

O PLANO DE CARREIRA E A PARTICIPAÇÃO DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS COMO INDUTORES DO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL: O CASO DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL DO BRASIL

THE CAREER PLAN AND THE PARTICIPATION OF ADMINISTRATIVE TECHNICIANS AS INDUCTORS OF INSTITUTIONAL DEVELOPMENT: THE CASE OF A FEDERAL UNIVERSITY IN BRAZIL

Emerson Subtil Denicoli, Mestre

<http://orcid.org/0000-0002-6140-4936>

emerson@uft.edu.br

Universidade Federal do Tocantins | Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas
Palmas | Tocantins | Brasil

Ana Lúcia Medeiros, Doutora

<http://orcid.org/0000-0001-5833-3586>

analucia@uft.edu.br

Universidade Federal do Tocantins | Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional
Palmas | Tocantins | Brasil

Marli Terezinha Vieira, Doutora

<http://orcid.org/0000-0001-9651-4337>

marlivieiracont@uft.edu.br

Universidade Federal do Tocantins | Programa de Pós-Graduação em Administração Pública
Palmas | Tocantins | Brasil

Recebido em 04/agosto/2020

Aprovado em 24/fevereiro/2021

Publicado em 01/maio/2021

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

RESUMO

O plano de carreira dos servidores técnico-administrativos das Universidades Federais busca estimular o desenvolvimento profissional, harmonizando as qualificações profissionais do servidor com o desenvolvimento institucional. A Universidade, instituição que deve corresponder aos anseios e necessidades da sociedade, implantou o plano de Desenvolvimento para a carreira dos cargos técnico-administrativos da educação superior com o objetivo de potencializar o processo de formação, habilidades e competências do seu corpo técnico para levar adiante a missão e a visão da Instituição. Este trabalho tem como objetivo estudar a percepção dos servidores técnicos quanto à sua participação no processo de gestão de uma universidade pública do Brasil. A pesquisa foi realizada em 2016 em uma instituição com oito unidades acadêmicas. Os dados foram coletados por meio de um questionário fechado com 19 perguntas, encaminhado para 821 servidores técnico-administrativos, tendo uma taxa de resposta de 32%. Os resultados apontam que o plano de carreira estimula o autodesenvolvimento e que os servidores se percebem como reflexivos, com bom nível de educação, aprendizagem e elevado grau de interesse em participar da gestão organizacional, porém, não se sentem sujeitos partícipes do processo de tomada de decisão que orienta o desenvolvimento institucional.

Palavras-chave: Carreira. Participação. Desenvolvimento institucional.

ABSTRACT

The career plan of the administrative technician's staff of the Federal Universities seeks to stimulate the professional development by harmonizing the employee professional trainings with institutional development. The University, an institution that must correspond to society's desires and needs, has implemented the Development plan for the position career of the technical-administrative professionals in higher education, aiming to enhance the training, skills, and competencies process of its technical staff to carry out the Institution vision and mission. This paper aims to study the technical staff perception, regarding their participation in the management process of a public university in Brazil. The research started in 2016 in an institution composed of eight academic units. We collected data using a closed questionnaire with 19 questions, sent to 821 technical-administrative workers, getting a response rate of 32%. Results show career plan encourages self-development and how employees perceive themselves as reflective with a good education level, learning, and with a prime interest to take part in organizational management; however, they have not felt as taking part in decision-making actions that guide institutional development.

Keywords: Career. Institutional Development. Participation.

1 INTRODUÇÃO

Uma instituição social é um local onde há práticas, ações e interações sociais que são fundamentais para o seu processo de organização e de desenvolvimento, quer no âmbito interno ou externo. Ao falarmos de organização e de gestão não temos a intenção de acentuar que os meios preponderam sobre os fins, no entanto, devem ser harmonizados para estruturação de um ambiente de contínua sinergia. Neste entendimento, os aspectos institucionais de uma universidade pública giram em torno do ensino, da pesquisa, da extensão, da responsabilidade social, do desempenho dos professores, técnicos e alunos, bem como da gestão, resguardando o *ethos* democrático e burocrático de uma instituição pública (NUNES; SANTOS; TOLFO, 2018).

A construção de um plano de carreira que estimule o desenvolvimento profissional deve estar alinhada aos interesses institucionais que apresentam inúmeros desafios, em especial, quando se trata da complexidade organizacional de uma universidade pública, tanto no que se refere à qualificação e à sua relação com o desempenho profissional, quanto no aspecto das estratégias, das ações táticas e operacionais do servidor em relação aos interesses da instituição (RODRIGUES; CARVALHO, 2019). Neste sentido, o papel do técnico administrativo se reveste do suporte às atividades fins e meio, cuja participação efetiva é de suma importância para fomentar o desenvolvimento da universidade (PINTO; KOSBY, 2018). Nesta perspectiva, o plano de desenvolvimento para a carreira vem estimular a inserção dos sujeitos no planejamento institucional, visando a atingir os seus objetivos. Ocorre que pouco se sabe se o plano de carreira dos técnicos é também um instrumento eficaz de vinculação de um profissional a uma função, o que poderia transformá-lo num instrumento objetivo de gestão por meritocracia dentro destas organizações (SOUSA JÚNIOR; LOPES, 2019).

O projeto de desburocratização do Estado, que implantou no Brasil os paradigmas do estado gerencialista, foi iniciado em 1996, encampado pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE). Em 23 de fevereiro de 2006, dez anos após, foi promulgado o Decreto nº 5.707/2006, delineando os princípios básicos da gestão de pessoal do Governo Federal, como a gestão por competência, a capacitação contínua e a avaliação de desempenho com vistas a melhorar a performance das organizações públicas (MEDEIROS; DANTAS; ROCHA SILVA, 2017). Na sequência, as instituições públicas se mobilizaram para implantar os planos de desenvolvimento institucionais, alinhados ao plano de carreira dos

cargos dos técnico-administrativos da educação superior (PDIPCCTAE's), plano este prescrito pela Lei 11.091/2005 (BRASIL, 2005). Nesta universidade, este plano foi implantado em 2007, e, em seu bojo, foi colocado como elemento fundamental a ideia de que uma instituição como a universidade, cuja gestão é de alta complexidade, deve potencializar o processo de formação, de habilidades e competências do seu corpo técnico para levar adiante a missão e a visão da Instituição (OLIVEIRA; DANTAS, 2020).

Considerando os novos paradigmas de gestão, especialmente os de gestão social, que é o mais indicado para servir de parâmetro para uma instituição de ensino, e que requer, como elemento central, o processo democrático e participativo de todos os atores sociais (CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO, 2015; TURÍBIO; SANTOS, 2017), busca-se, então, responder ao seguinte problema de pesquisa: os servidores técnico-administrativos participam das tomadas de decisões desta Universidade? Para responder ao problema de pesquisa foram feitas uma revisão bibliográfica e uma pesquisa quantitativa junto aos servidores da instituição, com o objetivo de buscar entender sua percepção sobre a participação no processo de gestão da Universidade. Assim, o objetivo geral deste trabalho é analisar a percepção do pessoal técnico-administrativo sobre a sua participação no processo decisório das questões de gestão da universidade.

Este artigo está dividido em cinco seções, sendo uma introdução, a revisão de literatura, que apresenta uma discussão sobre o plano de carreira dos técnicos em educação que atuam nas universidades federais, a metodologia usada no trabalho, os resultados da pesquisa e as considerações finais.

2 O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DOS TÉCNICOS EM EDUCAÇÃO DE UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS

Um plano de carreira deve possibilitar a evolução do indivíduo e da organização num ambiente organizacional mais harmônico, que transmita segurança em função da definição das regras e que proporcione um sentido mais orgânico ao funcionamento institucional. Pode, também, proporcionar uma visão de curto, médio e longo prazos em relação à vida funcional do trabalhador, possibilitando que planeje seu desenvolvimento, considerando suas aspirações profissionais. Quanto melhor for o plano de carreira maior será o fator motivacional envolvido e, conseqüentemente, maior sua capacidade de atrair e reter talentos (AZEREDO, 2019; SOUZA JÚNIOR; LOPES, 2019).

Neste sentido, entende-se que o plano de carreira e de cargos é um meio pelo qual as organizações se utilizam para definir as diretrizes que orientam a política de desenvolvimento das pessoas em seu ambiente interno, articulado com o desenvolvimento da própria organização. Ao longo do tempo o plano de carreira dos servidores técnico-administrativos da educação superior passou por diversos estágios, refletindo o momento histórico de cada época em que foi produzido ou reformado. Transcorridas mais de três décadas, desde as primeiras tentativas de introdução de mecanismos mais avançados de classificação e avaliação de cargos, chegou-se ao atual Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação (PCCTAE), que guarda diferenças significativas em relação ao seu antecessor: o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos - PUCRCE (BRASIL, 1987; BRASIL, 2005).

O PCCTAE tornou a administração da carreira muito mais instigante, ao tempo em que provoca o servidor a percorrer estágios de formação de maior complexidade. Esse aspecto leva a gestão institucional, especialmente a área de gestão de pessoas, a repensar seus mecanismos de interface com esse novo perfil de servidor, expressivamente mais preparado à medida que vai ascendendo na carreira (BRASIL, 2005).

O servidor técnico-administrativo se insere no contexto altamente complexo da universidade com a função primordial da operacionalização tanto da burocracia quanto, em muitos casos, do gerenciamento da “máquina” universitária, com todos os desafios de ordem legal, material e inter-relacional que essa atividade impõe a fim de assegurar a sustentação ao desenvolvimento e ao aperfeiçoamento do ensino, da pesquisa e da extensão, que são a razão da existência das universidades federais (RIZZATTI; RIZZATTI JÚNIOR, 2004).

Para tanto, faz-se necessário um esforço incessante na busca da superação das forças internas limitadoras da participação do técnico-administrativo no processo de construção da universidade, tendo em vista a integração dos planos estratégico, tático e operacional em prol dos objetivos finalísticos da instituição (ROSA; CERRUTTI; GOMES; 2020).

Como se pode deduzir, lidar com o enredamento universitário não é tarefa para quem está mal preparado, além disso, é preciso se contrapor à lógica perversa com que se depara, com certa frequência, o técnico-administrativo em que impera na administração pública a máxima “quem não faz, não erra, e quem não erra, não pode ser responsabilizado”. Quem se empenha muito pode acabar duplamente penalizado e isso gera insatisfação e não contribui para a promoção da inovação (JANISSEK *et al.*, 2017; OLIVEIRA; DANTAS; 2020).

A inserção do servidor no complexo contexto universitário não se dá de maneira desordenada, para tanto, se faz necessário um mediador-chave do relacionamento entre o servidor e a universidade, que se consubstancia no plano de carreira, cujo papel fundamental está associado ao sucesso na potencialização das qualidades do servidor em prol dos objetivos institucionais (SOUSA JUNIOR; LOPES, 2019).

O marco legal que estabeleceu as diretrizes para a estruturação do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE pelo Decreto 5.825/2006 (BRASIL, 2006) definiu padrões de competências a serem apropriados pelos técnico-administrativos, com o objetivo de conferir-lhes um papel estratégico nas IFES, quais sejam: sua inserção como sujeito no planejamento institucional; a capacidade para construção coletiva de soluções para as questões institucionais; a reflexão crítica acerca de seu desempenho em relação aos objetivos institucionais (MEDEIROS; DANTAS; ROCHA SILVA, 2017).

Neste contexto, entende-se que o PCCTAE é um potencial indutor das condições para viabilizar a melhoria da qualidade na prestação de serviços, no cumprimento dos objetivos institucionais; o desenvolvimento contínuo de potencialidades individuais e coletivos; a realização profissional como cidadãos; ser agente na integração entre ambientes organizacionais e as diferentes áreas do conhecimento; e, finalmente, sua preparação para o desenvolvimento da atividade de gestão, como o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção (JANSEN, 2015).

Com efeito, fica evidenciado que o plano está estruturado para consolidar o servidor técnico-administrativo como um sujeito do pensar e do fazer, alinhado com a lógica de um estado moderno atento, sobretudo aos anseios da sociedade contemporânea, inserindo-o no contexto das discussões políticas das IFES. Esse atributo se alinha com a visão de Nascimento Martins e Lima (2013), para quem o desenvolvimento e a renovação organizacional, atualmente, só têm sentido até o ponto em que representam uma tentativa para dar às pessoas uma sensação de verdadeira participação social.

O PCCTAE, para muito além das questões estruturais próprias de uma carreira, tais como relação de cargos, níveis de classificação e de padrões de vencimentos, trouxe avanços no processo de gestão de pessoas. Os princípios e as diretrizes trazidas por ele induziram nas IFES uma mudança de cultura, de estratégias e técnicas que ainda está em pleno curso e que ainda não se fez sentir em todas as suas dimensões (SILVA, L.; FADUL, 2011).

As mudanças estruturais induzidas pelo PCCTAE ocorrem de maneira lenta, mas constante, à medida em que há a qualificação do quadro técnico-administrativo. Se considerarmos que a qualificação dos servidores está fundada em programas de longa duração, poderá levar décadas até que se sinta em plenitude os reflexos das inovações paradigmáticas que estão em curso (MARTINS; 2019).

3 METODOLOGIA

Este trabalho é resultado de uma dissertação de mestrado, que analisou a participação dos técnico-administrativos na gestão de uma universidade pública brasileira. Esse estudo de caso foi realizado em 2016 por meio de uma pesquisa documental, bibliográfica e de dados quantitativos. Com a pesquisa buscou-se traçar um panorama sobre a inter-relação do indivíduo com a organização, iniciando-se com uma análise histórica até as mais recentes perspectivas sobre a posição do indivíduo no mundo do trabalho. Também foram analisados os fundamentos essenciais que influenciam o comportamento das organizações, como a estrutura, a cultura, a política e o poder. Essa análise ajudou a compreender como se dá a inter-relação do servidor técnico-administrativo com a Universidade. Adicionalmente, foi também observada a constituição da universidade brasileira, seus antecedentes, a universidade hoje e suas tendências. Esta etapa foi importante para a compreensão mais profunda do modelo de gestão desta universidade.

Além da pesquisa bibliográfica foi realizada uma investigação documental com o fim de se entender os aspectos que conformam o modelo de gestão desta Universidade. Este procedimento de pesquisa, segundo Fonseca (2002, p. 32), “recorre a fontes mais diversificadas e dispersas sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, relatórios, documentos oficiais, legislação, resoluções, normas, etc.”. Para este artigo foram observados os dados da pesquisa realizada por meio de questionário, composto por 19 questões fechadas, aplicado aos servidores técnico-administrativos da Universidade, considerando todos os sete câmpus e a reitoria. Essa instituição possuía, em 2016, 821 servidores técnico-administrativos; destes, 262 se empenharam em responder ao questionário, o que equivale a 32% de respondentes. A quantidade de respondentes de cada campus, de maneira geral, foi diretamente proporcional à distribuição total de servidores por campus. O questionário foi formatado com a utilização do *google docs* e disponibilizado via e-mail aos técnico-administrativos para auto aplicação.

A análise dos dados foi realizada por meio da escala do tipo Likert, cuja intensidade variou de 1 a 10, sendo que 1 significa intensidade mínima e 10 intensidade máxima. Segundo Silva Júnior e Costa (2014), em escalas de múltiplos itens com mensuração refletiva em relação ao construto, a confiabilidade é melhor em escalas cujos itens são medidos com mais de 7 pontos, ganhando-se em consistência psicométrica, ancorando os níveis extremos de concordância nos limites numéricos e deixando os demais pontos como níveis intermediários de concordância. Isso permite, inclusive, utilizar um número maior de pontos, como 1 a 10 ou 0 a 10.

No entanto, para adaptar a análise ao padrão Likert, as respostas foram agrupadas de duas em duas, conforme modelo (Tabela 1):

Tabela 1 Modelo de adaptação de análise padrão Liker

Questão "x":				
<i>Baixíssima Intensidade</i>	<i>Baixa intensidade</i>	<i>Média Intensidade</i>	<i>Alta intensidade</i>	<i>Altíssima intensidade</i>
1 e 2	3 e 4	5 e 6	7 e 8	9 e 10

Fonte: Silva Junior; Costa (2014).

A despeito de uma série de críticas e eventuais negações da própria possibilidade de medir determinadas variáveis (como desejo ou prazer, por exemplo) a mensuração permanece sendo o mecanismo de viabilidade para o desenvolvimento de pesquisas empíricas associadas a construtos abstratos, particularmente nas ciências sociais e comportamentais. Uma vantagem deste tipo de escala é a possibilidade de análise de pelo menos duas dimensões: conteúdo e intensidade (SILVA JÚNIOR; COSTA, 2014). Por fim, os itens do questionário foram cruzados para ampliar o nível de informação que pudesse dar respostas confiáveis ao problema de pesquisa. A análise dos dados foi feita por meio do *Statistical Package for Social Science for Windows-SPSS*.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O Decreto 5.825/2006 (BRASIL, 2006), que estabelece as diretrizes para o desenvolvimento dos integrantes do plano de carreira, fortalece o papel estratégico que se pretende atribuir aos técnicos, rompendo com a lógica taylorista de um servidor envolto em atribuições mecânicas e limitado a atividades majoritariamente operacionais.

A universidade em estudo possuía na época da pesquisa, 821 servidores técnico-administrativos, distribuídos em sete unidades acadêmicas, sendo que 262 servidores se

empenharam em responder ao questionário, o que equivale a 32%, sendo 51% do sexo masculino e 49% do sexo feminino, distribuídos nas unidades campus: A1 (14%), A2 (3%), G1 (7%), M1 (3%), P1 (25%), T1 (4%), PN1 (7%) e na sede administrativa R1 (37%). A participação dos respondentes por unidade acadêmica tem proporção semelhante ao quantitativo de técnicos lotados em cada uma das unidades administrativas da Universidade. Quanto ao nível de classificação no Plano de Carreiras, 134 (51,1%) dos respondentes são do nível E (nível superior), 118 (45%) do nível D (ensino médio e profissionalizante) e 10 (3,8%) do nível C (Ensino fundamental completo). Apesar de haver 18% a mais de servidores de nível D em relação aos de nível E, a participação destes últimos foi maior no tocante ao número de questionários respondidos. A distribuição dos técnicos que responderam a pesquisa por tempo de serviço obedeceu a seguinte ordem: 32% de 1 a 3 anos de trabalho, 13% de 3 a 6 anos, 27% de 6 a 9 anos e 28% de 9 a 12 anos de atividade na Universidade.

Dada essa caracterização geral, observa-se que a maior parte dos respondentes está lotada nas maiores unidades acadêmico/administrativas (A1, P1 e R1) e, conseqüentemente, as que apresentam maior complexidade em sua gestão. Ao analisar os dados relativos à carreira dos servidores técnico-administrativos da educação superior (TAEs) da Universidade observou-se que 76,25% dos servidores que estão no nível de classificação D possuem formação acima da formação mínima exigida para ingresso no cargo. Apesar de nenhum servidor nível D ter alcançado ainda o último estágio de qualificação da carreira, o doutoramento, 8,12% já alcançaram o penúltimo nível (mestrado) e 41,25%, o anterior (especialização).

Já entre os servidores de nível E, 83,43% possuem formação acima do mínimo exigido para o ingresso na carreira, sendo que os que já atingiram o último nível (doutorado) não chega ainda a 1%, o que denota que a universidade, por um longo período à frente, deverá envidar esforços no sentido de continuar apoiando a formação de seus servidores técnicos, e, acima de tudo, desenvolver mecanismos para que possam utilizar o conhecimento adquirido em prol do desenvolvimento institucional.

O quadro de pessoal da instituição ainda é jovem, portanto, pode-se afirmar que já está havendo uma progressiva busca pela qualificação e que ainda há um longo caminho a ser trilhado pelos técnicos até que alcancem o último nível da carreira.

Os primeiros servidores técnico-administrativos ingressaram na Universidade no ano de 2004 e o PCCTAE foi instituído já no ano seguinte, portanto, em pouco tempo o Plano de

Carreiras passou a ter forte influência no cotidiano dos servidores e da Instituição. Mas será que o interesse pela qualificação também ocorreria numa universidade mais antiga, cujos servidores tivessem passado uma boa parte de suas carreiras num plano anterior, também teriam o mesmo impulso motivacional pela qualificação e que, portanto, o interesse em se qualificar não seria em função do PCCTAE?

Um estudo realizado na Universidade Federal de Alagoas, por Oliveira Toledo (2018), cujo objetivo foi analisar a influência de fatores motivacionais na busca por qualificação após a implantação do PCCTAE, revelou que 88% dos servidores buscaram se qualificar somente após a implantação do PCCTAE. Demonstrando, assim, que o plano de carreira vigente se consubstanciou num fator impulsionador para que o servidor busque se qualificar, em função dos incentivos que proporcionam a longo prazo, não somente pecuniários, mas também pela expectativa de sua inserção nas questões mais complexas da Universidade.

Outro aspecto relevante é que a prática administrativa tem demonstrado que a distinção entre os níveis de classificação C, D e E que, a princípio, servem como balizadores para ocupação de funções quando ingressam na Universidade, com o tempo perdem parte de seu sentido, uma vez que a instituição possui servidores cuja exigência para ingresso foi o nível médio (D), mas que se qualificaram e hoje possuem uma formação mais elevada do que alguns servidores que pertencem ao nível superior (E). Além disso, o servidor de nível médio, mesmo quando não possui uma qualificação superior, pode ter um perfil que o faça ter maior desenvoltura funcional do que servidores de nível superior. Com efeito, há uma tendência a exercerem um papel de maior relevância no contexto institucional.

Os dados da pesquisa mostram que 72,7% dos respondentes (somando-se os percentuais de média a altíssima intensidade) se sentem sujeitos ativos e participantes do processo de gestão. Padrão semelhante se verificou quando foram questionados se se sentiam encorajados a dar ideias sobre as estratégias e as decisões no seu trabalho, quando 79,8% responderam que sim, num nível que variou, também, de média a altíssima intensidade.

Apesar de se sentirem integrados nos processos de gestão, 81,5% disseram que as instâncias de poder limitavam a sua participação nos processos de trabalho, ou seja, a grande maioria dos técnicos tem a percepção de que é possível avançar ainda mais em sua integração nas questões institucionais. Essa limitação se traduz num obstáculo ao pleno exercício da função técnica na dimensão política e estratégica que o plano de carreira busca induzir. Um dos principais fatores que levam a este sentimento de limitação é que a Universidade

concentra a formulação de suas políticas e diretrizes fundamentais no círculo de seus dirigentes centrais, deixando reduzida margem para interlocução com outras instâncias (KJELDSEN; HANSEN, 2016).

Este fato é corroborado quando comparado à outra questão, que indaga se o técnico é chamado a propor soluções para a Universidade, mesmo que não tenha correlação com seu setor. A pesquisa indicou, numa faixa de média a baixíssima intensidade, que 69,4% dos servidores têm pouca oportunidade para o exercício de uma participação mais abrangente, que diga respeito a questões que estejam fora de seu ambiente funcional.

Em grande medida, este baixo nível de participação do técnico-administrativo em questões que não digam respeito direto às suas atividades cotidianas é consequência da rígida estrutura organizacional da Universidade, hierárquica, vertical e piramidal que não ofereceria condições de flexibilidade e funcionalidade para atender às mudanças do ambiente, confinando o servidor a uma redoma operacional que acaba empobrecendo o dinamismo organizacional (KJELDSEN; HANSEN, 2016; LODI, 1970). Os servidores técnico-administrativos entrevistados demonstraram grande interesse em participar das questões administrativas da UFT, mesmo quando não digam respeito diretamente ao seu setor. Apenas 8,4% dos respondentes indicaram ter baixo ou baixíssimo interesse em participar das questões administrativas gerais da Universidade, ou seja, a maioria deseja participar ativamente dos processos de gestão.

Ocorre, entretanto, que daqueles servidores mais interessados, muitos deles não encontram espaço em função do padrão de organização estabelecido prescindir de mecanismos que permitam sua participação de maneira sistêmica, relegando a gestão, em regra, aos gestores formalmente estabelecidos, um movimento eminentemente taylorista. Não obstante, há um potencial “represado” de competências individuais, muitas delas desenvolvidas por indução do plano de carreiras, aguardando para serem aproveitados nas grandes questões da Universidade, portanto, necessário se faz que sejam criados mecanismos fluidos que viabilizem essa participação (RODRIGUES; CARVALHO, 2019).

Ao serem questionados sobre seu nível de interesse de participação, indicaram que teriam interesse em participar dos processos de gestão, não somente no nível operacional, mas 85,5% responderam que têm alto ou altíssimo interesse em participar do desenvolvimento institucional também no nível estratégico. É nesse nível que se decide a concepção de homem, de sociedade, de educação e de gestão que a instituição perseguirá em sua história, se

determinam os objetivos e se estabelecem as estratégias (CHANLAT, 1996). É por meio do processo participativo, especialmente no nível estratégico da tomada de decisões, que o indivíduo passa a perceber e vivenciar a função social de sua instituição, num processo anti-alienatório e motivacional que, se bem conduzido, poderá trazer benefícios tanto para o indivíduo quanto para a instituição (MORGAN, 1996).

Nessa perspectiva, entende-se que uma gestão universitária compartilhada tende a garantir o comprometimento político dos seus atores, ampliando o empenho geral para alcance dos objetivos, arregimentando conhecimentos, habilidades, atitudes e emoções a serviço de uma causa de modo mais cooperativo, por convicção, levando ao aperfeiçoamento dos aspectos gerais dos processos de gestão (GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

Outro aspecto investigado foi o provável impacto do reconhecimento dos méritos e competências individuais na organização: 94,7% dos respondentes declararam, num nível de alta e altíssima intensidade, que um processo de gestão que considere os méritos e competências dos servidores técnico-administrativos criaria um ambiente de mudança verdadeiramente participativo. A participação constitui um dos mais importantes temas da prática e da teoria organizacionais, seja como conceito central, seja como uma tecnologia social, ela não é só moralmente recomendável, mas reduz a alienação, aumenta a motivação, assegura eficiência, produtividade, estimula a harmonia e enriquece a personalidade (HAMMOND *et al.*, 2015; MENDONÇA, 1987; VAN DER KOLK; VAN VEEN-DIRK; TER BOGT, 2019). As pessoas devem ter a possibilidade de influenciar as decisões que as afetam e dispor de um modelo participativo que promova o indivíduo a níveis crescentes de participação decisória, podendo ser este um dos caminhos para a superação de grande parte dos conflitos organizacionais. Ao se referir à administração participativa, Gonçalves *et al.* (2017) e Turíbio e Santos (2017) afirmam que ela melhora a produtividade em função do alto índice motivacional criado pelo envolvimento consciente das partes nos objetivos estabelecidos. No que se refere à ampliação da colaboração dos técnicos, a pesquisa demonstrou que a maioria está disposta a participar no nível estratégico e/ou tático e 72,7% responderam que teriam alta ou altíssima disposição em sair de sua rotina para debater os grandes temas de interesse da UFT, por meio da participação em comissões, grupos de trabalho ou colegiados gestores, por exemplo.

Em ambientes onde os níveis de qualificação do quadro de pessoal são altos, mas, inversamente, as atividades atribuídas a ele não proporcionam desafios e responsabilidades

proporcionais, ocorre um hiato entre a capacidade disponível e o real aproveitamento do capital intelectual no processo de trabalho, gerando um subaproveitamento que precisa ser equacionado. Inversamente, se o capital intelectual da força de trabalho for inferior às necessidades da organização, deve-se providenciar a qualificação de seus quadros. Tanto um cenário quanto o outro, quando muito acentuados, precisam ser corrigidos para evitar, no primeiro caso, um processo de desmotivação dos trabalhadores, e no segundo a desqualificação dos procedimentos e a improdutividade no trabalho. No primeiro caso, a participação dos técnicos para além das atividades limitantes do seu setor poderia se mostrar uma alternativa viável para gerar motivação e, conseqüentemente, a melhoria do nível dos serviços prestados (SILVA, A.; BARROS, 2018).

Compreender as percepções dos técnico-administrativos sobre motivação, reconhecimento, participação e preferências funcionais traz elementos fundamentais para o entendimento dos reflexos do modelo de gestão adotado pela Universidade na vida do servidor técnico. Relacionar estas questões com outras, tais como local de trabalho, tempo de serviço, sexo e nível de classificação no plano de carreira pode trazer informações mais acuradas, que poderão revelar outras nuances importantes para a gestão da organização.

A pesquisa apontou que 92,7% dos respondentes apontaram que preferem trabalhar num ambiente administrativo flexível, que permita maior criatividade, interação e participação. No entanto, apenas 51,1% dos respondentes indicaram que realizam atividades extraordinárias, que exigem novas soluções e aprendizagem, e 48,9% informaram que a maior parte do seu trabalho na Instituição está relacionada à atividades repetitivas, com pouca necessidade de criatividade. Estes números demonstram que ainda há ajustes que precisam ser realizados no modelo de gestão, para tornar o trabalho mais motivador para um grande número de técnico-administrativos. O modelo organizacional matricial, adotado pela Universidade, que é piramidal e vertical, gera uma série de entraves, pois dificulta a flexibilidade e um ambiente de inovação. O principal ponto negativo desse modelo é que, quando indivíduos altamente especializados ficam restritos a um único setor, seus talentos acabam sendo monopolizados e subutilizados. A rigidez deste modelo também tem propensão a estimular disputas de poder em função da confusão de papéis e ambigüidade, disputas pelos melhores especialistas e conflitos, quando não fica claro quem se reporta a quem, gerando insegurança e estresse, afirma Robbins (2009).

Apesar de 63,2% dos respondentes terem apontado que têm acesso aos gestores, num nível que varia de alto a altíssimo, esse acesso não tem se revertido, de maneira geral, em envolvimento do servidor com desafios profissionais que envolvam o contexto organizacional como um todo, ou seja, em relação a questões externas ao seu ambiente setorial. Essa limitação imposta pelo modelo de gestão vigente acaba por inibir a evolução do indivíduo e da organização para um ambiente mais harmônico, participativo, orgânico e funcional, colaborando para a redução do fator motivacional envolvido. Fica evidente que o modelo organizacional implantado se transformou numa barreira para que os aspectos positivos previstos do Plano de Carreiras possam realmente promover os efeitos desejados.

Outro fator preponderante, quando se considera a ampliação da participação do técnico-administrativo no contexto estratégico da Instituição, é a qualidade desta participação, que será tão mais alta quanto mais qualificado for o indivíduo. O processo de qualificação tem o papel de liberar no indivíduo seu potencial, aperfeiçoando e desenvolvendo habilidades e conhecimentos a fim de torná-lo apto para colaborar no alcance dos objetivos institucionais, conforme afirma Ferreira (1989), além do viés emancipatório, consequência da redução da alienação.

Constatou-se que dos 480 técnico-administrativos nível D, 76,25% passaram por alguma progressão por qualificação e dos 332 técnicos, nível E, esse percentual sobe para 83,43%. Assim sendo, pode-se afirmar que a Universidade possui um quadro de técnicos relativamente preparado para ações de complexidade maiores do que aquelas a que foram apresentados quando no seu ingresso na Instituição. Considerando que os níveis de qualificação são crescentes, fomentados pelas possibilidades de progressões proporcionadas pelo plano de carreira e incentivos internos como licenças para qualificação, bolsas e programas oferecidos pela Universidade, progressivamente, está se constituindo um quadro de pessoal com competências cujas possibilidades extrapolam, em muitos casos, o universo de necessidades do setor. Numa organização como uma universidade federal, onde os processos de gestão precisam operar em alto nível, em virtude de sua complexidade e seu papel basilar para o desenvolvimento da sociedade, permitir a prevalência do subaproveitamento dos servidores é uma incoerência, ainda mais indesejável se considerarmos que o Estado brasileiro não tem conseguido dar respostas satisfatórias às expectativas da sociedade quanto a oferta dos serviços públicos (BRESSER-PEREIRA, 2018).

A pesquisa demonstrou que este subaproveitamento é acentuado na Universidade, evidenciando uma falha no seu modelo de gestão. Quando questionados se a instituição tem proporcionado condições para que o indivíduo utilize os conhecimentos adquiridos nos cursos de qualificação (graduação, especialização, mestrado e doutorado), 51,1% dos respondentes indicaram que isso ocorre num nível de média a baixíssima intensidade. Portanto, treinar, capacitar e qualificar é altamente desejável, mas não agregará valor se a instituição não dispuser de um modelo de gestão que permita ao indivíduo colocar em prática o novo conhecimento adquirido, sob pena de gerar grandes frustrações, conforme observa Xavier (1996). Por outro lado, Lima (1996) salienta que o convite para a participação em processos decisórios e os desafios apresentados por novas tarefas poderão ser objeto de grande satisfação.

Outro fator chave para o desempenho é a motivação do trabalhador. Quando consideramos os níveis de intensidade de motivação, 57,46% dos respondentes do nível E, se declararam alta ou altamente motivados, no nível D esse índice sobe para 59,31% dos respondentes e no nível C para 60,26%. Denota-se que quanto menor o nível de classificação mais motivado é o servidor. Quanto maior o nível de formação do servidor maior a probabilidade de ele querer desempenhar atividades mais complexas. Portanto, o servidor de nível E pode estar menos motivado que os demais níveis por não estar conseguindo desempenhar atividades mais desafiadoras e, portanto, mais instigantes em relação ao seu potencial. Essa afirmação ganha maior relevo quando se observa que 92,7% dos respondentes apontaram que preferem trabalhar num ambiente flexível, que permita maior criatividade, interação e participação, no entanto, 48,9% indicaram que realizam atividades repetitivas, com pouca necessidade de criatividade.

Caso este fato signifique uma tendência, torna-se um fator preocupante para a gestão, pois quanto mais qualificado for o servidor, maior será sua sensação de limitação em relação às instâncias de poder da Universidade, podendo levar a um progressivo processo de desmotivação geral e, por conseguinte, queda no rendimento e qualidade dos serviços prestados à sociedade. Esta questão, segundo Magalhães *et al.* (2006), pode contribuir até mesmo para que o servidor se desestime a realizar novas capacitações, pois não parece haver sentido em realizar esse esforço quando se percebe a impossibilidade de aplicar o que aprendeu.

Os dados da pesquisa mostram que estes servidores ingressam na Universidade com um expressivo nível de entusiasmo que, provavelmente, os motiva a buscar participação nas questões que acreditam poder contribuir. Essa vontade de participar, conjugada com a falta de canais que permitam sua participação, pode estar levando estes servidores a se sentirem limitados pelas instâncias de poder (SOUSA JUNIOR; LOPES, 2019).

Considerando que a participação evidencia o nível de envolvimento do servidor com a organização, os dados demonstram que a Universidade, de maneira geral, está proporcionando condições para que estes indivíduos expressem seu potencial criativo por meio de sua colaboração ativa nos processos de gestão circunscrita aos seus setores. No entanto, mesmo quando se trata do aproveitamento do potencial do servidor apenas ao seu setor, essa realidade ainda tem potencial para ser melhorada, pois um contingente não desprezível de 27,1% ainda se sente pouco ou pouquíssimo participativo.

Não obstante, este envolvimento majoritário, segundo McGregor (1980), cria oportunidades, sob condições adequadas, para que as pessoas tenham influência nas decisões que as afetam, exercendo ações em comum para atingir metas de mútuo interesse e partilhando os resultados. Isso demonstra que a Universidade, no que diz respeito ao ambiente específico onde o servidor exerce suas funções (setor), tem tido relativo sucesso na redução da diferenciação entre os que planejam e os que implementam, os que pensam e os que executam e sofrem as consequências, reduzindo a alienação funcional.

Esse sentimento de participação coloca os gestores numa posição mais confortável quando necessitam implementar mudanças organizacionais, pois, conforme afirma Marcelino (2018), a percepção de participação tende a facilitar experiências de modernização administrativa, permitindo a geração de resultados mais imediatos.

Outro dado relevante observado pela pesquisa, foi que o servidor apontou estar motivado, na maior parte do tempo, trabalhando na Universidade. A intensidade motivacional chegou a 83,6%, no espectro que variou de média a altíssima intensidade. Apenas 7,7% dos servidores indicaram estar muito desmotivados com seu trabalho na Universidade

Esse aspecto se reveste de especial importância, pois tem reflexo direto na produtividade. Segundo Robbins (2005), é a motivação que gera intensidade, direção e persistência dos esforços nos processos de trabalho. Indivíduos insatisfeitos em suas atividades tendem a entrar num estado de desânimo e apatia que, por sua vez, levam à redução da produtividade, com prejuízo direto a quem depende dos serviços: a sociedade. Quanto aos

servidores que afirmaram estar muito desmotivados, a Universidade deve procurar entender as causas de suas insatisfações e procurar encontrar soluções objetivando a reversão deste quadro, buscando evitar até mesmo sua ampliação (SOUSA JUNIOR; LOPES, 2019; OLIVEIRA; DANTAS, 2020).

Uma organização com uma dose da “cultura incubadora”, segundo Trompenaars (1994), pautada na ideia central da evidenciação da satisfação do indivíduo, com tendência a ser mais pessoal e igualitária, objetivando libertar as pessoas da rotina, diminuir o tempo de automação e estimular a criatividade, onde a hierarquia seja mínima, sendo a liderança não imposta, mas conquistada, poderia se configurar um caminho promissor para a Universidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os princípios e as diretrizes trazidas pelo PCCTAE podem induzir nas IFES uma mudança de cultura, de estratégias e técnicas que ainda não se fez sentir em todas as suas dimensões. Essa mudança poderá ser provocada especialmente pelo lento, mas constante, processo de qualificação de seus quadros técnico-administrativos. Se considerarmos que a qualificação dos servidores está fundada em programas de longa duração, poderá levar décadas até que se sintam em plenitude os reflexos das diretrizes apresentadas pelo plano.

Os técnico-administrativos estão fazendo a sua parte, estimulados pelo plano de carreira e pela busca de seu desenvolvimento pessoal, têm se lançado a um processo intenso de qualificação. Dos técnicos de nível D, 76,25% já possuem um nível de educação formal acima da formação mínima exigida para ingresso na carreira, e no nível E esse número chega a 83,43%.

Considerando que a Universidade possuía, na época desta pesquisa, apenas 13 anos de efetiva implantação, e que a grande maioria dos servidores ingressou após os seus primeiros anos de funcionamento, constata-se que há uma atividade intensa de busca pela qualificação funcional. Este fato aumenta a urgência da Universidade em aprimorar seu modelo de gestão, para que possa integrar, da maneira mais orgânica possível, o potencial humano presente e futuro.

Os técnicos indicaram querer expressar suas qualidades e competências, seja para se sentirem úteis, para se relacionarem num ambiente enriquecedor com os outros, superar frustrações perante a vida, para participar da realização de um produto que seja reconhecido por meio de um trabalho que corresponda à sua personalidade, aos seus talentos e aos seus

desejos. Esse envolvimento potencialmente levará a um sentimento de gratificação e prazer no trabalho, abrindo caminho para todo tipo de avanço institucional.

Ficou evidente que os técnico-administrativos desejam participar dos processos de gestão da Universidade de maneira mais abrangente. Os resultados da pesquisa foram animadores e o perfil do servidor se alinhou com o que a literatura aponta como o perfil de um trabalhador que possui uma capacidade crítico-analítica bastante desenvolvida em relação à sua posição no mundo do trabalho, deseja ser um sujeito ativo no processo de desenvolvimento institucional, ter direito a voz sobre as decisões de seu grupo e polivalente nas funções. De maneira geral, o técnico-administrativo desta universidade se apresenta como um indivíduo reflexivo, com bom nível de educação formal e amplo poder de aprendizado, ingredientes altamente desejados para a experiência de um processo qualificado de desenvolvimento institucional.

Contatou-se que os técnico-administrativos, em grande parte, têm um alto grau de interesse em participar em todos os níveis do contexto organizacional, pois acreditam que um processo de gestão, que considere os méritos e competências, criaria um ambiente de mudança verdadeiramente participativo, seguindo a tendência, de acordo com Penteadó (1996), de que a gestão Universitária venha a se tornar compartilhada, criando oportunidades para o exercício da cidadania e da democracia.

Por fim, considerando os dados da pesquisa, pode-se concluir que o Plano de Desenvolvimento Institucional do PCCTAE da instituição possibilita o desenvolvimento pessoal e, conseqüentemente, o organizacional, no entanto, por si só, não garante ao técnico-administrativo uma maior participação na gestão, uma vez que o modelo de gestão universitária atual constitui fator limitador da participação transversal do servidor técnico-administrativo, para além de seu setor.

Para complementar as informações poderiam ter sido utilizadas técnicas de pesquisa qualitativa, como entrevistas semiestruturadas, para que pudéssemos observar melhor o que o técnico-administrativo pensa sobre o seu papel e a sua participação no desenvolvimento desta universidade. Essa é uma limitação do trabalho, uma vez que as respostas aos itens mostram apenas a percepção e não deixam qualquer margem para outras interpretações e inferências.

REFERÊNCIAS

AZEREDO, Fabiana Capella. Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 10, n. 1, p. 14-30, 2019.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm. Acesso em: 30 jun. 2020.

BRASIL. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 30 jun. 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm. Acesso em: 17 jul. 2014.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Construindo o Estado republicano: democracia e reforma da gestão pública.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.

CANÇADO, Airton Cardoso; PEREIRA, José Roberto; TENÓRIO, Fernando. Guilherme. 2015 **Gestão social: epistemologia de um paradigma**, (2.ed.) CRV, Curitiba.

CARVALHO, Roberto Francisco de. **Gestão e participação universitária no século XXI.** Curitiba: CRV, 2013.

CARVALHO, João Francisco Sarno; RODRIGUES, Rita Lauane Alves. A gestão de pessoas no serviço público. **Interação-Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão**, v. 22, n. 1, p. 16-42, 2020.

CHANLAT, Jean-François (coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** São Paulo: Atlas, 1996.

ROSA, Cássio Murilo da; CERRUTTI, Marisia Raquel; GOMES, Giancarlo. Influência da liderança transformacional na cultura organizacional e no Work Life Balance: estudo em uma instituição de ensino. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 13, n. 2, p. 161-182, 2020.

SILVA JÚNIOR, Severino Domingos da; COSTA, Francisco José. Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e *Phrase Completion*. **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**. ABEP – Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa. São Paulo, v. 15, p. 1-16, outubro, 2014.

OLIVEIRA, Nancy Costa de; DANTAS, Otília Maria ANA. Fundamentos jurídicos acerca da formação continuada dos técnicos administrativos em educação/Legal basis about continuing training of administrative technicians in education. *Brazilian Journal of Development*, v. 6, n. 5, p. 32778-32790, 2020.

OLIVEIRA TOLEDO, Rossane de. O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação como fator motivacional na busca por qualificação: um estudo no centro de tecnologia da Universidade Federal de Alagoas. *In: V CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO*, Recife. **Anais do V CONEDU**. Campina Grande: Realize, 2018, v. 1. 2018.

Disponível em: <https://www.escavador.com/sobre/5031656/rossane-de-oliveira-toledo>.
Acesso em: junho de 2020.

SOUZA JÚNIOR, Renato César de; LOPES, José Eduardo Ferreira. Desenvolvimento de competências: a percepção de gestores sobre técnicos administrativos em uma universidade federal. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 10, n. 3, p. 53-70, 2019.

NASCIMENTO MARTINS, Josmar do; LIMA, Isaura Alberton de. A percepção dos técnico-administrativos da UFPR, mestres e doutores quanto ao ambiente institucional para o desenvolvimento pessoal e profissional. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 11, n. 2, p. 107-120, 2020.

FERREIRA, Ernando Monteiro. **Manual de levantamento de necessidades de treinamento**. Rio de Janeiro: CNI/DAMPI, 1989.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GEMELLI, I. M. P.; FILIPPIM, E. S. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010.

GONÇALVES, Patricia Batista; SANTOS, Mário Rosa dos; CHAVES, Manoel Rodrigues; SILVA, André Vasconcelos da. O contexto histórico das universidades federais no Brasil e a participação de docentes, discentes e técnicos administrativos no processo de tomada de decisão nessas instituições públicas, p. 190-197. In: **Anais do Simpósio de Metodologias Ativas: Inovações para o ensino e aprendizagem na educação básica e superior [= Blucher Education Proceedings, v. 2, n. 1]**. São Paulo: Blucher, 2017.
ISSN 2318-695X, DOI 10.5151/sma2016-017

HAMMOND, Michelle *et al.* Mediators of transformational leadership and the work-family relationship. **Journal of Managerial Psychology**, v. 30, n. 4, p. 454-469, 2015.

JANISSEK, J. A.; AGUIAR, A. C. V. N.; MELO, T. A. B.; NERI, R. S. F.; CAMPOS, M. S. Práticas inovadoras de gestão no contexto das universidades públicas brasileiras: validação da escala para medir seu grau de importância e adoção. **Revista do Serviço Público (Online)**, v. 68, p. 259-284, 2017.

JANSEN, E. Pieter. Participation, accounting and learning how to implement a new vision. **Management Accounting Research**, vol. 29, n. 12, December 2015, pp. 45-60. Disponível em: <https://daneshyari.com/article/preview/1003433.pdf>. Acesso em: junho de 2020.

KJELDSSEN, Anne Mette; HANSEN, Jesper Rosenberg. Sector differences in the public service motivation- job satisfaction relationship: exploring the role organizational characteristics. **Review of Public Personnel Administration**, Online First, p. 1-25, fev. 2016. Acesso em: jul. 2020.

LIMA, Maria Elizabeth Antunes. **Os equívocos da excelência**: as novas formas de sedução na empresa. Petrópolis: Vozes, 1996.

LODI, João Bosco. A estrutura matricial e a estrutura sistêmica: dois novos tipos de organização. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 10, n. 4, p. 157-179, dez. 1970.

MAGALHÃES, Elenice Maria de; OLIVEIRA, Adriel Rodrigues; ABREU, Simone Martins; MAGALHÃES, Elizete Aparecida de. Política de treinamento dos técnicos de nível superior da Universidade Federal de Viçosa na percepção de Ex-dirigentes da Instituição. *In*: EnAPAD 2006. 30º ENCONTRO DA ANPAD, 23 a 27 de setembro de 2006, Salvador/BA, Brasil, v. 30, 2006. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/10/enanpad2006-apsb-1984.pdf. Acesso em: jul. 2020.

MARCELINO, Karina Francine. Institucionalizando a profissionalização da gestão em universidades federais brasileiras: um estudo sobre a escola de gestores e o programa nacional de formação de gestores da área de pessoas. *In*: II CIDESP–CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO. 2018. Acesso em: jul. 2020

MARTINS, Josmar do Nascimento. **A percepção dos técnico-administrativos da UTFPR mestres e doutores quanto ao ambiente institucional para o desenvolvimento pessoal e profissional**. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública). Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2019.

MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MEDEIROS, Ana Lucia de; DANTAS, Erica Lissandra Bertolossi; ROCHA SILVA, Mônica Aparecida. O Plano de Carreira dos Técnicos Administrativos De Universidades Federais: o caso de uma Universidade Federal do norte do Brasil. **Revista Observatório**, Palmas, v. 3, p. 584-618, 2017.

MENDONÇA, Luís Cavalheira de. **Participação na organização**: uma introdução a seus fundamentos, conceitos e formas. 1987. 160f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1986.

MORGAN, Gareth. Tradução: BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NUNES, Thiago Soares; SANTOS, Laís Silveira; TOLFO, Suzana da Rosa. Percepção dos servidores públicos sobre as crenças presentes no cotidiano da Universidade Federal de Santa Catarina: práticas, comportamentos e cultura na instituição. 2018. **Revista Eletrônica Gestão E Sociedade**, v.12, n.33, set./dez. 2018. <https://doi.org/10.21171/ges.v12i33.2367>. Disponível em: <https://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/2367>. Acesso em: 10 de julho de 2020.

PENTEADO, Sílvia Ângela Teixeira. **Identidade e poder: um estudo da gestão compartilhada na Universidade**. 1996. Tese (Doutorado em Educação, Administração Escolar), Universidade de São Paulo, FE-USP, São Paulo, 1996. Disponível em: Dialnet-IdentidadeEPoder-18685. Acesso em: fev. 2020

PINTO, Rodrigo Serpa; KOSBY, Adalice Andrade. O papel do administrador na estrutura acadêmica da universidade federal do rio grande: uma análise com base no discurso do sujeito coletivo. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 11, n. 2, p. 01-22, 2018.

RIZZATTI, Gerson; RIZZATTI JUNIOR, Gerson. **Organização universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas**. 2004. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?start=140&q=gest%C3%A3o+universit%C3%A1ria&hl=pt-BR&as_sdt=0,5. Acesso em: 27 jul. 2018.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica de Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica de Reynaldo Marcondes. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SILVA, André Vasconcelos; BARROS, Fernanda Costa. Motivação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 9, n. 2, p. 2473-2495, 2018.

SILVA, Lindomar Pinto da; FADUL, Élvia. Administração pública de Québec: um caso de mudança cultural. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 6, p. 1040-1058, Dec. 2011. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000600005>. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552011000600005&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 28 abr. 2020.

TROMPENAARS, Fons. **Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios**. São Paulo: Educator, 1994.

TURÍBIO, Eliana Vieira; SANTOS, Eloisa Helena. A reforma do Estado e a gestão democrática na universidade pública brasileira. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 9, n. 3, 2017. DOI:<http://dx.doi.org/10.21118/apgs.v1i3.1281>. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/45881/a-reforma-do-estado-e-a-gestao-democratica-na-universidade-publica-brasileira>. Acesso em: setembro de 2018.

VAN DER KOLK, Berend; VAN VEEN-DIRKS, Paula M.G.; TER BOGT, Henk J. (2019) The Impact of Management Control on Employee Motivation and Performance in the Public, **European Accounting Review**, 2019, vol. 28 issue 5, pp.901-928. Disponível em: https://econpapers.repec.org/article/tafeuract/v_3a28_3ay_3a2019_3ai_3a5_3ap_3a901-928.htm. Acesso em: maio de 2020.

XAVIER, Antonio Carlos da Ressurreição. **A gestão da qualidade e excelência dos serviços educacionais: custos e benefícios de sua implementação**. Brasília: IPEA. 1996.