

**UFRRJ**

**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
INSTITUTO MULTIDISCIPLINAR  
INSTITUTO TRÊS RIOS**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DISSERTAÇÃO**

**Processo motivacional para o trabalho e necessidades humanas de  
crescimento dos servidores públicos que atuam em laboratórios de uma  
instituição federal de ensino superior**

**ANDERSON PONTES CARREIRO**

**2019**



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

**PROCESSO MOTIVACIONAL PARA O TRABALHO E  
NECESSIDADES HUMANAS DE CRESCIMENTO DOS  
SERVIDORES PÚBLICOS QUE ATUAM EM LABORATÓRIOS DE  
UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

**ANDERSON PONTES CARREIRO**

*Sob a orientação da Professora*  
**Beatriz Quiroz Villardi**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**, no curso de Pós-Graduação em Administração, Área de concentração em Gestão Estratégica.

Seropédica, RJ  
Agosto de 2019

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

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

C314p CARREIRO, ANDERSON PONTES , 1983-  
Processo motivacional para o trabalho e  
necessidades humanas de crescimento dos servidores  
públicos que atuam em laboratórios de uma instituição  
federal de ensino superior / ANDERSON PONTES  
CARREIRO. - Seropédica, 2019.  
135 f.

Orientadora: Beatriz Quiroz Villardi.  
Dissertação(Mestrado). -- Universidade Federal Rural  
do Rio de Janeiro, PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO , 2019.

1. processo motivacional. 2. motivação para o  
trabalho. 3. necessidade de crescimento. 4. servidor  
público. 5. subjetividade. I. Villardi, Beatriz  
Quiroz , 1956-, orient. II Universidade Federal Rural  
do Rio de Janeiro. PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO III. Título.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de  
Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.



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

**ANDERSON PONTES CARREIRO**

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

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 22/08/2019

---

Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Beatriz Quiroz Villardi  
Orientadora – Presidente  
Membro Interno  
UFRRJ

---

Prof. Dr. Vinícius Ferreira Baptista  
Membro Interno  
UFRRJ

---

Prof. Dr. Paulo Ricardo da Costa Reis  
Membro Externo  
UFRJ

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à minha família. À minha irmã Bárbara e meu pai Carreiro por acreditarem em mim e por todo apoio durante todo o curso. Principalmente ao meu filho Raul, que foi o mais impactado devido às minhas constantes ausências.

Agradeço à minha orientadora, professora Beatriz Villardi, por ter acreditado em mim e no meu projeto e me incentivado desde a graduação a buscar meus sonhos. Agradeço também aos professores Biancca Scarpeline, Paulo Reis e Vinícius Ferreira, por também me incentivarem desde a graduação a buscar esse sonho.

Agradeço também aos meus queridos amigos Andressa, Diego, Durval, Fernanda, Gabriela e Vanessa, por me darem forças e se responsabilizarem pelas minhas tarefas em nosso projeto enquanto eu estava atarefado com o mestrado.

No mesmo sentido, agradeço aos meus companheiros de trabalho Cristina, Renata, Renan e Rubem por permitirem que eu me ausentasse sempre que precisava e também a me ajudarem a desenvolver o meu trabalho quando não era possível que eu o realizasse, além da valiosa contribuição me ajudando a formatar e elaborar figuras para a dissertação.

Agradeço também aos meus colegas de turma, que sempre foram para mim uma base para superar as dificuldades durante a jornada, sobretudo meus queridos amigos Daniel, José Maurício, Mirian, Luciana e Vitor, que foram aqueles a quem mais recorri durante as madrugadas em busca de auxílio nos estudos.

Por fim, agradeço aos meus queridos amigos que me acompanham desde a Graduação e também embarcaram recentemente nesta loucura do mestrado. Aqueles que me ajudaram e me alegraram em momentos difíceis e que agora poderei retribuir da mesma maneira, ofertando alento e um ombro durante esta árdua jornada, meus amigos Ademir, Dayana e Jover.

## RESUMO

CARREIRO, Anderson Pontes. **Processo motivacional para o trabalho e necessidades humanas de crescimento dos servidores públicos que atuam em laboratórios de uma instituição federal de ensino superior**. 2019. 135 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Instituto Multidisciplinar, Instituto Três Rios e Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Três Rios, RJ, 2019.

O foco na instrumentalidade funcional do trabalho e o despreparo dos gestores, juntamente com a atual crise do capitalismo, parecem moldar as relações sociais e trabalhistas em curso no Brasil. Entretanto, ao desconsiderar aspectos subjetivos, ignorando as necessidades humanas na motivação dos trabalhadores, as instituições correm risco de cultivar funcionários insatisfeitos e frustrados no exercício de suas funções. Estudos recentes mostram que servidores públicos no exercício de suas funções se motivam buscando atender necessidades de crescimento mais do que necessidade deficitárias (Maslow, 1962). Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo identificar como o processo motivacional para o trabalho é influenciado pelas necessidades humanas de crescimento dos servidores públicos que atuam em laboratórios de uma Instituição Federal de Ensino Superior. Para responder, foi elaborada base teórica sobre a história e a evolução de estudos sobre motivação, subjetividade e sua aplicação no serviço público brasileiro. Neste estudo qualitativo de abordagem interpretacionista, os dados empíricos foram coletados mediante levantamento documental, entrevista com roteiro e observação simples do cotidiano de trabalho. A análise desses dados foi realizada mediante a técnica de análise indutiva hermenêutica proposta por Thomas (2006). A partir da análise dos dados coletados, revelou-se do campo que os técnicos de laboratório apresentam perfil profissional e acadêmico que os distinguem e um *continuum* motivacional satisfaciente relativo à sua motivação para o trabalho. Os técnicos pioneiros ingressaram antes de 1988, portanto sem concurso público, se apresentam *menos insatisfeitos* quanto às suas necessidades de deficiência, ou seja, a necessidade de segurança, a necessidade social e a necessidade de estima e *mais satisfeitos* quanto às suas necessidades de crescimento, ou seja, a necessidade estética, a necessidade cognitiva, a necessidade transcendente e a necessidade de autorrealização. Já os técnicos não pioneiros ingressaram por concurso público e possuem qualificação acima dos requisitos, apresentam-se *mais insatisfeitos* quanto às necessidades de deficiência, ou seja, a necessidade de segurança, a necessidade social e a necessidade de estima e *menos satisfeitos* quanto às necessidades de crescimento, ou seja, a necessidade estética, a necessidade cognitiva, a necessidade transcendente e a necessidade de autorrealização. Ao término da pesquisa, são propostas diretrizes para elaborar um programa motivacional de modo a propiciar a criação de um ambiente de trabalho estimulador ao desencadeamento da motivação com base nas necessidades de crescimento para retenção dos servidores que atuam nos laboratórios da Instituição alvo deste estudo.

**Palavras-chave:** processo motivacional; motivação para o trabalho; necessidade de crescimento; servidor público; subjetividade.

## ABSTRACT

CARREIRO, Anderson Pontes. **Motivational process for work and human growth needs of public servants working in laboratories of a federal higher education institution** 2019. 135 p. Dissertation (Master in Administration). Multidisciplinary Institute, Três Rios Institute and Applied Social Sciences Institute, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Três Rios, RJ, 2019.

The focus on the functional instrumentality and the unprepared managers, together with the current crisis in capitalism seem to shape the ongoing social and labor relationships in Brazil. However, when considering subjective aspects, ignoring the human needs on workers' motivation, the institutions are risking to cultivate unsatisfied and frustrated workers in the performance of their duties. Recent studies show that civil servants in the performance of their duties motivate themselves seeking to satisfy growth needs more than deficient ones (Maslow, 1962). In this context, the present work aim to identify how the motivational process for work is influenced by the human growth needs of civil servants that work in laboratories of a Federal Institution of Higher Education. To answer, a literature review was developed concerning the history and evolution of motivation studies, as well as the subjectivity and application on Brazilian public service. In this qualitative study of interpretative approach, the empirical data were collected by documentary survey, script interview and simple observation of workers' routine. The analysis of these data was done with an inductive hermeneutic analysis technique proposed by Thomas (2006). Through the analysis of these collected data, it was revealed from the field that the laboratory technicians present different professional and academic profiles and a satisfactory motivational continuum related to their motivation to work. The pioneer technicians started before 1988, therefore without public tender, present themselves less unsatisfied with their deficient needs, that is, the safety, social and esteem needs and more satisfied with their growth needs, that is, aesthetic, cognitive, transcendent and self-realization needs. On the other hand, the novice technicians started after a public tender and they have qualification above the requirements, present themselves more unsatisfied about the deficient needs, that is, safety, social and esteem needs and less satisfied about the growth needs, that is, aesthetic, cognitive, transcendent and self-realization needs. By the end of the research, guidelines were proposed for a motivational program that would allow the creation and maintenance of a stimulating work environment to the motivation trigger based in the growth needs for the retention of the civil servants that work in the laboratories of the Institution that is aimed in this study.

**Keywords:** motivational process; motivation to work; growth needs; public servant; subjectivity.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Modelo ideal de universidade na perspectiva do entrevistado.....	60
<b>Figura 2</b> - Modelo vigente de universidade na percepção do entrevistado.....	60
<b>Figura 3</b> - Modelo operacional para a definição de elementos constitutivos de racionalidade.....	72
<b>Figura 4</b> - Processo motivacional do técnico pioneiro.....	88
<b>Figura 5</b> - Processo motivacional do técnico não pioneiro.....	88



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Atribuições de assistentes de laboratório nível “C”- Nível fundamental.....	18
<b>Quadro 2</b> - Atribuições de técnicos de laboratório nível “D”- Nível médio.....	18
<b>Quadro 3</b> - Fatores de motivação individual segundo Herzberg (1959) .....	28
<b>Quadro 4</b> - Diferenças entre condicionamento e teorias de motivação.....	31
<b>Quadro 5</b> - Tendências na gestão das organizações do 3º milênio.....	40
<b>Quadro 6</b> - Dados dos técnicos de laboratório.....	45
<b>Quadro 7</b> - Categorias elaboradas com base em análise hermenêutica indutiva das entrevistas.....	48
<b>Quadro 8</b> - <i>Continuum</i> motivacional satisfaciente dos técnicos de laboratório.....	49
<b>Quadro 9</b> - Fatores externos percebidos segundo entrevistados.....	86
<b>Quadro 10</b> - Proposta de diretrizes para elaborar programa motivacional que propicie a criação e manutenção de um ambiente de trabalho que desencadeie as motivações com base nas necessidades de crescimento.....	91

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Quantitativo geral dos técnicos de laboratórios.....	17
<b>Tabela 2</b> - Crescimento de demanda da graduação da UFRRJ.....	20
<b>Tabela 3</b> - Distribuição dos técnicos administrativos da UFRRJ.....	21
<b>Tabela 4</b> - Relação alunos/cursos/técnicos administrativos 2009-2016.....	21

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração  
CEDERJ - Centro de Educação Superior à Distância do Estado do Rio de Janeiro  
CONSU - Conselho Universitário  
CRQ - Conselho Regional de Química  
DEQUIM - Departamento de Química  
ESAMV - Escola Superior de Agricultura e Medicina Veterinária  
IFES - Instituição Federal de Ensino Superior  
MEC - Ministério da Educação  
PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional  
PICDT - Programa de Capacitação Docente e Técnica  
PQ - Pavilhão de Química  
PROPLADI - Pró-reitoria de Planejamento, Avaliação e Desenvolvimento Institucional  
REUNI - Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras  
TAE - Técnico Administrativo em Educação  
UFRRJ - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	5
<b>ABSTRACT</b> .....	6
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	15
<b>1.1.1 Relato da situação problema de pesquisa</b> .....	16
<b>1.1.2 Caracterização da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro</b> ....	19
1.2 PERGUNTA DE PESQUISA.....	23
1.3 OBJETIVOS .....	23
<b>1.3.1 Objetivo final</b> .....	23
<b>1.3.2 Objetivos intermediários</b> .....	23
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	23
<b>2 BASE TEÓRICA</b> .....	25
2.1 EVOLUÇÃO DA MOTIVAÇÃO HUMANA PARA O TRABALHO ORGANIZACIONAL.....	25
2.2 SUBJETIVIDADE E TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES.....	32
2.3 MOTIVAÇÃO E SUBJETIVIDADE NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL PÚBLICO E A GESTÃO DE PESSOAS EM UNIVERSIDADES FEDERAIS.....	36
<b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	41
3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA.....	41
3.2 SUJEITOS DE PESQUISA E OS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO.....	42
3.3 INSTRUMENTOS, MÉTODOS, PROCEDIMENTOS QUE FORAM UTILIZADOS NO PROCESSO DE COLETA DE DADOS EMPÍRICOS .....	43
3.4 INSTRUMENTOS, MÉTODOS, PROCEDIMENTOS QUE FORAM UTILIZADOS NO PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS .....	43
3.5 LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS DE PESQUISA ESCOLHIDOS.....	44
<b>4 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO</b> .....	44
<b>5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS À LUZ DA BASE TEÓRICA</b> .....	65
5.1 PRIMEIRA CATEGORIA - PERFIL PROFISSIONAL E ACADÊMICO.....	65
<b>5.1.1 Pioneiros</b> .....	66
<b>5.1.2 Não pioneiros</b> .....	67
5.2 SEGUNDA CATEGORIA - CONDIÇÕES EXTERNAS.....	68
<b>5.2.1 Razões para o ingresso</b> .....	69
5.2.1.1 Comodidade.....	69
<b>5.2.2 Processos de gestão e relações de trabalho</b> .....	70
5.2.2.1 Gestão intraorganizacional, ambiente macro.....	70
5.2.2.2 Gestão intrasetorial, ambiente micro.....	74
5.3 NECESSIDADES DE DEFICIÊNCIA.....	76
<b>5.3.1 Necessidade de segurança</b> .....	76
5.3.1.1 Segurança financeira.....	77
5.3.1.2 Segurança para exercer o trabalho.....	78
<b>5.3.2 Necessidades sociais</b> .....	79
5.3.2.1 Relações interpessoais no trabalho.....	79
<b>5.3.3 Necessidade de estima</b> .....	80
5.3.3.1 Autoestima.....	80
5.3.3.2 Reconhecimentos dos outros pelo trabalho realizado pelo servidor.....	80
5.4 NECESSIDADES DE CRESCIMENTO.....	81

<b>5.4.1 Necessidade estética</b> .....	82
5.4.1.1 Admiração pelo espaço físico da universidade.....	82
<b>5.4.2 Necessidade cognitiva</b> .....	82
5.4.2.1 Entusiasmo pelo aprendizado.....	83
<b>5.4.3 Necessidade de transcendência</b> .....	83
5.4.3.1 Altruísmo.....	84
5.4.3.2 Visão sistêmica.....	84
<b>5.4.4 Necessidade de autorrealização</b> .....	85
5.4.4.1 Evolução pessoal.....	86
5.4.4.2 Felicidade em desempenhar sua carreira.....	86
5.4.4.3 Realização de um sonho profissional.....	87
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES</b> .....	89
<b>7 REFERÊNCIAS</b> .....	93
<b>8 APÊNDICE A - ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS FINALIZADO</b> .....	101
<b>9 APÊNDICE A1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA DA FASE PILOTO</b> .....	102
<b>10 APÊNDICE B - TRANSCRIÇÃO DE UMA ENTREVISTA PARA ILUSTRAR</b> .....	103
<b>11 APÊNDICE C - CATEGORIAS ELABORADAS COM BASE EM ANÁLISE HERMENÊUTICA INDUTIVA DAS ENTREVISTAS</b> .....	112
<b>12 APÊNDICE D - QUADRO DE ANÁLISE INDUTIVA HERMENÊUTICA DE UMA TRANSCRIÇÃO, PARA ILUSTRAR</b> .....	113
<b>13 APÊNDICE E - PARECER DA COMISSÃO DE ÉTICA NA PESQUISA DA UFRRJ</b> .....	135

## 1 INTRODUÇÃO

Diante das recentes propostas de reformas trabalhistas em pauta no congresso nacional, se faz necessário refletir sobre a direção que as relações de trabalho estão trilhando e para onde caminharão as relações trabalhistas e sociais contemporâneas e futuras no mundo organizacional.

A multiplicidade dos temas em pauta no congresso nacional, entre estes, o projeto de emenda à constituição (PEC) 6/2019 que conduz da reforma da previdência, o projeto de lei 4962/2016 que flexibiliza a jornada de trabalho, a portaria MT 1.129/2017 que redefine o conceito de trabalho escravo, a medida provisória que previa a criação do trabalho intermitente, e recentemente a flexibilização do artigo sétimo da Constituição Federal, onde são elencados os principais direitos trabalhistas, ilustram as modificações dos direitos sociais e trabalhistas e preocupam sobre o rumo que o governo e as organizações pretendem para com a massa trabalhadora no presente e futuro próximos, no que tange a qualidade de vida no trabalho.

Inclusive ocorreram ao longo do ano de 2017 os casos de governos municipais e estaduais que têm faltado com o direito mais básico de seus trabalhadores: A remuneração de seus servidores, largamente noticiado nas mídias, como por exemplo, os governos da Bahia, Minas Gerais, Mato Grosso e Rio de Janeiro (DE PAULA, 2017; DINIZ, 2017; MELLO, 2017; MENDES, 2017).

Assim, segundo a recente pauta do congresso nacional principalmente nos anos de 2017, 2018 e 2019, divulgada nas redes sociais e midiáticas, parece que estamos aos poucos regredindo, no que tange aos direitos sociais e trabalhistas conquistados. Regredir para Bonzato (2011), seria “retornar” às raízes da palavra “trabalho” onde, “tripaliu”, era um instrumento de tortura utilizado durante a Inquisição, e também como forma de Deus castigar Adão por desobedecer sua ordem de não provar do fruto do conhecimento, condenado-o a “ganhar a vida com o suor do seu rosto” (BONZATO, 2011, p. 36).

Então trabalho, em determinadas culturas, como aponta Bonzato (2011), já foi sinônimo de “sofrimento” e “dor”, e diante do atual cenário de precarização das condições de trabalho, é possível que volte a ter essa conotação para as gerações atuais e futuras.

Diante dessa fragilidade e insegurança laboral, o trabalhador inserido nas organizações busca alternativas ao trabalho formal, inclusive se demitindo para trabalhar em empregos informais por considerarem ruins as condições de trabalho no mercado formal (COUTINHO, 2009; MARGOTO, BEHR e PAULA, 2010).

Isso se dá porque nas organizações contemporâneas a flexibilização das relações de trabalho é utilizada como estratégia de enfrentamento das organizações à crise do capitalismo, reestruturando os modelos taylorismo-fordismo que promove relações de trabalho ainda mais frágeis e precárias (COUTINHO, 2009).

Essa prática, da precarização das relações de trabalho nos termos de Hirata (2009), acaba se difundindo uma vez que as organizações parecem ter se tornado mais homogêneas em esforços deliberados de se manter no mercado comportando-se de modo isomórfico, ou seja, ao invés de se arriscar e inovar, repetem e copiam formas de gerir de outras organizações em um processo denominado isomorfismo e nesse esforço de se transformar, acabam se tornando cada vez mais similares nas relações de trabalho (DIMAGGIO e POWELL, 2005).

O isomorfismo é um processo que pode se dar de três formas:

- 1) isomorfismo coercitivo, que deriva de influências políticas e do problema da legitimidade; 2) isomorfismo mimético, que resulta de respostas padronizadas à incerteza; e 3) isomorfismo normativo, associado à profissionalização” (DIMAGGIO E POWELL, 2005, p. 77).

Valendo-se destas estratégias de enfrentamento de crises, as organizações acabam por ampliar e difundir o modelo burocrático de racionalidade instrumental. O modelo burocrático de racionalidade instrumental é a forma como nas organizações se exerce o poder e o controle sobre as relações de trabalho, ou seja, impõem sua vontade por meio de mecanismos legais (MARGOTO; BEHR; PAULA, 2010).

A racionalidade é entendida como a lógica que orienta as ações (RAMOS, 1989). Dessa forma, parece ser imprescindível que para entender como uma organização realiza seu *modus operandis*, é preciso identificar o tipo de racionalidade predominante em suas transações.

A razão instrumental é identificada quando suas práticas são constituídas por elementos como o cálculo utilitário, os fins, a maximização de recursos, o foco em desempenho e resultados, a utilidade e a rentabilidade (RAMOS, 1989).

A razão substantiva é identificada quando suas práticas são orientadas para a auto-realização, julgamento ético, autenticidade, valores emancipatórios e autonomia (RAMOS, 1989).

Apesar de haver estudos que demonstram que na prática, organizações com ações majoritariamente orientadas pela razão substantiva seja uma opção viável (SERVA, 1997), organizações focadas no modelo burocrático de racionalidade instrumental e funcionalistas vêm se repetindo desde a revolução industrial até as organizações contemporâneas, sendo ainda o modelo mais utilizado em organizações bem-sucedidas. (MARGOTO; BEHR; PAULA, 2010).

Duas características, o foco na racionalidade funcional do trabalho (MARGOTO; BEHR; PAULA, 2010; TENÓRIO, 1990) e o despreparo dos gestores (BERGAMINI, (1973), juntamente com a atual crise do capitalismo, parecem moldar as relações sociais e trabalhistas em curso no Brasil.

Neste sentido, “As transformações pelas quais tem passado as formas de organizar, gerenciar e produzir, têm apontado diferentes configurações para o trabalho contemporâneo” (TITONI; NARDI, 2011, p. 377). E a principal configuração verificada é a flexibilização do trabalhador frente às demandas organizacionais, que faz com que se aumente o desemprego, o subemprego e o emprego de baixa qualidade (COUTINHO, 2009).

Gerir nas organizações, ignorando as demandas dos trabalhadores, segundo Bergamini (1973), deixava-os insatisfeitos com as condições de trabalho, com o trabalho que realizavam, com a profissão e com a carreira que escolheram seguir, gerando baixa produtividade, pouca qualidade no trabalho e alta rotatividade nas organizações. No entanto, ainda predomina nas organizações uma lógica mecanicista de racionalidade instrumental com foco na produção nos moldes de Taylor e Ford (COUTINHO, 2009; MARGOTO, BEHR; PAULA, 2010; TENÓRIO, 2011)

Assim sendo, uma vez que a baixa produtividade e qualidade do trabalho realizado são indesejáveis, parece oportuno explicitar para as organizações o uso de técnicas e instrumentos de gestão de pessoas adequados à satisfação com o trabalho realizado pelos seus funcionários.

Para o diagnóstico da satisfação com o trabalho realizado pelos funcionários é central o conceito de motivação para o trabalho e sua dinâmica humana nas organizações, especificamente, como a busca por atender as necessidades humanas motiva estes funcionários no desempenho de suas atribuições.

Assim, se busca entender como estes funcionários se motivam para trabalhar na organização alvo deste estudo. O que eles esperam, percebem e têm necessidade?

Compreender a necessidade humana dos trabalhadores pode auxiliar no estudo das motivações para o trabalho uma vez que o estudo da motivação humana compõe o comportamento humano nas organizações (BERGAMINI 1973).

Desta forma, entender as necessidades dos indivíduos, pode auxiliar a entender a sua motivação para o trabalho, uma vez que, segundo Maslow (1962), estas necessidades são as circunstâncias que motivam, logo, quando os indivíduos buscam atender uma necessidade, despendem e canalizam sua energia para tanto, isto é, a motivação para o trabalho visaria satisfazer necessidades individuais.

Explica o autor que as motivações humanas se dividem em duas: As necessidades básicas, inferiores ou deficitárias e as necessidades superiores ou de crescimento. Para o autor, deve-se manter sempre satisfeitas as necessidades consideradas básicas ou inferiores ou deficitárias, para se buscar uma necessidade superior, pois “A satisfação de deficiências evita doenças; as satisfações do crescimento produzem saúde positiva” (MASLOW, 1962, p. 58).

Assim, a manutenção da satisfação no trabalho deve ir além da satisfação “básica”, e alcançar níveis superiores pois “Sem o transcendente e o transpessoal, ficamos doentes, violentos e niilistas ou vazios de esperança e apáticos” (MASLOW, 1962, p. 12).

Para auxiliar no entendimento de como se dá o processo de construção da subjetividade e da motivação humana para o trabalho, convém explicitar a forma como se deu a construção das relações de trabalho nas organizações, sobretudo na América Latina e na administração pública, que será apresentado a seguir.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Na América latina não houve uma transição processual das formas de trabalho, ou seja, saltamos da escravidão, direto para o trabalho assalariado nos moldes de Frederick Taylor e Henry Ford (ANTUNES, 2011). Essa ausência de transição, para o autor, gerou revoltas sociais das classes trabalhadoras pela busca de direitos sociais em diversos países da América latina.

Nesse sentido, Antunes (2011), alertara que visando desmantelar essas associações sociais que poriam em risco os interesses Norte Americanos de expansão do Capitalismo em todo o mundo, inicia-se “O ciclo de golpes militares na América latina (que) foi a solução encontrada pelas forças do capital para desestruturar os avanços sociais e políticos da classe trabalhadora” (ANTUNES 2011, p. 31).

Tais golpes foram apoiados pelos Estados Unidos da América em conjunto às elites nacionais conservadoras. Essas intervenções neoliberais se acirraram no início dos anos 90, com o Banco mundial impondo pré-condições aos países ditos subdesenvolvidos, para auxiliá-los financeiramente a superar suas crises. Entre as condições impostas, pode-se citar “cortar gastos, eliminar subsídios, privatizar as empresas estatais, abrir a economia ao mercado internacional, criar ambiente favorável aos investidores externos” (KRAYCHETE, 2006, p. 419).

Tais medidas visavam auxiliar a expansão do capital e não a expansão dos direitos sociais, tão pouco trabalhistas, surgindo por isso, na década de 90, nos países considerados subdesenvolvidos, este “conflito básico de interesses entre os capitalistas e os trabalhadores” (KRAYCHETE, 2006, p. 427).

No Brasil, se assumiu essa agenda para uma administração pública profissionalizada. A reforma administrativa em meados dos anos 90 assumiu uma posição instrumentalizada no que tange às relações de trabalho, propondo uma gestão de pessoas guiadas por objetivos específicos e baseada em resultados (BRESSER-PEREIRA, 2008).



Essa posição instrumentalizada das relações de trabalho se evidencia, por exemplo, nos pré-requisitos da avaliação de desempenho por tempo de serviço dos servidores para se alcançar a estabilidade no serviço público federal. O artigo 20, da lei Nº 8.112/90, enumera os cinco critérios de avaliação considerados para medir a aptidão e capacidade dos servidores: 1) Assiduidade; 2) Disciplina; 3) Capacidade de iniciativa; 4) Produtividade; 5) Responsabilidade.

Nota-se, pelos critérios de avaliação, uma predominância nos instrumentos de controle do trabalhador sem estabelecer parâmetros que assegurem não só o bom desempenho no serviço, mas também a aferição de resultados e o caráter social do trabalho.

Já a avaliação de desempenho individual realizada para a progressão por mérito profissional, prevista na Lei Nº 11.091/2005, proporciona aumento salarial na carreira a cada interstício de 18 meses para os servidores técnicos administrativos em educação (TAE) de acordo com a lei Nº 8.112/90. Ao invés de cinco, são nove os critérios aqui avaliados necessários à progressão por mérito do servidor: 1) Qualidade no trabalho; 2) Quantidade de trabalho e cumprimento de tarefas; 3) Conhecimento do trabalho; 4) Iniciativa e dedicação ao trabalho; 5) Senso de responsabilidade; 6) Respeito às normas/disciplinas/Receptividade as ordens superiores; 7) Zelo com o patrimônio da instituição; 8) Relacionamento/Coleguismo/Grau de cooperação/Relacionamento com o público; e 9) Assiduidade/Pontualidade.

Nota-se que na avaliação de desempenho individual dos servidores públicos federais do poder executivo, todos são critérios de controle legalista baseado no poder racional instrumental nos termos descritos por Tenório (1990).

Outra crítica a esse modo de avaliação de desempenho individual é que, devido à sua instrumentalidade, ele pode acabar sendo utilizado para praticar assédio moral nas instituições públicas, uma vez que pode ser utilizado como instrumento de abuso de poder e autoritarismo, trazendo consequências ao ambiente de trabalho como: degradação do ambiente de trabalho, cisão na equipe e desmotivação para o trabalho (GUIMARÃES; CANÇADO; LIMA, 2016).

Diante deste cenário, busca-se compreender o que motiva os servidores técnicos administrativos que atuam nos laboratórios da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro- UFRRJ a se empenharem em sua qualificação profissional, além daquela exigida para a execução de seu cargo, e ao mesmo tempo, os técnicos que dedicam parte de seu tempo, devolvendo para a comunidade essas qualificações por meio de projetos de ensino, pesquisa e extensão.

### **1.1.1 Relato da situação problema de pesquisa**

Diante dos dados expostos no relatório de gestão do ano de 2009, na UFRRJ se apresenta uma “dificuldade de retenção” dos seus técnicos administrativos. Segundo este relatório, o número de entrada no quadro de servidores por concurso tem sido semelhante ao número de saída, por vacância, falecimento ou movimentação interna.

Apesar desse dado não constar no relatório de gestão 2016 (último relatório divulgado), a projeção dessa retenção parece ser a mesma, uma vez que ainda há, em seu quadro funcional, 32 cargos técnicos administrativos vagos.

O relatório não aponta as razões para essas evasões por vacância e movimentação interna, entretanto, parece haver entre os técnicos administrativos, que atuam em laboratórios auxiliando as aulas práticas, grande desmotivação para o trabalho, reveladas através de observação e conversas informais, como relatado pela entrevistada 5:

A partir do momento que você sai um pouco você começa a ver de como as coisas tão funcionando. Isso as vezes meio que cansa, parece que ta dando murro em ponta de faca. Você faz, faz a sua parte, mas aí não consegue fazer uma compra porque não tem dinheiro. E aí falta um reagente, falta alguma coisa. Isso é frustrante. E aí como é que faz pra melhorar a energia disso? (E5, linhas 358-362)

Segundo o quantitativo de vagas disponibilizado pela Pró-reitoria de Planejamento, Avaliação e Desenvolvimento Institucional (PROPLADI – **Tabela 1**), as vagas ocupadas de técnicos administrativos que atuam em laboratório auxiliando as aulas práticas na UFRRJ é a seguinte: Nível “C”- Assistente de laboratório, 34 servidores; Técnico de laboratório DL 1445-76, 1 servidor; Nível “D”- Técnico em laboratório área, 54 servidores; Técnico em química, 12 servidores, totalizando 101 técnicos que atuam em laboratórios. Não foi encontrado nenhum servidor do nível “E” que trabalhe em laboratório.

**Tabela 1** - Quantitativo geral dos técnicos de laboratórios

Nível	Cargo	Quantidade
“C”	Assistente de laboratório	34
	Técnico de laboratório DL 1445-76	01
“D”	Técnico em laboratório área	54
	Técnico em química	12
“E”	0	0
Total	-	101

Fonte: PROPLADI

Deste total, 19 atuam em laboratórios do Instituto de Química (IQ) da UFRRJ auxiliando em aulas práticas de 15 cursos de graduação, e 4 atuam em laboratórios que atendem graduação, pós-graduação, professores de vários cursos da UFRRJ, além do público externo.

Sabe-se por declaração dos mesmos que os técnicos que atuam nos laboratórios do IQ possuem em sua maioria, qualificação superior às exigências de seus cargos. Entre os 19 técnicos que atuam em laboratório do IQ, 16 possuem qualificação superior às exigências de seus cargos, sendo: 01 Doutora, 01 Doutorando, 05 Mestres, 02 Mestrandos, 04 Graduados e 03 Graduandos.

Além disso, 02 desses técnicos que atuam em laboratório desenvolvem desde 2016 no IQ, juntamente com mais 02 professores e 01 técnico administrativo, um projeto de Extensão que visa estimular nos alunos do Ensino Fundamental e Médio, o ensino de Química. Tal processo, inscrito pelo número 23083.006855/2016-42, tem o objetivo de executar experimentos simples, de baixo custo e seguros com crianças de 04 a 18 anos, de modo a explicar conteúdos inerentes ao mundo escolar no qual participam, de modo interessante, lúdico e fácil.

Entretanto, mesmo diante dessa qualificação, suas funções laborais são aquelas determinadas em seu concurso de ingresso nos quadros funcionais da UFRRJ, ou seja, de acordo com o anexo I do Edital nº 05/2009 - Concurso para técnicos administrativos da UFRRJ, as atribuições do cargo de Assistente de laboratório, cargo de nível “C”, são mostrados no **Quadro 1**.

### Quadro 1 - Atribuições de assistentes de laboratório nível “C”- Nível fundamental

Fazer a assepsia de material de laboratório em geral, lavando-os e secando-os.
Limpar instrumentos e aparelhos, para conservá-los e possibilitar o seu uso imediato.
Realizar o enchimento, embalagem e rotulação dos materiais e equipamentos valendo-se de procedimentos aconselháveis, para acondicioná-los conforme determina a ordem de serviço.
Fazer colheitas de amostras de material utilizando técnica especial, instrumentos e recipientes apropriados, para possibilitar exames dessas substâncias.
Conservar e manter a limpeza do laboratório.
Proceder a limpeza e/ou desinfecção de utensílios e instalação de laboratório.
Auxiliar no preparo de material de laboratório para auxiliar as pesquisas.
Auxiliar nas pesagens, misturas e filtrações de material segundo processos recomendados.
Controlar o estoque de material usado no laboratório.
Outras tarefas de mesma natureza o mesmo nível de dificuldade.

Fonte: anexo I do Edital nº 05/2009- Concurso para técnicos administrativos da UFRRJ

Ainda de acordo com o mesmo edital, em seu anexo I, descreve o cargo e as funções dos Técnicos de laboratório, cargo de nível “D”:

**Descrição do cargo:** Executar trabalhos técnicos de laboratório relacionados com a área de atuação, realizando ou orientando coleta, análise e registros de material e substâncias através de métodos específicos. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

### Quadro 2 - Atribuições de técnicos de laboratório nível “D”- Nível médio

Preparar reagentes, peças e outros materiais utilizados em experimentos.
Proceder à montagem de experimentos reunindo equipamentos e material de consumo para serem utilizados em aulas experimentais e ensaios de pesquisa.
Fazer coleta de amostras e dados em laboratórios ou em atividades de campo relativas a uma pesquisa.
Proceder à análise de materiais utilizando métodos físicos, químicos, físico-químicos e bioquímicos para se identificar qualitativo e quantitativamente os componentes desse material, utilizando metodologia prescrita.
Proceder à limpeza e conservação de instalações, equipamentos e materiais dos laboratórios.
Proceder ao controle de estoque dos materiais de consumo dos laboratórios. Responsabilizar-se por pequenos depósitos e/ou almoxarifados dos setores que estejam alocados.
Gerenciar o laboratório conjuntamente com o responsável pelo mesmo.
Utilizar recursos de informática.
Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

Fonte: anexo I do Edital nº 05/2009- Concurso para técnicos administrativos da UFRRJ

Não foram encontradas as funções do cargo de técnico em química nos dados do referido concurso, nem no site da UFRRJ.

Nota- se pela comparação das atividades de ambos os cargos que suas atribuições são semelhantes, e na prática os técnicos dos dois cargos efetuam as mesmas atribuições e possuem as mesmas responsabilidades no cotidiano.

Desta forma, na UFRRJ, bem como em seus respectivos Institutos/Departamentos/cursos/alunos, parece não se aproveitar essas maiores qualificações na elaboração de disciplinas, práticas laborais, realização de projetos, pesquisas, e planos de atividades.

Cumpramos ressaltar que de acordo com o Regimento Geral da UFRRJ<sup>1</sup>, em geral, as funções de elaborar, propor e implementar atividades e planos de ação são de competência de seus respectivos conselhos deliberativos, e a representação técnica nestes conselhos é limitada somente a 10% de sua composição.

<sup>1</sup> [http://www.ufrj.br/graduacao/plenaria\\_estatuto/](http://www.ufrj.br/graduacao/plenaria_estatuto/)

Essa falta de paridade poderá ocasionar insatisfação com o trabalho, pois uma “uma pessoa é realidade e potencialidade” (MASLOW, 1962, p. 37), ou seja, o hiato criado entre as aspirações das pessoas e as limitações a elas impostas, pode levá-las à frustração ao perceberem o que elas são, o que elas gostariam de ser e o que elas poderiam ser (MASLOW, 1962).

Pessoas que possuem suas necessidades deficitárias satisfeitas, buscam atender suas necessidades por formas superiores tais como “-filiação, afeição, dignidade, respeito, apreciação, honra- assim como pela oportunidade de individuação e a promoção dos valores supremos: Verdade, beleza, eficiência, excelência, justiça, perfeição, ordem, legitimidade etc.” (MASLOW, 1962, p. 259).

A busca por satisfazer necessidades de crescimento, como a necessidade de auto realização, a necessidade cognitiva, a necessidade estética e a necessidade transcendente, são o que as motivam (MASLOW, 1962). Adota-se neste trabalho como estética, o conceito de Maslow (1962).

A necessidade de auto realização se refere a busca pessoal por realização para sentir-se plena consigo mesma e livre de preconceitos e que é capaz de alcançar todas as suas potencialidades e se tornar tudo aquilo que é capaz de ser (MASLOW, 1962).

Necessidade cognitiva, se refere ao crescimento decorrente da busca por conhecimento; a necessidade estética que busca pela beleza, pela arte, pela simetria e pela simplicidade e as Necessidades transcendentais, que seriam o último estágio das necessidades e da motivação humana, se refere ao homem desejar transcender o Eu e a individuação, e estando assim, no auge de suas capacidades individuais, fornecê-las ao mundo, percebendo a interconectividade das coisas e do mundo (MASLOW, 1962).

Essas buscas para saciar necessidades de crescimento foram diagnosticadas em diversos órgãos públicos em estudos recentes, como (REIS NETO; MARQUES; PAIVA, 2017; RODRIGUES; REIS NETO; GONÇALVES FILHO, 2014; KLEIN; MASCARENHAS, 2016).

Diversos técnicos de laboratório da UFRRJ buscam se qualificar cada vez mais cursando graduações, mestrados e doutorados. Diante disso, técnicos que atuam em funções laboratoriais, possuem qualificação acima da exigida para os cargos que ocupam, uma vez que segundo a PROPLADI/UFRRJ, 100 % dos técnicos de laboratório da UFRRJ são de nível “C” que tem como pré-requisito o nível fundamental e nível “D” que tem como pré-requisito o ensino médio. Além disso, é possível encontrar técnicos de laboratório que já atuam voluntariamente em projetos de extensão, pesquisa ou ensino.

O sistema de gestão pública inclui organizações do setor público tais como Universidades Federais dentre elas a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), que será a seguir, caracterizada.

### **1.1.2 Caracterização da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro**

Conforme informações extraídas no site da UFRRJ<sup>1</sup> sua origem foi em 1910 através da assinatura do Decreto nº 8.319 assinado pelo então presidente Nilo Peçanha. Esse documento criou a Escola Superior de Agricultura e Medicina Veterinária (ESAMV). A seguir são destacados marcos da história da universidade. Em 1963, pelo Decreto 1.984, a Universidade Rural passou a denominar-se Universidade Rural do Brasil. Em 1967, surge a atual denominação - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, com o Decreto nº 60.731 de 19 de maio de 1967, que transferiu para o Ministério da Educação e Cultura os órgãos de ensino do Ministério da Agricultura e estabeleceu nova denominação para as universidades transferidas.

Em 1968, a UFRRJ passa a se estruturar como uma autarquia federal. A partir dos anos 1970, com a aprovação do seu Estatuto, a Universidade começou a ampliação suas áreas de Ensino, Pesquisa e Extensão, tendo, em 1972, iniciado o sistema de cursos em regime de créditos.

No ano de 2007, o CONSU aprovou o Programa de Reestruturação e Expansão da UFRRJ (PRE/UFRRJ), após intensas discussões na comunidade universitária, e aderiu ao do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras (REUNI) do MEC com previsão de recursos para o período 2008–2012.

Em cumprimento ao Plano de Reestruturação e Expansão PRE/UFRRJ em 2008 e 2009, considerando os 24 cursos novos e a reestruturação e expansão de cursos anteriormente existentes, a UFRRJ passou a oferecer 1265 vagas presenciais adicionais na graduação.

Assim, devido ao acréscimo de 24 cursos e 1265 vagas, em 2009, de modo global, a Instituição ofereceu para acesso 3.450 vagas presenciais e 495 vagas de ensino à distância vinculados ao Consórcio CEDERJ, possuindo no total, 8.155 alunos matriculados em seus 45 cursos de graduação (UFRRJ, relatório de gestão, 2009).

**Tabela 2** - Crescimento de demanda da graduação da UFRRJ

Ano	Vagas presenciais	Vagas a distância	Total de vagas	Cursos oferecidos
2005/2006	1515	400	1915	22
2010	3450	495	3945	45
2017		~14000	~14000	57
	Aumento percentual		+405,7%	+26,6%

Fonte: Adaptado do Relatório de gestão 2009/2016/UFRRJ

O Corpo de servidores Técnicos Administrativos em 2009 era formado por 1086 servidores, sendo que a maioria (65,5%) é de nível médio e 12,9% é de nível superior. A estagnação no quadro de funcionários técnicos administrativos na Universidade se deu em função do número de entrada no quadro por concurso ter sido semelhante ao número de saída, por vacância, falecimento ou movimentação interna. (UFRRJ, relatório de gestão, 2009).

De acordo com o site da Universidade, em 2017 a UFRRJ é uma universidade multicampi, com *campi* nos municípios de Seropédica, Nova Iguaçu, Três Rios, Campos de Goytacazes e na cidade do Rio de Janeiro. E até junho de 2017 está organizada em 12 institutos: Instituto de Agronomia, Instituto de Ciências Biológicas e da Saúde, Instituto de Ciências Exatas, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas; Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Instituto de Educação, Instituto de Florestas, Instituto de Tecnologia, Instituto de Veterinária, Instituto de Zootecnia, Instituto Multidisciplinar (IM – Nova Iguaçu) e Instituto Três Rios.

A UFRRJ até junho de 2017 atendia aproximadamente 14.000 alunos de graduação, matriculados em 57 cursos de graduação (UFRRJ, relatório de gestão, 2016), e para atender a essa demanda, conta 1.033 técnicos administrativos, distribuídos em 3 *campis*, com previsão de chegar a 1.065 em função dos cargos vagos. Do total de vagas ocupadas e vagas dos técnicos administrativos, 322 correspondem ao nível “C” (Requisito: Ensino fundamental); 527 correspondem ao nível “D” (Requisito: Ensino médio); e 216 correspondem ao nível “E” (Requisito: Ensino superior) (UFRRJ, Pró-reitoria de planejamento, avaliação e desenvolvimento institucional, 2018).

**Tabela 3 - Distribuição do dimensionamento dos técnicos administrativos da UFRRJ**

Nível de Classificação	Cargos ocupados	Cargos vagos	Total Geral	Percentual
C	314	8	322	30,2%
D	511	16	527	49,4%
E	208	8	216	20,2%
Total Geral	1033	32	1065	100%

Fonte: Adaptado do Relatório de gestão 2016/UFRRJ

Estes técnicos administrativos atendem aos alunos e cursos da UFRRJ, como detalhado na **Tabela 4**.

Comparando os números do ano de 2009 e 2016, percebe-se uma significativa expansão nos números de alunos atendidos, bem como no número de cursos de graduação ofertados. Entretanto, além de não ocorrer expansão no número de servidores técnicos administrativos, há uma retração.

**Tabela 4 - Relação alunos/cursos/técnicos administrativos 2009-2016**

	2009	2016	Percentual
Alunos	8.155	~14000	+ 71,6%
Cursos	45	57	+ 26,6%
Técnicos Administrativos	1086	1065	-2%
Relação técnico X aluno	7, 5 alunos por técnico	13,1 alunos por técnico	+74%

Fonte: Adaptado do Relatório de gestão 2009-2016/UFRRJ

Nota-se pela análise dos números dos relatórios de gestão que esta categoria ficou sobrecarregada em 74% na Universidade. Apesar do aumento do número de alunos e cursos, a disparidade na razão alunos/cursos/técnicos, não é mencionada no último relatório publicado em seu site.

Com base no PDI ano 2013/2017 (UFRRJ, 2016), a missão, princípios e objetivos da Universidade estabelecidos em seu Estatuto aprovado em 28 de abril de 2011, conforme Deliberação Conselho Universitário (CONSU) no. 14/2011 vigente em 2017 são a seguir apresentados.

**Missão:** Produzir, sistematizar, socializar e aplicar os conhecimentos científico, tecnológico, filosófico, cultural e artístico de excelência, através do ensino, da pesquisa e da extensão indissociavelmente articulados, consolidando a formação do ser humano para a atividade profissional baseada nos princípios da responsabilidade socioambiental e a partir da reflexão crítica, baseado na solidariedade nacional e internacional e buscando a construção de uma sociedade justa e democrática que valorize a paz e a qualidade de vida de forma igualitária.

Entre os **Princípios**, elencados no artigo 5º de seu Estatuto, destacam-se os itens a seguir, no que tange aos aspectos de gestão vinculados diretamente ou indiretamente à motivação dos servidores da UFRRJ:

- Ênfase à questão socioambiental na formação profissional e cidadã;
- Respeito à diversidade cultural, intelectual, artística, institucional, política e religiosa;
- Respeito às pessoas e às diferenças individuais;
- Compromisso com a valorização e com a promoção do desenvolvimento de relações humanas solidárias;
- Compromisso com a formação de profissionais-cidadãos qualificados, críticos e socialmente engajados;

- Gestão democrática, transparente, participativa e descentralizada.

Os princípios supracitados sugerem que na UFRRJ se vislumbra uma gestão engajada com a motivação de seus trabalhadores. Uma gestão democrática e participativa, com respeito à diversidade e diferenças individuais, preocupada com a formação de profissionais e com compromisso socioambiental e propiciaria aos seus funcionários não somente um meio de assalariamento, mas também um engajamento com questões pessoais (Alunos/servidores/cidadãos), e uma preocupação com as inter-relações na organização (pessoas/Organização/meio ambiente), ou seja, com pensamento sistêmico nos termos de Antonello (2007) e Watson (2001).

Entre os **Objetivos** elencados em seu PDI 2013/2017 (UFRRJ, 2016), não há elementos que remetem à gestão de pessoas, dando ênfase unicamente à formação de seus discentes e a participação e evolução da sociedade como um todo.

Entre as metas e ações propostas no PDI 2013/2017 (UFRRJ, 2016), relevantes para a gestão da sua força de trabalho, e impactantes na motivação dos funcionários técnicos administrativos, destaca-se apenas o mapeamento da força de trabalho dos servidores buscando a: capacitação periódica, uma melhor qualidade de vida interna do servidor, o dimensionamento da força de trabalho, a elaboração de ações e programas de promoção e prevenção à saúde, identificando riscos, e o levantamento das necessidades dos servidores.

Entretanto, para a concretização dessas metas e objetivos, parece haver mais crença e esperança que isso ocorra, do que ações de fato. Não há dados nos relatórios de gestão que comprovem a prática de quaisquer destas ações. Nesse sentido, não foi encontrado no site da universidade, até janeiro de 2018, informações sobre a política de gestão de pessoas. Sem contar no Plano de Desenvolvimento Institucional 2013-2017 que pouco ou quase nenhum destaque deu para a gestão de pessoas (UFRRJ, 2016).

Apesar de ser verificado no cotidiano laboral que diversos servidores técnicos administrativos continuam seus estudos para aprimorar seus conhecimentos, e hoje atuam em cargos aquém de suas qualificações, essa informação não é explícita.

Vale destacar que uma pessoa ocupando um cargo que possui exigências laborais inferiores à sua capacidade pode, segundo Maslow (1962), se sentir frustrada, pois as capacidades, para esse autor, são necessidades humanas que precisam ser usadas. Por exemplo, uma pessoa musculosa quer usar os músculos. Uma pessoa inteligente, quer usar sua inteligência na execução de suas tarefas.

A UFRRJ implementou em 2018 o Plano de Qualificação Institucional- PQI, que visa qualificar seus servidores através de editais exclusivos de adesão a programas de pós-graduação, contudo, este programa está em andamento sendo impossível a observância de seus resultados.

Por outro lado, destacam-se ainda as metas e ações propostas no PDI 2013/2017 (UFRRJ, 2016), referentes à infraestrutura, quais sejam: Levantamento da necessidade de equipamentos nos laboratórios, levantamento de reformas nos prédios, ações quanto às empresas fornecedoras de água, energia elétrica, e telefonia visando a qualidade e regularidade do serviço.

Dentre estas metas e ações propostas no PDI 2013/2017 (UFRRJ, 2016), nenhuma foi identificada como realizada até o presente momento, evidenciando aí, que além de uma fragilidade na gestão de pessoas, a UFRRJ possui, ainda, fragilidade estrutural no que concerne a manutenção de condições físicas mínimas para atendimento das necessidades deficientes de seus servidores no exercício de suas funções.

Desta forma, após reunir informações sobre as políticas da UFRRJ e verificar suas falhas de infraestrutura e configurar-se a situação problema, indaga-se:

## 1.2 PERGUNTA DE PESQUISA

Como o processo motivacional para o trabalho é influenciado pelas necessidades humanas de crescimento dos servidores públicos que atuam em laboratórios de uma Instituição Federal de Ensino Superior?

A partir da experiência do pesquisador com técnico administrativo da UFRRJ em exercício desde 2010 e da observação do campo, supõe-se que os técnicos que atuam nos laboratórios se realizam profissionalmente no desenvolvimento de suas atividades.

Assim, os técnicos estariam motivados por necessidades de crescimento, e buscam atender essa necessidade através de sua contínua de qualificação, buscando não só o seu crescimento e realização pessoal, mas ofertar melhorias continuadas nos serviços prestados aos estudantes para melhorar não só a formação desse estudante, mas também vivenciar um sentimento de ter contribuído na entrega de um melhor profissional à sociedade.

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo final

Identificar como o processo motivacional para o trabalho é influenciado pelas necessidades humanas de crescimento dos servidores públicos que atuam em laboratórios de uma Instituição Federal de Ensino Superior.

### 1.3.2 Objetivos intermediários

Especificamente, o que se pretende é:

- Explicitar empiricamente como ocorre a dinâmica motivacional das necessidades humanas superiores;
- Analisar à luz da base teórica, os processos motivacionais dos servidores técnicos administrativos que atuam nos laboratórios da UFRRJ;
- Identificar de que tipos e formas se dão as necessidades humanas superiores no trabalho realizado pelos servidores;
- Propor diretrizes para elaborar programa motivacional que propicie a criação e estímulo de um ambiente de trabalho que proporcione o desencadeamento das motivações com base nas necessidades superiores para os servidores que atuam nos laboratórios da UFRRJ.

## 1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O presente estudo visa contribuir com os estudos teóricos e empíricos uma vez que a teoria da hierarquia das necessidades, segundo Bergamini (2008, p. 93) , “tenha sido apoiada em evidências insuficientes de pesquisa empírica”, podendo assim, contribuir aos estudos relativos à gestão de pessoas e motivação humana superior no trabalho.

Apesar de a motivação para o trabalho ser um assunto amplamente estudado (BERGAMINI, 2003), em estudos organizacionais, até janeiro de 2019 não foi encontrado nenhum trabalho relacionando motivação e necessidades de crescimento e trabalho, nas plataformas Scielo e Spell. Portanto, até o momento, parece que o tema é pouco estudado.



Esta pesquisa pretende identificar as necessidades humanas de crescimento que influenciam no trabalho gerando conhecimento empiricamente fundamentado sobre a motivação de seus servidores e subsidiar o setor de gestão de pessoas da organização estudada na elaboração de programas motivacionais para propiciar um ambiente favorável ao estímulo das motivações de crescimento para o trabalho de seus servidores que atuam nos laboratórios.

Assim se propiciará também o aprimoramento do desempenho organizacional, juntamente com o aumento da satisfação no trabalho dos seus servidores internos, através de mudanças de práticas e ações no cotidiano.

Desta forma, identificar os fatores motivacionais decorrentes das necessidades humanas de crescimento que impactam o trabalho dos servidores que atuam em laboratórios contribuirá para a construção de programas motivacionais para os servidores que atuam nos laboratórios da Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) estudada.

Os servidores poderão se beneficiar, uma vez que políticas e programas que considerem sua realidade poderão ativar sua motivação baseado em suas necessidades de crescimento.

Indiretamente esta pesquisa também poderá beneficiar o público que utiliza os laboratórios de graduação e pós-graduação em toda Universidade, uma vez que servidores motivados poderão prestar melhores serviços prestados a comunidade.

Esta pesquisa se faz oportuna uma vez que a Universidade está modernizando o Programa Institucional de Capacitação Docente e Técnica (PICDT) e a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CODEP) contando desde 2017 com uma nova gestão e novos quadros, e está realizando um levantamento das necessidades dos servidores da Universidade para planejamento e fornecimento de capacitação, alinhando os objetivos individuais aos da instituição.

Assim, poderá contribuir com esse setor em seu mapeamento de necessidades e subsequentemente, na motivação de seus servidores técnicos que atuam em laboratório, visto que estes cargos são específicos e por isso, suas atividades desconhecidas pelos servidores que realizam este levantamento.

Este trabalho também se faz oportuno uma vez que o governo publicou recentemente o Decreto Lei nº 9.262/2018 que extingue diversos cargos públicos da administração pública federal direta, indireta e fundacional, entre estes, os cargos de assistente de laboratório e técnico de laboratório, ambos, alvo deste estudo. Portanto, vislumbra-se sobrecarga de trabalho para estes servidores à medida que ocorram novas vacâncias.

Diante desta mais nova precarização, parece que a situação destes profissionais tende a piorar quanto a satisfação e motivação no trabalho no médio e longo prazo, uma vez que extinto o cargo, a administração da UFRRJ fica impedida de abrir novos concursos para suprir o déficit que já existe hoje, e ainda o preenchimento de novas vagas que vierem a surgir através de vacância.

Devido ao fato do pesquisador desde Janeiro de 2010 compor o quadro de servidores da organização alvo do estudo, a observação do campo de atuação dos servidores é facilitada.

A pesquisa aqui proposta se restringiu a estudar a motivação e as necessidades humanas de crescimento dos servidores técnicos administrativos que atuam em laboratórios da UFRRJ.

Portanto não focou diretamente o desempenho no trabalho, liderança, trabalho em grupo, comunicação organizacional, entre outros. Também se restringiu a examinar unicamente os servidores técnicos administrativos que atuam em laboratórios, não sendo

objeto deste estudo, o corpo docente, uma vez que este cargo possui carreira própria, e portanto, um tipo diferente de vínculo.

Não foram considerados neste estudo, laboratórios que não possuíam algum tipo de manipulação de reagentes químicos ou equipamentos de experimentação prática, tais como laboratórios de informática, laboratório de vestuário ou laboratório de comunicação e conversação, uma vez que estes laboratórios possuem mais características em comum com os cargos técnicos administrativos do que com os técnicos que atuam em laboratórios que manuseiam reagentes e equipamentos experimentais.

Conceitualmente, esta pesquisa está delimitada aos conceitos considerados chave neste trabalho: necessidade individual do trabalhador, motivação, subjetividade, necessidades humanas de crescimento.

Realizou-se a pesquisa de campo entre os meses de Julho e Dezembro do ano de 2018, realizando neste interstício as entrevistas necessárias, e no período de Dezembro e Janeiro, a análise destas entrevistas com base no referencial teórico.

Esta pesquisa se restringiu a estudar somente os técnicos administrativos que atuam em laboratórios da UFRRJ no *campus* Seropédica, não sendo alvo deste estudo os *campi* dos municípios de Nova Iguaçu, Três Rios, Campos dos Goytacazes e do Rio de Janeiro porque o *campus* Seropédica concentra o maior grupo de técnicos atuando.

## 2 BASE TEÓRICA

### 2.1 EVOLUÇÃO DA MOTIVAÇÃO HUMANA PARA O TRABALHO ORGANIZACIONAL

As primeiras abordagens a fim de compreender a motivação humana datam do tempo dos filósofos gregos e focam no conceito do hedonismo, ou seja, a força motriz que energiza as ações para estes filósofos, era o esforço na busca do prazer e evitando a dor (STEERS; MOWDAY; SHAPIRO, 2004).

Das ciências filosóficas então, as teorias sobre motivação evoluíram e iniciou-se o seu estudo pela ciência psicológica com os cientistas comportamentais e ganharam amplitude por se entender que a motivação compõe vários campos da gestão, incluindo liderança, trabalho em equipe, desempenho, ética, tomada de decisão e mudança organizacional (STEERS; MOWDAY; SHAPIRO, 2004).

A motivação é um processo psicológico e sociológico individual amplamente estudado, mas nem sempre bem compreendido (BERGAMINI, 1973). Temos então em 2019, um relevante acervo de pesquisa composto entre outras por: Teoria das necessidades (MASLOW, 1943); Teoria dos dois fatores, (HERZBERG, 1959); Teoria da expectativa (VROOM, 1964); Teoria da equidade (ADAMS, 1965), que permitem concluir que a motivação humana para trabalhar seria um processo intrínseco aos indivíduos, ou seja, não seria possível motivar uma pessoa, mas sim estimulá-la para que ela própria se motive e se mantenha motivado.

Entretanto, os estudos sobre motivação humana para o trabalho não possuem ainda um consenso sobre o que seja, de fato, a motivação (BERGAMINI, 2008). Os estudos sobre motivação vêm evoluindo e classificados basicamente em dois grandes grupos: As teorias de motivação extrínseca, também chamadas de teorias de processo; e as teorias de motivação intrínseca, também chamadas de teorias de conteúdo (PEREZ-RAMOS, 1990).

As teorias de motivação extrínseca, de forma geral, se focam no controle dos indivíduos, através de condicionamentos externos, principalmente através de sistemas de

punições e premiações e tiveram sua origem antes da revolução industrial (PEREZ-RAMOS, 1990).

Segundo os estudiosos dessas teorias, o condicionamento e a motivação extrínseca são sinônimos, sendo estes estudos realizados em laboratórios controlados, com animais cujo comportamento é observado através de estímulo/resposta (BERGAMINI, 2008). Estas teorias então, trabalhavam superficialmente a personalidade humana tentando explicar como o meio ambiente é capaz de condicionar e influenciar o comportamento observável, por isso, o nome behaviorismo (BERGAMINI, 2008).

Entre os estudiosos dessas teorias de condicionamento, está Ivan Pavlov (1849-1936), que conseguiu através de pesquisas empíricas com animais, provar que os estímulos podem ser aprendidos através de estímulo/resposta ao condicionar cães a salivar ao ouvir o som de uma campainha por associar o som, ao recebimento de alimento (BERGAMINI, 2008).

Outro teórico behaviorista foi Burrhus Frederick Skinner (1904-1990), que através de experimentos com animais, formulou a teoria do reforço, pela qual conseguiu que animais reagissem como desejado ao receberem reforços positivos, e a não repetirem ações indesejadas ao receberem reforço negativo (BERGAMINI, 2008).

Nota-se, portanto, que para os psicólogos behavioristas, os seres humanos, assim como os animais, reagirão de forma específica e idêntica a estímulos comportamentais, independentemente das diferenças individuais humanas.

Entretanto, as teorias de motivação extrínseca não se restringem à psicologia behaviorista. Victor Vroom (1964), formulou a teoria da Expectância com seu modelo VIE (Valência, Instrumentalidade e Expectância), em que a Expectância, equivale a expectativa do indivíduo quanto a probabilidade de se chegar ao resultado; a Instrumentalidade, equivale a percepção sobre se este resultado poderá ser convertido em recompensas e a Valência, que equivale ao valor dado a essa recompensa pelos indivíduos (PEREZ-RAMOS, 1990).

Outro teórico das teorias extrínsecas, Stacy Adams (1963), propôs a teoria da Equidade, pela qual os indivíduos irão se motivar ou se desmotivar em função da presença ou não do sentimento de justiça. Para o autor, que assume o conceito de justiça como sinônimo de equidade, as pessoas irão comparar suas avaliações com as dos outros indivíduos no trabalho em busca de tratamento justo. Assim, através de comparações, o sentimento de justiça poderá motivar tanto quanto o sentimento de injustiça poderá frustrar (ADAMS, 1963).

Percebe-se que as teorias de motivação extrínseca possuem em comum reconhecer a motivação pela influência de fatores do meio ambiente, conscientes e externos aos indivíduos. Assim, para os teóricos de teorias de motivação extrínseca, os indivíduos são considerados iguais e reagem da mesma maneira, independentemente de quem seja e a qualquer tempo.

Entretanto, Bergamini (1973; 1986; 2008), esclarece que a motivação estimulada através de fatores extrínsecos, não seria a verdadeira motivação, mas na verdade, um condicionamento. Para a autora, o condicionamento é a falsa motivação, que poderá até surtir efeito no curto prazo e tornar os indivíduos satisfeitos no trabalho, entretanto, no médio e longo prazo, esta estratégia causa o oposto.

Isso se dá, explica Bergamini (2008) com base em Herzberg (1959), porque no médio e longo prazo, os fatores extrínsecos não sustentam a satisfação das pessoas com o trabalho que realizam. No máximo, diminuem a sua insatisfação, pois como Maslow (1943, p. 395) afirmara, “o homem é um animal eternamente insatisfeito”, e por isso, irá sempre querer mais. Desta forma, parece ser financeira e fisicamente impossível manter uma pessoa motivada por meios externos (BERGAMINI, 2008).

Assim, os autores que negam os fatores extrínsecos como formas de motivar, defendem que não é possível motivar ninguém. Cada pessoa somente será capaz de motivar a si mesma e todos teriam essa motivação dentro de si próprios.

Assim, para motivar uma pessoa, é preciso estimulá-la para que encontre dentro de si aquilo o que para ela será a força motriz que a levará agir, uma vez que “a palavra motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa mover” (BERGAMINI, 2008, p. 32).

Sendo a motivação um impulso para agir, então, os motivos que movem um indivíduo à ação são diferentes dos motivos que movem outros (VERGARA, 2011). Falar em motivação, portanto, refere-se a um tipo de ação que vem dos próprios indivíduos para realizar algo (BERGAMINI, 2003).

Aliás, enquanto ação, a motivação não é estática ou sem movimento. Ela pode ser transitória e ter diferentes intensidades ao longo da vida dos indivíduos. Neste sentido, Bergamini (1973), explica que os motivos de cada indivíduo não possuem o mesmo peso para toda pessoa que se motiva. Ou seja, para a autora, haveria uma hierarquia entre as motivações que se concretizaria no nível de esforço que os indivíduos imprimem para suprir uma necessidade humana.

Ao tentar responder à pergunta, como um indivíduo se motiva a si mesmo e se mantém motivado para trabalhar, os indivíduos desconhecedores dos princípios básicos do comportamento humano “acreditam que a grande motivação da pessoa que trabalha é o salário e, então, concluem que o homem que trabalha é por que precisa de dinheiro e quanto mais ganhar, maior será o seu nível motivacional” (BERGAMINI, 1973, p. 93). Entretanto, continua a autora, esse tipo de argumento ou ideia não procede, é infantil e acientífica.

Douglas McGregor (1960) parte de dois pressupostos em relação aos indivíduos no trabalho que denomina de “Teoria X”, cujas concepções sobre as pessoas como predispostas ao condicionamento, como aponta Bergamini (1973, p. 93):

1. O ser humano não gosta de trabalhar e evitará o trabalho quanto for possível. A administração precisa pressionar para obter produtividade, criar incentivos materiais, dimensionar o “dia de trabalho” de cada um e denunciar todas as formas de preguiça e restrição de produção.
2. Devido a essa aversão ao trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida e ameaçada com castigos para que ela possa fazer um esforço razoável a fim de atingir os objetivos da empresa.
3. O ser humano comum prefere ser dirigido, deseja evitar responsabilidade, tem pouca ambição e procura segurança sobretudo.

Estes pressupostos são características das teorias de condicionamento ou de falsa motivação, principalmente as teorias behavioristas, explica a autora. A “teoria X” nega a individualidade, a liberdade, a criatividade, o prazer ou qualquer outro aspecto como base na motivação de qualquer pessoa no trabalho (BERGAMINI, 1973).

Em contraposição à essa teoria, McGregor (1960), segundo a autora, propõe a “Teoria Y”, em que tenta explicar os “porquês” da conduta humana, ou seja, a fonte da verdadeira motivação, conforme destacado por Bergamini (1973, p. 94):

1. O esforço físico e mental para o trabalhador é tão natural como a diversão e o repouso. A pessoa comum não tem aversão ao trabalho; pelo contrário, este pode ser uma fonte de satisfação se as condições forem favoráveis.
2. O controle externo não é a única forma de conseguir esforço. A pessoa exercerá autodireção e autocontrole a serviço dos objetivos com os quais ela estiver comprometida.

3. A recompensa mais significativa para se obter essa “entrega” é a satisfação da necessidade de auto- realização.
4. O ser humano comum, sob condições propícias, aprende a não só aceitar, como a procurar responsabilidades.
5. Há muito mais pessoas do que se pensa que podem contribuir criativamente para a solução de problemas de organização.
6. As potencialidades da pessoa comum não estão sendo empregadas na sua totalidade.

Destaca-se que a “Teoria Y” proposta por McGregor (1960), nega os pressupostos da “Teoria X”, e por consequência, as teorias de motivação extrínseca, colocando como objetivo máximo da conduta individual a auto realização pessoal de cada indivíduo a partir das razões acima mencionadas.

Outro teórico a separar no processo motivacional as condições internas das condições externas quanto a motivação humana foram Herzberg *et al* (1959) que propõem a teoria dos dois fatores: Fatores higiênicos (externos) e fatores de motivação (internos).

Para os autores, os fatores higiênicos quando presentes, servem para inibir a insatisfação do indivíduo, ou seja, sua presença não motiva, mas sua ausência insatisfaz. Para se motivar no trabalho que realizam, as pessoas buscam os fatores de motivação intrínsecos e subjetivos (HERZBERG *ET AL*, 1959).

**Quadro 3 - Fatores de motivação individual de Herzberg et al (1959)**

<b>Fatores higiênicos</b>	<b>Fatores motivadores</b>
Políticas administrativas	Realização
Supervisão	Reconhecimento
Relacionamento com os supervisores	Trabalho em si
Relacionamento com os colegas	Responsabilidade
Condições de trabalho	Progresso
Salário	Desenvolvimento
Segurança	Liberdade
Relação com os subordinados	Criatividade

Fonte: Adaptado de Bergamini (2008, p. 99).

Como se pode observar, os fatores higiênicos são fatores que compõem o meio ambiente, externo as pessoas, por isso são considerados como “falsa” motivação por Bergamini (2008). A “verdadeira motivação” está contida nos fatores internos às pessoas, à busca pela realização pessoal, pelo desenvolvimento, pelo progresso e a evolução pessoal como um todo (HERZBERG *et al*, 1959).

Apesar das teorias até aqui expostas de Maslow (1945) e Herzberg (1959), segundo Bergamini (2008), defenderem que a motivação é originária da busca por atender as necessidades interiores de cada um, o conceito de “necessidade” definido na teoria das necessidades de Maslow (1962) é utilizado no “sentido de caracterizar um estado de carência ou falta de algo que leva ao comportamento” (BERGAMINI, 2008, p. 88).

Assim, Maslow (1943) aponta que as necessidades humanas são as fontes de energia individual já existentes no interior de cada indivíduo e o faz agir em prol de um objetivo específico. Daí Maslow (1943) propõe uma Hierarquia de necessidades que escalona as necessidades humanas na seguinte ordem de prepotência: 1) Necessidades Fisiológicas, 2) Necessidades de segurança, 3) Necessidades de amor, 4) Necessidades de estima, e 5) Necessidades de auto realização.

As necessidades fisiológicas são as necessidades mais básicas dos seres humanos. Que são imprescindíveis à sobrevivência: Se alimentar, dormir, fazer sexo. A necessidade de segurança se refere à fuga de ameaças, físicas ou psicológicas. A necessidade social

se refere ao afeto e ao pertencimento a um grupo de amigos ou família. A necessidade de estima significa buscar construir uma imagem positiva de si e autoconfiança. A necessidade de auto realização relativa à busca pessoal por realização. A pessoa se sente plena consigo mesma e livre de preconceitos. Percebe que é capaz de alcançar todas as suas potencialidades e se tornar tudo aquilo que é capaz de ser.

Segundo essa teoria, assim que uma necessidade deficiente é satisfeita, imediatamente outra superior surge. Entretanto, essa ordem hierárquica não é fixa. Poderá inverter ou modificar sua ordem de acordo com nuances ambientais pois “as motivações são apenas uma classe de determinantes do comportamento. Embora o comportamento seja quase sempre motivado, também é quase sempre determinado biologicamente, culturalmente e situacionalmente” (MASLOW, 1943, p. 371).

Sendo assim, aponta o autor que a hierarquia das necessidades poderá se modificar em função de fatores externos tais como a cultura da sociedade, a guerra e a fome.

Para o autor, a maioria dos indivíduos normais da sociedade, são parcialmente satisfeitos ou parcialmente insatisfeitos em suas necessidades básicas. Assim, sempre estará buscando algo que o motive, mas nem sempre sabe pelo quê, pois as necessidades são mais inconscientes do que conscientes.

Entretanto, apesar de inconscientes, o consenso entre os autores de teorias de motivação é que as pessoas em geral se motivam por aquilo que lhes traga uma situação de felicidade e satisfação pessoal e se frustram e tendem a se afastar de situações que lhes tragam desprazer, pois como afirma Bergamini (2008, p. 222),

Aquilo que importa e que, portanto, realmente, mais energiza o comportamento motivacional é, sem dúvida, a busca da felicidade pessoal- o ser humano normal sempre procurará estar fazendo aquilo que o torna pessoalmente feliz, caso se possa oferecer a ele a oportunidade de escolher livremente o seu programa de vida.

Com base neste mesmo argumento, Maslow (1943) já preconizara que a liberdade é a chave para a motivação uma vez que a privação da liberdade impede o desenvolvimento pessoal. Impedir ou limitar a ação ou comportamento, seria então uma forma de condicioná-lo.

Nesse sentido, Maslow (1962) acrescenta à sua teoria das necessidades humanas mais três necessidades que estão ligadas diretamente ao crescimento pessoal (HUITT, 2011; 2017), quais sejam: Necessidades cognitivas, relativas ao crescimento através da busca por conhecimento; a necessidade estética que se caracteriza pela busca pela beleza, pela arte, pela simetria e pela simplicidade; e a necessidade transcendente que seria o último estágio da motivação humana, onde o homem transcende o Eu e almeja a individuação, e além de estar no auge de suas capacidades individuais e fornecê-las ao mundo, percebe a interconectividade das coisas e do mundo (MASLOW, 1962; KOLTKO-RIVERA, 2006).

Percebe que suas ações não irão influenciar somente a si, mas a todos, pois o mundo todo está conectado em um processo sistêmico que denomina como “experiência culminante” (MASLOW, 1962).

A individuação se define como realização de capacidades latentes, potencialidades, “pleno funcionamento”, acessibilidade à essência humana pessoal. Maslow (1962, p. 171), esclarece que “as pessoas individuacionantes não se mostram assustadas pelo desconhecido, o misterioso, o intrigante e, com frequência são positivamente atraídas para isso, isto é, escolhem-no seletivamente para procurar a solução, meditar e ser absorvida pelo problema”. Quer dizer, além de não fugirem de desafios, as pessoas individuacionantes estão constantemente em busca deles.

A maioria das pessoas busca a individuação ou anseia por ela, como explica Maslow (1962, p. 190-191), equipara-se à busca pela individuação ao mesmo tipo de busca que as pessoas fazem nas religiões,

Por exemplo, a transcendência do eu, a fusão do verdadeiro, do bom e do belo, a contribuição para outros, a sabedoria, honestidade e naturalidade, a renúncia de desejos “inferiores” em favor dos “superiores”, maior amizade e gentileza, a fácil diferenciação entre fins (tranquilidade, serenidade e paz) e meios (dinheiro, poder, status), o declínio de hostilidade, crueldade e destrutividade (MASLOW, 1962, p. 190-191).

Já as “experiências culminantes” são as experiências concretas e efetivas da realização da individuação. Uma experiência culminante é a máxima realização de identidade, de autonomia. Vai além e acima do Eu. Nesse sentido, Maslow (1962, p. 135-136) completa:

A pessoa nas experiências culminantes sente-se no auge de seus poderes, usando todas as suas capacidades da melhor e mais completa maneira (...) Sente-se mais inteligente, mais perceptiva, mais arguta, mais forte ou mais graciosa, do que em outros momentos. Está na sua melhor forma, sente-se completamente afinada (MASLOW, 1962, p. 135-136).

Assim, sentindo-se no seu auge, a pessoa torna-se capaz de se fundir com o mundo realizando a máxima realização de sua individualidade. Por exemplo, “os amantes tornam-se um”, “o criador torna-se uno com sua obra”, “a mãe, sente-se una com o filho”, “o apreciador, torna-se a música, ou o quadro, ou a dança”, “o astrônomo se sente com as estrelas” (MASLOW, 1962, p. 135).

Contrariamente às pessoas que buscam satisfazer necessidades de crescimento, Maslow (1962), esclarece que as pessoas que buscam satisfazer as necessidades deficitárias são dependentes sociais e ambientais. Portanto, carecem de liberdade. Essas pessoas tendem a temer o ambiente e necessitam de aprovação social, enxergam o outro pela ótica da utilidade, e se o outro não lhe for útil, é negligenciado ou considerado alguém que irrita, entedia ou ameaça (MASLOW, 1962).

Já as pessoas que buscam satisfazer as necessidades de crescimento são mais autônomas e tendem ao distanciamento, a vida íntima e meditação. Admiram as pessoas por suas qualidades e não pela utilidade. É o amar desinteressado, a admiração, não importa quem seja (MASLOW, 1962).

Como se pode notar, a necessidade de transcendência é a maior e mais complexa necessidade humana, e por isso, mais difícil de satisfazê-la. E mesmo quando satisfeita, essa satisfação é temporária pois ninguém é capaz de se manter em uma experiência culminante, ela é momentânea, sendo logo em seguida impelido novamente a uma nova busca.

Entre as teorias sobre motivação apresentadas até o momento, a hierarquia das necessidades é a mais complexa e portanto, a mais difícil de ser verificada na prática uma vez que há poucos trabalhos empíricos para apoiá-la (BERGAMINI, 2008; BRIDGMAN; CUMMINGS; BALLARD; 2018).

Maslow não se interessou em realizar testes empíricos para testar sua teoria, delegando para outros que se interessassem a ir a campo testar sua teoria (BRIDGMAN; CUMMINGS; BALLARD; 2018)

Apesar de serem variadas as teorias, como supracitado, as teorias de motivação guardam uma diferença entre elas: A fonte da energia motriz que motiva, ou seja, se é intrínseca ou extrínseca, se é motivação ou se é condicionamento.

A seguir, será apresentado o quadro 4, contendo as principais diferenças entre as teorias de motivação e teorias de condicionamento.

**Quadro 4 - Diferenças entre Teorias de Condicionamento e Teorias de Motivação**

PRESSUPOSTOS SOBRE	CONDICIONAMENTO (Falsa motivação)	MOTIVAÇÃO
Fonte	Extrínseca	Intrínseca
Resposta	A estímulos do meio ambiente	A estímulos cognitivos
Natureza	Objetiva	Subjetiva
Foco	Processo	Conteúdo e processo
Indaga	“o quê”	“por quê” e “como”
Definição	Motivação = estímulo	Motivação gerada através da busca pela satisfação de necessidades
Relação	Satisfação de necessidades = motivação	Satisfação de necessidades é inversamente proporcional à motivação gerada

Fonte: Adaptado de Bergamini (2008)

Os estudos sobre necessidades, mais complexos que as propostas behavioristas, fornecem um enfoque mais profundo sobre o *porquê* do comportamento das pessoas, a partir do processo motivacional interior de cada um (BERGAMINI, 2008).

A subjetividade humana se torna então, fundamental para se entender a motivação das pessoas uma vez que “todas as reações psíquicas exteriorizadas têm as suas causas internas que são os *motivos* da ação. Será pouco provável que se consiga desvendar o significado real do comportamento humano, sem levar em conta essa dimensão da vida psíquica de cada um” (BERGAMINI, 2008, p. 176).

Entretanto, visto a complexidade do conceito “motivação”, muitas organizações fracassam em seus objetivos, quando não reconhecem ser impossível “motivar” seus funcionários. O que cabe as organizações é equilibrar os objetivos organizacionais e os objetivos pessoais para que as próprias pessoas se motivem a buscar seus objetivos pessoais e simultaneamente, contribuir com a organização no cumprimento dos objetivos organizacionais (BERGAMINI, 2008).

O papel da gestão seria descobrir como fazer as pessoas trabalharem com prazer de trabalhar e se questionar por que os indivíduos não encontram nas organizações o mesmo tipo de satisfação que encontram muitas vezes em trabalhos voluntários?

Qualquer tentativa de se falar em gestão motivacional está ligada tanto às práticas de trabalho vivenciadas nas organizações quanto às expectativas daquelas pessoas que formam sua força de trabalho, e existe aqui para Bergamini (1998) uma situação de dependência entre esses dois componentes: de um lado as práticas de trabalho vivenciadas nas organizações que se torna incompreensível sem o outro, as expectativas das pessoas inseridas nas organizações, e as necessidades de crescimento dos indivíduos desempenham um papel crucial no processo motivacional (BERGAMINI, 2003).

Nesse sentido, Davel e Vergara (2010a), enfatizam que os indivíduos se movem e interagem através de sua subjetividade interior que os torna singulares, espontâneos e os move. Assim, alertam que “focalizar a dimensão intelectual ou puramente instrumental das pessoas, tão em moda nos dias atuais, sem considerar, ou pouco considerando, as dimensões físicas, emocional e espiritual, é um desbalanceamento que pode trazer para as empresas resultados não desejados” (DAVEL; VERGARA, 2010a).

Sendo assim, para se falar de gestão motivacional nas organizações, cabe considerar a subjetividade individual subjacente às expectativas quanto às práticas organizacionais das quais decorrem as percepções desses indivíduos que em seu ambiente de trabalho as vivenciam.



## 2.2 SUBJETIVIDADE E TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES

A subjetividade em geral é um conceito com múltiplas definições, podendo ser no senso comum, entendida como o oposto da objetividade (TITONI; NARDI, 2011). Pode ainda possuir outras interpretações segundo diferentes áreas do conhecimento:

Para a psicodinâmica do trabalho (Dejours, 2004) e parte das correntes psicanalistas a subjetividade é tomada como sinônimo de singularidade, aquilo que é próprio ao sujeito e se associa à noção de interioridade psíquica. No campo pós-estruturalista, a análise das relações entre subjetividade e trabalho busca compreender como os trabalhadores fazem a experiência de si nos jogos de verdade que caracterizam as relações de poder mediadas pelo trabalho em uma dada sociedade (TITONI; NARDI, 2011, p. 375).

A subjetividade “designa a interioridade da pessoa, a singularidade e a espontaneidade do eu, enfim ela é tudo aquilo que constitui a individualidade humana e que sedimenta todo e qualquer conhecimento possível” (FAYE, 1991 *apud* DAVEL E VERGARA, 2010a, 14).

A subjetividade é um processo inerente ao funcionamento cultural do homem no mundo gerado por essas produções culturais. Ou seja, a subjetividade é uma via de mão dupla onde, a cultura é uma produção social subjetiva, e também molda a subjetividade individual (GONZALÉZ REY, 2013).

Assim, a subjetividade é a experiência subjetiva, ou seja, é a expressão da singularidade individual que questiona, interroga, valida e contradiz a objetividade posta. Uma conduta ou atividade não tem autonomia em relação as condições que a produzem, é produto do que foi vivido, sentido na experiência pessoal (GAULEJAC, 2014).

As subjetividades dos indivíduos se constituem pelas construções sociais não institucionalizadas pela sociedade, ou seja, são o papel assumido pelo indivíduo a partir das construções sociais institucionalizadas e interiorizadas (BERGER; LUCKMANN, 2011).

São o corpo de sentidos e significados que os indivíduos articulam os conhecimentos acumulados durante sua experiência de vida social e biografia pessoal, e por meio destes sentidos e significados, assumem seu papel interior e sua identidade que o faz pensar e agir (BERGER; LUCKMANN, 2011).

Para estes autores então, a subjetividade seria produto da objetividade produzida culturalmente e por todos os atores, legitimada (BERGER; LUCKMANN, 2011). Assim, a subjetividade poderá se construir individual e coletivamente, de forma vivenciada ou indutiva, contextualizada em um tempo e espaço.

Pode-se resumir então, que as subjetividades são construções mentais realizadas e moldadas a partir da interpretação pessoal das experiências vividas. Essas experiências podem ser individuais ou coletivas, e fazem com que os indivíduos sejam, pensem e ajam, cada qual na medida de sua própria individualidade subjetiva, compartilhando porém, subjetividades coletivas.

Talvez pela complexidade do conceito subjetividade, as organizações parecem ainda não estar preparadas para gerir as subjetividades individuais e as equilibrar com os objetivos organizacionais. Pela forma como o processo de gestão de pessoas nas organizações evoluiu, desde o seu surgimento foi negligenciando esse aspecto subjetivo individual (DAVEL; VERGARA; 2010a).

A partir do *boom* comercial e tecnológico vivido pela sociedade após a revolução industrial, houve, a partir dessas mudanças decorrentes da industrialização, um considerável aumento do número e do tamanho das empresas, sendo necessário, a partir

daquele momento, uma remodelagem da administração e organização do trabalho (WATSON, 2005).

Assim, inspirados pelo advento do pensamento modernista e da administração burocrática proposta por Max Weber, surgiu, entre outras propostas de gestão, a busca por controle na gestão destas empresas, através da aplicação da racionalidade instrumental nas relações de trabalho (WATSON, 2005).

Para explicar esse fenômeno, Watson (2005) o denominou “lógica sistêmico-controladora”, pela qual as organizações são consideradas como “grandes máquinas” e as pessoas dentro das organizações como “pequenas máquinas” (WATSON, 2005, p. 17). Ou seja, as pessoas são consideradas “engrenagens” que fazem parte de um grande sistema, portanto, desimportantes e substituíveis.

Entretanto, esta é uma lógica de gestão que persiste e ainda rege as relações de trabalho. Segundo Vasconcelos (2015), a lógica das relações de trabalho que prevalece nas empresas é a lógica econômica, em que as pessoas são tratadas como descartáveis. Para este autor, o capitalismo está reduzindo cada pessoa viva, em uma coisa.

Nesse mesmo sentido, Chanlat (2009), alertara que as pessoas nas organizações, acabam por serem associadas ao universo das coisas, e por isso, consideradas como objetos. Assim, o autor afirma:

Em um mundo essencialmente dominado pela racionalidade instrumental e por categorias econômicas rigidamente estabelecidas, os homens e mulheres que povoam as organizações são considerados, na maioria das vezes, apenas recursos, isto é, como quantidades materiais cujo rendimento deve ser satisfatório do mesmo modo que as ferramentas, os equipamentos e a matéria prima (CHANLAT, 2009, p. 25).

Contudo, essa relação sistêmico-controladora (WATSON, 2005), dominada pela racionalidade instrumental (CHANLAT, 2009), com uma lógica puramente econômica (VASCONCELOS, 2015), sendo o sistema econômico dominante, tende a ruir, uma vez que as pessoas estão cada vez mais a procura da felicidade, uma vida que valha a pena viver e cheia de alegria, sucesso e saúde (VASCONCELOS, 2017) considerando que esse sistema econômico continuará a ser um pesadelo a menos que essa mentalidade mude (VASCONCELOS, 2015).

A alternativa à lógica sistêmico-controladora caracterizado por Watson (2005), seria a lógica processual-relacional, pela qual os gestores e os demais atores organizacionais estão em intensa e constante negociação e renegociação a fim de dirimir conflitos sobre metas e objetivos convergentes ou divergentes entre pessoas e organização.

As relações de trabalho seriam portanto, fruto dessas transações entre objetividade e subjetividade reconhecida pela lógica processual-relacional destacada por Watson (2005):

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

Assim, parece que ao reconhecerem a subjetividade das pessoas que compõem a organização, os gestores direcionarão esforços para diminuir os níveis de insatisfação no ambiente de trabalho, e com isso, melhorar a relação com as pessoas, gerenciando com as pessoas, e para as pessoas.

Por meio da racionalidade substantiva, os indivíduos poderiam buscar a autorrealização em equilíbrio com a satisfação pessoal, ou seja, essa busca pessoal por emancipação e autorrealização não interfere no direito de outros indivíduos de também realizarem essa busca (SERVA, 1997). A chave para esse equilíbrio são o debate racional e o julgamento ético das ações, em detrimento da busca do sucesso individual desprezado da ética, embasado somente pelo êxito econômico, como o julgamento valorativo fornecido pela lógica instrumental (SERVA, 1997).

Nesse mesmo sentido, Hirata (2009) com base em Appay (2005), destaca que a falta de reconhecimento da subjetividade envolvida nas relações de trabalho, é uma forma de precarização do trabalho, sugerindo que os 3 indicadores de trabalho precário : (1) Ausência de proteção social e direitos sociais; (2) Redução da jornada de trabalho que impacta em redução de salário, e (3) Níveis baixos de qualificação, já estão ultrapassados frente às novas formas de relação de trabalho.

A satisfação no ambiente de trabalho é uma aspiração dos trabalhadores e por isso, é necessário humanizar o sistema econômico capitalista, uma vez que o sistema vigente permitiu “a proliferação de organizações doentes, lideranças desanimadas, bem como objetivos de negócios pobres” (VASCONCELOS, 2015, p. 186).

Logo, parece tornar-se imprescindível uma maior aproximação entre Organização, Gestor, Pessoas para se reconhecer as pessoas que compõem a organização e assim se buscar equilibrar os objetivos organizacionais e os objetivos individuais. Tão logo na organização seu gestor se dê conta disso, e se direcione a tomar providências para promover e manter essa aproximação, maior será o benefício social para as pessoas e econômico para a organização (DAVEL; VERGARA, 2010b).

Nesse sentido, Bergamini (1973), alertara que quando uma organização não é capaz de harmonizar seus objetivos organizacionais com os objetivos individuais, a tendência é que os indivíduos busquem atender suas necessidades individuais em detrimento das organizacionais. Ou seja, se a organização não considera os objetivos pessoais tanto quanto os objetivos organizacionais, as pessoas irão (consciente ou inconscientemente) buscar a realização de seus objetivos pessoais antes de buscar os objetivos organizacionais (BERGAMINI, 1973).

Portanto, para se distinguir e dirimir potenciais conflitos pela busca dos objetivos organizacionais e dos objetivos pessoais, é necessária uma mudança de postura dos gestores na relação “Organização e Pessoas” bem como entre as pessoas que compõem a organização, pois “toda interação mobiliza processos psíquicos (...) frequentemente imperceptíveis, eles são a base de numerosos problemas, mal entendidos, quiproquós e conflitos que encontramos nas organizações” (CHANLAT, 2009, p. 39).

Assim, uma pessoa que não perceba a sua subjetividade reconhecida no processo de criação e implementação do planejamento estratégico da organização, irá modificar sua satisfação quanto ao trabalho naquela organização, pois “os processos, estruturas e estilos de pensamento adotados pelas pessoas interferem na forma pela qual elas agem, sentem e interagem no dia-a-dia de trabalho” (DAVEL; VERGARA, 2010b, p. 281).

Tratar da subjetividade e trabalho nas organizações, portanto, significa buscar “compreender os modos como os sujeitos vivenciam e dão sentido às experiências de trabalho, assim como a forma que as relações e os contextos de trabalho produzem determinados modos de constituição dos sujeitos” (TITTONI; NARDI, 2011, p. 375).

A subjetividade e suas relações com o trabalho estão conectadas às experiências que as pessoas têm em relação ao trabalho, condicionados à um tempo de duração variável, que impulsiona formas de agir, pensar, sentir e trabalhar (TITTONI; NARDI, 2011).

Por isso, a importância de se reconhecer a subjetividade das pessoas no ambiente de trabalho, pois “a contribuição da consideração da subjetividade no estudo das pessoas nas organizações é a de tornar compreensível a experiência humana em sua fonte mais complexa, rica e profunda” (DAVEL; VERGARA, 2010a, p. 14).

Considerar a subjetividade é condição necessária à possibilidade de realização da objetividade e é expressa através de pensamentos, condutas, emoções e ações (DAVEL; VERGARA, 2010a). O ser humano, para existir, precisa colocar em interação as três dimensões pelo que são compostos: o biológico, o psíquico e o social (CHANLAT, 2009).

Considerar a subjetividade nas relações de trabalho significa aceitar que os indivíduos trabalham por outras razões além da remuneração. Por exemplo, Bergamini (1973) ao realizar no Brasil um estudo com 590 funcionários de 84 empresas, verificou entre os respondentes que 566 (96%) dos respondentes consideram as amizades e relacionamentos como o fator de que mais gostavam no ambiente de trabalho em suas empresas, enquanto 192 (32,5%) dos respondentes se queixaram que a política salarial era o principal fator negativo.

A autora conclui neste estudo que os níveis de satisfação nem sempre são conscientes. Enquanto os aspectos positivos das relações de trabalho se manifestam de forma clara e consciente (96%), o aspecto negativo é mais raso e os indivíduos na falta de quem culpar por suas insatisfações, escolhem a política salarial como bode expiatório. Bergamini (1973), salienta que, ao se realizar uma análise mais aprofundada, percebe-se que a insatisfação desses funcionários na verdade se deve a um conjunto de necessidades que deixaram de ser atendidas por parte da empresa.

A autora ainda cita outra pesquisa semelhante realizada por M. Scott Myers nos Estados Unidos, para medir a insatisfação e desagrado de funcionários em relação ao seu trabalho em diversas empresas. O autor verificou que dos 715 respondentes, 235 (33%) consideram a realização como fator de satisfação e somente 37 (5%) consideram salário como o fator mais importante. Estes estudos revelam que a subjetividade individual se sobrepõe à objetividade coletiva imposta muitas vezes nas organizações (BERGAMINI, 1973).

É possível concluir a partir desses estudos, que para entender como se dão as relações de trabalho no interior de qualquer organização, devemos estudar as pessoas que atuam naquela organização através de “seus comportamentos entrelaçados que estão imersos em processos condicionalmente relacionados” (WEICK, 1973, p. 01).

Parece então, que para se entender como a subjetividade dos indivíduos é tratada em uma organização, é preciso que se analise como as organizações tratam a subjetividade a partir da ótica dos indivíduos.

Pois os indivíduos dificilmente compartilharão experiências onde os objetivos organizacionais se sobressaiam aos objetivos pessoais e profissionais, ou seja, que os moldem e os faça pensar e agir, nas diversas situações do cotidiano, em ações em que não sejam incluídas sua subjetividade individual (BERGAMINI, 2008).

A inserção dos membros mais jovens da sociedade no mercado de trabalho, a chamada “geração Y”, vem evidenciando isso, uma vez que essa geração possui elevada necessidade de satisfação pessoal no ambiente de trabalho e de um bom relacionamento com as pessoas, de prazer, de responsabilidade social e ambiental (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012).

Para as autoras, estes jovens esperam realizar em seus empregos tarefas variadas e estimulantes. Mas, como equacionar os anseios pessoais com os objetivos organizacionais, é uma questão que intriga diversos pesquisadores.

Cabe ao setor responsável pela gestão de pessoas propiciar o equilíbrio entre objetividade e subjetividade, não só individualmente, mas também coletivamente (DAVEL; VERGARA, (2010b).

Assim, para Davel e Vergara (2010b, p. 278), “a gestão deve ser aprimorada com base na riqueza e complexidade das pessoas que dinamizam a vida organizacional”. Ou seja, para aproveitar as potencialidades dos indivíduos nas organizações, os processos de gestão devem estar preparados para produzir um ambiente de trabalho propício para que essas potencialidades se realizem.

O papel do gestor é o de ajudar as pessoas na organização a alcançar suas próprias potencialidades, e não fornecê-las (MASLOW, 1962). Ou seja, só se pode estimular os indivíduos a realizar suas potencialidades por vontade própria, não cabe ao gestor fazê-lo por ele.

Dessa forma, apresenta-se a gestão da motivação e a subjetividade na dinâmica organizacional do serviço público, sobretudo, nas Instituições Federais de Ensino Superior.

### 2.3 MOTIVAÇÃO E SUBJETIVIDADE NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL PÚBLICO E A GESTÃO DE PESSOAS EM UNIVERSIDADES FEDERAIS

A motivação é um conceito que está em grande evidência, entretanto a maioria das pessoas ao tratar do assunto comete o mesmo erro: O de acreditar que é possível motivar alguém. Isso tem ocorrido porque “raramente as opiniões, crenças e mitos baseiam-se em informações oferecidas em pesquisas científicas” (BERGAMINI, 2003, p. 64).

Diversas podem ser as fontes energéticas da motivação pois cada indivíduo apresenta um nível diferente de necessidade humana, como explica Bergamini (2008):

Olhando à sua volta de si mesmo, descobrem-se, por exemplo, pessoas motivadas pelo desafio de comprovar o próprio valor, outros já preferem usar seu potencial em atividades que demandem extremo cuidado com a qualidade daquilo que fazem; encontram-se também aqueles cuja principal motivação é dedicar-se a quem precisa de ajuda, ou ainda a pessoa tenta manter-se irrestritamente aberta ao convívio social e ser um sábio negociador na venda ao outro de suas próprias ideias e assim por diante (BERGAMINI, 2008, p. 25).

Cabe à cada organização se adaptar à sua realidade específica e adequar a gestão das motivações levando-se em consideração todo o conjunto de seus funcionários pois, segundo Weick (1973) “é difícil chegar a um comum acordo quando há um grande número de pessoas, pois acaba que as organizações tenham várias racionalidades diferentes e contraditórias” (WEICK, 1973, p. 10).

Ofertar programas motivacionais em grande escala não parece ser uma tarefa fácil, uma vez que pela sua natureza intrínseca, a motivação não permite generalizações. Um possível caminho inicial, seria o de não insatisfazer seus funcionários uma vez que “não existem receitas simplistas de como resolver os problemas causados pela falta de motivação generalizada, que na maioria dos casos está disseminada entre grande parte dos participantes em organizações” (BERGAMINI, 2008, p. 206).

Sobretudo na administração pública, esse parece ser um desafio maior, uma vez que os servidores públicos possuem peculiaridades inerentes à profissão que os difere de funcionários do setor privado e a maioria dos estudos sobre motivação parece ter sido desenvolvido através de estudos com trabalhadores do setor privado.

Uma característica do serviço público é a política salarial dos seus servidores estabelecida em lei. Assim, ainda que o aumento salarial fosse considerado um fator motivador, um gestor não possui gerência sobre este fator, cabendo-lhe encontrar outros meios de satisfazer seus trabalhadores. Ressalta-se, entretanto, que apesar de salário não ser considerado uma necessidade de crescimento, é considerado uma necessidade de deficiência, logo, indispensável.

Outra característica do serviço público é a estabilidade trabalhista assegurada em lei. As pessoas no geral, têm medo de perder seus empregos, e por isso tendem a se acomodar e a não se arriscar (BERGAMINI, 2008). Como os servidores públicos tem a segurança de não perder seus empregos, parece que tendem a não se acomodar e a se arriscar mais do que os funcionários do setor privado.

Embora a estabilidade por si só, não motive, pois a segurança é uma necessidade de deficiência, ou seja, minimiza a insatisfação (MASLOW, 1945), os funcionários públicos estáveis podem se sentir mais seguros, mas não por isso, mais motivados.

A segurança é um fator extrínseco (BERGAMINI, 2008). Entretanto, levando-se em consideração que a busca pela satisfação de uma necessidade de deficiência não leva ao repouso, pelo contrário, aumenta o apetite por satisfazer as necessidades superiores (Maslow, 1962), pode-se inferir que a estabilidade é uma condição facilitadora ao desencadeamento da busca por atender necessidades superiores, tais como necessidade cognitiva, necessidade estética, necessidade de auto realização e necessidade de transcendência (MASLOW, 1962).

Diante das peculiaridades do vínculo trabalhista no setor público, é preciso se verificar e considerar essas diferenças ao se realizar um diagnóstico das motivações nesse contexto uma vez que “é indispensável ir ao encontro do sentido que cada um atribui àquilo que faz, quer dizer, ao sentido que atribui às solicitações da sua própria vida motivacional no trabalho” (BERGAMINI, 2008, p. 30).

Assim não se pode haver reflexão sobre a motivação para o trabalho no setor público sem mencionar a importância do bem comum e do interesse geral (CHANLAT, 2002). E estes pressupostos estão alinhados aos elementos constitutivos da racionalidade substantiva, tais como: atendimento das demandas da sociedade, alcance de objetivos sociais, melhorar a qualidade de vida da sociedade (BRULON; VIEIRA; DARBILLY, 2013).

Além disso, parece ser imprescindível um equilíbrio na gestão entre a razão instrumental e a razão substantiva na administração pública no Brasil afim de integrar modelos econômicos organizacionais à modelos de gestão mais democráticos que visem a garantia da qualidade de vida, autorrealização, interação e participação social (CAPELARI; AFONSO; GONÇALVES, 2014; SABIONI; FERREIRA; OLIVEIRA REIS, 2018).

Assim como fatores extrínsecos não são considerados como motivadores entre os funcionários nas organizações em geral, também não o são entre servidores públicos principalmente.

Estes priorizam a realização e crescimento pessoal e o significado do trabalho para si, e para a sociedade, num sentido de utilidade para o outro, aparecem como os principais fatores motivacionais para os indivíduos em geral (LEVY-LEBOYER, 1994).

As motivações baseadas no crescimento parecem ser uma tendência ainda mais presente quando se fala de servidores públicos.

Os servidores públicos valorizam mais estímulos motivadores intrínsecos do que estímulos extrínsecos, segundo análise de estudos recentes em órgãos públicos, respectivamente (REIS NETO; MARQUES; PAIVA, 2017; (RODRIGUES; REIS NETO; GONÇALVES FILHO, 2014; KLEIN; MASCARENHAS; 2016).

Ao realizarem uma pesquisa sobre a motivação em uma instituição pública Estadual em Minas Gerais e em uma instituição Federal, Reis Neto, Marques e Paiva (2017) concluem que o fator extrínseco “remuneração” estimula, entretanto demonstraram na mesma pesquisa que “crescimento pessoal” e “criatividade” são os principais motivadores dos servidores públicos das instituições estudadas.

Além disso, os autores concluem que os funcionários públicos das organizações estudadas que, de maneira geral, se sentem mais motivados, são mais ligados emocionalmente com a organização em que trabalham, se sentem mais obrigados a permanecer na organização e dedicam-se mais à sua profissão (REIS NETO; MARQUES; PAIVA, 2017).

Já em um estudo, sobre o sistema de recompensas em seis órgãos Estaduais e um órgão Municipal do setor público em Minas Gerais, Rodrigues, Reis Neto e Gonçalves Filho (2014) concluem que o valor do trabalho em si e o valor agregado a esse trabalho configura como os principais motivadores para os servidores públicos das instituições estudadas.

Apesar de os autores da pesquisa se mostrar favoráveis ao sistema de metas e recompensas para estimular funcionários do serviço público mineiro, para os funcionários pesquisados, o valor intrínseco do trabalho e a missão do serviço público são reconhecidos como os principais motivadores (RODRIGUES; REIS NETO; GONÇALVES FILHO, 2014).

No mesmo sentido, Klein e Mascarenhas (2016) ao comparar diversos estudos sobre motivação no setor público e privado, afirmam que fatores motivacionais intrínsecos influenciam mais a motivação dos trabalhadores do setor público do que sobre a motivação de trabalhadores do setor privado.

Assim, os autores afirmam que,

Para muitos autores, os servidores públicos são fortemente motivados por dimensões intrínsecas, ou simbólicas do trabalho, tais como altruísmo, comportamento pró-social, lealdade e prazer com o trabalho, comprometimento com objetivos institucionais, senso de dever, de autonomia e responsabilidade de servir à sociedade e ao interesse público. Fatores motivacionais extrínsecos- como salários e benefícios- seriam menos importantes para os servidores públicos em comparação aos profissionais do setor privado (KLEIN; MASCARNHAS, 2016, p. 20).

Mediante uma abrangente pesquisa sobre os fatores motivacionais de gestores governamentais, de servidores do governo federal, de servidores nos estados da Bahia, Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo, se concluiu que a satisfação pode variar conforme fatores extrínsecos, e estão ligados principalmente a insatisfação, causando evasão (KLEIN; MASCARENHAS; 2016). Entretanto, para esses autores, a principal fonte de motivação no serviço público são os fatores intrínsecos e simbólicos, ligados à natureza do trabalho.

No mesmo sentido, o motivo social “realização” foi considerado o mais importante e o fator “recompensa” foi o considerado como de menor importância. entre os respondentes da pesquisa realizada por Villardi, Ferraz e Dubeux (2011) ao diagnosticar o clima organizacional, com base na teoria das necessidades adquiridas de McClelland (1987), em um Tribunal de Justiça Estadual do Poder Judiciário no Rio de Janeiro.

Já ao que concerne às IFES, Bardano e Villardi (2015), concluem, sobre a avaliação de desempenho de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) que a oferta por parte das instituições de cursos de capacitação, que propiciem o desenvolvimento individual, mesmo os não ligados às tarefas do cotidiano dos servidores

(como curso de inglês e espanhol, por exemplo), são percebidos importantes estimuladores da motivação dos servidores (BARDANO; VILLARDI, 2015).

Assim, de acordo com estes estudos supracitados, a busca por crescimento pessoal parece ser uma das principais necessidades entre os servidores públicos de forma geral. Essas pesquisas foram realizadas em órgãos públicos sendo os participantes, servidores federais com nível alto de escolaridade e acima dos requisitos do cargo ocupado. A maioria com nível superior e pós-graduação.

De acordo com estes estudos, então, parece ser uma tendência entre os servidores públicos, continuar estudando mesmo após conseguirem ocupar um cargo público, sugerindo que continuam a buscar atender uma necessidade de crescimento como a cognitiva, de autorrealização ou de transcendência, nos termos de Maslow (1962).

Parece então, que os servidores públicos estão motivados mais por necessidades superiores ou de crescimento do que por necessidades inferiores ou deficientes, nos termos de Maslow (1962).

Isso pode se explicar, em certa medida, pela segurança fornecida pela estabilidade trabalhista, fazendo com que os servidores, sem medo de perder o emprego, se empenhem em seu crescimento profissional, pois de acordo com Maslow (1962, p. 74) “progredimos quando os prazeres do crescimento e a ansiedade da segurança são maiores do que a ansiedade do crescimento e os prazeres da segurança”.

As necessidades de crescimento são intrínsecas à vida humana (MASLOW, 1962). Liberar o potencial motivacional de cada um exige estratégia especial, dando liberdade para empreender, tendo por base as necessidades interiores e descartando todo controle extrínseco (BERGAMINI, 2008).

A necessidade de transcender, proposta por Maslow (1962), vem atraindo estudiosos do conceito motivação, como sendo uma “necessidade de espiritualidade” dos indivíduos como definido por Vasconcelos (2017). Não tendo nenhuma ligação, na maioria das vezes, com práticas religiosas.

Para o autor, a negligência sobre o conceito espiritualidade nas teorias de necessidades humanas é “surpreendente”, pois entende que a espiritualidade é essencial ao homem. Assim, todas as necessidades humanas estão profundamente entrelaçadas com a espiritualidade e por isso propõe que a espiritualidade, é também uma necessidade humana.

O termo espiritualidade se refere a questões subjetivas, e entre outros, o transcendental (VASCONCELOS, 2017). A espiritualidade ativa forças universais e desdobra-se em uma profunda compreensão sobre o significado da vida, da natureza humana e na adoção de uma perspectiva transcendental (VASCONCELOS, 2017).

O mesmo autor apontou em 2015 que as organizações do 3º milênio provavelmente terão que enfrentar escolhas em sua jornada, tais como: ser fonte de dor e sofrimento, ou ser fonte de prazer.



**Quadro 5 - Tendências na gestão das organizações do 3º milênio**

<b>Caminho 1</b>	<b>Caminho 2</b>
Foco em valores materiais	Foco em ambos: Valores materiais e não materiais
Medo	Confiança
Deslealdade	Lealdade
Frustração	Sucesso
Discriminação	Diversidade
Ressentimento	Prazer
Infelicidade	Felicidade
Descuido	Cuidado
Lucro como um fim e o bem-estar de apenas algumas pessoas	Lucro como meio para promover o bem-estar geral

Fonte: Vasconcelos (2015, p. 187)

Ou seja, ou as organizações serão fonte de prazer e fonte de alegria, alinhando objetivos organizacionais e individuais, promovendo entre seus participantes a motivação intrínseca através da espiritualidade. Ou, as organizações continuarão focando apenas nos objetivos organizacionais, sendo, portanto, fonte de dor e sofrimento para os seus participantes, promovendo, possivelmente, formas de condicionamento (VASCONCELOS, 2015).

Quanto ao que concerne à gestão das motivações em IFES, também há que se considerar peculiaridades neste tipo de instituição. Decorrentes de seus aspectos técnicos, políticos e autonomia (SALLES; VILLARDI, 2016).

A dedicação e o amor pela instituição (UFRRJ) foram identificados como fatores motivacionais importantes pelos servidores da instituição centenária estudada por Salles e Villardi (2016). Estes fatores indicam o desencadeamento de uma busca por atender necessidades superiores entre os servidores daquela instituição.

Entretanto, para as autoras, apesar dessa dedicação e amor pela instituição e da alta qualificação de seus servidores técnicos administrativos, ainda predominam na UFRRJ, até 2013, cargos de nível estratégico ocupados por docentes, mesmo sem terem recebido qualquer capacitação específica para ocupar tais funções, levando-os a desenvolver suas competências gerenciais na vivência, ou seja, de forma empírica, por ensaio e erro, conforme evidenciado por Salles e Villardi (2016).

As autoras concluem que a instituição apresenta resistência devido a sua estrutura hierárquica verticalizada, sendo então, necessário desenvolver a competência dos gestores da UFRRJ uma vez que as competências por eles desenvolvidas na prática não são suficientes para resolver todos os problemas de gestão da IFES estudada, ou seja:

As competências gerenciais, competências políticas e atitudes desenvolvidas na prática das atividades gerenciais apresentam-se em maior ou menor grau junto aos gestores, revelando a necessidade de uma capacitação gerencial que permita elevar o nível de maturidade dessas competências, bem como desenvolver as competências que ainda não foram manifestas nos gestores, denominadas por um deles como a “arte de administrar”, que se refere às competências técnicas (SALLES; VILLARDI, 2016, p 488).

Após apresentar a evolução dos estudos sobre motivação humana, seguidos da conceituação e relevância da subjetividade individual nas relações de trabalho, e a relação entre motivação e subjetividade no contexto organizacional público, e a gestão de pessoas em universidades federais, se aponta o percurso metodológico deste estudo a seguir.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

#### 3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

Adotou-se nesta pesquisa qualitativa uma abordagem interpretacionista hermenêutica por se reconhecer a subjetividade imersa no fenômeno sob estudo, logo buscando-se “compreender e interpretar os produtos da mente humana, que constroem o mundo social e cultural” (VERGARA; CALDAS, 2005, p. 68).

Assim, para tentar entender como as necessidades humanas de crescimento influenciam o trabalho dos técnicos de laboratório, considera-se pertinente utilizar a abordagem interpretacionista para revelar o ponto de vista daquele que age, e não do observador.

Para a realização deste estudo, utilizou-se uma abordagem qualitativa interpretacionista porque pretendia, a partir do ponto de vista dos técnicos que atuam em laboratório, compreender a influência da motivação pelas necessidades superiores para o trabalho destes técnicos, e em seguida, aprofundou-se na compreensão da interação entre necessidades humanas percebidas e o processo motivacional dos servidores que atuam em laboratórios da IFES estudada, comparando a subjetividade destes técnicos situados no contexto social da IFES estudada para assim, propor diretrizes para programas motivacionais ao setor responsável.

A estratégia adotada para realizar a pesquisa aqui proposta foi a de estudo de caso único uma vez que este dá ao pesquisador a vantagem de investigar em profundidade e detalhamento o fenômeno de diversos ângulos dentro de seu contexto e utilizando fontes e instrumentos variados de coleta de dados (ROESCH, 2013).

A abordagem de estudo de caso é a abordagem adequada se as perguntas de partida em relação ao fenômeno são “como” e “por que”, o pesquisador não detém o controle sobre o fenômeno e que esse fenômeno seja contemporâneo, (YIN, 2001).

Assim, para o autor, o estudo de caso enquanto estratégia de pesquisa fornece elementos capazes de responder questões que outras estratégias não conseguiriam.

A estratégia de estudos de casos enquanto ferramenta múltipla de pesquisa de abordagem qualitativa é considerada vantajosa também por Freitas e Jabbour (2011, p. 10):

A principal vantagem da abordagem qualitativa, em relação à quantitativa, refere-se à profundidade e à abrangência, ou seja, o “valor” das evidências que podem ser obtidas e trianguladas por meio de múltiplas fontes, como entrevistas, observações, análise de documentos, permitindo ao pesquisador detalhes informais e relevantes dificilmente alcançados com o enfoque quantitativo, admitindo também uma relação bem mais próxima e sistêmica do objeto de estudo (FREITAS; JABBOUR, 2011, p. 10).

Assim, “o poder diferenciador do estudo de casos é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações” (YIN, 2001, p. 27).

Para Ventura (2007) o estudo de caso dá ao pesquisador a vantagem de investigar o fenômeno dentro de seu contexto, por exemplo, quando se é essencial compreender os comportamentos e as concepções das pessoas em diferentes localidades e de diversos ângulos.

Assim a estratégia de estudo de caso, para Ventura (2007, p. 385), “parece ser apropriada para investigação de fenômenos quando há uma grande variedade de fatores e

relacionamentos que podem ser diretamente observados e não existem leis básicas para determinar quais são importantes”.

Yin (2001) e Ventura (2007), defendem que a abordagem de estudo de casos permite generalização analítica mediante formulação de proposições teóricas, ou seja, se utiliza quando o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias.

Assim, para realizar esta pesquisa, examinou-se como as necessidades humanas superiores influenciam na motivação para o trabalho dos servidores públicos que atuam em laboratórios configurando-a como um estudo de caso em uma Instituição Federal de Ensino Superior.

### 3.2 SUJEITOS DE PESQUISA E OS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

A seleção dos sujeitos foi uma combinação da escolha proposital nos termos de Patton (1991) porque contemplou indivíduos que detenham informações detalhadas relacionados ao tema central do estudo, e a técnica *snowball*, uma vez que os indivíduos entrevistados apontaram novos indivíduos para conceder as entrevistas (PATTON, 1991).

Dos 101 técnicos que atuam em laboratório lotados na UFRRJ, em dezembro de 2017, a seleção proposital dos sujeitos levou em consideração os seguintes critérios: 1) Cargo ocupado (obrigatoriamente em laboratórios), pois foi o cargo em que se observou existir qualificação acima do requisito mínimo do cargo ; 2) Campus onde atua (Somente em Seropédica) pois é o *campus* que concentra o maior número de servidores da Instituição; 3) Disponibilidade de horário para conceder a entrevista, o que impactou no critério 4) Tempo de efetivo exercício (no mínimo 4 períodos letivos de efetivo serviço.

A adoção de no mínimo 4 períodos de efetivo exercício dos sujeitos de pesquisa foi por se entender que antes, os servidores ainda estão em processo de aprendizagem e adaptação ao cargo, pois a partir dos relatos dos técnicos entrevistados, desde o primeiro período letivo de exercício já se responsabilizam sozinhos por turmas práticas nos laboratórios, além disso, a disponibilidade foi determinante na escolha dos sujeitos.

A adoção da disponibilidade de horário para conceder a entrevista foi adotada como critério de seleção pois os técnicos de laboratório demonstraram possuir diversidade de horários, inclusive com ausências no meio do horário comercial, devido a peculiaridade de seus cargos.

Uma vez que o Departamento de pessoal não possui a informação da quantidade de laboratórios com técnicos atuando, a seleção se deu em dois passos: Primeiro foi realizado um mapeamento junto aos institutos para mapear os laboratórios e os técnicos de laboratórios em cada instituto. Após o mapeamento e a identificação desses técnicos, tentou-se realizar entrevistas com pelo menos 2 técnicos de laboratório em cada Instituto, totalizando ao final 17 entrevistas realizadas.

Entretanto não foi possível efetivar as duas entrevistas propostas em quatro institutos: No Instituto de Zootecnia (IZ), apesar da identificação de quatro técnicos de laboratório, apenas um aceitou conceder entrevista.

No Instituto de Ciências Sociais aplicadas (ICSA), foi identificado apenas um técnico de laboratório; e nos Institutos de Ciências Humanas e Sociais (ICHS) e Instituto de Educação (IE), não foram identificados técnicos de laboratório.

Foram realizadas três entrevistas no Instituto de Ciências Biológicas (ICBS) pois houve uma confusão durante a seleção dos técnicos, onde dois dos três técnicos entrevistados apesar de pertencerem ao ICBS, trabalham dentro do prédio do Instituto de Veterinária (IV), fato que só foi constatado durante as entrevistas e para não desperdiçar uma entrevista já agendada, deu-se prosseguimento.

Além disso, é importante frisar que mais três entrevistas agendadas com técnicos do IV e que por incompatibilidade de horários não foram realizadas. E apesar desses técnicos pertencerem ao IV, seus laboratórios ficam localizados dentro da EMBRAPA, ou seja, distantes do prédio do IV e do prédio principal da UFRRJ (P1).

Outro dado importante mencionar se deve pelo fato de o Instituto de Agronomia (IA) possuir um segundo prédio distante do prédio do IA e do prédio principal da UFRRJ (P1) que atende a dois cursos (Geologia e Geografia) onde foi identificado um técnico de laboratório que atua laminando pedras para estes cursos. Apesar de se considerar que os dados dessa entrevista poderiam ser valiosos, principalmente em função da distância, o servidor não compareceu nas duas ocasiões em que foi agendada a entrevista.

### 3.3 INSTRUMENTOS, MÉTODOS, PROCEDIMENTOS QUE FORAM UTILIZADOS NO PROCESSO DE COLETA DE DADOS EMPÍRICOS

Foi realizada a triangulação de fontes de dados mediante levantamento documental, observação e entrevistas. Entre os instrumentos selecionados, estão:

- a observação não participante junto aos servidores técnicos administrativos alvo do estudo. As observações foram sistematizadas registrando-as em anotações regulares do pesquisador (diário de bordo);

- a entrevista individual mediante roteiro semi-estruturado elaborado e validado mediante piloto;

- Observação indireta, registradas também em diário de bordo, com os sujeitos da pesquisa,

- levantamento documental dos documentos oficiais disponíveis na organização tais como: relatórios de gestão e as pastas funcionais dos servidores, cujo acesso foi autorizado ao pesquisador.

O presente projeto, bem como o roteiro de entrevista foi submetido ao conselho de ética da UFRRJ sob o número de protocolo 23083.031355/2019-19 e recebeu parecer positivo no dia 23/05/2019 sob o protocolo nº 1253/18 constando no apêndice A.

Os dados coletados no campo foram analisados para responder à questão de pesquisa qual seja: Como o processo motivacional para o trabalho é influenciado pelas necessidades humanas de crescimento dos servidores públicos que atuam em laboratórios de uma Instituição Federal de Ensino Superior?

### 3.4 INSTRUMENTOS, MÉTODOS, PROCEDIMENTOS QUE FORAM UTILIZADOS NO PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Para interpretar os dados empíricos coletados nas entrevistas, na observação indireta, e no levantamento documental utilizou-se a hermenêutica com abordagem indutiva. A hermenêutica “preocupa-se em compreender e interpretar os produtos da mente humana, que constroem o mundo social e cultural, o que destaca a importância do contexto no processo de análise” (VERGARA; CALDAS, 2005, p. 68).

As entrevistas transcritas foram processadas pelo método de análise indutiva interpretativa como proposto por Thomas (2006), que busca identificar assuntos dominantes e seus múltiplos significados em segmentos de texto específicos, em cinco passos:

- 1º) criar rótulo de categoria por meio de frase ou palavra que represente seu significado;

- 2º) descrever a categoria criada pelas suas características-chave, abrangência e diferença;

3º) associar textos ou dados à categoria ilustrando com trechos emblemáticos codificados;

4º) apontar conexões entre as categorias que apresentem vínculos, relações, tais como: redes, hierarquia de categorias, ou sequência causal;

5º) elaborar uma matriz de categorias descritivas, criadas por meio de quadros apresentados, por exemplo, mediante rede causal para apontar como uma categoria provoca alterações em outra.

Com esse processo, se destacará dos depoimentos suas ideias centrais e se identificou as ideias-chave no processo motivacional para distinguir entre o desencadeamento da motivação de cada técnico de laboratório para depois compará-las coletivamente, e então, compreender as necessidades percebidas nos processos motivacionais pelos quais os técnicos de laboratório direcionam sua energia para realizar suas práticas cotidianas na UFRRJ.

### 3.5 LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS DE PESQUISA ESCOLHIDOS

O estudo de caso como estratégia de pesquisa apresenta limitações para a pesquisa positivista em sua utilização tais como a dificuldade de generalização estatística dos resultados obtidos (FREITAS & JABBOUR, 2011; VENTURA, 2007; YIN, 2001). No entanto, como será adotada a perspectiva interpretativa, buscar-se-á a generalização analítica.

Devido ao nível de profundidade que se pretende alcançar em determinado fenômeno, os estudos de caso consomem um período maior de tempo e dedicação em relação a outras abordagens. Neste sentido, Freitas e Jabbour (2011, p. 12) enfatizam que “a realização de um estudo de caso não é uma tarefa fácil, exige tempo e dedicação do pesquisador”.

Yin (2001) alertara que um pesquisador inexperiente será capaz de, no máximo, descrever um fenômeno da forma que ele mesmo o vê, faltando-lhe aí, toda a sensibilidade para interpretação dos fenômenos em um nível de profundidade que a abordagem de estudos de caso exige.

Apesar das limitações, o estudo de caso é o método mais adequado para se detalhar em profundidade as nuances de um determinado fenômeno organizacional (FREITAS; JABBOUR, 2011).

Para superar esta limitação de alegada falta de rigor científico (YIN, 2001) se recomenda utilizar múltiplas fontes e a triangulação dos dados e evidências de diversas fontes para aumentar a confiabilidade dos resultados, pois permite que outros pesquisadores possam replicá-lo (FREITAS; JABBOUR, 2011).

Assim, para testar e superar estas limitações da inexperiência em pesquisa empírica, foi realizada uma fase piloto para ensaiar entrevistas com 2 servidores técnicos que atuam em laboratórios e o método de análise indutiva, como se apresenta a seguir.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Os dados que serão apresentados nesse capítulo foram coletados em campo, durante os meses de novembro e dezembro de 2018, mediante realização de entrevistas presenciais com 17 técnicos administrativos que atuam em laboratórios em nove Institutos da UFRRJ, cujos dados e perfil constam no quadro 06. Estes sujeitos foram selecionados conforme os critérios expostos no item 3.2 e as entrevistas somaram 13 horas, e 27 minutos e 28 segundos de áudio capturado. Cada entrevista foi gravada e posteriormente transcrita, totalizando 268 páginas em fonte 12, analisadas.

**Quadro 06 - Perfil dos servidores técnicos de laboratório entrevistados**

Entrevistado	Idade	Gênero	Estado Civil	Tempo serviço fora da UFRRJ	Tempo serviço na UFRRJ	Cargo e função que exerce na UFRRJ	Pré - requisito do cargo	Formação Completa	Formação iniciada (cursando)
E8 babboo	61	M	Casado	0	43 anos	Técnico de laboratório(D)	Ensino médio	Graduação (inc)	-
E7 geraç X	58	M	Casado	0	39 anos	Auxiliar de laboratório(C)	Ensino fundamental	Ensino médio	-
E13 geraç X	58	M	Casado	4	33 anos	Assistente de laboratório(C)	Ensino fundamental	Pós Médio	-
E12 geraç X	54	M	Viúvo	3	32 anos	Técnico de laboratório(D)	Ensino médio	Graduação (inc)	-
E10 abboo	60	F	Solteira	0	32 anos	Técnica de laboratório(D)	Ensino médio	Graduação; Graduação(inc);	-
E4 geraç X	46	M	Casado	1 ano	14 anos	Assistente de laboratório(C)	Ensino fundamental	Graduação; Grad; Especialização; Mestrado	-Doutorado em biologia animal
E5 geraç Y	30	M	Casado	0	9 anos	Assistente de laboratório C)	Ensino fundamental	Graduação; Mestrado	-Doutorado em zootecnia
E9 geraç Y	27	F	Solteira	0	9 anos	Técnica de laboratório(D)	Ensino médio	Técnico de alim; Graduaç.; Mestrado	-Doutorado em química
E17 geraç Y	38	F	Divorciada	9 anos	9 anos	Técnico de laboratório(D)	Ensino médio	Técnico saneam.; Técnico gestão; Licenciatura (inc)	- Graduação Pedagogia
E14 geraç Y	35	F	Solteira	9 anos	8 anos	Assistente de laboratório(C)	Ensino fundamental	Graduação	-Mestrado em engenharia ambiental
E3 geraç Y	32	F	Solteira	0	8 anos	Assistente de laboratório(C)	Ensino fundamental	Graduação	-Mestrado em ciências e tecnologia de alimentos
E11 geraç Y	32	F	Casada	13 anos	8 anos	Assistente de laboratório(C)	Ensino fundamental	Graduação; Mestrado	-

Entrevistado	Idade	Gênero	Estado Civil	Tempo serviço fora da UFRRJ	Tempo serviço na UFRRJ	Cargo e função que exerce na UFRRJ	Pré - requisito do cargo	Formação Completa	Formação iniciada (cursando)
E2 geraç Y	36	M	Solteiro	4 anos	7 anos	Técnico de laboratório(D)	Ensino médio	Licenciatura; Bacharelado; Especialização; Mestrado	-Especialização em marketing esportivo
E15 geraç X	41	M	Casado	18 anos	7 anos	Técnico de laboratório(D)	Ensino médio	Graduação	-Mestrado profissional em física
E6 geraç Y	31	F	Solteira	0	4 anos	Assistente de laboratório(C)	Ensino fundamental	Técnico (inc); Graduação química	-Mestrado em química
E16 geraç Y	25	F	Solteira	2 anos	4 anos	Assistente de laboratório(C)	Ensino fundamental	Licenciatura; Bacharelado; Especialização	-Técnico em meio ambiente
E1 geraç Y	26	M	Solteiro	6 anos	2,5 anos	Assistente de laboratório(C)	Ensino fundamental	Graduação; Mestrado	-Licenciatura em química

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do campo

### Formação Completa

E8 - Licenciatura em ciências agrícolas (incompleto)

E7 - Ensino médio

E13 - Pós médio em patologia clínica

E12 - Graduação em pedagogia (incompleto)

E10 - Graduação em direito; Graduação em física (incompleto); Graduação em agronomia (incompleto); Graduação em geologia (incompleto)

E4 - Graduação medicina veterinária; Graduação em administração pública; Especialização em educação agrária economia camponesa; Mestrado em patologia clínica

E5 - Graduação em zootecnia; Mestrado em zootecnia

E9 - Técnica de alimentos; Graduação em química industrial; Mestrado em química

E17 - Técnica em saneamento; Técnica em gestão da qualidade; Licenciatura em química (incompleto)

E14 - Licenciatura em química

E3 - Graduação em medicina veterinária

E11 - Graduação em química; Mestrado em química

E2 - Licenciatura em química; Graduação em administração; Especialização em ensino de química; Mestrado em engenharia química

E15 - Licenciatura em física

E6 - Técnico em química de alimentos (incompleto); Graduação em química

E1 6- Licenciatura em Ciências biológicas; Graduação em Ciências biológicas; Especialização em microbiologia e análise química

E1 - Graduação em química Industrial; Mestrado em química Analítica

A partir do perfil dos entrevistados, se identificou que as **idades** dos técnicos entrevistados variam entre 25 e 61 anos. Destes, nove são do **gênero** masculino e oito do gênero feminino. Quanto ao seu **estado civil**, 7 são casados, 8 solteiros, 1 divorciada e 1 viúva. Quanto a **experiência prévia** de trabalho, 10 destes técnicos já trabalharam em outros locais ou ainda trabalham, pois seu vínculo com a IFE é de 40hs semanais, portanto, trabalham acumulando mais de 1 emprego e, outros 7 nunca trabalharam em outro local sendo a UFRRJ seu primeiro e único emprego. Quanto a **antiguidade no serviço** na UFRRJ, o servidor mais antigo possui 43 anos de tempo de serviço e o mais recente possui 2 anos e meio. Sobre a escolaridade requerida **do cargo**, 7 são de nível “D”, ou seja, cargos cujo **pré-requisito do cargo** é ensino de nível médio e 10 são de nível “C”, ou seja, cargos cujo nível de formação é ensino fundamental.

Quanto aos cargos, os técnicos se dividem em 9 assistentes de laboratório, 7 técnicos de laboratório e 1 auxiliar de laboratório, todos atuando em laboratórios de prática laboratoriais de graduação ou pós-graduação dos diversos **institutos** – 2 de agronomia, 2 de física, 2 veterinária, 3 biologia, 1 zootecnia, 2 tecnologia, 1 ciências sociais aplicadas, 2 química e 2 ciências exatas, realizando atividades de ensino, pesquisa ou extensão, e manuseiam reagentes químicos como solventes e ácidos ou máquinas e equipamentos de laboratório como autoclaves e vidrarias. Devido a esse risco laboral inerente ao cargo estes técnicos fazem jus ao adicional pelo risco e insalubridade no valor de 20% sobre o piso salarial.

A partir dos perfis organizados no quadro 06, se percebe diferença de qualificação acadêmica entre os entrevistados quanto a seu tempo de serviço que se evidencia entre os 5 técnicos com mais de 30 anos de efetivo exercício (E8,E7,E13, E12 e E10), ou seja, os que ingressaram antes da exigência legal de concurso público (BRASIL, 2016): 1 possui graduação completa em direito e 1 com pós médio técnico em patologia clínica e os outros 3 técnicos com ensino médio e graduações incompletas em pedagogia, física, agronomia e geologia. Cursaram entre estes 5 técnicos: E8-Graduação em ciências agrícolas (incompleto); E7-Ensino médio; E13-Pós médio em patologia clínica; E12-Graduação em pedagogia (inc.); E10-Graduação em direito; Graduação em física (incompleto); Graduação em agronomia (incompleto); Graduação em geologia (incompleto). Destaca-se a entrevistada E10 com 32 anos de experiência na UFRRJ se graduou em direito e iniciou três outras graduações que abandonou. Nenhum desses 5 técnicos continuava estudando em cursos no período da pesquisa de campo. Logo, destes 5 servidores mais antigos, 3 possuem qualificação acima da formação escolar requerida para seus cargos. Essas qualificações foram adquiridas após o ingresso na UFRRJ.

De outro lado, todos os 12 técnicos ingressados após 1988 por concurso público possuem formação escolar superior à exigência legal de seus cargos. As suas formações completas ou não, reveladas incluem o nível pós médio, técnico, graduação, mestrado, até doutorado. Respectivamente: E4-Graduação em medicina veterinária e em administração pública; Especialização em educação agrária e economia camponesa; Mestrado em patologia clínica; E5-Graduação e Mestrado em zootecnia; E9-Técnica de alimentos; Graduação e Mestrado em química; E17-Técnica em saneamento; Técnica em gestão da qualidade; Graduação em química (incompleto); E14- Graduação em química; E3-Graduação em medicina veterinária; E11-Graduação e Mestrado em química (incompleto); E2- Graduação em química; Graduação em administração; Especialização em ensino de química; Mestrado em engenharia química; E15- Graduação em física; E6-Técnico em química de alimentos (incompleto); Graduação em química; E16-Licenciatura em Ciências biológicas; Graduação em Ciências biológicas; Especialização em microbiologia e análise química, ; E1-Graduação em química Industrial; Mestrado em química analítica. Desses 12, onze técnicos continuam estudando e cursam na data da



entrevista, respectivamente: E4-Doutorado em biologia animal; E5-Doutorado em zootecnia; E9-Doutorado em química; E17- Graduação Pedagogia; E14-Mestrado em engenharia ambiental; E3-Mestrado em ciências e tecnologia de alimentos; E2-Especialização em marketing esportivo; E15-Mestrado profissional em física; E6-Mestrado em química; E16-Técnico em meio ambiente; E1-Licenciatura em química. Revelaram assim, deter uma elevada qualificação alcançada após o ingresso.

A fase de coleta de dados da pesquisa de campo foi de 29/11/2018 (E1) até 20/12/2018 (E17). Foram realizadas 17 entrevistas com técnicos de nove institutos da UFRRJ. Uma dessas transcrições e sua categorização consta no apêndice D, para ilustrar.

Em uma primeira análise se levantou 04 categorias e 75 subcategorias. Após a releitura, e recategorização reduziu-se para 4 categorias, 10 categorias de 1º ordem e 17 categorias de 2º ordem, compondo uma matriz de categorias que constam no quadro 7 cuja descrição se apresenta a seguir. O resultado da pesquisa de campo será discutido na próxima seção à luz da base teórica.

Com base nos dados empíricos e nas categorias de análise elaboradas é possível responder que os servidores técnicos que atuam em laboratórios, apresentam um processo de desencadeamento motivacional pelo qual atendem 7 dos 8 tipos de necessidades humanas propostas por Maslow (1943/1962). A necessidade fisiológica, que é a necessidade de deficiência mais básica segundo Maslow, parece estar atendida dado que não foi apontada pelos entrevistados.

Se revelaram, 3 relativas às necessidades de deficiência e 4 relativas às necessidades de crescimento, como definidas por este autor. A necessidade de crescimento autorrealização é a mais conhecida da obra de Maslow.

**Quadro 7** - Matriz de categorias elaboradas com base em análise indutiva hermenêutica das transcrições das entrevistas

CATEGORIAS	CATEGORIAS DE 1º ORDEM	CATEGORIAS DE 2º ORDEM
4.1- Perfil profissional e acadêmico	4.1.1- Forma de ingresso	4.1.1.1- Pioneiros
		4.1.1.2- Não pioneiros
4.2- Condições externas	4.2.1- Razões para o ingresso	4.2.1.1- Conforto
	4.2.2- Processos de gestão e relações de trabalho	4.2.2.1- Gestão organizacional, ambiente macro
		4.2.2.2- Gestão intrasetorial, ambiente micro
4.3- Necessidades de deficiência	4.3.1- Necessidade de segurança	4.3.1.1- Segurança financeira
		4.3.1.2- Segurança no trabalho
	4.3.2- Necessidades sociais	4.3.2.1- Relações interpessoais no trabalho
	4.3.3- Necessidade de estima	4.3.3.1- Autoestima
		4.3.3.2- Reconhecimento dos outros pelo trabalho realizado pelo servidor
4.4- Necessidades de crescimento	4.4.1- Necessidade estética	4.4.1.1-Admiração pelo espaço físico da Universidade
	4.4.2- Necessidade cognitiva	4.4.2.1- Entusiasmo por aprender
	4.4.3- Necessidade transcendente	4.4.3.1- Altruísmo
		4.4.3.2- Visão sistêmica
	4.4.4- Necessidade de autorrealização	4.4.4.1- Evolução pessoal alcançada
		4.4.4.2- Felicidade de desempenhar sua carreira
		4.4.4.3-Realização de um sonho profissional

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do campo, 2019.

As categorias foram criadas evidenciando a perspectiva dos entrevistados para responder: “Como o processo motivacional no trabalho é influenciado pelas necessidades humanas de crescimento dos servidores públicos que atuam em laboratórios de uma Instituição Federal de Ensino Superior?”

A partir dos dados empíricos, revelou-se no campo que os técnicos de laboratório apresentam um processo motivacional caracterizado por um perfil profissional e acadêmico pelo qual atenderam suas necessidades e crescimento revelando um *continuum* satisfacente vivenciado que vai de menor insatisfação a maior insatisfação e de menor satisfação a maior satisfação com o trabalho que realizam e o cargo que ocupam, diferenciada segundo a sua forma de ingresso, ou seja, antes de 1988 (sem concurso público) ou os posteriormente ingressantes (concurso público).

Os **técnicos pioneiros**, que ingressaram antes de 1988, se apresentam menos insatisfeitos em suas necessidades de deficiência, ou seja, as de segurança, a necessidade social e de estima e, se revelaram mais satisfeitos quanto às necessidades de crescimento, ou seja, a necessidade estética, a cognitiva, a de transcendência e a de autorrealização.

Já os **técnicos não pioneiros**, que ingressaram após a exigência legal de concurso público e possuem todos qualificação acima dos requisitos, apresentam-se mais insatisfeitos quanto às necessidades de deficiência, ou seja, segurança, social e a de estima e menos satisfeitos quanto às necessidades de crescimento, ou seja, a necessidade estética, a cognitiva, a de transcendência e a de autorrealização.

A necessidade de crescimento que os **técnicos não pioneiros** revelaram buscar atender é a de “*realização de um sonho profissional*”, correspondente a necessidade maslowniana de autorrealização a qual manifestaram menos atendida no cargo atual.

**Quadro 8 - Continuum motivacional satisfacente dos técnicos de laboratório**

Entrevistados	Necessidades de Deficiência			Necessidades de Crescimento			
	Segurança	Social	Estima	Estética	Cognitiva	Transcendência	Autorrealização
	(In) Satisfação			Satisfação			
Pioneiros	Mais	Menos	Menos	Mais	Mais	Mais	Mais
Não pioneiros	Mais	Mais	Menos	Mais	Mais	Mais	Menos

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do campo, 2019.

Desta forma, o processo motivacional dos **técnicos pioneiros** apresenta sua percepção de satisfação das necessidades superiores como atendidas, sendo a satisfação com a necessidade transcendente sua principal motivação, segundo relato deles.

Já os **técnicos não pioneiros** apresentam menor satisfação das necessidades superiores, pois revelaram ainda buscar atender a necessidade de autorrealização profissional com a qualificação alcançada.

Para responder à pergunta de pesquisa, as transcrições foram categorizadas e organizadas em uma matriz de categorias descritivas, conforme descrito no quadro 7, para explicitar o processo de desencadeamento motivacional do servidor técnico que atua em laboratório. Começou-se traçando o perfil profissional e acadêmico, suas satisfações e insatisfações com os fatores externos ao seu trabalho, suas necessidades individuais tanto as de deficiência como as de crescimento atendidas nos processos motivacionais para trabalhar.

As necessidades humanas se apresentaram organizadas em uma hierarquia de dominância relativa. Significa que os entrevistados buscaram atender suas necessidades de crescimento, desde que perceberam suas necessidades de deficiência pelo menos parcialmente satisfeitas.

Assim, a matriz das categorias permitiu ordenar em um *continuum* motivacional pelo nível de complexidade das necessidades humanas conforme elas foram se revelando

no campo que a seguir se descrevem articulando-as de modo a responder na perspectiva dos entrevistados, a questão de pesquisa formulada.

CATEGORIA	CATEGORIA DE 1º ORDEM	CATEGORIA DE 2º ORDEM
4.1- Perfil profissional e acadêmico	4.1.1- Forma de ingresso	4.1.1.1- Pioneiros
		4.1.1.2- Não pioneiros

A categoria 4.1, engloba os perfis profissional e acadêmico dos técnicos entrevistados uma vez que os dados empíricos revelaram que os técnicos que ingressaram no trabalho antes da exigência legal de realização de concurso público, possuem processos motivacionais individuais diferentes dos técnicos que ingressaram após 1988 com a exigência de aprovar em concurso público.

Desta forma, na subcategoria 4.1.1 *forma de ingresso* se revela que os 5 técnicos que ingressaram antes da exigência de concurso público foram denominados na categoria 4.1.1.1- *Pioneiros*, que é evidenciado pelo tempo de serviço destes técnicos, entre 32 e 43 anos de serviço à UFRRJ, que os coloca entre os servidores mais experientes em atividade em seus respectivos institutos. Todos os 5 técnicos categorizados como “pioneiros” lembraram que foram técnicos de laboratório desde a época da graduação de atuais professores de seus institutos, que continuaram e são seus atuais chefes e diretores.

Estes técnicos vivenciaram as transformações que ocorreram na Universidade ao longo dos anos, e por isso, construíram uma memória que altera sua subjetividade pessoal quanto ao trabalho e à Instituição.

Do total de 17 técnicos entrevistados, 5 se enquadraram nesta categoria: E7; E8; E10; E12 e E13 que prestam na IFE entre 32 e 43 anos de serviços. Característica que os difere dos demais técnicos pela experiência acumulada em seus Institutos e suas relações interpessoais no trabalho, o que os enquadra como técnicos de laboratórios **pioneiros**.

Desta forma, ao relatar sobre sua experiência no trabalho, percebe-se que esse tempo de serviço é um fator marcante de suas relações laborais, como ilustra o relato do entrevistado E7, ao comentar sobre sua relação com a sua chefia:

Eu conheço ela [a chefe] desde a graduação, desde o primeiro dia que ela veio pra Rural (...) Ela estudou aqui, se formou, e fez prova e hoje é professora. Então, a gente tem uma amizade desde antigamente (E7, 39 anos de casa, linhas 103-104/106-107).

Já o entrevistado 8, com 43 anos na IFE declarou o que mais lhe agrada:

Amizade. (...) No departamento tudo bem, aqui é como se fosse uma família, entendeu? Tô há quarenta anos no departamento. Sempre trabalhei aqui, nunca sai. (...) Eu sou sucata do departamento. (...) A maioria que chegou foi meu aluno. (...) O diretor foi meu aluno, era da geologia (E8, linhas 85/87-88/91/99-100/102).

Entre os técnicos **não pioneiros**, que ingressaram após a exigência de concurso, a subcategoria 4.1.1.2, revela que estes técnicos possuem formação superior àquela exigida em seus cargos desde o seu ingresso ou adquiridas após o ingresso.

Os técnicos que ingressaram após a exigência de concurso público diferem dos técnicos considerados pioneiros pela maior qualificação acadêmica que possuem. Neste sentido, parece que o concurso foi determinante para diferir estes técnicos dos técnicos considerados pioneiros e que a dificuldade das provas junto com a alta competição existente nos concursos públicos parece ter elevado o nível de conhecimento exigido dos candidatos aprovados nestes cargos. Pôde-se perceber pela análise das entrevistas que a maior qualificação profissional revelada possui variados motivos. O primeiro motivo

pode ser entendido pela cada vez *maior dificuldade da prova* de concurso público percebida pelos candidatos e desta forma, teria se elevado o nível de formação dos técnicos ingressantes aprovados comparado aos ingressantes anteriores a 1988.

Entretanto, para esses técnicos posteriores a 1988, a universidade não foi passiva neste processo. A entrevistada 14, de 35 anos e 8 de casa, considera de modo crítico, que essa elevação do nível de qualificação dos técnicos foi intencional:

Então, acho que isso precisa ser reavaliado. Mas hoje em dia eu acho que não consegue mais, o nível da prova, nenhuma prova é pro nível fundamental. Isso eu acho que eles querem é qualificar a mão de obra com menos custo, né. Porque, tipo assim, eu tenho experiência e tô fazendo no ensino fundamental. Quem tá ganhando com isso? A universidade. Não sou eu. Então, quem ganha são eles. Então eles vão fazendo isso, vão nivelando por alto, então, as pessoas estão entrando cada vez mais qualificados (E14, linhas 239-244).

Outro motivo que os teria impulsionado a se candidatar mesmo possuindo qualificação acima do requisito de formação e se submeter as provas do concurso público seria a *flexibilidade de horário* para estudar que a Universidade oferta aos seus servidores. Esta flexibilidade de horário percebida, continua a ser relatada por todos os técnicos administrativos entrevistados como um fator de satisfação para trabalhar na instituição, como relata E6:

Eu desde que cheguei o DENF eles foram muito receptivos, sabe? É, principalmente, com flexibilidade de horário, porque eu entrei no DENF no meu último ano de graduação, então, eu fazia estágio; eu trabalhava e terminava disciplina. E eles sempre foram muito permissivos comigo em relação ao horário (E6, 4 anos de casa, linhas 120-123)

Estes técnicos relatam que após concluírem seus estudos em curso, não pretendem continuar em seus cargos, uma vez que o cargo não condiz com a sua formação acadêmica, como afirmado na entrevista 2:

Acho que o caminho é esse, né, fazer jus do título (E2, linha 104).

Além disso, os técnicos revelaram insatisfação, uma vez que acreditam que a remuneração recebida pelo seu cargo, não será compatível com a sua formação acadêmica:

Por exemplo, do meu caso, que daqui um tempo vou ser doutor com um salário de assistente (...) o governo tem mão de obra super qualificada com salário bem abaixo do que deveria ser. Porque se fosse um doutor gestor do laboratório que vai treinar aluno, que vai fazer técnica, preparar solução, fazer orçamento, saca? E é isso que vai assumir um gestor, um cargo. Como EMBRAPA existe o cargo de analista que é cargos de nível superior super bem remunerado, diferente. E a dualidade de realmente você tá satisfeito com parte, porque sabe que com o cargo que você tem se fosse lá fora você estaria muito pior, mas que você, também, dentro do seu cargo não consegue crescer mais do que aquilo (E5, linhas 405-406/408-415).

Entretanto, a razão mais mencionada para realizar essa qualificação acima do requisito é a busca dos técnicos de seguir a carreira de magistério, como se ilustra a seguir:

Pretendo fazer mestrado e continuar aqui, depois do mestrado se eu não passar pra nenhum cargo de professor, continuar com o doutorado; daqui pra um cargo de professor na área” (E11, linhas 121-123).

Esta razão será tratada de maneira mais detalhada na categoria 4.4.4.3- *Realização de um sonho profissional*.

Assim, após se vislumbrar o perfil profissional e acadêmico dos técnicos de laboratório da IFES estudada, cumpre apresentar como estes técnicos percebem as condições externas ao seu trabalho.

4.2- Condições externas	4.2.1- Razões para o ingresso	4.2.1.1- Comodidade
	4.2.2- Processos de gestão e relações de trabalho	4.2.2.1- Gestão intraorganizacional, ambiente macro
		4.2.2.2- Gestão intrasetorial, ambiente micro

A segunda categoria, 4.2- *Condições externas*, engloba condições inerentes ao trabalho destes técnicos que são vistas como externas ao seu alcance.

A primeira condição externa, 4.2.1- *Razões para o ingresso*, engloba as razões destes técnicos em escolher a UFRRJ para trabalhar expressadas na subcategoria, 4.2.1.1- *Comodidade*, que explicita serem o ingresso e a permanência destes técnicos na Universidade influenciados por fatores externos como distância da residência, proximidade da família e vínculos de pertencimento anteriores já criados com a universidade como alunos de graduação e pós-graduação.

Eu já estudava aqui, eu tinha acabado de me formar e tinha acabado de entrar no mestrado (...) Então, eu já tava aqui, abriu concurso e fiz” (E1, linhas 33-36).

Essa *comodidade* é percebida com diferentes intensidades de insatisfação com as condições de trabalho. Enquanto os técnicos supramencionados consideram menor insatisfação, os técnicos abaixo, consideram a distância como sua maior insatisfação.

A distância me desagrada (E17, com 9 anos de casa, linha 227).

(..) eu acho Seropédica muito longe pra eu vir. Não é muito longe, mas é cansativo a viagem. Eu me canso mais na locomoção do que no trabalho (E14, 8 anos de casa, linha 395-397).

A segunda condição externa, 4.2.2- *Processos de gestão e relações de trabalho*, expressa a relação dos técnicos de laboratório com a Universidade desde um espectro macro na categoria 4.2.2.1- *Gestão intraorganizacional, ambiente macro*; e desde um espectro micro na categoria 4.2.2.2- *Gestão intrasetorial, ambiente micro*.

A subcategoria 4.2.2.1- *Gestão intraorganizacional, ambiente macro*, expressa uma percepção dos técnicos de laboratório sobre as ações universitárias em uma perspectiva organizacional da IFE como um todo. Ou seja, como são percebidas as ações de gestão da administração superior relativas ao ambiente macro da instituição como organização.

Hoje, nós temos um planejamento estratégico dentro da Universidade Rural que é feito somente dentro da esfera administrativa superior (...) As metas que ficam dentro da Universidade Rural, é simplesmente do calendário acadêmico. O que tá dentro do calendário acadêmico, foi cumprido, tá ótimo, tá resolvido. Agora, os problemas inerentes, que estão dentro desse calendário acadêmico que vem acontecendo, não tem esse planejamento de eventos acontecem (E4, linhas 384-385/386-389).

Assim, os técnicos de laboratório revelaram se sentirem menos insatisfeitos com dois fatores: A *comodidade*, tratada acima, e a *flexibilidade para estudar*, como afirmado:

(...) principalmente, a facilidade que eu tenho pra estudar, uma vez que eu estudo dentro da mesma instituição que eu trabalho. É o que é mais interessante pra mim aqui, no momento. É isso, essa chance de poder estudar é a única coisa que eu acho válido aqui dentro (E3, linhas 74-77).

Entretanto, as condições externas que causam maior insatisfação foram diversos: A *infraestrutura física da Universidade* foi a principal insatisfação percebida nas entrevistas.

Acho que, principalmente, falta estrutura, sabe? Pra você desempenhar um bom trabalho. Acho que muito disso acaba, assim, falando no modo gerais, acaba desmotivando o técnico a trabalhar (...) a Rural peca muito nisso, por falta de estrutura” (E6, linhas 198-200/202-203).

Todos os 17 técnicos administrativos mencionaram a *infraestrutura* como a principal insatisfação de se trabalhar na UFRRJ. Esta insatisfação percebida com a infraestrutura não se limita ao prédio ou mobiliário, mas se concentra na ausência dos equipamentos e reagentes que estes técnicos utilizam ao exercer suas funções, uma vez que estes aparelhos são vitais para suas rotinas.

Hoje pra você conseguir algo, por exemplo, todo semestre eu preciso de álcool e glicerina, a gente tem os tambores com cobra, sapo, aranha, morcego, tudo separado, então vai evaporando, né. Então, chega no final de semestre agora, para o próximo semestre você tem que tirar tudo ali, solta escama, lavar; trocar o álcool, deixar no nível direitinho pra aguentar o ano todos, né (E13, linhas 335-339).

Essa dificuldade de manutenção e aquisição de reagentes básicos para o exercício da função, revelou-se causadora de frustração por que forçou a E 3, por exemplo, a atuar fora dos padrões exigidos,

(...) a gente sempre faz a manutenção do material, e teve falta, por exemplo, de luva. E aí não tinha nem como manusear material. A gente já teve problemas com falta de formol, apodreceu tudo aqui dentro (...) eu trabalhava no outro setor diretamente com animais, né, cara, não tinha como fazer a eutanásia de acordo com a legislação. E aí é o jeito que dá: “não, vamos fazer?” Falei: olha, eu como o Veterinária não tenho como fazer. E aí você é questionado porque você não age dentro, você quer agir dentro do que é o correto, mas a solução que a gente tem é fugindo à regra fugindo, fugindo à legislação (E3, linhas 241-243/253-257).

Outra insatisfação é percepção de injustiça com as ações da gestão para os técnicos de laboratório quanto à sua assiduidade e dedicação, uma vez que o tratamento dispensado aos técnicos que se dedicam integralmente ao trabalho é visto como exatamente o mesmo dispensado àqueles que se dedicam pouco. Para os entrevistados tal (in)ação da gestão acaba sobrecarregando aqueles que se dedicam mais, como segue:

É, o fato da gente ter uma certa liberdade acaba que outras pessoas usam essa liberdade para trabalhar menos. E o ambiente de trabalho que é ao mesmo tempo um ponto favorável, é um ponto desfavorável, porque a gente acaba sobrecarregado com outras coisas (E1, linhas 64-67).

Essa injustiça parece ser ainda mais percebida quando os técnicos de laboratório se comparam ao corpo docente, pois acreditam que a gestão da universidade privilegia os docentes em detrimento dos técnicos:

Então, a gente não pensa muito na questão do aluno. O aluno é sempre tratado em segundo plano, o técnico administrativo em terceiro plano e o docente em primeiro plano. As coisas na universidade só funcionam em função dos docentes. O docente é o centro das atenções, é a estrela dessa universidade, mas na verdade são os que mais deixam a desejar (E4, linhas 746-750).

A apontada falta de material e de estrutura para trabalhar combinados à percepção de injustiça quanto ao tratamento dispensado à categoria para os entrevistados, causam conflito entre as categorias, como relatado por E3:

(...) muitas vezes, a gente não recebe material. Muitas vezes a gente tem esses problemas do governo, né, que a gente tem determinado falhas, falta de luz, a gente perde material, tem muita coisa assim. Só que, aí, a gente tem que dar uma resposta, às vezes, pra uma pessoa de um nível, considerado superior hierarquicamente, dando uma satisfação de uma coisa que a gente muitas vezes não tem como resolver. E muitas vezes a gente é tratado assim no final, como empregado que teria que dar uma solução pra aquilo ali sozinho; muitas vezes sem a integração do corpo superior. E esse, pra mim, é o pior (...) Noventa por cento das vezes, noventa e oito, noventa e nove por cento das vezes são professores (E3, linhas 102-108/111-112).

Outra condição externa que causa insatisfação é a *necessidade de ter influência política* para realizar as tomadas de decisão, percebida pelos técnicos de laboratório. Estes técnicos acreditam que a política na universidade influencia negativamente e reforça esse sentimento de injustiça, como relatou E11:

Modificaría toda e qualquer influência política que tem aqui. Porque pra você resolver qualquer coisa você tem que ter influência política (...) Ou seja, eu nunca consigo resolver nada, porque eu sou técnica de um laboratório que ninguém nem conhece, então, eu tenho que pedir pra pessoas maiores do que eu resolver (E11, linhas 463-465/466-468).

Mais uma condição externa que causa insatisfação relatada pelos técnicos de laboratório é a *falta de oportunidade de maior abrangência* para a categoria. O técnico E4, por exemplo, relata que ter sido impedido de participar de processo seletivo para professor substituto, e nem lhe foi dada oportunidade de participar em outras atividades, como em projetos de extensão, ou de orientação de alunos:

Que hoje o técnico administrativo, praticamente, é um item excluído. Você vê as coisas funcionar voltada para os alunos. Você vê as coisas voltada para os docentes. É sempre projetos para alunos, projeto para docentes, mas você não vê projeto para técnico administrativo. Você não vê eles acontecerem. Tipo, assim, o docente pode orientar, o aluno pode participar da extensão, mas o técnico administrativo, geralmente, não é convidado pra participar. Ele não tem

essa participação de fomentar aquilo o outro, ele só é chamado pra participar quando ele é força de trabalho (E4, linhas 344-351).

Já a *falta de capacitação* foi revelada como uma insatisfação percebida por vários técnicos. Os técnicos relataram ter interesse em se capacitar para desempenhar melhor suas atividades e lamentam o pouco investimento da universidade para cursos específicos da área. Para eles, a prática do *benchmarking* e da capacitação seriam instrumentos para ofertar melhores aulas práticas aos alunos.

A gente tem pouca oportunidade de cursos, assim, pelo menos que chegue a gente. Eu acho que a gente podia ter mais curso. Eu acho que a gente podia ter um trabalho melhor até mesmo com os professores. Eu acho que eles podiam aproveitar muito melhor a gente (E17, linhas 228-230).

Essa *falta de capacitação* é vista como causadora de prejuízos financeiros à universidade uma vez que os técnicos de laboratório relatam existir em seus institutos equipamentos em desuso por incapacidade de instalação, ou por incapacidade de manuseio, ou incapacidade de conserto.

(...) a gente tem microscópios parados aqui dentro parado porque a gente não sabe como instalar o microscópio. Se instala, por exemplo, a gente não sabe como manusear o microscópio. Então, assim, compraram o microscópio, colocaram aqui dentro, falaram “oh, se precisar vocês vão usar”, tá, mas ninguém aqui é capacitado pra isso (E1, linhas 318-322).

Essas falhas percebidas na gestão são creditadas pelos técnicos à *falta de preparo dos próprios responsáveis pela gestão* da universidade. Para os técnicos, caberia aos indivíduos que ocupam os cargos com poder decisório na universidade, inclusive os de gestão de pessoas, realizar cursos capacitando-se para tais funções.

(...) uma crítica aí, a questão desse ponto é a questão do despreparo, né. Você pega um cara de uma área que as vezes, vamos dizer da veterinária, que não tem a mínima gerência, mínima noção de gerência, nunca gerenciou nada, nunca ministrou nada e coloca ele pra administrar um cargo dentro da universidade (E4, linhas 455-458).

Além de influenciar negativamente gerando desperdícios relatados e criando insatisfação, essa *falta de capacitação dos gestores da gestão* foi apontada pelos técnicos em seu cotidiano, como se revela na fala de E2:

Primeira vez na Rural que eu passo por uma sabatina dessa. E você me conhece mais hoje com isso daí, do que todos os meus chefes. Acho que, pelo nível de resposta que eu te dei, você tem mais condições de traçar o meu perfil pessoal e profissional do que qualquer chefe que eu tive aqui. Então, pô, acho muito legal. Falta isso no serviço público” (E2, linhas 502-506).

Ainda, relataram os técnicos, a alocação dos técnicos de laboratório nos institutos não se realiza com critérios pertinentes. Por exemplo, E11 relata que a lotação dos técnicos à época de sua nomeação, foi realizada levando-se em consideração unicamente a ordem de classificação no concurso:

Quem tomou posse primeiro escolheu o primeiro local que queria ir. Aí, quando eu fui tomar posse não tinha, eu queria vir pra aqui porque eu tinha



feito química, não tinha mais vaga na Química (...) Quando eu cheguei na fisiologia descobri o que que era pra fazer e não quis ficar. Aí, pedi pra sair (E11, linhas 278-280/282-283)

A lotação realizada sem levar em consideração a formação do técnico pode ser percebido na fala de E16, quem revela se sentir culpada e que se “sente mal” quando não sabe responder alguma pergunta dos alunos, e para tentar sanar este problema, já cogitou se matricular em disciplinas específicas do laboratório em que atua, uma vez que a sua formação acadêmica é diferente da área que trabalha.

Eu acho que eu poderia procurar mais, já pensei em fazer assim, eu vou fazer fisesp I, II, III e IV pra ter bagagem para cá. Mas aí foi uma coisa que ficou só na mente (...) Se eles me perguntam alguma coisa a mais, é uma coisa que o professor precisa responder a eles, não está dentro da minha função. Mas eu podia aumentar a minha autoestima sabendo responder aquilo. Mas seria pra mim, não é uma coisa que interfere pra eles. Eu me sinto mal, às vezes, quando eles me mostram relatório, aí fico assim “eu nunca vi aquilo (E16, 4 anos de casa, linhas 358-359/373-376).

Por fim, uma última condição externa que causa insatisfação com a Gestão intraorganizacional, ambiente macro emergente das entrevistas é uma *conflituosa relação laboral* com o setor de Departamento de Pessoal e com a organização em geral, segundo os técnicos pioneiros. Apenas estes mencionaram esta insatisfação.

Desagrada? Eu acho que, pra não dizer que não tem nada que me desagrada, o atendimento do departamento pessoal (E13, linhas 229-230)

Todo o setor da Rural que você vá, você não é bem tratado pelas pessoas. As pessoas são muito... principalmente aquele departamento pessoal, eu não gosto de lá (E10, linhas 178-179).

A próxima categoria 4.2.2.2 - Gestão intrasetorial, ambiente micro foi assim denominada para englobar das ações de gestão universitárias em um espectro micro. Ou seja, como são percebidas as ações dentro dos Institutos, dos Departamentos e nos laboratórios na visão dos técnicos de laboratório entrevistados.

Segundo os dados das observações *in loco* e das entrevistas, parece que as relações e os processos de gestão e relações de trabalho da organização em seus locais de trabalho são positivos na visão dos técnicos.

Os técnicos acreditam que suas opiniões e experiências são relevantes para seus pares dos laboratórios em que atuam devido a uma conquista da categoria nos últimos anos, e acreditam que ter qualificação acima dos requisitos ajudou nessa conquista:

A gente pensa praticamente junto, a gente pensa igual. E, muitas das vezes, muitas ações são propostas até pela gente (...) E a importância de você ter um corpo técnico qualificado é bem isso, porque você consegue ter uma discussão com os docentes em alto nível, né. Se o cara quiser trazer pra cá uma ideia mirabolante, eu, com senso crítico, vou dizer: “não, vai dar certo”, por esse motivo, porque... e outra coisa, operacionalmente falando, não dá, não tem condições (E2, linhas 184-185/189-193).

Entretanto, ao descreverem as funções que exercem em seus laboratórios, fica evidente que as tarefas cotidianas dos técnicos de laboratórios são operacionais e repetitivas, e com pouco espaço para criatividade e inovação:

Bom, basicamente é suporte aos professores nas aulas práticas, né. O preparo de soluções, revisão de roteiros, descarte de resíduos. E atividades, também, administrativa, né, burocrática de laboratório. A gente remete documento, solicitação de equipamento, a solicitação de reagente. Algumas atividades até inerentes até o cargo, limpeza, organização, né (E2, linhas 52-56).

E apesar dos técnicos terem manifestado ser felizes no exercício do cargo, essa repetição de tarefas no trabalho gera frustração entre estes servidores, como manifestou E17:

Isso me deixa um pouco chateada, a gente não poder desenvolver mais. Eu acho que a gente, às vezes, trabalha, não quero seja pejorativo, no medíocre, mas eu acho que às vezes a gente trabalha no... às vezes, desenvolve um pouco medíocre. Se você se permitir, se você não deixar... Como eu vou te falar? Não romper as barreiras, você fica tira vidro, bota vidro, tira vidro, bota vidro a vida inteira. E, assim, isso me deixa um pouco desanimada (E17, linhas 235-240).

Os técnicos com maior espaço de participação em seus laboratórios revelaram menor insatisfação do que aqueles que não o possuem, reforçando que os técnicos manifestaram frustração pela repetição no trabalho:

Aquela questão que eu pontuei, que sempre me incentivou, sempre me jogou pra cima, sempre me jogou pra frente, sabe? Então, assim, com seu chefe que te chama – pô, faz o mestrado comigo? Tá formado em graduação e vai ficar atoa? Não, faz o mestrado. Tá aqui, tá pesquisando dentro do laboratório. – E, pô, legal achei... Isso aí, o chefe te jogou pra cima, tá puxando, sabe? Ele não tá te menosprezando. Não tá falando: você é técnico, você tem só que limpar bancada, lavar vidraria e auxiliar técnico preparar solução. Então, foi o tratamento que eu recebi desde o início, então, eu acho que por isso foi crescendo a questão da prestatividade, de querer ajudar (E5, linhas 272-279).

Além de se mostrarem menos insatisfeitos, estes técnicos que possuem maior participação parecem contribuir de forma significativa no desenvolvimento acadêmico de seus institutos, realizando pesquisa, extensão e publicação de livros e artigos:

Até a professora que eu trabalho me convidou a escrever um capítulo com ela, então, isso valoriza muito o técnico, porque ele tá vendo que o conhecimento que ele tá agregando ali tá tendo valor. O que que acontece? Já vi acontecer em outros nos lugares -ah, você é técnico, então, você só tem esse papel. Você não pode pensar, só tem que executar (E9, linhas 290-294).

Outra insatisfação que foi percebida por todos os entrevistados é a forma como se aprende a execução das tarefas. Nenhum entrevistado recebeu treinamento prévio para executar suas atividades e todos relataram que aprenderam suas tarefas na prática do dia-a-dia.

Essa é uma condição de trabalho que parece uma prática se repetindo ao longo dos anos, como revelou tanto a entrevistada 10, com 32 anos de serviço em seu laboratório como a entrevistada 17 com menos de 1 ano em seu novo instituto:

Aprendi mesmo na prática, no dia a dia (E10, linhas 415).

Eu tô aprendendo, na verdade, o serviço junto com eles, que um técnico geralmente fica comigo. Quando eu vejo essa aula repetidas vezes aí eu fico sozinha, mas a maioria das vezes eles estão comigo até mesmo pra eu entender o trabalho, tudo mais (E17, linhas 148-151).

Após se evidenciarem as condições externas que influenciam a satisfação dos técnicos de laboratório no trabalho, enumera-se as necessidades percebidas por estes técnicos de laboratório que influenciam em sua satisfação com o trabalho.

A categoria seguinte 4.3, engloba as “Necessidades de deficiência”. Nesta categoria, foi possível explicitar 3 das 4 necessidades de deficiência, sendo: 4.3.1- Necessidade de segurança, 4.3.2- Necessidades sociais e 4.3.3- Necessidade de estima.

A necessidade fisiológica (saciar a fome, saciar a sede, proteger do frio, do calor, suficiente sono) não foi apontada, indicando que os técnicos de laboratório a consideram já atendida.

CATEGORIAS	CATEGORIAS DE 1º ORDEM	CATEGORIAS DE 2º ORDEM
4.3- Necessidades de deficiência	4.3.1- Necessidade de segurança	4.3.1.1- Segurança financeira
		4.3.1.2- Segurança para exercer o trabalho
	4.3.2- Necessidades sociais	4.3.2.1- Relações interpessoais no trabalho
		4.3.3.1- Autoestima
	4.3.3- Necessidade de estima	4.3.3.2- Reconhecimento dos outros pelo trabalho realizado pelo servidor

A *necessidade de segurança*, da categoria 4.3.1, foi detalhada em outras 2 categorias: 4.3.1.1- *Segurança financeira*, uma vez que os técnicos revelaram uma constante preocupação com essa necessidade humana, consideram sua remuneração não satisfatória.

Eu faço muita coisa e ganho muito pouco. Meu salário acho que desagrada muito (E10, linhas 196-197).

Devido a essa insatisfação percebida, não é incomum os técnicos de laboratório acumularem outros empregos fora da universidade para complementar a renda.

Eu dava aula em pré-vestibular (E1, linha 21).

Além disso, os técnicos enxergam no incentivo a qualificação uma oportunidade de complementar a renda:

Se hoje eu tenho incentivo de qualificação de cinquenta e dois por cento que é do mestrado, faz uma diferença brutal na minha qualidade de vida. E que vai influenciar diretamente nossa alegria de estar nesse trabalho ou não (E5, linhas 367-370).

A necessidade de segurança também foi detalhada através da categoria 4.3.1.2- *Segurança para exercer o trabalho*, uma vez que a atuação dos técnicos de laboratório realiza com riscos inerentes a execução de suas atividades e no manuseio cotidiano que realizam com equipamentos e reagentes localizados nos laboratórios.

Além da necessidade de satisfação da segurança financeira, os técnicos de laboratório relataram carência quanto a necessidade de segurança para exercer sua função dentro de seus ambientes de trabalho.

Outra coisa que sinto falta também é questão de curso de segurança de laboratório. Pô, entrei como assistente e não tive nenhuma qualificação com relação a isso. Então os cuidados que eu segui foi os que o técnico me passou as coisas. Têm vários cursos de normas técnicas pra laboratório, pra IPI, norma técnica só de IPI, norma técnica só de instalação. Essa questão toda eu acho que eu não me sinto capaz nessa parte. Eu sei das coisas que eu trabalho, se

falarem: “ah, Fulano, tem um reagente tal, vou ter que misturar com não sei o que”. Não sou capaz de saber se eu posso, como posso. Tenho que ir atrás da informação pra aprender. Nessa parte assim, eu não me sinto capaz, não (E5, linhas 331-339)

Já as necessidades sociais, descritas na categoria 4.3.2, foram percebidas nas diferentes formas e processos de relação interpessoal no trabalho destes técnicos entre si, com outros professores, os alunos e o público em geral, conforme a subcategoria 4.3.2.1.

A necessidade social parece ter um papel significativo no cotidiano dos técnicos de laboratório. Dentre as 8 necessidades humanas examinadas, relação com os alunos foi apontada por todos os técnicos como uma das principais fontes de prazer no trabalho.

Lidar com os estudantes, pra mim, é tão gratificante. Gosto de ficar com essa Juventude. Parece que eles me dão a energia pra viver. Eu faço meu trabalho pra com eles com amor e eu sou recompensada por eles. Você tem que ver a amizade. Como se fosse assim... de repente se torna até uma parte sua. Às vezes eu abro, assim, o Facebook aquelas mensagens, me adicionam. Ah, eu gosto dessa parte de lidar com os alunos. Até mais do que lidar com um funcionário. Lidar com os estudantes, eu gosto muito (E10, linhas 166-171).

Os técnicos retratam suas relações com outros técnicos de laboratórios, muitas vezes considerando-os como parte de sua família, reforçando a importância dada a esta necessidade humana.

No departamento tudo bem, aqui é como se fosse uma família, entendeu? Tô há quarenta anos no departamento. Sempre trabalhei aqui, nunca sai (E8, linhas 87-88).

E essa familiaridade acaba refletindo no ambiente fora do trabalho, uma vez que muitas relações extrapolam os muros da universidade:

O relacionamento com os alunos aqui é super legal, eles também comigo, sabe? Tem uns que me chamam de tio, a maior parte é de Fulano mesmo. Tem uns que me chamam de senhor, tem uns que chamam de você. É legal. Tem uma menina aí ela “pô, você é meu pai postiço”. Pô, já pensou que legal falar isso? Eu até falei com o namorado dela “pô, Beltrano, não fica com ciúmes não” “que isso, Fulano?!” Aí, pô, pai postiço. Teve uma outra menina que falou “te acho parecido com meu pai”. Isso é legal, né (E13, linhas 440-445).

Entretanto, esse clima amistoso não é compartilhado quando se trata das relações interpessoais dos técnicos de laboratório com o corpo docente. Cabe ressaltar que 16 dos 17 técnicos ao responder à pergunta número 10, que trata dessa relação com os docentes, respondeu que essa seria uma relação amistosa e positiva. Entretanto, ao longo das entrevistas, falas denunciavam o contrário, como segue:

(...) às vezes, assim, a gente vai resolver algum problema, levar uma documentação, se tiver que resolver alguma coisa, muitas vezes, com um professor, a maioria das vezes, a gente já vai com pé atrás; que boa parte das vezes já tem aquele questionamento, aquela imposição, aquele tratamento diferenciado pelo fato de ser técnico (E3, linhas 113-117)

Três técnicos revelaram sobre as relações entre técnicos de laboratório e professores, inclusive de assédio moral e racismo:

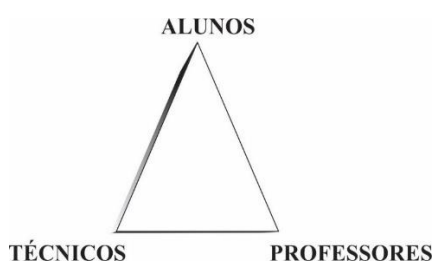
Eu tinha uma chefe que dizia assim, que “nem todo mundo podia ser doutor”, ela dizia isso pra mim quando eu pedia horário naquele tempo (...) Falou isso

pra mim “nem todo mundo pode ser doutor. Lerê-lerê-lerê [imitando música popular sobre senzala] (E10, linhas 73-74/400-401).

Essa insatisfação parece ser um assunto sensível, uma vez que se manifestou de forma mais evidente após o término das entrevistas e o encerramento das gravações. O entrevistado E12, por exemplo, se mostrou desconfortável com essa pergunta e após apontar para o gravador, mudou o que parecia ser sua resposta inicial.

O entrevistado E4, ao fim da entrevista esboçou sua insatisfação com um exemplo ilustrativo. Para E4, a universidade deveria funcionar com um triângulo, em que as bases deveriam ser formadas pelos técnicos e os professores, e no topo do triângulo os alunos, pois eles deveriam ser as “estrelas” da universidade. Toda a organização universitária deveria estar voltada para um único fim: Formar um corpo discente de qualidade.

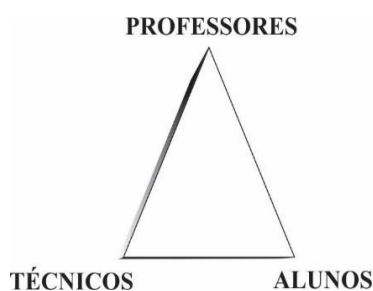
**Figura 1** - Modelo ideal de universidade na perspectiva do entrevistado.



Fonte: Elaborado pelo autor com base no relato de E4

Entretanto, para esse entrevistado E4, a organização universitária se deformou ao longo dos anos e a grande “estrela” da universidade passou a ser o professor. Ou seja, os técnicos e os alunos compõem a base da pirâmide e no topo, o professor.

**Figura 2** - Modelo vigente de universidade na percepção do entrevistado



Fonte: Elaborado pelo autor com base no relato de E4

O entrevistado E1 ainda relata no mesmo sentido de uma relação difícil com os docentes que, já ouviu um professor de seu instituto comentar que, para ele, os técnicos que ingressaram após o REUNI não são tão comprometidos como os técnicos de laboratório que ingressaram antes do REUNI, pois esse professor acreditaria que os técnicos pós REUNI “*estudaram demais*”. O mesmo professor, segundo E1, durante outra conversa informal naquele instituto, teria comentado com vários técnicos que para ele, o professor “X” *possuía mais valor* do que 10 técnicos de laboratório, pois o referido professor possuiria elevada produtividade acadêmica.

Ainda durante a observação de campo, foi possível perceber situações que reforçam essa relação. Por exemplo, em um instituto que teve um áudio vazado de uma

conversa de *whatsapp* que repercutiu entre os técnicos. Neste áudio, um professor que perdeu a eleição para direção daquele instituto, comenta com seus pares que estava feliz pois, apesar de ter perdido eleição, havia ganhado no segmento docente, que para ele era o segmento que compunha a “*massa crítica*” da universidade. Explicitou assim, uma percepção do entrevistado de valorização do docente em detrimento do técnico.

A terceira necessidade de deficiência identificada 4.3.3- *Necessidade de estima*, foi detalhada como 4.3.3.1- *Autoestima* e 4.3.3.2- *Reconhecimento de outros pelo trabalho realizado pelo servidor*. Ambas as categorias se referem à busca de reconhecimento pessoal e profissional que os técnicos realizam sobre si, e esperam de seus pares.

Os técnicos de laboratório manifestaram possuir elevada autoestima, indicando baixa insatisfação com esta necessidade de deficiência. Essa baixa insatisfação, parece ser evidenciada pelas homenagens que os técnicos de laboratório recebem dos alunos nas dissertações e teses em que colaboram:

Tenho encontrado isso nas pessoas, sabe? Você pega as teses das pessoas, você vê uma dedicação pra mim. Eu tenho tido muito reconhecimento. E quando as pessoas vão pra banca, eles chegam lá banca e falam: “ah, eu quero agradecer a Fulana”, quantas vezes isso (E10, linhas 318-321).

Apesar de ser considerado significativo, parece que os técnicos de laboratório não percebem esse reconhecimento pela gestão universitária. Perguntada sobre o que a fazia investir energia em seu trabalho, a entrevista 9 foi taxativa: Reconhecimento (E9, linha 308) e justifica: Porque, assim, quando você faz o seu melhor e aquilo é tratado como qualquer coisa, você perde o estímulo de fazer o melhor, vai fazendo o “qualquer coisa” (E9, linhas 317-318).

Os técnicos acreditam que não há reconhecimento da universidade por ser, segundo E16, um serviço “invisível”, pois consideram estar atuando nos bastidores e ninguém sabe da importância do seu trabalho:

Não sei se os técnicos de laboratórios são tão reconhecidos quanto os assistentes administrativos. Eu acho que exatamente porque a gente trabalha nos bastidores, ninguém vê o que a gente faz (E16, linhas 450-452).

Entretanto, estes técnicos percebem reconhecimento dos alunos que atendem em seus laboratórios:

Se você fizer uma pesquisa aí na Floresta de quem é o Fulano, os alunos aí, todo mundo, acho que vão me dá dez (E7, linhas 133-134).

Após se revelarem as necessidades de deficiência manifestadas do campo, revela-se as necessidades de crescimento percebida pelos técnicos de laboratório.

A quarta e última categoria elaborada, foi a que engloba as *necessidades de crescimento*, a categoria 4.4. A partir da análise das entrevistas foi possível perceber a presença de 4 necessidades de crescimento, detalhada em 4 subcategorias: 4.4.1- *Necessidade estética*, 4.4.2- *Necessidade cognitiva*, 4.4.3- *Necessidade de transcendência* e 4.4.4- *Necessidade de autorrealização*.

CATEGORIAS	CATEGORIAS DE 1º ORDEM	CATEGORIAS DE 2º ORDEM
4.4- Necessidades de crescimento	4.4.1- Necessidade estética	4.4.1.1-Admiração pelo espaço físico da Universidade
	4.4.2- Necessidade cognitiva	4.4.2.1- Entusiasmo por aprender
	4.4.3- Necessidade transcendência	4.4.3.1- Altruísmo
		4.4.3.2- Visão sistêmica
	4.4.4- Necessidade de autorrealização	4.4.4.1- Evolução pessoal alcançada
		4.4.4.2- Felicidade de desempenhar sua carreira
4.4.4.3-Realização de um sonho profissional		

A 1ª necessidade de crescimento manifestada é a *necessidade estética*, descrita em 4.4.1. Esta necessidade foi percebida como atendida em parte pela manifestação entre os entrevistados que possuem satisfação em trabalhar em uma Universidade que possui um atraente projeto arquitetônico somado ao seu ambiente bucólico dando origem ao item 4.4.1.1- *Admiração pelo espaço físico da Universidade*.

Aí, gente, eu sou apaixonada por esse campo que eu acho lindo tudo, sabe? (E10, linha 165).

A 2ª necessidade de crescimento identificada foi a *necessidade cognitiva*, categoria 4.4.2. Essa categoria foi elaborada a partir dos relatos dos técnicos em que foi percebida uma busca por aprimoramentos pessoais mediante realização de cursos, graduação e pós-graduação. Essa necessidade foi a que mais se destacou entre as necessidades de crescimento, detalhada na categoria 4.4.2.1- *Entusiasmo por aprender*. como no relato de E4:

Graduado em medicina veterinária, na Universidade Rural. Tenho uma especialização em educação agrária economia camponesa; é a educação do campo e a cultura familiar camponesa, pela UFPR, em dois mil e sete. Tenho mestrado em patologia clínica, em dois mil e dez, pela Universidade Rural. E agora tava fazendo doutorado em biologia animal (...) E tô tentando, agora, mestrado no PPGDT já pra dois mil e dezenove (...) A segunda graduação foi uma questão justamente de buscar uma visão mais administrativa da coisa. De como realmente funciona uma universidade pública. Por isso, o curso de administração pública. Como funciona o órgão público? (E4, linhas 38-42/44-45/379-382).

Esta busca por satisfazer a necessidade cognitiva se mostra intensa, que 3 técnicos relataram optar permanecer trabalhando na Universidade para poder continuar conciliando trabalho e estudo, declinando quando tiveram a oportunidade de trocar para empregos mesmo que os remunerassem melhor, mas sem oportunidade de continuar os estudos. Ou, como manifestou o entrevistado E5 que largou a carreira de fotógrafo que estava iniciando para voltar a estudar:

Quanto mais eu trabalhava mais eu ganhava, saca? E isso é bom pra caramba. Dinheiro a gente gosta, todo mundo quer. Gastar é maravilhoso (...) Aí me dediquei a foto, trabalhei alguns anos com foto. E aí voltei pro doutorado já com cabeça fresca, estudando mais, sabendo exatamente o que eu queria fazer (E5, linhas 600-601/608-610).

A 3ª necessidade de crescimento percebida foi a *necessidade de transcendência*, categoria 4.4.3. O atendimento desta necessidade foi identificada tanto através da entrega de seu tempo e dificuldades perante as condições físicas de trabalho que os técnicos

expressaram realizar no exercício de sua profissão, e na sua preocupação constante com a formação dos alunos que atendem, o que deu origem a subcategoria 4.4.3.1, *altruísmo*.

(...) o que me faz vir é o critério aluno. É olhar pra eles e, cara, eles não têm culpa das nossas dificuldades. Eles não têm culpa daquilo que a gente vivencia (E4, linha 439).

As ações altruístas destes técnicos de laboratório ficam evidentes quando expressam sua satisfação em conseguir ajudar os alunos mesmo em condições que não sejam relativas à execução de suas tarefas.

Alunos que muitas vezes entra aqui com vontade até de se matar, que tem dificuldades no estudo; você tem oportunidade de sentar, conversar, ser um pouco mãe pra eles. Que a mãe deles estão distantes muitas vezes. E de repente tá ali buscando socorro em você. Então, meu trabalho não é só executar minhas tarefas, mas também muitas vezes é dar um pouco de amor, botar no colo. A minha casa fica cheia porque as vezes tá com problema aí eu abro essa minha porta (E10, linhas 426-431).

Inclusive, acreditam que poderiam contribuir ainda mais com a formação dos alunos caso fosse ofertada essa oportunidade.

Mesmo que a pedagogia não esteja diretamente ligado a formação da química (...) Eu acho que posso contribuir quanto a isso. Eu acho que eu tô vendo alguns alunos com deficiência, algumas deficiências. E eu acho que dá pra contribuir com isso. É alunos com deficiência auditiva com algum outro transtorno que tá chegando na universidade. E não adianta você de repente não ter formação. De repente eu, vamos supor, se chegasse um aluno com a deficiência auditiva, minha área é educação, e eu tenho uma formação técnica. Então, eu acho que eu posso ser esse *link*, não necessariamente na Engenharia Química, mas eu posso de repente atuar em laboratórios. Eu acho que a Rural poderia investir em mim nisso. Assim, numa capacitação voltada pra educação (E17, linhas 377-378/379-387).

Além dessa preocupação que os técnicos declararam de proporcionar uma melhor qualidade de vida aos alunos e impactar positivamente em sua formação, também revelaram preocupação quanto ao retorno que proporcionam para a sociedade, revelada na subcategoria 4.4.3.2 - *Visão sistêmica*.

Então esse, pra mim, é o grande papel do servidor. E é o que me motiva a trabalhar, e atender bem, a fazer bem o meu trabalho. É saber que eu não tô... que eu faço parte de um sistema que ajuda a desenvolver o país e, principalmente, as camadas mais necessitadas da sociedade (E2, linhas 150-153).

Dessa forma, se manifestaram dispostos a executar voluntariamente projetos de extensão universitária como forma de obter satisfação ajudando a promover o desenvolvimento da sociedade.

(...) eu gosto de lidar com os agricultores no projeto de extensão. Assim, as vezes parece que o que a gente sabe todo mundo sabe, ou que é muito pouco. E quando você vê, você consegue ajudar muita gente. Eu acho isso bem bacana (E11, linhas 129-132).

A 4ª e última necessidade, a de *autorrealização*, foi subdividida em outras 3 categorias: 4.4.4.1- *Evolução pessoal*, uma vez que os técnicos de laboratório expressam



satisfação na percepção sobre de si mesmos ao comparar quem eram ao ingressar na Universidade e quem são hoje.

Ah, eu conheci muita gente diferente aqui, pessoas que eu tinha preconceito. E você vê que são pessoas como qualquer outras assim. Eu conheci gente de vários jeitos aqui. Eu acho que isso acrescentou muito na minha vida (E14, linhas 380-382).

Já a categoria 4.4.4.2- *Felicidade de desempenhar* sua carreira, foi criada a partir dos relatos dos técnicos que manifestaram identificação com o trabalho que realizam nos laboratórios, uma vez que segundo eles, trabalhar em laboratórios, muitas vezes foi uma opção pensada e almejada desde o ensino médio, significando para eles uma realização pessoal ocupar esse cargo atualmente.

Acho a química bonita. Acho legal. Acho que essa parte de descobrir, como nem sempre dá essa coisa certinha, isso me encanta. Eu gosto do que eu faço. Eu acho que trabalhar infeliz é ruim. Eu já trabalhei infeliz. E também se eu não puder contribuir seja aqui ou em qualquer lugar não vejo propósito (E17, linhas 370-374).

A última necessidade de auto realização que foi possível evidenciar que motiva os técnicos de laboratório, e que foi identificada entre os técnicos não pioneiros com qualificação acima dos requisitos, é a *realização de um sonho profissional*, descrita em 4.4.4.3. Esta categoria foi criada a partir de uma busca profissional contínua pela carreira de magistério que 10 dos 12 técnicos não pioneiros de laboratório manifestaram. Os técnicos não pioneiros não manifestaram essa necessidade. Perguntado sobre seu principal objetivo de realizar a pós-graduação, o técnico E6 foi enfático:

Eu gostaria muito de dar aulas. Eu quero ser professora. E a ideia era trabalhar aqui (Química) (E6, linhas 225-226).

Assim, a partir dos dados empíricos, revelou-se do campo que os técnicos de laboratório apresentam perfil profissional e acadêmico que os distinguem e um *continuum* motivacional satisfaciente relativo à sua motivação para o trabalho. Os servidores técnicos que atuam em laboratórios apresentam um desencadeamento motivacional pelo qual atendem 7 dos 8 tipos de necessidades humanas propostas por Maslow (1943/1962). A necessidade fisiológica, que é a necessidade de deficiência mais básica segundo Maslow, parece estar atendida de modo que não foi apontada pelos entrevistados. Se revelaram, 3 necessidades de deficiência e 4 necessidades de crescimento, nos termos desse autor. Assim, dois diferentes processos motivacionais se distinguiram, os dos pioneiros e os dos não pioneiros. Os **técnicos pioneiros** ingressaram antes de 1988, portanto sem concurso público, se apresentam *menos insatisfeitos* quanto às suas **necessidades de deficiência**, ou seja, a necessidade de segurança, a necessidade social e a necessidade de estima e *mais satisfeitos* quanto às suas necessidades de crescimento, ou seja, a necessidade estética, a necessidade cognitiva, a necessidade transcendente e a necessidade de autorrealização.

Já os **técnicos não pioneiros** ingressaram por concurso público e possuem qualificação acima dos requisitos, apresentam-se *mais insatisfeitos* quanto às **necessidades de deficiência**, ou seja, a necessidade de segurança, a necessidade social e a necessidade de estima e *menos satisfeitos* quanto às **necessidades de crescimento**, ou seja, a necessidade estética, a necessidade cognitiva, a necessidade transcendente e a necessidade de autorrealização.

A principal **necessidade de deficiência** que os técnicos não pioneiros revelam buscar atender é necessidade de Segurança para exercer o trabalho, correspondente à necessidade maslowniana de segurança.

A principal **necessidade de crescimento** que os técnicos não pioneiros revelam buscar atender é a “*realização de um sonho profissional*”, correspondente à necessidade maslowniana de autorrealização.

Após se revelar a descrição detalhada e a conexão entre cada categoria, no capítulo seguinte serão discutidas à luz da teoria os achados do campo para chegar à resposta de pesquisa fundamentada empírica e conceitual.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS À LUZ DA BASE TEÓRICA

Nesta seção, discute-se os resultados do campo à luz do referencial teórico sobre o processo motivacional desencadeado pelas necessidades humanas no trabalho dos TAE.

Cumpramos ressaltar que o foco deste trabalho é entender como se dá o desencadeamento do processo motivacional dos sujeitos entrevistados. Para tanto, cada categoria da matriz criada será discutida visando responder: “Como o processo motivacional no trabalho é influenciado pelas necessidades humanas de crescimento dos servidores públicos que atuam em laboratórios de uma Instituição Federal de Ensino Superior?”

Entende-se que em qualquer grupo de pessoas existirão objetivos diversos, por vezes incompatíveis e que dificilmente se chegará a um comum acordo, visto que nas organizações diversas racionalidades atuam simultaneamente (WEICK, 1973), entretanto, “a motivação para o trabalho depende do significado que cada um atribui a ele” (BERGAMINI, 2008, p. 11). Logo, descrever o processo motivacional deste grupo de servidores propicia identificar convergências de objetivos individuais e coletivos.

Os depoimentos dos 17 técnicos de laboratório e a observação de seu cotidiano *in loco* permitiram entender suas semelhanças e diferenças.

### 5.1 PRIMEIRA CATEGORIA - PERFIL PROFISSIONAL E ACADÊMICO

Foi possível perceber que entre os cargos laboratoristas se apresenta no grupo examinado, uma diferença marcante quanto ao tempo de serviço no cargo: De um lado os técnicos **pioneiros**, com entre 32 e 43 anos de serviço na universidade e, de outro, os técnicos **não pioneiros**, com qualificação acima dos requisitos com entre 14 e 2 anos e 6 meses de serviço na universidade.

CATEGORIAS	CATEGORIAS DE 1º ORDEM	CATEGORIAS DE 2º ORDEM
4.1- Perfil profissional e acadêmico	4.1.1- Forma de ingresso	4.1.1.1- Pioneiros
		4.1.1.2- Não pioneiros

Cumpramos ressaltar que o fator idade, como componente da diversidade geracional parece não influenciar tanto quanto o tempo de serviço na construção da subjetividade individual destes técnicos.

Por exemplo, entre os 5 técnicos pioneiros, 4 técnicos pertencem à geração *baby boomers*: E7, E8, E10 e E13. Já o técnico E 12, à geração “x” (JAESCHKE, 2014).

Entre os técnicos não pioneiros, dos 12 técnicos correspondem a geração “x” juntamente com E12: E4 e E15. E os outros 10 técnicos correspondem à geração “Y” (JAESCHKE, 2014).

Contudo, ao verificar o perfil profissional e acadêmico e a forma de ingresso destes técnicos, foi possível evidenciar que o tempo de serviço mostrou-se mais preponderante na construção da subjetividade individual do que a geração destes técnicos, sendo assim, categorizados em duas categorias em função do seu tempo de serviço, ao invés de 3 em função de sua idade e geração.

Ou seja, o corpo de sentidos e significados que estes técnicos acumularam durante sua experiência de vida social e profissional assumem papel interior em sua identidade que os faz pensar e agir (BERGER; LUCKMANN, 2011). Em específico, os sentidos e significados distintos entre os 4 baby boomers, os 3 da geração X, e os 10 da geração Y influenciam na compreensão do papel de seu cargo e o tipo de vínculo construído com seu trabalho em função do tempo que atuam na universidade.

### 5.1.1 Pioneiros

Esta categoria agrupa os técnicos que ingressaram na Universidade antes da exigência legal de realização concurso público 1988 estabelecida pela Constituição Federal de 1988. Os técnicos deste grupo etário vivenciaram um tipo de gestão diferente da gestão praticada atualmente na UFRRJ. Seus relatos se mostraram ricos para perceber como se deu o processo de construção e evolução da gestão da categoria dos técnicos de laboratório na UFRRJ, como por exemplo as conquistas como flexibilidade de horário para estudar, o direito à participação em colegiados e o voto paritário podendo este ser o motivo de se mostrarem mais satisfeitos no trabalho.

Percebeu-se que estes técnicos se enquadram no modelo de carreira tradicional, proposto por Chanlat (1994), ou seja, são predominantemente homens, e no trabalho valorizam a estabilidade e a hierarquia linear vertical.

Estes técnicos atribuem importância ao seu tempo dedicado à Universidade e as relações interpessoais conquistadas nesse tempo.

Ah, o meu chefe é mais que um chefe pra mim, ele é meu amigo. (...) Foi um estudante aqui, passou aqui por esse laboratório, hoje é meu chefe (E10, linhas 226/227-228).

São estes técnicos por iniciativa própria os que realizam treinamento de novos técnicos de laboratório, uma vez que na universidade ainda não possui um programa de treinamento específico de técnicos de laboratório ingressantes e, o processo de adaptação e aprendizagem é realizado ainda informalmente na prática, como será tratado na categoria 4.2.2 “*Processos de gestão e relações de trabalho*”.

Acontece de alguma coisa dar errado, mas resolve tudo numa boa, né. Até porque todo mundo aqui me conhece muitos anos aqui. Só dois professores aqui, só dois professores no departamento todo que quando eu cheguei já tava aqui, o restante é tudo novo. Eu já tava aqui quando eles chegaram, se formaram, passaram pra professor (E13, linhas 472-476).

Singular nestes técnicos é o sentido que atribuem ao seu trabalho, pois foi identificado que estes técnicos possuem um vínculo profundo com seu trabalho e o valor a ele atribuído, que ultrapassa a valoração profissional, se estendendo à valoração pessoal, indicando como apontara Chanlat (1994), que para estes técnicos, o trabalho possui caráter simbólico.

A entrevistada 10, ao responder sobre o significado que atribui ao seu trabalho declara que é o que dá sentido à sua vida:

Ah, minha vida (...) Eu amo. Eu só acho que eu sou uma das poucas pessoas que gostam trabalhar. Eu gosto de estar aqui. Eu gosto de chegar. Eu gosto de chegar até o meu trabalho. Tenho ciúmes das minhas coisas, porque eu gosto, gosto do que faço. Não faço por fazer, faço porque gosto (E10, linhas 213/215-218)

Já E8, relata as frustrações de um amigo seu que se aposentou e após um curto período começou a desenvolver variadas atividades a fim de se ocupar e se sentir útil:

Fulano, não faz a m... que eu fiz não, cara. E eu “o que foi, cara?”, ele [me disse] “não aposenta não que é um saco, eu me sinto um inútil. (...) Cara, você tem que ter um compromisso, você tem que sair. Como é bom, cara, ter o que fazer pra não sentir um inútil (E8, linhas 130-132/136-137).

Dessa forma, parece que estes **técnicos pioneiros** permanecem motivados com o sentido que encontraram em seu trabalho, coadunando com Bueno (2002) uma vez que o homem se sente motivado quando enxerga sentido naquilo que realiza.

As necessidades sociais classificadas de deficiência (Maslow, 1943) sendo atendidas permitem desencadear necessidades superiores. E uma boa relação interpessoal com os colegas de trabalho influencia aumentando o nível de satisfação com o trabalho (GRADIN *et al*, 2018). Como se ilustra no trecho da observação direta de E8:

(...) antigamente nós técnicos de laboratório nos reuníamos pelo menos uma vez por mês para trocar ideia. Geralmente assim a gente ficava sabendo de curso bom para fazer, ou aprendia algo novo com técnicos de outros institutos. Na época eu fiz amizade com uma técnica lá do Instituto de Tecnologia que é longe pra caramba. (observação direta com E8)

Assim, é possível afirmar que para o **técnico pioneiro**, as relações interpessoais são relevantes em sua motivação para o trabalho, como afirma Bergamini (1973) sobre os relacionamentos humanos quando destaca que o coleguismo, a oportunidade de trocas afetivas e a alegria de pertencer a um grupo são motivadores

Destaca-se que estes técnicos já estão em abono permanência, significa que mesmo com o tempo suficiente para se aposentar decidiram não fazê-lo ou, próximos de se aposentar, podendo vagar seus cargos por aposentadoria a qualquer momento, o que significaria uma perda à Universidade, pois além de não poder mais contar com a experiência destes técnicos no treinamento dos novos, não será possível a realização de concursos para ocupar essas vagas estabelecido no Decreto Lei nº 9.262/2018 que extingue diversos cargos públicos da administração pública federal direta, indireta e fundacional, entre estes, os cargos de assistente e de auxiliar de laboratório.

Outro grupo diferenciado se compõe de técnicos com menos de 14 anos de exercício.

### 5.1.2 Não pioneiros

Os técnicos enquadrados nesta categoria ingressaram após 1988 quando foi estabelecida a exigência legal de concurso público. Diferem dos técnicos pioneiros pois percebem ter passado uma maior dificuldade para seu ingresso pelas provas cada vez mais difíceis e pela competitividade existentes nos concursos públicos o que segundo eles, lhes demandou maior nível de conhecimento que aos que ingressam no cargo sem concurso.

Devido a essa qualificação que possuem acima dos requisitos, estes técnicos manifestaram sua insatisfação quanto a simplicidade de seus cargos, uma vez que sua

rotina de trabalho é repetitiva e não abre espaço à inovação e a criatividade. Neste sentido, como apontado por Maslow (1962), as potencialidades são como necessidades, e por isso, querem ser utilizadas.

Ainda, esta qualificação acima dos requisitos e frustração com a natureza repetitiva do cargo que exercem sinaliza para uma alta rotatividade de técnicos em seus laboratórios, uma vez que estes técnicos já expressaram frustração nos cargos que ocupam.

Não faz muito sentido você ser um doutor e continuar fazendo cargo, a função do cargo mais basal que tem (E3, linhas 292-293).

Então, eu não pretendo sair da Rural, eu pretendo sair do nível que eu tô (E16, linhas 135-136).

Uma vez que se promova a adaptação dos cargos aos indivíduos que os ocupam, ao invés de adaptar os indivíduos aos cargos ocupados, pode dar início a um processo capaz de culminar no desbloqueio das motivações (BERGAMINI, 2008).

Cumpramos ressaltar, que o fenômeno da qualificação acima dos requisitos parece ser uma tendência no serviço público federal. Neste sentido, Ferreira (2016) sobre trabalhadores de instituição psiquiátrica; Klein e Mascarenhas (2016) com servidores da carreira de especialistas em políticas públicas; Salles e Villardi (2016) e Cruz, Queiroz e Lima (2014) com servidores de universidades públicas, apontam que os servidores daquelas respectivas pesquisas detinham formação superior à exigida de seus cargos.

Os 17 técnicos de laboratório demonstraram possuir insatisfação com as condições externas ao seu trabalho, que a seguir se apresenta.

## 5.2 SEGUNDA CATEGORIA - CONDIÇÕES EXTERNAS

A categoria fatores externos engloba a relação de técnicos de laboratório com trabalho revelados. Fatores externos ou higiênicos são definidos por Herzberg *et al* (1959) como aqueles quando presentes, servem para inibir a insatisfação, mas sua presença não motiva.

A partir dos dados coletados em campo, foi possível detalhar 4.2 em 4.2.1 e 4.2.2 e listar fatores por eles percebidos que constam no **Quadro 9**.

CATEGORIAS	CATEGORIAS DE 1º ORDEM	CATEGORIAS DE 2º ORDEM
4.2- Condições externas	4.2.1- Razões para o ingresso	4.2.1.1- Comodidade
	4.2.2- Processos de gestão e relações de trabalho	4.2.2.1- Gestão intraorganizacional, ambiente macro
		4.2.2.2- Gestão intrasetorial, ambiente micro

**Quadro 9** - Fatores externos percebidos segundo os entrevistados

Fatores externos causadores de menos insatisfação	Fatores externos causadores de mais insatisfação
Distância/Proximidade da família	Infraestrutura
Flexibilidade de horário para estudar	Sentimento de injustiça quanto ao tratamento dispensado a outros servidores
Oportunidade de participação no processo decisório em aulas práticas laborais e representação em conselhos universitários	Jogo político partidário requerido para realizar o trabalho do técnico
	Pouca oportunidade de participação em projetos
	Falta de capacitação própria e dos gestores
	Instrumentalidade na gestão e nas práticas cotidianas
	Atendimento no Departamento de pessoal (somente percebido pelos pioneiros)

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados no campo e em Herzberg *et al* (1959)

Com base em Herzberg *et al* (1959) se entende que as dez condições acima apontadas correspondem à organização, são independentes das necessidades ou desejos dos técnicos, logo constituem condições externas que junto com a motivação intrínseca do servidor, compõem a sua força motivacional. Para manter a força motivacional dos indivíduos Herzberg indica prevenir esta situação de insatisfação fornecendo os fatores extrínsecos ou higiênicos componentes do processo motivacional visando manter a força motivacional dos indivíduos para então poder estimular a motivação intrínseca que cada indivíduo traz ao ingressar em uma organização oferecendo-lhe oportunidades e desafios nas atividades que realizam, denominado enriquecimento do trabalho. No Brasil, Bueno (2002), reconhece também uma condição necessária a organização fornecer os fatores higiênicos e que embora estes não sejam capazes de influenciar a motivação intrínseca, minimizam a insatisfação gerada pelas condições de trabalho sobre as quais os indivíduos não têm alcance.

Significa que a presença de fatores higiênicos por si só não motiva, mas sua ausência insatisfaz (HERZBERG *et al*, 1959), logo, reduzir a insatisfação com estes fatores higiênicos é condição necessária para que os técnicos passem a buscar satisfazer suas necessidades intrínsecas, ou seja, as de crescimento, nos termos de Maslow (1943). Assim, as razões de ingresso dos técnicos revelam seus motivos para ingressar na UFRRJ.

### 5.2.1 Razões para o ingresso

Identificaram-se vários motivos alegados para ingressar na universidade, como estabilidade em relação ao setor privado, entretanto, a maioria dos técnicos entrevistados admitiram ter escolhido a universidade para trabalhar pelo mesmo motivo: a comodidade, como a seguir se detalha.

#### 5.2.1.1 Comodidade

A categoria *comodidade* engloba a distância, o trânsito, a proximidade à família e já ser estudante da universidade, entre os motivos mais mencionados para trabalhar na UFRRJ:

Surgiu na época o concurso pra Rural e pra Unirio, passei pros dois. Optei pela Rural pela facilidade de trânsito. Moro na baixada, então, pra mim, seria mais perto (E2, linhas 41-43).

Então, eu moro em Seropédica então fazer concurso pra Rural era mais do que normal, né. Acho que é um sonho de consumo (E16, linhas 81-82).

Embora a universidade conte com uma política de ofertar casas funcionais a seus servidores, os técnicos entrevistados manifestaram que não possuem condições de manter uma casa no município de Seropédica pois suas famílias permanecem em suas cidades de origem, o que segundo eles, torna financeiramente inviável o sustento de duas residências.

Distância da residência, trânsito para deslocamento, proximidade da família são condições capazes de influenciar tanto positivamente quanto negativamente uma vez que o não fornecimento de fatores higiênicos na organização causa insatisfação com o trabalho que o indivíduo realiza (HERZBERG *et al*, 1959).

## 5.2.2 Processos de gestão e relações de trabalho

Esta categoria foi elaborada para englobar as condições relativas à gestão na universidade, na percepção dos técnicos de laboratório. Foram detalhadas duas subcategorias: *Gestão intraorganizacional*, *ambiente macro* e *gestão intrasetorial*, *ambiente micro*, que a seguir se discute.

### 5.2.2.1 Gestão intraorganizacional, ambiente macro

A categoria *Gestão intraorganizacional*, *ambiente macro* engloba as ações universitárias em uma perspectiva organizacional como um todo. Ou seja, como as ações da gestão da administração superior são consideradas, na percepção dos técnicos de laboratório.

A flexibilidade de horário, apontada como a principal condição de satisfação no trabalho por todos os 17 técnicos entrevistados. E a flexibilidade de conciliar trabalho e estudo foi apontada como a principal condição de satisfação no trabalho entre os 12 técnicos não pioneiros. Assim, parece ser imprescindível que esta condição se mantenha para a manutenção de satisfação no trabalho destes técnicos.

A condição externa “*flexibilidade de horário para estudar*” está intrinsicamente conectado à necessidade de crescimento “*necessidade cognitiva*” e à necessidade de crescimento “*realização de um sonho profissional*”. A realização de uma, é condição necessária a realização da outra.

Revelou-se que a fim de realizar seus anseios profissionais, os técnicos buscam atender sua necessidade cognitiva cursando estudos e reconhecem que só é possível de ser atendida pela concessão praticada na organização de flexibilidade de horário de trabalho permitindo-lhes conciliar seu trabalho com o estudo que realizam.

É um trabalho que me permitiu crescer, estudar e tentar galgar uma coisa melhor, nesse ponto (E5, linhas 176-177).

Por exemplo, meu mestrado eu consegui tranquilamente, ninguém me barrou. Consegui liberação. Foi tranquilo (E14, linhas 188-189).

Já a *infraestrutura da universidade* considerada precária foi apontada como a principal insatisfação pelos 17 técnicos de laboratório:

Eu acho uma vergonha na entrada do prédio principal desse jeito. Então, isso tem que mudar, tem que consertar. Tem que colocar pessoas que não queira somente receber, ter lucro, mas pessoas que têm amor pela instituição pra

olhar isso. Hoje as pessoas estão assim: “ah, tô ganhando o meu, tô fazendo o meu, tô nem aí”. A Rural tá acabada, rapaz. Eu quando cheguei aqui essa Rural era bonita, era cuidadinha. Olha só como tá a Rural de trinta anos pra cá, como essa Rural está toda destruída (E10, linhas 499-504).

Ainda, a forma como é realizado um *jogo político*, percebido pelos técnicos na universidade, foi apontado como outro gerador de insatisfação sendo considerado desagregador e excludente:

A política na universidade. Uma política segregada, dura cem por cento. Assim, você vê uma questão de uma segregação muito grande entre técnicos administrativos, docentes, alunos e terceirizados (...) É sempre uma visão partido político, partidária, pessoal, ou seja, um departamento, um certo instituto, que apoia uma campanha política e o outro que não apoia. Você vê um departamento, que um instituto apoiou, certo ponto, receber todas as benesses e o outro que foi contra, ou teve a opinião contrária aquela gestão no poder, receber praticamente nada ou zero de incentivo, entendeu? (E4, linhas 143-145).

Os técnicos consideram também que a *forma de tratamento dispensado* aos servidores não é realizada de maneira equânime gerando um sentimento de injustiça entre os servidores foi citado como gerador de insatisfação:

A gente tem colegas que não se empenham o quanto deveriam, e acaba que a gestão acaba meio que colocando panos quentes pra não criar nenhum tipo de incômodo” (...) “Poxa, não é justo eu trabalhar, eu me dedicar e ver um outro par me dizer que: ah, não quero. Não vou contribuir, não quero contribuir (E2, linhas 475-477/479-480).

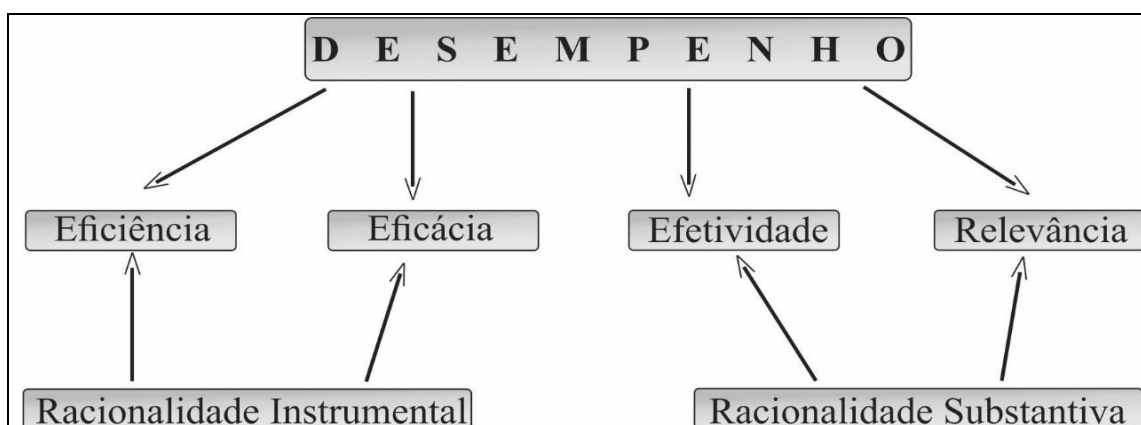
(...) a gente vê em determinados lugares por aí fica assim. O cara não vem na universidade e ganha a mesma coisa ou mais que você (E13, linhas 655-656).

Este sentimento de injustiça no trabalho é capaz de frustrar os técnicos de laboratório uma vez que segundo Adams (1963), os indivíduos irão se motivar ou se frustrar em função da presença ou não do sentimento de justiça. Para o autor, as pessoas se comparam com os outros indivíduos no mesmo trabalho em busca de justiça. Assim, através de comparações, o sentimento de justiça pode estimular a motivação e o sentimento de injustiça pode frustrá-las (ADAMS, 1963).

A *instrumentalidade na gestão* também foi apontada como geradora de insatisfação. Levando-se em consideração os relatórios de gestão, e as falas dos técnicos, é possível concluir que a UFRRJ tem adotado práticas orientadas pela razão instrumental, como apontado no modelo operacional para a definição de elementos constitutivos de racionalidade, destacados por Brulon, Vieira e Darbilly (2013).



**Figura 3** - Modelo operacional para a definição de elementos constitutivos de racionalidade



Fonte: Brulon; Vieira; Darbilly, 2013, p. 10.

Com base no modelo proposto por estes autores e da percepção dos técnicos, deduz-se que existe uma predominância da razão instrumental nas ações da gestão universitária evidenciada nas expressões: maximização de recursos, foco em resultados, estabelecimento de metas, alcance de objetivos, produtividade como ilustra E9.

Olha, um fator que eu percebo, não necessariamente comigo, mas eu ouço os mais antigos criticarem, eu acho isso bastante temerário que é, assim, a valorização do servidor muito em função do momento que ele tá ativo. Então, assim, eu sei dos funcionários mais antigos que a partir do momento que não tava com a mesma produtividade não foram valorizados anos de esforço (E9, linhas 173-177).

Por outro lado, foi percebido entre os técnicos expressões que sugerem uma racionalidade substantiva pelas expressões sobre seu papel: realizar um bom trabalho, desenvolver o país, atender demandas da sociedade, uma gestão que privilegie a formação dos discentes.

E é o que me motiva a trabalhar, e atender bem, a fazer bem o meu trabalho. É saber que eu não tô... que eu faço parte de um sistema que ajuda a desenvolver o país e, principalmente, as camadas mais necessitadas da sociedade (E2, linhas 151-153).

Essa gestão baseada apenas em uma lógica instrumental é creditada pelos técnicos à *falta de capacitação dos gestores* da UFRRJ.

Então, eu percebo vários casos de gestão, de dimensionamento, de até a questão de incentivo de valorização da equipe, principalmente porque falta conhecimento (...) eu acho que o mais difícil pras pessoas, quando assumem esses cargos administrativos, é a gestão de pessoas, que elas não têm essa formação, mas é que precisam ter; que elas vão ter que administrar pessoas (E9, linhas 344-346/349-351).

Outra prática que para os técnicos instrumentaliza o seu trabalho é a forma de alocação destes em suas atuais unidades de trabalho (lotação). Como os concursos para preencher estes cargos são de nível fundamental e médio, ao decidir a lotação do novo servidor técnico de laboratório a sua formação superior não é considerada pela gestão como apontou E11,

Quem tomou posse primeiro escolheu o primeiro local que queria ir. Aí, quando eu fui tomar posse não tinha, eu queria vir pra aqui porque eu tinha feito química, não tinha mais vaga na Química (...) Quando eu cheguei na fisiologia descobri o que que era pra fazer e não quis ficar. Aí, pedi pra sair (E11, linhas 278-280/282-283).

Destarte, pode-se perceber pela fala de E11, que esse tipo de critério provoca frustração do técnico quando ele acredita que não tem espaço para usar sua maior qualificação em um laboratório compatível com a sua formação e ainda indica a percepção de ter recebido ao ser alocado tratamento diferente de outros aprovados.

Essa alegada instrumentalidade na gestão que é vista como sem critérios para alocação de todos os técnicos coaduna com Gradin *et al* (2018) quando alertam que os gestores na administração pública tendem a focar em serviços operacionais e a serem mais engessadas em virtude de determinações legais. Deduz-se que ao se restringir ao requisito mínimo do edital de concurso para a vaga de técnico, não se aproveita a maior qualificação dos aprovados.

Por fim, somente entre os técnicos pioneiros foi revelado uma relação percebida como difícil com o Departamento de Pessoal da Universidade, como segue:

Desagrada? Eu acho que, pra não dizer que não tem nada que me desagrada, o atendimento do departamento pessoal (E13, linhas 229-230).

Gente folgada não é comigo. "O senhor tá pensando que é só o senhor?" Então, são essas coisas que... Aí, tu vai no DP agora o atendimento é segunda, quarta e sexta, porque terça e quinta é trabalho interno. Não é mais como antigamente "chama fulano". Aí você vai lá, a pessoa não tá e pedem para retornar mais tarde (E8, linhas 598-601).

Esta insatisfação percebida na interação com outra unidade pode ser fruto das mudanças que ocorreram nos últimos anos na gestão universitária, principalmente após 2008 com a adesão da UFRRJ ao Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras - REUNI e em 2016 com a implementação do novo Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas - SIGAA.

Aparentemente estes técnicos pioneiros acostumados a uma gestão mais pessoal e informal, apresentam dificuldades para se adaptar a essa gestão formal, impessoal e informatizada.

Ao fim desta seção, é possível concluir que são muitos os fatores externos de insatisfação percebida pelos técnicos de laboratório e ações urgentes e específicas direcionadas à categoria precisam ser implementadas.

Se não sanadas estas insatisfações, a universidade poderá permanecer ou piorar esse atual cenário de alta rotatividade de técnicos, como verificado no relatório de gestão de 2016. Em casos extremos, a universidade poderá ser tida como inimiga de seu próprio corpo técnico, que se sente flagelado e impotente diante de tamanhas frustrações.

Esse sentimento de frustração foi recentemente personificado pelo corte em massa do adicional de insalubridade da categoria que ficou, em alguns casos, lutando anos para ter seu direito devolvido. Este sentimento de descrença e desconfiança em relação a universidade pode ser sentida a partir do relato de E4:

(...) a única coisa que a gente pode dizer de satisfação com a universidade me dá, é o prazer de ver um aluno formado. Isso seria uma coisa prazerosa intangível que a universidade me dá que ela não pode mexer, não pode tocar, não pode me tirar" (E5, linhas 515-516).

A partir dos relatos acima, foi possível identificar dez fatores externos que causam maior e menor insatisfação, sob a ótica dos técnicos de laboratório no que tange aos Processos de gestão e relações de trabalho.

A seguir, serão apresentadas as condições externas que causam maior ou menor insatisfação em uma perspectiva micro, ou seja a percepção sobre a gestão intersetorial e relações de trabalho vivenciadas pelos entrevistados.

#### 5.2.2.2 Gestão intrasetorial, ambiente micro

Esta categoria denomina as ações de gestão universitária percebidas em uma perspectiva micro ou seja, nas respectivas unidades da organização e entre os usuários diretos dos técnicos entrevistados. Ou seja, as ações gerenciais realizadas dentro dos Institutos, dos Departamentos e dentro dos laboratórios, aquelas consideradas de menor insatisfação e as geradoras de maior insatisfação na percepção dos técnicos de laboratório.

Uma frustração relatada pelos técnicos é que consideram suas atividades cotidianas repetitivas, pouco desafiadoras e subordinadas. Sugerindo existir uma insatisfação por seu trabalho ser por eles percebido instrumental.

(...) a nossa função dentro do trabalho é auxiliar os professores dentro das aulas práticas aos alunos (E4, linhas 79-80).

O papel dos gestores é o de ajudar as pessoas a alcançar suas próprias potencialidades, como afirmam Davel e Vergara (2010b, p. 278), “*a gestão deve ser aprimorada com base na riqueza e complexidade das pessoas que dinamizam a vida organizacional*”, ou seja, não se aproveitar as potencialidades dos técnicos parece gerar insatisfação com o trabalho que realizam, como manifestou E3:

É isso que eu acho engraçado, né, o posicionamento que a gente tem como aluna, eu recebo tantos convites, eu me sinto tão capacitada. Como técnica eu nunca tive essa oportunidade e eu achava que eu não tinha capacitação, não tinha o perfil, por isso, eu não era requisitada. Então, a gente vê que são tratamentos completamente diferentes quando você é visado como um aluno, um cara que produz, e como você é visado como técnico, que é um mero empregado que tem que atender as necessidades da Universidade (E3, Mestre em C&T e alimentos, 8 anos de casa, linhas 397-403).

Essa insatisfação, se deve segundo McGregor (1960), porque os indivíduos querem usar suas potencialidades e assumir riscos e quando não é possível utilizá-las em sua totalidade, gera-se frustração. Ajudar as pessoas a alcançar suas próprias potencialidades caberia aos gestores como afirmam Davel e Vergara (2010b).

Essa ajuda praticada pode ser evidenciado nos técnicos que com maior espaço para desenvolver suas potencialidades em sua unidade de trabalho, e têm oportunidade de participar de atividades como pesquisa e extensão:

Então, é uma relação legal. A gente não é só um empregado que monta e desmonta. A gente tá presente com eles, então, eu acho que isso faz diferença (E16, linhas 310-312).

Além de diminuir a insatisfação dos técnicos, esse aproveitamento de potencialidades, apresentaram impacto diretamente na produção de serviços da universidade, uma vez que os técnicos com espaço para atuar voluntariamente em atividades acadêmicas revelam produtividade nestas atividades.

Projeto de pesquisa a gente fez quatro. Quatro? Tem o da Beltrana que é junto com o do Sicrano, mas a Fulana desenvolveu dois. Tem o da outra, que a outra desenvolveu dois. Então, pesquisa foram quatro no ano. E extensão esse ano deve ter tido uma ou três (E11, linhas 411-414).

Um dado por observação *in loco* sobre o prazer no trabalho ocorreu durante a entrevista com E1. Devido à proximidade do entrevistado 1 com o autor desta pesquisa, sabia-se *a priori* da realização de um projeto de extensão realizado no Instituto de Química que vem ganhando espaço dentro da Universidade recentemente. Entretanto, mesmo após ser indagado 4 vezes sobre todas as suas atividades, o entrevistado 1 não mencionou a realização do projeto, indicando que para este técnico, realizar a atividade de extensão é considerado prazeroso e o seu trabalho no laboratório pode possuir um significado negativo. Ou seja, realizar extensão para este técnico não é percebido como um trabalho, pois trabalho possui uma conotação negativa restritiva as tarefas do cargo.

Outra condição comum percebida com todos os entrevistados se refere a forma como se aprende a execução das tarefas. Nenhum entrevistado recebeu treinamento prévio para executar suas atividades e todos relataram ter aprendido suas tarefas na prática, coadunando com Antonacoupoulu (2006) sobre a adoção de aprendizagem na prática informalmente e sua efetiva adoção como ilustra o depoimento de E7,

É, no dia a dia a gente vai aprendendo. Aí vim pra cá também comecei a aprender e, não querendo me gabar, eu acho que eu ainda sei mais um pouquinho do que alguns certos professores. A prática, né, e não a teórica. A experiência, mesmo, da vida (E7, linhas 94-96).

Desta forma, dado que todos os técnicos pioneiros aprenderam suas tarefas laborais na prática e acumularam experiência, estes poderiam compartilhá-la com os novos técnicos de laboratório.

Destaca-se que estes técnicos pioneiro já se encontram em abono permanência ou próximos de se aposentar, os seus cargos podem vagar por aposentadoria a qualquer momento, o que significaria uma perda de conhecimento acumulado e risco de interrupção dos serviços para a Universidade em caso de não poder mais contar com a experiência destes técnicos pioneiros no treinamento dos novos, dado que não haverá mais realização de concursos para ocupar essas vagas extintas pelo do Decreto Lei nº 9.262/2018 que extingue cargos públicos da administração pública federal direta, indireta e fundacional, entre estes, os cargos de assistente e de auxiliar de laboratório.

Logo, é possível deduzir que os técnicos parecem apresentar menor insatisfação em suas relações de trabalho em seu ambiente interno às unidades em nível micro. Contudo, duas ações parecem necessárias para prevenir insatisfação conforme recomendam Herzberg et al (1959) para manter em níveis mínimos essa insatisfação.

- 1) No que tange ao treinamento inicial possível entre pioneiros e novos e a identificação de qualificação e potencial de capacidade vigente dos técnicos;
- 2) No que tange a promover participação, oportunidade de inovação e implementação das potencialidades, através de realização de pesquisas e projetos de extensão.

Ambas ações propiciam diminuir a insatisfação destes técnicos uma vez que revelaram se sentir subutilizados no exercício de suas funções.

Ao término desta subcategoria foi possível identificar as condições de maior e de menor insatisfação dos técnicos de laboratório pioneiros e não pioneiros frente aos aspectos micro do seu trabalho revelado nesta categoria 5.2.2.2.

Fatores externos compõem o processo motivacional dos técnicos associados aos fatores intrínsecos que provem de suas necessidades humanas no trabalho evidenciadas e

a seguir se discutem, necessidades que energizam e orientam as ações para executar seu trabalho dentre os técnicos de laboratório entrevistados. De deficiência e de crescimento.

### 5.3 NECESSIDADES DE DEFICIÊNCIA

Conforme Maslow (1943/1962), as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia de prepotência<sup>2</sup> relativa. Isso quer dizer, que as pessoas buscam atender necessidades superiores, quando suas necessidades de deficiência são pelo menos em parte satisfeitas.

CATEGORIAS	CATEGORIAS DE 1º ORDEM	CATEGORIAS DE 2º ORDEM
4.3- Necessidades de deficiência	4.3.1- Necessidade de segurança	4.3.1.1- Segurança financeira
		4.3.1.2- Segurança para exercer o trabalho
	4.3.2- Necessidades sociais	4.3.2.1- Relações interpessoais no trabalho
	4.3.3- Necessidade de estima	4.3.3.1- Autoestima
4.3.3.2- Reconhecimento dos outros pelo trabalho realizado pelo servidor		

A partir dos relatos coletados em campo parece que os técnicos de laboratório não buscam em suas atividades laborais saciar necessidades fisiológicas podendo indicar que reconhecem obter alta satisfação desta necessidade.

A seguir serão discutidas as insatisfações reveladas nas necessidades de deficiência percebidas pelos entrevistados, quais sejam: segurança, social e necessidade de estima.

#### 5.3.1 Necessidade de segurança

A necessidade de segurança, corresponde as necessidades de deficiência como descrito na hierarquia das necessidades humanas, se refere a necessidade de o indivíduo se proteger de ameaças (MASLOW, 1962). Significa que os indivíduos que se sentem inseguros imprimirão muita energia para atender esta necessidade. Entre os técnicos de laboratório, essa necessidade se revelou de duas formas: A necessidade de segurança financeira e de segurança física.

<sup>2</sup> “when these in turn are satisfied, again new (and still 'higher') needs emerge and so on. This is what we mean by saying that the basic human needs are organized into a hierarchy of relative prepotency” (MASLOW, 1943, p.373). “(1) There are at least five sets of goals, which we may call basic needs. These are briefly physiological, safety, love, 'esteem, and self-actualization. In addition, we are motivated by the desire to achieve or maintain the various conditions upon which these basic satisfactions rest and by certain more intellectual desires. (2) These basic goals are related to each other, being arranged in a hierarchy of prepotency. This means that the most prepotent goal will monopolize consciousness and will tend of itself to organize the recruitment of the various capacities of the organism. The less prepotent needs are [p. 395] minimized, even forgotten or denied. But when a need is fairly well satisfied, the next prepotent ('higher') need emerges, in turn to dominate the conscious life and to serve as the center of organization of behavior, since gratified needs are not active motivators. Thus, man is a perpetually wanting animal. Ordinarily the satisfaction of these wants is not altogether mutually exclusive, but only tends to be. The average member of our society is most often partially satisfied and partially unsatisfied in all of his wants” (MASLOW, 1943, p.395)

MASLOW, A. H. A Theory of Human Motivation. Psychological Review, v.50, p.370-396, 1943.

Significa que uma “prepotent need” é aquela que exerce a maior influência sobre as ações dos indivíduos. Todos têm uma necessidade prepotente, mas ela varia entre indivíduos. (A. H. Maslow's hierarchy of prepotent needs) ver Maslow, A. H. Social theory of motivation. In M. Shore (Ed.), *Twentieth century mental hygiene: New directions in mental health*. New York, NY: Social Sciences, 1950b, pp. 347-357.

Definição do Merriam Webster Dictionary: Definition of prepotent. a: having exceptional power, authority, or influence. b: exceeding others in power. Sinônimos: Synonyms of prepotency distinction, dominance, eminence, noteworthiness, paramountcy, preeminence, preponderance, preponderancy, prestigiousness, primacy, superiority, supremacy, transcendence.

### 5.3.1.1 Segurança financeira

Segurança financeira foi uma necessidade revelada uma vez que os técnicos de laboratórios consideram que sua remuneração não é satisfatória.

Uma parte que mais desagrada, por exemplo, é a questão financeira (E4, linhas 153-154).

Como a insatisfação quanto a uma necessidade de deficiência motivará ações para saciá-la (Maslow, 1962), logo a insatisfação da necessidade de segurança financeira desencadeia nos técnicos ações para reverter essa insatisfação. Assim, 3 técnicos de laboratório conciliam seu trabalho na UFRRJ com outros, para complementar sua renda:

Fora da Rural eu trabalho na iniciativa privada. Sou professor de química. Dou aula duas vezes na semana em uma escola de ensino médio, Nova Iguaçu, na parte da manhã (E2, linhas 82-84).

Além disso, os técnicos de laboratório se mostraram sobrecarregados no trabalho.

Eu até acho que ganho muito pouco, eu deveria ganhar o um pouquinho mais. Que as vezes eu tenho que ficar até sábado. E trabalho em casa, porque leva tudo isso, tem que calcular em casa pra enviar os resultados (E10, linhas 133-135)

Nesta questão, dado que a gestão da universitária não consegue influenciar na renda de seus servidores porque que o sistema salarial, progressões e promoções na carreira dos servidores do serviço público federal é estipulado em lei, a necessidade de segurança financeira poderia ser atendida mediante criação e remuneração de bancos de talentos para atender serviços específicos.

Visto que a falta de capacitação para a instalação, manutenção e reparo dos aparelhos de laboratório é um problema comum na universidade, a criação de um banco de talentos remunerado seria uma alternativa interessante.

Já teve casos do departamento conseguir um equipamento ótimo e não tem ninguém pra montar. Como que você consegue um equipamento ótimo e não tem a pessoa para montar aquilo? Gente, como é que você faz isso? Tá dentro de uma caixa (E16, linhas 625-627).

A capacitação dos técnicos de laboratório para realizar este tipo de atividade poderia não só melhorar a qualidade do serviço, como evitaria desperdícios pois atualmente não há quem faça a instalação e manutenção destes equipamentos, como relatou E1, existem microscópios em caixas fechadas em seu laboratório pois não há técnicos capacitados para a instalação.

(...) a gente tem microscópios parados aqui dentro parado porque a gente não sabe como instalar o microscópio. Se instala, por exemplo, a gente não sabe como manusear o microscópio. Então, assim, compraram o microscópio, colocaram aqui dentro, falaram “oh, se precisar vocês vão usar”, tá, mas ninguém aqui é capacitado pra isso” (E1, linhas 318-322).

Dado que a universidade não conta com contratos de manutenção e instalação destes equipamentos de laboratório, poderia investir na capacidade não utilizada dos técnicos de laboratório, uma vez que esta é uma necessidade percebida da categoria. Além

disso, poderia estudar a possibilidade de remunerar seus técnicos de laboratório em troca destes serviços prestados fora do expediente de trabalho.

De acordo com a fala dos técnicos, desvios de função são comuns e a manutenção e reparo dos aparelhos dos laboratórios já é uma prática entre a categoria, entretanto, não é uma prática formalizada:

(...) embora eu tenho a função de técnico administrativo, mas eu dou do suporte em várias outras áreas como a hidráulica quando quebra; elétrica; de informática (E4, linhas 530-532).

Inclusive eu tenho até pretensão de depois de terminar o mestrado, fazer um curso de técnico de eletrônica para ver se o que puder mexer aí pra consertar, eu venha a fazer (E15, linhas 121-123).

Contudo, políticas salariais isoladas não são suficientes para diminuir a insatisfação, uma vez que salário gera insatisfação isoladamente, sendo sua progressão ser incentivada através de políticas trabalhistas que visem diminuir as rotinas e monotonia e incentivem a autonomia no trabalho (GRADIN *et al*, 2018)

Além da necessidade de atender sua necessidade de segurança financeira, os técnicos de laboratório parecem perceber também carência quanto a sua necessidade de segurança para exercerem seu trabalho.

#### 5.3.1.2 Segurança para exercer o trabalho

Os técnicos de laboratório evidenciaram possuir elevada carência quanto a segurança para exercer suas tarefas dentro de seus ambientes de trabalho. Esta falta de segurança parece estar ligada a condições externas a eles como a falta de capacitação e treinamento para assumir o cargo e a precariedade da infraestrutura na universidade.

E, assim, o próprio combate ao incêndio eu acho que poderia ter uma capacitação geral [dos servidores] na Rural com relação a isso. Porque eu tenho certeza que dependendo da situação se você, no momento em que aconteça, sei lá, um princípio de incêndio, se você não tiver no laboratório alguém pode pegar ali o extintor de água e jogar na elétrica e aí já era, né (E15, linhas 294-298).

As atividades laborais observadas na prática se revelaram perigosas pois a ameaça de contaminação por reagentes químicos e incêndio é contínua, o que combinado à falta de equipamento de proteção individual - EPI e a precariedade na infraestrutura, gera insatisfação com as condições de trabalho fornecidas na organização.

Porque não tinha, sei lá, chuveiro lava óleo, extintor, sei lá, e nem de proteção individual jaleco, óculos. Tudo isso, quer dizer, eu comprei minha máscara, minha luva, minha tudo (...) Comprei do meu próprio bolso várias vezes (E9, linhas 155-157/160).

Dessa forma, demanda urgentes ações dos gestores da universidade em favor de sua infraestrutura, pois além de ser o fator externo gerador de insatisfação entre os técnicos de laboratório, ainda há uma necessidade de segurança percebida sem atender.

Cumprе ressaltar que a insatisfação com uma necessidade de deficiência, poderá agir como um bloqueador ao desencadeamento de necessidades de crescimento e motivações superiores (MASLOW, 1962). Ou seja, um técnico de laboratório que teme por sua segurança em seu local de trabalho, uma necessidade de deficiência, terá

dificuldade em desenvolver motivação para atender necessidades superiores ou de crescimento, uma vez que sua saúde e a sua própria vida podem estar em risco.

Desta forma, cabe a gestão da organização fornecer com urgência condições para atender à necessidade evidenciada de capacitação e treinamento para a executar suas tarefas no laboratório, manipular reagentes e combater a incêndio, para orientar processo motivacional dos técnicos de laboratórios ao empenho no trabalho, como recomenda o Conselho Regional de Química - CRQ.

Além das necessidades de deficiência relativas à segurança, os técnicos de laboratório manifestaram possuir necessidades sociais, a seguir descritas.

### **5.3.2 Necessidades sociais**

As necessidades sociais, são referentes às necessidades dos indivíduos de receber afeto e pertencer a um grupo de amigos ou família (MASLOW, 1943/1962). Essa necessidade se apresentou nas relações interpessoais construídas no trabalho.

#### **5.3.2.1 Relações interpessoais no trabalho**

As necessidades sociais nos termos de Maslow (1943), parece cumprir um papel no cotidiano dos técnicos de laboratório e dentre todas as oito necessidades humanas, esta parece estar mais atendida e, portanto apresenta menor insatisfação entre os entrevistados em específico na relação com os alunos que foi apontada por todos os técnicos como uma fonte de prazer no trabalho que realizam.

O que mais me agrada na Rural é estar em contato com os alunos (E4, linhas 128).

Sobretudo entre os técnicos pioneiros esta necessidade parece exercer papel central em sua motivação para o trabalho, uma vez que em seus relatos, a relação com seus colegas e a relação com os alunos compõem sua força motivadora para o trabalho.

O ambiente saudável, né. As amizades. Companheirismo dos colegas tudo. Família. Durante a semana você fica diariamente aqui em contato, então, torna uma família. É isso aí (E12, linhas 94-96).

Contudo, a relação entre técnicos e docentes também se revelou conturbada, mas, foi explicitada somente entre os técnicos não pioneiros. Por exemplo, a entrevistada 17, relata sua percepção sobre a situação comparando a relação entre técnicos e docentes com a relação entre médicos e enfermeiros a qual segundo Bazzarelli e Amorim (2010) é reconhecidamente conflituosa.

Às vezes, eu sinto um pouco dessa diferença [no trato], parece que é um hospital, médico enfermeiro (E17, linhas 231-232).

Assim, sendo esse tipo de relação frustrante considerada desrespeitosa para com os técnicos entrevistado, caberia tomar medidas urgentes uma vez que estes técnicos parecem sofrer calados em seus laboratórios. Entretanto, em decidindo fazer outro concurso para sair da organização, podem influenciar na rotatividade que a universidade vivencia entre seus técnicos administrativos. Neste sentido E15 revelou ter acontecido com sua amiga,



Chegou a ponto aqui de uma época que a técnica que eu substituí, ela falou que, eu não sei se é porque ela tinha doutorado, o professor pedia pra ela montar o experimento e pedia pra ela sair da aula. “Depois que você montar você pode esperar lá fora”. Que que isso cara? (E15, linhas 97-100).

Programas de incentivo que fomentem as relações dos técnicos entre si e entre os técnicos e alunos e os técnicos e os docentes podem ser uma ferramenta para a gestão de pessoas, uma vez que essas relações interpessoais no trabalho parecem ser a principal necessidade deficiente que motiva os técnicos durante as entrevistas, e uma boa relação interpessoal com os colegas de trabalho influencia aumentando a satisfação dos indivíduos com o trabalho (GRADIN *et al*, 2018). Os técnicos revelaram ainda serem motivados por atender a necessidade de estima.

### 5.3.3 Necessidade de estima

A necessidade de estima é a busca individual para construir uma imagem positiva de si e autoconfiança (MASLOW, 1962). A partir do campo, foi possível perceber que os técnicos buscam atender esta necessidade de duas maneiras distintas, no que tange a sua percepção pessoal sobre si, sua autoestima, e no que tange ao reconhecimento que percebem vir de outros, ou seja, o reconhecimento dos outros pelo trabalho que ele executa como técnico de laboratório.

#### 5.3.3.1 Autoestima

Os técnicos de laboratório evidenciaram ter elevada autoestima, indicando que há menor insatisfação com esta necessidade de deficiência. Essa baixa insatisfação, parece se justificar pelas homenagens que os técnicos de laboratório recebem dos alunos nas dissertações e teses em que colaboram.

Às vezes, eu fico muito satisfeito quando eu chego aqui e vejo, por exemplo, o nome do seu Osvaldo no laboratório, porque de uma maneira é um reconhecimento de um bom serviço prestado. Isso é motivador. Isso é pra gente motivador. Uma placa do Gil na xerox pelo bom serviço, não só de xerox, mas por tudo aquilo que ele representou dentro do Instituto, né, dentro do departamento, aqui na nossa vida, no nosso cotidiano. Então isso me motiva, sabe? (E2, linhas 241-246).

Desta forma, a comunicação entre alunos e técnicos se evidenciou como geradora da manutenção da motivação, como proposto por Bueno (2002) quando afirma que para manter-se motivado é preciso que se estabeleça uma comunicação capaz de atender a necessidade de estima própria do indivíduo.

Entretanto, para os técnicos o mesmo reconhecimento não é dado por parte da gestão da universidade, como se discute a seguir.

#### 5.3.3.2 Reconhecimento dos outros pelo trabalho realizado pelo servidor

Para os técnicos de laboratório esse reconhecimento do trabalho que realizam por parte da gestão da Universidade não é percebido.

Porque, por exemplo, na fase do estágio probatório, que você tinha que fazer um relatório com toda a sua produção, tudo que você fazia, toda a sua produção; e aí achavam que o laboratório não produzia nada. E na hora de

juntar todos os artigos tudo “ué, mas produz tanto assim?”. Tipo, a pessoa nem sabe e vai falando mal. Acho que sim. Poderia ser mais divulgado o trabalho que a gente faz. O curso, não é nem eu, pro curso ter mais visibilidade, os projetos terem mais visibilidade (E11, linhas 393-399).

Para manter-se motivado, o trabalhador precisa sentir que seus êxitos e conquistas são reconhecidos em seu ambiente de trabalho (BUENO, 2002). Logo, dado que os técnicos ressentem não ser reconhecido seu trabalho, seria positivo para destacar a contribuição da categoria difundir como forma de reconhecer sua importância da categoria. Ainda, os técnicos evidenciaram sua percepção de que não possuem reconhecimento comparados aos técnicos que atuam na área administrativa, como E16,

Eu acho que... A minha esposa trabalha aqui no DP. Eu vejo que assim, eles conseguem fazer cursos muito mais do que a gente (E15, linhas 285-286).

Uma vez que os técnicos atribuem valor, ou valência nos termos de Vroom (1964) ao reconhecimento dos membros da organização, e percebem ser baixa a expectativa de sucesso e a conexão entre sucesso e recompensa, é preciso equilibrar a equação:  $MOTIVAÇÃO = Expectativa \times Instrumentalidade \times Valência$  para a manutenção da motivação destes técnicos, para que se desenvolva o processo motivacional. Ou seja, os técnicos atribuem valor ao reconhecimento, mas não percebem reconhecimento do seu trabalho pela UFRRJ, logo diminui sua expectativa de receber reconhecimento na execução do seu trabalho.

Sobre esta categoria, *necessidades de deficiência* é possível deduzir que os **técnicos pioneiros** apresentam menor insatisfação quanto às necessidades de deficiência, e dentre elas a sua maior insatisfação se revelou com a (in)segurança física por exposição aos riscos no trabalho em laboratório relativa que decorre da precariedade da infraestrutura.

Já os **técnicos não pioneiros** explicitaram estar mais insatisfeitos quanto às necessidades de deficiência, e sua maior insatisfação também com a necessidade de segurança física devido a precariedade da infraestrutura e com a necessidade social, gerada de uma relação percebida como desrespeitosa dos docentes com os técnicos.

Assim com suas necessidades de deficiência mesmo atendidas em parte, os técnicos buscam atender as necessidades de crescimento, de forma hierárquica como apontara Maslow (1962).

#### 5.4 NECESSIDADES DE CRESCIMENTO

Pessoas com suas necessidades de deficiência atendidas, buscam atender suas necessidades de crescimento tais como “filiação, afeição, dignidade, respeito, apreciação, honra assim como pela oportunidade de individuação e a promoção dos valores supremos: Verdade, beleza, eficiência, excelência, justiça, perfeição, ordem, legitimidade etc.” (MASLOW, 1962, p. 259). Quatro são consideradas necessidades de crescimento: a necessidade de auto realização, a necessidade cognitiva, a necessidade estética e a necessidade de transcendência (MASLOW, 1962) e se discutem a seguir.

CATEGORIAS	CATEGORIAS DE 1º ORDEM	CATEGORIAS DE 2º ORDEM
5.4- Necessidades de crescimento	5.4.1- Necessidade estética	5.4.1.1-Admiração pelo espaço físico da Universidade
	5.4.2- Necessidade cognitiva	5.4.2.1- Entusiasmo por aprender
	5.4.3- Necessidade de transcendência	5.4.3.1- Altruísmo
		5.4.3.2- Visão sistêmica
	5.4.4- Necessidade de autorrealização	5.4.4.1- Evolução pessoal alcançada
		5.4.4.2- Felicidade de desempenhar sua carreira
		5.4.4.3-Realização de um sonho profissional

### 5.4.1 Necessidade estética

A necessidade estética se refere a busca que os indivíduos empreendem pela beleza, pela arte, pela simetria e pela simplicidade (MASLOW, 1962) e menos se revelou no campo.

#### 5.4.1.1 Admiração pelo espaço físico da universidade

A necessidade estética foi a necessidade de crescimento menos revelada, mas não ausente o que sugere que os técnicos de laboratório já têm esta necessidade atendida.

A Rural é linda, maravilhosa. Eu falo que a Rural podia ser a UERJ, porque a UERJ é feia e é perto da minha casa. E aqui é bonito e é longe pra cacete (E14, linhas 397-398).

(...) eu gosto da Rural verde, esse ambiente verde que a gente tem (...) eu gosto desse ambiente bonito que você pode olhar, você pode se sentir bem. Não é aquele ambiente cinza. Eu acho muito bom isso (E16, linhas 152/155-156).

Por outro lado, considerando a “infraestrutura física”, todos os técnicos declararam ser precária (“uma vergonha”, “um perigo”) e causa insatisfação, gerando impacto negativo pela frustração que causa entre os técnicos ao trabalhar nessas condições.

Os técnicos de laboratório revelaram possuir elevada motivação cognitiva, como segue.

### 5.4.2 Necessidade cognitiva

A necessidade cognitiva se refere ao crescimento gerado pela busca por conhecimento (MASLOW, 1962) e todos os técnicos entrevistados explicitaram essa busca por satisfazer essa necessidade pois estão sempre estudando para obter conhecimento seja ele acadêmico, através de qualificações, seja ele técnico, mediante capacitação para melhor exercer suas funções laborais.

Porque aprender não tem idade. Você não pode ficar estacionado. Hoje, nós estamos numa era, né... Eu tava olhando aqui o meu celular, né, como é que eu ia imaginar ter um celular assim tão moderno? A pouco tempo a gente tava com um ‘trambucão’. Então, assim somos nós, nós temos que tá sempre reciclando, tentando aprender, tentando melhorar. Ver novas técnicas, “ah, eu vi falar que tá acontecendo isso assim”. Não ficar, também, com aquela mente fechada, né. Crescer, aprender, né (E10, linhas 274-280).

Revelaram assim, ter interesse por estudar, ou seja, entusiasmo por aprender.

#### 5.4.2.1 Entusiasmo pelo aprendizado

Os técnicos de laboratório, principalmente os não pioneiros parecem perseguir com afinco a satisfação de sua necessidade cognitiva, uma vez que estão sempre em contínua busca de curso para seu aprimoramento.

Assim como afirmara Maslow (1962), que um indivíduo é parcialmente satisfeito e insatisfeito em mais de uma necessidade, os componentes motivacionais dos técnicos de laboratório parecem estar mutuamente interligados, e uma ação é energizada em prol da satisfação de mais de uma necessidade.

O dinheiro pra mim é muito importante. Não vou ser hipócrita de dizer que não é importante, pra mim é sim. É o mais importante porque eu preciso trabalhar. Mas eu me sinto corresponsável sim na universidade. Isso daqui não é eu venho, faço e vou embora. Eu gosto do que eu faço e trabalho com vontade de verdade (E17, linhas 409-412)

Assim, o fator externo “*flexibilidade para estudar*” combinado com a necessidade de deficiência de obter “*segurança financeira*” e a necessidade de crescimento “*realização de um sonho profissional*” impulsionam os técnicos para atender a *necessidade cognitiva* afim de satisfazer essas necessidades de segurança e de autorrealização consideradas menos satisfeitas.

E aí, pra frente, eu queria ser professora do colégio técnico, usar a minha graduação de biologia. Aí, pra isso a gente tem que sonhar com mestrado e doutorado também, que é uma pretensão (E16, linhas 138-140).

Ou seja, a satisfação mesmo parcial da necessidade cognitiva não os leva a acomodação, pelo contrário, desencadeia uma nova necessidade, a de se auto-realizar profissionalmente. Assim, quando são qualificados acima dos requisitos, estes técnicos parecem cada vez mais insatisfeitos com o não atendimento de sua necessidade de deficiência de segurança financeira, pois acreditam que o seu salário não faz jus à sua qualificação acima do requisito, gerando maior insatisfação.

Eu acho que eu mesmo, com mestrado e doutorado, estaria feliz na minha posição. O trabalho que faço eu gosto de realizar. Só que a questão financeira pesa. É o que mais pesa. Então, procurei fazer uma graduação, um mestrado e um doutorado almejando a carreira docente. Porque dentro do mundo universidade que eu vivi e que é o mundo que eu adorei. Eu gosto muito de trabalhar na educação. É a melhor carreira (E5, linhas 562-567)

Desta forma, estes técnicos embarcam em *looping* motivacional, onde a satisfação da *necessidade de crescimento cognitiva*, desequilibra outras 2 necessidades: *deficiência de segurança financeira e de crescimento de autorrealização*, aumentando a insatisfação com estas duas necessidades e vice-versa.

Contudo, os técnicos de laboratório revelaram-se satisfeitos com a necessidade de transcendência, como segue.

#### 5.4.3 Necessidade de transcendência

As necessidades de transcendência, que seriam segundo Maslow, o último estágio das necessidades e da motivação humana, se referem ao homem que transcende o Eu e almeja a individuação, que e além de estar no auge de suas capacidades individuais e fornecê-las ao mundo, percebe a interconectividade das coisas e do mundo (MASLOW,

1962). Ou seja, a transcendência está além da autorrealização (KOLTKO-RIVERA, 2006). A auto transcendência reflete valores que promovem o universalismo, ou seja, a benevolência, a compreensão, a tolerância e a proteção do bem-estar de todas as pessoas e da natureza (KOLTKO-RIVERA, 2006). Apesar da necessidade de transcender ser além da necessidade de autorrealizar-se, entre os entrevistados desta pesquisa a necessidade de autorrealização revelou-se a menos atendida.

No que tange à necessidade de transcendência, os técnicos de laboratório parecem atendidos e manifestaram satisfação, revelada em duas categorias: Altruísmo e visão sistêmica.

#### 5.4.3.1 Altruísmo

Os técnicos de laboratórios reconheceram ter construído um vínculo significativo com os alunos que atendem. Desta forma, atender e lidar com os alunos passou a ser para eles uma poderosa motivação.

Alunos que muitas vezes entra aqui com vontade até de se matar, que tem dificuldades no estudo; você tem oportunidade de sentar, conversar, ser um pouco mãe pra eles. Que a mãe deles estão distantes muitas vezes. E de repente tá ali buscando socorro em você. Então, meu trabalho não é só executar minhas tarefas, mas também muitas vezes é dar um pouco de amor, botar no colo. A minha casa fica cheia porque as vezes tá com problema aí eu abro essa minha porta (E10, linhas 426-431)

E lidar com os alunos tem isso, você consegue fazer o aluno que tá ali, as vezes ele tava pra baixo, as vezes ele tá desmotivado; você consegue fazer ele ir pra frente. Eu acho que como pessoa é legal você contribuir pra vida de outra pessoa. Você vê que bobeira que você faça de repente o aluno começa a chorar, já aconteceu. O aluno começa a chorar porque diz que não consegue fazer uma farofa. “Calma, você consegue. Vamos lá. Eu vou te ensinar.” E o aluno sai daqui confiante de que ele venceu aquela mini batalha dele. Ele consegue. Eu acho que é legal contribuir pra vida do outro, fazendo o outro alcançar (E11, linhas 451-458).

Dessa forma, percebe-se que os técnicos de laboratório desencadeiam motivações pelo atendimento de suas necessidades transcendentemente altruísticas, pois além das recompensas individuais, buscam algo maior e fora de si mesmos, dedicando-se ao serviço de outros, ou seja, atuar com altruísmo nos termos de Koltko-Rivera (2006).

Além dessa preocupação evidenciada dos técnicos de proporcionar uma melhor qualidade de vida aos alunos e impactar positivamente em sua formação, ainda manifestaram preocupação quanto ao retorno que proporcionam para a sociedade, como se discute a seguir.

#### 5.4.3.2 Visão sistêmica

Os técnicos administrativos parecem ser orientados pela ética do bem comum e preocupação em promover uma ação orientada pela utilidade pública e o interesse geral (CHANLAT, 2002).

Acho que ali, principalmente, nesse caso, é você contribuir pra uma qualidade de vida melhor, sabe? Você tá produzindo um alimento que tá isento de agrotóxico, você tá promovendo saúde. Eu acho que se é... é uma cultura que for disseminada, sabe? Você ver que existe, né, viabilidade pra se ter uma cultura orgânica, sabendo trabalhar com aquilo ali, sabendo manipular a

natureza seu favor, que é isso que a gente tá fazendo aí, eu acho que você vai promover qualidade de vida (E6, linhas 112-118).

Estes servidores revelaram carregar nas suas ações cotidianas uma orientação preocupada em promover a melhora da qualidade de vida da população e com o desenvolvimento da sociedade e do país como um todo.

Os técnicos relataram, por exemplo, que sentem mais prazer em promover a extensão universitária do que atuar dentro dos laboratórios. Esse esforço para promover a extensão universitária, com pouco apoio institucional e nenhum apoio financeiro parece reforçar Chanlat (2002, p. 07) que afirma que “o orgulho de pertencer a uma categoria que se define pelo serviço dos outros é um poderoso fator de motivação quando realmente assim vivido”.

Eu faço uma extensão por minha conta aqui. Eu recebo, de vez em quando, uns alunos, né. A gente faz contato com as escolas (...) E aí a gente faz, eu faço as atividades de popularização científica, de mostrar, desmistificar um pouco a química. Mostrar pra eles algumas práticas, de algo que eles veem dentro da sala de aula, no ensino médio; não é nada rebuscado (...) Eles se sentem universitários (...) Os alunos adoraram. E aí, eu levei no Jardim Botânico, levei no P1, levei eles em outros institutos (...) Tem alunos que me segue nas redes sociais, no Instagram; pediu: “poxa, pode te seguir? Você tem *Instagram*? Posso ver? Você bota as coisas de laboratório no *Instagram*?” Então, vira e mexe eu posto no Instagram negócio das práticas, pra que esses alunos que não têm oportunidade de ter um laboratório na escola, eles possam ver. E o retorno que eu tenho é bem legal (E2, linhas 392-393/397-400/402/404-405/409-413).

Desta maneira, nota-se que os técnicos de laboratório possuem orientações visando a ética humana (CHANLAT, 1994), com ações motivadas por necessidades trans-humanísticas (KOLTOKO-RIVERA, 2006), ou seja, estes técnicos revelaram que suas ações são orientadas visando promover o bem público, a igualdade e a solidariedade.

Os técnicos revelaram ainda possuir motivações energizadas por sua autorrealização. A última necessidade de crescimento na hierarquia de Maslow, a de autorrealização destes técnicos foi percebida de 3 maneiras: A evolução pessoal, a felicidade de desempenhar a carreira e a realização de um sonho profissional, a seguir descritos.

#### **5.4.4 Necessidade de autorrealização**

A necessidade de autorrealização se refere a busca pessoal por realizar seu potencial e se sentir plena consigo mesma e livre de preconceitos. É capaz de alcançar todas as suas potencialidades e se tornar tudo que acredita é capaz de ser (MASLOW, 1962).

Ainda, a busca pela autorrealização está contida na busca pelo sentido que os indivíduos realizam, seja na vida pessoal, seja na vida profissional (BUENO, 2002), e os técnicos de laboratório, evidenciaram enxergar em seu trabalho, um caminho para a realizar seu sentido de vida pessoal.

Eu venho trabalhar feliz porque eu faço o que eu gosto e, principalmente, por tá lidando com dois assuntos que é o que eu quero fazer para o resto da vida: que é trabalhar com química e trabalhar com educação. Então, isso, me motiva a vir trabalhar todo dia (E1, linhas 348-351).

Os técnicos de laboratório possuem maior satisfação quanto a sua autorrealização relativos à sua evolução pessoal e a felicidade de desempenhar a carreira. Contudo, os

técnicos de laboratório possuem aspirações profissionais não concretizadas, que parecem influenciar em sua motivação e diminuir sua satisfação nesta necessidade.

#### 5.4.4.1 Evolução pessoal

Para a satisfazer sua necessidade de autorrealização os técnicos de laboratório buscam sua evolução pessoal que os técnicos creditam ter alcançado gerando sua experiência vivida na Universidade. Esse sentimento de evolução é originado na autorreflexão que os técnicos realizam ao comparar seu presente, à época do seu ingresso na Universidade.

(...) o fato de ter vindo morar num lugar diferente, longe da minha família, com contato com pessoas que eu nunca tinha visto na minha vida; e isso me trouxe um crescimento pessoal muito grande. Então, eu acho que isso não tá muito ligado ao lado profissional aqui dentro, está mais ligado à minha vivência mesmo que eu tenho na universidade desde que eu entrei como aluno. É, abriu minha cabeça pra muita opinião (E1, linhas 556-561).

Pode-se notar, que estes técnicos acreditam que “se tornaram pessoas melhores” graças às interações interpessoais e às experiências que tiveram oportunidade de experimentar no exercício de suas funções. Desta forma, pode-se inferir que a universidade propiciou que estes técnicos busquem como aponta Maslow (1962), se livrar de seus preconceitos e alcançar mesmo parcialmente, autorrealização pessoal. Esta se combinou com a autorrealização profissional como se discute a seguir.

#### 5.4.4.2 Felicidade de desempenhar sua carreira

Os técnicos que atuam em laboratórios se distinguem dos técnicos que atuam em áreas administrativas, pelo desejo de atuar em laboratórios.

De maneira geral, os técnicos que atuam na área administrativa não escolhem suas lotações e podem atuar em variadas funções e departamentos. Estes técnicos podem ser alocados em coordenações de curso, departamentos, institutos, reitoria, bem como em setores estratégicos, como na área financeira ou almoxarifado, podendo esta alocação sem critério percebido ser uma experiência frustrante.

Entretanto, com os dezessete técnicos de laboratório entrevistados a alocação é específica para atuarem em laboratórios. Mesmo quando os técnicos não conseguem atuar nos laboratórios em que possuem formação. Uma vez que muitos deles nutrem desde o ensino médio técnico o interesse de atuar em laboratórios, estes técnicos se reconhecem muito felizes de atuar nos seus laboratórios.

(...) eu trabalho com satisfação e por amor mesmo. Muitas vezes eu fico torcendo pra chegar segunda-feira pra terminar o trabalho logo (análises em andamento), mas eu trabalho ainda com ânimo. Eu não trabalho de qualquer maneira com aquele “bom, finalmente é sexta-feira”. Não, pelo contrário eu digo “já é quinta-feira, sexta-feira e eu não consegui render nada essa semana.” Ainda tô naquela de satisfação. Eu acho que isso aí é que me dá energia e vontade de fazer (E8, linhas 333-338)

Parece então que estes técnicos encontram sentido no exercício de suas funções, e desta forma, prazer em exercê-las, tendo como resultado a percepção de felicidade alcançada por se desempenhar a sua carreira.

Como essa felicidade ocorre pelo exercício de sua profissão, parece que estes técnicos desenvolveram a autorrealização pois essa felicidade continuará segundo aponta Pereira (2007), a ser gerada de maneira natural e automática na medida em que ainda houver uma razão para ser feliz, ou seja, por exercer suas funções.

Entretanto, mesmo estes técnicos se revelando felizes em exercer suas carreiras em laboratórios, também nutrem o sonho de se realizar profissionalmente.

#### 5.4.4.3 Realização de um sonho profissional

Apesar de se mostrarem felizes no exercício de suas profissões, os técnicos que já possuem ou estão cursando a pós-graduação relatam ter ainda um sonho, o de exercer a carreira de magistério superior.

É alcançar a docência. Me tornar uma professora pesquisadora. Essa que é a intenção, se for possível (E9, linhas 440-441).

Cara, trabalhar na Rural eu pretendo... se eu pudesse escolher seria para sempre, mas não no meu cargo hoje. Mas eu tinha muita, sempre tive muita vontade, desde quando eu era estudante aqui, de ser docente da Universidade. Não sei se vai ser possível ser docente aqui, mas eu pretendo migrar pra carreira docente. Por isso, fazer mestrado, doutorado (E5, linhas 139-143).

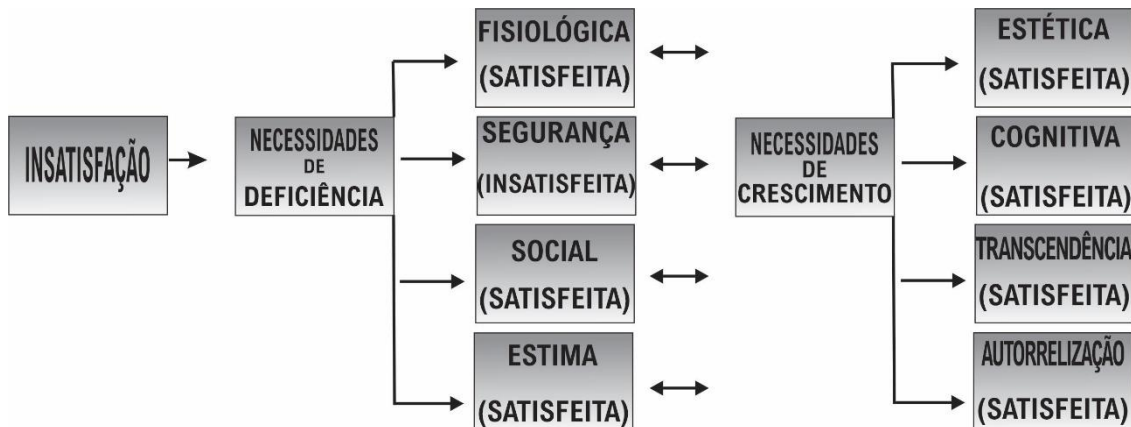
Assim, com a satisfação da necessidade cognitiva destes técnicos, parece ter se desencadeado uma nova necessidade: a de se realizar como ser humano e profissionalmente.

Desta forma, seria oportuno o setor responsável pela gestão de pessoas oferecer oportunidades de autorrealização destes técnicos, pois segundo Maslow (1962), na busca pela autorrealização, os indivíduos buscam utilizar todas as suas potencialidades, a fim de se tornar tudo aquilo que são capazes de ser (MASLOW, 1962).

Após responder à questão de pesquisa com base empírica e conceitual, dois diferentes processos motivacionais se distinguiram, os dos pioneiros e os dos não pioneiros. Os **técnicos pioneiros** ingressaram antes de 1988, portanto sem concurso público, se apresentam **menos insatisfeitos** quanto às suas **necessidades de deficiência**, ou seja, a necessidade de segurança, a necessidade social e a necessidade de estima e **mais satisfeitos** quanto às suas necessidades de crescimento, ou seja, a necessidade estética, a necessidade cognitiva, a necessidade transcendente e a necessidade de autorrealização.



**Figura 4 -** Processo motivacional do técnico pioneiro



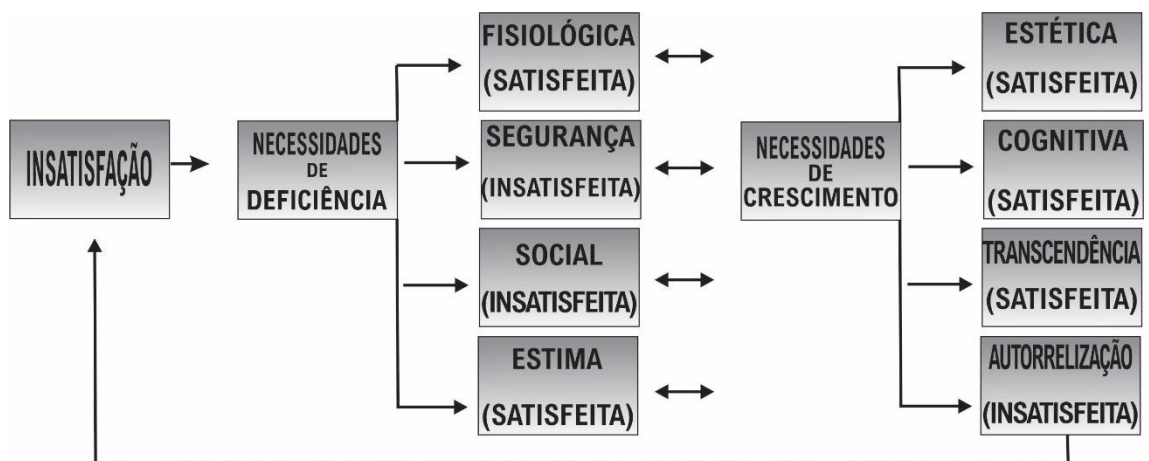
Fonte: Elaborado pelo autor

Já os **técnicos não pioneiros** ingressaram por concurso público e possuem qualificação acima dos requisitos, apresentam-se *mais insatisfeitos* quanto às **necessidades de deficiência**, ou seja, a necessidade de segurança, a necessidade social e a necessidade de estima e *menos satisfeitos* quanto às **necessidades de crescimento**, ou seja, a necessidade estética, a necessidade cognitiva, a necessidade transcendente e a necessidade de autorrealização.

A principal **necessidade de deficiência** que os técnicos não pioneiros revelam buscar atender é necessidade de Segurança para exercer o trabalho, correspondente à necessidade Maslowniana de segurança.

A principal **necessidade de crescimento** que os técnicos não pioneiros revelam buscar atender é a “*realização de um sonho profissional*”, correspondente à necessidade Maslowniana de autorrealização.

**Figura 5 -** Processo motivacional do técnico não pioneiro



Fonte: Elaborado pelo autor

Após descrever como se dá o processo motivacional dos técnicos de laboratório, se inicia as considerações finais sobre a resposta à pergunta de pesquisa e se apontam suas implicações.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A fim de responder à pergunta de pesquisa, qual seja: Como a motivação para o trabalho é influenciada pelas necessidades humanas de crescimento dos servidores públicos que atuam em laboratórios de uma Instituição Federal de Ensino Superior?

É possível concluir que os técnicos de laboratório realizaram o concurso para ocupar seus cargos, pela motivação de atender suas necessidades de deficiência como segurança financeira, pois, para 7 entrevistados, este foi seu primeiro emprego, portanto, não possuíam renda.

Outros 10 entrevistados, que já experiência profissional na iniciativa privada, também se mostraram insatisfeitos com os empregos ocupados anteriormente, uma vez que estes empregos não lhes ofereciam a segurança psicológica oferecida pela estabilidade. E ainda se sentiam frustrados pela alta competitividade na iniciativa privada.

Desta forma, pode-se inferir que os **técnicos não pioneiros** ao realizar concurso público mesmo considerando-o difícil, priorizaram atender suas necessidades de deficiência que consideravam, não foram atendidas na iniciativa privada.

Uma vez aprovados no concurso público e no exercício de suas funções no cargo de técnico de laboratório, as necessidades de deficiência passaram a exercer menos força motivacional uma vez que percebendo-as minimamente atendidas, diminuíram gradativamente. Assim, a insatisfação de sua necessidade de segurança psicológica diminuiu com o advento da estabilidade, e a de segurança financeira também diminuiu. Atendimento das necessidades sociais, para o **técnico pioneiro** apresentou menor insatisfação, uma vez que os técnicos explicitaram que as relações interpessoais com os alunos e entre os técnicos de trabalho são sua principal fonte de prazer no trabalho. Contudo, dentre as necessidades de deficiência destes técnicos não pioneiros, aumentou a insatisfação com a sua segurança física pela precariedade vivida no cotidiano do uso da infraestrutura vivida no cotidiano do uso da infraestrutura.

Entre os técnicos **não pioneiros** necessidade social e a de segurança são as mais insatisfeitas, uma vez que possuem dificuldade de relacionamento com os servidores da carreira docente, e com a precariedade vivida do uso da infraestrutura no cotidiano do seu trabalho.

A necessidade de estima, mesmo não sendo promovida pela universidade também possuir menor insatisfação entre os técnicos de laboratório, uma vez que se sentem reconhecidos em seu ambiente de trabalho pelos seus pares. Dessa forma, parece que o ambiente universitário parece ser um ambiente propício ao desencadeamento das necessidades superiores.

Assim, deduz-se que entre os **técnicos pioneiros** há menor insatisfação com suas necessidades de deficiência entre as quais se destaca sua insatisfação quanto a segurança financeira, ou seja, com seus salários. Sua principal satisfação dentre suas necessidades de deficiência, se dá com a necessidade social, ou seja, as relações interpessoais desenvolvidas no trabalho.

Já os **técnicos não pioneiros**, manifestaram uma maior insatisfação quanto às necessidades de deficiência e dentre elas revelaram estar mais insatisfeitos com a necessidade de segurança financeira, uma vez que acreditam que seu salário não condiz com o seu investimento na sua formação acadêmica e encontram-se menos satisfeitos com a necessidade social, pois possuem dificuldade de relacionamento com os servidores docentes.

Quanto à necessidade de crescimento, os **técnicos pioneiros** explicitaram estarem satisfeitos, uma vez que reconhecem obter maior satisfação tanto com a necessidade

estética, a necessidade cognitiva, a necessidade transcendente como a necessidade de autorrealização.

Já os **técnicos não pioneiros**, revelaram estar mais satisfeitos com a necessidade estética, com a necessidade cognitiva e com a necessidade transcendente. E menos satisfeitos em sua necessidade de autorrealização que, para os entrevistados, se deve à gestão da universidade não oferecer um ambiente para a satisfação de sua necessidade “*realização de um sonho profissional*”, que parece ser o principal gerador de frustração entre os 12 técnicos de laboratório não pioneiros.

Assim, a não satisfação da necessidade de autorrealização parece empurrar os técnicos de laboratório para um ciclo motivacional que os leva a insatisfação com o trabalho que realizam. Este ciclo é composto pela combinação de fatores e necessidades interligados, formam um ciclo interativo entre si, conforme a figura 4.

Primeiramente, a falta de infraestrutura na universidade expõe os técnicos a riscos físicos em seus laboratórios e a falta de manutenção e instalação de equipamentos agrava esta condição.

Ainda, há a restrição remuneratória paga a estes servidores imposta pela legislação, que percebem ausência de um plano de carreira que lhes proporcione obter maiores salários no longo prazo, causando maior insatisfação da necessidade de segurança financeira. A gestão baseada em cargos, e não em competências agrava esta insatisfação uma vez que os técnicos não são remunerados de acordo com as suas atribuições e qualificações.

Desta forma, percebem na flexibilidade de horário para estudar uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional, além da perspectiva de um aumento salarial com a gratificação paga aos servidores que realizam capacitações e qualificações.

Entretanto, a satisfação de uma necessidade de crescimento não leva ao seu repouso, mas a vontade de saciá-la cada vez mais. Assim, a maioria destes técnicos parecem não se saciar com as gratificações pagas pelas capacitações e qualificações, pelo contrário, parecem se motivar a estudar ainda mais.

Destarte, a qualificação acima do requisito parece desencadear uma série de outras necessidades superiores, uma vez que estes servidores desenvolvem múltiplas potencialidades a fim de atender à necessidade cognitiva. Dentro de seus laboratórios, experimentam experiências transcendentais através de práticas altruístas e desenvolvem a visão sistêmica.

A necessidade de autorrealização é alcançada parcialmente em exercer a própria carreira laboratorista e na evolução pessoal que alcançam a partir de suas experiências pessoais. Entretanto, a necessidade de realização do sonho profissional através da carreira de magistério não é satisfeita. E esta parece ser a maior frustração desenvolvida no contexto atual destes técnicos. Soma-se a essa frustração, a falta de aproveitamento destas potencialidades, aumentando ainda mais esta frustração.

Os técnicos não pioneiros manifestaram ainda, insatisfação quanto à remuneração comparativamente à sua formação, uma vez que acreditam que quanto maior a formação, maior deveria ser a remuneração, aumentando essa insatisfação da necessidade deficiente de segurança financeira.

Ou seja, a universidade oferece subsídios aos seus técnicos que desejam estudar, e assim promove um ambiente favorável ao desencadeamento de uma necessidade de crescimento, mas não oferece um ambiente favorável a satisfazê-la, uma vez que a lei proíbe os técnicos de exercer a carreira de magistério, e a universidade não aproveita suas potencialidades, além de não poder remunerá-los de maneira compatível à sua formação, levando-os a um *looping* motivacional.

Cumprer ressaltar que fatores externos agravam esta situação, uma vez que (i) os técnicos se sentem frustrados com a simplicidade de suas atividades cotidianas e (ii) acreditam que a gestão universitária não é exercida por servidores capacitados e por isso, é realizada baseada em uma perspectiva de quantidade em detrimento de qualidade.

Desta forma, visando fornecer instrumentos para a gestão da universidade mitigar estes fatores motivacionais extrínsecos, foi elaborado quadro 10, incluindo Recomendações para superar principais insatisfações e frustrações levantadas no campo.

**Quadro 10** - Proposta de diretrizes para elaborar programa motivacional que propicie a criação e manutenção de um ambiente de trabalho que desencadeie as motivações com base nas necessidades de crescimento

<b>Insatisfação/frustração percebida</b>	<b>Possível solução</b>
Problemas com a infraestrutura (imobiliário e equipamentos)	Investimento em obras e criação de banco de talentos e gratificação por atividade extra
Baixa remuneração	Criação de banco de talentos, gratificação por atividade extra e gestão por competência
Relação conturbada entre técnicos e docentes	Criação de programas de conscientização do corpo docente e fortalecimento do corpo técnico na universidade
Simplicidade e mecanicismo do trabalho cotidiano, falta de aproveitamentos de potencialidades e falta de oportunidade	Mapeamento de competências, concursos específicos de laboratório/área, alocação dos técnicos levando em consideração sua formação superior e fomento ao desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão pelos técnicos
Falta de capacitação de técnicos e gestores	Mapeamento de necessidades e implementação de capacitações específicas para estes cargos
Sonho de seguir a carreira docente	Mapeamento de competências, alocação dos técnicos levando em consideração sua formação superior e fomento ao desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão pelos técnicos
Aprendizagem na prática	Treinamento prévio e aproveitamento da experiência dos pioneiros
Sentimento adverso quando ao Departamento de Pessoal	Políticas de atualização dos servidores pioneiros quanto ao sistema integrado de gestão de recursos humanos (SIGRH)
Falta de reconhecimento pela universidade	Programas de recompensa e valorização dos técnicos de laboratório

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa realizada

Acredita-se que com estas ações, pode-se mitigar as frustrações dos técnicos da carreira laboratorista e diminuir a alta rotatividade presente entre os técnicos administrativos na universidade, conforme descrito nos relatórios de gestão.

Além disso, por estarem em contato direto com os discentes, os técnicos de laboratórios possuem informações para subsidiar uma área de acompanhamento psicopedagógico dos alunos, cuidar indiretamente da saúde psicológica e propiciar retenção dos alunos nos cursos.

Como recomendações para futuras pesquisas, uma vez que os técnicos demonstraram atribuir significado ao trabalho que realizam e que existe entre eles um reconhecimento do propósito institucional, sugere-se aprofundar os estudos sobre o significado do trabalho do servidor público a partir da perspectiva dos próprios servidores, com pesquisas empiricamente fundamentadas.

Assim, se poderá contribuir de maneira significativa na melhoria do serviço prestado à comunidade pois estando satisfeitas estas necessidades e disponibilizados os fatores higiênicos, os técnicos buscarão atender necessidades de crescimento como forma de manter sua própria motivação, que é intrínseca a cada indivíduo, devolvendo à comunidade serviços motivados pelo crescimento pessoal e do interesse geral.

Lembrando que não cabe reflexão sobre a motivação para o trabalho no setor público sem se atentar para o bem comum e o interesse geral da sociedade que servem.

## 7 REFERÊNCIAS

ADAMS, J. Stacy. Towards un understanding of inequity. **The Journal of Abnormal and Social Psychology**, v. 67, n. 5, p. 422-436, 1963.

ANTONACOUPOLOU, Elena. The relationship between individual and Organizational Learning: New evidence from managerial learning practices. **Management Learning Journal**, v. 37, n.4, p. 455-473, 2006.

ANTONELLO, Cláudia Simone. O Processo de Aprendizagem Interníveis e o Desenvolvimento de Competências. **RBGN**, v.9, n. 25, p.39- 58, 2007.

ANTUNES, Ricardo. **O continente do labor**. São Paulo: Boitempo, 2011. Cap. I e Cap. II, p. 17-60.

BARDANO, Maria de Fátima Fernandes Marques Machado; VILLARDI, Beatriz Quiroz. Avaliação de desempenho como ferramenta de gestão de pessoas na a ótica dos servidores de uma instituição federal de ensino superior: só serve para progressão salarial. XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU. Desafios da Gestão Universitária no Século XXI Mar del Plata – Argentina. 2015.

BAZZARELLI, Ítala Maria; AMORIM, Maria Cristina Sanches. Gênero, representação simbólica e origem social nos conflitos entre médicos e enfermeiras. **Revista Psicologia Política**, São Paulo, v. 10, n. 19, p. 75-89, 2010.

BERGAMINI, Cecília. Whitaker. A difícil administração das motivações. **Revista administração de empresas**. São Paulo, v. 38, n. 1, p. 6-17, 1998. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901998000100002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901998000100002&lng=en&nrm=iso). Acessado em 17/05/2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901998000100002>.

BERGAMINI, Cecília. Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGAMINI, Cecília. Whitaker. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 30 n. 2, p. 23-34, 1990.

BERGAMINI, Cecília. Whitaker. O que não é motivação. **Revista de administração**. v. 21 n. 4, p. 3-8, 1986.

BERGAMINI, Cecília. Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1973.

BERGAMINI, Cecília. Whitaker. Uma viagem ao centro do conceito. **RAE Executivo**, v.1, n. 2, São Paulo, p. 63-67, 2003.

BERGER, Peter; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. Tradução de Floriano de Souza Fernandes. 33 ed. Petrópolis: Vozes, 2011. Cap. II (p. 67-122) e III (p. 167-189).

BONZATTO, Eduardo Antônio. *Tripalium*: O trabalho como maldição, como crime e como punição. **Revista Direito em Foco**, Registro, v. 3, n. 1, p. 1-37, 2011.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acessado em: 18/07/2018.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei n. 11.091 de 12 de janeiro de 2005. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm). Acessado em: 18/07/2018.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei n. 8.112 de 11 de dezembro de 1990. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm). Acessado em: 18/07/2018.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. O modelo estrutural de gerência pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, p. 391-410, 2008.

BRIDGMAN, Todd; CUMMINGS, Stephen; BALLARD, John. Who built Maslow's pyramid? A History of the creation management studies' most famous symbol and its implications for management education. **Academy of Management Learning & Education** (In-Press). Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amle.2017.0351>. Acessado em: 18/07/2018.

BRULON, Vanessa; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; DARBILLY, Leonardo. Choque de gestão ou choque de racionalidades? O desempenho da administração pública em questão. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v. 19, n. 1, p. 1-34, 2013.

BUENO, Marcos. As Teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão**, 6, 2002.. Disponível em <http://goo.gl/TFpjLg> . Acessado em: 08/06/2019.

CAPELARI, Mauro Guilherme Maidana; AFONSO, Yedda Beatriz Gomes de Almeida Dysman da Cruz Seixas Singer; GONÇALVES, Andréa de Oliveira. Alberto Guerreiro Ramos: contribuições da redução sociológica para o campo científico da administração pública no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 6, p. 98-121, 2014.

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; LEMOS, Ana Heloísa da Costa; VIANA, Mila Desouza de Aquino. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 1, p. 162-180, 2012.

CHANLAT, Jean-François. O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In: CONGRESSO INTERNACIONAL

CHANLAT, Jean-François. O significado da pessoa na gestão de recursos humanos: uma perspectiva sócio- antropológica. **Organização & Sociedade**, v. 2, n. 3, p. 07-34, 1994.

CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François; SETTE TÔRRES, Ofélia de Lanna. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 21-45.

CLEARY, T. SHAPIRO, S. I. Abraham Maslow on Experimental and conceptual understanding. **International Journal of Transpersonal Studies**. V. 14, n. 1-2, p. 30-39, 1995.

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

CRUZ, Layse de Jesus; QUEIROZ, Napoleão dos Santos; LIMA, Glessia Siva de. Motivação, comprometimento e sofrimento no trabalho do setor público: Um estudo de caso em uma universidade pública de Sergipe. **Revista Administração em Diálogo**, v. 16, n. 2, p. 87-116, 2014.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2010a. p. 03-27.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. Subjetividade, sensibilidades e estratégias de ação. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2010b. p. 277-284.

DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7, 2002, Lisboa. Anais... Lisboa: 2002.

DIMAGGIO, Paul; POWELL, Walter. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

DINIZ, Angélica. Atraso dos salários gera transtorno a servidores do Estado [on line]. Disponível em <http://www.otempo.com.br/capa/pol%C3%ADtica/atraso-dos-sal%C3%A1rios-gera-transtorno-a-servidores-do-estado-1.1545492>. Acessado em 23/01/2018.

FERREIRA, Cláudia Aparecida Avelar. Percepção da Motivação e Satisfação no Trabalho pelos Trabalhadores de uma Instituição Psiquiátrica no Brasil. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 14, n. 2, p. 25-41, 2016.

FREITAS, Wesley. R. S.; JABBOUR, Charbel. J. C. Utilizando o estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa: Boas práticas e sugestões. **Estudo & Debate**, Lajeado, v. 18, n. 2, p. 07-22, 2011.

GAULEJAC, Vincent de. **A neurose de classe. Trajetória social e conflitos de identidade**. São Paulo: via Lettera, 2014. Cap. 8, p. 167-182.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GONZÁLEZ REY, Fernando. Luis. La subjetividad en una perspectiva cultural-histórica: avanzando sobre un legado inconcluso. **Revista CS**, Cali, n. 11, p. 19-42, 2013.



GRADIN, Milena Neves; SILVA, Natalie Gonçalves; BRAUER, Marcus; BRAUN, Fábio. Satisfação no trabalho: Uma análise dos servidores técnicos administrativos da faculdade de administração e finanças da UERJ. **Revista das Faculdades Integradas Vianna Junior**. V. 09, n. 01, p. 137- 158, 2018.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

GUIMARÃES, Carmelita Angélica; CANÇADO, Vera; LIMA, Reginaldo de Jesus Carvalho. Workplace moral harassment and its consequences: A case study in a federal higher education institution. **Revista de Administração**, v. 51, n. 2, p. 151-164, 2016.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara Block. **The Motivation to work**. Nova York/Londres/Sidney, 1959.

HIRATA, Helena. A precarização e a divisão internacional e sexual do trabalho. **Sociologias**, Porto Alegre, n. 21, p. 24-41, 2009.

HUITT, Willian. Hierarchy of needs. In F. Moghaddam. **The Sage Encyclopedia of political behavior**. Thousand Oaks, CA: Sage publications, p. 356-357, 2017.

HUITT, Willian. Motivation to learn: An overview. *Educational Psychology Interactive*. Valdosta, GA: Valdosta State University, 2011. Disponível em: <http://www.edpsycinteractive.org/topics/motivation/motivate.html>. Acessado em: 18/07/2018.

JAESCHKE, Juliana. Gestão de pessoas e diversidade geracional: um estudo comparativo entre organizações brasileiras e alemãs. Dissertação. Universidade Regional do Noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Rio Grande do Sul. P. 132, 2014.

KLEIN, Fabio Alvim; MASCARENHAS, André Ofenhejm. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista da Administração Pública**, v. 50 n.1, p. 17–39, 2016.

KOLTKO-RIVERA, Mark. Rediscovering the later version of Maslow’s hierarchy of needs: self-transcendence and opportunities for theory, research, and unification. **Review of General Psychology**. v. 10, n. 04 p. 302–317, 2006.

KRAYCHETE, Elsa. Souza. Desenvolvimento: razões e limites do discurso do Banco Mundial. **Caderno CRH**, Salvador, v. 19, n. 48, p. 415-430, 2006.

LEVY-LEBOYER, Claude. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

MARGOTO, Julia Bellia; BEHR, Ricardo Roberto; PAULA, Ana Paula Paes de Paula Eu me demito! Evidências da racionalidade substantiva nas decisões de desligamento em organizações. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 52, art. 7, p. 115-135, 2010.

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

MASLOW, Abraham Harold. **Introdução à Psicologia do Ser**. Tradução de Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Eldorado, 1962

MCGREGOR, Douglas. **The Human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.

MCLELLAND, David, C. **Human motivation**. Cambridge: Cambridge University Press. 1987.

MELLO, Alessandra. Governo de Minas diz que expectativa é pagar salários em atraso na segunda. [on line]. Disponível em [https://www.em.com.br/app/noticia/politica/2017/11/24/interna\\_politica,919419/governo-de-mg-diz-que-expectativa-e-pagar-salario-em-atraso-na-segunda.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/politica/2017/11/24/interna_politica,919419/governo-de-mg-diz-que-expectativa-e-pagar-salario-em-atraso-na-segunda.shtml). Acessado em 23/01/2018.

MENDES, Fabiana. Com greve de servidores, Governo anuncia atraso no pagamento de salários inativos [on line]. Disponível em <http://www.olhardireto.com.br/noticias/exibir.asp?id=439959&noticia=com-greve-de-servidores-governo-anuncia-atraso-no-pagamento-de-salarios-inativos>. Acessado em 23/01/2018.

NUNES, Glaucio Santoro; VEIGA, Jordana Luiza Barbosa da Costa; BARRETO, Daniela Faria da Costa; BOAS, Ana Alice Vilas. Motivação: O estudo dos fatores que influenciam os indivíduos a optar por ingressar em organização do setor público, do ramo de energia. **Revista Gestão & Regionalidade**, v. 24, n. 72, p. 38-47, 2008.

PATTON, Michael. Quinn. **Qualitative evaluation and research methods**. 2nd Ed. Newbury Park: Sage Publications; 1991.

PAULA, Daniela de. Servidores do estado fazem protesto contra atraso no pagamento de salários. [on line]. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/rio/servidores-do-estado-fazem-protesto-contr-a-atraso-no-pagamento-de-salarios-22142432>. Acessado em 23/01/2018.

PEREIRA, Ivo Studart. A vontade de sentido na obra de Viktor Frankl. **Psicologia USP**, v. 18, n. 1, p. 125-136, 2007.

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

REIS NETO, Mário Teixeira; MARQUES, Esaú Rodrigo Costa; PAIVA, Ricardo Viana Carvalho de. Integração entre valores, motivação, comprometimento, recompensas e desempenho no serviço público. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, [S.l.], v. 10, n. 1, p. 3-39, out. 2017.

RODRIGUES, Weslei Alves; REIS NETO, Mário Teixeira; GONÇALVES FILHO, Cid. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, p. 253-273, 2014.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SABIONI, Marjorie; MARQUES FERREIRA, Marco Aurélio; DE OLIVEIRA REIS, Anderson. Racionalidades na motivação para a participação cidadã no controle social: uma experiência local brasileira. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 81-100, 2018.

SALLES, Michelle de Andrade Souza Diniz; VILLARDI, Beatriz Quiroz. O Desenvolvimento de Competências Gerenciais na Prática dos Gestores no Contexto de uma IFES Centenária. **Revista do serviço público**. Brasília v. 68, n. 2, p. 467-492, 2017.

SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 2, p 18-30, 1997

SERVA, Maurício. CAITANO, Déris; SANTOS, Laís, SIQUEIRA, Gabriel. A análise da racionalidade nas organizações: um balanço do desenvolvimento de um campo de estudos no Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, p. 414-437, 2015.

SILVA, Gisela Gomes da; MENESES, Pedro Paulo Murce. Necessidades de treinamento organizacional e motivação para trabalhar. **REAd. Revista eletrônica de administração**, v.18, n.1, p.27-62, 2012.

STEERS, Richard M.; MOWDAY, Richard T.; SHAPIRO, Debra L. The future of Work motivation Theory. **Academy of Management Review**. v. 29, n. 3, p. 379-387, 2004.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wunsch; LEMOS, Márcio Rogério; SOUZA, Carla Patrícia da Silva. Motivação no serviço público e permanência na carreira militar da Polícia Militar do Paraná/Brasil. **Desenvolvimento em Questão**, v. 13, n. 29, p. 311-354, 2015.

TENÓRIO, Fernando. A unidade dos contrários: fordismo e pós-fordismo. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 4, p. 1141-1172, 2011.

TENÓRIO, Fernando. Tem razão a administração? **Revista de Administração Pública**, v. 24 n. 2, p, 5-9, 1990.

THOMAS, David R. A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. **American Journal of Evaluation**, v. 27, n. 2, p. 237-246, 2006.

TITONI, Jaqueline; NARDI, Henrique Caetano. Subjetividade e Trabalho. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Orgs). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Zouk, 2011, cap. 4, p. 375-378.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO. Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI. Disponível em: <http://r1.ufrjr.br/cem-anos/historia.php>. Acessado em 23/01/2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO. Quantitativo de vagas técnicos e docentes. Disponível em: <http://ufrj.br/pro-reitoria-de-assuntos-administrativos/quantitativo-de-vagas-tecnicos-e-docentes/>. Acessado em 23/01/2018

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO. Relatório de gestão 2009. Disponível em: <http://portal.ufrj.br/wp-content/uploads/2013/11/RG20091.pdf>. Acessado em 23/01/2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO. Relatório de gestão 2016. Disponível em: [http://portal.ufrj.br/wp-content/uploads/2017/06/RG-2016\\_18\\_CAPA.pdf](http://portal.ufrj.br/wp-content/uploads/2017/06/RG-2016_18_CAPA.pdf). Acessado em 23/01/2018.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. The scope and implications of spirituality: a dual approach. **Organizações & Sociedade**, v. 24, n. 83, p. 600-617, 2017.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. The Spiritually-Based Organization: A Theoretical Review and its Potential Role in the Third Millennium. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, p. 183-183, 2015.

VENTURA, Magda Maria. Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. **Rev. SOCERJ**, v. 20, no. 5, p.383-386, 2007.

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

VERGARA, Sylvia Constant; CALDAS, Miguel P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 45, n. 4, p. 66-71, 2005.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Por uma boa pesquisa (Qualitativa) em administração. In.: Vieira, M.; ZOUAIN, D (Org.), **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VILLARDI, Beatriz Quiroz, FERRAZ, Viviane Narducci e DUBEUX, Veranise Jacobowski Correa. Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 2, p. 303-29, 2011.

VROOM, Victor H. **Work and Motivation**. New York: John Willey & Sons. 1964.

WATSON, Tony J. Organização e Trabalho em Transição: Da lógica “Sistêmico-Controladora” À Lógica “Processual- Relacional”. **Revista de Administração de Empresas**. v. 15, n.1, p. 14-23, 2005.

WATSON, Tony J. The emergent manager & processes of management pre-learning. **Management Learning Journal**, v.32, n.2, p. 221-235, 2001.

WEICK, Karl. **A psicologia social da organização**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1973.

YIN, Robert. K. **Estudo de Caso - Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A- ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS FINALIZADO

### A. 1 Roteiro das Entrevistas

Idade		Gênero	
Estado Civil		Tempo de serviço na UFRRJ	
Cargo		Tempo de serviço fora da UFRRJ	
Nível		Instituto	
Formação completa			

1. Conte a história de como você veio para a rural. Por que você escolheu a rural para trabalhar?
2. O que você realiza no laboratório?
3. Até quando pretende ficar na UFRRJ? Por quê?
4. O que mais lhe agrada na UFRRJ?
5. O que mais lhe desagrada na UFRRJ?
6. O que significa trabalho para você?
7. Qual o significado para você, do trabalho que realiza na UFRRJ?
8. Como é sua relação com sua chefia?
9. Qual é a contribuição do seu trabalho para outros técnicos de laboratório e como é a sua relação com eles?
10. Qual é a contribuição do seu trabalho para os docentes e como é a sua relação com eles?
11. Qual é a contribuição do seu trabalho para os discentes e como é a sua relação com eles?
12. O que é um técnico de laboratório capaz na sua opinião?
13. Você se considera capaz no seu trabalho? Por quê? Dê um exemplo?
14. O que te faz investir energia no trabalho que realiza no laboratório?
15. O que a UFRRJ poderia fazer para você investir mais energia no seu trabalho?
16. O que seria reconhecimento para você?
17. Considerando o esforço que você entrega no seu trabalho e as recompensas que você recebe, o tratamento que recebe na UFRRJ lhe proporciona reconhecimento?
18. Considerando o esforço que você entrega e a sua oportunidade de participação nos processos de elaboração e tomada de decisão, como se dá esse reconhecimento?
19. Comparando os seus esforços e as recompensas recebidas por você com o esforço de outros servidores da UFRRJ e as recompensas que eles recebem, o tratamento que a UFRRJ lhe proporciona observar reconhecimento?
20. Qual o principal objetivo que você pretende alcançar ao realizar Graduação/Mestrado/Doutorado?
21. Qual é o espaço para implementar na sua rotina de trabalho, os conhecimentos adquiridos através do (a) seu (sua) Graduação/Mestrado/Doutorado?
22. O que a UFRRJ lhe traz como pessoa?
23. O que você modificaria na UFRRJ?
24. Como foi a experiência da entrevista para você? Tem algum comentário ou sugestão sobre a entrevista?

## APÊNDICE A1- ROTEIRO DE ENTREVISTA DA FASE PILOTO

### B. Roteiro na Entrevista-Piloto

1. Conte a história de como você veio para a rural. Por que você escolheu a rural para trabalhar?
2. O que você realiza no laboratório?
3. Até quando pretende ficar na UFRRJ? Por quê?
4. O que mais lhe agrada na UFRRJ?
5. O que mais lhe desagrada na UFRRJ?
6. O que significa trabalho para você?
7. Qual o significado para você, do trabalho que realiza na UFRRJ?
8. Como é sua relação com sua chefia?
9. Qual é a contribuição do seu trabalho para outros técnicos de laboratório e como é a sua relação com eles?
10. Qual é a contribuição do seu trabalho para os docentes e como é a sua relação com eles?
11. Qual é a contribuição do seu trabalho para os discentes e como é a sua relação com eles?
12. O que é um técnico de laboratório capaz na sua opinião?
13. Você se considera capaz no seu trabalho? Por quê? Dê um exemplo?
14. O que te faz investir energia no trabalho que realiza no laboratório?
15. O que a UFRRJ poderia fazer para você investir mais energia no seu trabalho?
16. Considerando o esforço que você entrega no seu trabalho e as recompensas que você recebe, o tratamento que recebe na UFRRJ lhe parece justo?
17. Considerando o esforço que você entrega e a oportunidade de participação nos conselhos deliberativos e no processo de elaboração e tomada de decisão, das disciplinas práticas ministradas nos laboratórios, o tratamento recebido lhe parece justo?
18. Comparando os seus esforços empregados e as recompensas recebidas com o esforço que os outros servidores da UFRRJ entregam e as recompensas que eles recebem, o tratamento que a UFRRJ proporciona aos seus servidores lhe parece justo?
19. Qual o principal objetivo que você pretende alcançar ao realizar Graduação/Mestrado/Doutorado?
20. Qual é o espaço para implementar na sua rotina de trabalho, os conhecimentos adquiridos através do (a) seu (sua) Graduação/Mestrado/Doutorado?
21. Como foi a experiência da entrevista para você? Tem algum comentário ou sugestão sobre a entrevista?

## APÊNDICE B - TRANSCRIÇÃO DE UMA ENTREVISTA PARA ILUSTRAR

- 1 **Entrevistador:** Anderson  
2 **Entrevistado:** Durval  
3 **Entrevistador:** Show! Dia vinte seis do dez. Entrevista número um. Durval, essa entrevista faz parte então  
4 da... do meu projeto de pesquisa, né, de mestrado. E o objetivo do trabalho é avaliar a motivação humana  
5 para o trabalho dos técnicos de laboratório da Rural, né. Você já leu, assinou o termo de livre consentimento.  
6 Então, vou começar a te fazer algumas perguntas rápidas só pra compor o perfil. Tá bom? Qual a sua idade?  
7 **Entrevistado:** Vinte e seis.  
8 **Entrevistador:** Estado civil.  
9 **Entrevistado:** Solteiro.  
10 **Entrevistador:** É, qual seu cargo?  
11 **Entrevistado:** Assistente de laboratório.  
12 **Entrevistador:** O nível do seu cargo?  
13 **Entrevistado:** É fundamental completo.  
14 **Entrevistador:** Quanto tempo de serviço você tem na Rural?  
15 **Entrevistado:** Dois anos e meio  
16 **Entrevistador:** E fora da Rural?  
17 **Entrevistado:** Ah, uns 6 anos.  
18 **Entrevistador:** Você trabalhou com o que fora da Rural?  
19 **Entrevistado:** Eu dava aula em pré-vestibular.  
20 **Entrevistador:** Instituto de química, né?  
21 **Entrevistado:** Uhum! Beleza. Fala pra mim a sua formação. A formação completa.  
22 **Entrevistado:** Tá! Fiz o ensino médio regular, sem formação técnica. E aí, fui pra graduação, fiz graduação  
23 em química industrial, bacharelado; e mestrado na área de química analítica.  
24 **Entrevistador:** Atualmente você estuda?  
25 **Entrevistado:** Sim. Faço licenciatura em química.  
26 **Entrevistador:** Tá incompleto, né?  
27 **Entrevistado:** Sim.  
28 **Entrevistador:** Que ainda tá cursando, né. Conta pra mim, como é que você veio trabalhar na Rural? Por  
29 que você escolheu a Rural pra trabalhar?  
30 **Entrevistado:** Eu já estudava aqui, eu tinha acabado de me formar e tinha acabado de entrar no mestrado.  
31 Na verdade, quando fiz o concurso estava me formando, foi em dois mil e quinze. E aí, eu fui chamado  
32 quando eu já tava no mestrado. Então, eu já tava aqui, abriu concurso e fiz.  
33 **Entrevistador:** Só por isso então?  
34 **Entrevistado:** Sim.  
35 **Entrevistador:** E o que você realize no laboratório?  
36 **Entrevistado:** Bom, é eu trabalho na parte de organização das práticas das aulas práticas pra graduação;  
37 toda parte de organização do laboratório; do controle de almoxarifado do laboratório; alguma parte de  
38 limpeza, também, do laboratório; teste das aulas; preparo de soluções. Tudo que envolve atividade prática  
39 do laboratório eu posso fazer.  
40 **Entrevistador:** E até quando você pretende trabalhar na Rural?  
41 **Entrevistado:** Não tenho um plano muito bem definido. É, a minha intenção é ser professor é, de  
42 preferência da rede Federal, né, que é onde tem o salário melhor. E eu acho que enquanto não eu não passar  
43 pro concurso pra professor da rede Federal, eu vou continuar com o cargo de assistente de laboratório.  
44 **Entrevistador:** Então você pretende trabalhar, continuar estudando até você passar pra um concurso pra  
45 professor de nível superior?  
46 **Entrevistado:** Sim. Não, pra nível superior, não. Pode ser pra ensino... pra educação básica também;  
47 contanto que seja da rede Federal, tipo Pedro Segundo ou IF, uma coisa assim.  
48 **Entrevistador:** Entendi. E o que mais te agrada de trabalhar na Rural?  
49 **Entrevistado:** Bom, eu acho que aqui a gente tem uma, uma liberdade que eu não sei se tem outros lugares.  
50 Porque é difícil, para mim, comparar, porquê eu nunca trabalhei de fato em outro lugar a não ser dando aula  
51 em pré-vestibular daqui. É uma dinâmica completamente diferente. Então, eu vejo que a gente tem uma  
52 liberdade que outras pessoas comentam que elas não têm. E o ambiente também é bastante agradável,  
53 próximo da minha casa, que é um fator importante; bastante cômodo. E o fato de ser servidor Federal,  
54 também, dá algumas, algumas oportunidades que sendo do Estadual, por exemplo, não teria e tal.  
55 **Entrevistador:** E o que mais te desagrada?  
56 **Entrevistado:** Então, talvez, a mesma justificativa do que agrada, né. É, o fato da gente ter uma certa  
57 liberdade acaba que outras pessoas usam essa liberdade para trabalhar menos. E o ambiente de trabalho que  
58 é ao mesmo tempo um ponto favorável, é um ponto desfavorável, porque a gente acaba sobrecarregado com



59 outras coisas. É, a gente não tem muito recurso que a gente precisava para trabalhar da melhor forma. Então,  
60 a gente vê muita dificuldade com isso. Acho que os pontos principais, assim, que... que desagrada são esses.  
61 **Entrevistador:** Por que que você se sente sobrecarregado as vezes?  
62 **Entrevistador:** Porque eu tenho uma preocupação que o trabalho ele tem que ser realizado da melhor forma  
63 possível. E aí, muitas vezes, a gente vê que outras pessoas não pensam da melhor forma e a gente acaba  
64 fazendo mais do que os outros pra poder ver a coisa funcionando.  
65 **Entrevistador:** Tendi. E qual o significado do trabalho que você realiza na Rural? Para você.  
66 **Entrevistado:** Bom, significado? Não é difícil pensar assim... Eu consigo pensar mais na importância.  
67 **Entrevistador:** Primeiro, o que você acha de forma genérica? Pra você o que significa trabalho?  
68 **Entrevistado:** Me vem tanta coisa na cabeça que é difícil analisar. Tá! De uma forma muito geral, a gente  
69 pensa trabalho como emprego, mas eu sei que não é diretamente a mesma coisa, né! Mas quando eu penso  
70 em trabalho, agora, nesse momento, a primeira coisa que vem à cabeça é emprego, né. É aquilo que te  
71 remunera por aquilo que você faz pra você conseguir se sustentar, né, sobreviver. Num primeiro momento,  
72 é isso.  
73 **Entrevistador:** E o trabalho que você realiza dentro do laboratório aqui na Rural? Você acha que tem  
74 algum significado pra você?  
75 **Entrevistado:** Tem porque como eu gosto muito de trabalhar com educação, eu tenho esse contato muito  
76 próximo. Por exemplo, eu penso em fazer outro concurso que vai me pagar melhor, que eu também é... que  
77 seja mais bem gratificado. Mas, aí, uma coisa que me pesa muito, é ficar distante da educação. Por exemplo,  
78 muita gente da minha área tem o sonho de ser perito criminal, que paga super bem, é um trabalho  
79 interessante de investigação e tal. Só que não me enche os olhos, porque eu vou tá muito longe, muito  
80 distante daquilo que eu gosto de fazer que é trabalhar com educação. Sendo assistente laboratório, apesar  
81 de não ser professor, de não tá diretamente ligado ao aluno; eu sinto que tenho uma, uma... um significado  
82 muito nobre, para mim, por tá colaborando com esse processo de transmitir educação pro... pra sociedade.  
83 Então, apesar de pagar pouco, de trabalhar bastante, assim, eu me sinto bastante é satisfeito assim com o  
84 trabalho que eu faço; por causa disso. Eu entendo que eu tô numa área que eu gosto e que, talvez, eu não  
85 trocaria por outra arara... por outra área só por conta da gratificação, por exemplo.  
86 **Entrevistador:** Você consegue me dar um exemplo de alguma coisa que você faz ou acontece durante o  
87 seu dia a dia de trabalho que te traz a sua realização?  
88 **Entrevistado:** Toda vez que a gente vê que a prática que funcionou direitinho. Porque a gente se empenhou  
89 em testar tudo e preparar da melhor forma possível. É, cada vez que ou professor, ou aluno vem agradecer  
90 pelo nosso trabalho, falando que deu tudo certo e tal. Isso é gratificante para a gente porque a gente sabe o  
91 que é o nosso trabalho sendo aplicado na melhor forma, né? E que se o professor conseguiu cumprir o papel  
92 dele, de transmitir o conhecimento pro aluno, dependeu, também, da minha boa ação dentro do laboratório  
93 de preparar tudo da melhor forma.  
94 **Entrevistador:** Além do trabalho do re... do laboratório, você realiza alguma outra atividade na  
95 universidade?  
96 **Entrevistado:** A gente f... é participa de algumas atividades que não são ligados diretamente ao laboratório.  
97 É, algumas de formas, de forma voluntária, né, que a gente mesmo se prontifica participar; outras que são  
98 ordens, né, que vem pra gente prestar o serviço, mas isso não me incomoda. Eu... A gente participa, por  
99 exemplo, da organização do planejamento de compras para daqui alguns anos, e isso não tem a ver  
100 diretamente com atividade de laboratório, mas eu não me incomodo fazer esse tipo de trabalho.  
101 **Entrevistador:** E, esse tipo de trabalho, foi o trabalho que foi delegado, né?  
102 **Entrevistado:** Isso.  
103 **Entrevistador:** Mas e o trabalho voluntário? Por que você se voluntariou a fazer? E qual é o trabalho?  
104 **Entrevistado:** Esse trabalho que foi, assim, que eu escolhi trabalhar nele é a análise de vulnerabilidade  
105 socioeconômica, né, da... no período de matrícula. Além da remuneração que esse é um trabalho que a gente  
106 ganha mais por fazer isso, né. Coisa que não acontece com o grupo de planejamento de compra, a gente  
107 não ganha mais por isso. Além do fato da gente ganhar mais trabalhando na análise de vulnerabilidade, é  
108 interessante a gente perceber, principalmente para mim, que trabalho com pré-vestibular; perceber como  
109 que é esse processo de... de matrícula, né? Porque eu trabalho muito com o aluno até o momento que ele  
110 faz a prova se preparando, né, pra fazer a prova do vestibular; dali pra frente eu perco completamente o  
111 contato com eles, e só vejo o aluno quando ele já está matriculado. Então, para mim, é interessante porque  
112 eu tô em contato com o aluno durante a fase de matrícula. Saber o que que eles erram no processo de  
113 matrícula para poder corrigir com os meus alunos, falar “oh, eu trabalho na matrícula, o pessoal erra isso,  
114 isso isso, falta documentação, então, vamos fazer melhor, e tal”. É um processo de enriquecimento  
115 profissional, para mim, como professor, por conta disso, eu consigo passar pros meus alunos. Eu vejo o que  
116 que as pessoas estão errando ou acertando no processo de matrícula pra poder melhorar pros meus alunos.  
117 Então, para mim, eu encaro também como uma forma de enriquecimento profissional.  
118 **Entrevistador:** Você realiza mais alguma atividade além dessas?

119 **Entrevistado:** Huuum... Ah, eu faço parte da comissão avaliação do espaço físico, dentro do Instituto;  
120 como representante dos técnicos, tá eu e mais um outro técnico na representação. Que a gente discute é,  
121 formas de redistribuir espaço ou de avaliar qual é a melhor forma de trabalhar como um espaço que tenha  
122 sido criado; ou na demanda de algum professor ou de algum técnico por espaço. Que, também, não é uma  
123 função que eu ganhe a mais por isso, mas que foi uma coisa que eu me prontifiquei a participar, né. Quando  
124 teve o processo de escolha, de quem seria... quem seria os técnicos representantes nessa comissão, eu me  
125 candidatei então.

126 **Entrevistador:** Por que que você se candidatou a vaga?

127 **Entrevistado:** Eu me candidatei porque que eu acho interessante, eu gosto de saber como é que as coisas  
128 funcionam, e eu achava que era legal. Primeiro, que no primeiro momento é, não teria representação técnica  
129 nessa comissão; tanto que na comissão antiga não tinha representação técnica. E eu sempre lutei muito por  
130 ter representante técnico em todo, todo o assunto que fosse ser discutido e que impactasse na vida do  
131 técnico, né, no trabalho do técnico. Então, eu me sentiria um pouco hipócrita de falar “ah, tem que ter, tem  
132 que ter”, mas na hora de perguntar “quem quer” e eu não falar nada. Então, eu me candidatei por isso, né,  
133 e também porque acho interessante essa coisa de saber: como é que o espaço é dividido? Como é que é  
134 feito essa discussão? É, eu não gosto dessa coisa de ficar falando mal do trabalho dos outros sem saber  
135 como é que o outro trabalha, né? Sem saber quais são os desafios do trabalho do outro. Então, eu quis  
136 participar, também, pra entender como é que é esse processo, para me sentir representado também lá dentro.

137 **Entrevistador:** E, conta para mim, como é que a sua relação com a sua chefia?

138 **Entrevistado:** A relação com a chefia, eu acho, que é uma relação bastante próxima. A gente não tem muito  
139 problema de conversar sobre qualquer assunto que envolva o trabalho. É, não sinto que tenha uma... um  
140 distanciamento de, de... Por mais que nossas opiniões não batam muitas vezes, mas eu sinto que tem uma  
141 facilidade de acesso, coisa que é difícil muitas vezes. A gente vê que, em muitos lugares, o chefe é uma  
142 pessoa quase que inacessível, ou você tem que agendar o horário, você tem que é adiantar qual é o assunto  
143 que você quer conversar. E aqui não acontece isso, né. Se você encontra com o chefe no corredor, por  
144 exemplo, você pode falar com ele sobre o assunto que está te incomodando ou sugestão que você tem que  
145 fazer. O que não quer dizer que a sua sugestão vá ser acatada ou não, né, isso é outro ponto, mas, assim,  
146 uma coisa muito favorável acho que é... ele é muito acessível, né? E desde que eu entrei eu tive dois chefes,  
147 né, e com os dois eu senti a mesma coisa; sempre foi muito fácil de conversar, de debater ideia. Então, eu  
148 acho isso um ponto muito positivo.

149 **Entrevistador:** E como é que é a sua relação com os outros técnicos de laboratório? E qual você acha que  
150 é a contribuição do seu trabalho pro trabalho deles?

151 **Entrevistado:** Então, aqui no meu laboratório nós éramos dois técnicos e dois assistentes, e no dia-a-dia  
152 nossa função é a mesma, né, não tem separação de função. Agora, eu sou o único assistente, e tem duas  
153 técnicas e continua não havendo separação entre o nosso trabalho. A gente tem uma relação muito boa de  
154 trabalho, é, nenhuma decisão é tomada de forma autoritária, tudo é muito bem conversado, tudo bem muito  
155 combinado. E... O que você falou depois foi?

156 **Entrevistador:** A sua relação com eles e a contribuição do seu trabalho?

157 **Entrevistado:** Então, a contribuição do meu trabalho... Assim, como a gente não tem muita separação em  
158 relação a função, eu sinto que o que eu faço qualquer outra das duas poderia fazer também. É, pessoalmente,  
159 eu sinto que eu não consigo enxergar muito bem, assim, uma coisa que eu tenha feito a diferença aqui  
160 dentro laboratório. Porque o laboratório sempre foi muito organizado, é, os professores sempre elogiaram  
161 muito trabalho das técnicas antes de eu entrar. Então, assim, eu não sinto que eu tenha feito diferença em  
162 alguma coisa. Só o fato de eu ter contribuído pro trabalho continuar andando bem, isso já fico bastante  
163 satisfeito.

164 **Entrevistador:** Você disse que eram quatro e agora são três. O quê que aconteceu?

165 **Entrevistador:** Uma dessas técnicas, né, no caso, que era assistente laboratório, ela passou no concurso  
166 aqui na Rural mesmo para técnico de laboratório, que é um cargo de nível acima do nosso, né, com uma  
167 formação mais específica também. E aí, com salário melhor ela optou por tomar posse nesse cargo, e ela  
168 foi; a vaga dela em outro instituto. E aí, a gente ainda não conseguiu repor a vaga dela porque o nosso  
169 cargo foi extinto, então, a gente tá encarando bastante dificuldade pra conseguir repor porque não vai entrar  
170 outro assistente laboratório mais, porque o nosso cargo não existe mais.

171 **Entrevistador:** E como é que é a sua relação com os docentes e a contribuição do seu trabalho?

172 **Entrevistado:** A relação com os docentes, no geral, é boa. Às vezes tem alguns problemas, mas o problema  
173 que a gente tem aqui no laboratório é sempre de que, a gente é até tido como o grupo de técnicos muito  
174 rígido porque a gente zela muito pela segurança no laboratório, pela ordem. Então é, muitos embates que a  
175 gente tem aqui dentro, seja com o professor diretamente, ou seja um assunto que a gente leve pra uma  
176 reunião pra discutir a todos os professores; é sempre a gente tentando zelar pela segurança e pela ordem no  
177 laboratório, né, pelo bom trabalho. Mas de uma forma geral, a gente um relacionamento bem bom também  
178 com os professores, é, mais uma vez, né, tem uma conversa muito aberta entre eles e a gente. E eu sinto

179 que a contribuição do nosso trabalho aqui dentro é bem tem ativo, né. Quando a gente percebe, por exemplo,  
180 que os próprios professores eles alertam isso pro aluno falando que “as coisas só acontecem bem aqui dentro  
181 porque o nosso trabalho é muito importante”, né. Eu acho que isso é bem legal destacar pro aluno porque,  
182 às vezes, o aluno pensa que o técnico tá aqui às vezes só para limpar ou pra manter organizado, e tal. Só  
183 que o nosso trabalho vai muito além disso, né? E os professores daqui, eles destacam bastante isso pro  
184 aluno; eu acho isso bastante esse interessante.

185 **Entrevistador:** Como é que é a sua relação com os discentes?

186 **Entrevistado:** Isso varia muito com o professor. Tem professor que, que... não é que permite, mas que abre  
187 espaço pra gente ter um contato maior com os alunos durante as aulas. E tem professor que não abre esse  
188 espaço, então, a gente fica mais recuado, né, só observando pra ver se está tudo acontecendo bem. Então,  
189 de uma forma geral, que a gente costuma fazer é ficar por perto observando se os alunos estão fazendo tudo  
190 direito, e tal. Se o professor tem uma postura mais aberta, em relação ao nosso contato com os alunos, a  
191 gente chega pro aluno e fala “olha, você tá fazendo da forma errada, e tal; o melhor é desse jeito ou de  
192 outro. Ou se o professor tem uma postura mais fechada, a gente aciona o professor de falar que tal aluna  
193 está fazendo alguma coisa errada, e aí, o professor tem o contato com aluno direto. Então, o contato e em  
194 si varia com abertura do professor dá. Mas a gente tá sempre, durante a aula, observando tudo que tá  
195 acontecendo, o aluno usando aqui algum equipamento, manuseando vidraria ou reagente, e tal. A gente fica  
196 sempre de olho para ver se está tudo é em ordem, né, pra ver se não vai acontecer nenhum acidente, ou se  
197 vai dar tudo certo com a prática. A gente tenta sempre estar de olho em relação a isso.

198 **Entrevistador:** E qual você acha que é a contribuição do seu trabalho pra formação deles?

199 **Entrevistado:** Eu acho que é interessante o aluno ter noção do nosso papel dentro do laboratório, isso é  
200 uma coisa que eu gosto do... da postura dos professores aqui dentro, né? Eles saberem que a gente tá aqui  
201 não é só para montar e desmontar aula pra eles, eles usarem o laboratório, sair e depois a gente arruma. Eu  
202 acho que é interessante eles saberem que se tá tudo funcionando direito é porque a gente tá trabalhando  
203 bem pra isso. Que se uma prática dá errado, porque embora a gente teste tudo sempre, tem coisa que foge  
204 no controle. E eles saberem que se uma coisa dá errado, a gente tem controle sobre a situação. A gente pode  
205 tentar identificar qual foi o erro. Porque a gente tem tudo muito bem, bem controlado, bem executado. Eu  
206 acho bastante importante, assim, o aluno ter noção da importância do nosso trabalho aqui dentro. E aqui na  
207 bioquímica, eu sinto que eles têm essa noção e, tanto que a gente... é muito comum a gente ver, né, conforme  
208 as aulas vão acontecendo, que o aluno vai percebendo qual é o papel do professor e o do técnico dentro do  
209 laboratório. Você vê uma separação de quando o aluno vai tirar dúvida com o técnico e quando o aluno vai  
210 tirar dúvida com professor, eu achei isso bastante interessante. Assim, que a gente vai percebendo com o  
211 passar do período, porque é quando o aluno vai tomando clareza do papel de cada um dentro do laboratório.  
212 Tanto que quando o aluno vem até a gente, para tirar uma dúvida sobre o conteúdo da matéria, a gente  
213 mesmo alerta, fala “oh, a gente não tem controle sobre isso, tem que tirar dúvida disso com o professor”. E  
214 a mesma coisa acontece quando o aluno procura o professor pra tirar uma dúvida sobre a execução da  
215 prática no laboratório. E aí, muitas vezes, o professor fala “é melhor você perguntar pro técnico porque é  
216 ele que sabe melhor a rotina do laboratório, e tal. Então, eu acho que o aluno, os alunos que têm aula aqui,  
217 eles têm noção dessa... da importância do nosso trabalho e da contribuição que a gente tem pro bom  
218 andamento da prática.

219 **Entrevistador:** E, pra você, o que faz um técnico de laboratório ser um funcionário capaz?

220 **Entrevistado:** Então, isso é uma crítica que eu tenho, por exemplo. Eu não sei se tá muito claro na minha  
221 cabeça o conceito de capacidade, né? Que tem uma confusão entre capacidade e habilidade, enfim, eu tô  
222 usan... eu tô pensando no sentido de ser capaz de... no sentido da formação, né. Por exemplo, meu cargo  
223 que é um cargo que só exige nível fundamental completo, eu não sinto, que uma pessoa que entra para  
224 trabalhar como assistente laboratório só com fundamental completo, seja capaz de efetuar o que eu faço  
225 aqui dentro laboratório. Só que, aí, eu não sei se o problema tá que eu esteja executando ações que não  
226 condizem com o meu cargo, mas ainda assim eu não consigo concordar. Por exemplo, para eu trabalhar  
227 dentro do laboratório eu tenho que ter a mínima noção dos materiais que eu tô trabalhando, então, eu preciso  
228 tomar cuidado, por exemplo, se eu tô trabalhando com ácido eu tenho que ter noção que se eu me contaminar  
229 com ácido, eu não posso correr para torneira e molhar minha mão para lavar que isso vai piorar o problema,  
230 em vez de resolver. E, eu não acho, que uma pessoa que só fez nível fundamental tenha noção de um perigo  
231 desse. Então, isso é uma crítica que eu tenho em relação a exigência do cargo, né. É, o técnico sim, ele tem  
232 uma formação pra isso. Ele é capaz de lidar com uma situação que o assistente não consiga lidar. Então, eu  
233 não sei se a gente trabalha da melhor forma em relação a isso, mas, se não for dessa forma também, não sei  
234 se é possível o trabalho ser executado, né? Porque a questão de ter um assistente de laboratório não é  
235 exclusividade do nosso no nosso departamento, do nosso laboratório. Senão me engano, todos os  
236 laboratórios de graduação, aqui do Instituto de Química, têm, tem pelo menos um assistente. E, em todos  
237 eles, pelo que eu saiba, a gente desempenha funções iguais ao técnico. E isso, né, é, também, até onde eu  
238 sei, nenhum deles tem a formação única, né, formação mínima, exclusivamente. Nenhum aqui é só formado

239 no ensino fundamental, todos eles têm formação superior a isso. Isso é uma forma... Eu não sei, eu não  
240 consigo imaginar uma pessoa que só tenha fundamental completo sendo capaz de executar qualquer tarefa  
241 dentro do laboratório. A não ser li... passar um pano na bancada, é limpar cadeira; mas, assim, eu acho que  
242 a gente não foi contratado pra isso.

243 **Entrevistador:** E você, se considera capaz?

244 **Entrevistado:** Eu me considero capaz por conta da minha formação. Eu, eu tenho plena noção que só  
245 consegui passar no concurso pra... pro cargo que eu tenho hoje porque eu já tava com a minha formação  
246 em química muito avançada, eu tava praticamente me formando no ensino superior. E eu me sinto capaz  
247 por conta disso, apesar de que isso não me dá uma sensação de conformismo, né, de comodidade. Não quer  
248 dizer que eu esteja cem por cento capaz de efetuar tudo o que eu faço aqui dentro. Tanto que isso é uma  
249 crítica, uma luta que a gente tem aqui dentro de pedir curso de capacitação. Por exemplo, embora eu tenha  
250 o ensino superior completo na área de química, eu não sei lidar com uma situação emergencial de um  
251 acidente dentro do laboratório com aluno. A gente sabe o básico, né, uma contaminação com ácido, com  
252 uma base, alguma coisa assim. Mas a gente lida com materiais que precisaria de uma ação mais específica  
253 pra um tipo de contaminação que a gente não tem. E isso não é porque eu sou assistente de laboratório, o  
254 pessoal que é técnico também não tem, não tem noção de como agir em relação a uma coisa dessa. O  
255 próprio... É, questão de incêndio, por exemplo, né, se começa pegar fogo no laboratório, a gente não sabe  
256 nem como manusear um extintor de incêndio, né. A gente pode tentar ali na hora fazer alguma coisa, e tal.  
257 Só que a gente sabe que em certas situações de incêndios você sabe que não pode jogar água pra tentar  
258 apagar o fogo, senão, vai piorar a situação. E se você não consegue manusear o extintor aquilo ali não vai...  
259 você não vai conseguir conter o fogo. Então, assim, eu me sinto capaz de fazer o básico dentro do  
260 laboratório, mas não quer dizer que isso me coloque numa situação de que eu tô bem aqui dentro  
261 trabalhando da melhor forma possível, porque eu acho que não. Eu acho que a gente tem que tá sempre  
262 procurando capacitar melhor, né, se capacitar melhor pra executar as ações aqui dentro. Outro exemplo, pra  
263 executar uma prática o departamento compra um equipamento novo, e aí, eles colocam aqui dentro e a  
264 gente tem que se virar com aquele equipamento. A gente não é capacitado, né. Junto com a compra do  
265 equipamento não vem, por exemplo, um curso de capacitação dos técnicos pra mexer naquele equipamento.  
266 É, isso é uma falha. A gente tem que aprender na marra, né, se a gente quiser usar. Aqui mesmo a gente tem  
267 exemplos de... a gente tem microscópios parados aqui dentro parado porque a gente não sabe como instalar  
268 o microscópio. Se instala, por exemplo, a gente não sabe como manusear o microscópio. Então, assim,  
269 compraram o microscópio, colocaram aqui dentro, falaram “oh, se precisar vocês vão usar”, tá, mas  
270 ninguém aqui é capacitado pra isso.

271 **Entrevistador:** Ele tá aqui e não é usado?

272 **Entrevistado:** Não, tá fechado dentro da caixa. Tá guardado.

273 **Entrevistador:** E o que te faz investir energia no seu trabalho?

274 **Entrevistado:** Bom, assim, eu me sinto é, feliz com o que eu faço, né. Quando eu entrei no ensino superior,  
275 eu não entrei pra fazer química direto. Fiz um ano de economia antes. E uma coisa que me fez trocar de  
276 curso foi pensar em como que seria eu acordar todo dia pra dia para ir trabalhar, se eu estaria satisfeito com  
277 isso, né. Porque uma coisa é você aguentar a graduação que são quatro, cinco anos, mas outra coisa é você  
278 aguentar a vida inteira trabalhando com aquilo. Quando eu troquei para química, eu troquei pensando  
279 justamente nisso, que trabalhando com química em um laboratório, seja com educação ou não, que naquela  
280 época não tinha muito claro na minha cabeça que eu queria trabalhar com educação; eu pensava sempre  
281 que eu queria acordar é, querendo, talvez, não querendo ir trabalhar, mas pelo menos satisfeito em ir  
282 trabalhar. Aqui eu me sinto assim. Eu não me acordo frustrado todo dia porque eu tenho que vim trabalhar,  
283 porque eu faço uma coisa chata; ou porque eu tô trabalhando simplesmente porque eu preciso de dinheiro  
284 para sobreviver. Aqui é um lugar que eu gosto de vir trabalhar. É, não me sinto mal fazendo o que eu faço.  
285 Então, é, eu sempre me interessei pelo assunto. E me sinto uma pessoa realizada, no sentido de que muitos  
286 amigos meus, que sempre gostaram da área de química ou de qualquer outra área que ele se interessarem;  
287 eles não conseguiram trabalhar na área de formação deles; e isso deixa eles muito frustrados.

288 Então, eu tenho que ter noção de que eu sou uma pessoa privilegiada de tá trabalhando na área que eu me  
289 formei. E de uma escolha certa que eu fiz na minha vida, de que eu tava procurando aquilo que eu gostava.  
290 Então, isso é uma coisa que me deixa bastante feliz no meu trabalho. Problema, lógico, todo mundo em tem  
291 todo o trabalho, né? Todo mundo sempre vai ter uma crítica a fazer, mas, assim, no geral, eu venho trabalhar  
292 bem. Eu venho trabalhar feliz porque eu faço o que eu gosto e, principalmente, por tá lidando com dois  
293 assuntos que é o que eu quero fazer para o resto da vida: que é trabalhar com química e trabalhar com  
294 educação. Então, isso, me motiva a vir trabalhar todo dia.

295 **Entrevistador:** O quê que a Rural podia fazer pra você investir ainda mais energia no seu trabalho?

296 **Entrevistado:** Não sei te responder, assim, no sentido de do que é possível dentro da realidade que a gente  
297 tem hoje. Eu acho que seria possível, por exemplo, investir mais em capacitação, como eu falei, né. Uma  
298 coisa que, muitas vezes, desanima a gente é que a gente não tem muita capacitação além daquela que a

299 gente já tem. Então, eu acho que investir em capacitação é uma coisa bastante importante. A gente vê uma  
300 evolução na universidade de um tempo para cá, que a Rural oferece mais capacitação do que oferecia antes,  
301 mas ainda é muito pouco; ainda tem muito o que fazer. É, propiciar um ambiente melhor para a gente  
302 trabalhar, por exemplo, aqui onde eu trabalho, no meu laboratório, a gente não tem um espaço reservado  
303 *pro* nosso trabalho. A gente tem... A gente não tem uma sala, por exemplo, para a gente fazer um trabalho  
304 que não seja diretamente na bancada. Então, por exemplo, se eu tiver trabalhando numa planilha de  
305 organização dos nossos reagentes, que a gente tem aqui dentro, eu tenho que fazer isso no ambiente da aula  
306 prática porque a gente não tem um ambiente separado para a gente poder fazer isso. Daí, então, isso é uma  
307 falta que a gente sente bastante aqui dentro. Então, a Universidade poderia oferecer algo melhores para a  
308 gente trabalhar, é recursos melhores para a gente trabalhar, capacitação; eu acho que principalmente isso,  
309 que me veio à cabeça agora é principalmente isso.

310 **Entrevistador:** O quê que você considera como reconhecimento?

311 **Entrevistado:** Uma forma de... Bom, eu considero reconhecimento toda vez que você valoriza o trabalho  
312 de uma pessoa, né, que você não... Você percebe que o trabalho dela tá sendo feito e você não simplesmente  
313 fecha o olho pra aquilo ali, como se a sua vida não dependesse diretamente daquilo, né, o seu trabalho não  
314 dependesse diretamente daquilo. Então, você reconhecer o trabalho de outra pessoa é você valorizar que  
315 ela tá fazendo o trabalho dela pelo menos da forma mínima pro bom funcionamento do trabalho.

316 Então, por exemplo, quando você vê um professor, um aluno, ou até mesmo um outro técnico, né, é,  
317 agradecendo por aquilo que você fez; ou conversando entre eles que se tudo deu certo foi porque você se  
318 empenhou fazendo aquele ali. Eu acho que isso é uma forma de reconhecimento do seu trabalho. Eu acho  
319 que é extremamente importante a gente tem se sentir reconhecido, né? Pra você saber que realmente as  
320 pessoas estão te vendo ali, tá vendo que você tá fazendo seu trabalho e que seu trabalho é importante; acho  
321 que principalmente isso. As pessoas têm que te ver e tem que ver que você tá fazendo uma coisa que é  
322 importante pra que tudo funcione bem; acho que, principalmente, o reconhecimento é isso.

323 **Entrevistador:** E diante do trabalho que você realiza e as recompensas que você recebe em troca desse  
324 trabalho, você acredita que a Rural reconhece seu trabalho?

325 **Entrevistado:** Pouco. Bem pouco. Porque pensando nisso que eu falei do reconhecimento, como uma  
326 forma de enxergar que seu trabalho é importante, e que você está fazendo o seu trabalho de forma  
327 satisfatória, eu... muitas vezes, a gente sente que o nosso trabalho ele não está sendo reconhecido. No  
328 sentido, por exemplo, quando você vê que, no momento de greve, por exemplo, né, que você vê muitos  
329 técnicos aderindo a greve. Às vezes, todos os técnicos de um laboratório aderem à greve e você vê que as  
330 aulas continuam acontecendo como se nada tivesse acontecendo ali, como se os técnicos... o trabalho dele  
331 não fosse importante, né? Isso é uma forma de não reconhecer o trabalho do técnico. É, e a universidade  
332 muitas vezes ela condiz com esse tipo de comportamento, né? No sentido de que o técnico ele ainda não é  
333 visto como uma peça importante na engrenagem que faz a universidade funcionar. A gente percebe isso em  
334 vários momentos aqui dentro. É, como, por exemplo, acho que o exemplo mais claro disso, foi que eu já  
335 aceitei, essa questão da greve, né. Muitas vezes você vê alunos, professores e até os técnicos, que não tem  
336 uma postura de aderir à greve, como se tivesse ignorando o fato de ter uma, uma categoria em greve lutando  
337 por alguma coisa; e vida que segue em relação aquilo ali. Vamos fingir que nada tá acontecendo. Se a gente  
338 conseguir fazer o nosso trabalho é, a gente faz. E aí, no dia que eles resolveram voltar a trabalhar... Eu acho  
339 que não tem que ser assim. Uma forma de você reconhecer o trabalho do outro, é você vendo que sem o  
340 trabalho daquela pessoa, aquilo ali não vai acontecer. As coisas não vão funcionar da forma como deve  
341 funcionar. Aqui dentro da Rural, o impacto grande que a gente vê da greve de técnicos, e faz alunos e  
342 professores pararem um pouquinho pra pensar, é quando para o Bandeirão; quando para a biblioteca; quando  
343 para alguma coisa em relação ao registro de diploma; alguma coisa que vai impactar diretamente na vida  
344 do aluno. Aí, você vê os alunos sentindo impacto, né. Agora, se para só os técnicos de laboratório, por  
345 exemplo, vou pegar um exemplo aqui do meu laboratório; se para os três técnicos aqui de dentro e os  
346 professores resolvem continuar tendo aula, independente da nossa greve ou não, os alunos vão achar que  
347 nosso trabalho não é importante. Eles não reconhecem que o nosso trabalho é necessário dentro do  
348 laboratório. E aí, você vê que seu trabalho não está sendo reconhecido. Isso é muito chato e a gente vê isso  
349 acontecendo muito aqui na Rural. Então, eu acho que têm muitas políticas de reconhecimento, de  
350 valorização do nosso trabalho aqui dentro; mas, na maioria das vezes, o que a gente vê é que o nosso  
351 trabalho não é muito reconhecido, não.

352 **Entrevistador:** E considerando esse trabalho que você realiza e as oportunidades que você tem de  
353 participação na elaboração e tomada de decisão. Você acredita que seu trabalho é reconhecido?

354 **Entrevistado:** Em relação a tomada de decisão e participação nesse processo, eu acho que nosso trabalho,  
355 aqui dentro do nosso laboratório, só é reconhecido porque a gente sempre teve uma postura de luta. A gente  
356 sempre se impôs. A gente não deixou com que as decisões fossem tomadas e só chegassem a gente como  
357 uma forma de informe, "ah, vai ser assim, vocês vão fazer e pronto acabou. Aqui a gente sempre teve essa  
358 postura de tentar se impor em relação a muita coisa. Eu acho que se a gente não tivesse tido essa postura, e

359 aí, eu me incluindo de forma muito singela, porque isso já acontecia muito antes de eu vir para cá como  
360 funcionário, né, de trabalhar aqui no laboratório. Isso acontece... Se a postura não tivesse sido tomada dessa  
361 forma, eu acho que o nosso poder de participar desse processo de tomada de decisões, aqui dentro do  
362 laboratório, seria muito pequeno. Então, eu acho que o nosso trabalho só é reconhecido nesse ponto, porque  
363 teve luta. Porque se não tivesse tido essa postura desde o início, eu acho que o cenário seria completamente  
364 diferente. A gente vê isso muito em outros laboratórios, né? Não só aqui no Instituto de Química, mas em  
365 outro instituto, a gente percebe isso. A participação do técnico é muito pequena, no sentido de uma mudança  
366 no roteiro de prática, por exemplo. Aqui eles consultam muito a gente do que a gente acha que dá para  
367 mudar, o que acha que dá para melhorar. Isso é bastante legal. Em outros lugares, a gente vê que o técnico  
368 ele tá ali simplesmente para executar uma tarefa. A tarefa ela é imposta e o técnico executa, ponto. Ele não  
369 é consultado, ele não é ouvido. Então, eu não sei te... não sei caracterizar se é uma postura da Universidade.  
370 Eu posso dizer pelo meu laboratório, aqui dentro a gente tem uma participação bastante legal na tomada de  
371 decisões em todos os assuntos. Desde sempre... desde sempre a gente participou das reuniões, isso, também,  
372 foi uma coisa que a gente conquistou na luta, né, que a gente sempre pediu pra participar. Mesmo que o  
373 assunto não tivesse nada a ver com o nosso trabalho, a gente sempre fez questão de estar presente pra  
374 assegurar o nosso lugar que foi conquistado, né? Então, aqui dentro é legal a nossa participação, assim, na  
375 tomada de decisões e nas discussões, assim, mais... mais... mais burocráticas em relação ao funcionamento  
376 do Laboratório.

377 **Entrevistador:** E se comparar o seu trabalho e a sua recompensa com o trabalho e recompensa de outros  
378 servidores. Você considera o seu... Você observa o reconhecimento do seu trabalho?

379 **Entrevistado:** Não. Porque é... foi a mesma coisa que eu falei no início, né. Aqui dentro não tem uma  
380 separação de função de quem é assistente e de quem é técnico. E essa questão da gratificação, da  
381 remuneração é... é bastante diferente. Assim, o técnico ganha muito mais do que do que um assistente ganha  
382 pra executar a mesma função. Só que, aí, é o que eu tô te falando, eu não sei se eu estou fazendo mais do  
383 que deveria, por tá fazendo coisas que não condizem a minha função, ou se é uma questão de... de uma  
384 simples desvalorização. Porque eu não vejo motivo pra, pra eu ganhar menos do que... Na verdade, é assim,  
385 eu não sei responder direito. Porque tem essa questão do cargo, né? Eu não sei se eu tô fazendo mais do  
386 que deveria. Isso realmente é muito complicado. Eu não sei, não sei.

387 **Entrevistador:** Mas pensando fora do instituto, sem comparar com seu laboratório, com servidores de fora  
388 da química.

389 **Entrevistado:** O quê que tem?

390 **Entrevistador:** Você considera que o seu trabalho é reconhecido?

391 **Entrevistado:** De forma financeira? De forma...

392 **Entrevistador:** De qualquer forma.

393 **Entrevistado:** Bom, acho que sim. Eu acho que é reconhecido sim. E... Assim, pro assistente de laboratório  
394 em si, eu acho que tem uma... É difícil responder porque eu não conheço a realidade dos lugares em relação  
395 ao trabalho do assistente de laboratório e do técnico. Então, eu não sei definir muito bem assim. Dentro do  
396 Instituto de Química, que eu conheço outros assistentes laboratório, eu me sinto bastante reconhecido. Em  
397 relação a outros Institutos eu não consigo comparar porque eu não conheço a realidade deles.

398 **Entrevistador:** Tendi. E qual o principal objetivo que você pretendia alcançar quando você fez o mestrado?  
399 E caso você pretenda o doutorado.

400 **Entrevistado:** Bom, como... A profissão de professor ela é muito desvalorizada, né, então, é você ser um  
401 professor da rede da educação básica, na rede estadual ou municipal, você é muito mal remunerado. Então,  
402 por isso, que eu sempre disse que eu queria trabalhar para rede federal porque paga melhor, né. E como  
403 todo mundo sabe disso, né, você precisa ter uma formação maior pra poder concorrer a uma vaga de  
404 professor na rede federal. Se a minha vontade for ser professor do ensino superior, é um pré-requisito, bem  
405 claro, que você tem que ter no mínimo mestrado. Até tem uns cargos que você consegue atingir só com a  
406 graduação, mas é muito, muito, muito raro de aparecer, principalmente na minha área. E, o mestrado, eu  
407 acho que todo mundo tem a mesma visão, que o mestrado acadêmico ele é, na verdade, simplesmente um  
408 pulo pro doutorado. Que só com o mestrado é muito difícil você conseguir alguma coisa, na minha área. É  
409 muito raro abrir um concurso que peça só o mestrado.

410 **Entrevistador:** Então você pretende fazer o doutorado?

411 **Entrevistado:** Sim e não. É, eu pretendo fazer doutorado um dia, não agora. Porque eu tô mais focado na  
412 minha formação de licenciatura, que eu não sou licenciado, né? E pra você ser professor da educação básica,  
413 você tem que ter licenciatura. Então, agora, eu tô mais focado nisso. E como o concurso pra professor da  
414 rede do ensino básico você consegue fazer o concurso só com a licenciatura. O mestrado, na verdade, ele  
415 funciona como um plus; uma pontuação a mais que você ganha, uma pontuação por título. O doutorado,  
416 nesse sentido, ele pode funcionar como, não como exigência, como é no caso da educação superior; ele vai  
417 funcionar só pra você conseguir mais pontos por tipo título. Se eu me interessar muito por uma área da...  
418 no doutorado, pode ser que eu faça. Mas o problema, para mim, no doutorado agora... Por que que eu

419 não emendei direto no... o mestrado no doutorado? Como é o mais... mais... mais comum que a gente vê  
420 das pessoas fazerem, né? É, como eu sou servidor aqui a pouco tempo, eu não posso pedir afastamento pra  
421 fazer doutorado fora da universidade. E, aqui na Rural, não tem doutorado na área que eu pensei em fazer,  
422 que é na área de ensino de química. Então, eu não poderia fazer doutorado aqui e não poderia fazer fora  
423 porque não posso pedir afastamento, então, a ideia do doutorado ficou um pouco adormecida por causa  
424 disso. E aí, além disso, tem a questão de que quando eu completar o tempo para poder pedir afastamento,  
425 eu vou ter que ficar o tempo do afastamento mais um tempo depois pra poder cumprir com a lei, né? Que  
426 eu não posso voltar do doutorado e fazer um concurso pra professor e sair do cargo que eu tenho agora.  
427 Isso é uma exigência da Lei. Então, eu vou tá muito tempo preso ao cargo que eu estou agora com uma  
428 formação muito superior àquela que é exigida, e sem poder fazer concurso pro que realmente quero fazer,  
429 que é ser professor. Então, eu não sei, eu não decidi, ainda, muito bem, se eu vou ir por esse caminho de  
430 pedir afastamento pra fazer doutorado em outro lugar e depois voltar e ficar preso no cargo. Ou se depois  
431 que eu terminar licenciatura eu vou tentar fazer um concurso pra professor sem doutorado. E como eu não  
432 vou tá preso no cargo de assistente de laboratório, que eu tenho agora, eu vou poder fazer o concurso ir pra  
433 outro lugar sem problema nenhum. Então, eu não sei, ainda, se eu vou... qual caminho que eu vou optar. Se  
434 vou pedir afastamento pra fazer doutorado e ficar preso depois no cargo. Ou se eu vou tentar fazer concurso  
435 com licenciatura e seguir esse caminho. Isso não tá muito bem definido ainda.

436 **Entrevistador:** E dentro do seu trabalho, na rotina de trabalho, você tem espaço pra implementar o  
437 conhecimento que você adquiriu no mestrado?

438 **Entrevistado:** Tenho. Tenho bastante. Por exemplo, no mestrado, como eu fiz mestrado na área de química  
439 analítica, eu fiz uma disciplina de... de controle de qualidade dentro do laboratório, nos ensaios, e tal. E eu  
440 senti muita abertura, né, de-de-de conse... de tentar implementar muita coisa que eu aprendi nessa  
441 disciplina, aqui dentro do laboratório. Ao mesmo tempo que eu tenho abertura de fazer isso, a maioria das  
442 coisas eu não consegui, principalmente, por falta de recurso, né. Então, por exemplo, nessa disciplina eu  
443 aprendi que a gente não pode ter uma balança e uma centrífuga na mesma bancada, porque a trepidação da  
444 centrífuga pode influenciar na precisão da balança. Só que por falta de espaço, aqui dentro laboratório, eu  
445 não tenho onde colocar a balança, a não ser do lado da centrífuga. Então, o máximo que a gente faz, por...  
446 Outro exemplo, a balança não pode ficar em lugar que tenha corrente de vento porque o vento, também,  
447 influência na pesagem. Só que a gente não tem outro lugar para colocar balança a não ser perto da onde tem  
448 corrente de ar. Então, por falta de recurso, de espaço a gente tem que deixar desse jeito, não tem muito o  
449 que fazer, mas se tivesse como fazer essa... essa mudança de local, da balança, eu conseguiria implementar  
450 isso aqui dentro sem problema nenhum. Então, eu acho que... que tem sim essa abertura, essa... essa  
451 possibilidade de implementar as coisas que aprendi no mestrado aqui dentro. Não consegui implementar  
452 muito porque eu fiz o meu mestrado em uma área diferente do laboratório. Eu fiz mestrado na área de  
453 química analítica, eu trabalho no laboratório de bioquímica. Então, as áreas conversam um pouco, mas não  
454 tanto a ponto de implementar tanto assim. Mas sempre que posso, eu tento trazer um pouco do que eu  
455 aprendi no mestrado pra dentro laboratório e conseguir implementar aqui sem problema nenhum.

456 **Entrevistador:** E o quê que a Rural te traz como pessoa?

457 **Entrevistado:** Então, quando você pergunta isso como pessoa, eu tenho que pensar desde o momento que  
458 eu entrei aqui como aluno, né? Que já faz oito anos que eu tô na Rural. Eu consigo ver uma mudança muito  
459 grande na minha postura, no meu pensamento. Porque eu vim de uma cidade de interior, o pensamento era  
460 muito mais fechado. Não no sentido de ser conservador, porque eu, pessoalmente, nunca tive esse perfil.  
461 Mas eu tive contato com muita coisa que eu não teria na minha cidade, nem ambiente nenhum, e eu tive  
462 oportunidade de ter contato com isso aqui dentro da Universidade. Então, nesse período que eu tô aqui  
463 dentro, enriqueci muito como pessoa, principalmente, no sentido da diversidade. Eu tive contato com  
464 pessoas que eu nunca conheceria se eu tivesse continuado morando na minha cidade. É, o fato de ter vindo  
465 morar numa cidade diferente, por mais que Seropédica também não seja uma cidade grande, né, mas o fato  
466 de ter vindo morar num lugar diferente, longe da minha família, com contato com pessoas que eu nunca  
467 tinha visto na minha vida; e isso me trouxe um crescimento pessoal muito grande. Então, eu acho que isso  
468 não tá muito ligado ao lado profissional aqui dentro, está mais ligado à minha vivência mesmo que eu tenho  
469 na universidade desde que eu entrei como aluno. É, abriu minha cabeça pra muita opinião. Coisa que  
470 realmente eu não pensaria se eu tivesse em outro lugar. Conversar com pessoas que que pensam de uma  
471 forma diferente, não no sentido de concordar ou discordar com uma opinião do outro, mas no sentido de  
472 trazer uma ideia que eu sozinho não teria, ou no ambiente que eu vivia antes eu não teria. Então, o  
473 crescimento pessoal que eu tive, depois que eu vim pra Rural, foi muito grande, muito grande.

474 **Entrevistador:** E o que que você modificaria na Rural?

475 **Entrevistado:** Eu acho que um problema muito grande que a Rural tem é a pouca conversa com o município  
476 que ela está inserida. A gente vê outras universidades com uma comunicação muito mais forte com a cidade,  
477 né? É, a gente vê muito pouco projeto de extensão na universidade voltado pra população de Seropédica.  
478 A gente vê, muitas vezes, um jogo de empurra de responsabilidade, entre a reitoria e a prefeitura do

479 município de Seropédica. É, o principal ponto que... que... que me entristece, assim, na universidade, é essa  
480 pouca conversa que tem entre o município de Seropédica e Universidade Rural. Eu acho que a quantidade  
481 de oportunidade que a Rural poderia oferecer pr município é muito grande. O município, também, poderia  
482 abraçar mais a Rural. Eu acho que o problema não está só aqui dentro da Universidade, o município  
483 também, talvez, tenha sua parcela de culpa; não no sentido do governo municipal, mas no sentido da  
484 população mesmo não enxergar a universidade como uma... uma possibilidade, né. Eu acho que muita gente  
485 aqui, em Seropédica, enxerga Rural como um... uma coisa que não pertence ao município. Não vê ali uma  
486 coisa que eles poderiam aproveitar, tirar proveito daquilo de uma forma benéfica pros dois lados. Muitas  
487 vezes, o que a gente percebe é que aqueles vem como uma forma de tirar proveito só do lado deles. É,  
488 então, ssim, se eu pudesse mudar uma coisa assim, uma coisa grande na universidade, seria a interação  
489 entre a universidade e o município. Que eu acho que os dois têm muito a oferecer um pro outro. E isso não  
490 é explorado.

491 **Entrevistador:** Essa foi a última pergunta, né. Agora, eu só queria que você disse como foi a entrevista pra  
492 você? Se você tem algum comentário ou alguma sugestão pra entrevistas futuras?

493 **Entrevistado:** Não, eu acho... Eu gostei bastante da entrevista. Eu achei que foi bastante é... A entrevista  
494 caminhou sobre diversos pontos importantes em relação ao meu trabalho. E eu não tenho... Eu não consigo  
495 pensar em nada a acrescentar, não. Eu achei que foi bastante abrangente nas perguntas.

496 **Entrevistador:** Brigado, então.

497 **Entrevistado:** Nada.



## APÊNDICE C - CATEGORIAS ELABORADAS COM BASE EM ANÁLISE HERMENÊUTICA INDUTIVA DAS ENTREVISTAS

CATEGORIAS	CATEGORIAS DE 1º ORDEM	CATEGORIAS DE 2º ORDEM	
4.1- Perfil profissional e acadêmico	4.1.1- Forma de ingresso	4.1.1.1- Pioneiros	
		4.1.1.2- Não pioneiros	
4.2- Condições externas	4.2.1- Razões para o ingresso	4.2.1.1- Comodidade	
	4.2.2- Processos de gestão e relações de trabalho	4.2.2.1- Gestão organizacional, ambiente macro	
			4.2.2.2- Gestão intersetorial, ambiente micro
4.3- Necessidades de deficiência	4.3.1- Necessidade de segurança	4.3.1.1- Segurança financeira	
		4.3.1.2- Segurança para exercer o trabalho	
	4.3.2- Necessidades sociais	4.3.2.1- Relações interpessoais no trabalho	
	4.3.3- Necessidade de estima	4.3.3.1- Autoestima	
		4.3.3.2- Reconhecimento dos outros pelo trabalho realizado pelo servidor	
4.4- Necessidades de crescimento	4.4.1- Necessidade estética	4.4.1.1- Admiração pelo espaço físico da Universidade	
	4.4.2- Necessidade cognitiva	4.4.2.1- Entusiasmo por aprender	
		4.4.3- Necessidade transcendente	4.4.3.1- Altruísmo
			4.4.3.2- Visão sistêmica
	4.4.4- Necessidade de autorrealização		4.4.4.1- Evolução pessoal alcançada
			4.4.4.2- Felicidade de desempenhar sua carreira
			4.4.4.3- Realização de um sonho profissional

**APÊNDICE D - QUADRO DE ANÁLISE INDUTIVA HERMENÊUTICA DE UMA TRANSCRIÇÃO, PARA ILUSTRAR**

<b>Pergunta (A)</b>	<b>Extrato das transcrições (B)</b>	<b>Ideia Central (C)</b>	<b>Interpretação (D)</b>	<b>Categorização (E)</b>
1) Conte a história de como você veio para a rural. Por que você escolheu a rural para trabalhar?	33-36: Eu já estudava aqui, eu tinha acabado de me formar e tinha acabado de entrar no mestrado. Na verdade, quando fiz o concurso estava me formando, foi em dois mil e quinze. E aí, eu fui chamado quando eu já tava no mestrado. Então, eu já tava aqui, abriu concurso e fiz.	Por que você escolheu a rural para trabalhar: - Já estudava na rural	O servidor declara que o fato de já ser aluno da rural facilitou seu ingresso como técnico.	<b>Comodidade</b>
2) O que você realiza no laboratório?	40-43: Bom, é eu trabalho na parte de organização das práticas das aulas práticas pra graduação; toda parte de organização do laboratório; do controle de almoxarifado do laboratório; alguma parte de limpeza, também, do laboratório; teste das aulas; preparo de soluções. Tudo que envolve atividade prática do laboratório eu posso fazer.	O que realiza no laboratório: -Organização de prática de graduação -Organização e limpeza do laboratório e almoxarifado do laboratório -Teste de aulas -Preparo de soluções	O servidor realiza tarefas instrumentais no laboratório. No auxílio e preparo de aulas práticas.	<b>Gestão organizacional, ambiente macro</b>
3) Até quando pretende ficar na UFRRJ? Por quê?	45-48/51-53: Não tenho um plano muito bem definido. É, a minha intenção é ser professor é, de preferência da rede Federal, né, que é onde tem o salário melhor. E eu acho que enquanto não eu não passar pro concurso pra professor da rede Federal, eu vou continuar com o cargo de assistente de laboratório./ Sim. Não, pra nível superior, não. Pode ser pra ensino... pra educação básica também; contanto que seja da rede Federal, tipo Pedro Segundo ou IF, uma coisa assim.	Até quando pretende ficar na UFRRJ: -Não tem um plano bem definido -Pretende ser professor da rede federal de ensino por causa da melhor remuneração	O servidor pretende permanecer no cargo até conseguir ser aprovado em um concurso pra professor da rede federal de ensino pois a remuneração é melhor e é seu sonho de vida trabalhar como professor, não importando se pra rede de educação básica ou superior	<b>Realização de um sonho profissional</b>  <b>Segurança financeira</b>
4) O que mais lhe agrada na UFRRJ?	55-62: Bom, eu acho que aqui a gente tem uma, uma liberdade que eu não sei se tem outros lugares. Porque é difícil, para mim, comparar, porque eu nunca trabalhei de fato em outro lugar a não ser dando aula em pré-vestibular daqui. É uma dinâmica completamente diferente. Então, eu vejo que a gente	O que mais lhe agrada na UFRRJ: -Liberdade -Distância -Ambiente agradável	O servidor declara que os principais fatores que agradam são liberdade em relação a outros empregos (Por relatos de terceiros), a comodidade de morar perto da UFRRJ, e o	<b>Comodidade</b>  <b>Processos de relações interpessoais no trabalho</b>

Pergunta (A)	Extrato das transcrições (B)	Ideia Central (C)	Interpretação (D)	Categorização (E)
	tem uma liberdade que outras pessoas comentam que elas não têm. E o ambiente também é bastante agradável, próximo da minha casa, que é um fator importante; bastante cômodo. E o fato de ser servidor Federal, também, dá algumas, algumas oportunidades que sendo do Estadual, por exemplo, não teria e tal.		ambiente ser agradável para se trabalhar	
5) O que mais lhe desagrada na UFRRJ?	64-70/7275: Então, talvez, a mesma justificativa do que agrada, né. É, o fato da gente ter uma certa liberdade acaba que outras pessoas usam essa liberdade para trabalhar menos. E o ambiente de trabalho que é ao mesmo tempo um ponto favorável, é um ponto desfavorável, porque a gente acaba sobrecarregado com outras coisas. É, a gente não tem muito recurso que a gente precisava para trabalhar da melhor forma. Então, a gente vê muita dificuldade com isso. Acho que os pontos principais, assim, que... que desagrada são esses./ Porque eu tenho uma preocupação que o trabalho ele tem que ser realizado da melhor forma possível. E aí, muitas vezes, a gente vê que outras pessoas não pensam da melhor forma e a gente acaba fazendo mais do que os outros pra poder ver a coisa funcionando.	O que mais lhe desagrada na UFRRJ: -Liberdade -Procedimentos de operacionalização do trabalho	O servidor relata que a liberdade de trabalhar acaba sendo um fator negativo, uma vez que alguns servidores acabam abusando dessa liberdade, e assim, sobrecarregando outros que estão comprometidos com a qualidade do serviço prestado	<b>Gestão organizacional, ambiente macro</b>  <b>Gestão intraorganizacional, ambiente micro</b>
6) O que significa trabalho para você?	82-86: Me vem tanta coisa na cabeça que é difícil analisar. Tá! De uma forma muito geral, a gente pensa trabalho como emprego, mas eu sei que não é diretamente a mesma coisa, né! Mas quando eu penso em trabalho, agora, nesse momento, a primeira coisa que vem à cabeça é emprego, né. É aquilo que te remunera por aquilo que você faz pra você conseguir se sustentar, né, sobreviver. Num primeiro momento, é isso.	O que significa trabalho para você: -Emprego -Forma de remuneração -Visão instrumentalizada do trabalho	O servidor <u>possui</u> uma visão instrumentalizada do que é trabalho. Para ele, trabalho como é sinônimo de emprego. Ou seja, o que você faz para conseguir sua remuneração, seu sustento.	<b>Gestão intraorganizacional, ambiente micro</b>
7) Qual o significado para você, do trabalho que realiza na UFRRJ?	89-101/104-110: Tem porque como eu gosto muito de trabalhar com educação, eu tenho esse contato muito próximo. Por exemplo, eu penso em fazer outro concurso que vai me pagar melhor, que eu	Qual o significado do trabalho que realiza na UFRRJ: -Gosta do que faz	O servidor relata que é feliz no seu emprego pois trabalha com a área que gosta. Não a trocaria mesmo para receber um salário maior e	<b>Segurança financeira</b>

Pergunta (A)	Extrato das transcrições (B)	Ideia Central (C)	Interpretação (D)	Categorização (E)
	<p>também é... que seja mais bem gratificado. Mas, aí, uma coisa que me pesa muito, é ficar distante da educação. Por exemplo, muita gente da minha área tem o sonho de ser perito criminal, que paga superbem, é um trabalho interessante de investigação e tal. Só que não me enche os olhos, porque eu vou tá muito longe, muito distante daquilo que eu gosto de fazer que é trabalhar com educação. Sendo assistente laboratório, apesar de não ser professor, de não tá diretamente ligado ao aluno; eu sinto que tenho uma, uma... <b>um significado muito nobre</b>, para mim, por tá colaborando com esse processo de transmitir educação pro... pra sociedade. Então, apesar de pagar pouco, de trabalhar bastante, assim, eu me sinto bastante é satisfeito assim com o trabalho que eu faço; por causa disso. Eu entendo que eu tô numa área que eu gosto e que, talvez, eu não trocaria por outra arara... por outra área só por conta da gratificação, por exemplo./ Toda vez que a gente vê que a prática que funcionou direitinho. Porque a gente se empenhou em testar tudo e preparar da melhor forma possível. É, cada vez que ou professor, ou aluno vem agradecer pelo nosso trabalho, falando que deu tudo certo e tal. Isso é gratificante para a gente porque a gente sabe o que é o nosso trabalho sendo aplicado na melhor forma, né? E que se o professor conseguiu cumprir o papel dele, de transmitir o conhecimento pro aluno, dependeu, também, da minha boa ação dentro do laboratório de preparar tudo da melhor forma.</p>	<p>-Gosta de trabalhar com educação -Acredita que trabalhar transmitindo conhecimento pra sociedade tem um significado nobre -Não pensa em mudar de área em busca de maior salário -Reconhecimento dos outros pelo trabalho realizado pelo servidor</p>	<p>acredita que transmitir educação à sociedade <u>possuiii</u> um significado nobre. Além disso, se sente auto realizado quando percebe reconhecimento pelo seu trabalho.</p>	<p><b>Felicidade de desempenhar sua carreira</b></p> <p><b>Reconhecimento dos outros pelo trabalho realizado pelo servidor</b></p> <p><b>Realização de um sonho profissional</b></p> <p><b>Visão sistêmica</b></p>
<p>8) Como é sua relação com sua chefia?</p>	<p>163-175: A relação com a chefia, eu acho, que é uma relação bastante próxima. A gente não tem muito problema de conversar sobre qualquer assunto que envolva o trabalho. É, não sinto que tenha uma... um distanciamento de, de... Por mais que nossas opiniões</p>	<p>Como é sua relação com sua chefia? -Boa relação com a chefia</p>	<p>O servidor relata que <u>possuiii</u> boa relação com seu chefe e <u>possuiii</u> facilidade de comunicação. Suas opiniões são ouvidas e consideradas. Além disso, considera a</p>	<p><b>Relações interpessoais no trabalho</b></p>

Pergunta (A)	Extrato das transcrições (B)	Ideia Central (C)	Interpretação (D)	Categorização (E)
	<p>não batam muitas vezes, mas eu sinto que tem uma facilidade de acesso, coisa que é difícil muitas vezes. A gente vê que, em muitos lugares, o chefe é uma pessoa quase que inacessível, ou você tem que agendar o horário, você tem que é adiantar qual é o assunto que você quer conversar. E aqui não acontece isso, né. Se você encontra com o chefe no corredor, por exemplo, você pode falar com ele sobre o assunto que está te incomodando ou sugestão que você tem que fazer. O que não quer dizer que a sua sugestão vá ser acatada ou não, né, isso é outro ponto, mas, assim, uma coisa muito favorável acho que é... ele é muito acessível, né? E desde que eu entrei eu tive dois chefes, né, e com os dois eu senti a mesma coisa; sempre foi muito fácil de conversar, de debater ideia. Então, eu acho isso um ponto muito positivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Participação na elaboração</li> <li>-Boa comunicação</li> <li>-Informalidade</li> </ul>	<p>informalidade um bom aspecto no que tange a chefia.</p>	<p><b>Gestão organizacional, ambiente macro</b></p>
<p>9) Qual é a contribuição do seu trabalho para outros técnicos de laboratório e como é a sua relação com eles?</p>	<p>178-183/185-192: Então, aqui no meu laboratório <b>nós éramos dois técnicos e dois assistentes</b>, e no dia-a-dia nossa função é a mesma, né, não tem separação de função. Agora, eu sou o único assistente, e tem duas técnicas e continua não havendo separação entre o nosso trabalho. A gente tem uma relação muito boa de trabalho, é, nenhuma decisão é tomada de forma autoritária, tudo é muito bem conversado, tudo bem muito combinado. E... O que você falou depois foi?/ Então, a contribuição do meu trabalho... Assim, como a gente não tem muita separação em relação a função, eu sinto que o que eu faço qualquer outra das duas poderia fazer também. É, pessoalmente, eu sinto que eu não consigo enxergar muito bem, assim, uma coisa que eu tenha feito a diferença aqui dentro laboratório. Porque o laboratório sempre foi muito organizado, é, os professores sempre elogiaram muito trabalho das</p>	<p>Contribuição do seu trabalho para outros técnicos e a relação com eles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Boa relação com os pares</li> <li>-Participação</li> <li>-Comunicação</li> </ul>	<p>O servidor declara que sua relação com os outros técnicos de laboratório é amistosa. Há espaço para o diálogo e participação na tomada de decisão</p>	<p><b>Gestão organizacional, ambiente macro</b></p> <p><b>Gestão intraorganizacional, ambiente micro</b></p>

Pergunta (A)	Extrato das transcrições (B)	Ideia Central (C)	Interpretação (D)	Categorização (E)
	técnicas antes de eu entrar. Então, assim, eu não sinto que eu tenha feito diferença em alguma coisa. Só o fato de eu ter contribuído pro trabalho continuar andando bem, isso já fico bastante satisfeito.			
10) Qual é a contribuição do seu trabalho para os docentes e como é a sua relação com eles?	203-218: A relação com os docentes, no geral, é boa. Às vezes tem alguns problemas, mas o problema que a gente tem aqui no laboratório é sempre de que, a gente é até tido como o grupo de técnicos muito rígido porque a gente zela muito pela segurança no laboratório, pela ordem. Então é, muitos embates que a gente tem aqui dentro, seja com o professor diretamente, ou seja um assunto que a gente leve pra uma reunião pra discutir a todos os professores; é sempre a gente tentando zelar pela segurança e pela ordem no laboratório, né, pelo bom trabalho. Mas de uma forma geral, a gente um relacionamento bem bom também com os professores, é, mais uma vez, né, tem uma conversa muito aberta entre eles e a gente. E eu sinto que a contribuição do nosso trabalho aqui dentro é bem tem ativo, né. Quando a gente percebe, por exemplo, que os próprios professores eles alertam isso pro aluno falando que “as coisas só acontecem bem aqui dentro porque o nosso trabalho é muito importante”, né. Eu acho que isso é bem legal destacar pro aluno porque, às vezes, o aluno pensa que o técnico tá aqui às vezes só para limpar ou pra manter organizado, e tal. Só que o nosso trabalho vai muito além disso, né? E os professores daqui, eles destacam bastante isso pro aluno; eu acho isso bastante esse interessante.	Contribuição do seu trabalho para os professores e a relação com eles: -Boa relação com os docentes -Preocupação com a segurança do laboratório -Boa comunicação -Reconhecimento	O servidor relata <u>possuiir</u> boa relação com os professores. Informa que há espaço para diálogo e reconhecimento do trabalho pelos docentes. Entretanto, há embates entre as categorias no zelo pela segurança no laboratório.	<b>Relações interpessoais no trabalho</b> <b>Reconhecimento dos outros pelo trabalho realizado pelo servidor</b> <b>Segurança para exercer o trabalho</b>
11) Qual é a contribuição do seu trabalho para os discentes e como é a sua relação com eles?	220-234/237-260: Isso varia muito com o professor. Tem professor que, que... não é que permite, mas que abre espaço pra gente ter um contato maior com os alunos durante as aulas. E tem professor que não abre esse espaço, então, a gente fica mais recuado, né, só	Contribuição do seu trabalho para discentes e a relação com eles:	O servidor relata que a relação com o aluno varia de acordo com o espaço dado pelo professor. Mas independente disso, a presença e a preocupação com a segurança dos	<b>Gestão organizacional, ambiente macro</b>

Pergunta (A)	Extrato das transcrições (B)	Ideia Central (C)	Interpretação (D)	Categorização (E)
	<p>observando pra ver se está tudo acontecendo bem. Então, de uma forma geral, que a gente costuma fazer é ficar por perto observando se os alunos estão fazendo tudo direito, e tal. Se o professor tem uma postura mais aberta, em relação ao nosso contato com os alunos, a gente chega pro aluno e fala “olha, você tá fazendo da forma errada, e tal; o melhor é desse jeito ou de outro. Ou se o professor tem uma postura mais fechada, a gente aciona o professor de falar que tal aluna está fazendo alguma coisa errada, e aí, o professor tem o contato com aluno direto.</p> <p>Então, o contato e em si varia com abertura do professor dá. Mas a gente tá sempre, durante a aula, observando tudo que tá acontecendo, o aluno usando aqui algum equipamento, manuseando vidraria ou reagente, e tal. A gente fica sempre de olho para ver se está tudo é em ordem, né, pra ver se não vai acontecer nenhum acidente, ou se vai dar tudo certo com a prática. A gente tenta sempre estar de olho em relação a isso./ Eu acho que é interessante o aluno ter noção do nosso papel dentro do laboratório, isso é uma coisa que eu gosto do... da postura dos professores aqui dentro, né? Eles saberem que a gente tá aqui não é só para montar e desmontar aula pra eles, eles usarem o laboratório, sair e depois a gente arruma. Eu acho que é interessante eles saberem que se tá tudo funcionando direito é porque a gente tá trabalhando bem pra isso. Que se uma prática dá errado, porque embora a gente teste tudo sempre, tem coisa que foge no controle. E eles saberem que se uma coisa dá errado, a gente tem controle sobre a situação. A gente pode tentar identificar qual foi o erro. Porque a gente tem tudo muito bem, bem controlado, bem executado. Eu acho bastante importante, assim, o aluno ter noção da</p>	<p>A relação varia de acordo com o professor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Preocupação com a segurança dos alunos</li> <li>-Reconhecimento pelo seu papel na formação do aluno</li> </ul>	<p>alunos, é constante. Ainda, percebe que tem seu trabalho reconhecido pelos alunos</p>	<p><b>Segurança para exercer o trabalho</b></p> <p><b>Reconhecimento dos outros pelo trabalho realizado pelo servidor</b></p>

Pergunta (A)	Extrato das transcrições (B)	Ideia Central (C)	Interpretação (D)	Categorização (E)
	<p>importância do nosso trabalho aqui dentro. E aqui na bioquímica, eu sinto que eles têm essa noção e, tanto que a gente... é muito comum a gente ver, né, conforme as aulas vão acontecendo, que o aluno vai percebendo qual é o papel do professor e o do técnico dentro do laboratório. Você vê uma separação de quando o aluno vai tirar dúvida com o técnico e quando o aluno vai tirar dúvida com professor, eu achei isso bastante interessante. Assim, que a gente vai percebendo com o passar do período, porque é quando o aluno vai tomando clareza do papel de cada um dentro do laboratório. Tanto que quando o aluno vem até a gente, para tirar uma dúvida sobre o conteúdo da matéria, a gente mesmo alerta, fala “oh, a gente não tem controle sobre isso, tem que tirar dúvida disso com o professor”. E a mesma coisa acontece quando o aluno procura o professor pra tirar uma dúvida sobre a execução da prática no laboratório. E aí, muitas vezes, o professor fala “é melhor você perguntar pro técnico porque é ele que sabe melhor a rotina do laboratório, e tal. Então, eu acho que o aluno, os alunos que têm aula aqui, eles tem noção dessa... da importância do nosso trabalho e da contribuição que a gente tem pro bom andamento da prática.</p>			
<p>12) O que é um técnico de laboratório capaz na sua opinião?</p>	<p>263-289: Então, isso é uma crítica que eu tenho, por exemplo. Eu não sei se tá muito claro na minha cabeça o conceito de capacidade, né? Que tem uma confusão entre capacidade e habilidade, enfim, eu tô usan... eu tô pensando no sentido de ser capaz de... no sentido da formação, né. Por exemplo, meu cargo que é um cargo que só exige nível fundamental completo, eu não sinto, que uma pessoa que entra para trabalhar como assistente laboratório só com fundamental completo, seja capaz de efetuar o que eu</p>	<p>O que é um técnico de laboratório capaz: -Relaciona capacidade com formação intelectual -Preocupação quanto a segurança caso houvesse algum técnico somente com</p>	<p>O servidor acredita que capacidade está diretamente ligada à formação da pessoa. Para exemplificar, traz à tona a discussão quanto à segurança no laboratório, pois para ele, um técnico somente com ensino fundamental não teria capacidade de primar pela segurança dos alunos</p>	<p><b>Não pioneiros</b>  <b>Segurança para exercer o trabalho</b></p>



Pergunta (A)	Extrato das transcrições (B)	Ideia Central (C)	Interpretação (D)	Categorização (E)
	<p>faço aqui dentro laboratório. Só que, aí, eu não sei se o problema tá que eu esteja executando ações que não condizem com o meu cargo, mas ainda assim eu não consigo concordar. Por exemplo, para eu trabalhar dentro do laboratório eu tenho que ter a mínima noção dos materiais que eu tô trabalhando, então, eu preciso tomar cuidado, por exemplo, se eu tô trabalhando com ácido eu tenho que ter noção que se eu me contaminar com ácido, eu não posso correr para torneira e molhar minha mão para lavar que isso vai piorar o problema, em vez de resolver. E, eu não acho, que uma pessoa que só fez nível fundamental tenha noção de um perigo desse. Então, isso é uma crítica que eu tenho em relação a exigência do cargo, né. É, o técnico sim, ele tem uma formação pra isso.</p> <p>Ele é capaz de lidar com uma situação que o assistente não consiga lidar. Então, eu não sei se a gente trabalha da melhor forma em relação a isso, mas, se não for dessa forma também, não sei se é possível o trabalho ser executado, né? Porque a questão de ter um assistente de laboratório não é exclusividade do nosso no nosso departamento, do nosso laboratório. Senão me engano, todos os laboratórios de graduação, aqui do Instituto de Química, têm, tem pelo menos um assistente. E, em todos eles, pelo que eu saiba, a gente desempenha funções iguais ao técnico. E isso, né, é, também, até onde eu sei, nenhum deles tem a formação única, né, formação mínima, exclusivamente. Nenhum aqui é só formado no ensino fundamental, todos eles têm formação superior a isso. Isso é uma forma... Eu não sei, eu não consigo imaginar uma pessoa que só tenha fundamental completo sendo capaz de executar qualquer tarefa dentro do laboratório. A não ser li... passar um pano na bancada, é limpar cadeira; mas,</p>	<p>a formação mínima do cargo</p> <p>- Acredita que apesar de seu cargo ser de nível fundamental, é praticamente necessário <u>possuiir</u> nível superior para executar as tarefas</p>		

Pergunta (A)	Extrato das transcrições (B)	Ideia Central (C)	Interpretação (D)	Categorização (E)
	assim, eu acho que a gente não foi contratado pra isso.			
13) Você se considera capaz no seu trabalho? Por quê? Dê um exemplo?	<p>291-322: Eu me considero capaz por conta da minha formação. Eu, eu tenho plena noção que só consegui passar no concurso pra... pro cargo que eu tenho hoje porque eu já tava com a minha formação em química muito avançada, eu tava praticamente me formando no ensino superior. E eu me sinto capaz por conta disso, apesar de que isso não me dá uma sensação de conformismo, né, de comodidade. Não quer dizer que eu esteja cem por cento capaz de efetuar tudo o que eu faço aqui dentro. Tanto que isso é uma crítica, uma luta que a gente tem aqui dentro de pedir curso de capacitação. Por exemplo, embora eu tenha o ensino superior completo na área de química, eu não sei lidar com uma situação emergencial de um acidente dentro do laboratório com aluno. A gente sabe o básico, né, uma contaminação com ácido, com uma base, alguma coisa assim. Mas a gente lida com materiais que precisaria de uma ação mais específica pra um tipo de contaminação que a gente não tem. E isso não é porque eu sou assistente de laboratório, o pessoal que é técnico também não tem, não tem noção de como agir em relação a uma coisa dessa. O próprio... É, questão de incêndio, por exemplo, né, se começa pegar fogo no laboratório, a gente não sabe nem como manusear um extintor de incêndio, né. A gente pode tentar ali na hora fazer alguma coisa, e tal. Só que a gente sabe que em certas situações de incêndios você sabe que não pode jogar água pra tentar apagar o fogo, senão, vai piorar a situação. E se você não consegue manusear o extintor aquilo ali não vai... você não vai conseguir conter o fogo. Então, assim, eu me sinto capaz de fazer o básico dentro do laboratório, mas não quer dizer que isso me</p>	<p>Você se considera capaz no seu trabalho:  -Relaciona capacidade com formação acadêmica  -Preocupação com a segurança dos alunos  -Receio na forma de agir perante um acidente com reagentes químicos ou um incêndio  -Não utilização de microscópio por incapacidade de manuseio</p>	<p>O servidor acredita ser parcialmente capaz pela formação acadêmica que possui. Entretanto demonstra receio quanto à segurança laboratorial quanto à medidas reativas no caso de incêndios ou acidentes com reagentes químicos. Além disso, informa o desperdício de equipamentos que não são utilizados por incapacidade de manuseio dos técnicos. Por isso acredita ser necessária a realização de capacitações específicas.</p>	<p><b>Não pioneiro</b></p> <p><b>Segurança para exercer o trabalho</b></p> <p><b>Gestão organizacional, ambiente macro</b></p>

Pergunta (A)	Extrato das transcrições (B)	Ideia Central (C)	Interpretação (D)	Categorização (E)
	<p>coloque numa situação de que eu tô bem aqui dentro trabalhando da melhor forma possível, porque eu acho que não. Eu acho que a gente tem que tá sempre procurando capacitar melhor, né, se capacitar melhor pra executar as ações aqui dentro. Outro exemplo, pra executar uma prática o departamento compra um equipamento novo, e aí, eles colocam aqui dentro e a gente tem que se virar com aquele equipamento. A gente não é capacitado, né. Junto com a compra do equipamento não vem, por exemplo, um curso de capacitação dos técnicos pra mexer naquele equipamento. É, isso é uma falha. A gente tem que aprender na marra, né, se a ente quiser usar. Aqui mesmo a gente tem exemplos de... a gente tem microscópios parados aqui dentro parado porque a gente não sabe como instalar o microscópio. Se instala, por exemplo, a gente não sabe como manusear o microscópio. Então, assim, compraram o microscópio, colocaram aqui dentro, falaram “oh, se precisar vocês vão usar”, tá, mas ninguém aqui é capacitado pra isso.</p>			
<p>14) O que te faz investir energia no trabalho que realiza no laboratório?</p>	<p>327-351: Bom, assim, eu me sinto é, feliz com o que eu faço, né. Quando eu entrei no ensino superior, eu não entrei pra fazer química direto. Fiz um ano de economia antes. E uma coisa que me fez trocar de curso foi pensar em como que seria eu acordar todo dia pra dia para ir trabalhar, se eu estaria satisfeito com isso, né. Porque uma coisa é você aguentar a graduação que são quatro, cinco anos, mas outra coisa é você aguentar a vida inteira trabalhando com aquilo. Quando eu troquei para química, eu troquei pensando justamente nisso, que trabalhando com química em um laboratório, seja com educação ou não, que naquela época não tinha muito claro na minha cabeça que eu queria trabalhar com educação;</p>	<p>O que te faz investir energia no trabalho que realiza no laboratório: -Felicidade pela carreira que exerce -Se sente realizado por trabalha na área que se formou e que gosta</p>	<p>O servidor se sente realizado e feliz por conseguir atuar na área em que se formou e que gosta de trabalhar</p>	<p><b>Realização de um sonho profissional</b>  <b>Felicidade de desempenhar a carreira</b></p>

Pergunta (A)	Extrato das transcrições (B)	Ideia Central (C)	Interpretação (D)	Categorização (E)
	<p>eu pensava sempre que eu queria acordar é, querendo, talvez, não querendo ir trabalhar, mas pelo menos satisfeito em ir trabalhar. Aqui eu me sinto assim. Eu não me acordo frustrado todo dia porque eu tenho que vim trabalhar, porque eu faço uma coisa chata; ou porque eu tô trabalhando simplesmente porque eu preciso de dinheiro para sobreviver. Aqui é um lugar que eu gosto de vir trabalhar. É, não me sinto mal fazendo o que eu faço. Então, é, eu sempre me interessei pelo assunto. E me sinto uma pessoa realizada, no sentido de que muitos amigos meus, que sempre gostaram da área de química ou de qualquer outra área que ele se interessarem; eles não conseguiram trabalhar na área de formação deles; e isso deixa eles muito frustrados.</p> <p>Então, eu tenho que ter noção de que eu sou uma pessoa privilegiada de tá trabalhando na área que eu me formei. E de uma escolha certa que eu fiz na minha vida, de que eu tava procurando aquilo que eu gostava. Então, isso é uma coisa que me deixa bastante feliz no meu trabalho. Problema, lógico, todo mundo em tem todo o trabalho, né? Todo mundo sempre vai ter uma crítica a fazer, mas, assim, no geral, eu venho trabalhar bem. Eu venho trabalhar feliz porque eu faço o que eu gosto e, principalmente, por tá lidando com dois assuntos que é o que eu quero fazer para o resto da vida: que é trabalhar com química e trabalhar com educação. Então, isso, me motiva a vir trabalhar todo dia.</p>			
15) O que a UFRRJ poderia fazer para você investir mais energia no seu trabalho?	354-370: Não sei te responder, assim, no sentido de do que é possível dentro da realidade que a gente tem hoje. Eu acho que seria possível, por exemplo, investir mais em capacitação, como eu falei, né. Uma coisa que, muitas vezes, desanima a gente é que a gente não tem muita capacitação além daquela que a	O que a UFRRJ poderia fazer para você investir mais energia no seu trabalho?	O servidor acredita que poderia fazer mais caso a UFRRJ oferecesse cursos de capacitação que melhorassem seu desempenho no trabalho e espaços físicos adequados	<b>Gestão organizacional, ambiente macro</b>

Pergunta (A)	Extrato das transcrições (B)	Ideia Central (C)	Interpretação (D)	Categorização (E)
	<p>gente já tem. Então, eu acho que investir em capacitação é uma coisa bastante importante. A gente vê uma evolução na universidade de um tempo para cá, que a Rural oferece mais capacitação do que oferecia antes, mas ainda é muito pouco; ainda tem muito o que fazer. É, propiciar um ambiente melhor para a gente trabalhar, por exemplo, aqui onde eu trabalho, no meu laboratório, a gente não tem um espaço reservado pro nosso trabalho. A gente tem... A gente não tem uma sala, por exemplo, para a gente fazer um trabalho que não seja diretamente na bancada. Então, por exemplo, se eu tiver trabalhando numa planilha de organização dos nossos reagentes, que a gente tem aqui dentro, eu tenho que fazer isso no ambiente da aula prática porque a gente não tem um ambiente separado para a gente poder fazer isso. Daí, então, isso é uma falta que a gente sente bastante aqui dentro. Então, a Universidade poderia oferecer faço melhores para a gente trabalhar, é recursos melhores para a gente trabalhar, capacitação; eu acho que principalmente isso, que me veio à cabeça agora é principalmente isso.</p>	<p>-A UFRRJ oferecer mais capacitação -A UFRRJ proporcionar um espaço físico adequado para a realização de trabalhos que não sejam laboratoriais</p>	<p>para a realização de tarefas que não fossem de laboratório</p>	
<p>16) O que seria reconhecimento para você?</p>	<p>372-386: Uma forma de... Bom, eu considero reconhecimento toda vez que você valoriza o trabalho de uma pessoa, né, que você não... Você percebe que o trabalho dela tá sendo feito e você não simplesmente fecha o olho pra aquilo ali, como se a sua vida não dependesse diretamente daquilo, né, o seu trabalho não dependesse diretamente daquilo. Então, você reconhecer o trabalho de outra pessoa é você valorizar que ela tá fazendo o trabalho dela pelo menos da forma mínima pro bom funcionamento do trabalho. Então, por exemplo, quando você vê um professor, um aluno, ou até mesmo um outro técnico, né, é,</p>	<p>O que seria reconhecimento para você? -Valorização do trabalho</p>	<p>O servidor acredita perceber reconhecimento quando sente que seu trabalho foi valorizado pelos seus pares (professores e alunos)</p>	<p><b>Reconhecimento dos outros pelo trabalho realizado pelo servidor</b></p>

Pergunta (A)	Extrato das transcrições (B)	Ideia Central (C)	Interpretação (D)	Categorização (E)
	<p>agradecendo por aquilo que você fez; ou conversando entre eles que se tudo deu certo foi porque você se empenhou fazendo aquele ali. Eu acho que isso é uma forma de reconhecimento do seu trabalho. Eu acho que é extremamente importante a gente tem se sentir reconhecido, né? Pra você saber que realmente as pessoas estão te vendo ali, tá vendo que você tá fazendo seu trabalho e que seu trabalho é importante; acho que principalmente isso. As pessoas têm que te ver e tem que ver que você tá fazendo uma coisa que é importante pra que tudo funcione bem; acho que, principalmente, o reconhecimento é isso.</p>			
<p>17) Considerando o esforço que você entrega no seu trabalho e as recompensas que você recebe, o tratamento que recebe na UFRRJ lhe proporciona reconhecimento?</p>	<p>389-420: Pouco. Bem pouco. Porque pensando nisso que eu falei do reconhecimento, como uma forma de enxergar que seu trabalho é importante, e que você está fazendo o seu trabalho de forma satisfatória, eu... muitas vezes, a gente sente que o nosso trabalho ele não está sendo reconhecido. No sentido, por exemplo, quando você vê que, no momento de greve, por exemplo, né, que você vê muitos técnicos aderindo a greve. Às vezes, todos os técnicos de um laboratório aderem à greve e você vê que as aulas continuam acontecendo como se nada tivesse acontecendo ali, como se os técnicos... o trabalho dele não fosse importante, né? Isso é uma forma de não reconhecer o trabalho do técnico. É, e a universidade muitas vezes ela condiz com esse tipo de comportamento, né? No sentido de que o técnico ele ainda não é visto como uma peça importante na engrenagem que faz a universidade funcionar. A gente percebe isso em vários momentos aqui dentro. É, como, por exemplo, acho que o exemplo mais claro disso, foi que eu já aceitei, essa questão da</p>	<p>Relação entre esforço e recompensa: -Pouco reconhecimento dos professores pelo trabalho realizado</p>	<p>Apesar de o servidor imputar a falta de reconhecimento pelo trabalho à UFRRJ, fica claro em sua fala que a falta de reconhecimento (pelo menos a única relatada) é por parte dos docentes</p>	<p><b>Reconhecimento dos outros pelo trabalho realizado pelo servidor</b></p>

Pergunta (A)	Extrato das transcrições (B)	Ideia Central (C)	Interpretação (D)	Categorização (E)
	<p>greve, né. Muitas vezes você vê alunos, professores e até os técnicos, que não tem uma postura de aderir à greve, como se tivesse ignorando o fato de ter uma, uma categoria em greve lutando por alguma coisa; e vida que segue em relação aquilo ali. Vamos fingir que nada tá acontecendo. Se a gente conseguir fazer o nosso trabalho é, a gente faz. E aí, no dia que eles resolveram voltar a trabalhar... Eu acho que não tem que ser assim. Uma forma de você reconhecer o trabalho do outro, é você vendo que sem o trabalho daquela pessoa, aquilo ali não vai acontecer. As coisas não vão funcionar da forma como deve funcionar. Aqui dentro da Rural, o impacto grande que a gente vê da greve de técnicos, e faz alunos e professores pararem um pouquinho pra pensar, é quando para o Bandeirão; quando para a biblioteca; quando para alguma coisa em relação ao registro de diploma; alguma coisa que vai impactar diretamente na vida do aluno. Aí, você vê os alunos sentindo impacto, né. Agora, se para só os técnicos de laboratório, por exemplo, vou pegar um exemplo aqui do meu laboratório; se para os três técnicos aqui de dentro e os professores resolvem continuar tendo aula, independente da nossa greve ou não, os alunos vão achar que nosso trabalho não é importante. Eles não reconhecem que o nosso trabalho é necessário dentro do laboratório. E aí, você vê que seu trabalho não está sendo reconhecido. Isso é muito chato e a gente vê isso acontecendo muito aqui na Rural.</p> <p>Então, eu acho que têm muitas políticas de reconhecimento, de valorização do nosso trabalho aqui dentro; mas, na maioria das vezes, o que a gente vê é que o nosso trabalho não é muito reconhecido, não.</p>			

Pergunta (A)	Extrato das transcrições (B)	Ideia Central (C)	Interpretação (D)	Categorização (E)
<p>18) Considerando o esforço que você entrega e a sua oportunidade de participação nos processos de elaboração e tomada de decisão, como se dá esse reconhecimento?</p>	<p>424-450: Em relação a tomada de decisão e participação nesse processo, eu acho que nosso trabalho, aqui dentro do nosso laboratório, só é reconhecido porque a gente sempre teve uma postura de luta. A gente sempre se impôs. A gente não deixou com que as decisões fossem tomadas e só chegassem a gente como uma forma de informe, “ah, vai ser assim, vocês vão fazer e pronto acabou. Aqui a gente sempre teve essa postura de tentar se impor em relação a muita coisa. Eu acho que se a gente não tivesse tido essa postura, e aí, eu me incluindo de forma muito singela, porque isso já acontecia muito antes de eu vir para cá como funcionário, né, de trabalhar aqui no laboratório. Isso acontece... Se a postura não tivesse sido tomada dessa forma, eu acho que o nosso poder de participar desse processo de tomada de decisões, aqui dentro do laboratório, seria muito pequeno. Então, eu acho que o nosso trabalho só é reconhecido nesse ponto, porque teve luta. Porque se não tivesse tido essa postura desde o início, eu acho que o cenário seria completamente diferente. A gente vê isso muito em outros laboratórios, né? Não só aqui no Instituto de Química, mas em outro instituto, a gente percebe isso. A participação do técnico é muito pequena, no sentido de uma mudança no roteiro de prática, por exemplo. Aqui eles consultam muito a gente do que a gente acha que dá para mudar, o que acha que dá para melhorar. Isso é bastante legal. Em outros lugares, a gente vê que o técnico ele tá ali simplesmente para executar uma tarefa. A tarefa ela é imposta e o técnico executa, ponto. Ele não é consultado, ele não é ouvido. Então, eu não sei te... não sei caracterizar se é uma postura da Universidade. Eu posso dizer pelo meu laboratório,</p>	<p>Relação entre esforço, oportunidade de participação e tomada decisão: -Há participação -Participação veio através de luta -Participação foi uma conquista</p>	<p>O servidor informa que em seu laboratório há espaço de participação, entretanto reconhece que essa participação não foi dada, foi conquistada. Ainda relata que <u>possuiii</u> colegas em outros laboratórios da UFRRJ que não possuem esse espaço de participação que ele <u>possuiii</u></p>	<p><b>Gestão intraorganizacional, ambiente micro</b></p> <p><b>Relações interpessoais no trabalho</b></p>



Pergunta (A)	Extrato das transcrições (B)	Ideia Central (C)	Interpretação (D)	Categorização (E)
	<p>aqui dentro a gente tem uma participação bastante legal na tomada de decisões em todos os assuntos. Desde sempre... desde sempre a gente participou das reuniões, isso, também, foi uma coisa que a gente conquistou na luta, né, que a gente sempre pediu pra participar. Mesmo que o assunto não tivesse nada a ver com o nosso trabalho, a gente sempre fez questão de estar presente pra assegurar o nosso lugar que foi conquistado, né? Então, aqui dentro é legal a nossa participação, assim, na tomada de decisões e nas discussões, assim, mais... mais... mais burocráticas em relação ao funcionamento do Laboratório.</p>			
<p>19) Comparando os seus esforços e as recompensas recebidas por você com o esforço que os outros servidores da UFRRJ entregam e as recompensas que eles recebem, o tratamento da UFRRJ lhe proporciona reconhecimento?</p>	<p>454-463/470-475: Não. Porque é... foi a mesma coisa que eu falei no início, né. Aqui dentro não tem uma separação de função de quem é assistente e de quem é técnico. E essa questão da gratificação, da remuneração é... é bastante diferente. Assim, o técnico ganha muito mais do que do que um assistente ganha pra executar a mesma função. Só que, aí, é o que eu tô te falando, eu não sei se eu estou fazendo mais do que deveria, por tá fazendo coisas que não condizem a minha função, ou se é uma questão de... de uma simples desvalorização. Porque eu não vejo motivo pra, pra eu ganhar menos do que... Na verdade, é assim, eu não sei responder direito. Porque tem essa questão do cargo, né? Eu não sei se eu tô fazendo mais do que deveria. Isso realmente é muito complicado. Eu não sei, não sei./ Bom, acho que sim. Eu acho que é reconhecido sim. E... Assim, pro assistente de laboratório em si, eu acho que tem uma.... É difícil responder porque eu não conheço a realidade dos lugares em relação ao trabalho do assistente de laboratório e do técnico. Então, eu não sei definir muito bem assim. Dentro do Instituto de Química, que eu conheço outros</p>	<p>Comparação entre esforço e recompensa dos técnicos de laboratórios e dos técnicos em geral: -Não há reconhecimento por parte da UFRRJ quanto ao salário pago -Há reconhecimento quanto ao serviço executado</p>	<p>O servidor acredita que ao se comparar salários, não há reconhecimento da UFRRJ pelo seu trabalho. Mas se comparar o tratamento recebido quanto ao trabalho realizado, acredita haver reconhecimento.</p>	<p><b>Reconhecimento dos outros pelo trabalho realizado pelo servidor</b></p> <p><b>Segurança financeira</b></p>

Pergunta (A)	Extrato das transcrições (B)	Ideia Central (C)	Interpretação (D)	Categorização (E)
	<p>assistentes laboratório, eu me sinto bastante reconhecido. Em relação a outros Institutos eu não consigo comparar porque eu não conheço a realidade deles.</p>			
<p>20) Qual o principal objetivo que você pretende alcançar ao realizar Graduação/Mestrado/Doutorado?</p>	<p>478-489/491-520: Bom, como... A profissão de professor ela é muito desvalorizada, né, então, é você ser um professor da rede da educação básica, na rede estadual ou municipal, você é muito mal remunerado. Então, por isso, que eu sempre disse que eu queria trabalhar para rede federal porque paga melhor, né. E como todo mundo sabe disso, né, você precisa ter uma formação maior pra poder concorrer a uma vaga de professor na rede federal. Se a minha vontade for ser professor do ensino superior, é um pré-requisito, bem claro, que você tem que ter no mínimo mestrado. Até tem uns cargos que você consegue atingir só com a graduação, mas é muito, muito, muito raro de aparecer, principalmente na minha área. E, o mestrado, eu acho que todo mundo tem a mesma visão, que o mestrado acadêmico ele é, na verdade, simplesmente um pulo pro doutorado. Que só com o mestrado é muito difícil você conseguir alguma coisa, na minha área. É muito raro abrir um concurso que peça só o mestrado. Sim e não. É, eu pretendo fazer doutorado um dia, não agora. Porque eu tô mais focado na minha formação de licenciatura, que eu não sou licenciado, né? E pra você ser professor da educação básica, você tem que ter licenciatura. Então, agora, eu tô mais focado nisso. E como o concurso pra professor da rede do ensino básico você consegue fazer o concurso só com a licenciatura. O mestrado, na verdade, ele funciona como um plus; uma pontuação a mais que você ganha, uma pontuação por título. O doutorado, nesse sentido, ele pode funcionar como, não como</p>	<p>Principal objetivo ao ter realizado o Mestrado:  - Busca por maiores salários  - Buscar a carreira de magistério</p>	<p>A principal razão do servidor realizar a pós-graduação é buscar a carreira de magistério, que é a carreira que almeja. Por isso, para alcançar esse sonho, está realizando outra graduação.  Entretanto, não exclui a possibilidade do Doutorado e posteriormente o magistério superior. Mas há a preocupação com a burocracia legal posterior para trocar de cargo e a super qualificação para o cargo que exerce</p>	<p><b>Segurança financeira</b>   <b>Realização de um sonho profissional</b>   <b>Não pioneiro</b></p>

Pergunta (A)	Extrato das transcrições (B)	Ideia Central (C)	Interpretação (D)	Categorização (E)
	<p>exigência, como é no caso da educação superior; ele vai funcionar só pra você conseguir mais pontos por tipo título. Se eu me interessar muito por uma área da... no doutorado, pode ser que eu faça. Mas o problema, para mim, no doutorado agora... Por que que eu não emendei direto no... o mestrado no doutorado? Como é o mais... mais... mais comum que a gente vê das pessoas fazerem, né? É, como eu sou servidor aqui a pouco tempo, eu não posso pedir afastamento pra fazer doutorado fora da universidade. E, aqui na Rural, não tem doutorado na área que eu pensei em fazer, que é na área de ensino de química. Então, eu não poderia fazer doutorado aqui e não poderia fazer fora porque não posso pedir afastamento, então, a ideia do doutorado ficou um pouco adormecida por causa disso. E aí, além disso, tem a questão de que quando eu completar o tempo para poder pedir afastamento, eu vou ter que ficar o tempo do afastamento mais um tempo depois pra poder cumprir com a lei, né? Que eu não posso voltar do doutorado e fazer um concurso pra professor e sair do cargo que eu tenho agora. Isso é uma exigência da Lei. Então, eu vou tá muito tempo preso ao cargo que eu estou agora com uma formação muito superior àquela que é exigida, e sem poder fazer concurso pro que realmente quero fazer, que é ser professor. Então, eu não sei, eu não decidi, ainda, muito bem, se eu vou ir por esse caminho de pedir afastamento pra fazer doutorado em outro lugar e depois voltar e ficar preso no cargo. Ou se depois que eu terminar licenciatura eu vou tentar fazer um concurso pra professor sem doutorado. E como eu não vou tá preso no cargo de assistente de laboratório, que eu tenho agora, eu vou poder fazer o concurso ir pra outro lugar sem problema nenhum.</p>			

Pergunta (A)	Extrato das transcrições (B)	Ideia Central (C)	Interpretação (D)	Categorização (E)
	Então, eu não sei, ainda, se eu vou... qual caminho que eu vou optar. Se vou pedir afastamento pra fazer doutorado e ficar preso depois no cargo. Ou se eu vou tentar fazer concurso com licenciatura e seguir esse caminho. Isso não tá muito bem definido ainda.			
21) Qual é o espaço para implementar na sua rotina de trabalho, os conhecimentos adquiridos através do (a) seu (sua) Graduação/Mestrado/Doutorado?	523- 544: Tenho. Tenho bastante. Por exemplo, no mestrado, como eu fiz mestrado na área de química analítica, eu fiz uma disciplina de... de controle de qualidade dentro do laboratório, nos ensaios, e tal. E eu senti muita abertura, né, de-de-de conse.... de tentar implementar muita coisa que eu aprendi nessa disciplina, aqui dentro do laboratório. Ao mesmo tempo que eu tenho abertura de fazer isso, a maioria das coisas eu não consegui, principalmente, por falta de recurso, né. Então, por exemplo, nessa disciplina eu aprendi que a gente não pode ter uma balança e uma centrífuga na mesma bancada, porque a trepidação da centrífuga pode influenciar na precisão da balança. Só que por falta de espaço, aqui dentro laboratório, eu não tenho onde colocar a balança, a não ser do lado da centrífuga. Então, o máximo que a gente faz, por... Outro exemplo, a balança não pode ficar em lugar que tenha corrente de vento porque o vento, também, influência na pesagem. Só que a gente não tem outro lugar para colocar balança a não ser perto da onde tem corrente de ar. Então, por falta de recurso, de espaço a gente tem que deixar desse jeito, não tem muito o que fazer, mas se tivesse como fazer essa... essa mudança de local, da balança, eu conseguiria implementar isso aqui dentro sem problema nenhum. Então, eu acho que... que tem sim essa abertura, essa... essa possibilidade de implementar as coisas que aprendi no mestrado aqui dentro. Não consegui implementar muito porque eu fiz o meu mestrado em uma área diferente do	Espaço para implementar na rotina de trabalho, os conhecimentos adquiridos através do Mestrado: -Há espaço para implementar os conhecimentos -Só não consegue implementar ainda mais por falta de estrutura física	O servidor relata que em seu laboratório há total espaço para implementar os conhecimentos adquiridos no mestrado. Entretanto, devido a falta de espaço físico, não consegue implementar várias melhorias possíveis	<b>Gestão intraorganizacional, ambiente micro</b>  <b>Gestão organizacional, ambiente macro</b>

Pergunta (A)	Extrato das transcrições (B)	Ideia Central (C)	Interpretação (D)	Categorização (E)
	<p>laboratório. Eu fiz mestrado na área de química analítica, eu trabalho no laboratório de bioquímica. Então, as áreas conversam um pouco, mas não tanto a ponto de implementar tanto assim. Mas sempre que posso, eu tento trazer um pouco do que eu aprendi no mestrado pra dentro laboratório e conseguir implementar aqui sem problema nenhum.</p>			
<p>22) O que a UFRRJ lhe traz como pessoa?</p>	<p>546-566: Então, quando você pergunta isso como pessoa, eu tenho que pensar desde o momento que eu entrei aqui como aluno, né? Que já faz oito anos que eu tô na Rural. Eu consigo ver uma mudança muito grande na minha postura, no meu pensamento.</p> <p>Porque eu vim de uma cidade de interior, o pensamento era muito mais fechado. Não no sentido de ser conservador, porque eu, pessoalmente, nunca tive esse perfil. Mas eu tive contato com muita coisa que eu não teria na minha cidade, nem ambiente nenhum, e eu tive oportunidade de ter contato com isso aqui dentro da Universidade. Então, nesse período que eu tô aqui dentro, enriqueci muito como pessoa, principalmente, no sentido da diversidade. Eu tive contato com pessoas que eu nunca conheceria se eu tivesse continuado morando na minha cidade. É, o fato de ter vindo morar numa cidade diferente, por mais que Seropédica também não seja uma cidade grande, né, mas o fato de ter vindo morar num lugar diferente, longe da minha família, com contato com pessoas que eu nunca tinha visto na minha vida; e isso me trouxe um crescimento pessoal muito grande. Então, eu acho que isso não tá muito ligado ao lado profissional aqui dentro, está mais ligado à minha vivência mesmo que eu tenho na universidade desde que eu entrei como aluno. É, abriu minha cabeça pra muita opinião. Coisa que realmente eu não pensaria se eu tivesse em outro lugar. Conversar com pessoas</p>	<p>O que a UFRRJ lhe traz como pessoa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Evolução como pessoa</li> <li>-Respeito à diversidade</li> </ul>	<p>O servidor relata que a principal contribuição da UFRRJ na sua vida não é profissional, mas pessoal. Pois é natural de uma cidade do interior com cultura conservadora, e a UFRRJ lhe proporcionou contato com a diversidade e graças à esse contato, foi <u>possuiri</u> ele crescer como pessoa</p>	<p><b>Evolução pessoal</b></p>

Pergunta (A)	Extrato das transcrições (B)	Ideia Central (C)	Interpretação (D)	Categorização (E)
	<p>que que pensam de uma forma diferente, não no sentido de concordar ou discordar com uma opinião do outro, mas no sentido de trazer uma ideia que eu sozinho não teria, ou no ambiente que eu vivia antes eu não teria. Então, o crescimento pessoal que eu tive, depois que eu vim pra Rural, foi muito grande, muito grande.</p>			
<p>23) O que você modificaria na UFRRJ?</p>	<p>568: 586: Eu acho que um problema muito grande que a Rural tem é a pouca conversa com o município que ela está inserida. A gente vê outras universidades com uma comunicação muito mais forte com a cidade, né? É, a gente vê muito pouco projeto de extensão na universidade voltado pra população de Seropédica. A gente vê, muitas vezes, um jogo de empurra de responsabilidade, entre a reitoria e a prefeitura do município de Seropédica. É, o principal ponto que... que... que me entristece, assim, na universidade, é essa pouca conversa que tem entre o município de Seropédica e Universidade Rural. Eu acho que a quantidade de oportunidade que a Rural poderia oferecer pr município é muito grande. O município, também, poderia abraçar mais a Rural. Eu acho que o problema não está só aqui dentro da Universidade, o município também, talvez, tenha sua parcela de culpa; não no sentido do governo municipal, mas no sentido da população mesmo não enxergar a universidade como uma... uma possibilidade, né. Eu acho que muita gente aqui, em Seropédica, enxerga Rural como um... uma coisa que não pertence ao município. Não vê ali uma coisa que eles poderiam aproveitar, tirar proveito daquilo de uma forma benéfica pros dois lados. Muitas vezes, o que a gente percebe é que aqueles vem como uma forma de tirar proveito só do lado deles. É, então, assim, se eu pudesse mudar uma coisa assim, uma</p>	<p>O que você modificaria na UFRRJ?  -Falta de integração com o município de Seropédica  -Projetos de extensão  -Crescimento mútuo</p>	<p>O servidor acredita que a UFRRJ e o município de Seropédica têm muito a oferecer um ao outro. Portanto, o que lhe desagrada a falta de integração por parte dos dois entes. Pelo lado da UFRRJ, a falta de projetos de Extensão; pelo lado do município, por negligência ou ignorância</p>	<p><b>Visão sistêmica</b></p>

Pergunta (A)	Extrato das transcrições (B)	Ideia Central (C)	Interpretação (D)	Categorização (E)
	coisa grande na universidade, seria a interação entre a universidade e o município. Que eu acho que os dois têm muito a oferecer um pro outro. E isso não é explorado.			
22) Como foi a experiência da entrevista para você? Tem algum comentário ou sugestão sobre a entrevista?	590-593: Não, eu acho... Eu gostei bastante da entrevista. Eu achei que foi bastante é... A entrevista caminhou sobre diversos pontos importantes em relação ao meu trabalho. E eu não tenho... Eu não consigo pensar em nada a acrescentar, não. Eu achei que foi bastante abrangente nas perguntas.	Nada a acrescentar	Nada a acrescentar	Nada a acrescentar

**APÊNDICE E - PARECER DA COMISSÃO DE ÉTICA NA PESQUISA DA  
UFRRJ**



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
COMISSÃO DE ÉTICA NA PESQUISA DA UFRRJ / CEP

Protocolo Nº 1.253/18

**PARECER**

O Projeto de Pesquisa intitulado “Necessidades humanas superiores e motivação para o trabalho dos servidores que atuam em laboratórios em uma Instituição Pública de Ensino Superior” sob a coordenação da Professora Dr<sup>a</sup>. Beatriz Quiroz Villardi, do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas/Programa de Pós-Graduação em Administração – Curso de Mestrado Acadêmico em Administração, processo 23083.031355/2018-19, atende os princípios éticos e está de acordo com a Resolução 466/12 que regulamenta os procedimentos de pesquisa envolvendo seres humanos.

UFRRJ, 23/05/19.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Lúcia Helena Cunha dos Anjos', written in a cursive style.

Prof.<sup>a</sup> Dra. Lúcia Helena Cunha dos Anjos  
Pró-Reitora Adjunta de Pesquisa e Pós-Graduação