

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**TATIANA MIGNONE DE MORAES**

**SENTIDO DO TRABALHO E COMPROMETIMENTO COM O TRABALHO:  
PERCEPÇÕES DE SERVIDORES DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFRGS**

**Porto Alegre**

**2019**

**TATIANA MIGNONE DE MORAES**

**SENTIDO DO TRABALHO E COMPROMETIMENTO COM O TRABALHO:  
PERCEPÇÕES DE SERVIDORES DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFRGS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Christine da Silva Schröder

**Porto Alegre**

**2019**

**TATIANA MIGNONE DE MORAES**

**SENTIDO DO TRABALHO E COMPROMETIMENTO COM O TRABALHO:  
PERCEPÇÕES DE SERVIDORES DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFRGS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Christine da Silva Schröder

Conceito Final: A

Aprovado em 08 de julho de 2019.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Elaine Di Diego Antunes

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Christine da Silva Schröder (Orientadora)

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à UFRGS, pela possibilidade de ter um ensino público, gratuito e de qualidade, do qual muito me orgulho de fazer parte. Agradeço igualmente à Escola de Administração, que me acolheu não só como estudante, mas também como bolsista por um período. Agradeço aos técnico-administrativos da Escola que se disponibilizaram a responder esta pesquisa. Agradeço à minha orientadora Christine, que, sempre muito querida e atenciosa, me auxiliou em todas as dúvidas e me ajudou a tornar possível este estudo.

Agradeço aos meus pais, Jane e Roger, que sempre estiveram comigo, fazendo com que eu me tornasse uma pessoa melhor a cada dia. À minha irmã Vanessa, que sempre acreditou e torceu por mim. À minha sobrinha Maria Helena, que mesmo ainda tão nova já nos trouxe tanta alegria e amor. À minha avó Eunice, que me mostra a cada dia a força que podemos ter. E, ao meu parceiro de vida, Guilherme, não tenho palavras para descrever todo apoio e amor durante todos os anos que estamos juntos.

Muito obrigada! Essa conquista é de todos vocês também!

*“Somos o que pensamos. Tudo o que somos surge com nossos pensamentos. Com nossos pensamentos, fazemos o nosso mundo”*  
(Sidarta Gautama)

## RESUMO

O presente estudo consiste em uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, com intuito de identificar percepções de técnico-administrativos de uma unidade acadêmica de uma Instituição Federal de Ensino (IFES) a respeito de sentido do trabalho e comprometimento com o trabalho. Para tanto, foram entrevistados 10 servidores da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Foram exploradas percepções sobre como os servidores se sentem trabalhando na Universidade, qual o sentido que veem em seu trabalho e o quão comprometidos se sentem com a organização. O estudo analisou pontos a manter e pontos a melhorar do cargo percebidos pelos técnicos, bem como que pontos devem ser melhor refletidos para possíveis melhorias na carreira.

**Palavras-Chave:** Sentido do Trabalho. Comprometimento com o Trabalho. Técnico-Administrativos.

## ABSTRACT

The present study consists of a qualitative, exploratory research with the purpose of identifying the perceptions of Technical-Administrative of an academic unit of a Federal Educational Institution (IFES) regarding the sense of work and commitment to work. For that, 10 servers of the School of Administration of the Federal University of Rio Grande do Sul were interviewed. We explored perceptions about how employees feel working at the University, what the meaning they see in their work and how committed they feel to the organization. The study analyzed points to keep and points to improve of the position perceived by the technicians, as well as which points should be analyzed for possible improvements in the career.

**Keywords:** Sense of Work. Commitment to Work. Technical-Administrative.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Padrões de definição do trabalho por England e Whiteley (1990), <i>apud</i> Morin (2001).....	19
--	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pesquisa Anpad Sentido do Trabalho.....	25
Quadro 2 - Pesquisa Anpad Comprometimento com o Trabalho.....	27

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Justificativa .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Objetivos .....</b>	<b>18</b>
<b>1.2.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>19</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1 Trabalho e Sentido do Trabalho .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2 Comprometimento com o Trabalho .....</b>	<b>24</b>
<b>2.3 Gestão de Pessoas em Universidades Federais .....</b>	<b>27</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>29</b>
<b>3.1 Tipo de Pesquisa .....</b>	<b>29</b>
<b>3.2 Participantes da Pesquisa .....</b>	<b>29</b>
<b>3.3 Técnica de Coleta de Dados .....</b>	<b>30</b>
<b>3.4 Técnica de Análise de Dados .....</b>	<b>31</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>33</b>
<b>4.1 Perfil dos Servidores Pesquisados .....</b>	<b>34</b>
<b>4.2 Motivos para Ingresso na Universidade .....</b>	<b>34</b>
<b>4.3 Descrição das Atividades Atuais e Antigas .....</b>	<b>36</b>
<b>4.4 Sentimento em Relação ao Vínculo com a Universidade .....</b>	<b>40</b>
<b>4.5 Sentido (s) Percebido (s) no Trabalho .....</b>	<b>45</b>

<b>4.6 Impactos Percebidos do Trabalho na Vida Cotidiana .....</b>	<b>48</b>
<b>4.7 Percepções quanto ao Comprometimento com o Trabalho ao Longo do Tempo .....</b>	<b>53</b>
<b>4.8 Fechamento dos Resultados .....</b>	<b>61</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>64</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>67</b>
<b>APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</b>	<b>71</b>
<b>APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>73</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A concepção do que é trabalho vem sendo alterada e aprimorada ao longo da história. O que antes era visto simplesmente como um processo de tortura ao qual o ser humano era obrigado a se doar para seu sustento, ganhou complexidade e subjetividade.

Em todos os âmbitos da vida, tende-se a buscar um significado para o que se faz, com o intuito de dar maior relevância e motivação. Como lembrado por Rocha-de-Oliveira e Piccinini (2011), nas sociedades grega e romana da antiguidade, o trabalho tem relação apenas com a satisfação de necessidades básicas. Para os gregos, "tudo que é relacionado com as necessidades de sobrevivência não define a liberdade nem a grandeza do homem; da mesma forma a felicidade não é alcançada por meio do acesso aos bens materiais" (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI, 2011, p. 204).

Nos tempos atuais, principalmente com a globalização, o trabalho é muito mais dinâmico e toma uma grande parte do tempo do trabalhador, muito se pensa em relação a isso e cada indivíduo tem sua concepção do que é o ato de prestar sua força de trabalho. Segundo os autores, há diversas maneiras de se pensar no trabalho, e isso se relaciona com a importância que este assume para cada indivíduo e para a sociedade, dependendo de sua formação, grupo social, histórico profissional, características da atividade laboral e de suas condições.

Segundo Luchese *et al.* (2010), para muitas pessoas ter um trabalho significa interagir de forma concreta com a sociedade, assumindo responsabilidades e superando frustrações, exercendo funções não apenas buscando remuneração. Dar sentido ao trabalho é dar - de certa forma - razão à ação, dando, assim, mais engajamento e comprometimento dos indivíduos à sua atividade laboral.

O princípio que guia a organização do trabalho é o de modificar os comportamentos de tal forma que, gradualmente, os trabalhadores sejam conduzidos a desenvolver atitudes positivas com relação às funções executadas, à empresa que os emprega e a eles próprios. É o comprometimento com o trabalho que constitui o principal indicador de uma organização eficaz (MORIN, 2001, p. 09).

Apesar de muitos ainda enxergarem o trabalho como meio para satisfação de necessidades básicas, Luchese *et al.* (2010) afirmam que um trabalho que emprega sentido e motivação oferece condições favoráveis à sua execução, é socialmente aceitável, contribui para o aprendizado e crescimento pessoal e profissional e atende aos requisitos solicitados pela empresa. Para Morin (2001), é dever da organização do trabalho promover oportunidade de realizar um trabalho com sentido, com vistas a desenvolver competências, exercer julgamentos e livre-arbítrio. Coda e Fonseca (2004) afirmam ser de extrema relevância que as organizações atentem para o que é percebido pelos trabalhadores como sendo um trabalho significativo.

Há muitas transformações na esfera do trabalho, as quais trazem insegurança aos trabalhadores, envolvendo formas flexíveis de trabalho, terceirização, precarização das condições de trabalho. Como apontado por Rocha-de-Oliveira e Piccinini (2011, p. 216):

As transformações na esfera do trabalho vêm alterando significativamente as condições de inserção dos trabalhadores no mercado, o que se manifesta de diversas maneiras: no crescimento do desemprego e na ampliação de formas ocupacionais à margem da proteção social prevista pela legislação, na maior instabilidade na ocupação, na intensificação do trabalho, na ausência de garantias ou benefícios sociais e condições inferiores quanto à segurança e condições ambientais, situações que dão consistência a abordagens que caracterizam esses fenômenos como sendo manifestações de precarização do trabalho.

Conforme autores como Albrecht e Krawulski (2011), muitas pessoas estão ingressando no serviço público em busca de estabilidade e remuneração adequada. O cenário instável economicamente acaba levando muitos indivíduos a procurarem formas mais "seguras" de trabalho. Segundo os autores, a estabilidade e os demais benefícios relacionados ao trabalho no serviço público são frequentemente supervalorizados, deixando de lado outras características que o trabalho possa apresentar. Eles ainda apontam: "recomenda-se às administrações públicas que,

quando do ingresso de novos servidores, realizem treinamentos e capacitações adequadas, buscando explicitar e construir uma cultura organizacional focalizada no objetivo do 'serviço' orientado para o bem da coletividade" (ALBRECHT; KRAWULSKI, 2011, p.14).

Os indivíduos possuem concepções e aspirações diferentes, dificultando, assim, práticas generalizadas eficientes. De acordo com Prates da Silva (2015), com a realidade social, cultural e política com as quais o trabalhador se identifica e pertence, é provável que o trabalho seja visto de forma diversa por cada um. Dentre tantas organizações públicas em que se possa ingressar, as IFES (Instituições Federais de Ensino Superior) mostram-se um campo interessante para estudo da área.

Destacamos que a intensificação e a precarização no trabalho dos servidores da educação superior pública relacionam-se com questões que, muitas vezes, ultrapassam a realidade e a autonomia das IFES (...). Entretanto, sejam por fatores externos às IFES ou fatores internos relacionados ao seu ambiente organizacional, as vivências de sofrimento envolvendo servidores dessas IFES devem ser estudadas (LOUREIRO, 2015, p. 14).

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) conta com 2.582 técnico-administrativos atualmente, dentre eles, novos ingressantes e servidores de longa data. Deste número, 1.520 servidores técnico-administrativos têm 20 anos ou menos de tempo na UFRGS, e 1.062 têm mais de 20 anos. Além disso, 2.932 são docentes (UFRGS, 2018). Uma de suas unidades acadêmicas é a Escola de Administração, criada em 1951.

Ao passo que se busca um sentido para o trabalho e a vontade da sociedade em ter um serviço público de qualidade, faz-se interessante compreender como esses trabalhadores conceituam o sentido da prática laboral. Desse modo, busca-se identificar, no presente estudo exploratório, qual o sentido do trabalho para servidores técnico-administrativos da UFRGS, em especial da Escola de Administração (escolhida por questões de acessibilidade e conveniência, constituindo uma única unidade acadêmica), e de que maneira percebem seu comprometimento com o trabalho, analisando experiências e trajetórias.

Segundo Eckert (2006), tem-se hoje o comprometimento no trabalho como uma vantagem competitiva, haja vista a busca permanente pela qualidade e eficiência e a necessidade da identificação do interesse das pessoas com o trabalho. Com isso, o propósito deste estudo visa responder a seguinte questão:

***Qual o sentido do trabalho e o comprometimento com o trabalho percebidos por servidores da Escola de Administração da UFRGS?***

## **1.1 Justificativa**

O intuito do presente trabalho foi o de identificar, por meio de uma pesquisa qualitativa, qual o sentido do trabalho para servidores técnico-administrativos de uma unidade de IFES (Instituição Federal de Ensino Superior) e as percepções de servidores sobre seu comprometimento com o trabalho.

Mostra-se relevante esta pesquisa para identificar a concepção de sentido do trabalho e de motivos para ingressar em uma carreira pública, com vistas a almejar novas práticas de gestão de pessoas que engajem os servidores. Segundo Albrecht e Krawulski (2011), a área de gestão de pessoas deve melhor conhecer as trajetórias acadêmicas e profissionais, motivações, expectativas e qualificações do novo servidor para, assim, encaminhá-lo a tarefas mais coerentes com seu perfil, de modo a melhor aproveitar seu potencial de trabalho.

Intenciona-se trazer a discussão do tema para a sociedade em geral, em específico para o meio acadêmico, para o qual esses profissionais prestam sua força de trabalho. “Considera-se que o trabalho permanece como vetor principal da organização da sociedade e é possível dizer que mudanças neste âmbito repercutem sobre toda organização social, gerando impactos que se estendem para além de tal esfera” (ROCHA-DE-OLIVEIRA E PICCININI, 2011, p. 214).

Considera-se que a área de estudos referente à gestão de pessoas no ambiente do serviço público brasileiro está em desenvolvimento, entretanto, pode-se inferir que ainda há poucos estudos que relacionem o sentido do trabalho com servidores de Universidades Federais. Realizando buscas recentes em repositórios

como, por exemplo, o da ANPAD (Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração ([http://www.anpad.org.br/~anpad/pesquisa\\_resultado.php](http://www.anpad.org.br/~anpad/pesquisa_resultado.php)), ao se pesquisar pelo termo “técnico-administrativos”, encontra-se estudos que abordam temas como qualidade de vida no trabalho, estresse, comprometimento organizacional, mas aparentemente nada relacionado a sentido do trabalho para servidores de universidades federais.

Quadro 1 - Pesquisa Anpad Sentido do Trabalho

EVENTO	AUTORES	TÍTULO
EnANPAD 2017	Tiago Alquaz Matias e Ana Cláudia Reis	"Agentes Causadores de Estresse em Servidores Técnico-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino do Estado de Mato Grosso"
EnANPAD 2017	Luciano Zille Pereira, Gisele Ferreira Pinto Siqueira Pereira e Kelly de Moraes	"Estresse ocupacional: estudo com profissionais técnico-administrativos de um hospital universitário mineiro"
EnGPR 2017	Maryângela Aguiar Bittencourt, Anderson Pereira Azevedo e Arquelau Carvalho do Nascimento Neto	"Impactos da Redução da Jornada de Trabalho na Qualidade de Vida dos Servidores Técnico-Administrativos de uma Instituição de Ensino Superior"
EnANPAD 2016	Everton Verga e Bruno Eduardo Procopiuk Walter	"Qualidade de Vida dos Servidores Técnico-Administrativos de uma Instituição Federal de Ensino: uma Avaliação pelo Instrumento WHOQOL-Bref"
EnANPAD 2016	Maria D`Ajuda Costa Passos, Diva Ester Okazaki Rowe e Abdinardo Moreira Barreto de Oliveira	"Percepções dos Servidores Técnico-Administrativos acerca da Qualidade de Vida no Trabalho em Duas Instituições Federais de Ensino"

EnGPR 2015	George de Almeida Andrade e Monica Maria Barbosa Gueiros	"Antecedentes de Comprometimento Organizacional: um Estudo com os Servidores Técnico-Administrativos de uma Universidade Federal"
EnGPR 2015	George de Almeida Andrade e Monica Maria Barbosa Gueiros	"Comprometimento Organizacional: o Olhar dos Servidores Técnico-Administrativos de uma Universidade Federal sobre o Constructo"
EnGPR 2013	Lídia Cunha Soares e Alysson André Régis Oliveira	"Comprometimento Organizacional: um Estudo entre Professores, Técnico-Administrativos e Gestores de um Instituto Federal"
EnGPR 2013	Viviane Segala, Vânia Medianeira Flores Costa, Luis Felipe Dias Lopes, Andressa Schaurich dos Santos, Mauren Pimentel Lima e Gean Carlos Tomazzoni	"Relacionando os Vínculos com a Organização e com o Modelo de Gestão de Pessoas Agency-Community: Estudo com Técnico-Administrativos de uma Instituição Pública de Ensino Superior do Rio Grande do Sul"
EnANPAD 2013	Lauisa Barbosa Pinto e Ana Alice Vilas Boas	"Qualidade de Vida no Trabalho para os servidores técnico-administrativos de uma Universidade Federal em Minas Gerais"
EnAPG 2012	Keliane Oliveira Cavalcante e Anielson Barbosa da Silva	"As Implicações da Capacitação nas Crenças de Autoeficácia de Servidores Técnico-Administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior"
EnGPR 2011	Thiago Soares Nunes e Suzana da Rosa Tolfo	"Assédio moral no trabalho: a ocorrência da violência identificada por servidores docentes e técnico-administrativos em uma IES"

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Nenhum resultado foi encontrado referente à percepção de sentido do trabalho para estes trabalhadores. Ademais, ao buscar itens como "sentido do trabalho

universidade federal” e “sentido do trabalho técnico-administrativos” não há resultados relacionados.

Já, sobre comprometimento com trabalho, foram encontrados os seguintes estudos:

Quadro 2 - Pesquisa Anpad Comprometimento com o Trabalho

EVENTO	AUTORES	TÍTULO
EnAPG 2014	Celvione Bento, Luciene Alencar Firmo, Patrícia Trindade Caldas	"Comprometimento no Trabalho no Âmbito da Saúde Pública: um Estudo com os Profissionais da Estratégia Saúde da Família (ESF)"
EnANPAD 2013	Aparecida de Lourdes do Nascimento	"Comprometimento no Trabalho: Percepção sobre o Construto e sua Influência na Prática Cotidiana de Gestores Públicos"
EnANPAD 2012	Aparecida de Lourdes do Nascimento	"Antecedentes do comprometimento no trabalho: a Percepção de um Grupo de Gestores Públicos sobre o Papel da Justiça Organizacional, do Suporte Organizacional e Social"
EnANPAD 2011	Renata Simões Guimarães e Borges	"Gestão do Conhecimento entre os Profissionais de TI e a Importância do Comprometimento no Trabalho: Influências da Cultura Organizacional, do Ambiente Social e dos Traços de Personalidade "
EnANPAD 2007	Diva Ester OkazakiRowe	"Organização e/ou Carreira? Comparando Docentes de IESs Públicas e Privadas Quanto à Estrutura de seus Vínculos de Comprometimento no Trabalho"
EnANPAD 2007	Diva Ester OkazakiRowe	"Comprometimento no Trabalho: Explorando o Conceito, seus Antecedentes e Consequentes entre Docentes Universitários"
EnEO 2002	Ana Paula Moreno Pinho Brito, Antonio Virgílio Bittencourt Bastos	"Schemas Cognitivos e Gestão: um estudo sobre Comprometimento no Trabalho entre Gestores de uma Empresa Petroquímica"

EnANPAD 1997	Antonio Virgílio Bittencourt Bastos, Antonio Marcos Pereira	“Mudanças Organizacionais e Comprometimento no Trabalho”
EnANPAD 2005	Ronaldo Pilati, Jairo Eduardo Borges-Andrade	“Comprometimento no Trabalho, Motivação e Estratégias de Aplicação como Preditores de Efetividade de Treinamento”

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Outrossim, até o presente momento, o tema não foi contemplado referente a técnico-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior.

Desse modo, entende-se que este estudo trará novas informações acerca destes profissionais, além de abrir fronteiras para novos estudos na área. Almeja-se, com os resultados, que sejam beneficiados os técnicos-administrativos, que serão melhor compreendidos em relação ao que pensam e esperam sobre seu trabalho; a área de gestão de pessoas da Universidade, que poderá criar políticas e ações com vistas às mudanças percebidas sobre o comprometimento do trabalho ao longo das gerações; e, a comunidade acadêmica, que poderá contar com servidores mais comprometidos e satisfeitos com seu exercício.

## 1.2 Objetivos

São apresentados, a seguir, os objetivos geral e específicos do presente estudo.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é analisar as concepções de sentido do trabalho e as percepções de comprometimento com o trabalho de técnico-administrativos da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Com o propósito de alcançar o objetivo geral deste estudo exploratório, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar motivos pelos quais os servidores da Escola de Administração/UFRGS escolheram trabalhar na Universidade;
- b) Identificar a concepção de sentido do trabalho para os servidores;
- c) Identificar a percepção de impacto do trabalho na vida cotidiana dos servidores;
- d) Identificar percepções dos servidores com relação ao seu próprio comprometimento com o trabalho.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o intuito de fundamentar teoricamente o estudo, o presente capítulo tratará do desenvolvimento teórico dos seguintes temas essenciais: sentido do trabalho, comprometimento com o trabalho e gestão de pessoas em universidades federais.

### 2.1 Trabalho e Sentido do Trabalho

O trabalho é um aspecto importante na vida dos indivíduos, visto que, estes necessitam do labor para seu sustento ou até mesmo para sua satisfação profissional, pois, “a ocupação identifica, projeta o status e oferece sentimento de realização ao indivíduo em relação ao seu contexto social” (GHIGGI, 2007, p. 9). Há sua importância em caráter social, permitindo a relação interpessoal e alguma forma de contribuição para sociedade. O trabalho não só consome grande parte do tempo diário das pessoas, como exige, por vezes, entrega intelectual e/ou física. “É um meio de produção das condições materiais de vida, de provisão da subsistência, e é capaz de criar sentidos existenciais e contribuir na construção da identidade e da subjetividade dos indivíduos” (SOUZA, 2017, p. 32).

Dessa forma, entender como o trabalho atinge a vida das pessoas e como elas o percebem torna-se fundamental para entender a dimensão social e história na qual o trabalho está inserido, como ele é visto e sentido por quem o executa e pela sua análise estabelecida por uma racionalidade individual e coletiva, conforme Arisbo *et al.* (2018).

O entendimento que cada indivíduo tem sobre o trabalho, segundo Rocha-de-Oliveira e Piccinini (2011), relaciona-se com a importância que este assume para si e para a sociedade e, depende de diversos fatores como sua formação, grupo social, histórico profissional, características da atividade e das condições de trabalho. Para Morin (2001) o trabalho mantém um espaço importante na sociedade, haja vista que, segundo pesquisas realizadas (MORIN, 1997; MORSE; WEISS, 1955; TAUSKY, 1969; KAPLAN; TAUSKY, 1974; MOW, 1987; VECCHIO, 1990), 80% das pessoas

entrevistadas afirmaram que continuariam trabalhando mesmo se tivessem dinheiro suficiente para viver de maneira confortável sem ter que trabalhar. As razões para tal disposição são: o relacionamento com outras pessoas, sentimento de vinculação, fuga do tédio e para ter um objetivo na vida.

O contexto do trabalho vem sendo alterado, fenômenos como globalização dos mercados, aumento da competitividade, inovações tecnológicas e organizacionais, flexibilização das relações de trabalho são algumas dessas mudanças percebidas, conforme atentam Tolfo e Piccinini (2007). Há uma oportunidade para rearranjar o trabalho de forma que melhore a qualidade de vida dos trabalhadores e a eficácia da organização, e que as características atribuídas a um trabalho com sentido possam orientar as decisões e as intervenções dos decisores nos processos de transformação organizacional (MORIN, 2001).

Para Tolfo e Piccinini (2007), se um trabalhador reconhece sua atividade como um simples meio obrigatório de garantir sua sobrevivência, ele não reconhece tal como uma categoria integradora, em que se reconheceria como indivíduo e como membro da sociedade, tornando-se apenas um produtor e consumidor de capital. Com isso, não obtém identidade na atividade que executa, e acaba por não atribuir significados e sentidos positivos a sua função.

O sentido no trabalho é possível por meio da transformação do sofrimento – decorrente da divisão das tarefas pela organização do trabalho – em prazer pela utilização das competências e liberdades individuais. O prazer no trabalho é fundamental para a manutenção da saúde e da normalidade. (TOLFO e PICCININI, 2007, p. 44)

Segundo Morin (2001), há vários problemas persistentes de produtividade em que os administradores acreditam estar relacionados à dependência do desempenho organizacional em relação às decisões e aos comportamentos dos que realizam o trabalho. A partir disso, é possível identificar três estados psicológicos na motivação e satisfação do trabalhador: sentido percebido na função, sentimento de responsabilidade para com os resultados e conhecimento de seu desempenho. Já

para Coda e Fonseca (2004), motivação e satisfação têm definições distintas. Motivação é uma energia direta e intrínseca, ligada às necessidades do trabalhador e significados do trabalho realizado. Satisfação, no entanto, é indireta e extrínseca, e refere-se a salários, benefícios, status, reconhecimento, entre outros pontos que necessitam de atendimento no ambiente de trabalho.

Os estudos sobre sentido do trabalho começaram a ser feitos por Hackman e Oldhan em 1975. Dois psicólogos que abordavam qualidade de vida no trabalho e sentido do trabalho. Conforme Hackman e Oldhan (1975, *apud* Tolfo e Piccinini, 2007), um trabalho que tenha sentido mostra-se importante, útil e legítimo, possuindo três características: variedade de tarefas, de modo a utilizar diferentes competências do indivíduo; não-alienação, identidade do trabalho, sendo possível identificar todo o processo e compreender seu significado; e, o retorno sobre seu desempenho.

Os elementos que integram o sentido do trabalho são diversos, e variam de indivíduo para indivíduo. A partir de uma pesquisa com estudantes de administração da França e de Quebec realizada por Morin (2001), foram identificados três conjuntos de características que apontam quando um trabalho tem sentido: boas condições de trabalho; oportunidades para apresentar e prestar serviços; e, um trabalho interessante, variado, com muita autonomia. Para estes estudantes, o labor ultrapassa a mera satisfação da necessidade financeira.

Desse modo, para que se possa compreender o trabalho nos dias atuais, deve ser levado em conta, segundo Rocha-de Oliveira e Piccinini (2011, p. 210):

De um lado, o trabalho como fonte de realização individual, (...), o espaço de interação social (...) e elemento ético e integrador da sociedade (...); de outro lado, o trabalho como simples valor de troca é visto por alguns como a base para sua sobrevivência; para outros, como um meio de acesso a símbolos de status e participação em esferas de lazer criadas pelas sociedades de consumo.

Um grupo de pesquisadores intitulado *Meaning of Work* (MOW, 1987), buscou identificar diferentes definições de trabalho, com 14.700 indivíduos de oito países

diferentes (Bélgica, Holanda, Inglaterra, Alemanha Ocidental, Estados Unidos, Israel, Japão e antiga Iugoslávia), como lembrado por Rocha-de-Oliveira e Piccinini (2011). Os dados empíricos foram agrupados em três dimensões principais: centralidade do trabalho (importância do trabalho em determinado momento da vida da pessoa); normas sociais sobre o trabalho (aspectos éticos, recompensas, direitos e deveres); e resultados valorizados (motivos que levam a trabalhar), segundo Tolfo e Piccinini (2007).

Com base nas respostas obtidas nas pesquisas, os pesquisadores, conforme apontado por Morin (2001), identificaram seis definições de trabalho:

Figura 1 - Padrões de definição do trabalho por England e Whiteley (1990), *apud* Morin (2001)

PADRÃO A	PADRÃO B	PADRÃO C
Acrescenta valor a qualquer coisa; Você deve prestar conta disto; Faz parte de suas tarefas; Você recebe dinheiro para fazer isto	Realizando isso, você tem o sentimento de vinculação; Você recebe dinheiro para realizar isto; Você faz para contribuir à sociedade; Faz parte de suas tarefas	Outros se beneficiam disto; Você recebe dinheiro para realizar isto; Você faz para contribuir à sociedade; Acrescenta valor a qualquer coisa; É fisicamente exigente
	PADRÃO D	PADRÃO E
	Você recebe dinheiro para realizar isto; Faz parte de suas tarefas; Você realiza em um local de trabalho; Você deve fazer isto; Alguém lhe diz o que fazer; Não é agradável	É mentalmente exigente; É fisicamente exigente; Você recebe dinheiro para fazer isto; Faz parte de suas tarefas; Isto não está agradando
		PADRÃO F
		Você realiza seguindo um horário; Você realiza em um local de trabalho; Você recebe dinheiro para fazer isto; Faz parte de suas tarefas

Fonte: Adaptado de Morin (2001), p. 12.

Ainda como apontado por Morin (2001), os padrões A, B e C demonstram definições positivas a respeito do trabalho. O padrão A sugere o trabalho como uma atividade agradável, que acrescenta valor a algo e é preciso prestar-se conta dos resultados. O padrão B traz um sentimento de vínculo do indivíduo com o trabalho, e uma forma de contribuição para sociedade. No padrão C, a definição se descreve

como uma contribuição também para a sociedade e benefícios aos outros, e é gerador de valor agregado.

Em contrapartida, os padrões D e E se mostram como concepções negativas do trabalho, “apresentando-o como uma atividade desagradável, uma atividade que se é obrigado a realizar para ganhar a vida” (ROCHA-DE-OLIVEIRA, PICCININI, 2011, p. 209). O Padrão D define como uma atividade não-gradável que deve ser exercida por alguém com supervisão de outra pessoa, e o padrão E apresenta o trabalho como uma atividade desagradável, exigindo esforço físico e mental. O padrão de definição F mostra uma concepção neutra, com trabalho e horários definidos, e que faz parte das tarefas do indivíduo. Em todos os padrões, a questão financeira foi mencionada.

O modo como os trabalhadores observam seu trabalho e o sentido que dão a ele interferem não somente no desempenho da atividade, como na identidade do próprio indivíduo como ser da sociedade. “A maneira como os indivíduos trabalham e o que eles produzem têm um impacto sobre o que pensam e na maneira como percebem sua liberdade e sua independência (Morin, 2001, p. 16)”.

## **2.2 Comprometimento com o Trabalho**

As relações de trabalho, como já dito, vêm se alterando ao longo do tempo. O sentido do trabalho, suas definições e identificações têm padrões diferentes para cada indivíduo. O comprometimento com o trabalho não é diferente, este seria a resposta do indivíduo à organização, como ele se sente referente a ela, “oferecendo-lhe suporte para os objetivos de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional, em um contexto de equidade no tratamento dos recursos humanos” (FREIRE, 1999, p. 54).

Segundo Cruz *et al.* (2014), funcionários comprometidos estão sendo mais procurados pelas organizações e são nestes que as empresas tendem a investir. Para Ghiggi (2007), o comprometimento descreve a relação entre a empresa e a pessoa, ressaltando o que é esperado em relação ao trabalho e a própria empresa. As

organizações do trabalho procuram identificar maneiras que modifiquem os comportamentos dos trabalhadores, de modo a desenvolver condutas positivas com relação às suas funções, em virtude de que “o comprometimento com o trabalho constitui o principal indicador de uma organização eficaz (Morin, 2001, p. 9)”.

Para Freire (1999), o comprometimento se origina da identificação do indivíduo com a organização e seus objetivos, manifestando desejo de se manter como parte dela. O trabalhador se reconhece nas normas e valores da empresa e passa a se comprometer com ela.

De acordo com Morin (2001), Eric Trist, a partir de 1950, realizou pesquisas com intuito de entender quais as condições que levam ao comprometimento no trabalho. Ele propôs a abordagem sociotécnica, visando organizar o trabalho de maneira que o comprometimento fosse estimulado e o desempenho aprimorado. Ketchum e Trist (1992, *apud* Morin 2001), apontam que o trabalho deve ser organizado para que sejam correspondidas as motivações intrínsecas e extrínsecas dos trabalhadores.

Emery e Trist *apud* Morin (2001), com suas pesquisas, trouxeram o modelo que apresenta seis propriedades que estimulam o comprometimento do trabalhador:

- 1) A variedade e o desafio: em que o trabalho deve ser exigente e ter variedade, reconhecendo o prazer que o trabalho pode oferecer;
- 2) A aprendizagem contínua: oferecimento de aprendizagem, estímulo de crescimento pessoal;
- 3) Uma margem de manobra e a autonomia: capacidade de decisão do trabalhador;
- 4) O reconhecimento e o apoio: ser reconhecido e apoiado por outros membros da organização, estimulando afiliação e vinculação;
- 5) Uma contribuição social que faz sentido: o prazer da contribuição para a sociedade, unindo exercício das atividades e consequências sociais;
- 6) Um futuro desejável: atividades de aperfeiçoamento e orientação profissional.

Esses dois modelos têm vários pontos em comum. Entre outros, eles recomendam uma organização do trabalho que ofereça aos trabalhadores a possibilidade de realizar algo que tenha sentido, de praticar e de desenvolver suas competências, de exercer seus julgamentos e seu livre-arbítrio, de conhecer a evolução de seus

desempenhos e de se ajustar. Parece-nos igualmente importante que os trabalhadores possam desenvolver o sentimento de vinculação e que possam trabalhar em condições apropriadas (MORIN, 2001, p. 11)

Medeiros *et al.* (2003) relembram os três enfoques relativos ao comprometimento organizacional: afetivo, instrumental e normativo. O enfoque afetivo se dá através de uma perspectiva atitudinal. Conforme Porter e Smith (1970, *apud* Medeiros *et al.* 2003, p. 190):

Comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado com e envolvido numa organização, em particular, e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: (1) estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da organização; (2) forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; e (3) forte desejo de se manter membro da organização.

O enfoque instrumental é abordado por Becker (1960, *apud* Medeiros *et al.* 2003) e é descrito como uma tendência que o indivíduo tem de tentar engajar-se em linhas consistentes de atividade. O sujeito segue na empresa por conta dos custos e benefícios que estão ligados a sua saída. Já o enfoque normativo, segundo Wiener (1982, *apud* Medeiros *et al.* 2003), trata de uma forma de controle da organização sobre as ações das pessoas, em que indivíduos comprometidos têm alguns comportamentos em que acreditam ser o certo e moral. Allen e Meyer (1990, *apud* Medeiros *et al.* 2003) caracterizam os indivíduos como: quem é comprometido de modo afetivo fica na organização porque quer; quem é comprometido de modo instrumental permanece porque precisa; e os que têm comprometimento normativo seguem na organização porque se sentem obrigados.

O comprometimento com o trabalho no setor público, como apontado por Cruz *et al.* (2014, p. 112), pode ter aspectos diferentes do comprometimento no setor privado, isso porque, “existem aspectos próprios do serviço público que acabam limitando-o, mas que podem ser gerenciados se identificados pela gestão”. Os autores afirmam – por exemplo – que o ingresso no setor público, por vezes, não tem

perspectiva de mudança de cargos, o que gera frustração em relação às necessidades de crescimento pessoal, auto-satisfação e realização do potencial. Podendo, assim, compreender o comprometimento como resultado da motivação, em que os servidores desempenharão bem suas atividades caso exista impulsionamento rumo aos seus objetivos.

### **2.3 Gestão de Pessoas em Universidades Federais**

As universidades são organizações de extrema importância para sociedade, visto que, conforme expressado por Misoczky e Goulart (2011), estas estão na totalidade social assim como se constituem em expressão da sociedade, tendo como responsabilidades reflexão, críticas e antecipação na construção de alternativas. Essas instituições de ensino, segundo Celente (2018), requerem capacidade de transformação interna, de modo a se adaptar às mudanças que ocorrem na sociedade, as novas e diferentes tecnologias que emergem e às constantes alterações no mercado.

Rocha (2015) atenta que nas Instituições Federais de Ensino Superior – IFES – é produzida quase que a totalidade da pesquisa atual brasileira, tendo, assim, em seu quadro de servidores docentes, em sua maioria doutores e com os mais variados cargos de gestão (administrativa e acadêmica) e os técnicos-administrativos, os quais atuam em atividades meio e fim.

A área de recursos humanos no setor público, conforme Schikmann (2010), apresenta uma série de características. Dentre elas, podem ser observadas: rigidez imposta pela legislação; não-clareza de que o cidadão é o destinatário do serviço; pouca ênfase no desempenho; poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão; alta rotatividade de chefias; mal-uso da gratificação, a qual é usada para compensar salário, quando na realidade, foi criada para funções que apresentem algum risco ou esforço adicional. A área de recursos humanos acaba atuando, principalmente, em questões como folha de pagamento, benefícios, e pontualmente treinamento ou capacitação. É uma forma reativa de lidar com o campo,

trabalhando com as demandas que emergem no dia a dia, sem focar em uma visão estratégica da área.

Essas características, segundo a autora, poderiam ser evitadas. De maneira a melhorar o serviço público, haja vista “os usuários do serviço público têm aumentado o nível de exigência em relação à satisfação de demandas” (SCHIKMANN, 2010, p. 12), foi substituída a administração de pessoal pela gestão de pessoas. Isso demanda uma série de mudanças no conjunto de atuação, que leva a chamada gestão estratégica de pessoas. Essa nova visão de gestão de pessoas foca em objetivos e metas da organização, bem como no desempenho de seus servidores.

O desempenho diz respeito não só à organização, mas também às pessoas que nela atuam. O planejamento estratégico da organização, em que são definidas as diretrizes para desempenho, é desdobrado nos diversos níveis organizacionais até o individual. O modelo de gestão estratégica de pessoas inclui a definição dos perfis profissionais e da quantidade de pessoas com tais perfis, necessários para atuar na organização. Além disso, abrange o estabelecimento de uma política que oferecerá o respaldo adequado para a sustentabilidade da gestão. (SCHIKMANN, 2010, p. 18)

### **3 METODOLOGIA**

Com o intuito de alcançar os objetivos traçados, escolheu-se um procedimento metodológico, cujo detalhamento em termos de tipo de pesquisa, participantes, coleta e análise dos dados são apresentados a seguir.

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

Posto que a busca por identificar concepções e percepções de agentes em seus ambientes laborais trata-se de uma análise empírica, o estudo qualitativo foi visto como o mais adequado para esta pesquisa. Intenciona-se reconhecer como o indivíduo enxerga o seu trabalho, qual sentido é percebido por ele e o quão comprometido ele se reconhece para com sua atividade. A pesquisa qualitativa “procura compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo” (GODOY, 1995, p. 58).

A pesquisa qualitativa foi de caráter exploratório, pois almejou identificar como o sujeito vê o seu trabalho. Segundo Gil (2008), a finalidade principal das pesquisas exploratórias é desenvolver e esclarecer conceitos e ideias e, de todos os tipos de pesquisas, essas são as menos engessadas. As perguntas vão sendo feitas e o modo como são obtidas as respostas leva o pesquisador a outras questões e outros focos de interesses ao longo do desenvolvimento do estudo.

#### **3.2 Participantes da Pesquisa**

A UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul) conta com 29 unidades regionais e acadêmicas, composta por Campus Litoral Norte, Colégio de Aplicação e outras 27 unidades acadêmicas no campus Centro, Saúde e Vale. A pesquisa teve como sujeitos respondentes Técnico-Administrativos em Educação (TAEs). Por

acessibilidade e conveniência, optou-se por realizar a pesquisa junto a uma única unidade acadêmica: a Escola de Administração (EA), localizada no campus Centro. Neste contexto, os participantes foram escolhidos conforme disponibilidade e aceitação, buscando, sempre que possível, obter alguma diversidade de gênero, raça e idade.

Foram enviados e-mails para os técnicos da unidade acadêmica, convidando-os a participarem da pesquisa, e apresentado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido constante do Apêndice A, para que aqueles, confirmando o recebimento e a aceitação do Termo, se disponibilizassem a participar. Conseguiu-se obter 10 (dez) entrevistas com 10 (dez) técnicos da Unidade.

### **3.3 Técnica de Coleta de Dados**

A técnica de coleta de dados qualitativos ocorreu através de entrevistas individuais semiestruturadas (roteiro constante do Apêndice B), em que as questões foram formuladas à luz dos conceitos teóricos e seguindo os objetivos específicos propostos. Foram exploradas, essencialmente, concepções de sentido do trabalho e de comprometimento com o trabalho. As entrevistas foram aplicadas presencialmente em local e dia convenientes aos respondentes, tendo duração variável entre 30 e 60 minutos, conforme houve a disponibilidade de tempo e informações de cada um.

Através das opções informadas no retorno do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) do Apêndice A, foi permitido gravar as entrevistas individuais, que posteriormente foram transcritas, mesmo porque, como lembrado por Gil (2008), o uso não consentido de gravador de voz constitui infração de ética injustificável. As entrevistas tiveram, no formato semiestruturado, poucas perguntas previamente elaboradas, com abertura para que o tema pudesse ser explorado e pudessem emergir questões a partir do que for relatado, possibilitando ao entrevistado discorrer sobre os temas.

O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma

conversa informal. O entrevistador deve ficar atento para dirigir, no momento que achar oportuno, a discussão para o assunto que o interessa fazendo perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o informante tenha “fugido” ao tema ou tenha dificuldades com ele (QUARESMA, 2005, p. 75).

Malhotra (2001) afirma que a “sondagem” se faz parte essencial numa entrevista, pois, com ela, é possível conseguir respostas mais aprofundadas. Com base no que foi respondido, foi possível perguntar, eventualmente, sobre outros pontos que fizeram os respondentes desenvolverem melhor a resposta, obtendo-se uma visão mais ampla das questões, como, por exemplo, “Você pode explicar melhor isso?” e “Por que você achou isso?”.

Segundo Quaresma (2005), as entrevistas semiestruturadas têm a vantagem de poder permitir a correção de enganos referentes às questões, o que não poderia ser resolvido em caso de questionário escrito, por exemplo. Outra vantagem apontada é que a interação entre o pesquisador e o respondente pode vir a facilitar as respostas mais espontâneas, colaborando para que se tenha uma maior investigação de aspectos afetivos e valorativos dos respondentes, determinando significados individuais a respeito de atitudes e comportamento. “As respostas espontâneas e a maior liberdade podem fazer surgir questões inesperadas ao entrevistador que poderão ser de grande utilidade em sua pesquisa.” (QUARESMA, 2005, p. 75), o que reconhece-se que foi de grande valor para este estudo. Conforme Bell (2008), a subjetividade que pode ser captada no tom de voz e na expressão facial complementa a resposta do entrevistado, enquanto que em um questionário escrito apenas a interpretação objetiva é possível de se obter.

### **3.4 Técnica de Análise de Dados**

A técnica para analisar os dados obtidos das entrevistas foi a da análise de conteúdo. Esse método busca classificar o que foi dito em temas e/ou categorias que possibilitem a compreensão do que foi discursado. De acordo com Mozzato e Grzybovski (2011), trata-se de uma técnica que vem sendo utilizada frequentemente

em pesquisas qualitativas na administração, psicologia, ciência política e ciências sociais. “Análise de conteúdo é uma técnica rica, importante e com grande potencial para o desenvolvimento teórico no campo da administração” (p.745).

Conforme Bardin (2006, *apud* Silva e Fossá, 2013), para a análise de conteúdo, há três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Neste estudo, considera-se estar partindo de duas grandes categorias a priori: sentido do trabalho e comprometimento do trabalho, e é a partir delas que a análise será realizada.

Na análise de conteúdo, a pré-análise envolve uma leitura breve das entrevistas transcritas, buscando uma primeira identificação dos elementos mais gerais relacionados às categorias a priori.

Após essa fase, faz-se a exploração do material. Nesta, o texto dos discursos é recortado, de modo a se obter unidades de registro que serão agrupadas, podendo gerar categorias menores dentro das grandes categorias.

Nesta pesquisa, as respostas foram organizadas e analisadas a partir de categorias consideradas a priori, ou seja, já definidas pelas próprias questões, tendo partido, por sua vez, do referencial teórico e dos objetivos do estudo. Ainda, a análise de conteúdo foi completada com interlocuções com o referencial teórico.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Serão apresentados, neste capítulo, os resultados provenientes da pesquisa qualitativa realizada. Para uma melhor organização das informações, as oito perguntas foram alocadas em grupos, nos quais serão analisadas as respostas à luz dos conceitos teóricos apreciados. Os grupos de análise são: perfil dos servidores pesquisados; motivos para ingresso na Universidade; descrição das atividades atuais e antigas; sentimento em relação ao vínculo com a Universidade; sentido(s) percebido(s) no trabalho; impactos do trabalho percebidos na vida cotidiana e, finalmente, percepções quanto ao comprometimento com o trabalho ao longo do tempo.

A Escola de Administração da UFRGS iniciou em 1951 ainda situada na Faculdade de Ciências Econômicas (FCE) com o nome de Instituto de Administração, e em 1996 foi aprovada como unidade independente, sendo criada a Escola em local diferente. A cada semestre, ingressam 160 novos alunos em seus três cursos ofertados (Administração Diurna, Administração Noturna e Administração Pública e Social). Possui também cursos de Mestrados Acadêmico e Profissional, Doutorado e Especializações. Além de grupos de pesquisa e projetos de extensão.

A unidade tem como missão “promover o conhecimento orientado à Administração, por meio do ensino, pesquisa e extensão, desenvolvendo organizações para a melhoria da qualidade de vida na sociedade” (UFRGS, 2019). Seus princípios incluem valorizar potencialidades dos alunos, respeitar à pluralidade, responsabilidade social; valorizar iniciativa, criatividade e capacidade empreendedora e zelar pela imagem e cultura da escola, segundo site da Escola.

Sua infraestrutura conta com 12 salas de aulas, 3 laboratórios de informática, 63 gabinetes de professores. Além disso, há as entidades estudantis situadas na escola: CAEA (Centro Acadêmico da Escola de Administração), CAAPS (Centro Acadêmico de Administração Pública e Social), PS Junior, AAEA (Associação Atlética da Escola de Administração) e Alumni UFRGS (Rede oficial de ex-alunos). São 75 docentes, 1.969 alunos e 26 técnico-administrativos que compõem a unidade atualmente, segundo dados coletados junto ao departamento pessoal da Escola e à Comissão de Graduação.

#### 4.1 Perfil dos Servidores Pesquisados

Os pesquisados neste estudo são todos servidores da Escola de Administração da Universidade. Buscou-se entrevistar pessoas de diferentes tempos de Universidade, idade, gênero e etnia, com intuito de possuir uma maior diversidade na pesquisa. De forma a se evitar identificação pontual dos pesquisados, uma vez que facilmente poderiam ser cruzadas características de perfil, traz-se aqui um perfil bastante geral:

- a) Dos dez entrevistados, são seis homens e quatro mulheres;
- b) Há um entrevistado com 25 anos de UFRGS, quatro com 10 anos, dois com 05 anos, um com 04 anos, um com 03 anos e outro com 02 anos.

Ainda, os entrevistados (ou entrevistadas) foram oriundos de diferentes setores da Unidade, e não são pontualmente identificados por setor para fins de maior preservação de sua identidade. Assim, teve-se um respondente do Setor Financeiro, três da Pós-Graduação, dois da Comissão de Graduação, um da Comunicação, outro dos Recursos Humanos, um da Tecnologia de Informação e um da Infraestrutura.

#### 4.2 Motivos para Ingresso na Universidade

Foi questionado ao servidor: *Por que você quis ingressar na Universidade como servidor? Conte como isso ocorreu.*

Para se entender os motivos pelos quais os servidores escolheram prestar concurso para trabalhar na Universidade, foi questionado o porquê cada um quis ingressar na Universidade como servidor e contar como isso ocorreu. Grande parte dos entrevistados afirmou que na realidade não escolheu a UFRGS por algum motivo específico, pois estava prestando concursos diversos.

Dentre outros concursos que eu tava fazendo, esse era o que tinha e o que foi o que tive mais facilidade porque eu tava fazendo concursos mais difíceis. E aí eu passei, fui bem na prova, me chamaram e aí

pensei “será que vou? será que não vou?” e acabei vindo pra cá, num primeiro momento não imaginava que ia ficar muito tempo, era mais aquela coisa, eu tava naquela profissão “concurseiro” né, então tu *vai* fazendo vários concursos tentando entrar num melhor. Mas então me chamaram pro da UFRGS, eu passei bem, passei bem colocado e tal, tava tentando fazer outros mais difíceis e assumi aqui sem intenção de ficar no longo prazo, mas logo que cheguei fui gostando, fui conhecendo melhor a universidade e *tô aí* até hoje, 10 anos já.

(Entrevistado 5)

Alguns destes afirmaram que procuravam concursos na sua área, e por isso, escolheram a UFRGS que no momento oferecia essa possibilidade.

Na verdade, eu *tava* procurando vagas na minha área, eu sou de outra profissão (...). E *aí* eu *tava* procurando emprego genericamente. Sempre trabalhei na iniciativa privada. Por coincidência, nesse momento quando eu *tava* procurando emprego eu soube do concurso da UFRGS que era exatamente pra minha área de formação, e eu fiz. Mas se não fosse pra minha área, provavelmente eu não teria feito o concurso pra ser servidora da UFRGS. Então foi a minha área de trabalho que me fez ser servidora (Entrevistado 8)

Outros entrevistados, entretanto, alegaram escolher a UFRGS por já terem uma história com a Universidade, ou por já possuírem uma admiração por ela. Destes que escolheram especificamente o concurso desta Universidade, deixaram claro seu interesse por ser um meio acadêmico, em que possibilitaria um incentivo maior ao estudo do que em outros lugares.

Eu comecei a estudar pra concurso público porque eu queria uma carreira que eu pudesse ter uma estabilidade e eu escolhi a UFRGS porque a UFRGS tem um plano de carreira, tem incentivos pra quem estuda. Então é uma coisa que eu sempre busquei: estudar e me qualificar e é uma carreira que possibilita isso, por isso que escolhi o concurso pra técnico na UFRGS. (Entrevistado 7)

Para um dos entrevistados, a escolha pelo concurso da UFRGS já se dava por conta da Escola de Administração.

A história foi a seguinte: eu passei num vestibular da Universidade e eu tive que parar de trabalhar num emprego que tinha, com carteira assinada porque meu curso era diurno. Então eu passei a procurar trabalhos em que eu pudesse ter uma flexibilidade de horários. O que aconteceu: eu acabei vindo trabalhar na Escola de Administração como bolsista. Quando surgiu a oportunidade de fazer o concurso eu disse “eu quero trabalhar onde eu me sinto feliz”. (...) Então veio a nomeação, na verdade eu fiquei 2 anos fora, na Reitoria, porque quando me nomearam eu não pude vir direto pra cá, e aí assim que deu, que houve a vaga, me transferiram pra cá, eu retornei. (...) Na verdade eu recebi um convite, quando surgiu a oportunidade de ter a vaga, a direção da Escola de Administração fez, foi bem legal, foi um reconhecimento assim, eu recebi um ofício com convite pra vir pra unidade e tal. *Aí eles disponibilizaram a vaga pro lugar que eu tava e aí eu vim em contrapartida daquela vaga que a Escola cedeu.* (Entrevistado 6)

A questão da estabilidade foi um ponto bastante comentado pelos entrevistados, principalmente por virem de empresas privadas. Muitas pessoas ingressam no setor público por conta de estabilidade, visto o cenário instável economicamente, logo, acabam buscando formas mais “seguras” de trabalho, afirmam Albrecht e Krawulski (2011).

#### **4.3 Descrição das Atividades Atuais e Antigas**

Foi solicitado ao servidor: *Explique as principais atividades envolvidas no seu trabalho atualmente na UFRGS.*

Cada servidor entrevistado tinha uma função distinta na Escola de Administração. Alguns, em seus relatos, destacaram a possibilidade de trocar de setor na Universidade, o que traria uma satisfação a eles pois acarretaria novos desafios,

aprendizados e experiências. Em uma das entrevistas, foi comentado a troca de um setor extremamente administrativo para um setor com mais contato com alunos.

Eu gosto de desafios, *né*. Então, eu ter um espírito empreendedor já tem muito a ver com isso. Adoro desafios, então quando o diretor me propôs, ah, deu aquele friozinho na barriga, *né*. Sempre um frio, eu chego aqui todos os dias e tem uma coisa nova. É aquela sensação, dá um certo medinho assim. Apesar de tanto tempo de experiência dentro do serviço público, mas é uma responsabilidade. E eu gosto de lidar com alunos, conversar com os alunos, então *tá* durando. E é algo diferente, eu trabalhei sempre no administrativo, na área administrativa, e agora *tô* na área acadêmica. (Entrevistado 2)

Alguns dos trabalhos são mais dinâmicos e por demanda, enquanto outros são mais técnicos. Há também servidores que se dispõem a ajudar outras áreas, conforme for necessário.

O setor de Recursos Humanos em organizações públicas muitas vezes é visto como não tão importante quanto em empresas privadas, como atestado por Schikmann (2010), sendo, muitas vezes, ligado apenas a questões como folha de pagamento por exemplo, sendo uma forma reativa de lidar com o setor. É importante perceber que é uma área na qual se deve perceber os servidores como pessoas que fazem parte da organização, com suas particularidades, facilidades e dificuldades.

Eu gosto muito do setor onde eu trabalho. Eu trabalho no setor de RH, ainda se chama RH, meu sonho é que ele seja um dia um setor de Gestão de Pessoas ou Gestão COM pessoas, que eu acho mais bacana, então eu gosto muito. (Entrevistado 6)

Ainda nessa linha, foi comentado sobre a importância da área de gestão de conflitos, em que busca entender situações de tensão dentro de algum setor da Escola e tentar solucionar esses conflitos de maneira que nenhum servidor queira deixar a escola ou se tornar desmotivado no trabalho.

Muitas vezes a gente já conseguiu remanejar dentro da própria Escola de Administração pra que esse servidor não se perca, não peça pra sair da unidade, então esse trabalho é um dos que mais me demanda

tempo, pra não dizer que é o mais, mas é um dos mais, porque existe sempre uma pessoa que tá chegando, que tá saindo, existem fases na vida da pessoa de trabalho que acabam querendo sair, a gente tenta conciliar o que tá acontecendo, por quê, o que dá pra melhorar. Às vezes é conflito mesmo, de falta de compatibilidade. É bem diferente mas é bem legal. (Entrevistado 6)

O setor de Infraestrutura da Escola foi citado de suma importância, devido a sua responsabilidade de manter o prédio em funcionamento. Os servidores lotados neste setor devem estar disponíveis para situações de emergência que possam surgir.

Bem, o setor de infraestrutura ele é muito dinâmico, porque têm coisas que a gente consegue programar, só que têm situações muito inesperadas, que dependem de vários fatores. Seja a questão das intempéries, de repente vem uma chuva muito forte, um vento muito forte e destelha alguma parte aqui do nosso prédio, a gente tem que encaminhar as demandas pro setor responsável na Universidade que atende de acordo com o cronograma de demandas que eles têm, salvo se for alguma emergência. (Entrevistado 10)

Foi solicitado ao servidor: *Explique as principais atividades envolvidas no seu trabalho antigamente (se for o caso)*

Alguns dos entrevistados entraram diretamente na Escola de Administração, no setor em que ainda se encontram, logo mantêm as mesmas atividades desde seu início. Para outros, é o primeiro emprego público. Para os que entraram na Universidade em outra unidade, pode-se perceber que na Escola de Administração sentem o seu trabalho mais valorizado, com mais autonomia.

Um dos entrevistados quando ingressou como servidor na Universidade foi lotado na Faculdade de Direito, em que não sentia seu potencial aproveitado como gostaria.

Era muito pouca atividade, foi uma das razões que quis sair de lá. Porque eu estava me sentindo subutilizado. Eu passava o dia na

internet, não tinha muito o que fazer, *né*. E acabava virando uma coisa enjoativa. Saía de casa, ia pro trabalho, e não fazia praticamente nada. Tinha atividade ali de uma hora pra tu fazer, e deu, acabou. *Aí* tu ficava ali na internet ou ficava estudando. E *aí*, começa a te achar bem acomodado. Era outro modelo, não era a secretaria que existe hoje. (Entrevistado 1)

A necessidade de troca de setor, conforme relatado pelo Entrevistado 1, havia pois este sentia sua capacidade sendo subutilizada. Hackman e Oldhan (1975, *apud* Tolfo e Piccinini, 2007) confirmam isso ao constatarem que um trabalho com sentido deve se mostrar importante, útil e legítimo, e possuir características como não-alienação, identidade do trabalho, podendo identificar todo o processo e entender seu significado, além de ter um retorno do seu desempenho.

Juntamente com as atribuições do cargo, foi relatado nessa pergunta, a participação em outros campos da Universidade.

Eu trabalho também em alguns setores mais dispersos, como por exemplo o Conselho Universitário, que atualmente sou do conselho, representante da universidade. Já trabalhei também no CEPE, Câmara de Pós-Graduação também, como membro discente. Então são uns serviços assim mais “pingados” que eu tenho, claro, também eu considero trabalho minha atuação num coletivo importante para a UFRGS. Pra falar a verdade, embora seja secundário, ele envolve talvez até mais demandas do que o próprio setor aqui mas não tá dentro da estrutura da Instituição, é um trabalho mais militante, digamos assim. (Entrevistado 5)

Alguns entrevistados mudaram de setor dentro da unidade, em que se sentiram mais motivados por novos desafios e, também, por conquistar mais voz e autonomia.

Antigamente o meu trabalho ele era um pouco mais burocrático, eu fazia trabalho de secretaria única e somente. Eu não fazia uma gestão ou era chefe de setor. Eu não gerenciava nada, eu era operacional, então essa foi a grande mudança. (Entrevistado 6)

#### 4.4 Sentimento em Relação ao Vínculo com a Universidade

Foi indagado ao servidor: *Como você se sente trabalhando na UFRGS?*

Muitos servidores neste item demonstraram estarem cansados, enfatizando a demanda alta de trabalho que possuem e o pequeno corpo de servidores atuante na unidade.

Eu trabalho sábado, domingo, feriado, férias. Uma coisa que na iniciativa privada eu não fazia, que aqui eu faço. Eu tirei uma semana de férias com a família, a gente acabou brigando até porque eu *tava* trabalhando, porque a gente *tava* com uma seleção de bolsistas pro projeto, que a gente faz muito isso também, pra trabalhar. E eu tinha bolsista aqui que ia me ajudar, receber todos os e-mails, fazer as coisas e ele sumiu. E *aí* eu não posso deixar, porque aquilo ali é uma seleção pública. Eu me sinto mal fazendo isso, "Ah, tô de férias azar, não quero saber, eles que se resolvam lá!" Eu não consigo fazer isso, e *daí* eu acabei me envolvendo durante as férias na atividade, né. Então é uma coisa que eu goste de trabalhar nesse setor, a gente também tem uma certa autonomia, então eu acabo me envolvendo. (Entrevistado 1)

Eu acho que o principal ponto é ver a Universidade como agente de mudanças social, e isso faz ter sérios problemas em querer largar esse lugar chamado UFRGS, posso querer sair de um lugar pra outro, trocar de setor enfim, mas sair da Universidade é uma ideia que não me alegra assim. Me deixa meio triste, "não, não quero sair, quero fazer isso aqui acontecer", mas é bem estressante também. Até porque a gente sempre tem pouca gente. Não conheço algum lugar, talvez até tenha algum lugar com gente sobrando pra fazer o trabalho, mas eu desconheço, a maioria dos lugares tá sempre "com a corda no pescoço". (Entrevistado 4)

Por outro lado, foram inúmeras as demonstrações de carinho e sentimento de pertencimento à Universidade, ao meio acadêmico.

Eu gosto muito, eu tenho identidade, eu me sinto UFRGS. Eu vou nos eventos como pesquisador, que é outra faceta que eu faço aqui nas

horas extras, e sempre tenho o carinho da UFRGS junto. Gosto muito da Universidade, eu acho que com todos os seus problemas, que não são poucos, ela é um dos melhores espaços de convivência na nossa cultura como um todo. Ela é no nosso estado, na nossa cidade, muito importante. A gente fala da UFRGS desde pequeno, porque um dia tu vai pensar em fazer o vestibular da UFRGS. (Entrevistado 3)

O sentimento de pertencer a uma organização com sentido e importância para a sociedade foi enfatizado por muitos servidores. A loja de artigos da Universidade - *Ponto UFRGS* - foi mencionada por três dos entrevistados, em que alegaram sempre comprar itens lá, para presentear família e amigos, por terem orgulho pela instituição em que trabalham. Várias vezes foi mencionada a palavra “orgulho” pelos entrevistados, em que se sentem honrados de fazer parte da Universidade. Bem como foi relatada a defesa da Universidade, caso alguém a critique, demonstrando preocupação com a justa imagem dela perante à sociedade. O sentimento de gratidão também foi muito retratado nas entrevistas.

A Universidade me proporcionou várias coisas, eu entrei aqui em 2008 como estudante do curso de Letras na UFRGS com bastante dificuldade financeira porque eu tive que largar o meu trabalho formal pra estudar. Então eu tive bolsa administrativa, eu tive auxílio material, tive auxílio transporte da Universidade, então eu tenho muita gratidão né, eu vim de uma família bastante simples. Minha mãe estudou até a 5ª série, meu pai até a 8ª. Então eu tenho muita gratidão e muito orgulho de trabalhar na UFRGS. (Entrevistado 6)

O comprometimento de um indivíduo inicia a partir da identificação com a organização e seus objetivos, com a vontade de fazer parte dela. O trabalhador que se enxergar nas normas e valores da organização, passará a se comprometer com ela, conforme Freire (1999).

Outro ponto que foi percebido em mais de uma entrevista foi o medo e tristeza dos servidores perante os cenários de instabilidade política do país. Como dito por Loureiro (2014), muitas vezes a precarização do trabalho nas Instituições Federais de Ensino Superior ultrapassam a autonomia das mesmas.

Só que hoje, eu tô me sentindo muito triste de ver o que tá acontecendo, de ver a desvalorização de um trabalho que pra mim é tão gratificante sabe, ver como a sociedade nos encara às vezes como pessoas que não querem trabalhar, preguiçosas, sabe. Tem dias que chego aqui e não sei que horas eu vou sair, tem dias que tá mais tranquilo. Vou te dizer assim, o que me mantém aqui hoje não é o salário, não é as condições de trabalho porque a gente trabalha muito, a carga horária é pesada, a gente bate ponto, a gente não tem muita flexibilidade. O que me mantém são duas coisas: os meus colegas e a minha gratidão pela Universidade. (Entrevistado 6)

A gente tem uma série de limitações e elas aumentaram nos últimos anos consideravelmente, em função de tudo que tá acontecendo politicamente no país, a gente fica numa situação muito instável, mas ainda sim é motivador não sei se por idealismo ou teimosia, mas eu gosto da ideia de trabalhar na Universidade e de tentar contribuir pros projetos, pras coisas que fazem com que a gente faça esse lugar ser mais justo assim, menos elitista do que já foi um dia, e já é bem menos hoje, mas ainda tem muito caminho pra percorrer. (Entrevistado 4)

A questão dos salários foi bastante comentada como ponto negativo na Universidade, visto que os entrevistados acreditam que a remuneração na instituição federal não atende às expectativas e necessidades, apresentando contraponto com salários de outros poderes, como legislativo e judiciário. Para Job (2003), o salário deve ser o suficiente para suprir as necessidades básicas dos indivíduos, para que eles possam se auto-realizar através do trabalho, “o qual em última análise contribuirá para melhorar sua qualidade de vida e, como consequência, aumentar a eficácia organizacional” (JOB, 2003, p. 189).

Certos servidores alegaram buscar funções que não sejam muito burocráticas ou mecanizadas, enfatizando sua satisfação por fazer parte de um ambiente crítico.

Tem um ambiente que a crítica é muito bem-vinda, tu *pode* ter crítica pra tudo que é coisa, não é um serviço tão mecanizado, robotizado, que tu só presta o serviço. Esse é um lado positivo, eu tenho contato com grandes pensadores, com pessoas que estudam muito, e trazem

coisas novas, professores, técnicos, alunos, bolsistas, terceirizado, enfim. Tem na Universidade uns pontos positivos também da prática do trabalho, ele não é um serviço tão industrial, chão de indústria, que tu *vai* lá e aperta o parafuso todo dia, não é um serviço tão chato que eu considero pelo menos, como em alguns escritórios, que tu *fica* lá fazendo um trabalho repetitivo. (Entrevistado 5)

Outro ponto abordado nesta pergunta foi o incentivo ao estudo que a Universidade proporciona, de facilitar horários dos servidores estudantes bem como uma melhor remuneração após as qualificações. Alguns servidores até demonstraram interesse em ir para a docência, por se sentirem atraídos pelo meio. Segundo Emery e Trist *apud* Morin (2001), são propriedades que estimulam o comprometimento do trabalhador a possibilidade de aprendizagem contínua e estímulo de crescimento pessoal, e, atividades de aperfeiçoamento e orientação profissional.

Eu faço mestrado em Engenharia de Produção e agora tô acabando o segundo semestre e tenho o apoio dos colegas porque eu acho assim, não basta ser aprovado pela direção/conselho da unidade, eu acho que esse apoio contínuo pra tu exercer a tua atividade de ensino e de pesquisa é muito importante. E eu vejo que isso é uma característica da UFRGS, sabe. E acho que instituições de ensino superiores, federais, as IFES *né*, eu acho que *tá* na nossa carreira isso, o incentivo à qualificação. (Entrevistado 7)

Em um dos depoimentos foi mostrado como ponto negativo do serviço público a demora para realização de alguns processos, fator que se diferencia da iniciativa privada, conforme o entrevistado, alegando que isso chega a desmotivar um pouco a formulação de novos projetos. Esse ponto foi mencionado por Cruz *et al.* (2014, p. 112): “existem aspectos próprios do serviço público que acabam limitando-o, mas que podem ser gerenciados se identificados pela gestão”.

Eu fico mais aqui do que na minha casa, eu gosto muito de trabalhar aqui. Mas, foi bem difícil eu me adaptar ao serviço público vindo da iniciativa privada, porque as coisas são muito mais lentas, burocráticas, tudo tem que ser pensado com tempos diferentes. Então *tipo* eu vim de uma agência que trabalha assim ó “é pra hoje, fica até às 11 da noite trabalhando e entrega no prazo”, então eu tive que me

acostumar que tudo que eu penso eu preciso pensar em sei lá, dois, três meses pra frente. Então a gente demorou quase 6 meses pra conseguir, teve que fazer diagnóstico, orçamento, processo, *aí* vai pra um monte de lugar, aprova orçamento, sabe? É tudo muito mais lento. Então logo que eu entrei aqui eu ficava muito ansiosa com isso sabe? As coisas não andam! (Entrevistado 8)

A questão de saúde mental, nessa pergunta, foi mencionada em relação a Universidade como um ponto positivo, visto que, nela é possível dar mais valor a essa área, como mostra o trecho abaixo:

Agora quando tu é concursado, tu *pode* te dar ao luxo de relaxar um pouco e não te preocupar, te preocupar um pouco com tua sanidade mental, digamos assim. Eu pelo menos me preocupo muito com isso. Eu procuro não ficar 8h por dia sentado no computador sempre tendo que fazer alguma coisa. Eu levanto, vou fazer alguma coisa, vou conversar com alguém, sabe? De fato, alimentar o meu psicológico também e não simplesmente trabalhar, trabalhar, trabalhar o tempo inteiro. Eu prezo muito pela minha sanidade mental, então isso é uma coisa boa aqui dentro também. (Entrevistado 9)

Tolfo e Piccinini (2007) alegam que é necessário haver um prazer no trabalho para que o indivíduo se mantenha saudável mentalmente.

Outrossim, a possibilidade de troca de setor foi, mais uma vez, exposta positivamente.

A UFRGS, ela é muito grande, e ela não se limita simplesmente às unidades acadêmicas, tem outros setores, dependendo assim de como as coisas vão, poderá quem sabe no futuro a possibilidade de assumir uma outra função, um outro setor, em uma outra unidade, um cargo de maior responsabilidade. São coisas bem possíveis de acontecer, não é impossível, então isso me faz trabalhar sempre motivado pra justamente poder dar o retorno que a comunidade acadêmica espera e o que me faz também me sentir bem realizado profissionalmente (Entrevistado 10)

#### 4.5 Sentido(s) Percebido(s) no Trabalho

Foi perguntado ao servidor: *Quais os sentidos do seu trabalho percebidos por você atualmente? Sempre foi assim? Explique.*

Vários entrevistados, neste item, enfatizaram a vontade de não ter um trabalho monótono, em que ficassem apenas carimbando ou tirando cópias. O termo "carimbo" apareceu três vezes nessa questão. Os servidores querem propósito ao que fazem e terem consciência do que seu trabalho significa.

Hoje eu vejo as coisas iniciarem e terminarem, eu vejo uma coisa que eu tô ajudando a criar e vejo ela pronta, vejo ela entregue, *né*. Então, é um pouco satisfatório isso, justamente por me sentir útil, entendeu. De eu sentir que, por exemplo, eu ajudei a fazer aquilo ali, aquele trabalho. *Que nem* nós tivemos um trabalho aqui, que foi apresentar uma conferência na Índia, contra o tabaco e tal. E a gente fez um trabalho bacana, acabei me envolvendo tanto, que fui viajar também (...) Então assim, essa coisa de tu ver, de tu conseguir, é mais palpável o que tu tá fazendo, diferente de tu chegar ali, ficar carimbando, tirando cópia, *que nem* às vezes em alguns setores, *né*. Então, essa parte é bem interessante pra mim. (Entrevistado 1)

Foi mencionada uma certa frustração relativa à descrição do cargo e as funções propriamente ditas. Em que nas atribuições propostas havia uma série de atividades relevantes que na prática não eram feitas pelos servidores, especialmente se tratando em questões educacionais, haja vista o cargo se intitula técnico em assuntos educacionais. Essa visão foi proposta por um servidor que está há 10 anos no cargo, entretanto, este mesmo entrevistado afirma sentir essa mesma decepção em servidores iniciantes.

Eu presenciei recentemente um colega que teve uma frustração muito grande dessa inadequação da descrição, das suas expectativas em

relação ao trabalho, porque no nosso trabalho tem muita rotina, tem muito despacho em processo que é sim absolutamente monótono, mas que faz parte. E esse colega tinha características muito semelhantes às minhas quando eu entrei, era bem jovem com experiência de sala de aula, uma boa formação, ele já estava fazendo pós-graduação também, não tinha concluído, mas estava fazendo. (Entrevistado 3)

Contrariamente a outros depoimentos, foi relatada dificuldade em extensão na Universidade para os técnicos-administrativos, em que não havia disponibilidade e tempo de se aprimorar fora do trabalho cotidiano.

(...) é algo que eu sempre fiquei me questionando, porque eu pensava assim: "É uma instituição que trabalha com o ensino, pesquisa e extensão". E *aí* eu não conseguia ver a extensão. Via ensino e pesquisa e cadê a extensão? A gente vê o pessoal, cada um por si, fazendo a extensão. Mas, a gente não tem assim, um apoio institucional, incentivo, principalmente o técnico-administrativo. O aluno e o professor têm pra fazer a extensão, agora o técnico não tem, principalmente tempo, disponibilidade. Não consegue dedicar tempo pra fazer a extensão. (Entrevistado 2)

A falta de treinamento foi um fator desmotivante para alguns pesquisados, visto que, não tiveram um preparo para seu cargo. Conforme Albrecht e Krawulski (2011) é recomendado que as administrações públicas ofereçam aos novos servidores treinamentos e capacitações referentes aos seus cargos, com intuito de criar uma cultura organizacional voltada ao bem da coletividade.

Por vários motivos isso acontece, porque a gente é uma Universidade, a gente funciona numa lógica parlamentarista, as unidades são unidades que são autônomas entre si. A gente faz muito treinamento de discussões conceituais, que eu adoro, a gente fica só filosofando. Eu vou ser o primeiro a querer participar, porque eu gosto muito. Mas

falta treinamento de trabalho. Quais são as rotinas de trabalho?  
(Entrevistado 3)

Percebeu-se nessa pergunta o grau de importância que os servidores vêm em seu trabalho. Desde questões de poder prejudicar a vida acadêmica de uma pessoa por uma informação errada, até a percepção do quão importante é ter uma educação de qualidade no país.

No final das contas, eu tenho uma certa satisfação de trabalhar na área da educação, que eu sei que é uma coisa que acredito, uma coisa que eu acho importante, importante pro país, importante ter uma educação de qualidade. Então nesse sentido o meu trabalho ele tá alinhado com as minhas perspectivas filosóficas e de visão de mundo e de o que eu quero pra minha vida nesse sentido. (Entrevistado 5)

Em outros momentos, tratou-se o sentido do trabalho como algo impactante na vida no geral, a necessidade de se sentir feliz no trabalho, caso contrário, a pessoa adocece. A importância do bom relacionamento com os colegas também foi destacada.

Teve vezes que já fiquei muito decepcionada, porque eu preparava uma capacitação, era super difícil conseguir um palestrante, era super difícil montar a estrutura, era super difícil conseguir que as chefias liberassem pra que todos pudessem participar e chegava na hora ia quatro ou cinco pessoas (...). Mas tem outros momentos que tu tá correndo, daqui a pouco o colega tá ali “tu quer ajuda?” Sabe, de outro setor, lá do financeiro, quando vê, eu tava carregando caixa essa semana pro concurso, quando eu vi já tinha dois carregando caixa comigo. Isso é uma coisa que me motiva, a gente se ajuda muito, até porque somos tão poucos, se a gente não se ajudar a gente não consegue dar conta da responsabilidade, enfim. (Entrevistado 6)

A autonomia para criar e resolver problemas foi destacada por um dos entrevistados. Alegando ser gratificante criar um setor do zero, com possibilidade de diagnosticar problemas e traçar estratégias.

Então eu acho que o principal sentido, que mais me deixa feliz, que é mais gratificante pra mim é isso, sabe? É meio que ajeitar a bagunça, entre aspas. É ter a chance de ver uma Instituição com ótimo potencial de comunicação, que era meio desperdiçado, criar coisas que utilizem esse potencial. Acho que esse é o maior sentido do meu trabalho na EA. (Entrevistado 8)

Uma das entrevistas demonstrou que o servidor percebe muito mais sentido em seu trabalho paralelo na Universidade do que com seu cargo efetivamente.

Então eu me sinto feliz e realizado em certo sentido, mas não plenamente. Eu acho que eu poderia dizer que pra eu me sentir plenamente realizado acabo participando e fazendo outras atividades que não estão exatamente na minha rotina do trabalho (...). Eu vejo muito mais sentido nisso do que no trabalho burocrático que eu faço aqui, embora no fim das contas esse trabalho burocrático colabora também pra uma educação de qualidade e tudo mais, que é o sentido que eu vejo importante em seguir. Mas eu vejo muita eficácia no meu desenvolvimento, por exemplo, na atividade no coletivo fora daqui (Entrevistado 5)

#### **4.6 Impactos Percebidos do Trabalho na Vida Cotidiana**

Foi questionado ao servidor: *Como seu trabalho impacta sua vida atualmente? Sempre foi assim? Explique.*

Nesta questão muitos entrevistados comentaram sobre a falta de tempo para sua vida fora da Universidade. O trabalho demanda muito tempo da vida do trabalhador, porém, foi relatado que ao mesmo tempo que isso o incomoda, o servidor

se sente útil à organização. Alguns relatos também foram identificados relativos a trabalho em finais de semana, atividades extracurriculares que ocorrem na Escola, por exemplo, eventos do Centro Acadêmico.

Uma coisa que ele faz né, ele toma muito o meu tempo, mas é que eu sou o tipo de pessoa que eu abraço o trabalho. Eu não consigo viver sem o trabalho. Então impacta muito na minha vida. Eu acho que eu posso dizer assim, que 80% do que eu faço é trabalho, os outros 20 *aí* é um pouco de lazer, um pouco de estudo fora. Mas é, 80% da minha vida é trabalho. Muitas vezes eu *tô* em casa lendo um e-mail, eu *tô* resolvendo algumas coisas daqui, ou eu levo um regimento pra ler em casa porque aqui às vezes eu não tenho a tranquilidade pra fazer isso. Então se é um trabalho que exige que eu me concentre, eu levo pra casa e lá fico, trago prontinho pra cá na segunda-feira. E é assim *né*, eu sempre me envolvo com trabalho. (Entrevistado 2)

No geral acho que, como sociedade, o ideal é que a gente trabalhasse com funções que a nossa vida não girasse em torno do nosso trabalho. E eu falo isso no geral, acho até que tenho privilégios em relação a muitos outros trabalhadores, mas acho que não deveria ser assim. A gente sempre tem o trabalho ocupando todo o nosso dia, o dia ocupa todo mesmo né, e qualquer outra atividade de desenvolvimento pessoal mesmo que *tu* queira ter *tu* faz extremamente cansado(a) e em situações assim desgastantes. Se *tu* quiser estudar, se *tu* quiser fazer qualquer outra coisa assim, te cansa e às vezes inclusive o lazer que é importante pra *tu* manter a tua saúde mental *tu* desiste porque daí *tu* prefere não fazer nada do que ter mais uma atividade. (Entrevistado 4)

Ainda neste âmbito, foi retratada a dificuldade em conciliar a vida profissional com a vida de estudante na própria Universidade. Entretanto, apontado que isso não é específico do serviço público, pelo contrário.

Minha vida de estudante é bem difícil de conciliar. Eu acho que isso não é específico da UFRGS assim, *tá?* Eu acho que se eu fosse estudante e trabalhasse numa empresa privada seria a mesma coisa,

talvez até pior. Mas não acho que seja específico desse trabalho aqui, vida profissional tem dessas. (Entrevistado 8)

Em uma das entrevistas, afirmou-se que em seu antigo cargo o entrevistado exercia um cargo de secretaria, logo, nas reuniões não tinha direito à palavra, somente ao registro. Uma mudança grande no sentido que via a seu trabalho foi percebida na troca de cargo, em que o entrevistado pôde ter mais autonomia.

Quando eu passei pro setor, houve uma modificação muito grande, porque eu me senti atuante nos processos. Eu participo das reuniões, eu tomo decisões, eu digo “olha, a gente tem que ir por aqui, e ir por ali”, claro, eu consulto os colegas, eu não sou dono(a) da verdade. E eu sigo hierarquia, o diretor tá acima de mim, a gerente tá acima de mim, mas hoje eles me chamam pra construir (...) Então hoje eu me sinto muito mais atuante, e eu acho que é a maior e melhor vantagem do cargo de chefia, porque uma FG hoje é cento e pouco reais, tu ganha só pra dizer que ganha alguma coisa. Mas *tu* tem o direito de palavra. *Tu* tem o direito de tentar sugerir. (Entrevistado 6)

O trabalho tem um impacto em diversos setores pessoais na vida do indivíduo, como apontado por Job (2003), o salário traz independência, as atividades desenvolvem seu potencial e fortalecem a identidade, as relações que possui consolidam a identidade social e com o resultado de seu trabalho o indivíduo percebe sua contribuição à sociedade e dá um sentido à sua existência própria. Souza (2017) também atentou que o trabalho cria sentidos existenciais e contribui "na construção da identidade e da subjetividade dos indivíduos" (SOUZA, 2017, p.32). Isso foi percebido em uma das entrevistas. O trabalho levou a escolha da área de estudo, que ajudou, juntamente com ele, a moldar a personalidade e a visão de mundo do respondente.

Isso acabou me impactando assim, enfim, como fui estudando mestrado e fazendo parte de pesquisa e tudo mais, isso foi me ajudando a moldar um pouco também a minha personalidade, minha visão de mundo, no momento que eu já tinha uma propensão ao tipo de conteúdo que eu estudei, mas no momento que eu trabalhei a coisa

foi concretizando de forma mais real assim, e fui me aprofundando nisso e a cada vez fazendo mais parte da minha vida isso. (Entrevistado 5)

Além disso, este mesmo entrevistado mencionou a importância das relações sociais no meio acadêmico.

O convívio com os colegas também, a gente sempre tem pessoas aqui com ideias bem embasadas teoricamente, bem aprofundadas, não é um local onde se tem muitas pessoas que se, posso chamar assim, de *técnicas especialistas sem alma*, as pessoas que são especialistas em uma determinada operação mas falta uma visão mais ampla, de sociologia, filosofia, assim, pra entender o que eles estão fazendo, e a quem está servindo isso que eles estão fazendo, que é uma coisa que vejo muito no setor privado, amigos meus trabalham e eu vejo uma filosofia de vida assim muito voltada pra ganhar dinheiro, pra ser bem-sucedido em seu trabalho. (Entrevistado 5)

Além do impacto no próprio indivíduo, é percebido uma influência em quem o cerca.

Tem um impacto positivo, porque, na verdade eu gosto do meu trabalho e acho que isso se reflete nas coisas que eu faço. Eu tenho família, sou casado(a), tenho filhos, mas eu acho que trabalhar numa Universidade assim tem um impacto no sentido que tu sempre busca saber um pouco mais e vai estimular que as pessoas sempre busquem saber um pouco mais (...). Trabalhar na UFRGS por exemplo, os meus filhos vão estudar na UFRGS, independente de qual curso, qualquer curso, tem muitas opções. Mas eu quero que eles estudem na UFRGS, quero que eles sigam uma carreira acadêmica, não sei se vão querer né, mas eu gostaria, vou estimular isso. (...). A gente vê um aluno, daqui a pouco ele *tá* na graduação, daqui a pouco ele *tá* no mestrado, daqui a pouco ele *tá* no doutorado, daqui a pouco ele é professor aqui da UFRGS. Ou abre um negócio, inicia uma *startup*, ou segue uma carreira em outro órgão público. Mas assim são coisas que demandam e exigem conhecimento. Acho que isso é um pouco reflexo de estar na Universidade, sabe, de sempre buscar mais

conhecimento. Isso afeta a minha vida e influencia quem *tá* ao meu redor. Um executivo *tá* sempre estudando, sempre se capacitando, pra poder se manter e acho que é dessa forma assim que o trabalho impacta, estimular a educação e a formação contínua. (Entrevistado 7)

A saúde mental foi um tópico apontado por 3 dos 10 entrevistados, nessa pergunta. Os entrevistados alegaram tentar desvincular o trabalho com a vida pessoal. Um dos entrevistados até relatou sua insatisfação no trabalho, que o levou a buscar ajuda psicológica. "As frustrações resultantes de um conteúdo significativo inadequado às potencialidades e às necessidades da personalidade podem ser uma fonte de grandes esforços de adaptação e, portanto, de sofrimento." (JOB, 2003, p.89).

Já tive atendimento da própria UFRGS com a clínica de psicologia pros servidores, não sei se é bem esse o nome, mas enfim, tem o atendimento específico. E eu tenho algumas dificuldades assim que eu não tive em outros momentos, de ter esse ponto de separação assim de não deixar o trabalho me afetar tanto emocionalmente. Ele me afeta muito hoje, como nunca me aconteceu antes na vida. Então no momento ele não é mais positivo do que negativo, apesar de eu não querer sair da Universidade, eu preciso aprender a lidar com isso. (Entrevistado 4)

Os outros dois entrevistados, no entanto, afirmaram conseguir fazer essa separação.

Difícilmente eu fico remoendo algum tipo de conversa em casa. Eu, particularmente, a partir do momento que eu ponho o pé aqui fora, *que nem* eu falei, eu prezo pela minha sanidade mental, eu prezo muito por estar bem emocionalmente. Então eu me envolvo com as coisas daqui de dentro enquanto eu *tô* aqui dentro, eu ponho o pé pra fora eu me preocupo com a minha vida particular. (Entrevistado 9)

O meu contrato de trabalho com a Universidade é de 8h diárias e 40 semanais, então quando eu *tô* na UFRGS é UFRGS. Procuo separar as coisas, só alguma eventualidade assim que poderá surgir, alguma enfermidade na família, alguma coisa assim, mas eu procuro não

misturar as coisas. Uma coisa é o trabalho, outra coisa é a família.  
(Entrevistado 10)

#### 4.7 Percepções quanto ao Comprometimento com o Trabalho ao Longo do Tempo

Foi indagado ao servidor: *Você se sente, hoje, comprometido com o seu trabalho? Em que medida? Explique.*

No que tange ao comprometimento, ao questionar como o percebia atualmente, no geral todos se avaliaram bem comprometidos. Alguns se sentem tão comprometidos que acabam gerando uma carga elevada de estresse. Outros, sentem que já se comprometeram mais com a organização. Para Potter e Smith (1970 *apud* Medeiros *et al.* 2013), o comprometimento se caracteriza por no mínimo três fatores: disposição em se esforçar para o bem da organização; acreditar em seus valores e objetivos e desejo em se manter membro.

Se eu vou comprar alguma coisa, tô passeando no *shopping*, aí eu já olho lá na loja, “Aquele caderninho lá, poxa vida, é *super bom* pra eu levar pra Escola de Administração, pra eu fazer uma anotação”. Até no passeio eu consigo fazer isso, e eu penso que é porque eu gosto realmente do que eu faço. Então, não é assim sacrifício pra mim.  
(Entrevistado 2)

O sentimento de pertencer à Universidade é muito evidente em algumas respostas.

Eu tô numa formatura do Salão de Atos de algum amigo, eu olho pro teto e vejo que tá sujo. Não tem como se desligar assim. Todo ambiente que for UFRGS eu não consigo chegar lá e viver um momento mesmo que não seja no meu trabalho, porque a Universidade é enorme, eu posso tá lá fazendo qualquer outra coisa em qualquer lugar. Eu posso ir na Sala Redenção ver um filme, mas

eu não vou conseguir não olhar para os lados e ver se alguma coisa tá errada. (Entrevistado 4)

Eu fiz minha especialização direcionada pra EA também. Fiz minha monografia da especialização sobre gerenciamento de crise, que é uma coisa que acho que falha bastante na UFRGS. Tudo que eu leio na minha área de formação é sempre direcionado pro público, pra atuação pública, que é uma coisa que eu nunca tinha tido contato antes na minha carreira, que eu tenho agora só porque eu sou servidora. Então eu acho que eu tenho muito comprometimento com o trabalho. (Entrevistado 8)

Alguns entrevistados relacionam seu comprometimento com seu cargo em si. Cargos de chefia por exemplo demandam um nível de comprometimento maior do que um cargo mais operacional, muitas vezes.

Muito. Muito. Na medida que quando *tu* assume uma chefia, tu não tem que te eximir de nada, sempre vão te convocar, te culpar, “Ah eu não sabia”, ‘ Como assim tu não sabia? Tu é chefe, tu tem que saber’. Tem que saber o que acontece na tua unidade, tem que saber o que acontece com teus colegas, tem que saber com a pessoa que *tu* é responsável. (Entrevistado 6)

O emprego dos indivíduos muitas vezes é visto como o aspecto principal de sua vida. "Hoje em dia, a nossa identidade tende a ser “garantida” principalmente por nossos empregos. Quando pessoas se encontram pela primeira vez, costumam perguntar sobre o trabalho, sobre o emprego, umas às outras." (JOB, 2003, p.32)

Ah, o pessoal pensa assim, “tu tá o tempo todo no trabalho!” “Sim, eu tô!”, porque eu acho que isso faz parte de mim, sabe. Faz parte da minha vida o meu trabalho, e é tudo uma coisa só. Eu vi essa Escola nascer aqui dentro desse prédio. Então a gente acaba assim, se sentindo parte disso aqui. (Entrevistado 2)

Outros enxergam seu nível de comprometimento refletido em seus atos, em resolver as questões com agilidade no momento em que forem demandadas, em

traçar estratégias para melhorias, bem como em meios adversos, se manter motivado.

Eu sou bastante motivado(a) pra trabalhar, *tu* nunca vai me encontrar num estado de prostração, desânimo, assim, não. Felizmente a minha condição psicológica é muito forte, muito pra frente. Então mesmo em meio às adversidades eu consigo vislumbrar sempre soluções, alternativas, pra que realmente as coisas aconteçam. (Entrevistado 10)

O comprometimento com o trabalho é percebido por muitos servidores muito dependente às funções que estão exercendo no momento. Alguns cargos são menos dinâmicos, o que acaba gerando uma certa zona de conforto a qual incomoda alguns dos trabalhadores, pois se sentem menos motivados em fazer sempre o mesmo tipo de trabalho.

Acho que tinha sim dado uma acomodada e acho que meu deslocamento de função fez brilhar o olho de novo. Às vezes me *enche o saco*, porque tenho que trabalhar mais do que eu queria, mas me motiva mais sim. E *aí* acho que *tô* me entregando mais, do que logo quando eu voltei. Inclusive acho que eu consegui sair pro doutorado em função do meu comprometimento, as pessoas achavam justo me autorizar o afastamento porque eu me entregava e fazia as coisas. Acho que nesse momento eu volto a pensar que *tô* com um comprometimento alto. (Entrevistado 3)

Um dos entrevistados demonstrou novamente um maior comprometimento com a função exercida na militância em coletivos. Não apenas no caso deste servidor respondente, mas há servidores que se envolvem em coletivos como sindicatos e outros:

Eu vejo meu comprometimento maior, como eu já falei antes, na questão da militância onde atuo e tudo mais, eu me sinto mais responsável por isso do que pelo próprio trabalho burocratizado aqui que não envolve também grandes complexidades. É um trabalho que

eu venho aqui, faço o que tenho que fazer e vou embora e tudo certo, não é nada que me tire sono. (Entrevistado 5)

Outro aspecto que alterou o nível de comprometimento de alguns técnicos foi a inclusão do ponto eletrônico na Universidade, o qual dificulta a flexibilidade de horários que muitos estavam acostumados a ter.

Meu comprometimento, ainda mais agora que chegou o ponto eletrônico aqui pra nós, ficou mais abalado, a gente se compromete em cumprir o horário, em fazer as demandas, diferente de outras épocas que a gente tinha uma atividade pra fazer, tu tinha que fazer aquela atividade, então tua demanda era com base naquela atividade, todo tempo que tu vai *tá* aqui. Então muitas vezes *tu* acabava fazendo o tempo mais ou fazendo o tempo menos de acordo com se a demanda foi atendida ou não. Hoje eu já venho aqui, passo o tempo que tenho que passar aqui, o tempo obrigatório por lei. Se a coisa foi feita ótimo, se a coisa não foi feita eu não tenho muito o que fazer, no momento que eu sou cobrado pra cumprir horário, tem que ser um pouco mais regrado dentro desse horário, escapando disso ali eu não tenho o mesmo comprometimento quanto no horário. (Entrevistado 5)

O salário apareceu novamente como um ponto negativo no cargo de técnico-administrativo na Universidade.

Se *tu* vai comparar a UFRGS com outros órgãos públicos, o nosso salário aqui não é alto, nós ganhamos pouco, principalmente quem *tá* iniciando. E já perdemos muitos benefícios, garantias que nós tínhamos. E o pessoal que *tá* ingressando sabe disso, eles entram porque ainda tem estabilidade. Tem uma avaliação do desempenho? Tem, mas ainda tem estabilidade. Na época que eu entrei, não. Tinha hora extra, tinha licença prêmio, tinha um monte de benefícios que atraíam a pessoa, agora não tem. Então eles pensam: "é só uma passagem, vou ficar aqui um tempinho, fazer concurso". São concurseiros né, "Vamo fazer um concurso lá pra Receita Federal, pra outro lugar, ou ficar ali, só porque ali eu posso fazer um mestrado, eu posso me capacitar. (Entrevistado 2)

Outrossim, a falta de treinamento foi apontada novamente como um problema pendente de ser resolvido pela Universidade. Um dos entrevistados atribuiu esse ponto - juntamente com a questão dos baixos salários - ao menor comprometimento visto por ele nos servidores que estão ingressando na Instituição.

E eu falo muito isso com o pessoal lá da PROGESP, lá da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, “olha, vocês nos treinamentos têm que trabalhar isso da pessoa pertencer a UFRGS, sabe. De se sentir servidor público”. O que que é o servidor público... O perfil do servidor público? Porque as pessoas entram aqui... Primeiro, elas entram e não sabem nem o que tem que fazer, totalmente perdidas, não têm uma orientação. Eu vejo pessoal que chega aqui e dificilmente alguém senta com eles e explica “ó, essa aqui é a Escola de Administração, funciona dessa forma (...)”. Então, imagina só. Tu chegar num local do tamanho que é a UFRGS. Eu fui alguém que sofreu, porque atuei no gabinete da Reitoria pra trabalhar com avaliação institucional, implementar a avaliação institucional na Universidade. Então eu tive que passar por todas as unidades acadêmicas da UFRGS sem conhecer. (Entrevistado 2)

Finalmente, o último ponto percebido na análise dessa pergunta foi a auto-cobrança que alguns técnicos possuem.

A gente tem uma média de desempenho entre os técnicos que eu considero razoável, ponto. Não acho ela boa. Eu tenho reconhecimento de boa parte tanto dos alunos quanto dos professores, que eu trabalho melhor que os meus colegas na média, sou mais bem avaliado pelos meus colegas, menos na minha autoavaliação. Na minha autoavaliação que eu fiz, eu fiz bem baixa, porque eu acho que a minha função de gestor eu não tô executando bem porque eu não entendo, porque eu não tenho tempo. E os meus colegas avaliaram muito melhor do que eu mesmo. (Entrevistado 3)

Em sua pesquisa, Job (2003) percebeu que a organização exerce um tipo de dominação psicológica nos níveis de funcionários administrativos e executivos. O autor constatou que os trabalhadores cobram de si mesmos níveis muito maiores de

qualidade nas atividades, bem como estabelecem prazos mais curtos para si mesmos sem uma cobrança formal da organização.

Por fim, foi feita ao servidor a seguinte pergunta: *Seu comprometimento com o trabalho vem mudando ao longo do tempo? Explique.*

Dos dez entrevistados, seis afirmaram que seu nível de comprometimento vem mudando ao longo do tempo, enquanto quatro dos entrevistados alegaram que o comprometimento não mudou desde que ingressaram na Universidade como servidores. O ponto em comum entre os quatro servidores que responderam que o comprometimento não mudou foi que acreditam ser algo muito pessoal de cada indivíduo. Afirmaram ter isso como de sua personalidade, não dando tanta responsabilidade à Universidade ou ao seu cargo.

Eu acho que quando *tu* entra num emprego novo tu entra com um gás renovado, achando que vai mudar tudo, que vai ser muito legal, *aí* depois tu toma um choque assim, cai na real, “ai tá não vai dar pra fazer tudo ou não vai dar pra fazer tudo tão rápido quanto eu achei”. Mas acho que isso é mais empolgação do que comprometimento, comprometimento acho que é bem de personalidade de cada pessoa e acho que não mudou não. (Entrevistado 8)

Sempre me comprometi, isso é uma característica muito peculiar da minha pessoa. Não só na UFRGS, nas minhas outras experiências profissionais eu sempre fui assim. Sempre me *pilhando* pra fazer as coisas acontecerem. E a UFRGS me possibilitou, inclusive, a possibilidade assim de conseguir uma bolsa pra estudar. Então concluí agora minha graduação em Administração, eu era bolsista da UFRGS. Os servidores têm editais pra conseguir bolsa pra graduação e pós-graduação. Então até por uma questão assim das minhas funções eu optei pela Administração e concorri a uma bolsa no edital, me contemplaram, e agora no dia seis de maio foi a minha colação de grau de gabinete. Como eu disse, motivação, questão de alcançar objetivos, assim que eu vivo o meu dia-a-dia. (Entrevistado 10)

No entanto, um dos entrevistados disse se sentir diferente no momento por entender mais a sua função. Houve novamente uma crítica à falta de treinamento e correta alocação às funções.

Não, eu acho que até muda a forma como fazer, mas no íntimo sentimento ele não mudou. Quando eu me dei conta de onde eu *tava*, quando eu fiz o concurso eu não entendi muito bem assim, eu só fiz porque eu fiz mais um, mas quando eu me dei conta que eu entrei, de onde eu *tava*... Isso aqui sempre foi um lugar, não sei dizer, o castelo no alto da montanha e eu *tava* aqui. E eu sempre pensei nisso *né*, na ideia de pensar na sociedade, de pensar no todo, de fazer algo pelo todo. E as políticas afirmativas aqui são assim, nossa, o meu *xodó*. Eu quero lutar até o fim pra que isso não se acabe, pra que isso só se amplie, ainda mais nos tempos que a gente *tá*. Então, claro que é diferente, quando entrei no setor eu não entendia nada do setor (...) é muito ruim a sensação de que *tu* tem que fazer algo que tu não sabe, não tem o que fazer, não tem ninguém que vá te treinar. (Entrevistado 4)

A respeito dos respondentes que acreditam que o comprometimento vem mudando ao longo do tempo, cada um teve suas peculiaridades. A necessidade de sentir mudanças nas atribuições foi uma das respostas, por exemplo.

Atualmente eu *tô* numa época que eu possivelmente vá trocar de setor. Eu *tô* já pensando em ir pra outro setor, já *tô* há bastante tempo no atual, já *tô* afim de dar uma mudada. E historicamente vários problemas que surgiram nesse setor, isso foi desgastando e tal, então eu já *tô* num estágio de comprometimento um pouco menor que eu tinha em outras épocas assim, embora como eu disse, questões chave a gente dá um jeito, acho que é isso. (Entrevistado 5)

Já para outro entrevistado, o comprometimento muda muito em relação a equipe de trabalho. Se está satisfeito com a equipe, todos colaboram com a atividade e se mantém em um ambiente harmônico, o nível de comprometimento sobe.

Eu só consigo fazer se eu tiver uma equipe de trabalho que me dê o suporte. E só vai me dar o suporte aquelas pessoas que quando elas

precisarem eu vou dar o suporte pra elas também. É uma questão de reciprocidade muito simples. Então eu mantive esse índice alto, no retorno - que eu tive um retorno que foi um pouco atribulado, não sei - as pessoas tinham algum receio se eu ia ser convidado pra cargo X ou Y, não sei (...). Quando voltei da pós-graduação, me senti meio mal recepcionado pelos colegas, mas não sei o motivo. Não me encaixei, minha motivação e comprometimento senti que caíram (...). Quando eu tinha uma boa relação com a equipe de trabalho eu sempre tive mais comprometimento. E quando a relação não foi tão boa - isso pode até ser irresponsabilidade minha, não vejo como não ser - eu também tive uma motivação menor, uma ideia de comprometimento menor. (Entrevistado 3).

Para outro entrevistado – com mais tempo na Escola e esteve presente em sua formação como unidade acadêmica - o comprometimento foi mudando conforme a adaptação ao ambiente como um todo. No início, se fazia necessário uma postura mais rígida.

A Escola estava se estruturando, o PPGA (Programa de Pós-Graduação em Administração) era o setor forte dentro da Escola. Porque era o setor que tinha recursos. Então *tu* imagina, tu entrar numa unidade acadêmica onde tu vai ser o braço direito do diretor, e tu tem que fazer essa unidade acadêmica entender que ela é uma unidade. Que ela tem um diretor, que ela tem um assessor, ela tem uma estrutura. As pessoas não tinham isso nas suas cabeças, pra elas o PPGA era quem mandava em tudo aqui dentro. Nós viemos pra cá e foi um horror. Então eu tive que assumir a postura (...). Então, eu era um carrasco, tem que ver. Porque não tinha negociação, não tinha sentar e conversar com o pessoal numa boa, não. Se eu não me impusesse, eles não me respeitavam, então eu tive que me impor, né. (Entrevistado 2)

O entrevistado afirma que essa postura só foi alterada quando obteve mais sensibilidade às pessoas, mudança esta que atribuiu à maternidade.

Bom, quando é que eu mudei? Quando eu me tornei mãe. *Aí* quando eu me tornei mãe, eu comecei a ser mais acessível, a entender mais os problemas das pessoas. Me tornei mais humana, mais sensível.

Eu não entendia as mulheres, “a mulher falta porque o filho tá doente” era uma coisa que não entrava na minha cabeça de jeito nenhum. E depois não, depois eu comecei a ver que as mulheres trabalham um monte, que elas são muito mais responsáveis que os homens. Eu não sei se isso tem em conta, mas é o que eu sinto no ambiente de trabalho. Eu acho que as mulheres, elas são mais companheiras, elas trabalham mais em equipe, elas são mais alegres pra trabalhar. Eu sei lá, é tudo de bom trabalhar com as mulheres, eu adoro! (Entrevistado 2)

Como proposto por Morin (2001), o comprometimento é algo que deve ser potencializado com os trabalhadores, com intuito de desenvolver condutas positivas em relação às suas atividades haja vista ser o principal indicador de eficácia de uma organização. Allen e Meyer (1990, *apud* Medeiros *et al.* 2003), caracterizam os trabalhadores em três enfoques distintos, em que: indivíduos comprometidos afetivamente ficam na organização porque querem, já os com enfoque instrumental ficam por necessidade, e os comprometidos normativamente se sentem obrigados a seguir na organização. Percebe-se que, dos entrevistados, a grande maioria tem o enfoque afetivo, por acreditar na importância da Universidade para a educação do país e para a sociedade no geral e também por enfatizarem seu sentimento de pertencimento à Instituição.

#### **4.8 Fechamento dos Resultados**

De maneira geral, os entrevistados demonstraram um interesse em realizar um trabalho que vejam sentido, que de alguma forma contribuam à sociedade e que traga uma certa satisfação. Conforme Morin (2001), o princípio que guia a organização do trabalho é modificar os comportamentos para que os trabalhadores consigam desenvolver atitudes positivas em relação às funções executadas, à organização e a eles mesmos, sendo o comprometimento o maior indicador de uma organização eficaz.

Os entrevistados também se avaliaram como bem comprometidos, sobretudo por se sentirem parte da Universidade e ter orgulho e admiração por ela. Bem como Freire (1999) havia destacado, o comprometimento surge a partir da identificação do indivíduo com a organização e seus objetivos, com desejo de se manter parte dela, se reconhecendo em suas normas e valores passa a se comprometer com ela.

Ainda, perceberam que seu comprometimento vem mudando ao longo do tempo, e isso se relaciona com diversos fatores, tais como: mudança de setor, inclusão do ponto eletrônico, instabilidade do país, mudanças na equipe de trabalho, adaptação ao ambiente. O comprometimento descreve a relação entre a organização e o indivíduo e o que é esperado de cada um, segundo Ghiggi (2007). O comprometimento de cada indivíduo pode ser melhorado, haja vista é originado de situações e condições no ambiente de trabalho.

Suprimindo as particularidades, em suma podemos auferir alguns aspectos positivos e negativos da organização na percepção de seus trabalhadores. Como aspecto positivo temos a estabilidade que, por muitos, foi o fator principal na escolha da carreira pública. Conforme Albrecht e Krawulski (2011), muitas pessoas ingressam no serviço público em busca de estabilidade e remuneração adequadas, pois o cenário instável economicamente leva muitos trabalhadores a procurar formas mais “seguras” de trabalho. A remuneração, por outro lado, foi um fator destacado como negativo pelos técnicos, por ser abaixo do esperado.

A autonomia na função se mostrou um ponto positivo, em que acarreta um maior sentido ao trabalho. Muitos indivíduos alegaram evitar trabalhos muito burocráticos ou sem algum propósito mais visível. Tolfo e Piccinini (2007) atentam que se o trabalhador identifica sua atividade como mero meio obrigatório para seu sustento, sem reconhecê-lo como categoria integradora, torna-se apenas um produtor e consumidor de capital. Não obtendo identidade na atividade, não consegue atribuir significados e sentidos positivos à sua função.

A possibilidade de troca de setor foi bastante comentada pelos entrevistados como um ponto positivo na organização. Às vezes por simplesmente querer um setor novo, com novos desafios. Entretanto, esse ponto se relaciona com um ponto negativo destacado: muitas vezes o servidor é alocado em uma função que nada se relaciona com sua área, experiência ou habilidades. Logo, muitas vezes o trabalhador

é alocado em uma função na qual ele não se identifica e não se adapta, e acaba solicitando transferência para outro setor. Para Albrecht e Krawulski (2011), a área de gestão de pessoas deve conhecer as trajetórias acadêmicas e profissionais, motivações, expectativas e qualificações dos novos servidores, para que possa encaminhá-los para funções mais coerentes com seu perfil, assim, melhor aproveitando o potencial de trabalho de cada um.

Um aspecto negativo apontado por diversos entrevistados foi a falta de treinamento e capacitação quanto ao ingresso na Universidade. Os técnicos ficam suscetíveis à boa vontade de antigos servidores para que os ensinem as atividades e tarefas. “Recomenda-se às administrações públicas que [...] realizem treinamentos e capacitações adequadas, buscando explicitar e construir uma cultura organizacional focalizada no objetivo do ‘serviço’ orientado pelo bem da coletividade” (ALBRECHT; KRAWULSKI, 2011, p. 14).

O incentivo ao estudo e qualificação foi apontado como ponto positivo por alguns dos entrevistados, que alegaram ter adquirido um desenvolvimento pessoal e profissional devido ao incentivo que a Universidade proporciona. Sob outra perspectiva, outros servidores alegaram não conseguir se qualificar por falta de tempo. A falta de tempo mencionada se refere à alta demanda de trabalho e o pouco número de técnicos na unidade, gerando acúmulo de tarefas. Ademais, a instabilidade política do país foi atribuída a um sentimento de tristeza e medo dos trabalhadores, visto que, não sabem como será o futuro da Universidade.

Conforme as definições de trabalho propostas por England e Whiteley (1990), *apud* Morin (2001), os servidores da Escola de Administração da UFRGS demonstraram se adequar às três definições positivas de trabalho. O padrão A como uma atividade agradável, que acrescenta valor a algo e é preciso prestar-se conta dos resultados. O padrão B traz um sentimento de vínculo do indivíduo com o trabalho e uma forma de contribuição para sociedade. No padrão C, como uma contribuição também para a sociedade e benefícios aos outros, e é gerador de valor agregado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As Universidades são organizações fundamentais para o desenvolvimento de um país, por isso, é razoável que seus trabalhadores estejam engajados. Foi possível identificar, por meio desta pesquisa, motivos pelos quais os servidores ingressaram na Universidade, suas percepções de sentido do trabalho e comprometimento com o trabalho e o impacto de seu trabalho na vida cotidiana, conforme objetivos traçados.

Se tratando de uma pesquisa qualitativa, obteve-se muitas respostas particulares. Entretanto, puderam ser destacados alguns pontos em comum entre os servidores. Grande parte não escolheu a Universidade especificamente, estavam à procura de um cargo público tão somente; os que escolheram, já tinham um vínculo como aluno e admiração pela Instituição e acreditavam haver incentivo ao estudo. A estabilidade também foi bem citada.

Foi percebida a vontade de fazer um trabalho com sentido logo nas primeiras questões. Muitos servidores alegaram procurar trabalhos menos burocráticos, ou trabalhos como “somente carimbar papéis”. Tal como a busca de trabalhos com uma maior autonomia, em que se sentissem parte importante do processo.

Quase todos os entrevistados alegaram ter a possibilidade de trocar de setor, função e/ou unidade na Universidade, o que acarretaria um maior engajamento e motivação, visto que, não ficariam obsoletos em suas funções durante toda a carreira. Essa questão foi vinculada a uma melhora na saúde mental, inclusive.

Um dos pontos destacados foi a importância de alocar o servidor para uma função na qual ele tenha alguma afinidade ou experiência. Houve relatos de técnicos que foram para setores que não tinham nenhum tipo de ligação, e isso originou uma desmotivação e sentimento de não pertencimento. Enquanto alguns servidores que foram alocados para suas áreas, se sentiram comprometidos com o trabalho e viam muito mais sentido no que faziam.

Falta de treinamento foi um fator desmotivante para os servidores, pois alegaram não terem tido nenhum tipo de treinamento. Foram alocados em suas funções de maneira arbitrária e contando com a sorte de ter colegas que os auxiliassem e ensinassem o ofício. Um dos entrevistados vinculou isso a uma falta de

comprometimento dos servidores que estão ingressando na Universidade, os quais - muitas vezes - acabam procurando outros concursos para prestar.

A alta demanda de trabalho, em contrapartida o número pequeno de servidores da unidade foram destacadas, atribuindo essa situação a um sentimento de cansaço dos trabalhadores. Ao mesmo tempo, sentem-se úteis à organização, o que gera um comprometimento maior percebido pelos servidores. Alguns até trabalham finais de semana por entenderem ser importante alguma atividade, mesmo que não sejam remunerados para isso.

A maioria dos servidores demonstrou muito carinho à Universidade, e um sentimento de pertencimento. Se mostraram orgulhosos em trabalhar na Instituição, gratos e preocupados em prezar pela justa imagem dela perante à sociedade. As instabilidades políticas do país trazem um sentimento de medo e angústia aos servidores, por não terem certeza de como serão suas carreiras futuramente. Outro ponto de possível melhoria seria o salário, o qual foi bastante comentado como abaixo das expectativas e necessidades. O incentivo ao estudo foi bastante expressado. Para alguns, é muito satisfatório e puderam se qualificar devido ao incentivo da Universidade. Por outro lado, alguns servidores alegaram o oposto: não conseguem se qualificar pela falta de tempo que sua função causa.

Sentir-se bem no ambiente de trabalho reflete à vida cotidiana, até mesmo atribuindo à saúde. O trabalho também se mostrou influenciador não só para os técnicos, como para suas famílias e amigos. As relações sociais no meio acadêmico foram destacadas, por ser um ambiente crítico, de desenvolvimento intelectual. Gerando uma sensação de aprendizado contínuo e estimulando a ida para meios acadêmicos - até mesmo vontade de se tornar professor.

No geral, os servidores se avaliaram bem comprometidos. Alguns por acreditarem que seu trabalho é fundamental para o funcionamento da Escola, outros por gostarem do que fazem. Ainda os que atribuem o comprometimento a uma característica pessoal, independentemente do cargo ou organização. Um dos servidores apontou sua função em coletivos (alguns servidores, por exemplo, são sindicalizados e militantes) como muito mais relevante e com muito mais significado para si do que o trabalho propriamente dito realizado no seu setor.

O ponto eletrônico instalado na Escola trouxe uma mudança no nível de comprometimento. Os técnicos se sentem mais obrigados a cumprir horários do que a cumprir tarefas ou projetos. Foi observado, outrossim, um nível de auto-cobrança dos servidores, exigindo muito de si mesmos mesmo quando reconhecidos como ótimos funcionários pelos colegas e chefia. Grande parte dos entrevistados alegaram que seu comprometimento vem mudando ao longo do tempo. Os motivos são diversos: mudança de setor, inclusão do ponto eletrônico, instabilidade do país, mudança na equipe de trabalho, adaptação ao ambiente.

Em síntese, o que podemos inferir como pontos que são percebidos como positivos e devem ser continuados são: possibilidade de troca de setor; trabalhos críticos e com propósito (algumas funções não possibilitam isso, mas vale a tentativa de dar sentido ao trabalho, para o servidor não se sentir parte “descartável” da organização); autonomia em suas funções; e incentivo ao estudo - ponto este que deve ser melhorado para alguns servidores, que está vinculado a falta de pessoal relatada, que gera acúmulo de trabalho. Além deste ponto de melhoria, tem-se: alocação correta de profissionais em áreas da unidade; melhores salários; treinamento qualificado.

O intuito deste estudo era identificar, principalmente, percepções de sentido do trabalho e comprometimento com o trabalho dos técnico-administrativos de uma unidade acadêmica de uma IFES, para que, com isso, pudesse se pensar estratégias de melhoria no setor de Gestão de Pessoas da Universidade. O objetivo foi alcançado, visto que foram percebidos pontos em que os servidores não estão satisfeitos para com a Universidade, os quais podem ser desenvolvidos e melhorados. Enquanto outros aspectos foram muito valorizados, os quais devem ser mantidos e expandidos.

A limitação deste estudo ocorre por se tratar de uma amostra pequena, podendo ser extrapolada para demais unidades da Universidade bem como para outras Universidades e até mesmo órgãos públicos distintos. Estima-se que os setores de Gestão de Pessoas em organizações públicas - em específico, nesse caso, as Instituições de Ensino Superior - busquem identificar essas percepções em seus servidores para um melhor aproveitamento das potencialidades de cada indivíduo, que possam perceber seu trabalho como parte relevante ao funcionamento de uma organização tão importante como a de ensino.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, P. A. T.; KRAWULSKI, E. Concurseiros e a busca por um emprego estável: reflexões sobre os motivos de ingresso no serviço público. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, São Paulo/SP, 2011.

ARISBO, A.; BOFF, D.; OLTRAMARI, A. P.; SALVAGNI, J. Regimes de Flexibilização e Sentidos do Trabalho para Docentes de Ensino Superior em Instituições Públicas e Privadas. Rio de Janeiro/RJ, 2018.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/~anpad/pesquisa\\_resultado.php](http://www.anpad.org.br/~anpad/pesquisa_resultado.php). Acesso em: 02 de Outubro de 2018.

BELL, Judith. Projeto de Pesquisa: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais. Artmed; Bookman. Porto Alegre, 2008 4ª edição.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a Entrevistar: como Fazer Entrevistas em Ciências. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC. Florianópolis/SC, 2005.

CELENTE, L. M. Planejamento Estratégico Participativo em Universidades Federais: Uma Proposta para Implementação em uma Unidade Acadêmica da UFRGS. Porto Alegre/RS, 2018.

CODA, R.; FONSECA, G. F.. Em busca do significado do trabalho: relato de um estudo qualitativo entre executivos. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo/SP, 2004.

CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO – UFRGS. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/corpo-tecnico-administrativo?letra=TODO>. Acesso em: 31 ago. 2018.

CRUZ, L. J.; QUEIROZ, N. S.; LIMA, G. S. Motivação, Comprometimento e Sofrimento no Trabalho do Setor Público: Um Estudo de Caso em uma Universidade Pública de Sergipe. São Paulo/SP, 2014.

ECKERT, A. Comprometimento com a Organização e com a Profissão: Um Estudo Multidimensional em Empresas de Serviços Contábeis. Porto Alegre/RS, 2006.

FREIRE, J. R. Comprometimento Organizacional e a Satisfação no Trabalho: Uma Análise da Gestão de Recursos Humanos. São Paulo/SP, 1999.

GHIGGI, Z. G. Comprometimento com a Organização e com a Carreira/Profissão dos Funcionários do Banco do Brasil na Região de Passo Fundo (RS). Passo Fundo/RS, 2007.

GIL, A. C (2008). Pesquisa Social. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo/SP: Editora Atlas, 6ª edição.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. Revista de Administração de Empresas. São Paulo/SP, 1995.

JOB, F, P, P. Os Sentidos do Trabalho e a Importância da Resiliência nas Organizações. São Paulo, 2003.

LOUREIRO, T. Remoção e Vivências de Prazer-Sofrimento de Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal de São Carlos. São Carlos/SP, 2015.

LUCHESE, G. T.; MORELLO, L. F.; MÜLLER, V.; ROVER, A. Os sentidos do trabalho: um estudo de caso em uma Instituição de Ensino Superior. Unoesc & Ciência – ACSA, Joaçaba/SC, 2010.

MALHOTRA, N. K. (2001) Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. São Paulo/SP, 2003.

MISOCZKY, M. C.; GOULART, S. Viver as contradições e tornar-se sujeito na produção social de nosso espaço de práticas. Organizações e Sociedade, Salvador/BA, 2011.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 2001.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOYSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. ANPAD, Curitiba/PR, 2011.

PERAZZO, P. F.; BASSI, C. S.. Possibilidades do Método de História Oral nos Estudos em Administração. Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, Recife/PE, 2007.

PRATES DA SILVA, A. C. Os Sentidos do Trabalho para os Servidores do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre/RS, 2015.

PROGESP - UFRGS. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – UFRGS, 2018. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/progesp/progesp-1/avaliacao-desempenho>. Acesso em: 12 out. 2018.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, S., PICCININI, V. C. (2011) A constituição do trabalho na sociedade moderna. IN: PICCININI, V. C., ALMEIDA, M. L., OLIVEIRA, S. R. (orgs) Sociologia e Administração: relações sociais nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier.

ROCHA, G. L. S. Validação Inicial de um Questionário de Qualidade de Vida no Trabalho Adaptado para Servidores de Instituição Federal de Ensino Superior Brasileira. Canoas/RS, 2015.

SCHIKMANN, R. (2010) Gestão Estratégica de Pessoas: bases para concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. IN: BERGUE, S. T., PANTOJA, M. J., CAMÕES, M. R. Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos. IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, Brasília/DF, 2013.

SOBRE A ESCOLA – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO UFRGS. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/escoladeadministracao/institucional/sobre-a-escola/>. Acesso em: 12 jun. 2019.

SOUZA, J. M. Sentidos do Trabalho e o Envelhecimento: Um Estudo de Caso com Adultos Maduros que Atuam como Corretores de Imóveis. Porto Alegre/RS, 2017.

TOLFO, S. R; PICCININI, V. C. Sentidos e Significados do Trabalho: Explorando Conceitos, Variáveis e Estudos Empíricos Brasileiros. Porto Alegre/RS, 2007.

UFRGS. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. APRESENTAÇÃO – UFRGS, 2018. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ufrgs/ensino/apresentacao>. Acesso em: 12 out. 2018.

UFRGS. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. HISTÓRICO – UFRGS, 2018. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/historico>. Acesso em: 12 out. 2018.

UFRGS. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. TÉCNICOS. GESTÃO DE PESSOAS – UFRGS, 2018. Disponível em: <https://www1.ufrgs.br/paineldedados/gestaoPessoas/telaTecnicos>. Acesso em: 02 set. 2018.

## APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
 ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
 TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO

### CONVITE/TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a),

Você está sendo convidado a participar da pesquisa acadêmica de Tatiana Mignone de Moraes, estudante do curso de Graduação em Administração, da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, que tem como título SENTIDO DO TRABALHO E COMPROMETIMENTO COM O TRABALHO: PERCEPÇÕES DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFRGS, e está sendo orientado pela Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Christine da Silva Schroeder. A pesquisa tem por objetivo analisar as percepções de sentido do trabalho e comprometimento com o trabalho de técnico-administrativos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, de modo a buscar compreender possíveis similaridades e diferenças nas percepções de novos e antigos servidores.

A sua participação deverá ocorrer por sua própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para com a pesquisa científica. Ainda, sua colaboração se dará **de forma totalmente anônima**, por meio de entrevista semiestruturada a ser realizada pessoalmente ou por chamada de áudio por Skype, Messenger ou Whatsapp (opção a ser agendada conforme sua conveniência).

No caso de a entrevista ser gravada, o áudio será excluído digitalmente logo após a defesa do trabalho de conclusão de curso. O acesso e a análise dos dados se farão apenas pela pesquisadora, Tatiana Mignone de Moraes e pela orientadora, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Christine da Silva Schröder, bem como todos os dados serão utilizados de forma global e anônima.

***Assim, caso aceite participar da pesquisa nestas condições, responda a este mesmo e-mail preenchendo as opções a seguir, até no máximo dia 20.04.2019:***

1. Seu nome completo:
2. Tempo de UFRGS (anos completos):
3. Quanto à gravação da entrevista, você (assinale uma única opção desejada):  
 permite que a entrevista seja gravada para posterior transcrição por parte da pesquisadora

**ou**

**não permite** que a entrevista seja gravada, devendo apenas a pesquisadora realizar anotações das minhas respostas durante a entrevista

4. Preferência quanto à realização da entrevista (assinale uma ou mais opções desejadas):  
 Pessoalmente, em horário a combinar  
 Por chamada de áudio no Skype (contato a informar posteriormente), em horário a combinar  
 Por chamada de áudio no Messenger (contato a informar posteriormente), em horário a combinar

( ) Por chamada de áudio no Whatsapp (contato a informar posteriormente), em horário a combinar

***A partir do recebimento do seu aceite (com as informações solicitadas acima preenchidas) no prazo informado, entraremos em contato para procedermos o agendamento da entrevista.***

Cordialmente,  
Tatiana Mignone de Moraes - Pesquisadora  
Christine da Silva Schröder - Orientadora

## APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Por que você quis ingressar na Universidade como servidor? Conte como isso ocorreu.
2. Explique as principais atividades envolvidas no seu trabalho atualmente na UFRGS.
3. Explique as principais atividades envolvidas no seu trabalho antigamente (se for o caso)
4. Como você se sente trabalhando na UFRGS?
5. Quais os sentidos do seu trabalho percebidos por você atualmente? Sempre foi assim? Explique.
6. Como seu trabalho impacta sua vida atualmente? Sempre foi assim? Explique.
7. Você se sente, hoje, comprometido com o seu trabalho? Em que medida? Explique.
8. Seu comprometimento com o trabalho vem mudando ao longo do tempo? Explique.