora destaca suas funções: “verificação de hipóteses e/ou questões” e a “descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos”. Desta forma, a técnica leva o pesquisador às respostas das questões e à confirmação ou não das hipóteses, além de permitir um aprofundamento do conhecimento que está sendo comunicado.

Bardin (1977) organiza a análise de conteúdo em torno de três polos cronológicos: a pré-análise; a exploração do material; e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Tabela 5: Organização da análise de conteúdo segundo Bardin (1977).

FASES	DESCRIÇÃO
Pré-análise.	Concentra-se nessa fase os esforços para organização e sistematização das ideias iniciais, de maneira a formar um plano de análise. Este momento apresenta três missões: a escolha de documentos para análise; a formulação de hipóteses e dos objetivos; e a elaboração de indicadores como auxílio a interpretação final.
Exploração do material.	Esta é a fase da “administração sistemática das decisões tomadas” e “consiste essencialmente de operações de codificação, desconto ou enumeração, em função das regras previamente formuladas.” (BARDIN, 1977, p. 101). “A codificação é o processo pelo qual os dados brutos são formados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes do conteúdo.” (BARDIN, 1977, p. 103).
Tratamento dos resultados, inferência e interpretação.	Os resultados são tratados de forma a se tornarem relevantes e legítimos. As informações fornecidas pela análise são postas em evidência, podendo formar quadros, figuras, diagramas e modelos. A partir deste ponto podem ser formadas inferências e as análises críticas.

As informações originárias dos instrumentos apresentados foram interpretadas e analisadas em conformidade com os objetivos da pesquisa, alinhados às matrizes teóricas trabalhadas. Em relação ao grupo focal, a investigação foi baseada nas opiniões emergentes no grupo sobre o tema proposto e o primeiro passo pensado foi a organização das transcrições e anotações.

Segundo Gatti (2012), é necessário compatibilizar as anotações dos relatores com as do moderador, a fim de constituir um relato mais completo, o qual será material básico da análise. A autora salienta a importância de cuidar da expressão das falas, pois sua análise constitui rico manancial para a busca de sentidos atribuídos ao tema.

Após a apuração e o tratamento das informações produzidas através das técnicas do grupo focal e da aplicação de questionários, seguiu-se os percursos traçados para a análise sistemática deste material através da análise de conteúdo.

5. ANÁLISE DOS DADOS

Antes da análise dos dados, é importante ressaltar que foram completadas as duas primeiras fases do estudo de caso, delimitadas no capítulo metodológico desta pesquisa, a saber: fase exploratória e a fase de delimitação do estudo e de produção de dados. Esta, concluída com a realização das reuniões do grupo focal e aplicação dos questionários.

A fase final deste desenho de estudo, a análise sistemática dos dados e elaboração do relatório final, apresenta-se como o momento de sistematização do material coletado, com sua leitura e identificação dos pontos mais relevantes; tomada decisões sobre áreas a serem mais exploradas e aspectos que merecem mais atenção; elaboração das categorias descritivas; confrontação entre os fundamentos do estudo e o que está sendo apurado, estabelecendo conexões e relações que permitam apontar descobertas do estudo; e elaboração do relatório final.

A análise e interpretação das informações coletadas nas reuniões do grupo focal foram estruturadas a partir do que preconiza Bardin (1977) sobre a questão. Não é objetivo desta pesquisa descrever por completo o conteúdo das discussões e das respostas, mas, a partir do tratamento sistemático desses dados, apresentar o que ele pode ensinar a respeito do tema proposto.

A pré-análise é a primeira fase proposta por Bardin (1977) para análise do conteúdo, na qual os esforços são concentrados para organização e sistematização do material a ser investigado, de maneira a formar um plano de análise. Este momento apresenta três missões: a escolha de documentos para análise; a formulação de hipóteses e dos objetivos; e a elaboração de indicadores como auxílio à interpretação final. Nesta fase foram feitas as transcrições das reuniões e a leitura exaustiva desse material; além da escolha do referencial teórico e documentos que melhor interajam para formulação dos indicadores para interpretação.

A segunda fase é a da exploração do material, na qual os textos e material coletado nas reuniões e questionários são revistos, codificados e enumerados em função dos objetivos traçados. Os temas discutidos nas reuniões foram separados em parágrafos e destes foram retiradas palavras e expressões chave formando as unidades de contexto, as quais devem permitir uma descrição exata das características pertinentes ao conteúdo. A partir dessas unidades, formaram-se as

unidades de registro, que foram consideradas nesta pesquisa como categorias primárias. Essas ideias agrupadas tematicamente formaram as categorias secundárias, que mais uma vez passam por um processo de revisão temática, culminando nas categorias finais.

A terceira fase descrita por Bardin se refere ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação, que é realizada a partir da categorização previamente estabelecida. Os resultados são tratados de forma a se tornarem relevantes e legítimos. As informações fornecidas pela análise são postas em evidência, podendo formar quadros, figuras, diagramas e modelos. A partir deste ponto podem ser formuladas inferências e análises críticas.

Além da utilização do Grupo Focal como método para coletar dados, foram aplicados questionários a fim de complementar as informações colhidas. A organização dos questionários foi feita com base na escala Likert, escolhida por permitir um nível maior de nuances do que uma opção de resposta que contém somente o sim e o não. Desta forma, foram disponibilizadas 5 opções de respostas para cada pergunta: discordo totalmente, discordo parcialmente, nem concordo nem discordo, concordo parcialmente e concordo totalmente.

O objetivo das perguntas estruturadas no questionário é estabelecer um perfil motivacional do grupo com base em variáveis traçadas a partir das observações dos estudos de Tamayo e Paschoal (2003).

5.1 Produção de dados – Grupo Focal

As reuniões do Grupo Focal aconteceram no dia dez de outubro do ano de 2018, no Departamento de Ciências Humanas, Campus V, em Santo Antônio de Jesus, em dois turnos, manhã e tarde. A opção por realizar as reuniões neste Departamento aconteceu devido a facilidade na disponibilização de espaço e equipamentos (computador, projetor e gravadores) necessários à realização das reuniões. Os encontros aconteceram em um único dia por conta da distância entre os departamentos e pela economia de recursos com o transporte, o qual foi providenciado pelas diretoras dos departamentos de Ipiaú e Valença para a locomoção dos servidores até Santo Antonio de Jesus, através da disponibilização dos veículos oficiais destes campi, os quais contam com somente um carro cada para atender a todas as necessidades acadêmicas e administrativas dos departamentos.

A previsão de duração de cada reunião foi entre 1 hora e 30 minutos e 2 horas. A primeira durou 1 hora, 34 minutos e 7 segundos. Coincidentemente, a segunda durou 1 hora, 34 minutos e cinquenta e 52 segundos. Portanto, em relação ao tempo de duração das discussões, os encontros foram considerados satisfatórios.

Conforme estabelecido anteriormente, nos percursos metodológicos da pesquisa, os 3 servidores de cada unidade convidados a participar do Grupo Focal deveriam ser indicados pela direção dos departamentos selecionados, exercer as funções de técnico ou analista universitários e, preferencialmente, estar lotados nos setores de Recursos Humanos (RH) ou setores administrativos. Essa recomendação foi atendida em parte, visto que a única servidora efetiva lotada no Campus V que trabalha no setor de RH não pôde comparecer por motivo de doença, sendo substituída pela coordenadora da biblioteca. Também não pôde comparecer o convidado do RH do Campus XV, do qual somente participaram dois servidores. Estes acontecimentos não prejudicaram o andamento das discussões, pois todos os presentes contribuíram com opiniões pertinentes ao tema.

Desta forma, contabilizou-se três participantes do Campus V, dois que trabalham junto à direção do departamento (técnico e analista) e um da biblioteca (analista); três participantes do Campus XXI, um que trabalha no RH (analista), um coordenador administrativo/financeiro (analista) e outro (técnico) que exerce suas funções no Núcleo de Pesquisa e Extensão –NUPE; e por fim, dois técnicos administrativos do Campus XV, um lotado na secretaria acadêmica e outro na coordenação administrativa. Portanto, o Grupo foi composto por 8 participantes indicados dos departamentos; um redator/observador convidado; e a mediadora que foi a própria pesquisadora, totalizado 10 pessoas. Todos os participantes assinaram uma lista de presença e preencheram um formulário com informações básicas, sem a identificação dos nomes, intitulado Caracterização do participante (anexo) a fim de auxiliar na análise dos dados. Além disso, todos assinaram e receberam uma cópia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que consta nos anexos.

Inicialmente, a pesquisadora agradeceu as presenças e falou sobre a importância da participação de todos nas discussões para o desenvolvimento da pesquisa. Em seguida, explicou como funciona um Grupo Focal e os motivos que levaram a escolha da técnica, salientando que este é um instrumento de levantamento de dados para investigação em ciências sociais e humanas cuja ênfase está na interação e nas trocas, as quais serão estudadas pelo pesquisador

em função de seus objetivos.

Posteriormente, seguindo o roteiro pré-estabelecido, falou-se de forma sucinta sobre a motivação da pesquisa, as categorias de análise que a envolvem, sobre a escolha da RGD do Recôncavo/Costa do Dendê como campo empírico e critérios de inclusão e exclusão dos participantes. Além de comentar sobre o papel do mediador e do redator. Salientou-se que as discussões seriam transcritas, mas os nomes dos participantes seriam mantidos em sigilo a fim de garantir o anonimato e oferecer mais conforto e confiança.

Após os esclarecimentos iniciais, passou-se às discussões seguindo os pontos definidos no roteiro da primeira reunião, a saber: o que é motivação; falar sobre a motivação de cada indivíduo do grupo para o trabalho; a influência dos fatores particulares, como família, segurança financeira e estabilidade para este processo; e a realização pessoal como fator motivacional.

Os servidores se apresentaram, falando sobre sua atuação na UNEB, um pouco sobre as atividades desenvolvidas nos setores onde atuam e tempo de serviço. Conforme definido anteriormente, nessa primeira reunião o foco das discussões foram as motivações pessoais para o trabalho na Universidade.

No início das discussões, a pesquisadora salientou que todas as opiniões são importantes e necessárias à pesquisa, mesmo que sejam divergentes umas das outras, pois o objetivo da discussão não é chegar a um consenso, mas partilhar ideias, lembrando ainda que esta atividade não se caracteriza como uma entrevista coletiva, onde perguntas são feitas e respostas são esperadas, mas um momento de ouvir as opiniões.

5.1.1 Elaboração das categorias de análise a partir dos dados produzidos no Grupo Focal

A interpretação das informações colhidas através da análise de conteúdo exige que o pesquisador estabeleça escolhas quanto aos critérios mais adequados aos objetivos da pesquisa. Desta forma, a descrição analítica deste estudo foi feita tomando por base a análise categorial, que, conforme Bardin (2011) é a mais utilizada na prática e atua desmembrando o texto em categorias reagrupadas analogicamente.

A categorização foi realizada através da análise temática, possibilidade indicada por Bardin (2011) como eficaz para aplicação dos discursos diretos e

simples. A autora também enfatiza a importância de se considerar em pesquisas qualitativas a subjetividade da fala e como ela está carregada dos sistemas de pensamentos, processos cognitivos, valores, representações, emoções e afetividade. Assim, a opção da categorização organizada por tema é a alternativa mais pertinente à execução desta pesquisa.

Foi necessário para esta escolha, estabelecer unidades de registro (elemento temático) e de contexto (fragmento), as quais foram organizadas mediante um estudo semântico que envolve as definições temáticas, ligadas a trechos das falas, tidas como unidades formais. Portanto, a codificação foi organizada por meio da repetição destes fragmentos (palavras ou frases) observados nas falas dos participantes, que por sua vez foram associadas tematicamente. A partir disto, tornou-se possível a categorização a fim de obter meios para as inferências atreladas ao referencial teórico. Para Bardin:

O tema é geralmente utilizado como unidade de registro para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências etc. As respostas a questões abertas, as entrevistas (não diretivas ou mais estruturadas) individuais ou de grupo, de inquérito ou de psicoterapia, os protocolos de testes, as reuniões de grupo, os psicodramas, as comunicações de massa etc., podem ser, e frequentemente são, analisados tendo o tema por base. (BARDIN, 2011, p. 135)

5.1.2 Formação das categorias

As categorias primárias (unidades de registro) representam o conjunto das principais indicações temáticas emergidas das discussões, previamente transcritas, separadas em parágrafos e alinhadas ao referencial teórico. Essas ideias agrupadas tematicamente formam as categorias secundárias, que mais uma vez passam por um processo de revisão temática, culminando nas categorias finais. A nomenclatura das categorias foi uma opção assumida nesta pesquisa, visto não haver regras para este fim, no entanto todas as fases de análise estão pautadas nas referências mencionadas de Laurence Bardin (1977;2011).

Analisando as discussões ocorridas nas reuniões do grupo focal, foi possível estabelecer ligações temáticas e associações teóricas que resultaram nas categorias primárias expostas na tabela a seguir. Para melhor compreensão e visando facilitar o processo de análise, serão expostas algumas partes das falas transcritas consideradas as mais relevantes durante as discussões à luz das teorias estudadas e das inferências resultantes delas.

Tabela 6: Categorias primárias

Categorias primárias Unidades de Registro Divisão temática	Unidades de Contexto
1. Reconhecimento profissional	Falante 1: “Quer ver seu trabalho sendo bem reconhecido” Falante 7: “Mas eu me sinto mais reconhecida trabalhando na UNEB do que meu trabalho na minha profissão original que eu larguei para trabalhar no Estado. A UNEB me dá uma coisa que eu não tenho em nenhum outro lugar: eu vejo meu trabalho, eu consigo visualizar meu trabalho.” Falante 7: “O que me segura agora é esse reconhecimento que eu tenho aqui que eu não tenho em outro lugar, se não já teria saído, mesmo com as motivações externas.” Falante 8: “A questão do tratamento é importante, por exemplo quando um aluno te diz que colocou seu nome nos agradecimentos do TCC. Ser reconhecido!” Falante 6: “ Em relação à questão do reconhecimento, trago mais um ponto que é a questão da gestão mesmo. A gestão do departamento tem um papel fundamental nisso.” Os cargos têm que ser dos técnicos do departamento e não de gente de fora. A valorização é importante!” “Quando o diretor vê seu potencial e te ajuda a desenvolvê-lo, isso motiva a gente.” Falante 7: “E bem ou mal, a direção sabe que tudo que acontece no departamento acontece por causa da gente! A diretora do nosso departamento reconhece isso!”
2. Satisfação pessoal	Falante 2: “Você gosta do que faz? Te traz felicidade no seu dia a dia? Te transforma como pessoa? Isso seria a motivação interna.” Falante 3: “Estar em um ambiente de trabalho que você goste do que faz” Falante 8: “Meu trabalho agora está fluindo com a atual coordenadora do setor, mas a realidade é que eu gosto de informática, mas pela situação da falta de servidores, tenho que estar onde estou.” Falante 4: “Estou satisfeita no meu setor de trabalho porque é o lugar onde posso desempenhar as funções de acordo com o que eu estudei.”
3. Relacionamento Interpessoal	Falante 3: “Outra coisa importante são as relações interpessoais. Hoje, o que me motiva para estar na UNEB é a relação que eu tenho com meus colegas de trabalho, graças a Deus!” Falante 8: “A cooperação entre os colegas motiva muito.” Falante 7: “É importante saber como tratar as pessoas para que elas se sintam motivadas. Falante 3: “Tenho minhas queixas, mas gosto do que faço e tenho uma boa relação com meus colegas.”
4. Lotação por competência necessidade da Instituição	Falante 3: “Aqui você não trabalha na sua área específica de formação, você trabalha onde tem a necessidade. Isso desmotiva! Você não vai trabalhar motivado. Existem até conflitos pessoais por causa disso” Falante 7: “Eu elaborei um projeto de RH completo, mas foi contratado alguém de fora, foi feita uma seleção, para assumir o Setor. E essa pessoa não tinha formação e competências para isso.” Falante 3: “Às vezes as alocações acontecem não por conhecimento nem por competência, mas por questões pessoais.”
5. Capacitação	Falante 4: “falta esforço para capacitação por parte da Universidade. ” Falante 5: “Quando a qualificação demora de chegar em certos departamentos a gente tem que abraçar a função e se virar”. (...) “A qualificação é importante para os funcionários. A UNEB tem que pensar nisso.” Falante 3: “Em relação a capacitação específica para a área de trabalho a UNEB deixa um pouco a desejar”. Falante 4: “É necessário capacitação contínua para o setor de biblioteca, por exemplo. Existem muitas dificuldades em relação a isso”. Falante 7: “A UNEB não oferece curso pra gente específico das áreas. A gente muda de setor, mas não tem capacitação para isso. Não tem encontros coletivos, como esse, para discussões. Isso motivaria a gente”. Falante 1: “Na UNEB nós somos autodidatas”. Falante 3: “Eu acho também que as decisões são unilaterais. Os cursos da PGDP são formulados sem pedir opinião nossa. O último curso que tomei de secretária foi em 2014. Eu pedi o curso de padronização de documentos porque cada departamento parece que trabalha com documentos diferentes para a mesma função, sei disso porque já trabalhei em mais de um deles. Liguei para saber do curso, mas não tive resposta.” Falante 3: “Outra coisa que não concordo: que os cursos dependem de instrutores, que a gente nem sabe como foram selecionados. A instrutora que veio aqui para curso de processos deu muita informação errada. Como essa pessoa tem competência para ensinar tramitação de processo? Como ela foi qualificada para ensinar a gente?”

6. Motivação interna	Falante 4: “Sinto falta de desenvolver a motivação interna.” Falante 6: “Hoje eu posso dizer que o que motiva para o trabalho vem mais do interior, do pessoal. É tá trabalhando com pessoas, é tá ajudando a minha comunidade.”
7. Multifuncionalidade	Falante 5: “Eu desempenho várias funções por falta de funcionários no meu departamento, mas eu gosto dessa multifuncionalidade.” Falante 3: “Mas existem funções específicas, bibliotecário por exemplo, que exigem um profissional qualificado.” Falante 1: “Por conta da falta de servidores no meu departamento existe um grande acúmulo de funções e as vezes isso desmotiva por que não conseguimos terminar o que começamos.” Falante 1: “Eu adoro trabalhar no meu setor, adoro meus colegas de trabalho e meu departamento. Eu só queria que se dividissem mais o fardo.”
8. Questão salarial e de carreira	Falante 6: O que alimenta o nosso desejo mesmo é não só a necessidade do salário, ou seja, de estar feliz, de conviver com as pessoas.” Falante 3: “Eu não sei por que a UNEB tem um tratamento desigual entre o servidor técnico e o professor. Isso desmotiva muito!” “Estou falando da questão financeira, a questão da oportunidade, da promoção e progressão.” “Nós somos cobrados pelas 40 horas e os professores ganham muito bem e não são cobrados pelas 40 horas. Isso desmotiva de mais!” Falante 6: “os terceirizados ficam até 3 meses sem receber salário, mas todos continuam trabalhando por conta do companheirismo e são motivados. E isso é da relação de trabalho.”
9. Tratamento igualitário	Falante 3: “Eu não sei por que a UNEB tem um tratamento desigual entre o servidor técnico e o professor. Isso desmotiva muito!” Falante 1: “Tem professor que chega meio dia e de tarde vai embora” Falante 3: “Eles têm projetos cadastrados que nem são fiscalizados. Fazem o que querem!” Falante 1: “O GT de RH pode ser chamado pra conversar com a direção por uma falta de servidor, mas não pode comunicar a falta de um professor. Querem colocar falta no colega! Perguntamos por que vai colocar falta no colega se o professor não recebe falta?” Falante 3: “A cobrança é bem maior com o técnico do que com o professor”. Falante 6: “Essa questão é histórica! Isso depende da nossa participação, no CONSU, nas reuniões de departamento. Precisamos mostrar nosso potencial.” Falante 7: “no nosso departamento nós somos extremamente atuantes, brigamos pra conquistar nosso espaço. Lá no Campus somos tratados como iguais aos docentes.” Falante 1: “Outra coisa que desmotiva é quando vemos nossos colegas terceirizados que precisam do trabalho e não recebem seu salário em dia. Isso aí acontece há muito tempo na universidade e causa um impacto na gente, a gente se envolve. Se todo mundo tivesse indo bem isso motivaria mais.”
10. Infraestrutura	Falante 8: “Às vezes não é só a falta de capacitação, mas é a falta de equipamentos necessários ao trabalho. Isso também desmotiva.” Falante 1: “Importante ter retorno do seu trabalho, um bom ordenado e uma boa estrutura para trabalhar. Isso que motiva.”
11. Transparência na tomada de decisão da gestão	Falante 3: “No meu departamento não existe união entre os técnicos. Existe briga por cargos, bolsas, etc. Não tem um critério claro para a divisão e disponibilização”.
12. Multicampia e RGD	Falante 2: “Essa questão da multicampia também dificulta. (...) Também falta pessoas especializadas na área para assumir as funções do Setor de RH nos departamentos.” As funções são amplas, mas falta a visão da UNEB para alocar as pessoas nos locais certos.” Falante 1: “Por conta da distância, por conta de técnicos competentes pra fazer a gestão funcionar. Tem que haver a democratização das ações de gestão de pessoas, tanto para os técnicos e também para os professores, que precisam”. Falante 1: “Acho que é mediar esse vínculo da gestão, Administração central com o próprio departamento. As Redes de Gestão por exemplo, já se conversa sobre isso há muito tempo, mas entra gestor e sai gestor e isso não se concretiza. Fica sempre em reuniões e conversas e nunca chega. Também tem a falta de recursos para tentar minimizar isso, inclusive para disponibilizar cursos de capacitação necessários”. Falante 6: “Não existe um alinhamento sobre o que é disponibilizado e o que os departamentos precisam. Eu já trabalhei na administração central e sei que a UNEB não sabe trabalhar em rede. A administração central trabalha pra dar conta de Salvador, do campus I. E a gente fica pedindo favor aos colegas pra ajudar a gente no interior. Isso não deve existir na multicampia”. Falante 2: “Eu nem conhecia a RGD. Estou ouvindo falar aqui. ” Falante 3: “Eu já ouvir falar, mas as ações não conheço”. Falante 5: “No GT de RH a gente deveria trabalhar com RGD, existe um planejamento para isso, mas as reuniões não acontecem por falta de recursos”. Falante 1: “A PGDP criou as RGDs e depois queria levar a gente para Paulo Afonso”. Falante 5: “Se a gente não tem dinheiro para ir para Valença imagine Paulo Afonso?”

	Falante 7: “Eu não conhecia a RGD, mas a única ação que eu conheço da RGD foi o dia do servidor que teve lá em Valença, que foi organizado para os três departamentos.” Falante 6: “Essa não é uma ação da RGD, é uma ação de uma Pró-reitoria.” Falante 5: “E se houvesse um gestor por Rede? Os problemas ficariam minimizados porque nós teríamos um gestor pra tratar e não diretamente o Reitor. Uma via de acesso.” Falante 6: “O projeto da RGD é interessante, mas na prática não acontece como deveria. Eu volto a dizer que a UNEB não sabe trabalhar em Rede.” (...) “As regiões poderiam trabalhar melhor assim.” Falante 1: “A RGD para promoção de cursos de capacitação é uma maneira de começar o trabalho. Seria bom por causa dos custos.”
13. Comprometimento	Falante 3: “Os professores assumem a coordenação pedagógica da UPT, mas não cumprem o compromisso de disponibilizar a carga horária requerida para isso, só querem vir no seu dia de aula”. Falante 5: “O professor está na UNEB de passagem, não tem como ter parcerias com prefeituras, com outras instituições, com ONGs, para fazer projetos consistentes para a comunidade. Eles não conhecem o município. Professor termina o doutorado e vai embora. Isso está acontecendo com os técnicos também, eles vão embora. A UNEB se torna via de passagem”.
14. Rotatividade	Falante 7: “A gente tem outro problema que a nossa RH não é efetiva”. Ela saiu e todo o GT de RH que ela participou em dois anos foi tudo jogado fora.” Falante 5: “No meu departamento não tem bibliotecário e ficamos sem catalogar os livros de doações”.
15. Instrutoria	Falante 1: “Por que essa seleção de instrutor só faz em Salvador? Já é um custo e uma dificuldade para os servidores do interior. Você não sabe quais são os critérios de seleção”. Falante 7: “Eu participei do curso e meu projeto era muito bom. Me disseram que eu tinha que mandar meu projeto para o GGSA e eu nunca tinha ouvido falar nesse setor. Passei longe da aprovação. Quando vejo os projetos que foram aprovados fico decepcionada”. Falante 4: Conheço um coordenador de biblioteca da biblioteca central da UNEB que auxilia e tira as dúvidas quando os demais bibliotecários que tinha um curso ótimo de instrução, mas ele não foi selecionado também. Que critério foi esse se a gente estava tão precisando desse curso?” Falante 7: “Talvez a minha visão esteja errada, mas sei que tem gente que não tem ideia de nenhum curso, mas que seria um excelente instrutor. Passou longe da aprovação. No meu departamento tem 3 instrutores, mas em outros maiores não tem nenhum. Que divisão é essa?” Falante 3: “Tem algumas situações na UNEB que nos sentimos excluídos porque os critérios de escolha e seleção não são claros. Isso é desmotivador”. Falante 6: “Acho que essas questões passam pelo preparo do gestor da área. A UNEB tem se esforçado, eu percebo isso, de tudo não é ruim. Ela tá tentando disseminar os instrutores, ela tá tentando fazer um programa de treinamento e capacitação. É muito falho! Ela não dá conta por causa da multicampia, pela falta de servidores nos departamentos. E não existe em cada departamento pessoas capacitadas para trabalhar com gestão de pessoas. Isso trava os professores. Enquanto não tiver uma pessoa preparada em cada departamento pra isso não vão acontecer melhorias. O esforço que a UNEB faz não é o suficiente, diante de todos esses problemas que nós trouxemos aqui.”
16. Avaliação Institucional	Falante 1: “Na avaliação institucional você não vê essas questões sendo apontadas. Você não vê em cada departamento ter grupos de avaliação. Vemos CONSU, alguns grupos em Salvador, mas avaliação mesmo não vemos”.
17. Formação em gestão para os líderes	Falante 6: “E também os nossos diretores, em sua maioria, não entendem nada disso que a gente está falando. Muitos querem só manter o corporativismo. Eles não têm formação para gestão”. Falante 7: “Também é pouco tempo de gestão, somente 2 a 4 anos. Nos dois primeiros anos ele aprendeu um pouco como lidar com as situações e nos outros dois ele tenta implementar alguma coisa. Falante 1: “O cargo de gestão é técnico e não pedagógico”. Falante 3: “Quando uma pergunta é feita para eles, não sabem responder. Tem que perguntar ao secretário”.
18. Técnicos e Analistas: divergências	Falante 3: “Acho que a UNEB não diferencia bem a questão das funções dos técnicos e analistas. Não existe essa divisão. Mas nós fazemos as divisões nos setores de trabalho de acordo com nossas responsabilidades. Mas é notório a questão do salário e da progressão na carreira.” Falante 2: “Essa é uma questão do Governo do Estado, que fez o concurso. A definição das vagas. No meu departamento uma analista e uma técnica assumem a mesma função de secretária de colegiado, as duas fazem as mesmas atividades, mas a analista ganha mais. Acho que isso é horrível. É desmotivante pro técnico.” Falante 5: “Essa situação também é desmotivante para o analista porque o técnico está desempenhando as funções dele como secretário, o analista que está exercendo a função do técnico. Se ele fez o concurso para técnico sabia de suas funções”. Falante 8: “Localmente, não temos um regimento que diz que o analista faz isso e o técnico faz aquilo.”

Diante do surgimento de assuntos que se aproximam tematicamente, surgiu a necessidade do agrupamento de algumas categorias, formando as categorias nomeadas nesta pesquisa como secundárias, as quais serão expostas a seguir.

As 18 categorias iniciais emergiram das falas dos participantes durante as discussões no grupo focal. A partir das orientações estudadas nas teorias sobre motivação, foi possível agrupar das primeiras categorias através de conceitos norteadores, os quais apontaram um caminho possível para a formação das categorias secundárias.

A primeira categoria secundária, nomeada de reconhecimento e realização, demonstra a importância que os participantes deram aos aspectos intrínsecos da motivação para o trabalho e sua ligação direta com ações e fenômenos existentes no ambiente profissional.

Tabela 7: Primeira categoria secundária

Categorias Primárias	Conceito Norteador	Categoria Secundária
Reconhecimento profissional	Conseguir sucesso profissional, através da própria competência; realizar suas necessidades pessoais; e identificar equidade no ambiente de trabalho.	Reconhecimento e realização
Satisfação pessoal		
Motivação interna		
Tratamento igualitário		

A próxima categoria secundária, relação entre motivação pessoal e fatores externos, foi formada a partir de quatro categorias iniciais e apresenta exemplos trazidos pelos participantes de como situações que acontecem no ambiente de trabalho e ações de gestão podem influenciar no estado motivacional dos trabalhadores.

Tabela 8: Segunda categoria secundária

Categorias Primárias	Conceito Norteador	Categoria Secundária
Relacionamento Interpessoal	Expressa a natureza da relação entre as motivações pessoais com os fatores externos, como conflitos e parcerias com colegas de trabalho e impacto das ações de gestão da Instituição.	Relação entre motivação pessoal e fatores externos.
Lotação por competência		
necessidade da Instituição		
Multifuncionalidade		
Transparência na tomada de decisão		

A tabela a seguir apresenta a terceira categoria secundária, capacitação e equidade, a qual agregou 5 categorias iniciais a partir de ligações que passam por questões de desenvolvimento e aprimoramento de habilidades necessárias ao

trabalho, bem como definição de critérios e regras claras para seleções de programas de instrutores internos, além de apresentar também algumas divergências entre as funções de analistas e técnicos universitários, cujas atribuições se misturam no cotidiano da Universidade.

Tabela 9: Terceira categoria secundária.

Categorias Primárias	Conceito Norteador	Categoria Secundária
Capacitação	Autonomia e participação nas decisões sobre capacitação; clareza nos critérios de seleção interna; divisão equitativa do trabalho entre as funções.	Capacitação e Equidade
Questão salarial e de carreira		
Infraestrutura		
Instrutoria		
Técnicos e Analistas: divergências		

A quarta categoria secundária, multicampia e liderança, demonstra alguns resultados explícitos nas falas dos participantes a respeito de como os gestores lidam com a realidade da multicampia com todos os aspectos que envolvem uma Instituição Universitária e sobre o potencial que uma Rede de Gestão possui para auxiliar neste processo. O que se evidenciou foi que a percepção dos servidores sugere que a Rede existente tem potencial, mas é pouco utilizada e não se sente seus efeitos sobre o trabalho deles.

Tabela 10: Quarta categoria secundária

Categorias Primárias	Conceito Norteador	Categoria Secundária
Multicampia e RGD	Habilidade de gestão para administrar os desafios impostos pela multicampia e pela natureza peculiar da Instituição.	Multicampia e liderança
Avaliação Institucional		
Formação em gestão para os líderes		

A última categoria secundária foi formada por duas primárias e se caracteriza pela necessidade do trabalhador em encontrar estímulos que possam contribuir para a sensação de segurança no trabalho e manutenção de seu desejo de permanecer na Instituição.

Tabela 11: Quinta categoria secundária

Categorias Primárias	Conceito Norteador	Categoria Secundária
Comprometimento	Estimulação e segurança para manutenção do trabalho.	Preservação e confiança
Rotatividade		

As categorias finais condensam todo o processo de escolhas de temas baseadas na repetição das falas dos participantes e norteadas pelas teorias estudadas. As representações embutidas e descobertas nas discussões foram suficientes para classificar os assuntos em temas que culminaram na formação das categorias por ora analisadas. A seguir estão expostas as duas categorias finais sustentadas pelas primárias e secundárias.

A categoria final, nomeada “Participação e reconhecimento como base para a autorrealização”, agregou as categorias “Reconhecimento e realização” e “Capacitação e equidade” partindo do pressuposto que elas se relacionam mais com fatores intrínsecos, como realização, reconhecimento, sentido de responsabilidade e desafios. Estes são valores atrelados às necessidades de realização do potencial humano no trabalho, essenciais para entender suas motivações.

Tabela 12: Primeira categoria final

Categorias Secundárias	Conceito Norteador	Categoria Final
Reconhecimento e realização	Evidencia a necessidade de se autodeterminar e posicionar na instituição, bem como a necessidade de se obter retorno aos seus esforços em forma de reconhecimento profissional e melhorias nas condições de trabalho.	Participação e reconhecimento como base para a autorrealização
Capacitação e equidade		

Por fim, a categoria final, intitulada “O poder dos gestores e sua influência sobre o processo motivacional” formada pelas secundárias “Relação entre motivação pessoal e fatores externos”, “Multicampia e liderança” e “Preservação e confiança” foram assim associadas por apresentarem características mais relacionadas aos fatores, os quais funcionam como apoio à realização das necessidades intrínsecas, além de dependerem diretamente da ação dos gestores e condições ambientais da Instituição.

Tabela 13: Segunda categoria final

Categorias Secundárias	Conceito Norteador	Categoria Final
Relação entre motivação pessoal e fatores externos	Apresenta as potencialidades presentes na tomada de decisão dos gestores, bem como suas ações, diante da realidade da Instituição e das reais expectativas dos servidores.	O poder dos gestores e sua influência sobre o processo motivacional
Multicampia e liderança		
Preservação e confiança		

A fim de demonstrar de forma sintética a formação das categorias, segue quadro explicativo sobre este processo:

Tabela 14: Síntese da formação das categorias

Categorias primárias	Categorias Secundárias	Categorias Finais	
Reconhecimento profissional	Reconhecimento e realização	Participação e reconhecimento como base para a autorrealização.	
Satisfação pessoal			
Motivação interna			
Tratamento igualitário			
Capacitação	Capacitação e equidade		
Questão salarial e de carreira			
Infraestrutura			
Instrutoria			
Técnicos e Analistas: divergências			
Relacionamento Interpessoal	Relação entre motivação pessoal e fatores externos	O poder dos gestores e outras Influências externas sobre o processo motivacional	
Lotação por competência			
necessidade da Instituição			
Multifuncionalidade			
Transparência na tomada de decisão	Multicampia e liderança		
Multicampia e RGD			
Avaliação Institucional			
Formação em gestão para os líderes	Preservação e confiança		
Comprometimento			
Rotatividade			

5.1.3 Inferências e discussões

Considerando que a técnica do Grupo Focal se mostrou satisfatória na coleta de informações, permitindo uma significativa experiência no que tange o conhecimento sobre as representações do grupo a respeito dos aspectos motivacionais para o trabalho na UNEB; considerando também a categorização das informações através da Análise de Conteúdo, chegou-se a um patamar da pesquisa no qual é possível fazer algumas inferências sobre os resultados alcançados até o momento.

Sobre a categoria final “Participação e reconhecimento como base para a autorrealização”, formada a partir das categorias secundárias “Reconhecimento e realização” e “Capacitação e equidade”, percebemos uma estreita ligação entre as falas dos participantes e algumas ideias fundamentadas nas principais teorias sobre

motivação. Começando pela Teoria das Necessidades de Maslow (1943), os participantes demonstraram que, embora as necessidades básicas, como as fisiológicas e de segurança, sejam importantes, o que os mantem motivados são as necessidades de autorrealização e autoestima, localizadas no topo da pirâmide exposta por Maslow. Essa afirmação tem fundamento nos trechos transcritos abaixo:

Mas eu me sinto mais reconhecida trabalhando na UNEB do que meu trabalho na minha profissão original que eu larguei para trabalhar no Estado. A UNEB me dá uma coisa que eu não tenho em nenhum outro lugar: eu vejo meu trabalho, eu consigo visualizar meu trabalho. (...) O que me segura agora é esse reconhecimento que eu tenho aqui que eu não tenho em outro lugar, se não já teria saído, mesmo com as motivações externas. (Falante 7)

A questão do tratamento é importante, por exemplo quando um aluno te diz que colocou seu nome nos agradecimentos do TCC. Ser reconhecido! (Falante 8)

Em relação à questão do reconhecimento, trago mais um ponto que é a questão da gestão mesmo. A gestão do departamento tem um papel fundamental nisso. Os cargos têm que ser dos técnicos do departamento e não de gente de fora. A valorização é importante! Quando o diretor vê seu potencial e te ajuda a desenvolvê-lo, isso motiva a gente. (Falante 6)

O que alimenta o nosso desejo mesmo é não só a necessidade do salário, ou seja, de estar feliz, de conviver com as pessoas. (...) os terceirizados ficam até três meses sem receber salário, mas todos continuam trabalhando por conta do companheirismo e são motivados. E isso é da relação de trabalho. (Falante 6).

Falas como estas também evidenciam as afirmações de Herzberg (1968) sobre a Teoria Bifatorial, a qual propõe que experiências motivacionais são as decorrentes de fatores intrínsecos, a exemplo de realização, reconhecimento, sentido de responsabilidade e desafios do próprio trabalho. Por outro lado, as experiências que desmotivam são geralmente decorrentes de fatores extrínsecos, ou fatores de higiene, e estão mais relacionadas com as condições do ambiente de trabalho, as normas, regras administrativas e sistema de salários.

Entende-se, portanto, que questões como as salariais e de carreira são importantes e necessárias, mas não são suficientes para manter as pessoas motivadas. Elas precisam estar atreladas aos fatores intrínsecos de satisfação para a manutenção do estado motivado, do contrário os benefícios e incrementos salariais podem promover um contentamento temporário, mas não são capazes de manter um comportamento motivado duradouro. Ou ainda, um incremento salarial esporádico ou periódico, se precisar ser removido por algum motivo, certamente irá desmotivar.

Um dos pontos que mais chamaram atenção nas falas foram os

relacionados às questões de capacitação e instrutória. Em relação aos cursos de capacitação promovidos pela UNEB e direcionados aos servidores participantes, foram considerados insatisfatórios no que tange as reais necessidades dos campi onde atuam. Além disso, questionou-se os critérios de seleção dos instrutores e as competências que estes possuem para ministrar os cursos.

A título de informação, a UNEB faz uma seleção interna para instrutores que, que devem ser do quadro efetivo da Universidade, os quais participam de um encontro de três dias no qual são apresentadas suas habilidades e competências e ao final deste período alguns selecionados são indicados para participar de um curso de instrutória do Estado. Após esta preparação, estas pessoas elaboram cursos de capacitação que, após a provação da PGDP, são ministrados nos departamentos do interior e capital. Os critérios para escolha destas pessoas e dispensa de outras que foram questionados nas discussões. Estes apontamentos ficaram evidentes nas seguintes falas:

Falta esforço para capacitação por parte da Universidade. (Falante 4)
 Quando a qualificação demora de chegar em certos departamentos a gente tem que abraçar a função e se virar. (...) A qualificação é importante para os funcionários. A UNEB tem que pensar nisso. (Falante 5)
 Em relação a capacitação específica para a área de trabalho a UNEB deixa um pouco a desejar. (Falante 3)
 A UNEB não oferece curso pra gente específico das áreas. A gente muda de setor, mas não tem capacitação para isso. Não tem encontros coletivos, como esse, para discussões. Isso motivaria a gente. (Falante 7)
 Na UNEB nós somos autodidatas. (Falante 1)
 Eu acho também que as decisões são unilaterais. Os cursos da PGDP são formulados sem pedir opinião nossa. O último curso que tomei de secretária foi em 2014. Eu pedi o curso de padronização de documentos porque cada departamento parece que trabalha com documentos diferentes para a mesma função, sei disso porque já trabalhei em mais de um deles. Liguei para saber do curso, mas não tive resposta. (...) Outra coisa que não concordo: que os cursos dependem de instrutores, que a gente nem sabe como foram selecionados. A instrutora que veio aqui para curso de processos deu muita informação errada. Como essa pessoa tem competência para ensinar tramitação de processo? Como ela foi qualificada para ensinar a gente? (Falante 3)

Como pôde ser observado, foi apontada a necessidade de cursos mais condizentes com a realidade local dos campi, com a indispensável participação dos servidores na escolha dos temas, além de mais objetividade e clareza na seleção dos instrutores destes cursos.

As divergências entre professores e técnicos foram evidenciadas nas participações no que diz respeito ao tratamento dispensado pelos gestores a cada

categoria. A cobrança diferenciada em relação aos horários de trabalho, faltas e atuação nos projetos foram destaque nas falas. Algo importante a ser salientado foram as distintas percepções de justiça, igualdade no tratamento e reconhecimento de um departamento para outro. Em dois deles não houve a percepção do esforço dos diretores quanto a tratar destas questões, mas no terceiro houve um destaque em várias falas no que se refere a abertura para atuação dos técnicos nas atividades departamentais, bem como um reconhecimento da gestão local.

As diferenças nas funções exercidas e na carreira dos técnicos e analistas apareceram nas falas dos participantes em forma de desabafo de ambas categorias. As questões salarial e dos critérios exigidos para promoção de carreira representaram destaque ao afirmarem, por exemplo, que duas ou mais pessoas, apesar de pertencerem a categorias diferentes de técnicos administrativos, trabalham no mesmo setor, exercem as mesmas funções e possuem distintas remunerações.

Acho que a UNEB não diferencia bem a questão das funções dos técnicos e analistas. Não existe essa divisão. Mas nós fazemos as divisões nos setores de trabalho de acordo com nossas responsabilidades. Mas é notório a questão do salário e da progressão na carreira. (Falante 3)

Essa é uma questão do Governo do Estado, que fez o concurso. A definição das vagas. No meu departamento uma analista e uma técnica assumem a mesma função de secretária de colegiado, as duas fazem as mesmas atividades, mas a analista ganha mais. Acho que isso é horrível. É desmotivante pro técnico. (Falante 2)

Essa situação também é desmotivante para o analista porque o técnico está desempenhando as funções dele como secretário, o analista que está exercendo a função do técnico. Se ele fez o concurso para técnico sabia de suas funções. (Falante 5)

Localmente, não temos um regimento que diz que o analista faz isso e o técnico faz aquilo. (Falante 8)

Identificou-se dois fatores externos que provocam desmotivação nos servidores. Primeiro, a remuneração menor para o técnico universitário que exerce as mesmas funções que um analista universitário. Segundo, para o analista que está deslocado da função que deveria exercer, definida no edital do concurso que prestou, de assistência a desenvolvimento de projetos e assessoria especial.

Além da falta de regimentos internos que definam bem as atividades a serem exercidas pelos analista e técnicos universitários, percebeu-se que as necessidades de alocação de servidores nos diversos setores dos campi são um dos principais motivos para que essas situações aconteçam. A não observação das

competências e desejos para definição do setor de trabalho, aliada a indefinição local das funções por categoria, são as causadoras deste tipo de conflito.

A remuneração e planos de carreira são questões organizadas pelo Estado e os servidores são submetidos a elas. Porém, a Universidade possui autonomia para cobrar melhorias quanto a isso junto as entidades superiores; definir regras e critérios em relação às funções exercidas pelos técnicos e analistas no âmbito interno; estabelecer normas claras e equitativas para seleções internas (bolsas, instrutoria, programas especiais remunerados, etc) incentivo ao desenvolvimento acadêmico e profissional, com maior abrangência para os servidores do interior do Estado; promoção de cursos que atendam as necessidades locais e visem o desenvolvimento de competências; observação destas competências para o deslocamento do servidores para seu setor de trabalho; etc.

Como se observou, a primeira categoria final foi construída com foco nas necessidades pessoais dos participantes identificadas em suas representações sobre a motivação para o trabalho na UNEB. Os principais pontos abordados foram os relacionados à realização pessoal e profissional; reconhecimento no trabalho; autonomia; necessidade de desenvolvimento de competências através da capacitação; e equidade no tratamento dispensado aos servidores. Em vários momentos se constatou, como já esperado e apontado na discussão teórica, a relação destes fatores com ações dos gestores, bem como questões ambientais e culturais da Universidade, o que será discutido mais profundamente na segunda categoria final.

A categoria final denominada “O poder dos gestores e outras Influências externas sobre o processo motivacional” resultou da junção de três categorias secundárias: “Relação entre motivação pessoal e fatores externos”, “Multicampia e liderança” e “Preservação e confiança”.

As influências externas sobre a motivação são originadas em situações que podem ser de natureza subjetiva, como o relacionamento interpessoal, que depende da integração com outros indivíduos, afiliação a grupos a fim de se obter trocas e a necessidade de aceitação nestes círculos. Este é um fator ligado também à cultura organizacional, muito relacionada ao desejo de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido. Vê-se nos trechos abaixo algumas citações sobre este assunto:

Outra coisa importante são as relações interpessoais. Hoje, o que me motiva para estar na UNEB é a relação que eu tenho com meus colegas de trabalho, graças a Deus! (...) Tenho minhas queixas, mas gosto do que faço e tenho uma boa relação com meus colegas (Falante 3)
 A cooperação entre os colegas motiva muito. (Falante 8)
 É importante saber como tratar as pessoas para que elas se sintam motivadas. (Falante 7)

O reconhecimento das competências dos indivíduos no local de trabalho, bem como a oportunidade de utilizá-las no desempenho de suas funções foi uma questão que apareceu nas discussões de forma a identificar este item como desmotivante diante da realidade apresentada pelos participantes, conforme falas abaixo:

Aqui você não trabalha na sua área específica de formação, você trabalha onde tem a necessidade. Isso desmotiva! Você não vai trabalhar motivado. Existem até conflitos pessoais por causa disso. (Falante 3)
 Eu elaborei um projeto de RH completo, mas foi contratado alguém de fora, foi feita uma seleção, para assumir o Setor. E essa pessoa não tinha formação e competências para isso. (Falante 7)
 Às vezes as alocações acontecem não por conhecimento nem por competência, mas por questões pessoais. (Falante 3)

Algo interessante notado nas conversas foi o fato da multifuncionalidade, caracterizada aqui como a necessidade de desempenho de várias funções ao mesmo tempo, seja pela falta de servidores suficientes ou pela escolha do trabalhador. Um dos participantes expressou sua satisfação em atuar nessas condições: “Eu desempenho várias funções por falta de funcionários no meu departamento, mas eu gosto dessa multifuncionalidade.” (Falante 5). Porém, os demais demonstraram preocupação:

Mas existem funções específicas, bibliotecário por exemplo, que exigem um profissional qualificado. (Falante 3)
 Por conta da falta de servidores no meu departamento existe um grande acúmulo de funções e as vezes isso desmotiva por que não conseguimos terminar o que começamos. (...) Eu adoro trabalhar no meu setor, adoro meus colegas de trabalho e meu departamento. Eu só queria que se dividissem mais o fardo (Falante 1)

Esta questão está atrelada a identificação e desenvolvimento de competências para designação de trabalhadores aos setores de trabalho. Este problema ocorre em parte pela Universidade não contar com servidores suficientes e que possuem as competências necessárias para assumir as funções para as quais são designados. Além disso, as decisões que afetam a vida funcional dos

servidores, segundo os participantes, não são tomadas com base em critérios claros e conhecidos, o que implica em um clima de desconfiança, como pode ser constatado na fala:

No meu departamento não existe união entre os técnicos. Existe briga por cargos, bolsas, etc. Não tem um critério claro para a divisão e disponibilização. (Falante 3)

Observa-se neste trecho que quando se trata de divisão de cargos, disponibilização de bolsas ou algum outro benefício, podem aparecer conflitos entre os técnicos, apesar de a maioria dos participantes ter identificado um clima amigável no dia a dia do trabalho. Este problema, como apontado na fala, poderia ser resolvido ou amenizado com o estabelecimento de critérios claros para a concessão de benefícios e divulgação destas regras.

O estabelecimento da UNEB como uma Universidade multicampi cumpre seu objetivo na medida em que o ensino superior foi expandido para regiões mais distantes dos grandes centros. Porém, permanecem os desafios de se manter uma estrutura com seu nível de complexidade que vão desde a adaptação regional às decisões de gestão de pessoas e recursos diversos. A criação das RGDs é uma estratégia prevista no Plano de Metas da UNEB desde 2010 que poderia apoiar esses mecanismos de gestão, porém ainda não mostrou resultados. Surpreendentemente, nas discussões do Grupo Focal apareceram falas que atestam a falta de conhecimento sobre o que são as RGDs e quais seus objetivos:

Essa questão da multicampia também dificulta. (...) Também falta pessoas especializadas na área para assumir as funções do Setor de RH nos departamentos.” As funções são amplas, mas falta a visão da UNEB para alocar as pessoas nos locais certos. (Falante 2)

Por conta da distância, por conta de técnicos competentes pra fazer a gestão funcionar. Tem que haver a democratização das ações de gestão de pessoas, tanto para os técnicos e também para os professores, que precisam. (...) Acho que é mediar esse vínculo da gestão, Administração Central com o próprio departamento. As Redes de Gestão por exemplo, já se conversa sobre isso há muito tempo, mas entra gestor e sai gestor e isso não se concretiza. Fica sempre em reuniões e conversas e nunca chega. Também tem a falta de recursos para tentar minimizar isso, inclusive para disponibilizar cursos de capacitação necessários (Falante 1)

Não existe um alinhamento sobre o que é disponibilizado e o que os departamentos precisam. Eu já trabalhei na administração central e sei que a UNEB não sabe trabalhar em rede. A administração central trabalha pra dar conta de Salvador, do campus I. E a gente fica pedindo favor aos colegas pra ajudar a gente no interior. Isso não deve existir na multicampia. (Falante 6)

Eu nem conhecia a RGD. Estou ouvindo falar aqui. (Falante 2)

Eu já ouvir falar, mas as ações não conheço. (Falante 3)

Emergiram também ideias sobre como as Redes de Gestão poderiam funcionar. Essas falas são um exemplo de que os servidores técnicos possuem competência e desejo de participar das decisões que envolvem a gestão. Algo promissor é a proposta de um gestor para cada Rede. Obviamente, isso demandaria esforços para organização de seleção destas pessoas, remuneração, etc. Mas é algo a se pensar.

E se houvesse um gestor por Rede? Os problemas ficariam minimizados porque nós teríamos um gestor pra tratar e não diretamente o Reitor. Uma via de acesso. (Falante 5)

O projeto da RGD é interessante, mas na prática não acontece como deveria. Eu volto a dizer que a UNEB não sabe trabalhar em Rede. (...) As regiões poderiam trabalhar melhor assim. (Falante 6)

A RGD para promoção de cursos de capacitação é uma maneira de começar o trabalho. Seria bom por causa dos custos. (Falante 1)

Sobre a avaliação institucional, criticou-se a falta de discussão destas questões e também a falta de participação dos Departamentos neste processo: “Na avaliação institucional você não vê essas questões sendo apontadas. Você não vê em cada departamento ter grupos de avaliação. Vemos CONSU, alguns grupos em Salvador, mas avaliação mesmo não vemos”. (Falante 1)

Sobre a formação e competências dos gestores locais (diretores de Departamento), constatou-se o que aparece nos estudos de Meyer Junior (2014) abordados anteriormente. A ênfase que é dada na administração universitária, principalmente a pública, é a da “administração professoral”, desempenhada por docentes sem formação em gestão. Em contrapartida, existe também as empresas atuantes no ensino superior que exercem a “administração profissional”. O conhecimento pedagógico é importante para a atuação do gestor universitário, porém há que se ter uma experiência administrativa ou pessoas que conheçam os procedimentos e estratégias de gestão para oferecer o apoio necessário. Sobre isso, os participantes opinaram da seguinte forma:

E também os nossos diretores, em sua maioria, não entendem nada disso que a gente está falando. Muitos querem só manter o corporativismo. Eles não têm formação para gestão. (Falante 6)

Também é pouco tempo de gestão, somente 2 a 4 anos. Nos dois primeiros anos ele aprendeu um pouco como lidar com as situações e nos outros dois ele tenta implementar alguma coisa. (Falante 7)

O cargo de gestão é técnico e não pedagógico. (Falante 1)

Quando uma pergunta é feita para eles, não sabem responder. Tem que perguntar ao secretário. (Falante 3)

Outra perspectiva identificada nos diálogos do grupo foi a relacionada ao comprometimento com o trabalho e como isso interfere no processo motivacional, mesmo quando se observa essa característica em outras pessoas pertencentes a distintas categorias de servidores. É como se um comportamento “descomprometido” de uma categoria, no caso específico aqui dos professores, fosse tolerado, o que não aconteceria se acontecesse com os técnicos.

Os professores assumem a coordenação pedagógica da UPT, mas não cumprem o compromisso de disponibilizar a carga horária requerida para isso, só querem vir no seu dia de aula. (Falante 3)

O professor está na UNEB de passagem, não tem como ter parcerias com prefeituras, com outras instituições, com ONGs, para fazer projetos consistentes para a comunidade. Eles não conhecem o município. Professor termina o doutorado e vai embora. Isso está acontecendo com os técnicos também, eles vão embora. A UNEB se torna via de passagem. (Falante 5)

A saída de servidores técnicos, seja através de pedidos de exoneração ou transferência para outros departamentos, principalmente da capital, também provoca nos que ficam uma sensação de desconforto, ao se depararem com problemas para desempenhar suas atividades, como por exemplo acúmulo de funções e falta de instrução sobre como realizá-las.

A gente tem outro problema que a nossa RH não é efetiva. Ela saiu e todo o GT de RH que ela participou em dois anos foi tudo jogado fora. (Falante 7)
No meu departamento não tem bibliotecário e ficamos sem catalogar os livros de doações. (Falante 5)

Os relatos apresentados nas discussões em grupo mostraram que existe satisfação ao se trabalhar na UNEB, principalmente quanto ao valor atribuído aos objetivos da Instituição enquanto formadora e promotora de cidadania e em relação a sua importância para o desenvolvimento da sociedade local, respeitando suas especificidades.

Emergiram também de maneira recorrente nos discursos, expressões que reportam ao companheirismo entre os colegas e ao clima de reciprocidade. No entanto, a falta de clareza nos critérios de concessão de benefícios foi identificada como causa de conflitos no ambiente de trabalho.

As falas também deixaram transparecer situações que indicam ausência ou

falha nos mecanismos de gestão de pessoas, como por exemplo falta de cursos específicos; estratégias de valorização dos servidores que estão mais distantes da capital e que, por isso, enfrentam dificuldades para almejar cargos e funções com melhores retornos financeiros; e avaliação das competências para direcionamento às funções.

Por um lado, os servidores se sentem reconhecidos pelo seu trabalho na medida em que os alunos e colegas demonstram isso, porém existe a necessidade de reconhecimento e tratamento igualitário por parte dos gestores que devem ficar atentos a esta questão. Este é um ponto importante e unânime entre os teóricos que tratam da motivação para o trabalho.

Os departamentos estudados sofrem com o mesmo problema da falta de servidores técnicos suficientes para atender as suas demandas. Muitos veem a UNEB como caminho de passagem para outros concursos mais vantajosos financeiramente e que demonstrem uma inserção mais valorizada socialmente. Sabe-se que os novos concursos dependem da disponibilização de vagas pelo governo do Estado, porém há que se pensar institucionalmente em mecanismos voltados à valorização dos técnicos e analistas universitários para que eles tenham suas necessidades atendidas enquanto trabalhadores.

5.2 Produção de dados - questionários

Segundo informações da Gerência de Gestão de Pessoas, órgão pertencente à PGDP/UNEB, os três departamentos selecionados possuem juntos 44 servidores técnicos administrativos (36 técnicos universitários e 8 analistas universitários). No entanto, descobriu-se através de contato direto com os Setores de RH locais que o total de servidores na verdade é de 34 (25 técnicos e 9 analistas). É possível que a lista passada pela PGDP não esteja atualizada com as transferências de servidores entre os departamentos e setores da UNEB.

O questionário foi composto por 28 perguntas, seguindo-se o padrão estabelecido na metodologia desta pesquisa e a proposta apresentada anteriormente. Visando melhor organização, rapidez no envio, mais comodidade aos participantes, bem como agilidade na recepção das respostas, as perguntas foram dispostas na ferramenta google forms. Após a organização do questionário, e-mails foram enviados aos participantes, explicando os objetivos da pesquisa e

convidando-os a participar dela através do acesso a um link que os direcionava ao questionário.

Das 34 pessoas convidadas, 19 enviaram as respostas, número considerado bom tendo em vista que representa 56% dos participantes. Quanto às variáveis analisadas o estudo com os questionários se concentrou nos atributos dos participantes (características pessoais como sexo e escolaridade), comportamentos e conhecimentos sobre o tema.

As perguntas foram formadas a partir dos objetivos da pesquisa, principalmente nos que se refere a identificar o que os servidores da UNEB representam sobre as dimensões motivacionais da Instituição e averiguar a influência das ações institucionais promovidas pela UNEB sobre a motivação dos servidores pesquisados, além de obter subsídios para a formação do perfil motivacional do grupo. Este padrão segue de acordo com o analisado nas discussões do Grupo Focal.

5.2.1 Análise de dados dos questionários

As primeiras perguntas correspondem a informações sobre algumas características dos participantes, como sexo, faixa etária, escolaridade, categoria profissional e tempo de serviço na UNEB. Todos assumem uma carga horaria de 40 horas semanas, embora possam optar por 30 horas.

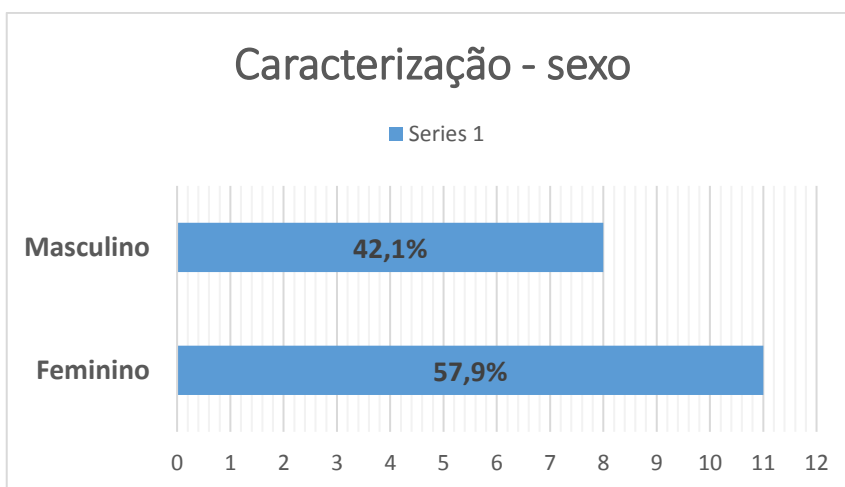


Figura 5: Caracterização - sexo

A maioria dos que responderam ao questionário foi composta por mulheres (57,9%), com idade superior aos 40 anos. 68% possuem graduação ou

especialização. 89,5% estão na categoria profissional de técnico universitário e 10,5% é analista universitário. Os dados mostram que embora a maioria possua requisito para ser analista, ou seja, nível superior completo, exercem a função de técnico por força de concurso público.

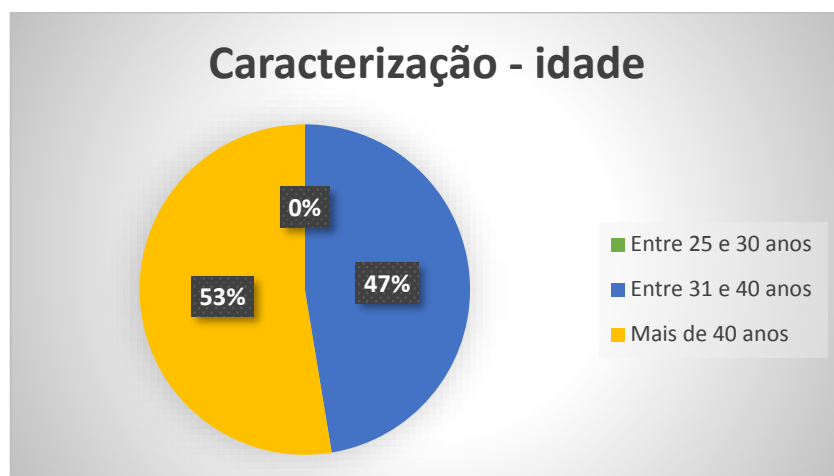


Figura 6: Caracterização - idade

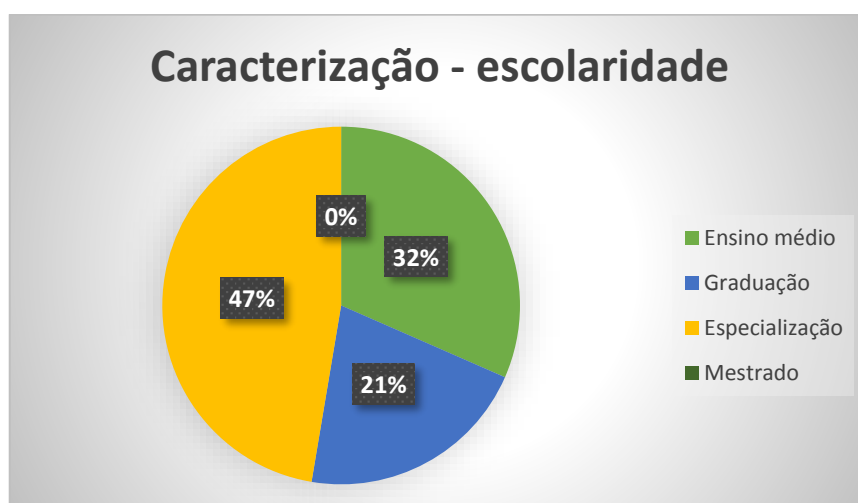


Figura 7: Caracterização - escolaridade

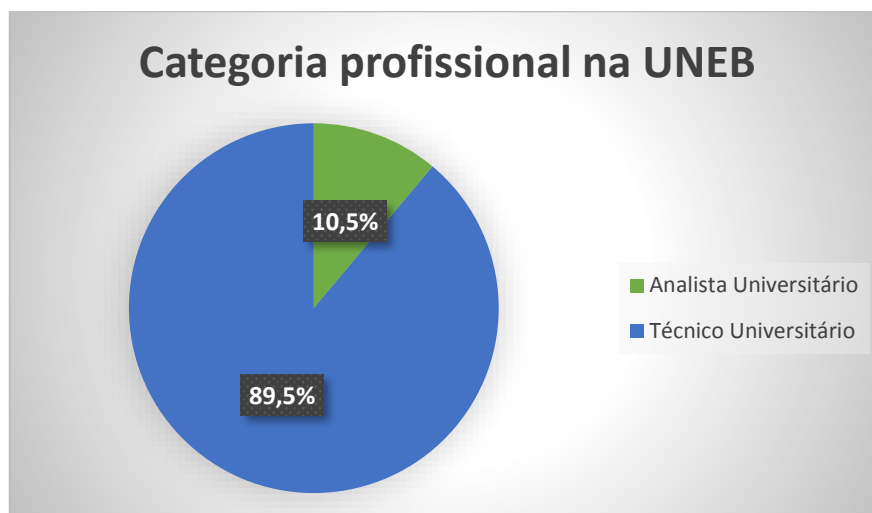


Figura 8: Categoria profissional na UNEB

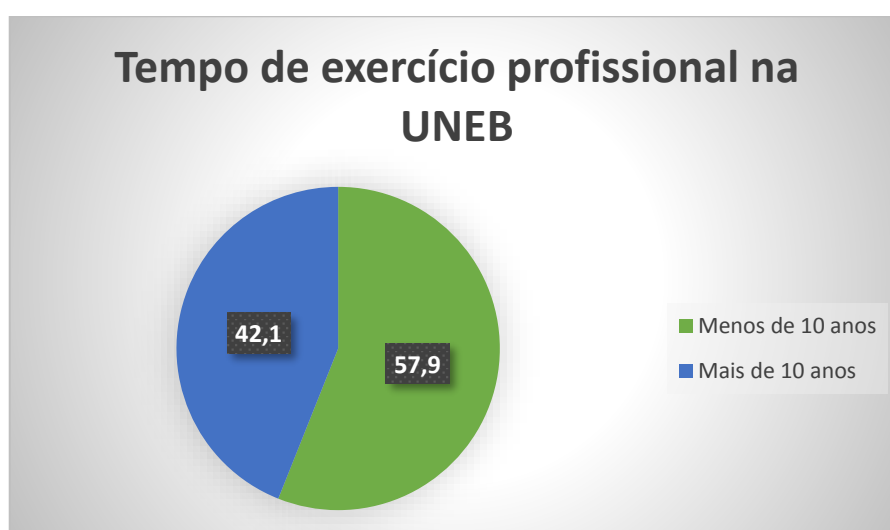


Figura 9: Tempo de exercício profissional na UNEB

Os servidores que tem menos de 10 anos de exercício profissional na UNEB (57,9%) são os que foram aprovados no último concurso público destinado para técnicos administrativos (Edital 022/2010), nas categorias de técnico universitário e analista universitário. Os demais (42,1%), com mais de 10 anos de exercício, são de outros concursos. Sabe-se que em um período de quase 10 anos do concurso mais recente, muitas pessoas pediram exoneração destas funções. Pelas informações da PGDP, não se sabe o número exato, mas no Departamento de Santo Antonio de Jesus, por exemplo, 12 técnicos e analistas nomeados não estão mais neste Campus, seja por pedido de exoneração ou remoção para outros Departamentos. Mesmo com estas saídas, a porcentagem de técnicos com menos tempo de trabalho

é maior. Existem também situações como aposentadoria e falecimento dos mais antigos. Todas estas questões apontam para a necessidade urgente de contratação de novos servidores.

Situações como estas podem influenciar no processo motivacional dos servidores na medida em que com menos pessoas trabalhando as atividades se acumulam provocando a sobrecarga de trabalho e a necessidade de desempenhar várias funções ao mesmo tempo. Nas discussões das reuniões do GF houve comentários convergentes sobre este assunto.

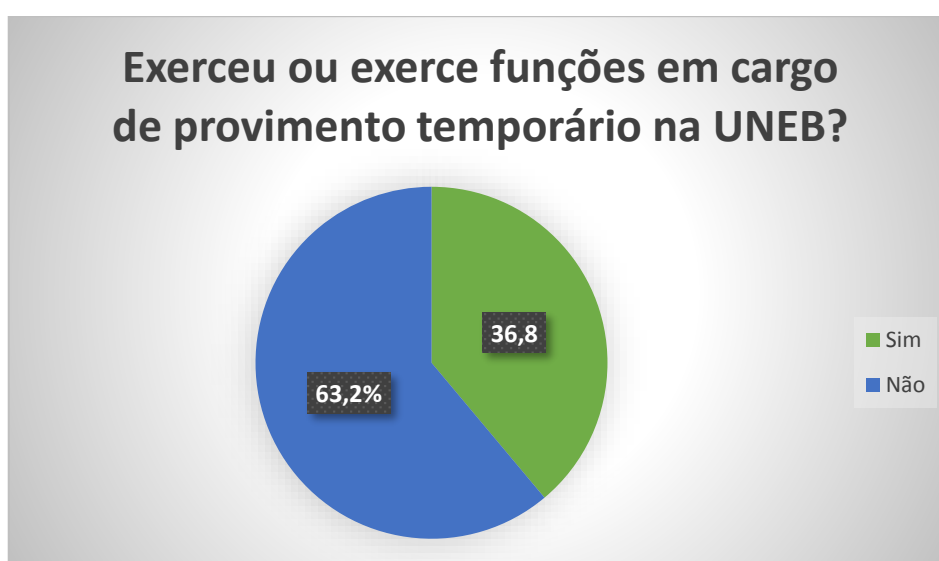


Figura 10: Exerceu ou exerce funções em cargo de provimento temporário na UNEB?

Os cargos de provimento temporário são de livre nomeação e exoneração, ficando à critério dos gestores dos Departamentos a escolha das pessoas para ocupa-los. A maioria dos participantes (62,2%) nunca exerceu este tipo de função. Ao fazermos uma análise cruzada de dados, descobrimos que entre os que possuem mais tempo de serviço, 5 pessoas já assumiram ou estão assumindo este tipo de função, enquanto que no grupo com menos tempo foram 2 pessoas, todos na categoria de técnicos. Nenhum analista participante assumiu cargo na UNEB. Isto demonstra certo equilíbrio nas nomeações no que se refere ao tempo de serviço e mesmo entre as categorias, tendo em vista que 89,5% dos participantes da pesquisa são técnicos, embora na análise do grupo focal, houve queixas sobre os critérios para as escolhas dos ocupantes dos cargos.

Em relação ao envolvimento das famílias dos servidores em atividades promovidas pela UNEB (Figura 11), como uma das demandas motivacionais do

trabalhador expostas na Tabela 2, necessária para formação do perfil motivacional do grupo, observa-se que 90% das repostas foram enfáticas em expressar que a UNEB não promove este tipo de atividade.

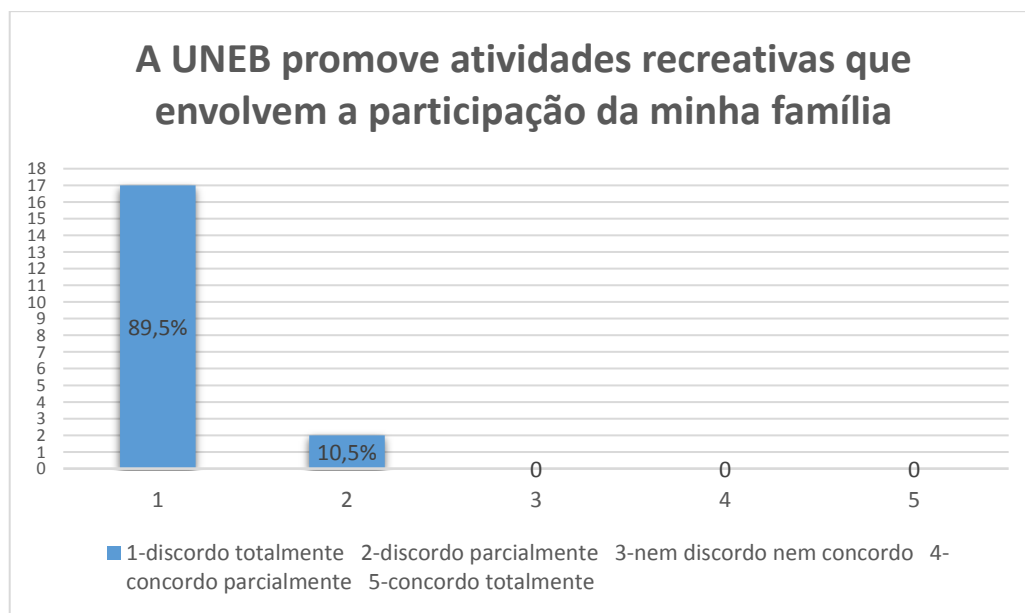


Figura 11: A UNEB promove atividades recreativas que envolvem a participação da minha família

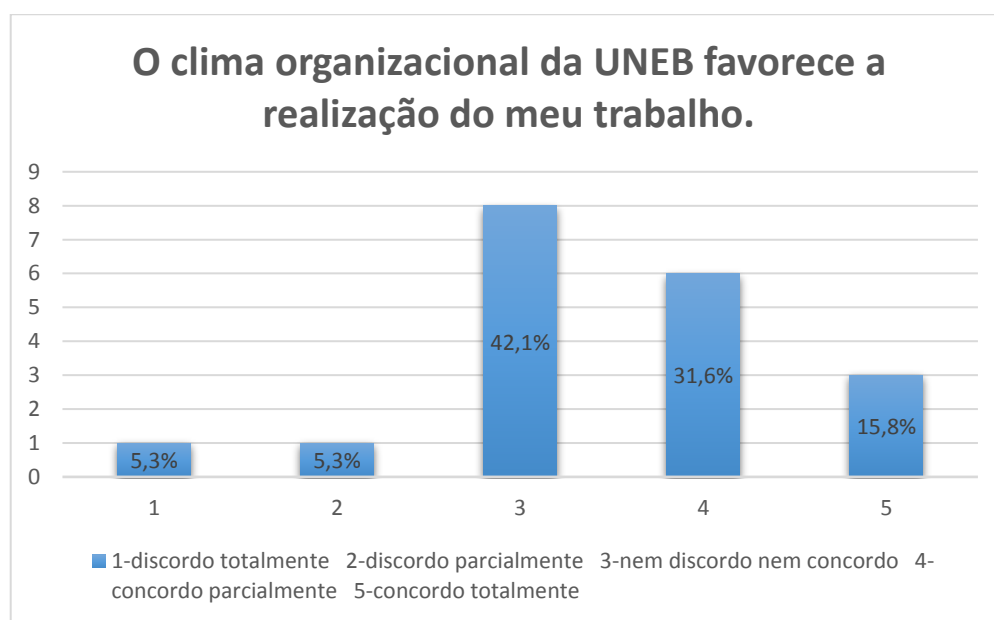


Figura 12: O clima organizacional da UNEB favorece a realização do meu trabalho.

Duas afirmações postas no questionário (Figuras 12 e 13), clima organizacional harmônico e respeito à natureza, são ligadas ao que Tamayo e Paschoal (2003) chamaram de Universalismo, conceito que integra a ideia do

comum a todos.

Sobre a afirmação “O clima organizacional da UNEB favorece a realização do meu trabalho.”, 42,1% nem discordaram nem concordaram, enquanto que 47,2 responderam que concordavam ou concordavam parcialmente com a afirmação. A porcentagem dos que opinaram demonstra o reconhecimento de um clima organizacional favorável para o trabalho na UNEB. Embora exista uma porcentagem considerável dos que não deram resposta positiva nem negativa, levando a crer que não souberam ou não quiseram opinar sobre o assunto.

Em relação à conservação do meio ambiente, a maioria das respostas apontou para o desconhecimento de promoção deste tipo de ações por parte da UNEB. (Figura 13)

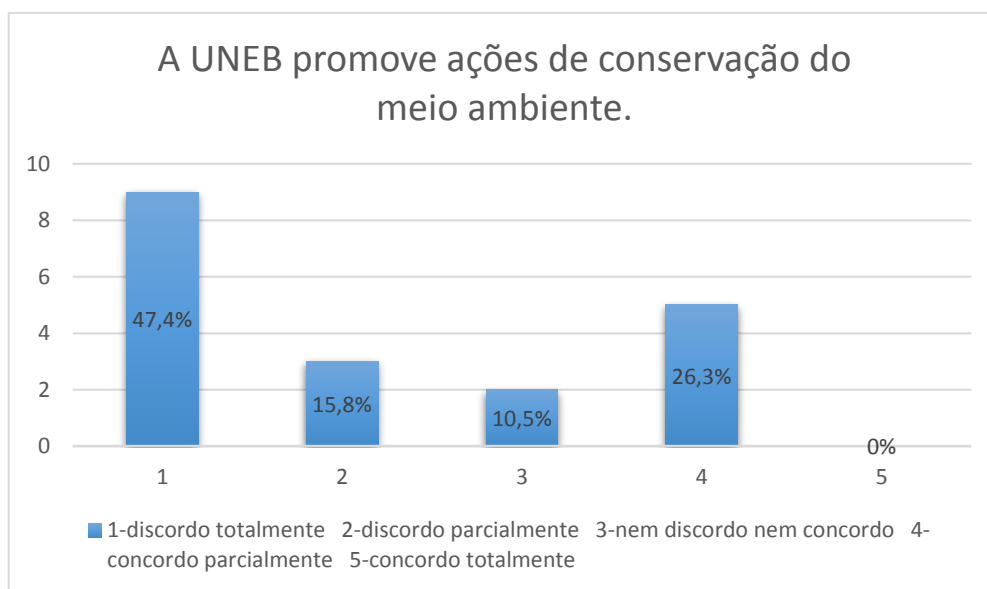


Figura 13: A UNEB promove ações de conservação do meio ambiente.

As próximas duas figuras dizem respeito à demanda motivacional de poder Tamayo e Paschoal (2003), as quais expressam prestígio dos papéis e tarefas laborais, participação nas decisões e reconhecimento do mérito. No quesito de participação nas decisões, 57,9% das respostas foram positivas, apesar de terem ressalvas, ou seja, concordaram parcialmente com a afirmação.

Essa situação pode ser explicada quando retomamos as falas obtidas nas reuniões do GF. Em relação à execução das atividades nos setores de trabalho locais, houve uma expressão de autonomia. No entanto, quando se trata de decisões mais abrangentes que impactam direta ou indiretamente, como a escolha de cursos de capacitação, por exemplo, não há essa participação.

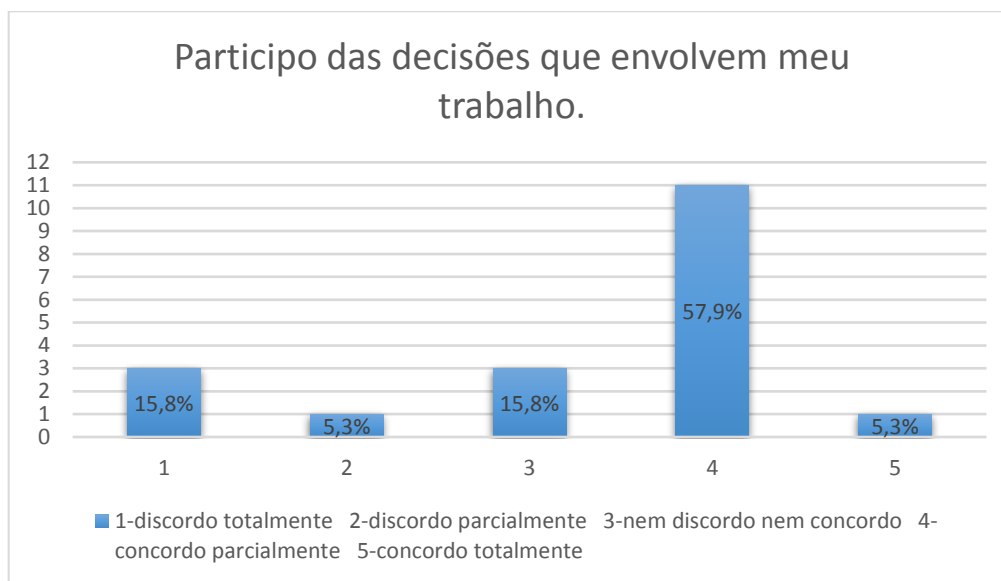


Figura 14: Participo das decisões que envolvem meu trabalho.

Em relação a ser reconhecido pelo trabalho (Figura 15), 10,5 % concordou totalmente com a afirmação, enquanto que 36,8 % expressou a concordância com ressalvas. O reconhecimento pelo trabalho apareceu também em algumas observações nas discussões do GF. Em relação ao reconhecimento externo, de alunos, por exemplo, as pessoas se sentiram satisfeitas. Porém, salientaram a necessidade dos Gestores promoverem esse reconhecimento internamente.

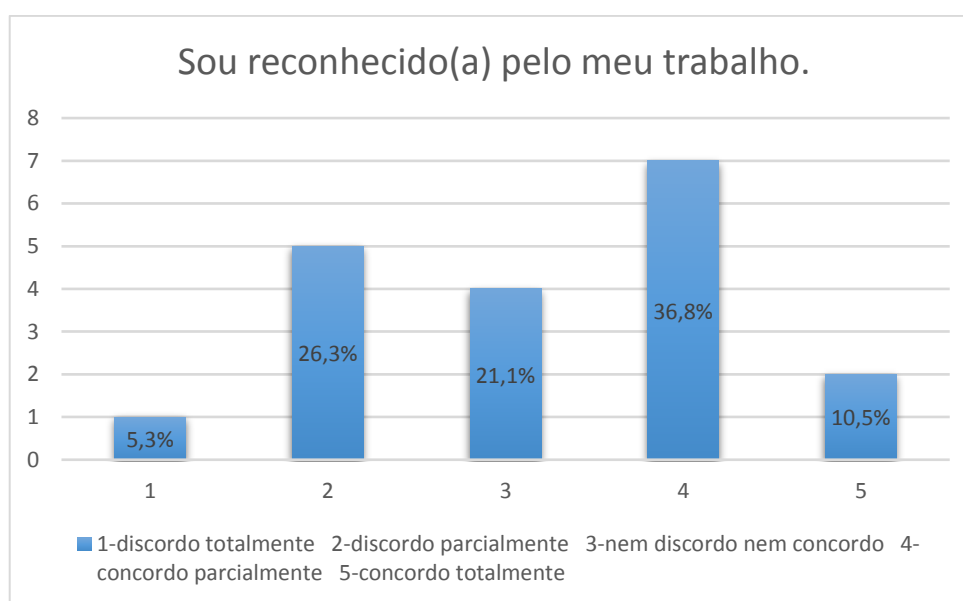


Figura 15: Sou reconhecido(a) pelo meu trabalho.

A realização pessoal e profissional é um dos principais fatores que interagem com a motivação para o trabalho. Além dos anseios de cada indivíduo, as condições de trabalho impactam nesse aspecto, as quais envolvem, por exemplo, capacitação condizente com a realidade vivida no trabalho, autonomia para gerenciamento das próprias carreias, sensação de justiça e equidade, além de planos concretos para desenvolvimento profissional, como promoções e avanços na carreira. As próximas quatro figuras demonstram, através das respostas dos participantes, o que pensam sobre essas questões na UNEB.

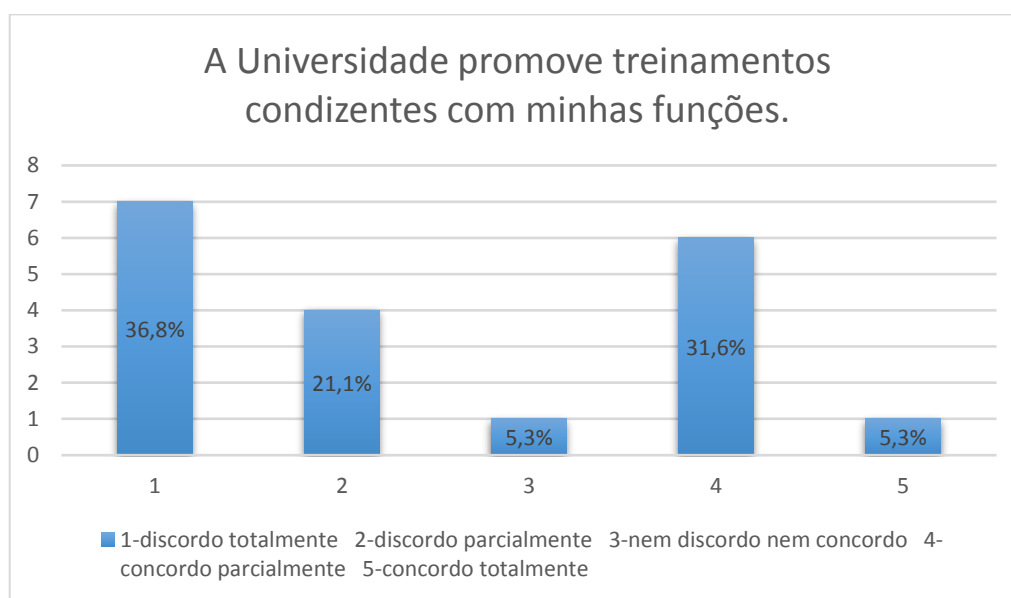


Figura 16: A Universidade promove treinamentos condizentes com minhas funções.

A questão do treinamento e capacitação no âmbito dos departamentos estudados foi levantada desde as reuniões do GF e trouxeram reflexões sobre como os servidores enxergam a necessidade de melhorias no plano de capacitação da Universidade. 36,8 % discordaram totalmente da afirmação: “A Universidade promove treinamentos condizentes com minhas funções” e 21,1% discordaram parcialmente com ela. Os cursos existem, porém houve queixas quanto à qualidade das informações prestadas e a falta de interesse em ouvir os servidores dos campi sobre qual curso seria mais adequado às necessidades deles.

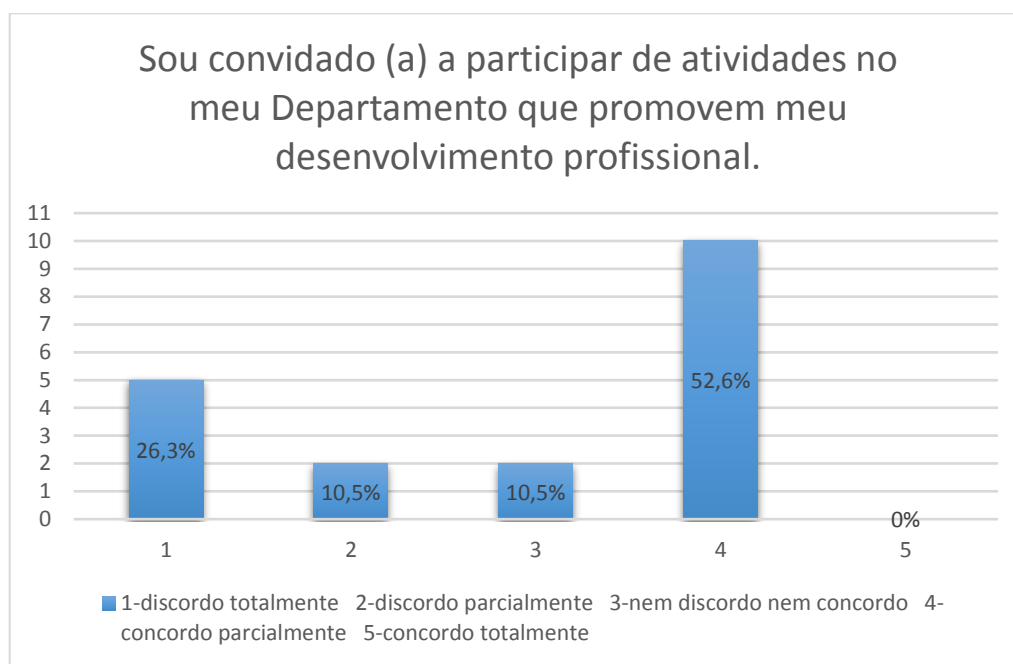


Figura 17: Sou convidado (a) a participar de atividades no meu Departamento que promovem meu desenvolvimento profissional.

No âmbito departamental, no entanto, 52,6% concordaram parcialmente com a afirmativa: “Sou convidado (a) a participar de atividades no meu Departamento que promovem meu desenvolvimento profissional”. Isso demonstra uma maior participação quando se trata de atividades locais.

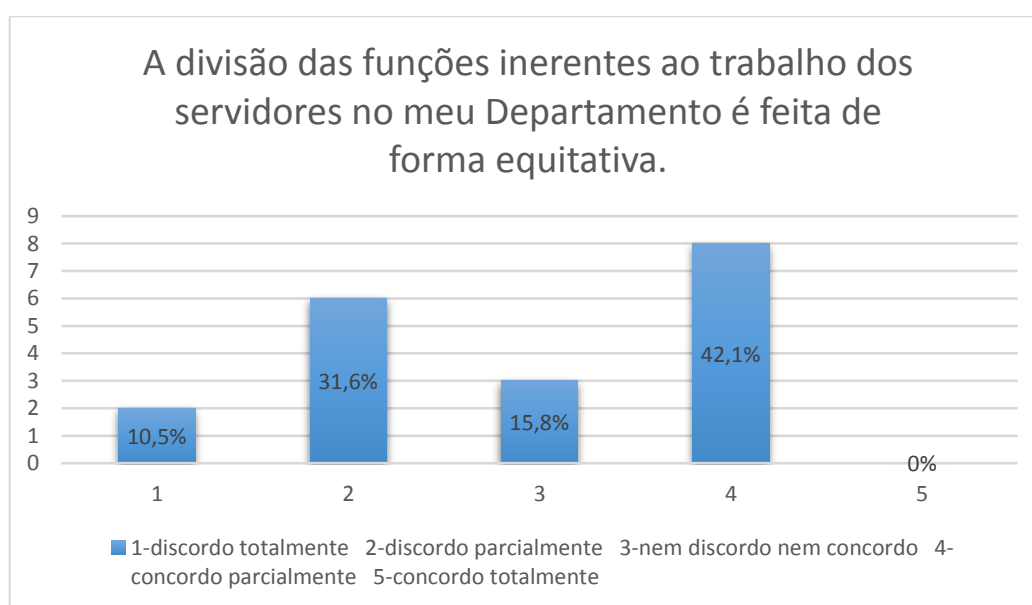


Figura 18: A divisão das funções inerentes ao trabalho dos servidores no meu Departamento é feita de forma equitativa.

O acúmulo de funções também emergiu nas conversas do GF como um problema a ser resolvido, porém quando se trata de divisão de atividades foi relatado que os próprios servidores fazem as divisões nos setores. As respostas no questionário trazem certa divergência, visto que 42,1% concordaram parcialmente sobre a equidade na divisão das funções, enquanto que 10,5% discordaram totalmente e 31,6% discordaram parcialmente. Uma hipótese é que essa variação tenha ocorrido por conta das diferenças entre os departamentos, principalmente em relação ao número de servidores.

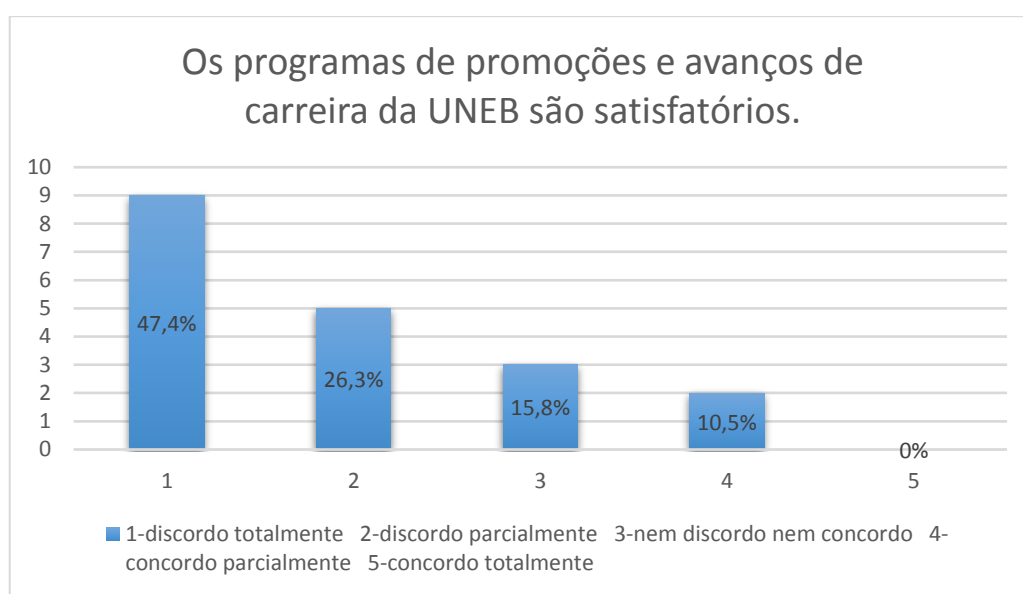


Figura 19: Os programas de promoções e avanços de carreira da UNEB são satisfatórios.

Em relação aos programas de promoções e avanços na carreira, 47,4% discordaram totalmente e 26,3% discordaram parcialmente da assertiva: “Os programas de promoções e avanços de carreira da UNEB são satisfatórios”.

Os servidores técnicos e analistas universitários têm à disposição dois mecanismos para crescimento na carreira dispostos pelo Governo do Estado, os processos de promoção e progressão, regulamentados pelos decretos 15.143 e 15.144 publicados no Diário Oficial do Estado no dia 22 de maio de 2014. A UNEB faz os encaminhamentos necessários para estes processos e disponibiliza os manuais de Instruções Básicas sobre a Promoção Funcional e de Avaliação de Desempenho Funcional dos Servidores Técnico-Administrativos da UNEB.

Cada categoria segue regras diferenciadas tanto para progressão quanto para promoção, necessitando, por exemplo, de avaliação de desempenho, participação em cursos de capacitação específicos, produção acadêmica,

especializações, participação em comissões oficiais, etc. As contestações dos servidores participantes do GF foram atreladas aos cursos de capacitação oferecidos pela UNEB necessários à promoção dos técnicos, os quais são considerados com carga horária inadequada para este processo. Embora os processos sejam controlados pelo Governo do Estado, a UNEB é responsável pelos cursos de capacitação, indicação para participação em Comissões e Instrutoria, além do incentivo para cursos de Mestrado. Nesse ultimo quesito, a UNEB conta com o Programa de Apoio à Capacitação Docente e de Técnicos Administrativos (PAC-DT), criado pelo Decreto Estadual nº 5.202/96, D.O. de 01/03/1996 e a Portaria UNEB 463/96, com o objetivo de acelerar a qualificação de docentes e técnicos administrativos, que se encontram matriculados, em cursos de pós-graduação stricto sensu, através da concessão de bolsas.

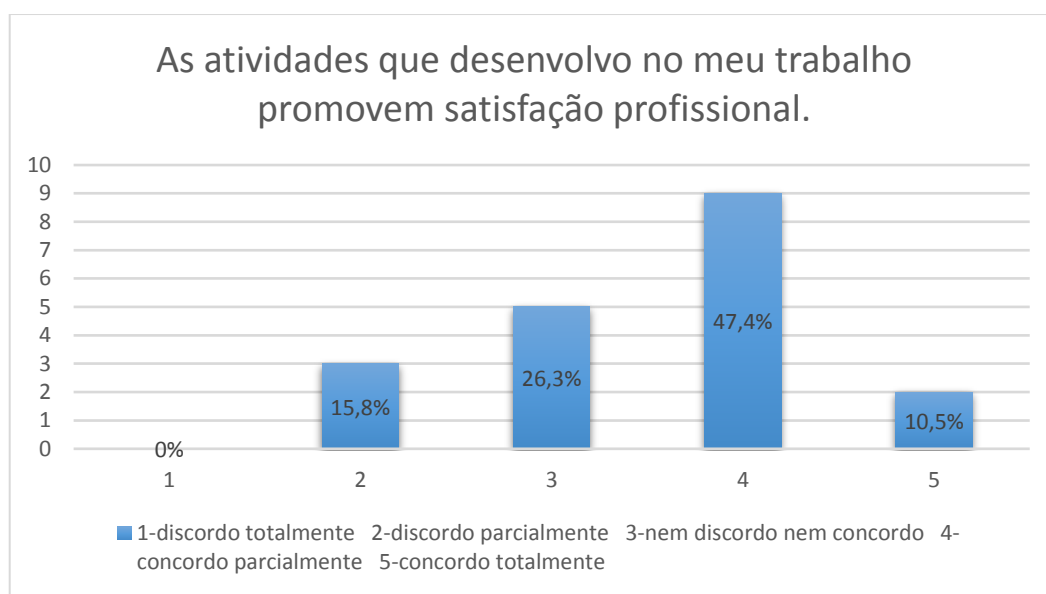


Figura 20: As atividades que desenvolvo no meu trabalho promovem satisfação profissional.

Atividades prazerosas associadas ao trabalho contribuem para a manutenção do estado motivado dos trabalhadores e dizem respeito ao envolvimento da pessoa com seu trabalho, é a demanda chamada de Hedonismo por Tamayo e Paschoal (2003). 47,4% dos participantes concordaram parcialmente e 10,5% concordaram totalmente com a afirmação: “As atividades que desenvolvo no meu trabalho promovem satisfação profissional”. Este é um ponto crucial no processo motivacional e será necessário para a formação do perfil do grupo.

Segundo estes autores, existe outra demanda motivacional, a

Autodeterminação, que diz respeito à autonomia e controle na execução das tarefas. As figuras 21 e 22 demonstram o que os servidores responderam sobre estes assuntos.

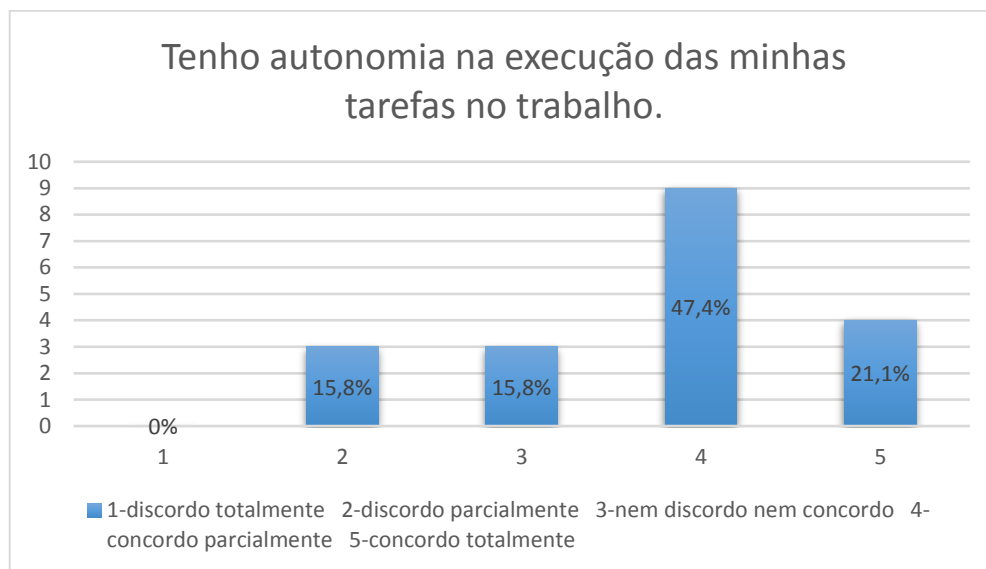


Figura 21: Tenho autonomia na execução das minhas tarefas no trabalho.

Quanto à afirmativa: “Tenho autonomia na execução das minhas tarefas no trabalho”, 47,4% concordaram parcialmente, enquanto que 21,1% concordaram totalmente (Figura 21). Estas porcentagens mostram que um item importante para a motivação está sendo cumprido no campo de trabalho dos departamentos analisados.

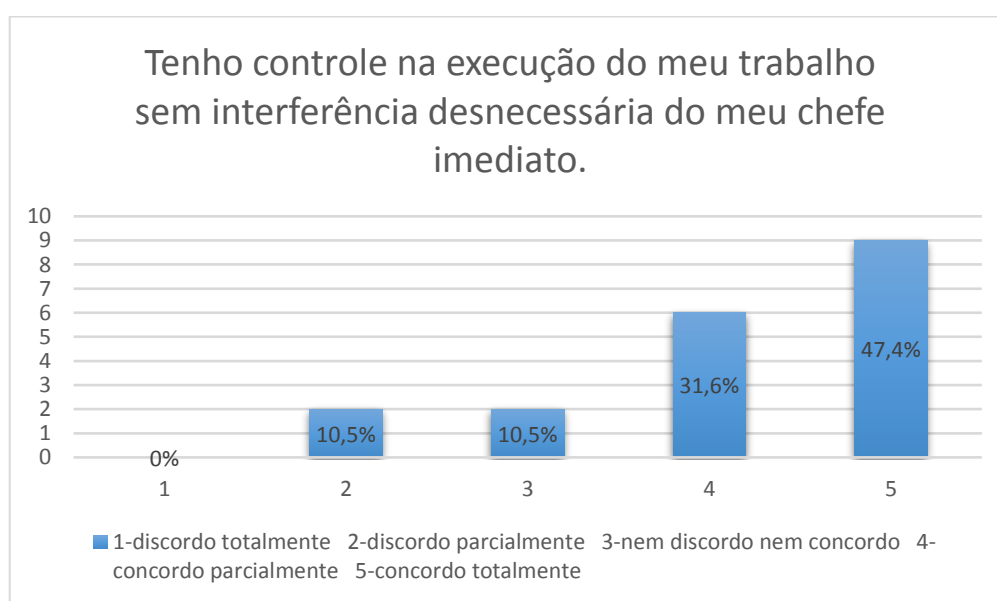


Figura 22: Tenho controle na execução do meu trabalho sem interferência desnecessária do meu chefe imediato.

A maioria dos participantes considerou que possui controle na execução do seu trabalho sem interferência desnecessária do chefe imediato (Figura 22). Essa situação, que faz parte da Autodeterminação, expressa algo significativo na formação do perfil motivacional que será montado mais adiante.

Todo trabalhador precisa se sentir estimulado a continuar desenvolvendo suas atividades e a figura abaixo representa as opiniões do grupo sobre este ponto.

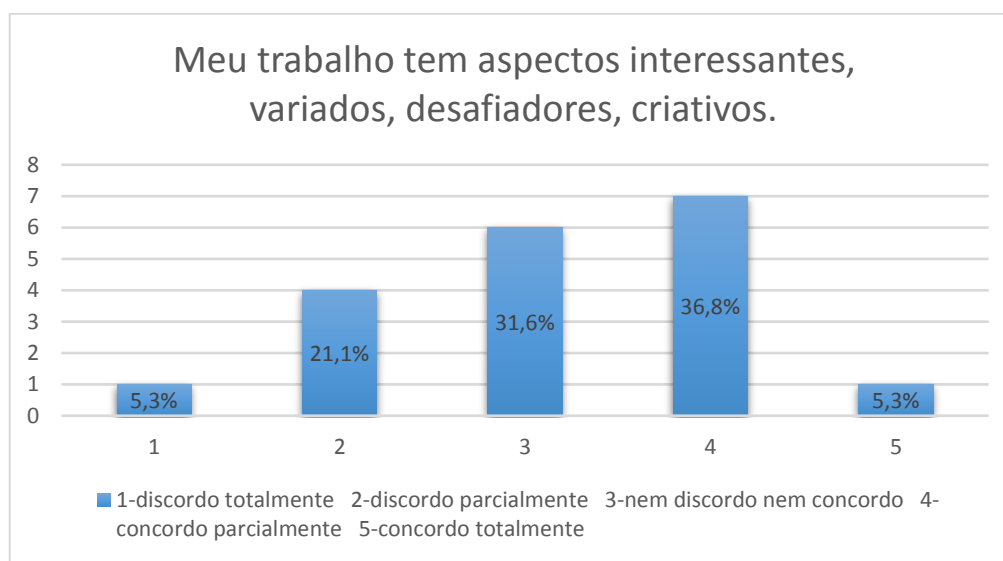


Figura 23: Meu trabalho tem aspectos interessantes, variados, desafiadores, criativos.

Embora as respostas tenham sido variadas, a maioria delas (36,8%) considerou, mesmo com ressalvas, que seu trabalho possui aspectos interessantes, variados, desafiadores e criativos.

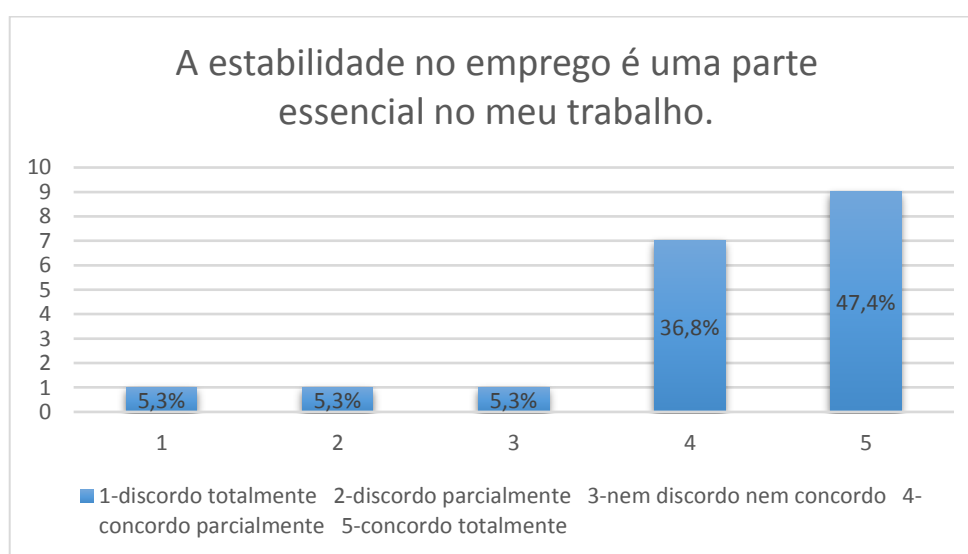


Figura 24: A estabilidade no emprego é uma parte essencial no meu trabalho.

Conforme pode ser verificado na figura 24, a estabilidade no emprego é um fator de suma importância para os servidores, pois representa segurança para suprir suas necessidades básicas e das suas famílias. As discussões do GF também abordaram este tema, com participação de alguns servidores, os quais falaram sobre a segurança que a estabilidade no emprego e um plano de saúde trazem às famílias.

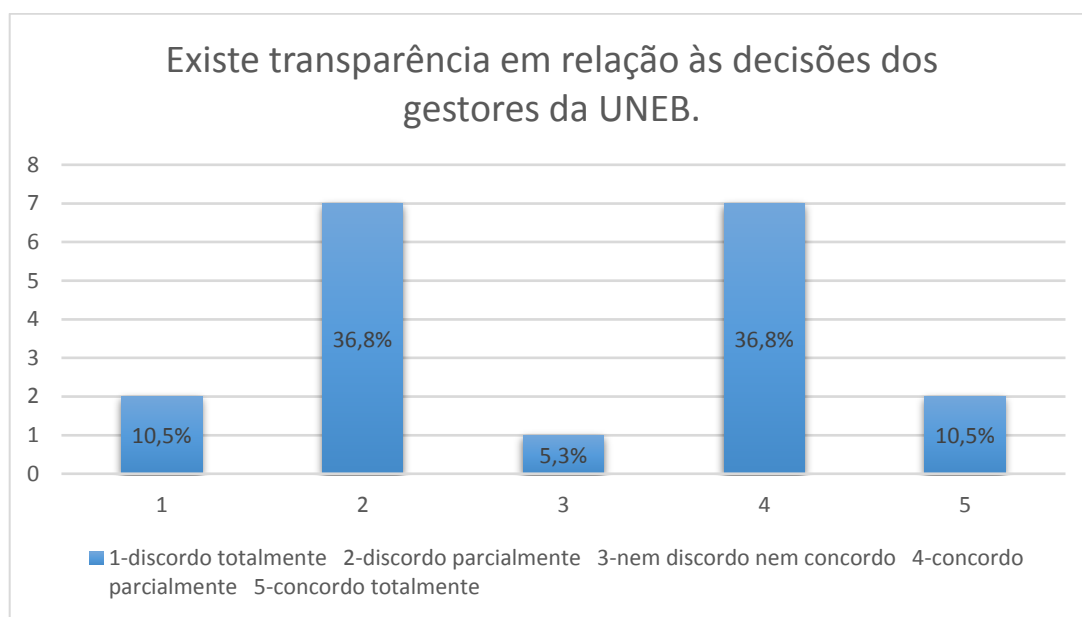


Figura 25: Existe transparência em relação às decisões dos gestores da UNEB.

Essa afirmação (Figura 25) provocou divergência nas respostas. Mais uma vez, elas podem estar atreladas às diferenças entre a forma de gestão executada em cada departamento. Nas discussões do GF elas ficaram evidentes nos comentários sobre a valorização dos servidores e abertura para a participação deles nas atividades departamentais.

A Conformidade se constitui como mais uma demanda motivacional do trabalhador que requer dos gestores ações próprias de valorização. Ela se caracteriza agrupando alguns aspectos: socialização organizacional; supervisão adequada; sistema de controle eficiente e justo; e redução de incerteza do comportamento. As três questões seguintes dizem respeito à Conformidade.

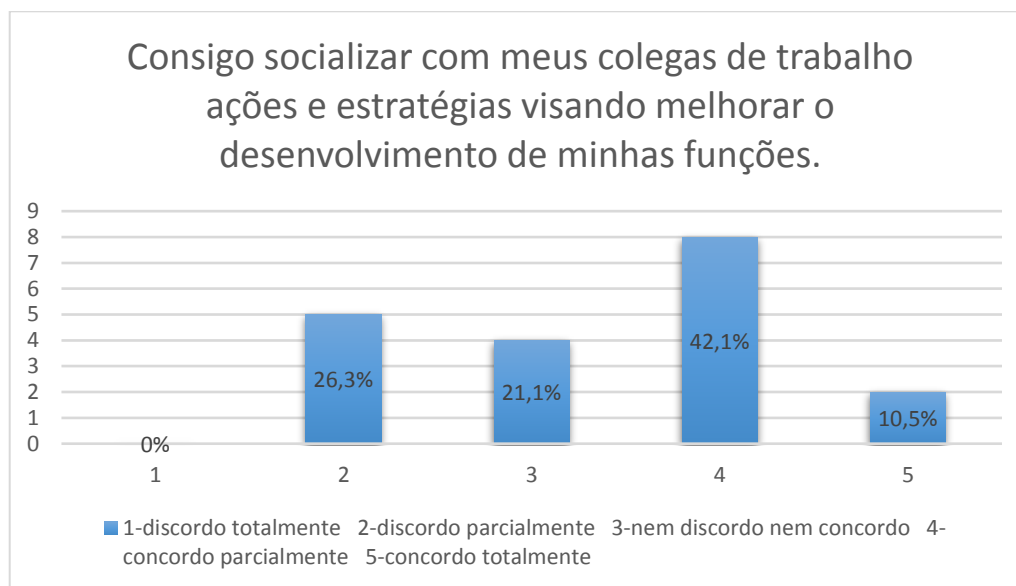


Figura 26: Consigo socializar com meus colegas de trabalho ações e estratégias visando melhorar o desenvolvimento de minhas funções.

Sobre a socialização de ações e estratégias entre os colegas de trabalho (Figura 26), a maioria respondeu que existe a troca de informações visando aprimoramento e aprendizado quanto à realização das tarefas diárias. Este clima de cordialidade também foi identificado nas falas do GF.

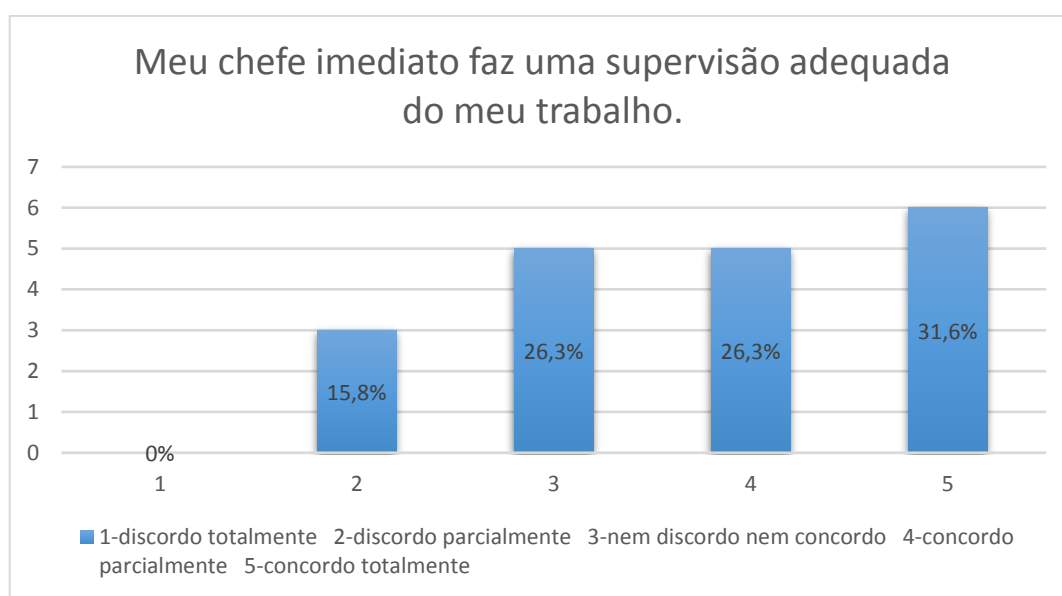


Figura 27: Meu chefe imediato faz uma supervisão adequada do meu trabalho.

A relação entre os servidores e os chefes imediatos se mostrou satisfatória no decorrer da avaliação das respostas. Tanto na questão da supervisão adequada do trabalho (Figura 27) quanto no que se refere a interferências desnecessárias na realização das tarefas (Figura 28).

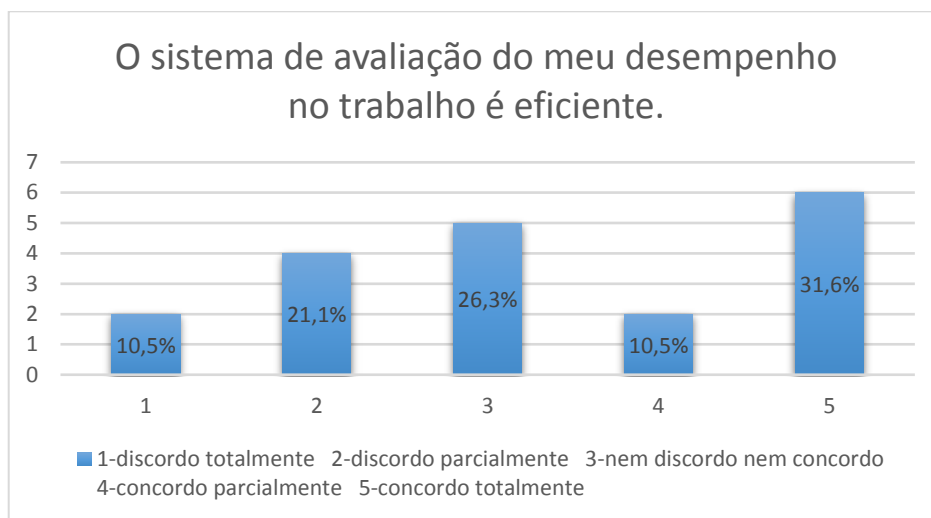


Figura 28: O sistema de avaliação do meu desempenho no trabalho é eficiente.

O Processo de Avaliação de Desempenho Funcional (ADF) dos Servidores Técnico-Administrativos da UNEB está descrito nos decretos nº 13.341/11, 15.143/14 e 15.144/14. Eles contêm os procedimentos para a realização da avaliação, os envolvidos e suas respectivas atuações e papéis no processo, que é realizado em três fases, nas quais há a autoavaliação feita pelo servidor, a avaliação pelo chefe imediato e a validação pelo chefe mediato. Há também estabelecimento de metas pelo servidor e alinhamento com o parecer do chefe imediato. Segundo o Manual do ADF (2014), seu objetivo é promover uma prática de planejamento participativo, coletivo e sistemático em todas as Unidades e Órgãos da Universidade.

Neste quesito, embora tenha havido respostas diversas, a maioria concordou totalmente com a afirmativa: “O sistema de avaliação do meu desempenho no trabalho é eficiente.”, o que demonstra confiança neste sistema.

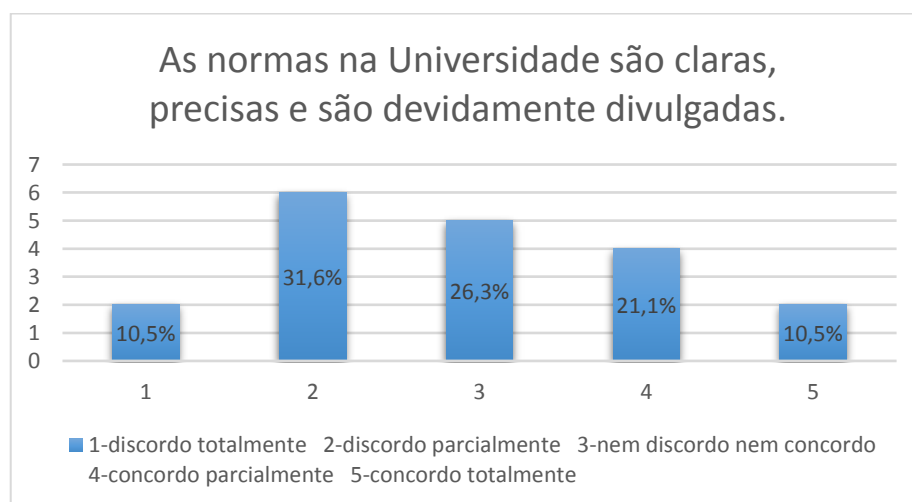


Figura 29: As normas na Universidade são claras, precisas e são devidamente divulgadas.

Existe uma demanda motivacional chamada de Tradição (Tamayo e Paschoal, 2003). Nela, estão contidas algumas características institucionais, como a forma de estabelecer suas normas e divulgar as informações relacionadas ao trabalho. Na Figura 29 temos as repostas dos servidores, os quais, em sua maioria (31,6%) discordaram parcialmente com a assertiva: “As normas na Universidade são claras, precisas e são devidamente divulgadas.” Ainda houve uma parte dos respondentes (10,5%) que discordaram totalmente com ela. Desta forma, entende-se que há uma necessidade iminente de se rever a forma de elaboração, exposição e divulgação das normas inerentes ao trabalho dos servidores técnicos da UNEB.

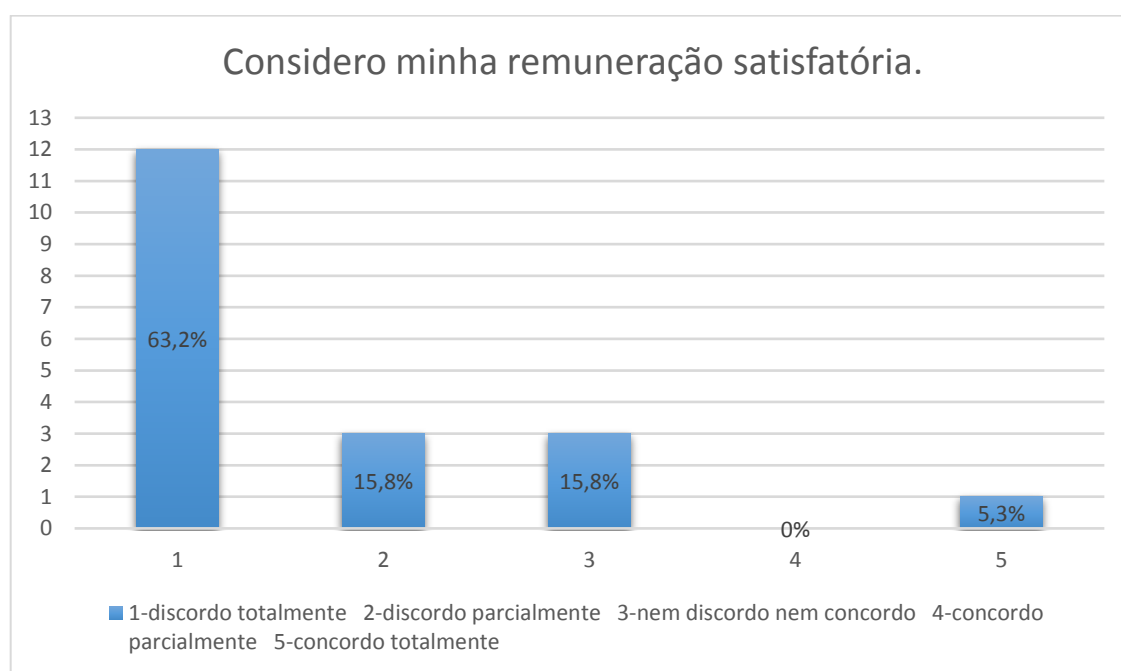


Figura 30: Considero minha remuneração satisfatória.

Quanto à remuneração, 63,2% considerou sua remuneração insatisfatória, confirmando o já descrito na análise das discussões do GF. Esta situação afeta a segurança em suprir as necessidades básicas dos indivíduos, considerada por Maslow (1943) como as primeiras na escala para satisfação.

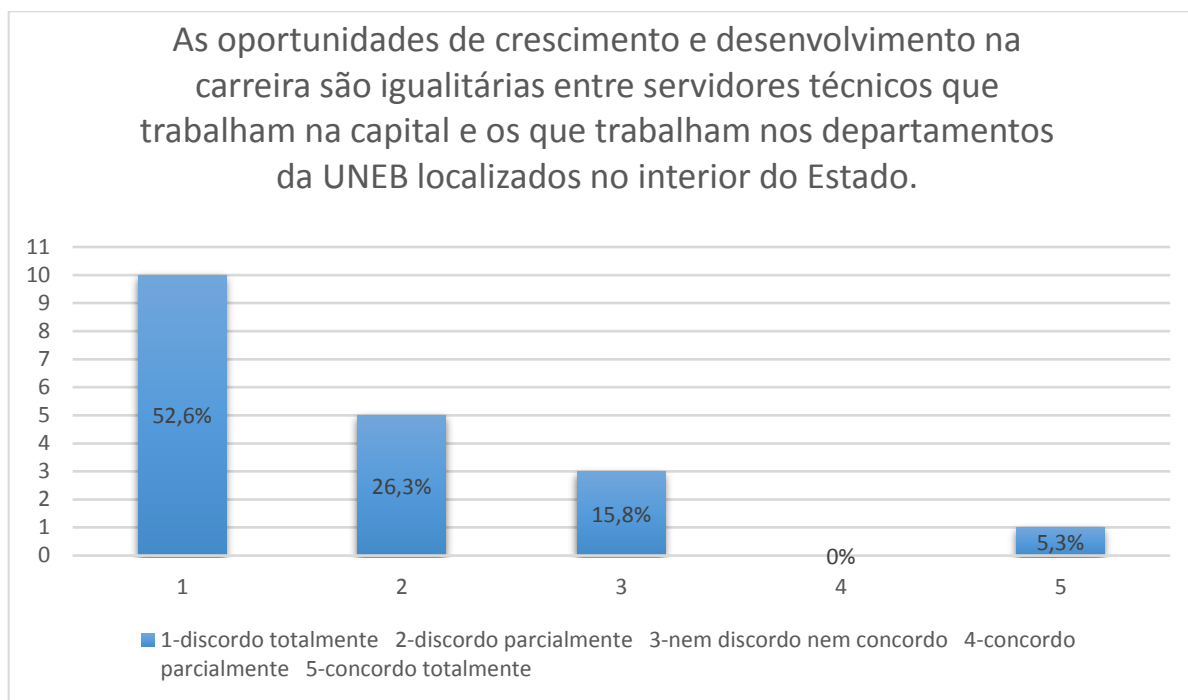


Figura 31: As oportunidades de crescimento e desenvolvimento na carreira são igualitárias entre servidores técnicos que trabalham na capital e os que trabalham nos departamentos da UNEB localizados no interior do Estado.

A afirmativa da Figura 31 foi acrescentada ao questionário a partir de reflexões recorrentes nas discussões do GF. As falas se repetiram várias vezes quando se levantava a questão de oportunidades diferenciadas de crescimento e desenvolvimento na carreira, entre os servidores da capital e do interior, seja através de cursos de capacitação ou cargos. Esta situação foi confirmada pelo questionário que mostrou percentuais de 52,6%(discordo totalmente) e 26,3%(discordo parcialmente) relacionados à assertiva: “As oportunidades de crescimento e desenvolvimento na carreira são igualitárias entre servidores técnicos que trabalham na capital e os que trabalham nos departamentos da UNEB localizados no interior do Estado”. A sensação de falta de equidade no tratamento entre servidores da mesma categoria se mostrou ser algo que provoca desmotivação para o trabalho. Talvez esse seja um dos desafios da UNEB diante da sua realidade multicampi: promover tratamento e oportunidades iguais que tenham potencial para gerar benefícios semelhantes aos seus técnicos e analistas universitários.

5.3 Perfil motivacional dos participantes

Mediante as reflexões feitas a partir da análise das reuniões do Grupo Focal e dos questionários, é possível traçar um perfil motivacional do grupo apoiando-se

nos pressupostos teóricos estudados, mais especificamente os estudos sobre a formação do perfil motivacional (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

Apesar das motivações para o trabalho terem início nas necessidades de cada indivíduo, metas e interesses compartilhados surgem entre grupos de trabalhadores.

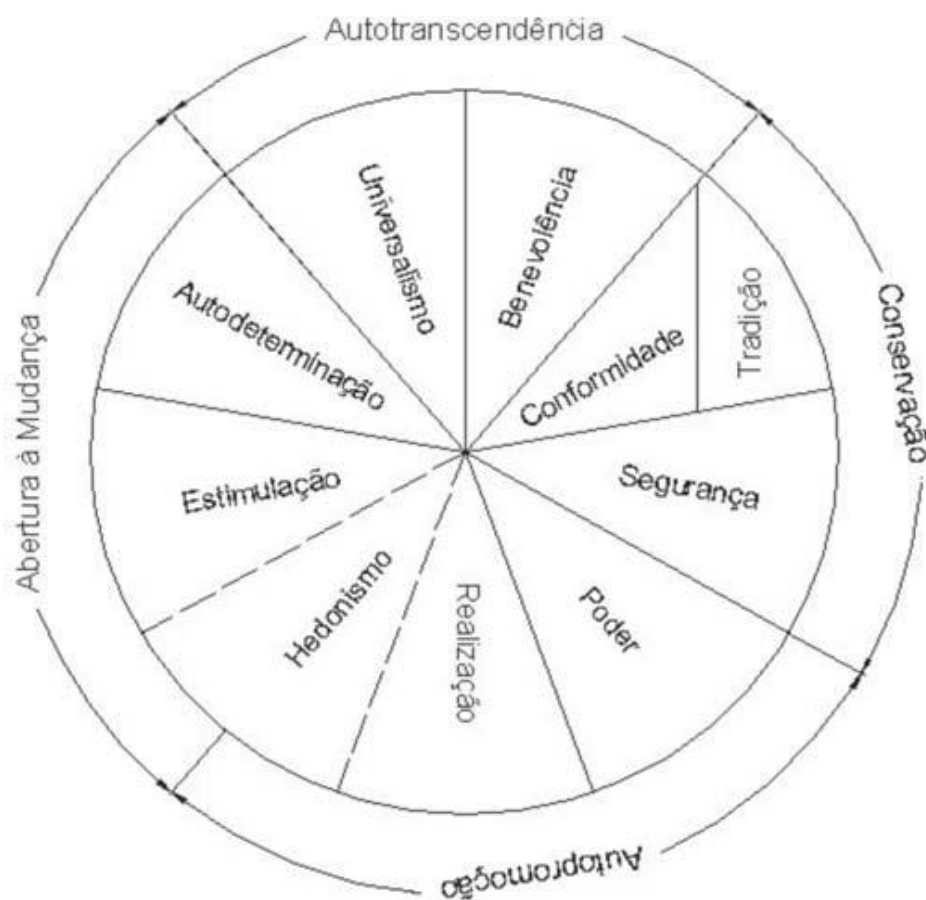
Durante as conversas do GF foram observados muitos desses interesses comuns, o que foi confirmado na análise dos questionários. Tomaremos por base a Figura 3 (Estrutura motivacional) e a Tabela 2 (Demandas motivacionais do trabalhador e perspectivas para a sua valorização por parte da organização.) a fim de estruturar o perfil motivacional dos servidores participantes. A tabela e a figura serão novamente reproduzidas para melhor entendimento.

Tabela 2: Demandas motivacionais do trabalhador e perspectivas para a sua valorização por parte da organização.

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

Fonte: Tamayo e Paschoal (2003)

Figura 3: Estrutura Motivacional



Fonte: Tamayo e Paschoal (2003)

As categorias finais encontradas após as várias categorizações e classificações das discussões em grupo foram “Participação e reconhecimento como base para a autorrealização” e “O poder dos gestores e outras influências externas sobre o processo motivacional”. As categorias secundárias que originaram as finais foram nomeadas como “reconhecimento e realização; capacitação e equidade; relação entre motivação pessoal e fatores externos; multicampia e liderança; e preservação e confiança.” As representações dos participantes que culminaram nestas categorizações são a fonte de informação mais fidedigna para a formação do perfil motivacional deste grupo.

Procurando fornecer informações necessárias à formação do perfil motivacional, as afirmativas do questionário foram elaboradas procurando identificar se as respostas se enquadram nos 10 tipos motivacionais, aqui considerados como demandas, oriundos das pesquisas que culminaram nos estudos sobre a formação deste perfil.

Tabela 15: Demandas ou tipos motivacionais dos servidores participantes.

Tipos ou demandas motivacionais	Perspectivas dos participantes
Universalismo	Clima organizacional favorável ao trabalho, embora apresente conflitos; Não se conhecem ações de proteção ao meio ambiente promovidas pela UNEB
Poder	Há participação na tomada de decisões que envolvem diretamente o trabalho, mas com restrições; O reconhecimento pelo trabalho existe, mas é mais evidente em relação ao público externo. Em relação aos gestores, há diferenças entre os departamentos.
Realização	Capacitação deficiente quanto ao atendimento das necessidades locais de cada departamento e qualidade das informações prestadas; A maioria concordou parcialmente que há a participação em atividades departamentais que promovem o desenvolvimento profissional, embora esta questão tenha causado divergências nas discussões do GF, devido a discrepâncias entre os departamentos; Divisão das funções feita pelos próprios servidores de forma a buscar formas justas para evitar a sobrecarga; Programas de promoção na carreira insatisfatórios. Tratamento desigual em se tratando de desenvolvimento da carreira entre servidores da capital e interior do Estado.
Hedonismo	As atividades desenvolvidas promovem satisfação profissional
Autodeterminação	Há autonomia e controle na execução das tarefas, sem interferências desnecessárias dos chefes imediatos;
Estimulação	Foi considerado com ressalvas que o trabalho possui aspectos interessantes, desafiadores, variados e criativos.
Segurança	A estabilidade no emprego foi considerada uma parte essencial do trabalho; Sobre transparência nas decisões dos gestores, houve divergências entre as respostas de participantes conforme o departamento que faz parte; A remuneração foi considerada insatisfatória.
Conformidade	Existe a socialização de ações e estratégias para execução das funções entre os colegas de trabalho; Os chefes imediatos fazem uma supervisão adequada; O sistema de avaliação de desempenho foi considerado eficiente.
Tradição	Foi considerado que as Normas existentes na UNEB não são claras, precisas e devidamente divulgadas.
Benevolência	Não foram identificadas atividades que envolvam a família dos servidores.

Objetivando classificar sistematicamente as demandas motivacionais que apareceram nas informações colhidas, organizando-as de forma a compreender as que estão promovendo motivação, as que precisam ser revistas em alguns pontos

para se adequarem aos padrões esperados e as que não estão sendo satisfeitas adequadamente e, por isso, desmotivando, foi criado um sistema em cores (verde, amarelo e vermelho), conforme descrição abaixo:

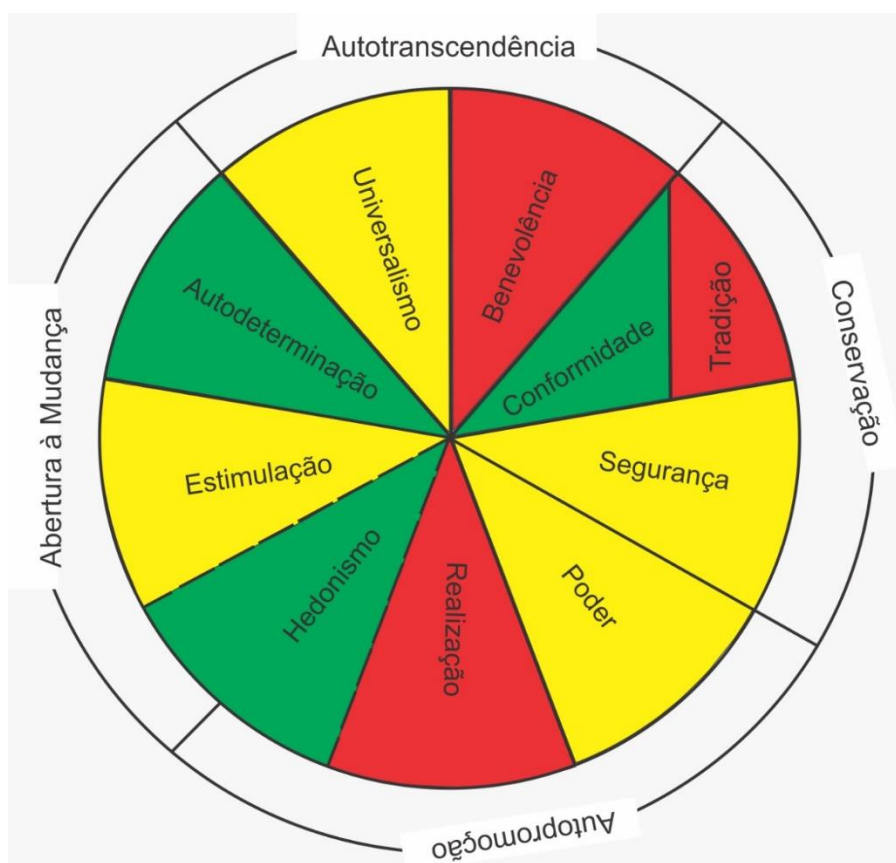
Verde: Pontos positivos identificados nas informações colhidas que apontam para a satisfação das necessidades dos participantes enquanto trabalhadores.

Amarelo: Questões que, embora apresente indicações positivas, mostram potencial para causar desmotivação. Portanto, carecem de mais atenção por parte da gestão dos departamentos analisados e da própria Universidade no sentido de promover discussões com os técnicos a respeito dos temas, como medidas preventivas.

Vermelho: Pontos considerados negativos, ou seja, que estão desmotivando os trabalhadores participantes da pesquisa. Necessitando, assim, de ações urgentes buscando reverter estas situações. Estas ações devem ser pautadas no diálogo com os técnicos administrativos para entender melhor suas demandas motivacionais.

Assim sendo, a estrutura motivacional do grupo de servidores participantes pode ser traçada da seguinte forma:

Figura 32: Estrutura motivacional dos servidores participantes da pesquisa.



A estrutura motivacional das pessoas é resultado dos estudos da teoria dos valores, verificada empiricamente em mais de 60 países. A partir da análise desta estrutura é possível estabelecer o perfil motivacional do grupo. Segundo Tamayo e Paschoal (2003):

A estrutura motivacional de uma pessoa consiste no conjunto de motivações ou metas que dinamizam o seu comportamento e nas relações existentes entre essas motivações. O perfil motivacional refere-se à importância que têm, para cada pessoa, as diversas motivações que orientam a sua vida. Desta forma, a estrutura motivacional constitui a base ou a matriz para a elaboração do perfil motivacional. (TAMAYO; PASCHOAL, 2003, p. 41)

Os dez tipos motivacionais possuem metas idealizadas pelas pessoas. Alguns tipos representam metas ligadas a própria pessoa; outros, metas relacionadas a família, sociedade e a organização; e alguns mesclam interesses individuais e grupais. Para Tamayo e Paschoal (2003), a estrutura motivacional é dinâmica e seus componentes se relacionam por meio de diversas polaridades. Segundo os autores, as tendências motivacionais nem sempre são harmônicas, elas também podem ser conflituosas e gerarem atritos.

Isso pode ser observado na disposição dos tipos motivacionais na Figura 3, onde os tipos motivacionais que expressam metas e interesses individuais (autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização e poder social) ocupam, no espaço multidimensional, áreas fronteiriças opostas àquelas reservadas aos tipos motivacionais que expressam primariamente metas e interesses coletivos (benevolência, tradição e conformidade). Os tipos motivacionais segurança e universalismo, constituídos por metas e interesses tanto individuais quanto coletivos, são opostos e situam-se nas fronteiras destas duas áreas. Tamayo e Paschoal (2003).

Portanto, pode haver conflitos quando se busca interesses baseados em tipos motivacionais opostos, assim como há convergências na busca por interesses representados por tipos motivacionais adjacentes.

Analisando a figura que representa a estrutura motivacional dos servidores participantes, é possível verificar que em relação aos aspectos da Abertura à mudança e Autopromoção, considerados como pessoais, a autodeterminação (autonomia e controle na execução das tarefas) e o hedonismo (satisfação pelo trabalho realizado) estão em conformidade com o esperado para a satisfação das necessidades dos indivíduos nestes pontos específicos. Observado ainda esses

aspectos, nota-se que os tipos de Poder e Estimulação carecem de melhorias quanto ao reconhecimento pelo trabalho por parte dos gestores, participação na tomada de decisões e quanto aos desafios do trabalho.

A demanda da Realização, no entanto, foi tida como uma das mais preocupantes pela pesquisa, visto que é apontada nas teorias como imprescindível para se sentir motivado e para manter este estado. Conforme exposto na Tabela 15, as falhas apontadas foram em relação à capacitação; participação nas atividades departamentais, no caso de dois campi; programas de promoção na carreira; e tratamento desigual entre servidores.

Quanto aos aspectos da Autotranscendência e Conservação, o tipo/demanda Conformidade aparece de forma a atender aos parâmetros esperados para a promoção da motivação, ou seja, existe socialização entre os colegas de trabalho, a supervisão dos chefes imediatos é adequada e o sistema de avaliação de desempenho é considerado eficiente.

Quanto às demandas de Segurança e Universalismo, apesar de terem mostrado enfoques positivos (estabilidade no emprego e clima organizacional favorável), também representaram aspectos que necessitam de atenção como a questão ambiental, transparência nas decisões dos gestores e remuneração insatisfatória.

Já os tipos Benevolência e Tradição estão no padrão muito abaixo do necessário para promover motivação, ou seja, para os participantes, as normas existentes na UNEB não são claras, precisas e devidamente divulgadas. Outro ponto crucial foi a falta de atividades promovidas pela Universidade que envolva as famílias dos servidores.

Estas descobertas apontam para o perfil motivacional do grupo participante da pesquisa. Pode ser comprovado que todos os 10 tipos ou demandas motivacionais apontadas nos estudos analisados apareceram nas discussões bem como nas respostas do questionário. Todo esse conjunto diz respeito ao que os servidores representam sobre suas necessidades enquanto trabalhadores e cada um tem sua importância para promoção e manutenção do estado motivado.

A demanda da Realização foi uma das mais representativas no perfil motivacional encontrado (a que mais apresentou comentários, conforme a repetição das falas do GF) e é considerada na bibliografia estudada como uma das principais para a motivação por representar anseios pessoais.

As demandas de Poder, Hedonismo, Segurança e Autodeterminação também ocuparam espaço importante nas discussões, sinalizando o que pode ser mantido e o que pode ser melhorado em se tratando de critérios e fatores essenciais para a motivação.

As demais demandas ou tipos motivacionais, embora tenham aparecido de forma menos expressiva, tem sua importância neste processo.

Assim, embora estudos mais abrangentes e precisos sejam necessários para a continuação da busca pelo entendimento da motivação para o trabalho perante o grupo estudado, considera-se que o objetivo da formação do perfil motivacional destes servidores foi cumprido e espera-se que este estudo tenha validade para apoiar a administração da nossa Universidade em aspectos relevantes da gestão de pessoas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando-se em consideração o objetivo principal de uma Instituição Universitária, a saber: a formação integral do cidadão e o desenvolvimento das potencialidades locais, sejam econômicas, sociais ou culturais, compreende-se que é preciso incentivar pesquisas que tenham potencial para causarem impacto tanto nas ações gestoras no âmbito interno quanto na própria sociedade.

Mediante as análises realizadas, fica evidente a existência da preocupação em se estudar a motivação no ambiente de trabalho, porém em se tratando de organizações altamente influenciadas por princípios mecanicistas e burocráticos se torna imprescindível manter o alerta em relação as verdadeiras intenções dessa busca. Isto é, a questão é se as ações de gestão estão focadas somente nos objetivos organizacionais ou se por traz delas há uma busca pelo entendimento e valorização das necessidades dos trabalhadores. Para se entender o processo motivacional é preciso que a procura seja mais profunda, no cerne do que move as pessoas. Assim, os resultados serão duradouros e não superficiais, eles repercutirão nos objetivos das instituições e farão parte de sua cultura.

É imperativo para o entendimento do tema proposto que estas teorias e outras igualmente importantes sejam abordadas e analisadas com mais profundidade, não se esquecendo de mencionar a importância do envolvimento na pesquisa de aspectos relacionados à cultura organizacional universitária da UNEB, que é formada pelas pessoas que nela atuam e sofre influência de suas ações.

A promoção de pesquisas que visam discutir assuntos ligados à área de gestão educacional, em uma universidade, certamente beneficiará alunos, que são formados por ela; também seus servidores e colaboradores, incluindo professores e técnicos administrativos; e abrangendo a comunidade, seja em uma escola onde um professor formado na UNEB ministra aulas, em cursos de extensão promovidos por ela, ou nos setores diversos das empresas que possuem profissionais qualificados na UNEB.

A definição do tema e objetivos da pesquisa foi o ponto de partida para todo o trabalho de investigação que ocorreu durante o período do curso de mestrado. As disciplinas, sessões de orientação, leituras e desenvolvimento de textos deram o apoio necessário ao percurso rumo ao entendimento das representações dos servidores técnicos e analistas da UNEB participantes da pesquisa acerca do que os motiva para o trabalho e qual a influência da Universidade neste processo.

Ao final, consideramos que os objetivos foram alcançados, embora não se esgote a necessidade de aprofundamento e ampliação dos estudos para melhorar a compreensão sobre este importante e complexo tema que envolve não só a vida no trabalho, mas as particularidades e desejos de cada pessoa que deposita no trabalho sua força e esperança almejando transformação e inserção nos grupos sociais.

Acreditamos que os resultados alcançados são um incentivo às discussões na área de gestão de pessoas, a fim de se pensar em mecanismos e ferramentas que promovam melhorias na forma de lidar com os indivíduos, que são responsáveis pela realização dos processos e atividades diárias da instituição. Desenvolvendo as aptidões das pessoas e aperfeiçoando características positivas que já possuem, as melhorias serão visíveis na prestação de serviços e seus reflexos serão reconhecidos na comunidade a qual pertence.

O objetivo geral da pesquisa foi identificar quais as representações dos servidores técnicos administrativos da UNEB acerca das dimensões motivacionais para o trabalho existentes na Instituição, em relação ao desenvolvimento das atividades inerentes ao funcionamento das unidades departamentais selecionadas. Analisando as informações colhidas, acreditamos que estas representações foram identificadas e interpretadas à luz das teorias abordadas. Estas descobertas resultaram na formação do perfil motivacional traçado para o grupo, resultado este oriundo de um dos objetivos específicos apresentados: indicar elementos norteadores que possam fortalecer motivações presentes no público estudado, a fim de contribuir para o desenvolvimento das atividades fins da Universidade (ensino, pesquisa e extensão).

A partir do produto apresentado, as unidades gestoras da UNEB poderão estudar meios mais efetivos de atender as necessidades dos servidores e dos departamentos e, ao mesmo tempo, fortalecer os pontos considerados frágeis na gestão das ações direcionadas aos técnicos administrativos.

Entendemos que os resultados da pesquisa ora apresentada tem potencial para ser expandido às demais RGDs da UNEB, e assim auxiliar a Universidade no entendimento das diferenças existentes entre os servidores de cada departamento e região. Esse dinamismo é importante para continuação da UNEB no interior do Estado, atendendo sua realidade multicampi. As Redes de Gestão Departamental não podem ficar só no papel. Elas poderiam contribuir mais com as atividades

acadêmicas e administrativas se implementadas de fato, com ações locais e participação efetiva dos servidores. Desta forma, haveria a transmissão adequada de políticas institucionais de forma equitativa aos seus campi, sem deixar de considerar suas especificidades.

Nossa intensão primária foi procurar compreender a formação das representações que envolveram os discursos, as quais atribuíram um senso de identidade às pessoas que escolheram participar da pesquisa. Elas demonstraram que querem discutir sobre a Universidade, sobre as condições sob as quais trabalham, o que pensam sobre o que poderia gerar mais satisfação em trabalhar e, assim, motivá-las a continuar empregando seu esforço neste propósito. A participação destes(as) colegas foi surpreendente no sentido de reconhecer seus esforços e entender melhor suas ideias. Eles(as) mostraram que gostam do que fazem e reconhecem o propósito de uma Instituição pública de ensino superior.

Neste processo de aprendizado também compreendemos o esforço da Universidade em se manter como pública e acessível à população que mais precisa dela, levando oportunidade de uma educação de qualidade para todo o Estado, mesmo enfrentando problemas estruturais. O alcance da UNEB é impressionante, bem como os resultados que ela alcança em termos de formação, através da graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão.

O intuito deste trabalho é contribuir de alguma forma com esta Universidade que tanto luta pra se manter e na qual pude dar meus primeiros passos enquanto estudante de graduação, trabalhadora e, agora, estudante de mestrado. A Universidade, embora apresente resultados inegáveis para a sociedade, precisa ainda requerer o apoio e o reconhecimento da população. Esta não deixa de ser uma das vertentes do nosso trabalho, fazer a UNEB, além de necessária, ser reconhecida, fazer com que as pessoas se reconheçam nela, como parte de suas vidas. O que puder ser feito no âmbito interno que reflita de forma positiva no âmbito externo, é válido e merece atenção.

Inicialmente, a proposta de pesquisa estava concentrada apenas no Campus V, onde a pesquisadora exerce suas funções de analista universitária, no qual as observações e reflexões sobre o tema começaram a emergir, estimulando, assim, o desejo de desenvolver a pesquisa. A partir das sessões de orientação, pudemos perceber que existia potencial para expansão dos estudos para a RGD do Recôncavo/Costa do Dendê, formada por mais dois Campi. Apesar de essa escolha

implicar em esforços maiores, como custos financeiros com deslocamento, alimentação e organização das reuniões, este desafio foi significativo para a amplitude dos resultados alcançados.

Compreender a opinião dos participantes da pesquisa sobre os aspectos motivacionais que eles identificam no seu trabalho e como esses conceitos são construídos coletivamente foi fundamental na formulação do perfil motivacional do grupo, ação importante e primária ao se pensar em políticas na área de gestão de pessoas na universidade.

A formação deste perfil, embasado teoricamente, em experiências e em observações, é de auxiliar no desenvolvimento de técnicas que auxiliem na melhoria do desempenho e realização das funções inerentes aos setores administrativos da Universidade e planejamento de ações focadas na valorização das pessoas, trabalhando para mantê-las motivadas e unidas em prol do alcance dos objetivos da instituição da qual fazem parte.

O arranjo conceitual analisado, articulado com os dados de campo, conseguiu identificar as representações dos servidores quanto às dimensões motivacionais existentes em seu ambiente de trabalho. Portanto, considera-se que estudos deste tipo podem auxiliar no desenvolvimento de ações voltadas aos servidores enquanto agentes atuantes em uma instituição educacional de ensino superior.

REFERÊNCIAS

ADAMS, J. S. **Towards an understanding of inequity**. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436, 1963. <http://dx.doi.org/10.1037/h0040968>.

ALMEIDA, R. J. L.; SILVA, J. A. S. **A Inserção de estruturas policêntricas na Gestão Pública: um olhar sobre o modelo adotado pela Universidade do Estado da Bahia – UNEB**. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 4, Número Especial, p. 183-193, out. 2014.

ANDRÉ, M. E. D. A. **Estudo de caso em pesquisa e avaliação educacional**. Brasília: Liberlivro, 2008.

ASSIS, O. J. **A Gestão Universitária e o desafio da permanência de estudantes na Universidade: um estudo de caso no âmbito do Campus XXI da UNEB**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação. Salvador, p. 166. 2013.

BAHIA. **Lei Delegada 66**, de 1º de junho de 1983. Cria a Universidade do Estado da Bahia. Disponível em: < <https://governo-ba.jusbrasil.com.br/legislacao/70067/lei-delegada-66-83> > Acesso em: 23 jan. 2018.

_____. **Decreto nº 12354, de 25 de agosto de 2010**. Institui o Programa de Territórios de Identidade e dá outras providências. Diário Oficial Salvador, 25 de agosto, 2010. Disponível em: <http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/1024959/decreto-12354-10-bahia-ba>. Acesso em: 23 jan. 2018.

BARBOSA, E. R. O. **A presença da Universidade do Estado da Bahia nos meios locais: o perfil e a inserção profissional dos seus egressos licenciados**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade. Universidade do Estado da Bahia. Salvador, p. 212. 2016.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1977.

BERGAMINI, C. W. **Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 23-34, jun. 1990. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901990000200003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 29 mar. 2017.

_____. **A difícil administração das motivações**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 6-17, mar. 1998. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901998000100002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 29 mar. 2017.

_____. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, V. 1, n. 2, p.63-67, jan. 2003.

_____. **Motivação nas Organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BOAVENTURA, E. M. **A construção da universidade baiana: objetivos, missões e afrodescendência.** Salvador: EDUFBA, 2009. 272 p.

BOMFIM, N. R. Campos e abordagens da pesquisa em representações e educação: desafios e perspectivas na Universidade do Estado da Bahia. In: MATOS, Rosângela da L; PIMENTA, Lídia B.; SANTOS, Paulo C. M. de A. **Gestão, territórios e redes: a formação dos profissionais da educação.** Salvador, Edufba, 2016.

BRANDÃO, I. F. et al. **Satisfação no serviço público: um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará.** Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre , v. 20, n. 1, p. 90-113, abr. 2014. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112014000100004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 29 mar. 2017.

BRASIL. Ministério do Turismo. Coordenação Geral de Regionalização. Programa de Regionalização do Turismo - **Roteiros do Brasil: Formação de Redes** / Ministério do Turismo. Secretaria Nacional de Políticas de Turismo. Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico. Coordenação Geral de Regionalização: Brasília, 2007.

CANDIDE. **Oeuvres complètes** - Volume 8 - Página 412, Voltaire, chez A. Houssiaux, 1853. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=59YWAAAAQAAJ&pg=PA412#v=onepage&q&f=false>> Acesso em: 15 de mai. 2018.

CARTON, JS. **The differential effects of tangible rewards and praise on intrinsic motivation: A comparison of cognitive evaluation theory and operant theory.** The Behavior Analyst. 19, p. 237-255, 1996.

CARVALHO, J. G. S.; ARRUDA, A. **Teoria das representações sociais e história: um diálogo necessário.** *Paidéia*, 2008, 18(41), 445-456. Disponível em: <www.scielo.br/paideia>. Acesso em 23 fev. 2018.

CHAUÍ, Marilena. **A universidade pública sob nova perspectiva.** Revista Brasileira de Educação, Rio de Janeiro, n. 24, p. 5-15, 2003.

CIAVATTA, M. **Trabalho como princípio educativo.** Dicionário da Educação Profissional em Saúde. Fundação Oswaldo Cruz. Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio. 2009. Disponível em: <http://www.sites.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/trapriedu.html>. Acesso em: 22 mai. 2019.

COUTINHO, M. C. et al. **O trabalho de manutenção em uma prefeitura universitária: entre dificuldades e realizações.** *Psicol. cienc. prof.*, Brasília , v. 31, n. 1, p. 96-109, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932011000100009&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 29 mar. 2017.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNHA, R. N. **Motivação e análise do comportamento**. Temas psicol. [online]. 1995, vol.3, n.3, pp. 11-18.

DESLANDES, S. F. O projeto de pesquisa como exercício científico e artesanato intelectual. In: MINAYO et al. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 28 Ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

DUVEEN, G. O Poder das ideias. In: MOSCOVICI, S. **Representações sociais: investigações em psicologia social**. Rio de Janeiro, Vozes, 2003.

ELAINA, J. **Douglas McGregor e a Teoria X e Y**. Disponível em: <<https://www.portal-gestao.com/artigos/7613-douglas-mcgregor-e-a-teoria-x-e-y.html>> acesso em: 15 de maio de 2018.

FIALHO, N. H. **Universidade Multicampi**. Brasília: Plano Editora, 2005

_____. **Educação Superior no Brasil: Universidades Estaduais à deriva?** Caderno de Pesquisa Esse in Curso (Salvador), v. 11, p. 29-54, 2011.

FOGAÇA, Natasha; COELHO JUNIOR, Francisco Antônio. **A hipótese "trabalhador feliz, produtivo"**: o que pensam os servidores públicos federais. Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro , v. 13, n. 4, p. 759-775, dez. 2015 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512015000400007&lng=pt&nrm=iso>. Acessos em 29 mar. 2017.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FROMM, E. **Psicoanálises de la sociedad contemporánea**. FCE. México, 1944.

GATTI, B. A. **Grupo focal na pesquisa em Ciências Sociais e Humanas**. Brasília: Liber Livro, 2012.

GIL, A. C. **Estudo de Caso: fundamentação científica, subsídios para coleta e análise de dados, como redigir o relatório**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JODELET, D. Representações Sociais: um domínio em expansão. In: JODELET, D. **As Representações Sociais**. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2001.

KATZELL, R. A.; THOMPSON, D. E. **Work motivation: theory and practice**. American Psychologist, v. 45, n. 2, p. 144-153, 1990.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. **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 , v. 50, n. 1, p. 17-39, fev. 2016 . Disponível em

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122016000100017&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 29 mar. 2017.

LAUXEN, S. L. Universidade multicampi. In MOROSINI, M. (coord.). **Enciclopédia de pedagogia universitária: glossário**. V. 2. INEP/MEC, 2006.

LEAL, I. O. J. L. ; NOVAES, I. L. ; CARNEIRO, B. P. B. . **A Universidade do Estado da Bahia/UNEB: Paradoxos de uma gestão que completa 30 anos**. In: XXVI Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação, 2013, Recife. XXVI Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação, 2013.

LOCKE, E. A. **Toward a Theory of Task Motivation and Incentives**. Organizational Behavior and Human Performance. 3, 157-189 (1968).

LUCE, M. B. Gestão Universitária. In MOROSINI, M. (coord.). **Enciclopédia de pedagogia universitária: glossário**. V. 2. INEP/MEC, 2006.

MARCOVÁ, I. **A fabricação da teoria de representações sociais**. *Cad. Pesqui.* [online]. 2017, vol.47, n.163, pp.358-375. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-15742017000100358&script=sci_abstract&lng=pt>. Acesso em: 2 mai. 2018.

MARQUES, Antônio Luiz; BORGES, Renata; REIS, Isabella do Couto. **Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais**. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro , v. 50, n. 1, p. 41-58, fev. 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122016000100041&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 29 mar. 2017.

MARQUEZE, E. C.; MORENO, C. R. C. **Satisfação no trabalho: uma breve revisão**. *Rev. bras. saúde ocup.*, São Paulo , v. 30, n. 112, p. 69-79, dez. 2005. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572005000200007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 29 mar. 2017.

MASLOW, Abraham H. **A Theory of Human Motivation**. *Psychological Review*. Washington-DC, Vol. 50, N. 4, July, 1943. Disponível em: <<http://content.apa.org/buy/1943-03751-001> >Acesso em: 19 jul. 2017.

MATTOS et al. Trabalhos de conclusão de curso: um desafio à inovação dos Mestrados Profissionais em Educação. In: MATOS, Rosângela da L; PIMENTA, Lídia B.; SANTOS, Paulo C. M. de A. **Gestão, territórios e redes: a formação dos profissionais da educação**. Salvador, Edufba, 2016.

MEYER JR, V. **A prática da administração universitária: contribuições para a teoria**. *Revista Universidade em Debate*, v.2, n.1, 2014.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

____ **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

MOREIRA, W. **Revisão de Literatura e Desenvolvimento Científico: conceitos e estratégias para confecção.** São Paulo, 2004. Disponível em <<http://www.fatea.br/seer/index.php/janus/article/viewFile/1/1>>. Acesso em 19 abr. 2017.

MOSCOVICI, S. **Representações sociais: investigações em psicologia social.** Rio de Janeiro, Vozes, 2003.

MOTTA, F.C.; VASCONCELOS, I. G. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Thomson Learning, 2006.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. **Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios.** RAC, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, Jul./Ago. 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac>> Acesso em: 10 abr. 2018.

NEZ, E. **Os dilemas da gestão de universidades multicampi no Brasil.** Revista GUAL, Florianópolis, v. 9, n. 2, p. 131-153, maio 2016.

NUNES, P. **Teoria das Necessidades de Alderfer.** 2016. Disponível em: <http://knoow.net/cienceconempr/gestao/teoria-necessidades-alderfer/> Acesso em: 14 mai. 2018.

PORTELLA, F. H. **Motivação para o trabalho: estudo de caso da gerência de administração e modernização - GEMOR do Estado do Maranhão.** Dissertação. (Mestrado) Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

RAMOS, J. P. **Motivação no trabalho: abordagens teóricas.** Psicologia-USP, São Paulo, 1(2): 127-140, 1990.

RAMOS, M. **Educação pelo trabalho: possibilidades, limites e perspectivas da formação profissional.** Saúde e Sociedade, V. 18, Supl. 2, 2009.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, W. A.; REIS NETO, M. T.; GONCALVES FILHO, C.. **As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público.** Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, p. 253-273, fev. 2014. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122014000100011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 29 mar. 2017.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. **Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions.** Contemporary Educational Psychology 25, 54–67 (2000).

SANCOVSCHI, B. **Sobre a noção de representação em S. Moscovici e F. Varela.** Psicologia & Sociedade; 19 (2): 7-14, 2007.

SALEME, Wagner. **Planejamento Universitário**: um instrumento eficaz. In: Administração Contemporânea: algumas reflexões. Belo Horizonte, ed. UFMG, 1988.

SANDER, B. **Administração da Educação no Brasil**: genealogia do conhecimento. Brasília: Liber Livro, 2007.

SANTOS, B. S. A Universidade no Século XXI: Para uma Reforma Democrática e Emancipatória da Universidade. In: SANTOS, B. S.; ALMEIDA FILHO, N. **A universidade no século XXI**: para uma universidade nova. Lisboa: Almedina, 2008.

SENGE, Peter. **As pessoas não são recursos**. Entrevista concedida a Rubén Eiras e publicada na revista Executive Digest. [1999]. Disponível em: http://www.janelanaweb.com/reinv/senge_rh.html. Acesso em: 02/04/2018.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. **Toward a theory of the universal content and structure of values**: extensions and cross-cultural replications. Journal of Personality and Social Psychology, v. 58, n. 5, p. 878- 891, 1990.

SCHEFFER, A. B. B.; ET AL. **Representações sociais dos acadêmicos de administração sobre recursos humanos**. REGE, São Paulo, v. 20, n. 4, p. 461-476, out./dez. 2013.

SILVA, G. G.; MENESES, P. P. M. **Necessidades de treinamento organizacional e motivação para trabalhar**. REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre), Porto Alegre, v. 18, n. 1, p. 27-62, abr. 2012. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112012000100002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 29 mar. 2017.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. A pesquisa científica. In: SILVEIRA, D. T.; GERHARDT, T. E. (org.) **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

SILVEIRA, D. T.; GERHARDT, T. E. (org.) **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador**. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 7, n. 4, p. 33-54, dez. 2003. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552003000400003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 29 mar. 2017.

TAMAYO, A.; SCHWARTZ, S. H. **Estrutura Motivacional dos Valores Humanos**. Psic.: Teor. e Pesq., Brasília, 1993, Vol 9, N° 2, pp. 329-348.

TRIBET, C. W.; RUSH, R. J. **Theories of motivation**: a broader perspective. Quality Progress, 17(4): 38-42, 1984.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 1 ed. 23 reimpr. São Paulo: Atlas, 2015.

UNEB - UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. **Manual da Avaliação de Desempenho Funcional (ADF)**. Salvador: 2014.

____. **Plano de Metas 2010/2013**: Ajustando o foco. Documento elaborado pela Pró-Reitoria de Planejamento – PROPLAN. Salvador: 2010.

____. **Plano de Metas 2016/2017**. Documento elaborado pela Pró-Reitoria de Planejamento – PROPLAN. Salvador: 2016.

____. **Plano Estratégico da UNEB - 2013**. 2ª Ed. Salvador: 2010.

____. **Regimento Geral da UNEB**. Bahia, 2012. Disponível em <http://www.uneb.br/files/2009/10/REGIMENTO-GERAL-DA-UNEB-2012.pdf>. Acesso em: 17 de out. 2016.

VERA L. C. R. **A aplicação dos elementos de meio ambiente do trabalho equilibrado como fator de desenvolvimento humano**. Programa de Mestrado Acadêmico em Organizações e Desenvolvimento, da FAE . Dissertação, Curitiba, 2009.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. São Paulo, 2000.

WOLECK, A. **O Trabalho, a ocupação e o emprego**: Uma perspectiva Histórica. Revista de Divulgação Técnico-científica do Instituto Catarinense de Pós-Graduação, p. 33 - 39, 01 jan. 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Ed. 5. Bookman. Porto Alegre, 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES PARTICIPANTES DA PESQUISA.

Perfil motivacional

Meu nome é Ane Geildes Lobo Vieira Nunes, sou Analista Universitária da UNEB – Campus V e faço parte do corpo discente do GESTEC. A fim de complementar uma das fases da coleta de dados da minha pesquisa, que tem como objetivo identificar as representações dos servidores técnicos administrativos da UNEB acerca das dimensões motivacionais existentes na Instituição, necessito aplicar o questionário que segue ao grupo de técnicos e analistas de três Departamentos incluídos na minha pesquisa (DCH – V, DCHT – XXI e DEDC XV).

Sua participação, como servidor técnico de uma destas unidades departamentais, é imprescindível para um melhor entendimento acerca do que motiva as pessoas para o trabalho e qual o papel da UNEB neste processo.

Para isso, gostaríamos de sua colaboração respondendo ao questionário abaixo. Ele está organizado em escala de grau de concordância de 1 a 5, sendo que:

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo parcialmente
- 3 – Nem discordo nem concordo
- 4 – Concordo parcialmente
- 5 – Concordo totalmente

Por favor, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações: 1 2 3 4 5

Destacamos que será assegurado o anonimato das pessoas que responderão este questionário. Agradeço por sua participação!

Qualquer dúvida poderá ser sanada via e-mail (anegeildes@yahoo.com.br)

***Obrigatório**

1. Endereço de e-mail *

2. Caracterização do participante - sexo * *Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

3. Caracterização do participante - idade * *Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Entre 25 - 30 anos
- ☐ Entre 31 - 40 anos
- ☐ Mais de 40 anos

4. Caracterização do participante - grau de escolaridade * Marcar apenas uma oval.

- ☐ Ensino médio
- ☐ Graduação
- ☐ Especialização
- ☐ Mestrado

5 Categoria profissional da UNEB * Marcar apenas uma oval.

- ☐ Analista Universitário
- ☐ Técnico Universitário

6. Tempo de exercício profissional na UNEB * Marcar apenas uma oval.

- ☐ Menos de 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

7. Exerceu ou exerce funções em cargo de provimento temporário na UNEB? * Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

8. Carga horária semanal na UNEB * Marcar apenas uma oval.

- ☐ 30 horas
- ☐ 40 horas

9. A UNEB promove atividades recreativas que envolvem a participação da minha família. * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

10. O clima organizacional da UNEB favorece a realização do meu trabalho. * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

11. A UNEB promove ações de conservação do meio ambiente. * Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

12. **Participo das decisões que envolvem meu trabalho.** * Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

- 13 **Sou reconhecido(a) pelo meu trabalho.** * Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

14. **A Universidade promove treinamentos condizentes com minhas funções.** * Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

15. **Sou convidado (a) a participar de atividades no meu Departamento que promovem meu desenvolvimento profissional.** * Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

16. **A divisão das funções inerentes ao trabalho dos servidores no meu Departamento é feita de forma equitativa.** * Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

17. **Os programas de promoções e avanços de carreira da UNEB são satisfatórios.** * Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

18. **As atividades que desenvolvo no meu trabalho promovem satisfação profissional.** * Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

19. **Tenho autonomia na execução das minhas tarefas no trabalho.** * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

20. **Tenho controle na execução do meu trabalho sem interferência desnecessária do meu chefe imediato.** * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

21. **Meu trabalho tem aspectos interessantes, variados, desafiadores, criativos.** * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

22. **A estabilidade no emprego é uma parte essencial no meu trabalho.** * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

23. **Existe transparência em relação às decisões dos gestores da UNEB.** * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

24. **Consigo socializar com meus colegas de trabalho ações e estratégias visando melhorar o desenvolvimento de minhas funções.** * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

25. **Meu chefe imediato faz uma supervisão adequada do meu trabalho.** * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

26. **O sistema de avaliação do meu desempenho no trabalho é eficiente.** * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

27. **As normas na Universidade são claras, precisas e são devidamente divulgadas.** * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

28. **Considero minha remuneração satisfatória.** * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

29. **As oportunidades de crescimento e desenvolvimento na carreira são igualitárias entre servidores técnicos que trabalham na capital e os que trabalham nos departamentos da UNEB localizados no interior do Estado.** * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

APÊNDICE C - CUSTOS/ORÇAMENTO

A realização da pesquisa exige uma organização orçamentária bem estruturada desde o início do curso, começando com o deslocamento para as aulas, já que não residem na cidade onde o curso é oferecido, até o desembolso para aquisição de livros e materiais didáticos e também com a realização da pesquisa de campo. Desta forma, os custos foram dispostos da seguinte maneira:

DESCRIÇÃO DOS ITENS	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
Deslocamento mensal para o período de aulas (passagens, hospedagem e alimentação)	R\$ 1.200,00	R\$ 26.400,00
Participações trimestrais em eventos (inscrições, passagens, alimentação e hospedagem)	R\$ 600,00	R\$ 4.800,00
Aquisição mensal de livros, impressões e materiais	R\$ 120,00	R\$ 2.880,00
Realização do grupo focal - orçamento baseado em 4 reuniões (despesas por reunião – alimentação e deslocamento dos participantes)	R\$ 1.000,00	R\$ 4.000,00
VALOR TOTAL	R\$ 2.920,00	R\$ 38.080,00

Espera-se pleitear o apoio da Universidade para realização das sessões do Grupo Focal no que diz respeito à disponibilização do espaço e dos equipamentos necessários. Será importante também direcionar atenção a Editais de fomento à pesquisa que estejam em vigor, seja para recursos de participação em eventos ou para apoio à realização da pesquisa em geral.

APÊNDICE D



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO CAMPUS I
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E TECNOLOGIAS APLICADAS
À EDUCAÇÃO - GESTEC
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

ESTA PESQUISA SEGUIRÁ OS CRITÉRIOS DA ÉTICA EM PESQUISA COM SERES HUMANOS CONFORME RESOLUÇÃO Nº 466/12
 DO CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE.

I – DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Nome _____ do _____ Participante:

Documento de Identidade nº: _____ Sexo: F () M
 ()

Data de Nascimento: ____ / ____ / ____

Endereço:

_____ Complemento: _____

Bairro: _____ Cidade: _____ CEP: _____

Telefone: (____) _____ / (____) _____ / _____

II - DADOS SOBRE A PESQUISA CIENTÍFICA:

1. **TÍTULO DO PROTOCOLO DE PESQUISA:** Motivação para o trabalho: representações de servidores técnicos administrativos em uma Instituição Pública de Ensino Superior
2. **PESQUISADOR(A) RESPONSÁVEL:** Ane Geildes Lobo Vieira Nunes
Cargo/Função: Estudante

III - EXPLICAÇÕES DO PESQUISADOR AO PARTICIPANTE SOBRE A PESQUISA:

O (a) senhor (a) está sendo convidado (a) para participar da pesquisa: “Motivação para o trabalho: representações de servidores técnicos administrativos em uma Instituição Pública de Ensino Superior”, de responsabilidade da pesquisadora Ane Geildes Lobo Vieira Nunes, estudante da Universidade do Estado da Bahia que tem como objetivo identificar as representações dos servidores técnicos administrativos da UNEB acerca das dimensões motivacionais para o trabalho existentes na Instituição, em relação ao desenvolvimento das atividades inerentes ao funcionamento das unidades departamentais selecionadas na pesquisa, a saber: Campus V, Campus XV e Campus XXI. A pesquisa se desdobra nos seguintes objetivos específicos: investigar matrizes teóricas sobre motivação para o trabalho, representações sociais e gestão universitária, que compõem as categorias de análise da pesquisa; identificar o que os servidores da UNEB representam sobre as dimensões motivacionais da Instituição; averiguar a influência das ações institucionais promovidas pela UNEB sobre a motivação dos servidores pesquisados; indicar elementos norteadores que possam fortalecer motivações presentes no

público estudado, a fim de contribuir para o desenvolvimento das atividades fins da Universidade (ensino, pesquisa e extensão). Sua participação está atrelada principalmente ao segundo e ao terceiro objetivos específicos citados, a partir do qual se buscará a compreensão sobre o que pensam ou representam os servidores a respeito do que os motiva para o trabalho e qual a influência das ações de gestão da UNEB nesse processo. Para tal, serão utilizadas duas técnicas de coleta de informações: O Grupo Focal e a aplicação de questionários. Pretende-se realizar duas reuniões de grupo focal, nas quais haverá discussões acerca do tema. Após as reuniões, serão aplicados os questionários.

A realização desta pesquisa trará ou poderá trazer benefícios ligados ao incentivo às discussões na área de gestão de pessoas, a fim de se pensar em mecanismos e ferramentas que promovam melhorias na forma de lidar com os indivíduos, que são responsáveis pela realização dos processos e atividades diárias da Instituição. Desenvolvendo as aptidões das pessoas e aperfeiçoando características positivas que já possuem, as melhorias serão visíveis na prestação de serviços e seus reflexos poderão ser reconhecidos na comunidade a qual pertence. Além disso, compreender a opinião dos participantes da pesquisa sobre os aspectos motivacionais que eles identificam no seu trabalho e como esses conceitos são construídos coletivamente pode auxiliar na formulação de um perfil motivacional do grupo, ação importante e primária ao se pensar em políticas na área de gestão de pessoas na Universidade. Propõe-se como produto desta pesquisa um documento de referência apresentando os resultados das investigações, com proposições baseadas nos achados dos estudos, o qual será encaminhado à Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da UNEB a fim de apresentar propostas que auxiliem as ações de Gestão de Pessoas da Universidade tendo como base o perfil motivacional de seus técnicos administrativos.

Caso aceite, o Senhor(a) participará de duas reuniões de Grupo Focal, nas quais os participantes opinarão sobre o tema proposto. Essas reuniões serão gravadas em áudio. Posteriormente, o(a) senhor (a) responderá a um questionário elaborado pela aluna Ane Geildes Lobo Vieira Nunes do curso de mestrado em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação. Devido a coleta de informações, tanto em relação ao grupo Focal quanto ao questionário, o(a) senhor(a) poderá sofrer desconfortos emocionais, tais como: a possibilidade de constrangimento, estresse e tristeza, ao lembrar de momentos de conflitos pessoais ou profissionais; cansaço ao responder às perguntas; e embates com os colegas, no caso específico das discussões no grupo focal. Para prevenir e minimizar o risco de desconforto será garantida a confidencialidade das respostas e o questionário não será identificado pelo nome do participante para que seja garantido o anonimato. Além disso, os participantes receberão esclarecimento prévio sobre a pesquisa, antes das reuniões e da aplicação do questionário lembrando também da importância da pesquisa e dos possíveis benefícios que ela pode trazer. Salienta-se que, mesmo com as ações de prevenção declaradas, se o participante apresentar algum desconforto, constrangimento ou qualquer uma das situações citadas, a ação da pesquisa será interrompida imediatamente, assim como os processos decorrentes dela, sejam as discussões envolvendo o grupo focal ou a ação de responder o questionário.

Sua participação é voluntária e não haverá nenhum gasto ou remuneração resultante dela. Garantimos que sua identidade será tratada com sigilo e portanto o Sr(a) não será identificado. Caso queira (a) senhor(a) poderá, a qualquer momento, desistir de participar e retirar sua autorização. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com a pesquisadora ou com a instituição. Quaisquer dúvidas que o

(a) senhor(a) apresentar serão esclarecidas pela pesquisadora e o(a) senhor(a) caso queira poderá entrar em contato também com o Comitê de ética da Universidade do Estado da Bahia. Esclareço ainda que de acordo com as leis brasileiras o Sr (a) tem direito a indenização caso seja prejudicado por esta pesquisa. O (a) senhor (a) receberá uma cópia deste termo onde consta o contato dos pesquisadores, que poderão tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

V. INFORMAÇÕES DE NOMES, ENDEREÇOS E TELEFONES DOS RESPONSÁVEIS PELO ACOMPANHAMENTO DA PESQUISA, PARA CONTATO EM CASO DE DÚVIDAS

PESQUISADOR(A) RESPONSÁVEL: Ane Geildes Lobo Vieira Nunes

Endereço: Rua do Sururu, 123. São Benedito. Santo Antonio de Jesus – BA

Telefone: (75) 992491867, **E-mail:** anegeildes@yahoo.com.br

ORIENTADOR(A) DA PESQUISA: Profa. Dra. Carla Liane Nascimento dos Santos

Telefone: (71) 986506171, **E-mail:** carlaliane@hotmail.com

Comitê de Ética em Pesquisa- CEP/UNEB Rua Silveira Martins, 2555, Prédio da Reitoria, 1º andar-Cabula, Salvador- BA. CEP: 41.150-000. Tel.: 71 3117-2399 e-mail: cepuneb@uneb.br

Comissão Nacional de Ética em Pesquisa – CONEP- End: SRTV 701, Via W 5 Norte, lote D - Edifício PO 700, 3º andar – Asa Norte CEP: 70719-040, Brasília-DF

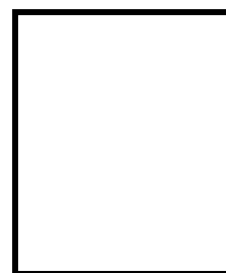
V. CONSENTIMENTO PÓS-ESCLARECIDO

Após ter sido devidamente esclarecido pelo pesquisador(a) sobre os objetivos benefícios da pesquisa e riscos de minha participação na pesquisa “Motivação para o trabalho: representações de servidores técnicos administrativos em uma Instituição Pública de Ensino Superior”, e ter entendido o que me foi explicado, concordo em participar sob livre e espontânea vontade, como voluntário consinto que os resultados obtidos sejam apresentados e publicados em eventos e artigos científicos desde que a minha identificação não seja realizada e assinarei este documento em duas vias sendo uma destinada ao pesquisador e outra a via que a mim.

_____, _____ de _____ de _____.

Assinatura do participante da pesquisa

Assinatura do pesquisador discente
responsável
(orientando)



Assinatura do professor
(orientador)

APÊNDICE E

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – DEDC – CAMPUS I
MESTRADO PROFISSIONAL GESTÃO E TECNOLOGIAS
APLICADAS À EDUCAÇÃO – GESTEC**

Ofício 01

Data: 14/12/2017

De: Ane Geildes Lobo Vieira Nunes
Mestranda do Gestec – UNEB

Para: Lilian Encarnação Conceição
Pró-Reitora de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

Assunto: Solicitação de dados para pesquisa.

Sra. Pró-Reitora,

Visando obter dados necessários ao desenvolvimento do meu projeto de pesquisa em andamento no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação – Gestec, intitulado **Motivação para o trabalho: um estudo com servidores técnicos administrativos de uma Instituição pública de Ensino Superior**, sob a orientação da professora doutora Carla Liane Nascimento, solicito de vossa senhoria algumas informações referentes ao quantitativo de técnicos administrativos da UNEB, conforme especificado abaixo:

Número de técnicos e analistas convocados no último concurso público para estas carreiras (alocados por departamento, se possível);

Número total de técnicos e analistas universitários atuantes na UNEB, separados por departamento;

Quadro de remoções (com origem e destino);

Quantitativo dos ingressantes no último concurso que pediram exoneração.

Agradeço a atenção e colaboração com a pesquisa!

Cordialmente,

Ane Geildes Lobo Vieira Nunes
Analista Universitária – Mat. 74520999-7
Mestranda – Gestec, UNEB

APÊNDICE F



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – DEDC – CAMPUS I
MESTRADO PROFISSIONAL GESTÃO E TECNOLOGIAS
APLICADAS À EDUCAÇÃO – GESTEC

Ofício 02

Data: 12/06/2018

De: Ane Geildes Lobo Vieira Nunes
Mestranda do Gestec – UNEB

Para: Lilian Encarnação Conceição
Pró-Reitora de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

Assunto: Solicitação de apoio logístico à pesquisa.

Sra. Pró-Reitora,

Tendo em vista o desenvolvimento, no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação – Gestec, da pesquisa de mestrado, em fase de qualificação, intitulada **Motivação para o trabalho: um estudo com servidores técnicos administrativos em uma Instituição pública de Ensino Superior**, sob a orientação da Profa. Dra. Carla Liane Nascimento dos Santos, cujo campo empírico é formado por três Departamentos da UNEB, os quais compõem a RGD do Recôncavo Baiano, e cujo método principal de produção de dados é o Grupo Focal (GF); venho solicitar de vossa senhoria apoio no sentido de solicitar institucionalmente aos respectivos Diretores destes Departamentos:

1. Indicação de dois servidores, um técnico universitário e um analista universitário, de cada Departamento para participar das reuniões do Grupo Focal, um cujas funções estão relacionadas ao Setor de Recursos Humanos, visto que a pesquisa tem sua base na Gestão de Pessoas; e outro cujas funções estão relacionadas diretamente à Gestão do Departamento, como por exemplo setor administrativo ou a própria Direção.
2. Disponibilização destes servidores para participação em duas reuniões do GF que acontecerão entre os meses de agosto e setembro próximos, no Campus de Santo Antonio de Jesus.

3. Apoio logístico, no sentido de disponibilizar o veículo oficial dos Departamentos de Ipiaú e Valença, para o deslocamento dos servidores destes campi a fim de participarem das reuniões.

Salientamos que os objetivos da pesquisa são:

Objetivo geral: identificar as representações dos servidores técnicos administrativos da UNEB acerca das dimensões motivacionais para o trabalho existentes na instituição, em relação ao desenvolvimento das atividades inerentes ao funcionamento das unidades departamentais selecionadas.

Objetivos específicos: investigar matrizes teóricas sobre motivação para o trabalho, representações sociais e gestão universitária, que compõem as categorias de análise da pesquisa; identificar o que os servidores da UNEB representam sobre as dimensões motivacionais da instituição; averiguar a influência das ações institucionais promovidas pela UNEB sobre a motivação dos servidores pesquisados; indicar elementos norteadores que possam fortalecer motivações presentes no público estudado, a fim de contribuir para o desenvolvimento das atividades fins da Universidade (ensino, pesquisa e extensão).

O último objetivo específico irá nortear a elaboração do produto desta pesquisa, o qual poderá ser a composição de um perfil motivacional do grupo analisado, a fim de servir como sustentação para a criação de um plano motivacional nas instâncias gestoras competentes da UNEB.

Agradeço a atenção e colaboração com a pesquisa!

Cordialmente,

Ane Geildes Lobo Vieira Nunes
Analista Universitária – Mat. 74520999-7
Mestranda – Gestec / UNEB

APÊNDICE G

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – DEDC – CAMPUS I
MESTRADO PROFISSIONAL GESTÃO E TECNOLOGIAS
APLICADAS À EDUCAÇÃO – GESTEC**

Ofício 03

Data: 25/06/2018

Para: Prof. João Evangelista Nascimento Neto
Diretor do Departamento de Ciências Humanas – Campus V - UNEB

De: Ane Geildes Lobo Vieira Nunes
Mestranda do Gestec – UNEB

Assunto: Solicitação de apoio logístico à pesquisa.

Sr. Diretor,

Tendo em vista o desenvolvimento, no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação – Gestec, da pesquisa de mestrado, em fase de qualificação, intitulada **Motivação para o trabalho: um estudo com servidores técnicos administrativos em uma Instituição pública de Ensino Superior**, sob a orientação da Profa. Dra. Carla Liane Nascimento dos Santos, cujo campo empírico é formado por três Departamentos da UNEB, os quais compõem a RGD do Recôncavo Baiano, e cujo método principal de produção de dados é o Grupo Focal (GF); venho solicitar de vossa senhoria apoio no sentido de indicar três servidores para participarem de duas reuniões do GF, a serem realizadas entre os meses de agosto e setembro de 2018, no Campus V, conforme critérios de inclusão indicados abaixo:

- Os critérios de inclusão das pessoas que participarão das reuniões do grupo focal serão baseados na indicação dos Diretores dos Departamentos, mediante solicitação escrita. Três servidores de cada Departamento devem ser indicados, devendo haver entre eles pelo menos um técnico universitário e um analista universitário. Um dos participantes deve desempenhar suas funções no Setor de Recursos Humanos, visto que a pesquisa tem sua base na Gestão de Pessoas; e os outros dois devem ter suas funções relacionadas diretamente à Gestão do

Departamento, como por exemplo setor administrativo ou a própria Direção.

Saliento que os objetivos da pesquisa são:

Objetivo geral: identificar as representações dos servidores técnicos administrativos da UNEB acerca das dimensões motivacionais para o trabalho existentes na instituição, em relação ao desenvolvimento das atividades inerentes ao funcionamento das unidades departamentais selecionadas.

Objetivos específicos: investigar matrizes teóricas sobre motivação para o trabalho, representações sociais e gestão universitária, que compõem as categorias de análise da pesquisa; identificar o que os servidores da UNEB representam sobre as dimensões motivacionais da instituição; averiguar a influência das ações institucionais promovidas pela UNEB sobre a motivação dos servidores pesquisados; indicar elementos norteadores que possam fortalecer motivações presentes no público estudado, a fim de contribuir para o desenvolvimento das atividades fins da Universidade (ensino, pesquisa e extensão).

O último objetivo específico irá nortear a elaboração do produto desta pesquisa, o qual poderá ser a composição de um perfil motivacional do grupo analisado, a fim de servir como sustentação para a criação de um plano motivacional nas instâncias gestoras competentes da UNEB.

Agradeço a atenção e colaboração com a pesquisa!

Cordialmente,

Ane Geildes Lobo Vieira Nunes
Analista Universitária – Mat. 74520999-7
Mestranda – Gestec / UNEB

APÊNDICE H



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – DEDC – CAMPUS I
MESTRADO PROFISSIONAL GESTÃO E TECNOLOGIAS
APLICADAS À EDUCAÇÃO – GESTEC

Ofício 04

Data: 25/06/2018

Para: Profa. Rosa Amélia Fortes Garcia Lorenzo
Diretora do Departamento de Educação – DEDC - Campus XV - UNEB

De: Ane Geildes Lobo Vieira Nunes
Mestranda do Gestec – UNEB

Assunto: Solicitação de apoio logístico à pesquisa.

Sr. Diretor,

Tendo em vista o desenvolvimento, no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação – Gestec, da pesquisa de mestrado, em fase de qualificação, intitulada **Motivação para o trabalho: um estudo com servidores técnicos administrativos em uma Instituição pública de Ensino Superior**, sob a orientação da Profa. Dra. Carla Liane Nascimento dos Santos, cujo campo empírico é formado por três Departamentos da UNEB, os quais compõem a RGD do Recôncavo Baiano, e cujo método principal de produção de dados é o Grupo Focal (GF); venho solicitar de vossa senhoria apoio no sentido de indicar três servidores para participarem de duas reuniões do GF, a serem realizadas entre os meses de agosto e setembro de 2018, no Campus V, conforme critérios de inclusão indicados neste ofício.

Gostaria também de solicitar a disponibilização do veículo oficial deste Departamento para o deslocamento dos servidores desta Unidade Departamental a fim de participarem das reuniões.

- Os critérios de inclusão das pessoas que participarão das reuniões do grupo focal serão baseados na indicação dos Diretores dos Departamentos, mediante solicitação escrita. Três servidores de cada Departamento devem ser indicados, devendo haver entre eles pelo menos um técnico universitário e um analista universitário. Um dos participantes deve desempenhar suas funções no Setor de

Recursos Humanos, visto que a pesquisa tem sua base na Gestão de Pessoas; e os outros dois devem ter suas funções relacionadas diretamente à Gestão do Departamento, como por exemplo setor administrativo ou a própria Direção.

Saliento que os objetivos da pesquisa são:

Objetivo geral: identificar as representações dos servidores técnicos administrativos da UNEB acerca das dimensões motivacionais para o trabalho existentes na instituição, em relação ao desenvolvimento das atividades inerentes ao funcionamento das unidades departamentais selecionadas.

Objetivos específicos: investigar matrizes teóricas sobre motivação para o trabalho, representações sociais e gestão universitária, que compõem as categorias de análise da pesquisa; identificar o que os servidores da UNEB representam sobre as dimensões motivacionais da instituição; averiguar a influência das ações institucionais promovidas pela UNEB sobre a motivação dos servidores pesquisados; indicar elementos norteadores que possam fortalecer motivações presentes no público estudado, a fim de contribuir para o desenvolvimento das atividades fins da Universidade (ensino, pesquisa e extensão).

O último objetivo específico irá nortear a elaboração do produto desta pesquisa, o qual poderá ser a composição de um perfil motivacional do grupo analisado, a fim de servir como sustentação para a criação de um plano motivacional nas instâncias gestoras competentes da UNEB.

Agradeço a atenção e colaboração com a pesquisa!

Cordialmente,

Ane Geildes Lobo Vieira Nunes
Analista Universitária – Mat. 74520999-7
Mestranda – Gestec / UNEB

APÊNDICE I

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – DEDC – CAMPUS I
MESTRADO PROFISSIONAL GESTÃO E TECNOLOGIAS
APLICADAS À EDUCAÇÃO – GESTEC**

Ofício 05

Data: 25/06/2018

Para: Profa. Izabel Cristina Lima Alves

Diretora do Departamento de Ciências Humanas e Tecnológicas – DCHT - Campus XXI - UNEB

De: Ane Geildes Lobo Vieira Nunes

Mestranda do Gestec – UNEB

Assunto: Solicitação de apoio logístico à pesquisa.

Sr. Diretor,

Tendo em vista o desenvolvimento, no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação – Gestec, da pesquisa de mestrado, em fase de qualificação, intitulada **Motivação para o trabalho: um estudo com servidores técnicos administrativos em uma Instituição pública de Ensino Superior**, sob a orientação da Profa. Dra. Carla Liane Nascimento dos Santos, cujo campo empírico é formado por três Departamentos da UNEB, os quais compõem a RGD do Recôncavo Baiano, e cujo método principal de produção de dados é o Grupo Focal (GF); venho solicitar de vossa senhoria apoio no sentido de indicar três servidores para participarem de duas reuniões do GF, a serem realizadas entre os meses de agosto e setembro de 2018, no Campus V, conforme critérios de inclusão indicados neste ofício.

Gostaria também de solicitar a disponibilização do veículo oficial deste Departamento para o deslocamento dos servidores desta Unidade Departamental a fim de participarem das reuniões.

- Os critérios de inclusão das pessoas que participarão das reuniões do grupo focal serão baseados na indicação dos Diretores dos Departamentos, mediante solicitação escrita. Três servidores de cada Departamento devem ser indicados, devendo haver entre eles pelo menos um técnico universitário e um analista

universitário. Um dos participantes deve desempenhar suas funções no Setor de Recursos Humanos, visto que a pesquisa tem sua base na Gestão de Pessoas; e os outros dois devem ter suas funções relacionadas diretamente à Gestão do Departamento, como por exemplo setor administrativo ou a própria Direção.

Saliento que os objetivos da pesquisa são:

Objetivo geral: identificar as representações dos servidores técnicos administrativos da UNEB acerca das dimensões motivacionais para o trabalho existentes na Instituição, em relação ao desenvolvimento das atividades inerentes ao funcionamento das unidades departamentais selecionadas.

Objetivos específicos: investigar matrizes teóricas sobre motivação para o trabalho, representações sociais e gestão universitária, que compõem as categorias de análise da pesquisa; identificar o que os servidores da UNEB representam sobre as dimensões motivacionais da Instituição; averiguar a influência das ações institucionais promovidas pela UNEB sobre a motivação dos servidores pesquisados; indicar elementos norteadores que possam fortalecer motivações presentes no público estudado, a fim de contribuir para o desenvolvimento das atividades fins da Universidade (ensino, pesquisa e extensão).

O último objetivo específico irá nortear a elaboração do produto desta pesquisa, o qual poderá ser a composição de um perfil motivacional do grupo analisado, a fim de servir como sustentação para a criação de um plano motivacional nas instâncias gestoras competentes da UNEB.

Agradeço a atenção e colaboração com a pesquisa!

Cordialmente,

Ane Geildes Lobo Vieira Nunes
Analista Universitária – Mat. 74520999-7
Mestranda – Gestec / UNEB

ANEXOS

ANEXO A



Universidade do Estado da Bahia - UNEB
Comitê de ética em Pesquisa - CEP

TERMO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL DA COPARTICIPANTE

Autorizo o (a) pesquisador/a **Ane Geildes Lobo Vieira Nunes** a desenvolver nesta instituição o projeto de pesquisa intitulado **"Motivação para o trabalho: representações de servidores técnicos administrativos em uma Instituição Pública de Ensino Superior"**, o qual será executado em consonância com as normativas que regulamentam a atividade de pesquisa envolvendo seres humanos. Declaro estar ciente que a instituição é corresponsável pela atividade de pesquisa proposta e dispõe da infraestrutura necessária para garantir a segurança e bem estar dos participantes da pesquisa.

Santo Antonio de Jesus,de.....de

.....
Assinatura e carimbo do responsável institucional

João Evangelista de M. Neto
Diretor da UNEB - DCH - Campus V
Cadastro 74.428.724-3
Portaria nº 1646/2013

ANEXO B



Universidade do Estado da Bahia - UNEB
Comitê de ética em Pesquisa - CEP

TERMO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL DA COPARTICIPANTE

Autorizo o (a) pesquisador/a **Ane Geildes Lobo Vieira Nunes** a desenvolver nesta instituição o projeto de pesquisa intitulado **"Motivação para o trabalho: representações de servidores técnicos administrativos em uma Instituição Pública de Ensino Superior"**, o qual será executado em consonância com as normativas que regulamentam a atividade de pesquisa envolvendo seres humanos. Declaro estar ciente que a instituição é corresponsável pela atividade de pesquisa proposta e dispõe da infraestrutura necessária para garantir a segurança e bem estar dos participantes da pesquisa.

Valença,06.....de.....Setembro.....de 2018.....

Rosa Lorenz

Assinatura e carimbo do responsável institucional

Rosa Amélia Fortes Garcia Lorenzo
Diretora de Departamento
UNEB-Campus XV/Valença
CPF nº 74.282.742-9
Data: 16/06/2018

ANEXO C



Universidade do Estado da Bahia - UNEB
Comitê de ética em Pesquisa - CEP

TERMO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL DA COPARTICIPANTE

Autorizo o (a) pesquisador/a **Ane Geildes Lobo Vieira Nunes** a desenvolver nesta instituição o projeto de pesquisa intitulado **"Motivação para o trabalho: representações de servidores técnicos administrativos em uma Instituição Pública de Ensino Superior"**, o qual será executado em consonância com as normativas que regulamentam a atividade de pesquisa envolvendo seres humanos. Declaro estar ciente que a instituição é corresponsável pela atividade de pesquisa proposta e dispõe da infraestrutura necessária para garantir a segurança e bem estar dos participantes da pesquisa.

Ipiaú, de de
Ipiaú, de agosto de 2018.

Assinatura e carimbo do responsável institucional

Izabel Cristina Lima Dias Alves
Diretora de Departamento
Matrícula 74.517.875-6
Portaria Nº 1.646/2018
UNEB DCHT Campus XXI Ipiaú

ANEXO D - TRANSCRIÇÕES – GRUPO FOCAL

1ª REUNIÃO

As reuniões do Grupo Focal aconteceram no dia dez de outubro do ano de 2018, no Departamento de Ciências Humanas, Campus V, em Santo Antônio de Jesus, em dois turnos, manhã e tarde. A opção por realizar as reuniões neste Departamento aconteceu devido a facilidade na disponibilização de espaço e equipamentos (computador, projetor e gravadores) necessários à realização das reuniões. Os encontros aconteceram em um único dia por conta da distância entre os departamentos e pela economia de recursos com o transporte, o qual foi providenciado pelas diretoras dos departamentos de Ipiaú e Valença para a locomoção dos servidores até Santo Antonio de Jesus, através da disponibilização dos veículos oficiais destes campi, os quais contam com somente um carro cada para atender a todas as necessidades acadêmicas e administrativas dos departamentos.

A previsão de duração de cada reunião foi entre 1 hora e 30 minutos e 2 horas. A primeira durou 1 hora, 34 minutos e 7 segundos. Coincidentemente, a segunda durou 1 hora, 34 minutos e cinquenta e 52 segundos.

Conforme estabelecido anteriormente nos percursos metodológicos desta pesquisa, os 3 servidores de cada unidade convidados a participar do Grupo Focal deveriam ser indicados pela direção dos departamentos selecionados, exercer as funções de técnico ou analista universitários e, preferencialmente, estar lotados nos setores de Recursos Humanos (RH) ou setores administrativos. Essa recomendação foi atendida em parte, visto que a única servidora efetiva lotada no Campus V que trabalha no setor de RH não pode comparecer por motivo de doença, sendo substituída pela coordenadora da biblioteca. Também não pode comparecer o convidado do RH do Campus XV, do qual somente participaram dois servidores. Estes acontecimentos não prejudicaram o andamento das discussões, pois todos os presentes contribuíram com opiniões pertinentes ao tema.

Desta forma, contabilizou-se 3 participantes do Campus V, dois que trabalham junto à direção do departamento (técnico e analista) e um da biblioteca (analista); três participantes do Campus XXI, um que trabalha no RH (analista), um coordenador administrativo/financeiro (analista) e outro (técnico) que exerce suas funções no Núcleo de Pesquisa e Extensão –NUPE; e por fim, dois técnicos administrativos do Campus XV, um lotado na secretaria acadêmica e outro na

coordenação administrativa. Portanto, o Grupo foi composto por 8 participantes indicados dos departamentos; um redator/observador convidado; e a mediadora que foi a própria pesquisadora, totalizando 10 pessoas. Todos os participantes assinaram uma lista de presença e preencheram um formulário com informações básicas, sem a identificação dos nomes, intitulado Caracterização do participante (anexo) a fim de auxiliar na análise dos dados. Além disso, todos assinaram e receberam uma cópia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que consta nos anexos.

Inicialmente, a pesquisadora agradeceu as presenças e falou sobre a importância da participação de todos nas discussões para o desenvolvimento da pesquisa. Em seguida, explicou como funciona um Grupo Focal e os motivos que levaram a escolha da técnica, salientando que este é um instrumento de levantamento de dados para investigação em ciências sociais e humanas cuja ênfase está na interação e nas trocas, as quais serão estudadas pelo pesquisador em função de seus objetivos.

Posteriormente, seguindo o roteiro pré-estabelecido, falou-se de forma sucinta sobre a motivação da pesquisa, as categorias de análise que a envolvem, sobre a escolha da RGD do Recôncavo/Costa do Dendê como campo empírico e critérios de inclusão e exclusão dos participantes. Além de comentar sobre o papel do mediador e do redator. Salientou-se que as discussões seriam transcritas, mas os nomes dos participantes seriam mantidos em sigilo a fim de garantir o anonimato e oferecer mais conforto e confiança.

Após os esclarecimentos iniciais, passou-se às discussões seguindo os pontos definidos no roteiro da primeira reunião, a saber: o que é motivação; falar sobre a motivação de cada indivíduo do grupo para o trabalho; a influência dos fatores particulares, como família, segurança financeira e estabilidade para este processo; e a realização pessoal como fator motivacional.

Os servidores se apresentaram, falando sobre sua atuação na UNEB, um pouco sobre as atividades desenvolvidas nos setores onde atuam e tempo de serviço. Conforme definido anteriormente, nessa primeira reunião o foco das discussões foram as motivações pessoais para o trabalho na Universidade.

No início das discussões, a pesquisadora salientou que todas as opiniões são importantes e necessárias à pesquisa, mesmo que sejam divergentes umas das outras, pois o objetivo da discussão não é chegar a um consenso, mas partilhar ideias, lembrando ainda que esta atividade não se caracteriza como uma entrevista

coletiva, onde perguntas são feitas e respostas são esperadas, mas um momento de ouvir as opiniões.

O primeiro tópico abordado foi sobre o que é motivação para cada um, especialmente motivação para o trabalho. Para melhor compreensão e visando facilitar o processo de análise, serão expostas algumas partes das falas transcritas consideradas as mais relevantes.

Falante 1: “Motivação no trabalho tem que ter espaço, um bom trabalho, um bom ordenamento e que você possa ver seu trabalho desenvolvendo bem. (...) Quer ver seu trabalho sendo bem reconhecido. Muitas vezes nosso trabalho esbarra em certas burocracias e a gente fica frustrado por conta dessa situação. Não só de burocracias da instituição, mas também pelas pessoas. Importante ter retorno do seu trabalho, um bom ordenado e uma boa estrutura para trabalhar. Isso que motiva.”

Falante 2: “Existe a motivação interna e a externa. Tem a motivação pessoal para estar no ambiente de trabalho. O que você faz tem a ver com o que você quer para seu futuro? Você gosta do que faz? Te traz felicidade no seu dia a dia? Te transforma como pessoa? Isso seria a motivação interna. E a motivação externa seria a questão do ambiente de trabalho, convivência com os colegas, o que ambiente propicia para você se sentir motivado”.

Falante 3: “Estar em um ambiente de trabalho que você goste do que faz”. “Fazendo uma crítica à UNEB: Pelo concurso, tem a função de analista universitário e técnico universitário, mas as pessoas não são encaminhadas aos setores de trabalho de acordo com sua formação. “Aqui você não trabalha na sua área específica de formação, você trabalha onde tem a necessidade. Isso desmotiva! Você não vai trabalhar motivado. Existem até conflitos pessoais por causa disso” Outra coisa importante são as relações interpessoais. Hoje, o que me motiva para estar na UNEB é a relação que eu tenho com meus colegas de trabalho, graças a Deus!”

Falante 4: “A primeira coisa que eu penso em relação à motivação é querer vir trabalhar. O meu ambiente de trabalho não me causa desconforto a ponto de eu não querer vir trabalhar. (...) Sinto falta de desenvolver a motivação interna.” No papel de coordenação, essa pessoa sente a necessidade de motivar sua equipe, mas para isso falta esforço para capacitação por parte da Universidade.

“Fiz um curso promovido pela Universidade, Gestão por Competência, que me deixou feliz porque achei que havia uma preocupação com isso.”

Falante 5: “Eu desempenho várias funções por falta de funcionários no meu departamento, mas eu gosto dessa multifuncionalidade. (...) Se ficar estagnado no lugar perde a razão perde o sentido de estar motivado para o trabalho. Quando fica muito tempo no setor não tem mais nada pra aprender.”

Falante 3: “Mas existem funções específicas, bibliotecário por exemplo, que exigem um profissional qualificado. Em um lugar que não se tem profissionais suficientes qualificados nas áreas específicas, uma pessoa só acaba assumindo a função por muito tempo e até gosta dela porque tem formação pra isso”.

Falante 5: “Quando a qualificação demora de chegar em certos departamentos a gente tem que abraçar a função e se virar”. (...) “A qualificação é importante para os funcionários. A UNEB tem que pensar nisso.”

Falante 6: “Hoje eu posso dizer que o que motiva para o trabalho vem mais do interior, do pessoal. É tá trabalhando com pessoas, é tá ajudando a minha comunidade. Isso é o que tem me motivado hoje diante de tantas desmotivações que existem na UNEB. E acaba desmotivando mesmo! Porque a gente vê o potencial, vê que é possível e isso não acontece. O que alimentando é o nosso desejo mesmo e não só a necessidade do salário. Ou seja, de estar feliz, de conviver com as pessoas ”

Falante 3: “Eu não sei por que a UNEB tem um tratamento desigual entre o servidor técnico e o professor. Isso desmotiva muito!” “Estou falando da questão financeira, a questão da oportunidade, da promoção e progressão.” “Nós somos cobrados pelas 40 horas e os professores ganham muito bem e não são cobrados pelas 40 horas. Isso desmotiva de mais!”

Falante 1: “Tem professor que chega meio dia e de tarde vai embora”

Falante 3: “Eles têm projetos cadastrados que nem são fiscalizados. Fazem o que querem!”

Moderadora: “Vocês acham que por conta dos gestores serem professores existe uma proteção?”

Falante1 e falante 3: “Existe!”

Falante 1: “O GT de RH pode ser chamado pra conversar com a direção por uma falta de servidor, mas não pode comunicar a falta de um professor. Querem colocar falta no colega! Perguntamos por que vai colocar falta no colega se o professor não recebe falta?”

Falante 3: “A cobrança é bem maior com o técnico do que com o professor”.

Falante 6: “Essa questão é histórica! Isso depende da nossa participação, no CONSU, nas reuniões de departamento. Precisamos mostrar nosso potencial e dividir isso aqui, abrir espaço pra gente entrar. Enquanto a gente não entrar na gestão a gente vai viver nisso”.

Falante 7: “Pra mim motivação é o estopim que faz a engrenagem funcionar de forma melhor. São os meios utilizados para alcançar as expectativas de forma eficaz e eficiente.” “Eu queria ser emotiva e falar que trabalho por amor, mas não é. Eu trabalho pro Estado porque ele me dá um plano de saúde, pela estabilidade, eu preciso sustentar minha família. (...) Mas eu me sinto mais reconhecida trabalhando na UNEB do que meu trabalho na minha profissão original que eu larguei para trabalhar no Estado. A UNEB me dá uma coisa que eu não tenho em nenhum outro lugar: eu vejo meu trabalho, eu consigo visualizar meu trabalho.” Outra coisa, no nosso departamento nós somos extremamente atuantes, brigamos pra conquistar nosso espaço. Temos 6 cadeiras no conselho e participamos das decisões”. (...) “Lá no Campus somos tratados como iguais aos docentes.” (...) “Pode ter certeza que a maior parte dos técnicos da Universidade está aqui por passagem. Até procurar outro concurso melhor”.

Moderadora: Diante de sua fala, o que você acha que mais te motiva a permanecer no trabalho na UNEB?

Falante 7: “O que me segura agora é esse reconhecimento que eu tenho aqui que eu não tenho em outro lugar, se não já teria saído, mesmo com as motivações externas.”

Falante 8: “A questão do tratamento é importante, por exemplo quando um aluno te diz que colocou seu nome nos agradecimentos do TCC. Ser reconhecido! A cooperação entre os colegas motiva muito.”

Falante 6: “ Em relação à questão do reconhecimento, trago mais um ponto que é a questão da gestão mesmo. A gestão do departamento tem um papel fundamental nisso.” Os cargos têm que ser dos técnicos do departamento e não de gente de fora. A valorização é importante!” “Quando o diretor vê seu potencial e te ajuda a desenvolvê-lo, isso motiva a gente.”

Falante 7: “E bem ou mal, a direção sabe que tudo que acontece no departamento acontece por causa da gente! A diretora do nosso departamento reconhece isso!”

Moderadora: Parece existir, segundo as falas, que existem dois pontos

importantes nessa questão, um em relação ao técnico procurar participar das decisões e ocupar espaços, e o outro em relação ao reconhecimento e apoio por parte dos gestores departamentais.

Falante 1: “Outra coisa que desmotiva é quando vemos nossos colegas terceirizados que precisam do trabalho e não recebem seu salário em dia. Isso aí acontece há muito tempo na universidade e causa um impacto na gente, a gente se envolve. Se todo mundo tivesse indo bem isso motivaria mais.”

Falante 8: “Às vezes não é só a falta de capacitação, mas é a falta de equipamentos necessários ao trabalho. Isso também desmotiva.”

Falante 6: “os terceirizados ficam até 3 meses sem receber salário, mas todos continuam trabalhando por conta do companheirismo e são motivados. E isso é da relação de trabalho.”

Falante 1: “Por conta da falta de servidores no meu departamento existe um grande acúmulo de funções e as vezes isso desmotiva por que não conseguimos terminar o que começamos.”

Moderadora: A relação com os terceirizados, que desempenham muitas vezes as mesmas funções que os servidores efetivos, pode impactar diretamente o trabalho destes, pois sua relação trabalhista é diferenciada e sobre seu processo motivacional recaem alguns fatores externos distintos, percebidos pelas teorias estudadas como desmotivantes, como a questão financeira e a estabilidade no emprego. Essa relação pode gerar conflitos, embora não percebidos pelos servidores participantes da pesquisa.

Falante 4: “Tenho a impressão de que existem motivações diferentes para cada classe de servidor, em relação ao tempo de atuação no trabalho”.

Falante 3: “No meu departamento não existe união entre os técnicos. Existe briga por cargos, bolsas, etc. Não tem um critério claro para a divisão e disponibilização”.

Após a finalização das falas, percebeu-se que os pontos propostos no roteiro da primeira reunião foram todos abordados satisfatoriamente, considerando os aspectos que envolvem as motivações pessoais para o trabalho e já deixando algumas questões encaminhadas para a segunda reunião no que se refere às ações de gestão desenvolvidas na UNEB que impactam o processo motivacional dos servidores participantes.

2ª REUNIÃO

Depois do horário de almoço, o encontro foi reiniciado, seguindo-se o roteiro pré-definido para a segunda reunião, cujo foco foram as ações da UNEB relacionadas à Gestão de pessoas, as quais são percebidas pelos participantes e que impactam na sua motivação para o trabalho. Os pontos estabelecidos foram: falar sobre o conhecimento do grupo a respeito das ações de gestão e desenvolvimento de pessoas existentes na UNEB; os reflexos das ações dos gestores da Administração Central e dos gestores locais; a influência da diversidade nas carreiras dos servidores técnicos neste processo; o desempenho dos servidores no seu setor de trabalho, se eles estão satisfeitos trabalhando nestes lugares e se gostaria de mudar de setor; e quais as ações de gestão conhecidas pelos participantes em torno da RGD do Recôncavo/Costa do Dendê.

Falante 3: “Em relação a capacitação específica para a área de trabalho a UNEB deixa um pouco a desejar”.

Falante 4: “É necessário capacitação contínua para o setor de biblioteca, por exemplo. Existem muitas dificuldades em relação a isso”.

Mediadora: É interessante abordar esse ponto específico sobre capacitação e ver que os servidores começaram a opinar a respeito do que eles mais entendem sobre gestão de pessoas. Porém, almejando ampliar a discussão, percebeu-se a necessidade de uma intervenção apontando outras questões que envolvem o tema, como direcionamento de funções, alocação de pessoas, planos de carreira, ergonomia, condições de trabalho, etc.

Falante 2: “Essa questão da multicampia também dificulta. (...) Também falta pessoas especializadas na área para assumir as funções do Setor de RH nos departamentos.” As funções são amplas, mas falta a visão da UNEB para alocar as pessoas nos locais certos.”

Falante 7: “Eu elaborei um projeto de RH completo, mas foi contratado alguém de fora, foi feita uma seleção, para assumir o Setor. E essa pessoa não tinha formação e competências para isso.”

Falante 1: “Existe uma crise de gestão na UNEB em relação à gestão de pessoas. (...) Cada reitor tem uma maneira diferente de trabalhar com essa gestão. A gestão atual deu uma ênfase, mas não atinge a todos. Por conta da distância, por conta de técnicos competentes pra fazer a gestão funcionar. Tem que haver a democratização das ações de gestão de pessoas, tanto para os técnicos e também

para os professores, que precisam”.

Falante 3: “Não vejo os professores assumido projetos como o vestibular, por exemplo, que sempre fica a cargo dos técnicos. Eles deveriam abraçar o vestibular, planejar feiras pra mostrar os cursos, dar aulas. Ou seja, mostrar a UNEB para a comunidade porque quem manter a Universidade são os alunos”. (...) “Os professores assumem a coordenação pedagógica da UPT, mas não cumprem o compromisso de disponibilizar a carga horária requerida para isso, só querem vir no seu dia de aula”.

Falante 5: “O professor está na UNEB de passagem, não tem como ter parcerias com prefeituras, com outras instituições, com ONGs, para fazer projetos consistentes para a comunidade. Eles não conhecem o município. Professor termina o doutorado e vai embora. Isso está acontecendo com os técnicos também, eles vão embora. A UNEB se torna via de passagem”.

Falante 3: “Aqui as pessoas saem e nem passam em reunião de departamento. Somente dois passaram pela reunião. É *Ad referendum*”.

Falante 7: “A gente tem outro problema que a nossa RH não é efetiva”. Ela saiu e todo o GT de RH que ela participou em dois anos foi tudo jogado fora. Agora a gente tá com efetivo. O RH tem tanta coisa pra se preocupar que as vezes se esquece do que a gente espera que ele faça. Por exemplo, a folha de pagamento dos terceirizados, que sempre tá com problema”. (...) “Eu sinto muita falta de coisa pra gente, por exemplo: em um processo de progressão, teria que ter cursos na área de atuação. Eu estava em um setor há pouco tempo e não tinha cursos na área. Por orientação do RH, não dei entrada no processo, mas todos que deram conseguiram, mesmo sem os cursos específicos. (...) A UNEB não oferece curso pra gente específico das áreas. A gente muda de setor, mas não tem capacitação para isso. Não tem encontros coletivos, como esse, para discussões. Isso motiva a gente”.

Falante 1: “Na UNEB nós somos autodidatas”.

Falante 5: “Nos encontros dos GTs de RH acontecem essas discussões e saímos enriquecidos, tiramos dúvidas com os colegas que tem uma vivência maior”.

Falante 7: “Mas só tem GT de RH”.

Falante 5: “No meu departamento não tem bibliotecário e ficamos sem catalogar os livros de doações”.

Mediadora: “A multicampia traz benefícios à população que precisa, mas também apresenta muitos desafios de gestão em relação às ações de gestão de

pessoas que não chegam com a força e adequação necessárias aos departamentos mais distantes. Na opinião de vocês, qual o papel dos gestores de departamento diante desses desafios?”

Falante 1: “Acho que é mediar esse vínculo da gestão, Administração central com o próprio departamento. As Redes de Gestão por exemplo, já se conversa sobre isso há muito tempo, mas entra gestor e sai gestor e isso não se concretiza. Fica sempre em reuniões e conversas e nunca chega. Também tem a falta de recursos para tentar minimizar isso, inclusive para disponibilizar cursos de capacitação necessários”.

Falante 3: “Eu acho também que as decisões são unilaterais. Os cursos da PGDP são formulados sem pedir opinião nossa. O último curso que tomei de secretária foi em 2014. Eu pedi o curso de padronização de documentos porque cada departamento parece que trabalha com documentos diferentes para a mesma função, sei disso porque já trabalhei em mais de um deles. Liguei para saber do curso, mas não tive resposta. (...) Outra coisa que não concordo: que os cursos dependem de instrutores, que a gente nem sabe como foram selecionados. A instrutora que veio aqui para curso de processos deu muita informação errada. Como essa pessoa tem competência para ensinar tramitação de processo? Como ela foi qualificada para ensinar a gente?”

Falante 1: “Por que essa seleção de instrutor só faz em Salvador? Já é um custo e uma dificuldade para os servidores do interior. Você não sabe quais são os critérios de seleção”.

Falante 7: “Eu participei do curso e meu projeto era muito bom. Me disseram que eu tinha que mandar meu projeto para o GGSA e eu nunca tinha ouvido falar nesse setor. Passei longe da aprovação. Quando vejo os projetos que foram aprovados fico decepcionada”.

Falante 4: Conheço um coordenador de biblioteca da biblioteca central da UNEB que auxilia e tira as dúvidas quando os demais bibliotecários que tinha um curso ótimo de instrução, mas ele não foi selecionado também. Que critério foi esse se a gente estava tão precisando desse curso?”

Falante 7: “Talvez a minha visão esteja errada, mas sei que tem gente que não tem ideia de nenhum curso, mas que seria um excelente instrutor. Passou longe da aprovação. No meu departamento tem 3 instrutores, mas em outros maiores não tem nenhum. Que divisão é essa?”

Falante 3: “Tem algumas situações na UNEB que nos sentimos excluídos porque os critérios de escolha e seleção não são claros. Isso é desmotivador”.

Falante 6: “Acho que essas questões passam pelo preparo do gestor da área. A UNEB tem se esforçado, eu percebo isso, de tudo não é ruim. Ela tá tentando disseminar os instrutores, ela tá tentando fazer um programa de treinamento e capacitação. É muito falho! Ela não dá conta por causa da multicampia, pela falta de servidores nos departamentos. E não existe em cada departamento pessoas capacitadas para trabalhar com gestão de pessoas. Isso trava os professos. Enquanto não tiver uma pessoa preparada em cada departamento pra isso não vão acontecer melhorias. O esforço que a UNEB faz não é o suficiente, diante de todos esses problemas que nós trouxemos aqui. Não existe um alinhamento sobre o que é disponibilizado e o que os departamentos precisam. Eu já trabalhei na administração central e sei que a UNEB não sabe trabalhar em rede. A administração central trabalha pra dar conta de Salvador, do campus I. E a gente fica pedindo favor aos colegas pra ajudar a gente no interior. Isso não deve existir na multicampia”.

Falante 1: “Na avaliação institucional você não vê essas questões sendo apontadas. Você não vê em cada departamento ter grupos de avaliação. Vemos CONSU, alguns grupos em Salvador, mas avaliação mesmo não vemos”.

Falante 6: “E também os nossos diretores, em sua maioria, não entendem nada disso que a gente está falando. Muitos querem só manter o corporativismo. Eles não têm formação para gestão”.

Falante 7: “Também é pouco tempo de gestão, somente 2 a 4 anos. Nos dois primeiros anos ele aprendeu um pouco como lidar com as situações e nos outros dois ele tenta implementar alguma coisa. Tem a ideia na UNEB de nomear um assessor da direção que seria um técnico, mas já passei por essa experiência e não foi satisfatória. Eu só era uma secretária mais chique porque trabalhava na mesma sala do diretor e fazia o que ele mandava. Na minha opinião seria melhor se o diretor fosse um técnico. Aliás, a maioria dos cargos de gestão. Os coordenadores de colegiado, a gente tem que procurar no meio das salas e do pátio para eles assinarem tudo que já foi feito pelos técnicos”.

Falante 1: “O professor doutor poderia estar trabalhando nas suas aulas e nos seus projetos. (...) O cargo de gestão é técnico e não pedagógico”.

Falante 3: “Quando uma pergunta é feita para eles, não sabem responder.

Tem que perguntar ao secretário”.

Mediadora: “As RGDs estão caracterizadas no planejamento estratégico da UNEB e foram criadas com o intuito de regionalizar a gestão dos departamentos, para melhor atender as necessidades de cada região. Vocês conhecem alguma ação de gestão específica para a RGD do Recôncavo/Costa do Dendê? ”

Falante 2: “Eu nem conhecia a RGD. Estou ouvindo falar aqui. ”

Falante 3: “Eu já ouvir falar, mas as ações não conheço”.

Falante 5: “No GT de RH a gente deveria trabalhar com RGD, existe um planejamento para isso, mas as reuniões não acontecem por falta de recursos”.

Falante 1: “A PGDP criou as RGDs e depois queria levar a gente para Paulo Afonso”.

Falante 5: “Se a gente não tem dinheiro para ir para Valença imagine Paulo Afonso?”

Falante 7: “Eu não conhecia a RGD, mas a única ação que eu conheço da RGD foi o dia do servidor que teve lá em Valença, que foi organizado para os três departamentos.”

Falante 6: “Essa não é uma ação da RGD, é uma ação de uma Pró-reitoria.”

Falante 5: “E se houvesse um gestor por Rede? Os problemas ficariam minimizados porque nós teríamos um gestor pra tratar e não diretamente o Reitor. Uma via de acesso.”

Falante 6: “Há algum tempo, o reitor nomeou algumas pessoas para essas funções, no extremo sul, chapada e outra. Foram três apenas, não formou todas, mas já existe regiões que tem esse gestor. Só que as nomeações foram políticas apenas. A gente recai nas mesmas ideias, da falta de preparo, de articulação de informações, padronização, de uma equipe para dar suporte aos diretores. O projeto da RGD é interessante, mas na prática não acontece como deveria. Eu volto a dizer que a UNEB não sabe trabalhar em Rede. Eu conheço os dois nomeados. Como não tem cargo suficiente, os outros não foram nomeados.”

Mediadora: “Na opinião de vocês, qual o impacto para o trabalho do servidor de se trabalhar em rede?”

Falante 6: “Positivo eu acho. Porque recai na questão da UNEB ser tão grande. As regiões poderiam trabalhar melhor assim.”

Falante 1: “Poderia acontecer de uma RDG brigar com a outra para conseguir mais coisas, como acontece com os departamentos.”

Falante 6: “Para mim, ou você faz a politicagem ou é político democrático. Brigar só pro seu departamento não é justo, tem que cobrar pra todo mundo.”

Falante 1: “A RGD para promoção de cursos de capacitação é uma maneira de começar o trabalho. Seria bom por causa dos custos. Mas a gestão regional eu acho mais complicada.”

Mediadora: “A PGDP em seu Manual de Procedimentos, estabelece estratégias para valorização e desenvolvimento de pessoas. Como vocês tem percebido essa estratégia? Outra questão relacionada é a influência da diversidade nas carreiras dos servidores técnicos neste processo. A nomenclatura e a diferença na carreira dos técnicos e analistas influenciam no processo motivacional?”

Falante 3: “Acho que a UNEB não diferencia bem a questão das funções dos técnicos e analistas. Não existe essa divisão. Mas nós fazemos as divisões nos setores de trabalho de acordo com nossas responsabilidades. Mas é notório a questão do salário e da progressão na carreira.”

Falante 2: “Essa é uma questão do Governo do Estado, que fez o concurso. A definição das vagas. No meu departamento uma analista e uma técnica assumem a mesma função de secretária de colegiado, as duas fazem as mesmas atividades, mas a analista ganha mais. Acho que isso é horrível. É desmotivante pro técnico.”

Falante 5: “Essa situação também é desmotivante para o analista porque o técnico está desempenhando as funções dele como secretário, o analista que está exercendo a função do técnico. Se ele fez o concurso para técnico sabia de suas funções”.

Falante 8: “Localmente, não temos um regimento que diz que o analista faz isso e o técnico faz aquilo.”

A falta de servidores para atender as necessidades dos departamentos, segundo informações dos participantes, resulta na alocação destes nos setores de trabalho não pela afinidade nem por competências que possuem, mas pela necessidade da realização de determinadas funções, não importando se são técnicos ou analistas.

A contratação por conhecimentos específicos, através de concurso público, e não por competências pode influenciar a condução de pessoas aos seus locais de trabalho sem atentar para suas preferências e para a capacidade de trabalho que cada uma delas possui.

Falante 3: “Às vezes as alocações acontecem não por conhecimento nem

por competência, mas por questões pessoais. Os diretores mudam as pessoas de setor para atender a uma vontade sua.”

Falante 7: “É importante saber como tratar as pessoas para que elas se sintam motivadas. A palavra é empatia, que você fica no lugar do outro. (...) Se você puder está incentivando a pessoa, ela se desenvolve e se sente motivada”. (...) “você for amigável, você consegue tudo.”

Ao abordar o último ponto do roteiro, sobre o desempenho dos servidores no seu setor de trabalho e a satisfação de estar trabalhando nestes lugares, as principais respostas foram:

Falante 1: “Eu adoro trabalhar no meu setor, adoro meus colegas e trabalho e meu departamento. Eu só queria que se dividissem mais o fardo.”

Falante 8: “Meu trabalho agora está fluindo com a atual coordenadora do setor, mas a realidade é que eu gosto de informática, mas pela situação da falta de servidores, tenho que estar onde estou.”

Falante 5: “Acho que o maior problema é a multicampia e o outro problema é que nós técnicos não usamos a nossa voz”.

Falante 4: “Estou satisfeita no meu setor de trabalho porque é o lugar onde posso desempenhar as funções de acordo com o que eu estudei.”

Falante 3: “Tenho minhas queixas, mas gosto do que faço e tenho uma boa relação com meus colegas.”