



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA PARA O
DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE - MESTRADO**

MARCELINO FLÁVIO E SILVA

**CARGOS, FUNÇÕES E PERFIS PROFISSIONAIS: UM DIAGNÓSTICO DA
SITUAÇÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE PERNAMBUCO**

RECIFE

2025

MARCELINO FLÁVIO E SILVA

**CARGOS, FUNÇÕES E PERFIS PROFISSIONAIS: UM DIAGNÓSTICO DA
SITUAÇÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE PERNAMBUCO**

Projeto de pesquisa para Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Mês/ano de ingresso: 09/2023

Área de Concentração: Gestão Pública para o Desenvolvimento Regional.

Linha de pesquisa: Instituições e Políticas Públicas

Orientadora: Profa. Dra. Nadi Helena Presser.

RECIFE, 2025

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Silva, Marcelino Flavio e.

Cargos, funções e perfis profissionais: um diagnóstico da situação dos
Técnicos Administrativos da Universidade Federal de Pernambuco /
Marcelino Flavio e Silva. - Recife, 2025.

81p: il., tab.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro de
Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação Profissional em
Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, 2025.

Orientação: Nadi Helena Presser

Inclui referências, apêndices, anexos.

1. Técnicos Administrativos em Educação; 2. Cargos; 3. Satisfação no
trabalho. I. Presser, Nadi Helena. (Orientação). II. Título.

350 CDD (22.ED.)

MARCELINO FLÁVIO E SILVA

**CARGOS, FUNÇÕES E PERFIS PROFISSIONAIS: UM DIAGNÓSTICO DA
SITUAÇÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE PERNAMBUCO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste.

Aprovada em: 18/08/2025

BANCA EXAMINADORA

Dra. Nadi Helena Presser (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Dra. Emanuela Sousa Ribeiro (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Dra. Brunna Carvalho Almeida Granja (Examinadora Interna)
Universidade de Pernambuco

Dr. Paulo Ricardo Silva Lima (Examinador Externo)
Defensoria Pública do Estado de Alagoas

Ao meu amor, presença de todas as horas, nas tempestades e nas calmarias, nas aventuras e na rotina do dia a dia, nas leituras e nos estudos, obrigado por tudo.

AGRADECIMENTOS

Um agradecimento em primeiro lugar a Deus, meu norte e meu tudo, o alfa e o ômega, a bússola da minha vida. A inspiração para minhas ideias e meus pensamentos.

Agradeço a minha companheira e meu amor Sonia, pelas breves e certeiras sugestões, por compreender e me apoiar sempre nos momentos que tive que me dedicar solitariamente para iniciar, desenvolver e concluir a escrita deste trabalho.

Agradeço aos meus pais, seu Lino e dona Hilda, que me trouxeram ao mundo, me propiciaram uma educação com músicas e livros ao meu redor, eles mesmos me deram o exemplo de buscar o aperfeiçoamento contínuo através do aprendizado durante em toda a vida.

Agradeço às minhas filhas Clarissa, Bianca e Alessandra, que vibraram e me incentivaram em cada passo dado na construção dessa dissertação.

Agradeço a minha orientadora Nadi Presser Pereira, sempre zelosa e segura nas orientações no decorrer de toda a minha pesquisa. Sem ela eu não teria chegado até aqui.

Um muito obrigado ao professor Raimundo Nonato Macedo dos Santos pela ajuda fundamental na análise e mineração de dados da minha pesquisa quantitativa e não só, foi um verdadeiro segundo orientador.

Agradeço aos meus colegas da turma MGP19 pelo ano transcorrido juntos e pelos intermináveis trabalhos em equipe, os artigos escritos, as apresentações, as dicas no desenvolvimento da minha pesquisa.

Agradeço aos professores do MGP19, todos eles, não se limitaram a ministrar a própria disciplina, como também nos orientaram na elaboração de projetos, de artigos, de questões de pesquisa. Esse trabalho também tem um pouco de cada um de vocês.

Agradeço à Secretaria do MGP pela disponibilidade e pela gentileza, em especial a nossa Secretária Juliana.

Um obrigado à banca de qualificação, em especial às professoras Brunna Carvalho e Emanuela Ribeiro, que ofereceram atalhos e sugestões preciosas para o desenvolvimento deste trabalho.

Finalmente um agradecimento à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida da UFPE por ter-me oportunizado a realização desse Mestrado Profissional.

“A imaginação é mais importante do que o conhecimento.”
(Albert Einstein)

RESUMO

A Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) possui mais de 3.700 técnicos em administração em seus quadros de pessoal. Ocorre que, em muitos casos, os técnicos são alocados em atividades desvinculadas de sua formação ou de sua experiência profissional anterior à admissão na instituição. Nesse sentido, definiu-se, como questão norteadora da pesquisa a seguinte indagação: Até que ponto é possível tornar mais efetiva a alocação dos técnicos administrativos da UFPE, compatibilizando cargos ocupados, tarefas a serem executadas, competências requeridas, perfil profissional e satisfação do servidor? Tomando-se como base o problema apontado, elaborou-se o seguinte objetivo geral da pesquisa: Analisar a efetividade da relação entre os cargos ocupados, as tarefas a serem executadas, alocação atual, a formação acadêmica e a satisfação dos técnicos administrativos alocados na UFPE. Visando atender o objetivo geral e a questão norteadora de pesquisa, estabeleceu-se como objetivos específicos: Avaliar a satisfação dos técnicos administrativos da UFPE com relação à sua alocação atual, e às tarefas que executam; examinar se os cargos atuais se adaptam às exigências das demandas de tarefas da UFPE. Pesquisa de natureza aplicada, quanto aos objetivos é descritiva e quanto ao método é uma pesquisa-diagnóstico. Os dados foram coletados por meio de questionário com os servidores e pela coleta de informações dos sistemas informacionais oficiais. Quanto ao procedimento de análise foi utilizada a estatística descritiva e a análise com o software Vantage Point. Os resultados revelaram um perfil altamente qualificado entre os técnicos administrativos. Embora parte dessa qualificação seja impulsionada por incentivos salariais, outros fatores motivacionais ainda precisam ser explorados, sugerindo a necessidade de pesquisas qualitativas futuras. Observa-se, na maioria dos casos, a adequação dos cargos às respectivas área de conhecimento. Quanto à satisfação no trabalho, cerca de 75% dos respondentes demonstraram contentamento com suas alocações, porém a baixa participação de servidores de carreiras mais genéricas (como auxiliares administrativos) indica a necessidade de estudos mais direcionados a esses grupos.

Palavras-chaves: Técnicos administrativos em educação; Universidade Federal de Pernambuco; perfil profissional; cargos; satisfação no trabalho.

ABSTRACT

The Federal University of Pernambuco (UFPE) has more than 3,700 administrative technicians in its staff. However, in many cases, these technicians are allocated to activities unrelated to their training or previous professional experience before joining the institution. In this context, the guiding question of the research was defined as follows: To what extent is it possible to make the allocation of UFPE administrative technicians more effective, matching occupied positions, tasks to be performed, required competencies, professional profile, and employee satisfaction? Based on the identified problem, the following general research objective was formulated: To analyze the effectiveness of the relationship between occupied positions, tasks to be performed, current allocation, academic training, and the satisfaction of administrative technicians allocated at UFPE. To meet the general objective and the guiding research question, the following specific objectives were established: To evaluate the satisfaction of UFPE administrative technicians regarding their current allocation and the tasks they perform; to examine whether the current positions adapt to the demands of UFPE's tasks. This is an applied research, descriptive in terms of objectives, and diagnostic in terms of method. Data were collected through a questionnaire with the employees and by gathering information from official information systems. Descriptive statistics and analysis with the Vantage Point software were used for the analysis procedure. The results revealed a highly qualified profile among the administrative technicians. Although part of this qualification is driven by salary incentives, other motivational factors still need to be explored, suggesting the need for future qualitative research. In most cases, the positions are appropriate for their respective areas of knowledge. Regarding job satisfaction, about 75% of respondents showed contentment with their allocations, but the low participation of employees from more generic careers (such as administrative assistants) indicates the need for more targeted studies for these groups.

Keywords: Administrative technicians in education; Federal University of Pernambuco; professional profile; positions; job satisfaction.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Riscos possíveis aos participantes durante a aplicação dos questionários...	31
Quadro 2 – Áreas que o servidor gostaria de trabalhar com comentários...	49
Figura 1 - Categorias de tarefas.....	16
Figura 2 – Modelo sobre complexidade de tarefas e ações de informação.....	17
Figura 3 – Doutorado - Área de conhecimento x Cargo.....	36
Figura 4 – Doutorado - Área de conhecimento x Lotação.....	37
Figura 5 – Doutorado - Função gratificada x lotação.....	38
Figura 6 – Mestrado – Área de conhecimento x Cargo.....	38
Figura 7 – Mestrado – Área de conhecimento x Lotação.....	39
Figura 8 – Mestrado – Função Gratificada x Lotação.....	40
Figura 9 – Especialização – Área de Conhecimento x Cargos.....	41
Figura 10 – Especialização – Área de Conhecimento x Lotação.....	42
Figura 11 – Especialização – Função Gratificada x Lotação.....	42
Figura 12 – Graduação – Área de conhecimento x Cargo.....	43
Figura 13 – Graduação – Área de conhecimento x Lotação.....	44
Figura 14 – Graduação – Função Gratificada x Lotação.....	45
Figura 15 – Concordância em participar da pesquisa de satisfação.....	47
Figura 16 – Ano de ingresso na UFPE.....	47
Figura 17 – Grau de satisfação no trabalho atual.....	48
Figura 18 – Importância da relação entre a tarefa executada e a formação.....	49
Figura 19 – relação entre as tarefas atuais e a formação acadêmica.....	49
Figura 20 – Não gosta de executar as tarefas atuais.....	50
Figura 21 – Gosta de trabalhar na unidade atual.....	51
Figura 22 – Gostaria de trabalhar em outra unidade.....	51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAA	Centro Acadêmico do Agreste
CAC	Centro de Artes e Comunicação
CAV	Centro Acadêmico de Vitória
CCB	Centro de Ciências Biológicas
CCJ	Centro de Ciências Jurídicas
CCSA	Centro de Ciências Sociais Aplicadas
CCSA	Centro de Ciências da Saúde
CE	Centro de Educação
CEP	Comissão de Ética Pública
CEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CFCH	Centro de Filosofia e Ciências Humanas
CIN	Centro de Informática
CTG	Centro de Tecnologia e Geociências
DRI	Diretoria de Relações Internacionais
DSI	Diretoria de Segurança Institucional
GR	Gabinete do Reitor
HC-UFPE	Hospital das Clínicas da UFPE
MEC	Ministério da Educação
NTVRU	Núcleo de TV e Rádios Universitárias da UFPE
PROAD	Pró-Reitoria de Administração
PROAES	Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis
PROEXT	Pró-Reitoria de Extensão
PROGEPE	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
PROPESQI	Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação
PROPG	Pró-Reitoria de Pós-Graduação
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças
SINFRA	Superintendência de Infraestrutura
SIPAC	Sistema Integrado Patrimônio, Administração e Contratos
SPO	Superintendência de Projetos e Obras

STI	Superintendência de Tecnologia da Informação
SUPERCOM	Superintendência de Comunicação
SUPERCULT	Superintendência de Cultura
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	3
1.1 OBJETO DE ESTUDO	4
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	4
1.3 OBJETIVOS	5
1.4 JUSTIFICATIVA.....	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 O IMPACTO COMPORTAMENTAL DAS TAREFAS.....	8
2.2 A COMPLEXIDADE DA TAREFA	13
2.3 OS FATORES NO DESEMPENHO DA TAREFA	21
2.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	23
2.6.1 O trabalho Digital.....	29
2.6.2 A Inteligência Artificial (IA)	30
2.6.3 O Teletrabalho na Gestão de Pessoas	30
2.6.4 O novo Plano de Carreira dos Servidores Técnicos Administrativos da Educação ..	31
3 METODOLOGIA.....	33
3.1 DESENHO DA PESQUISA.....	33
3.2 COLETA DE DADOS.....	33
3.2.1. Pesquisa de Satisfação no Trabalho	33
3.2.2. Banco de dados dos servidores da carreira técnica	36
3.3 ASPECTOS ÉTICOS	37
3.4 RISCOS E BENEFÍCIOS	37
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	39
4 RESULTADOS	40
4.1 BASE DE DADOS DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS	40
4.2 PESQUISA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO	53
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
REFERÊNCIAS	71
APÊNDICE A -PESQUISA DE SATISFAÇÃO	77

1 INTRODUÇÃO

As organizações utilizam cada vez mais técnicas e métodos para auxiliar na gestão de pessoas, recursos muitas vezes percebidos como diferencial competitivo, de qualidade ou de produtividade. Contudo, quando se trata de tarefas, cargos, carreiras e salários, parecem difícil satisfazer a todos.

Dentre as estratégias organizacionais, uma comumente utilizada é a administração de cargos e funções como meio de manutenção em uma estrutura organizacional organizada. Esta forma de gestão, ou seja, a descrição de cargos e funções, conforme Pontes (2019), tem por objetivo estabelecer claramente as funções e responsabilidades dos cargos, promover o conhecimento das tarefas de cada funcionário, distribuir responsabilidades e munir a direção com informações, visando o gerenciamento do quadro de pessoal.

Souza (2005, p. 39) conceitua cargos como “um conjunto de funções de mesma natureza e complexidade”. Pontes (2019) entende a descrição e especificação de cargos como sendo as tarefas a serem executadas e os requisitos exigidos na função que o cargo exige.

As tarefas têm desempenhado um papel importante em muitas pesquisas sobre o comportamento humano, e, segundo Hackman (1969), foi demonstrado que diferenças nas tarefas e nas características das tarefas são mediadoras das diferenças no comportamento individual e social. Por isso, segundo o autor, é lamentável que saibamos relativamente pouco sobre a natureza das tarefas e as suas implicações comportamentais. Hackman (1969) lança as bases para aprofundar nossa compreensão das diferenças entre as tarefas e as maneiras pelas quais as tarefas influenciam o comportamento, ou seja, como os fatores da tarefa fazem diferenças na maneira como as pessoas pensam e agem.

Nos últimos tempos, como uma alternativa à análise tradicional de tarefas e cargos, a prática de modelagem de competências passou a ser atraente para acadêmicos e profissionais de desenvolvimento de recursos humanos, devido ao foco mais explícito em desempenho e desenvolvimento, alinhados com a estratégia organizacional (Stevens, 2012). Apesar dos benefícios potenciais, no entanto, a ciência da modelagem de competência tem frequentemente ficado para trás, na prática. Como resultado, a modelagem de competência tem sofrido com muita confusão conceitual, falta de rigor metodológico e qualidade psicométrica duvidosa (Schippmann *et al.*, 2000).

1.1 OBJETO DE ESTUDO

O objeto de estudo que caracteriza o eixo central da investigação é o servidor público da carreira técnica da Universidade Federal de Pernambuco. Em particular, o estudo focou a relação entre os cargos ocupados, as tarefas a serem executadas, alocação atual, a formação acadêmica, o tempo de serviço, e a satisfação no trabalho dos técnicos administrativos alocados na UFPE. Para alcançar seus objetivos e responder a pergunta da pesquisa, o estudo coletou informações. Portanto, foi também objeto de estudo os sistemas de informação de recursos humanos, métodos de coleta de dados, técnicas de codificação de dados, preparação de questionários, amostragem, vieses da influência do ambiente social nas pesquisas.

Nas universidades federais, uma remuneração gratificada é um acréscimo à remuneração do servidor, concedida pelo exercício de atividades específicas que não são as atividades padrão do seu cargo efetivo. Essas funções são designadas por um período determinado e não são cumulativas com outras funções gratificadas.

Uma remuneração gratificada é instituída de acordo com o cargo e abrange desde o ápice estratégico, passando pela linha intermediária até a essência operacional. Alguns cargos são instituídos via processo eleitoral ou designados por meio de indicação pelos seus superiores diretos ou pela Reitoria. Alguns são assumidos exclusivamente por docentes, outros exclusivamente por servidores técnicos administrativos em educação (TAEs), outros podem ser assumidos por ambos.

Para assumir o cargo, o servidor recebe uma remuneração gratificada que pode ser de dois tipos: Função Gratificada (FG) e Cargo de Direção (CD). Uma FG ou um CD pode ter vários níveis de valores, cuja variação vai depender da posição hierárquica ocupada, atribuições e responsabilidades do cargo específico.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

A UFPE possui 3.745 técnicos em assuntos educacionais, segundo o portal de Dados Abertos em seu quadro de pessoal. Excetuando-se os técnicos do Hospital das Clínicas, que possuem uma gestão própria, a universidade tem cerca de 2.600 servidores da carreira técnica.

A alocação desses técnicos é feita de maneira variada. Em cargos que atuam em laboratórios, por exemplo, a alocação é feita na área de formação correlacionada ao cargo. Ocorre que, em muitos casos, os técnicos administrativos são alocados em

atividades totalmente desvinculadas de sua formação ou de sua experiência profissional anterior à admissão na instituição.

Essa situação, por um lado, é fator de desmotivação do servidor, seja por falta de perspectiva de carreira, seja por não gostar do trabalho que realiza, seja por não perceber o resultado positivo do trabalho que executa.

Por outro lado, é possível que a instituição não conheça bem o quadro de pessoal e tenha necessidade de pessoas com capacidade para o exercício de atividades que envolvam algum tipo de conhecimento prévio. Iniciativas de capacitação foram realizadas periodicamente com os servidores, mas incipientes para reverter esse quadro.

Nesse sentido, realizou-se um diagnóstico na carreira técnica e verificou-se a necessidade de criação de instrumentos de gestão para compatibilização de cargos ocupados, tarefas a serem executadas, competências requeridas, formação acadêmica e satisfação no trabalho dos técnicos administrativos da UFPE.

Portanto, a pergunta que guiou o processo desta pesquisa e que apresentou evidências para investigação foi: Até que ponto é possível tornar mais efetiva a alocação dos técnicos administrativos da UFPE, compatibilizando cargos ocupados, tarefas a serem executadas, competências requeridas, formação acadêmica e satisfação dos técnicos administrativos da UFPE?

1.3 OBJETIVOS

Assim, associados ao problema desta pesquisa, os objetivos que se seguem são, de algum modo, os caminhos a serem percorridos para que seja possível alcançar a solução do problema que será investigado.

O objetivo geral é analisar a efetividade¹ da relação entre os cargos ocupados, as tarefas a serem executadas, alocação atual, a formação acadêmica e a satisfação no trabalho dos técnicos administrativos alocados na UFPE.

Objetivos específicos, por seu turno, estão diretamente ligados ao objetivo geral, e, portanto, são responsáveis por detalhar as ideias do estudo. São eles:

I - Avaliar a satisfação dos técnicos administrativos da UFPE com relação à sua alocação atual, e às tarefas que executam;

¹ Efetividade é aqui o termo que abrange tanto a eficiência quanto a eficácia.

Eficiência se refere a fazer algo de maneira otimizada, ou seja, utilizando os recursos da forma mais econômica possível para alcançar um resultado.

Eficácia está relacionada a alcançar o resultado desejado, independentemente dos recursos usados.

II - Examinar se os cargos atuais se adaptam às exigências das demandas de tarefas da UFPE;

1.4 JUSTIFICATIVA

A realização desta pesquisa é importante do ponto de vista acadêmico, pois pode trazer uma contribuição à gestão institucional, partindo dos estudos já realizados na área de gestão de pessoas, em particular no emprego de técnicas de análise de relação entre variáveis, por exemplo: cargos ocupados, as tarefas a serem executadas, alocação atual, a formação acadêmica, o tempo de serviço, e a satisfação no trabalho. Para isso, foi realizado um diagnóstico sobre a alocação de pessoal da carreira técnica na UFPE.

A pesquisa também é importante do ponto de vista social, uma vez que identificou possíveis lacunas na realização dos serviços realizados pelos Técnicos em Administração, nas atividades de apoio e de atendimento direto à comunidade acadêmica, contribuindo assim para aumento da eficiência, da eficácia da UFPE e no cumprimento de sua missão institucional.

A pesquisa também tem relevância pessoal, pois buscou uma maior satisfação e valorização da carreira técnica da UFPE, da qual faço parte.

A principal contribuição para a gestão pública é o debate, embora indireto, da falsa dicotomia política e administração. Nesse particular e referenciando os servidores técnicos do serviço público, Bergue (2011) afirma que a política da organização está presente em todos os seus níveis, não havendo como se falar, portanto, em oposição entre o componente técnico e o político. Essas são duas dimensões distintas, mas não excludentes. São expressões que coexistem, e se influenciam mutuamente. “Rigorosamente, a ideia de que as organizações públicas precisam valorizar a dimensão técnica e minimizar a influência política é, em si, um discurso de acentuado conteúdo político.” (Bergue, 2011, p. 14). De fato, para o autor, esse argumento constitui uma das expressões da disputa por espaços de poder nas organizações.

Merece registro, ainda, outra perspectiva da relação entre política e administração, qual seja, a politização da administração pública. (Rouban, 2010). Este autor destaca o fenômeno em três expressões distintas: a) a politização como participação do servidor público no processo de tomada de decisão política; b) a politização como controle de nomeações e designações; c) a politização como envolvimento político dos servidores públicos. Assumindo a política como um conceito estritamente relacionado com o de Estado e com o esforço de busca, manutenção e

exercício do poder, e o processo político como moderador das relações e dos interesses entre os diferentes segmentos sociais, a primeira expressão da politização referenciada sugere, segundo Rouban (2010), todos os servidores públicos são “políticos” porque exige-se que tomem decisões políticas, adaptem-nas e expliquem-nas, em outras palavras, que realizem um trabalho de natureza política que obviamente não está limitado à mera aplicação de normas jurídicas ou econômicas. “O fato de que os servidores públicos são seres pensantes impede considerá-los como máquinas que não têm nenhuma liberdade de julgamento.” (Rouban, 2010, p. 337). Esta pesquisa é um trabalho técnico e político, ao mesmo tempo.

Assim, corroboramos com Bergue (2011) no sentido de que quanto mais próximo do nível operacional de gestão, maior é o grau de vinculação do servidor público com a tarefa, com as normas ou com os padrões de trabalho, resultando, portanto, menores (e por vezes reduzidas, senão ausentes) as possibilidades desse ator organizacional expressar sua vontade na consecução do trabalho. De outra parte, quanto mais próximo do topo da organização, mais amplas são as perspectivas analíticas do servidor público e mais fluidas são as normas que regulam sua ação e mais variáveis passam a interferir na sua equação de decisão. Portanto, maior tende a ser o seu espaço de discricionariedade; logo, maior é sua liberdade para exercer seu poder de influência e direcionar a organização conforme sua perspectiva particular de gestão.

Em suma, discutir cargos, funções e perfis profissionais, embora não diretamente, diga respeito à alegada oposição entre as expressões técnica e política, nos faz lembrar que a organização não se esgota na sua dimensão racional; é, antes de tudo, um arranjo social, e, como tal, a ela são inerentes as relações de poder – assim entendidas as tensões que moldam a dimensão política da organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O propósito do referencial teórico é estudar as teorias e conceitos que formem a base para este estudo. A revisão teórica ajudou a responder ao problema de pesquisa em um quadro de referência teórica. Aqui são apresentados os autores e seus fundamentos que formarão o arcabouço teórico no processo de construção da nossa linha de raciocínio.

2.1 O IMPACTO COMPORTAMENTAL DAS TAREFAS

Hackman (1969) afirma que as tarefas desempenham um papel importante em muitas pesquisas sobre o comportamento humano nas organizações. As tarefas estão presentes em quase todas as áreas da pesquisa comportamental e são de vários tipos: tarefas de resolução de problemas, tarefas grupais, tarefas de aprendizagem, de criatividade e outras.

Golembievski (1962), revisando a literatura sobre liderança, conclui que as características das tarefas estão intimamente relacionadas aos resultados obtidos em experimentos, bem como na produção de mudanças comportamentais. Ou seja, a natureza das tarefas pode influenciar significativamente a eficácia das intervenções em liderança.

Davis (1966) fala sobre a resolução de problemas; segundo este autor, a pesquisa em resolução de problemas humanos tem uma merecida reputação de ser a mais caótica de todas as categorias identificáveis da aprendizagem humana. A qualidade notável que leva a esta conclusão é a diversidade de procedimentos experimentais chamados tarefas de resolução de problemas.

Na revisão de literatura feita por Hackman (1969), são relacionadas muitas definições de tarefa. Hare (1962) sugere que a tarefa é, no sentido mais pertinente, aquilo que os membros do grupo a definem subjetivamente, à medida que respondem a situação em que se encontram. Ou seja, mais cedo ou mais tarde as características internas do sistema social se tornam relevantes para a especificação da tarefa.

McGrath e Altman (1966) conceituam tarefas como objetivos compartilhados e pode incluir na definição todos os fatores que afetam o grupo e os seus membros. Pepinsky *et al.* (1959) afirmam que as tarefas podem ser definidas pelo executante da tarefa e pelo definidor. É neste confronto de um ator com uma situação designada, que ele é obrigado a seguir regras de procedimentos para atender critérios específicos que o sucesso de seus atos é julgado.

Ainda segundo Hackman (1969), a redefinição ocorre quando as pessoas trabalham nas tarefas e que o processo afeta tanto a forma como as tarefas são tratadas, como os resultados que são produzidos. É impossível ignorar a variação de comportamentos nas tarefas.

Hackman (1969) relaciona e comenta quatro tipos de abordagens na descrição de tarefas: tarefa enquanto tarefa, tarefa como requisito de comportamento, tarefa como descrição de comportamento e tarefa como requisito de habilidades.

As tarefas enquanto tarefas, segundo McGrath e Altman (1966), possuem características ou propriedades objetivas, ou seja, as propriedades para as quais um experimentador pode especificar um valor único e definido por meio de medição e controle adequados.

As tarefas enquanto requisitos de comportamento, segundo Roby e Lanzetta (1958), buscam responder à questão geral: quais respostas os sujeitos devem emitir, dado o estímulo para atingir alguns critérios de sucesso?

Um sistema de descrição de tarefas que depende fortemente dos requisitos gerais de comportamento foi desenvolvido por Gagne (1966). Gagne propõe que as tarefas podem ser descritas de forma útil identificando: os tipos de comportamento distintos que a tarefa exige; a situação do estímulo no qual a performance ocorre e o objeto sobre o qual o executor atua. Gagne sugere que as descrições quando são feitas nestes termos, elas fornecem informações específicas e facilmente compreensíveis sobre o que a tarefa exige e que podem ser traduzidas em avaliações de desempenho de indivíduos no trabalho.

As tarefas enquanto descrição de comportamento, de acordo com Hackman (1969), é uma abordagem que tem por foco nas respostas que o executante emite dadas as condições de estímulo. Isto difere da tarefa como requisito de comportamento, que descreve as respostas que o sujeito deve emitir, para atingir alguns critérios de desempenho. A abordagem da descrição de comportamento foi muito utilizada por psicólogos industriais. Segundo McCormack; Jeanneret; Mecham (1970) existem dois tipos de variáveis na descrição do comportamento: orientada para o trabalho e orientada para o trabalhador. Tanto uma quanto outra descrevem o que as pessoas fazem no trabalho e, portanto, ambas se enquadram na categoria de tarefa como descrição de comportamento.

Dunette (1966) examina três abordagens relacionadas à definição de cargos dos gerentes. Ele acredita que há muito a ganhar com a descrição de cargos gerenciais e

sugere um procedimento geral de como essas dimensões podem ser desenvolvidas, mas reconhece a dificuldade num determinado nível de abstração. As dimensões derivadas podem ser tão concretas e específicas da organização ou da tecnologia, que perdem a generalidade; ou tão abstratas que perdem sua relevância para a descrição dos cargos e tarefas reais.

A abordagem das tarefas enquanto requisito de habilidade envolve a especificação dos padrões de habilidades ou características pessoais necessárias para a conclusão bem-sucedida de uma tarefa. Ferguson (1956) observa que os teóricos da capacidade desenvolveram sistemas classificatórios descritivos que, independentemente de suas falhas, têm algum grau de generalidade em relação a muitas formas de comportamento humano. Daí deriva um método para descrever tarefas de aprendizagem específicas e diferenciá-las. Essa abordagem da tarefa como requisito de habilidade se tornou muito popular nas descrições de empregos e tarefas industriais. Lytle (1946), traçando a história dos procedimentos de avaliação de cargos, descobriu a forte dependência das habilidades e características dos trabalhadores e que isso forma a base para a descrição dos cargos.

A utilidade da abordagem da tarefa tem sido criticada por alguns psicólogos. McGroth e Altman (1966) sugerem que os psicólogos não se importam tanto com as propriedades do estímulo da tarefa como tal, mas em variáveis que são mais relevantes para o comportamento. Altman (1966) num estudo posterior, afirma que a lógica de começar com a tarefa enquanto propriedade da tarefa pode não estar correta. A viabilidade de tal abordagem é bastante questionável. Como alternativa, sugere que seria melhor começar com o comportamento e só mais tarde com requisitos específicos de comportamentos são compreendidos para tentar identificar aquelas tarefas enquanto características de tarefa que podem ser de natureza comportamental.

Szalay (1962 *apud* Hackman, 1969)) sustenta que a confiança apenas no comportamento não produzirá dados suficientes para uma descrição completa. Os argumentos levantados por vários escritores são difíceis de serem refutados. A abordagem da tarefa enquanto tarefa tem a vantagem de especificações operacionais precisas e totalmente independente do comportamento, mas parece ser inviável de ser feita, devido ao número ilimitado de dimensões descritivas possíveis.

Sobre a abordagem da tarefa enquanto descrição de comportamento, Hackman (1969) afirma que as tarefas descritas e agrupadas em termos dos tipos de comportamento que as pessoas exibem quando as executam não será útil para a

compreensão da dinâmica dos efeitos da tarefa do comportamento. Se estivermos interessados nos efeitos das tarefas sobre o comportamento é essencial desenvolver algum meio de descrever e classificar as variáveis independentes (tarefas) de outra forma que não em termos de variáveis dependentes. A abordagem de tarefa enquanto tarefa oferece esta possibilidade. A abordagem de descrição do comportamento não pode. Devido a essa dificuldade básica, a abordagem tarefa como descrição do comportamento não desempenhará um papel muito importante na definição e *design* da tarefa.

A abordagem da tarefa enquanto requisito de comportamento parece ser uma promessa considerável para uma maior compreensão das tarefas e dos efeitos da tarefa. Hackman (1969) afirma que requisitos de comportamento foram descritos anteriormente para especificar os comportamentos esperados por um executor para o desempenho adequado de uma tarefa. O conceito de requisitos de comportamento pode ser facilmente ampliado para ser ainda mais útil na compreensão das diferenças entre as tarefas e seus efeitos no comportamento. Quando uma pessoa começa a trabalhar em uma tarefa, ela tem disponível apenas os próprios materiais da tarefa. Somente quando ela ganha experiência com a tarefa e aprende quais os comportamentos levam a quais resultados, as ligações entre processo e resultado começam a afetar seu comportamento.

Hackman (1969, p. 26) propõe uma definição atualizada de tarefa:

Uma tarefa pode ser atribuída a uma pessoa ou grupo por um agente externo ou pode ser autogerada. Isso consiste num estímulo complexo e um conjunto de instruções que especificas e define o que deve ser feito em relação aos estímulos. As instruções indicam quais operações devem ser executadas pelos sujeitos em relação aos estímulos e qual objetivo deve ser alcançado.

Examinemos esta definição parte por parte. Primeiramente uma tarefa pode ser atribuída ou autogerada. As tarefas atribuídas existem no mundo real e, portanto, poder ser descritas e comparadas no mundo real. Existem dificuldades óbvias associadas a descrição objetiva das tarefas autogeradas. Em certo sentido, a tarefa autogerada é redefinida pelo executor à medida que é gerada ou decidida e não existe na realidade objetiva. Mesmo assim, segundo a definição da tarefa apresentada acima, as tarefas autogeradas como tarefas atribuídas, consistem num conjunto de materiais de estímulo e um conjunto de instruções. O problema é encontrar um meio de identificar os materiais

da tarefa e medir suas características, dado que a tarefa pode nem existir fora do ambiente da consciência do executor ou do processo de interação do grupo.

A segunda afirmação da definição da tarefa é que as tarefas sempre envolvem algum material de estímulo identificável. Por exemplo, a instrução “Pensar!” não seria uma tarefa, mas “Pense nesta imagem e diga-me o que significa”. Se não houver uma instrução qualquer, ou estímulo identificável, não seria uma tarefa.

Terceiro, as tarefas sempre envolvem instruções. A maioria das tarefas provavelmente terá instruções sobre objetivos e operações. As instruções sobre metas ou sobre operações são essenciais para a definição da tarefa.

Vimos que as tarefas, como definidas aqui, consistem em três partes principais: estímulos, instruções sobre operações e instruções sobre metas.

Herzberg (2003) indicou que fatores relacionados ao conteúdo do cargo (como a pessoa se sente em relação ao cargo) ou tarefas desafiadoras e estimulantes do cargo são fatores de satisfação (motivadores), porquanto os fatores ligados ao contexto do cargo (como a pessoa se sente em relação à organização/empresa) apenas previnem a insatisfação (fatores higiênicos).

Para entender a perspectiva de motivação de Herzberg (2003) é preciso entender a distinção entre fatores motivadores e fatores higiênicos. Os fatores motivadores são intrínsecos ao indivíduo. Por opção, fatores como realização pessoal, reconhecimento, responsabilidade, progressão profissional, são fatores que produzem na pessoa esforço próprios para a realização das tarefas. Já os fatores higiênicos são extrínsecos ao indivíduo. No caso desta pesquisa, são os elementos fornecidos ao servidor para o desempenho de suas tarefas como condições de trabalho, salário, segurança, benefícios, relação com a chefia e colegas, política institucional.

Também é importante compreender a distinção entre motivação e satisfação na teoria de Herzberg (2003). Enquanto a motivação é uma propensão para a ação originada em uma necessidade a satisfação é algo que sacia a necessidade. Usando o salário como exemplo prático, pode-se argumentar se este tem a possibilidade de satisfazer as necessidades da pessoa, o que é diferente de produzir motivação. A percepção individual de satisfação produzida pelo aumento de salário tende, com o passar do tempo, a desaparecer. A satisfação no trabalho é condição necessária para levar o indivíduo a fazer opção para a realização da tarefa, que acontece por meio dos fatores motivadores.

Em termos práticos, para que aconteça a motivação é necessário o enriquecimento do trabalho que ocorre somente com a incorporação de motivadores adicionais à tarefa para torná-la mais recompensadora. São fatores que estão sob o controle dos indivíduos, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização.

2.2 A COMPLEXIDADE DA TAREFA

Wood (1986) concorda com Hackman (1969, pp.110) que as estruturas de tarefas como descrição de comportamento e tarefas como requisitos de habilidade são inadequadas porque envolvem a substituição de uma variável dependente pela variável independente. Isto é, se quisermos separar os efeitos individuais dos efeitos das tarefas, deveríamos logicamente esperar descrever as tarefas independentemente dos indivíduos que as executam. A estrutura “tarefa enquanto tarefa”, descrita como uma classe de fenômenos totalmente independente dos aspectos individuais satisfaz plenamente este requisito. Contudo, para Wood (1986), esta abordagem gera o difícil problema de identificar os estímulos e dimensões analíticas apropriadas para a descrição das características da tarefa, pois o número de estímulos que um indivíduo enfrenta em qualquer situação é muito grande, como também o número de características que poderiam usadas para descrever esses estímulos. Portanto, esta abordagem “tarefa enquanto tarefa”, embora separe claramente os efeitos das características das tarefas dos efeitos individuais, a definição operacional das características objetivas da tarefa é um problema muito difícil.

Wood (1986) apresenta um modelo teórico geral de tarefas. Neste modelo os três componentes essenciais são produtos, ações obrigatórias e instruções informativas. Os componentes são definidos e deles são derivadas as três dimensões analíticas da complexidade da tarefa: complexidade dinâmica, complexidade dos componentes e complexidade coordenativa.

A abordagem empírica para o estudo das tarefas, segundo Wood (1986), é a mais prevalente, em que as características das tarefas são derivadas das percepções dos indivíduos sobre uma amostra de tarefas, usando análise fatorial ou outra técnica multivariada. Porém, as características das tarefas descritas não são derivadas de uma definição formal de tarefas. Essa abordagem apresenta vários problemas. Primeiro, as características das tarefas identificadas frequentemente confundem elementos de tarefa

e não-tarefa, entre atributos de tarefa e atributos individuais. Por exemplo, as dimensões da tarefa identificadas por Shaw (1963) diferem em tipo, como requisitos de competências individuais, dimensões que se referem aos requisitos de cooperação do grupo e dimensões que se referem às interações pessoa-tarefa. Esta confusão entre as características da tarefa e não-tarefa é uma ameaça à validade de estudos de tarefas e seus efeitos.

Outro problema da validade da abordagem empírica é a instabilidade das características identificadas nesse tipo de análise. Estudos de vários autores como o estudo de Dunham, Aldag e Briefs (1977), identificando características do trabalho em 20 amostras diferentes, concluíram que o número de características distintas variava de amostra para amostra. Em síntese, a abordagem empírica não conseguiu fornecer definições das características das tarefas suficientes para descrever de forma crível com as tarefas diferem umas das outras ou prever de forma válida os efeitos das variações nas tarefas.

Uma abordagem alternativa, é uma abordagem teórica na qual as características da tarefa são especificadas a priori e de, pois medidas e testadas empiricamente. Hackman (1969), com base no trabalho de McGrath e Altman (1966), identificou quatro aspectos utilizados no estudo das tarefas: tarefa enquanto tarefa, tarefa como requisitos de comportamento, tarefa como descrição de comportamento, tarefa como requisitos de habilidade.

Segundo Wood (1986), o emprego da estrutura combinada de “tarefas como requisitos de comportamento” e “tarefa enquanto tarefa” leva à afirmação que toda tarefa tem três componentes essenciais: produtos, ações (obrigatórias) e necessidades/entradas de informação.

Os produtos são os resultados mensuráveis das ações. As tarefas são identificadas e diferenciadas umas das outras pelos produtos a eles associados. As ações necessárias para a criação e um produto podem ser descritas em um dos vários níveis de abstração, variando desde uma atividade específica a um padrão de comportamento identificável (por exemplo, sentar, levantar). As instruções informativas são informações sobre os atributos dos objetos de estímulo nos quais um indivíduo pode basear os julgamentos do que deve fazer durante a execução de uma tarefa.

As ações, as instruções e os produtos podem ser usados para descrever qualquer tarefa e representam a base para o desenvolvimento de uma teoria geral de tarefas. O

número total de ações e instruções de informação varia de uma tarefa para outra, assim como as entradas da tarefa e os produtos.

Segundo Wood (1986), a complexidade da tarefa, que descreve a relação entre os *inputs* da tarefa, será determinante para o desempenho humano através das exigências de conhecimento, competências e recursos dos executores das tarefas individuais.

A complexidade dos componentes de uma tarefa é função direta do número de ações distintas que precisam ser executadas para desempenho da tarefa e do número de instruções informativas distintas que devem ser processadas no desempenho dessas ações. Quando as demandas de conhecimento ou habilidade para a execução de uma ação se generalizam para outra ação, o conhecimento ou habilidade total necessária para a execução de uma tarefa é reduzido.

À medida que aumenta a quantidade de informações que um indivíduo deve atender e integrar ao fazer um julgamento, também aumentam os requisitos perceptivos e de processamento de informações para o desempenho desse ato de julgamento.

Outro nível de complexidade de componentes surge quando uma tarefa envolve a conclusão de diversas outras tarefas, como entradas para o produto da tarefa.

Vakkari (1999) analisa certas características das tarefas de trabalho e relaciona essas características com os tipos de informação que as pessoas procuram e utilizam nas suas tarefas. O autor afirma que as atividades de informação estão sistematicamente ligadas à complexidade da tarefa e à estrutura do problema em questão.

As buscas de informações podem ser divididas pelo menos em duas: buscas que analisam tarefas como agregadas no nível de trabalhos, onde a unidade de observação é um trabalho e suas necessidades de informação e que normalmente levam em conta o processo de desempenho da tarefa. Uma segunda busca de informação pode analisar o processo de desempenho da tarefa e relacionar as ações de informação a esse processo.

As ações focalizadas por Vakkari (1999) são tarefas do ponto de vista da resolução de problemas. Certas características das tarefas de trabalho e da resolução de problemas são discutidas pelo autor e essas características estão relacionadas aos tipos de informações que as pessoas estão procurando e usando em suas tarefas. O autor desenvolve um modelo geral para explicar a variância no tipo de informação necessária, (vide figura 2) nas estratégias de busca adotadas e na avaliação da relevância na recuperação de informação em tarefas de trabalho. A principal alegação é que essas atividades de informação estão sistematicamente conectadas à complexidade da tarefa e à estrutura do problema que precisa ser resolvido.

O apoio informacional é buscado em situações em que um indivíduo não tem conhecimento prévio suficiente para realizar sua tarefa. Essa situação é conceituada como um estado anômalo de conhecimento (Belkin, 1980) ou situação problemática (Wersig, 1979). A falta de compreensão gera ações de informação para resolver a situação problemática a fim de prosseguir na tarefa. Os principais elementos da situação são ações a serem apoiadas pela informação, devido ao conhecimento prévio das pessoas ser insuficiente e, nesse sentido, precisa de apoio informacional. Neste caso, o escopo das ações será restrito a tarefas de trabalho que serão analisadas do ponto de vista da resolução de problemas: a relação entre a complexidade da tarefa e a estrutura do problema. A estrutura em evolução é aplicável apenas para ações de informação em ambientes de trabalho. Enfim, quanto menos conhecimento prévio sobre a tarefa, maior será a necessidade de se buscar informações para a resolução dos problemas.

O trabalho de um servidor público ou qualquer outro trabalhador consiste em tarefas, que por sua vez consistem em níveis de subtarefas progressivamente menores. Cada tarefa tem um início e um fim reconhecíveis, sendo que a primeira contém estímulos reconhecíveis e orientações sobre objetivos ou medidas a serem tomadas (Byström; Jarvelin, 1995; Hackman, 1969). Visto dessa forma, tanto grandes tarefas ou qualquer uma de suas subtarefas podem ser consideradas como uma tarefa (Vakkari, 1999).

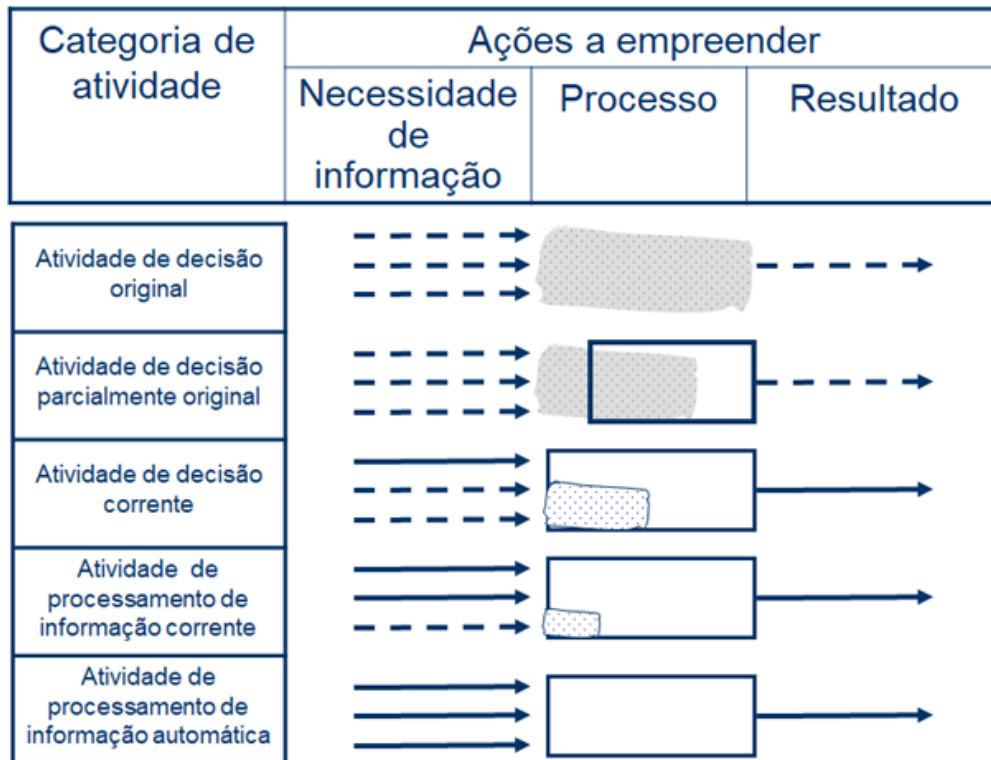
A complexidade de uma tarefa é uma característica central na determinação de seu desempenho e conseqüentes necessidades de informação. Porém, segundo Byström e Jarvelin (1995), a complexidade da tarefa pode ser entendida de muitas maneiras. Ela tem sido associada à predeterminabilidade ou incerteza sobre a tarefa. Essa dimensão está relacionada às seguintes características de uma tarefa: repetitividade, analisabilidade, número de caminhos alternativos de execução da tarefa e novidade nos resultados (Byström; Jarvelin, 1995).

Observando a Figura 1, vemos que as dimensões centrais das tarefas podem ser reduzidas à sua determinabilidade a priori e à sua extensão, que caracterizam a complexidade das tarefas (Byström; Jarvelin, 1995).

Byström e Jarvelin (1995) dividiram a complexidade da tarefa em categorias de acordo com a predeterminabilidade dos requisitos de informação, processo e saída da tarefa (Figura 1). Tarefas simples são tarefas rotineiras de processamento de informações onde os elementos da tarefa são predeterminados, ou seja, o ator os conhece. Tarefas complexas são tarefas de decisão novas e genuínas onde as

informações necessárias para a realização não podem ser determinadas com antecedência.

Figura 1 - Categorias de tarefas



----- não determinável com antecedência

===== determinável com antecedência

Fonte: Byström e Jarvelin (1995, p. 194).

O modelo da Figura 2 apresenta elementos da teoria da complexidade da tarefa e das ações de informação, conforme Vakkary (1999).

Figura 2 - Elementos de um modelo sobre complexidade de tarefas e ações de informação



Fonte: Vakkari (1999, p. 830).

Da referida teoria do autor podemos inferir que a complexidade da tarefa, o conhecimento prévio e a estrutura relacionada ao problema são fatores cruciais que determinam o desempenho da tarefa. Esses três fatores estão vinculados às ações de informações das pessoas. O modelo explica a variância dessas ações de informação no desempenho da tarefa: necessidades e uso de informação, tipos de fontes de informação, tipos de busca de informação e avaliação da relevância da informação.

Complexidade da tarefa, de acordo com Vakkari (1999), é o grau de predeterminabilidade do desempenho da tarefa. A predeterminabilidade de uma tarefa pode ser dividida na predeterminabilidade de seus requisitos de informação, processo e resultado. “A determinabilidade da tarefa é frequentemente associada à sua estrutura.” (Byström; Jarvelin, 1995, p. 194). “Por estrutura entendem-se os elementos da tarefa e suas inter-relações.” (Partridge; Hussain, 1995, p. 82). Portanto, conforme Vakkari (1999), quanto mais estruturada a tarefa, mais determinado de antemão é o seu desempenho. Ambas as definições implicam que a determinabilidade da tarefa aumenta quando o conhecimento sobre seus requisitos de informação, processo e resultados aumentam. Ou seja, quanto mais o um servidor público sabe sobre as dimensões da tarefa, menos complexa ela se torna e mais fácil é realizá-la.

Assim, podemos vincular o grau de predeterminabilidade de uma tarefa à estruturação do conhecimento ou extensão conceitual sobre a tarefa. A estrutura da extensão conceitual, segundo Vakkari (1999), depende do conhecimento prévio de uma pessoa sobre as dimensões da tarefa. Se há um desconhecimento sobre a tarefa,

podemos dizer que a pessoa está em uma situação problemática (Wersig, 1979) e tem um estado anômalo de conhecimento (Belkin, 1980).

A formulação e a resolução de problemas são fases distintas no desempenho de tarefas. Um problema é estruturado se as variáveis envolvidas e suas relações são bem conhecidas; um problema não é estruturado, se as variáveis envolvidas e suas relações são desconhecidas ou vagas (Partridge; Hussain, 1995). No tratamento de problemas, a formulação cria um espaço de solução e determina os requisitos de informação da tarefa (Byström; Jarvelin, 1995). Após a etapa de formulação, a pessoa tem um problema que pode ser resolvido, e ela sabe mais claramente quais informações são relevantes. A formulação do problema inclui a escolha dos elementos centrais da tarefa e orienta a pessoa a focalizá-los. Os elementos são vagamente compreendidos se a pessoa não tiver conhecimento prévio sobre eles. No entanto, a formulação ajuda o executor da tarefa a se concentrar nesses elementos e buscar informações para resolver o problema em questão.

É plausível que haja uma vinculação entre a complexidade da tarefa e a estrutura de um problema. Quanto mais estruturado o problema de uma tarefa, ou seja, quanto mais se sabe sobre suas variáveis centrais e suas inter-relações, mais determinadas são suas necessidades de informação, o processo e os resultados (Campbell, 1988). Em outras palavras, quanto mais claramente uma pessoa conhece os principais elementos de uma tarefa, melhor ela é capaz de avaliar que tipo de informação é necessária e quais processos são necessários para sua realização. Podemos também inferir com Campbell (1988) que tarefas simples são tipicamente tarefas com problemas estruturados.

Vakkary (1999) entende que a formulação do foco do problema é uma etapa crucial no desempenho da tarefa. Significa que a pessoa foi capaz de escolher e estruturar os conceitos centrais e suas relações na situação problemática. Essa construção mental direciona a pessoa a observar determinada característica da realidade e também lhe dá uma visão sobre quais informações podem ser úteis. Quando o construto se torna mais elaborado durante a realização da tarefa, a anomalia da situação problemática diminui e a capacidade da pessoa de compreender e expressar suas necessidades de informação aumenta (Belkin, 1980). Assim, o processo de realização de uma tarefa caracteriza-se pela crescente conscientização de sua necessidade de informação.

Como já vimos, o conhecimento prévio de uma pessoa sobre uma tarefa é um fator importante para determinar quais informações são necessárias para sua realização.

Vakkary (1999) ressalta que uma das influências básicas do conhecimento prévio na aprendizagem de novas categorias “conjuntos de pessoas ou coisas que podem ser abrangidas ou referidas por um conceito ou concepção genérica” é a integração do conhecimento prévio com novas observações. A aprendizagem é mais eficiente quando a estrutura a ser aprendida é compatível com a estrutura esperada de acordo com o conhecimento prévio.

Podemos concluir que o conhecimento prévio é vital para determinar quais informações são necessárias para realizar uma tarefa. Isso implica que o grau de conhecimento sobre a tarefa é um fator importante, que determina que tipo de informação é buscada, como a estratégia de busca é formulada e como a informação descoberta é avaliada e utilizada. Assim, mudanças no conhecimento prévio direcionam mudanças nas atividades de informação e estão intimamente relacionadas ao grau de predeterminabilidade da tarefa. Quanto mais sabemos, ou seja, quanto maior nosso conhecimento prévio, mais podemos antecipar e predeterminar o desempenho da tarefa e suas dimensões (Belkin, 1980; Campbell, 1988; Partridge; Hussain, 1995; Byström; Jarvelin, 1995; Vakkary, 1999).

Vakkary (1999) sublinha que, se uma pessoa tem conhecimento insuficiente e estrutura conceitual insuficiente sobre uma tarefa, isso implica que ela não tem os conceitos e os elos necessários para os fenômenos que pretende compreender. Podemos dizer que o conhecimento insuficiente se refere ao grau em que uma pessoa é capaz de vincular uma tarefa com seu conhecimento prévio. Combinando isso com a definição da complexidade da tarefa, podemos inferir com Vakkary (1999) que o conhecimento insuficiente se refere ao grau em que uma pessoa é incapaz de relacionar seu conhecimento prévio sobre os requisitos de informação, o processo de trabalho e o resultado da tarefa com suas estruturas de conhecimento.

Na Figura 2, o processo de resolução de problemas está passando de uma concepção vaga do problema, com um estado de incerteza, para uma compreensão mais clara do problema, com uma estrutura conceitual coerente. Uma vez que a tarefa é realizada, a pessoa tem uma estrutura conceitual mais desenvolvida em relação à tarefa.

O escopo da estrutura conceitual da tarefa que uma pessoa tem que executar, refere-se ao domínio coberto por esses conceitos. A diferenciação refere-se ao número de elementos da estrutura conceitual no domínio. A integração refere-se à quantidade de inter-relações entre os conceitos no domínio. Assim, temos três elementos para descrever uma estrutura conceitual: abrangência, diferenciação e integração. Quanto

mais diferenciada e integrada for a estrutura conceitual de uma tarefa, mais rica ela é. Uma estrutura conceitual rica equivale a um conhecimento abundante sobre um domínio, por exemplo, tarefa. Também é evidente que quanto mais conceitos e vínculos um ator tem em um domínio do problema, mais opções, ou seja, posições, ele tem para criar e vincular novos conceitos em sua estrutura de conhecimento. Quanto mais o sistema (por exemplo, estrutura do conhecimento) é diferenciado e integrado, mais a informação potencial na entrada é utilizada nas saídas (Driver; Streufert, 1969). Quanto mais uma pessoa sabe sobre a tarefa, mais fácil é para ela encontrar novas soluções para suas realizações.

Um especialista pode ser descrito como uma pessoa que tem uma rica estrutura conceitual em sua área de atuação, pois, segundo Isenberg (1986 *apud* Vakkary, 1999), seu modelo de conhecimento abrangente e diferenciado do domínio do problema lhe fornece mais opções para inferir de seus recursos de conhecimento para a resolução de problemas do que o conhecimento mais limitado de um novato. Isso explica, conforme Marchionini (1995 *apud* Vakkary, 1999), porque os especialistas são capazes de inferir mais hipóteses para uma solução de problemas. Assim, pode-se inferir com Vakkari (1999), que um aumento na perícia e no aprendizado leva a um aumento na predeterminabilidade da tarefa.

(Podemos agora resumir a relação dos conceitos básicos apresentados nesta subseção da seguinte forma, conforme Vakkary, 1999): Quanto mais complexa a tarefa, mais mal estruturada ela é e menos conhecimento prévio a pessoa possui. Quanto mais rica for a estrutura conceitual de uma pessoa sobre uma tarefa, mais claramente poderá ser expresso o tipo de informação útil para executá-la.

2.3 OS FATORES NO DESEMPENHO DA TAREFA

Hackman (1969) afirma que o, a tarefa "objetiva" não é aquela realmente tratada por qualquer executante(s), por causa do processo de "redefinição da tarefa". As informações incluídas na descrição objetiva da tarefa devem ser codificadas pelos sujeitos antes de serem utilizadas por ele. Neste sentido, há uma série de fatores que afetam o desempenho. Breer e Locke (1965, p. 12) caracterizam esse processo:

Inicialmente, o indivíduo responde cognitivamente discriminando entre objetos em seu ambiente de tarefa localizando e caracterizando cada um em termos de sua relevância para a satisfação das necessidades que ele trouxe para a situação.

Praticamente todos os fatores que afetam a dinâmica da percepção podem ser relevantes para o processo de redefinição. Quatro fatores que parecem ser especialmente importantes no processo de redefinição da tarefa, segundo Breer e Locke (1965, p. 12)

- (a) o grau em que o executor entende a tarefa;
- (b) o grau em que ele aceita a tarefa e está disposto a cooperar com suas demandas;
- (c) as necessidades e valores pessoais que o executor traz para a situação da tarefa;
- (d) o impacto de sua experiência anterior com tarefas semelhantes.

Na medida em que os sujeitos não entendem e/ou não aceitam a tarefa objetiva, é provável que haja uma diferença considerável entre a tarefa objetiva e a redefinida. Se a tarefa objetiva for muito ambígua e se os sujeitos tiverem uma divergência de necessidades, valores e experiências anteriores da tarefa, haverá maior variabilidade de desempenho do que em tarefas com baixa ambiguidade. Na falta de objetividade da definição da tarefa, prevalecem os valores e experiências subjetivas do executante anteriores à tarefa.

Hackman (1969) prossegue identificando pelo menos dois tipos de hipóteses que podem ser formadas: hipóteses relevantes para a estratégia de desempenho (como lidar com a tarefa) e hipóteses relevantes para os comportamentos como são realmente executados.

O próximo estágio na sequência de desempenho da tarefa é chamado "processo" e se refere às ações de desempenho e se refere diretamente das hipóteses sobre o que deve ser feito. Este processo também é influenciado por fatores pessoais. Neste caso, as habilidades relevantes para a tarefa do executor e sua motivação para executar devem ser fatores pessoais especialmente críticos. McClelland *et al.* (1953) sugerem que materiais de estímulo podem servir como motivação, por exemplo, conquista ou afiliação, que subsequentemente podem afetar o nível de desempenho.

Para Hackman (1969) as tarefas têm uma variedade de funções na pesquisa sobre o comportamento humano. Às vezes, elas servem como o meio pelo qual uma manipulação experimental é introduzida. Às vezes, elas servem como um meio pelo qual as respostas dos executores a alguma outra manipulação experimental são avaliadas. E às vezes elas servem meramente como "algo para os sujeitos fazerem" enquanto outras variáveis estão sendo estudadas. Independentemente de qual função as tarefas servem em um ambiente de desempenho, há dados e boas razões a priori para esperar que as próprias tarefas tenham alguma influência no comportamento que ocorre

e nos tipos de resultados que resultam. Mas na maioria das situações de pesquisa as tarefas em si não são centrais para o tratamento, e quaisquer efeitos de tarefa frequentemente não são contabilizados pelo *design* do estudo em análises estatísticas.

Hackman (1969) afirma que se assumirmos que, uma vez que tais tarefas são "irrelevantes" para nossos tratamentos, elas não fazem diferenças na maneira como os sujeitos respondem a elas. Embora possamos dizer com confiança que o tipo de tarefa com que um sujeito lida afete seu comportamento, ainda não podemos dizer exatamente como essa influência ocorre.

2.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Segundo Stevens (2012), a origem da modelagem por competências é atribuída ao trabalho de McClelland (1973). Criticando os testes tradicionais de inteligência e traços de personalidade por sua incapacidade de prever e capturar efetivamente o desempenho fora dos contextos educacionais, McClelland (1973), defendeu um sistema de testes baseados em competências. Essa abordagem enfatiza a importância da amostragem por critérios para capturar efetivamente os comportamentos que diferenciam o bom desempenho do desempenho ruim, e em seguida incorporar essas amostras de critério ou competências no processo de teste. McClelland (1973) defendeu o uso de competências de forma mais ampla, pois seriam “mais úteis em agrupamentos de resultados de vida e de trabalho”.

McClelland (1973) reconheceu também o papel crítico que uma análise detalhada do trabalho a ser realizado deve desempenhar no desenvolvimento de competências. Para saber o que é desempenho efetivo, ele observou que é necessário descobrir o que um indivíduo realmente faz por meio de uma análise comportamental cuidadosa dos resultados e das tarefas que um indivíduo realiza. A vantagem deste processo está em criar uma ligação direta entre competências comportamentais e resultados de desempenho, em vez de confiar em inferências extraídas de certos traços ou fatores de inteligência. Infelizmente, Stevens (2012), no entanto, afirma que a prática contemporânea muitas vezes vacilou em termos de vincular validamente competências ao desempenho por meio de análise de trabalho rigorosas, conforme citam Schippmann *et al.* (2000).

Prahalad e Hamel (2006) introduziram as competências essenciais sugerindo que uma empresa deve descobrir o que faz de melhor para se manter no mercado. Essas competências essenciais são características que permitem a uma organização adaptar-se

e inovar rapidamente. A ideia central dos autores é que uma empresa deve ser vista não apenas como um portfólio de produtos ou serviços, mas também como um portfólio de competências. Partem do pressuposto de que uma organização possui diversas competências organizacionais, localizadas em diversas áreas, todavia, destas, apenas algumas são as competências essenciais, aquelas que a diferenciam e que lhe garantem uma vantagem competitiva sustentável perante as demais organizações.

Apesar do aumento de popularidade do modelo baseado em competências, devido a uma falta de base empírica sólida, resultou-se numa série de críticas ao uso da modelagem de competências como uma ferramenta válida e sustentável (Rowe, 1995; Schipmman *et al.*, 2000).

Brandão e Bahry (2005) afirmam que a gestão por competências tem sido apontada como modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionais utilizados pelas organizações (gestão por objetivos, gestão por processos, gestão financeira entre outros). Este modelo propõe gerenciar a lacuna de competências, quer dizer, reduzir ao máximo a discrepância entre as competências necessárias à realização dos objetivos organizacionais e as competências disponíveis na organização.

Competências humanas ou profissionais são entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou determinada estratégia organizacional (Carbone *et al.*, 2005. Freitas; Brandão, 2005). Essas competências são reveladas quando as pessoas atuam diante de situações com as quais se deparam no trabalho e servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização (Pralahad; Hamel, 2006). O desempenho das pessoas é uma expressão de suas competências.

As competências não são associadas somente às pessoas individualmente, mas também às equipes de trabalho e às organizações. Le Boterf (1999) afirma que para equipe de trabalho existe uma competência coletiva, que surge das relações sociais que esses estabelecem no grupo e na sinergia entre as competências individuais dos membros do grupo. Prahalad e Hamel (2006) elevam o conceito para as organizações, referindo-se a competência como um atributo organizacional. Dessa forma, podemos classificar as competências como humanas, profissionais e organizacionais.

Stevens (2012) descreve a modelagem por competências como uma forma de análise do trabalho baseada em atributos, uma família de técnicas, na qual também pertence a técnica de análise do trabalho baseada em atividades, conforme (Sackett e

Laczo, 2003). A maioria dos autores tende a concordar que são usadas ferramentas diferentes para comparar análise do trabalho e modelagem por competências. A análise do trabalho tende a se concentrar em descrever as atividades ou tarefas de trabalho como elas existem atualmente, estabelecendo o padrão de desempenho típico para essas atividades/tarefas, muitas vezes sem abordar as questões de alinhamento dentro da organização, conforme Sanchez e Levine (2009; 2012). A modelagem por competências, por sua vez, concentra-se em funções futuras que se alinham com o plano estratégico, definem o máximo desempenho nessas funções por meio de atributos do trabalhador. No alto nível da organização, as competências podem ser usadas para orientar a cultura e a vantagem competitiva de uma organização. A característica da abrangência profissional da modelagem por competências também é útil para alinhar sistemas de recursos humanos sem depender de diferentes sistemas para diferentes funções e grupos ocupacionais.

O setor público, segundo Brandão e Bahry (2005), também tem procurado acompanhar e implementar a gestão por competências, buscando adaptá-la como alternativa de gestão flexível e empreendedora, que possibilite melhorar a qualidade e eficiência dos serviços públicos.

Embora diversas organizações públicas e agências reguladoras já adotem pressupostos de gestão por competências, ainda há poucos estudos e aplicações nessa área, por exemplo, se o setor público poderia instituir formas de remuneração variável baseadas na expressão de competências profissionais, implicações da gestão por competências no provimento de cargos de confiança e outras. Segundo Zarifian (1999), constitui também um desafio para as organizações públicas assumir um papel de qualificação do serviço público, criando um ambiente propício à aprendizagem e oferecer aos servidores oportunidades reais de crescimento na carreira.

2.5 CARGOS E FUNÇÕES

Há diferenças entre cargo e função. Cargo é o local instituído dentro da organização do serviço público, possuindo denominação própria e responsabilidades específicas. Meirelles (2009) explica que cargo público é o lugar instituído na organização do serviço público, com denominação própria, atribuições e responsabilidades específicas e estipêndio correspondente, para ser provido e exercido por um titular, na forma estabelecida em lei. Função, por seu turno, é a atribuição ou

conjunto de atribuições que a Administração confere a cada categoria profissional. Diferencia-se basicamente, do cargo em comissão pelo fato de não titularizar cargo público.

Função de Confiança, segundo explicação Carvalho (2017), é uma função isolada dentro da estrutura do serviço público que somente pode ser exercida por alguém que já esteja investido em cargo efetivo. Cargo em comissão (ou cargo de confiança), de acordo com o autor, é o cargo cuja função que lhe foi atribuída corresponde a uma atividade de direção, chefia e assessoramento. Sendo um cargo e não somente uma função, pode ser exercido por quem não possua cargo efetivo, trata-se do comissionado.

A função está relacionada às tarefas e responsabilidades desempenhadas por uma pessoa em um determinado ambiente de trabalho. Ela está diretamente ligada ao cargo ocupado e define as atividades que devem ser realizadas. Nem sempre uma função está ligada diretamente a uma profissão. Existem funções que podem ser desempenhadas por diferentes profissionais. Por exemplo, a função de gerente pode ser exercida por um profissional formado em Administração, Economia, Engenharia, entre outras áreas.

Ocupação é a atividade ou tarefa que uma pessoa realiza como parte de seu cargo e a profissão é a carreira que escolheu. Cargo, profissão e função estão intimamente interligados no trabalho. Uma pessoa escolhe uma profissão com base em suas habilidades, interesses e aspirações de carreira. O ideal é que essa profissão determine o tipo de trabalho que a pessoa fará e as funções que desempenhará. Comum nas relações de trabalho a designação ao funcionário de tarefas que na realidade, não são aquelas para as quais este foi contratado.

A descrição de cargos e funções é uma documentação que relata quais são as posições ocupadas e atribuições de cada profissional. O objetivo da descrição de cargos é tornar claras as atividades exercidas e o que se espera do profissional que ocupa a função. Nela, deve constar ainda a formação necessária e algum conhecimento específico que seja essencial ao trabalho no dia a dia. .

Oliveira e Pacheco (2007, p. 5), enfatizam que, “para se manter uma estrutura formalmente organizada é necessário detalhar e manualizar as funções e responsabilidades de cada cargo existente na organização”. Desta forma é possível, pela descrição de cargos e funções, que os trabalhadores percebam a importância de seu papel na organização e na busca pela melhoria da qualidade das informações ou comunicação interna da organização. A descrição de cargos e funções têm vários

objetivos: conhecer plenamente as funções e responsabilidades de cada cargo existentes; promover o conhecimento das funções de cada setor e as tarefas de cada funcionário; melhorar o atendimento; estimular o crescimento profissional dentro da organização; orientar o gerenciamento por meio das informações do quadro de funcionários.

Pontes (1998) explica que a descrição e especificação de cargos serão as tarefas a serem executadas e os requisitos exigidos pelo cargo e não o que o eventual ocupante sabe fazer. Souza (2005, p. 41) corrobora ao afirmar que “descrever um cargo é dizer o que faz o seu ocupante, como e porque faz determinadas atividades” e para isso o sistema de avaliação de cargos e administração de salários está relacionado ao desenvolvimento aprimorado da descrição e especificação de cargos, que fornecem fundamentos para avaliação de cargos, que resultarão em salários coerentes.

A lei federal nº 11.091/2005 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. Essa lei estabelece princípios e diretrizes para a gestão dos cargos do Plano de Carreira. O artigo 8º, parágrafo 2º desta lei estabelece que as atribuições específicas de cada cargo serão detalhadas em regulamento. Por sua vez, o Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC de 28.11.2005 traz a descrição dos cargos técnico-administrativos em educação que foram autorizados pelo Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão para concurso público.

Por se tratar de cargos e atribuições da Carreira Técnica da Universidade federal de Pernambuco terem sido definidos em legislação específica e em observância do Princípio da Legalidade inscrito da Constituição Federal de 1988, observa-se uma falta de autonomia e rigidez no exercício dos cargos e funções.

As Funções Gratificadas (FG), são uma forma de gratificação, ou seja, um acréscimo à remuneração do servidor, concedida pelo exercício de atividades específicas que não são as atividades padrão do seu cargo efetivo. Essas funções são designadas por um período determinado e não são cumulativas com outras funções gratificadas.

Os tipos de funções gratificadas incluem chefia - supervisionam equipes e coordenam atividades específicas; secretariado - oferecem suporte administrativo a órgãos ou pessoas específicas; outras funções podem incluir atividades de coordenação de programas de pós-graduação ou coordenação de curso de graduação ou outras atividades que demandem responsabilidades adicionais.

Após descritos os cargos, devem ser comparadas as atividades do cargo com as responsabilidades necessárias para que um colaborador seja capaz de desempenhar as funções exigidas. Ou seja, a análise de cargo refere-se às atribuições importantes para que o profissional ocupe determinado cargo. Uma análise de cargo assertiva considera requisitos como: habilidades e competências mentais, aspectos físicos, responsabilidades e condições de trabalho.

Em síntese, cargo é instituído no serviço público, tem um nome próprio e responsabilidades específicas. Já a função é o conjunto de atribuições de um cargo, está diretamente ligada ao cargo ocupado e define as atividades e tarefas que devem ser realizadas. Nem sempre a função está diretamente ligada a uma profissão. Exemplificando, a função de Coordenador no Setor de uma Pró-Reitoria, nem sempre está ligada à profissão de Contador, Economista, Administrador, Engenheiro. Já a lotação é o local de trabalho do servidor, que pode ou não ser correlacionado com a sua profissão, o seu cargo, função ou formação. Por exemplo: um Assistente em Administração, cargo de nível médio, pode ser ocupado por um servidor que tem curso superior em Química, lotado no Setor de uma Pró-Reitoria de Orçamento e Finanças, exercendo atividades de análise e liquidação de pagamentos. Já a motivação diz respeito a fatores relacionados ao conteúdo do cargo, como a pessoa se sente em relação ao cargo, se tarefas desafiadoras e estimulantes são fatores de satisfação ou se apenas previnem a insatisfação.

O nosso estudo optou por uma abordagem do estudo das tarefas, uma vez que o estudo das características e execução das tarefas são mais objetivas e estão intimamente relacionadas aos resultados e à resolução de problemas, com maior aderência ao objetivo do nosso projeto de pesquisa, qual seja, estudar a relação entre cargos ocupados, as tarefas a serem executadas, alocação atual, a formação acadêmica, tempo de serviço e satisfação no trabalho.

2.6 NOVAS TENDÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO

O setor público brasileiro, historicamente marcado por um modelo burocrático weberiano – caracterizado por hierarquia rígida, impessoalidade e procedimentos formalistas – passa por uma transformação profunda e acelerada. Essa mudança é impulsionada por demandas da sociedade por mais eficiência, transparência e qualidade nos serviços, e encontra suporte em um arcabouço legal que, ainda que de forma incipiente, busca fomentar a modernização. Algumas tendências emergem com destaque

nesse processo: o trabalho digital, o teletrabalho (ou trabalho remoto) e a adoção da Inteligência Artificial (IA)

A teoria clássica de Max Weber sobre a burocracia forneceu a base para a administração pública brasileira por décadas, garantindo legalidade e igualdade formal. No entanto, sua rigidez mostrou-se incompatível com a agilidade demandada pelo mundo contemporâneo. A partir dos anos 1990, influenciados pelo movimento da Nova Gestão Pública (NGP), teóricos como Osborne e Gaebler (2012) defenderam a introdução de lógicas de mercado na administração, com foco em resultados, descentralização e no cidadão como "cliente".

No Brasil, a Emenda Constitucional nº 19/1998 (Reforma Administrativa) foi um marco ao introduzir princípios da NGP, flexibilizando regras e valorizando a eficiência. Posteriormente, o Decreto nº 10.332/2020, que institui a Estratégia de Governo Digital para 2020-2022 (e seu sucessor, o Decreto nº 11.656/2023, que cria a Secretaria de Governo Digital), estabelece diretrizes claras para a transformação digital do Estado, incluindo a automatização de serviços e a adoção de tecnologias disruptivas.

2.6.1 O trabalho Digital

O trabalho da era digital inclui a compreensão global de um conjunto de tarefas e exige uma atitude de abertura a novas aprendizagens (Kanan; Arruda, 2013). O conteúdo das tarefas transcende as atividades tradicionais, incorporando habilidades digitais como análise de dados, comunicação *online* e uso de ferramentas digitais para resolução de problemas e tomada de decisões. A colaboração e o trabalho remoto se tornaram mais comuns, com plataformas digitais facilitando a comunicação e o compartilhamento de informações entre equipes e indivíduos em diferentes locais. Tarefas manuais e repetitivas estão sendo substituídas por processos automatizados, exigindo dos servidores públicos uma adaptação rápida. À medida que as máquinas assumem tarefas rotineiras, os técnicos estão sendo deslocados para funções que requerem mais habilidades cognitivas, tais como a tomada de decisões baseada em informações, demandando análises e o uso básico de softwares. De acordo com Aiyra (2024) a capacidade de coletar, interpretar e usar informações para tomar decisões é cada vez mais valorizada. Trabalhadores que conseguem transformar grandes volumes de dados em insights acionáveis serão altamente demandados.

2.6.2 A Inteligência Artificial (IA)

A Inteligência Artificial (IA) surge como uma importante ferramenta para operacionalizar os preceitos da gestão Pública e da governança digital. Sua aplicação no setor público vai muito além de simples automação, entre outros exemplos, temos:

- **Personalização de Serviços:** “Chatbots” e assistentes virtuais atendem cidadãos 24 horas por dia, 7 dias por semana, resolvendo demandas rotineiras e liberando servidores para tarefas complexas.
- **Análise Preditiva e Tomada de Decisão:** Algoritmos podem cruzar grandes volumes de dados para prever epidemias, otimizar rotas de transporte público, identificar focos de improbidade administrativa e direcionar políticas públicas com base em evidências.
- **Ganhos de Eficiência:** Processos como licitações, análise de benefícios previdenciários e triagem de processos judiciais podem ser acelerados significativamente.

No entanto, esta tendência esbarra em desafios teóricos e legais cruciais. A teoria da Administração Pública Societária, de que trata Bresser-Pereira (2021), alerta para que o Estado não perca sua essência de garantidor de direitos e promotor do interesse coletivo em detrimento de uma lógica puramente eficientista. A legislação precisa evoluir para garantir:

- **Transparência e *Accountability*:** Como explicar decisões tomadas por algoritmos? A Lei de Acesso à Informação (LAI - Lei nº 12.527/2011) deve ser adaptada para este novo contexto.
- **Viés e Discriminação:** Algoritmos treinados com dados históricos podem perpetuar desigualdades. É necessária uma regulação robusta, como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD - Lei nº 13.709/2018), para assegurar equidade.
- **Governança e Ética:** O Marco Legal da IA (Projeto de Lei 21/2020), ainda em trâmite, busca estabelecer princípios fundamentais para o desenvolvimento e uso ético da IA no Brasil.

2.6.3 O Teletrabalho na Gestão de Pessoas

A pandemia de COVID-19 acelerou brutalmente a implantação do teletrabalho, regulamentado no serviço público federal pela Lei nº 14.230/2021. Esta tendência vai além de uma mudança logística; ela redefine a cultura organizacional, estabelecendo:

- Foco em Resultados: O teletrabalho força uma migração do modelo de controle por horário e presença para uma gestão por resultados e desempenho, alinhando-se aos preceitos da Nova gestão Pública.
- Desafios Gerenciais: Exige novas competências dos gestores para liderar equipes remotas, mediar conflitos à distância e manter a coesão e a cultura organizacional.
- Equidade e Inclusão: É crucial garantir que o teletrabalho não crie duas categorias de servidores (os que podem trabalhar remotamente e os que não podem) e que todos tenham as condições tecnológicas e estruturais necessárias, sob pena de violar o princípio da eficiência.

No âmbito do Ministério da Gestão e Inovação no Serviço Público foi publicada a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT /MGI N° 24, de 28 de julho de 2023, que estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. O PGD se propõe a melhorar o desempenho institucional no serviço público, com foco na vinculação entre o trabalho dos participantes, as entregas das unidades e as estratégias organizacionais.

2.6.4 O novo Plano de Carreira dos Servidores Técnicos Administrativos da Educação

A recente reestruturação da carreira dos Técnicos Administrativos em Educação, contida na Lei federal 15141/2025, traz uma série de novidades como a criação de novos cargos de Técnico em Educação e Analista em Educação. Altera a progressão de carreira para 20 níveis por cargo, permitindo uma progressão mais longa e estável. A progressão continua baseada em desempenho e capacitação, mas agora com critérios mais claros e metas específicas. Os servidores que já estavam em cargos antigos foram reenquadrados automaticamente, respeitando o tempo de serviço e a formação. Está prevista também a aceleração da progressão, uma mudança antecipada de padrão de vencimento (salário base), concedida ao servidor, sem esperar o tempo regular de progressão.

3 METODOLOGIA

Esta seção descreve os procedimentos metodológicos, o desenho da pesquisa, os métodos e técnicas utilizados para a coleta e análise dos dados.

3.1 DESENHO DA PESQUISA

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada; quanto à forma de avaliação assume a abordagem mista, quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva. Quanto ao método, se caracteriza como uma pesquisa diagnóstico (Martins; Theóphilo, 2009). Este tipo de pesquisa, segundo os autores, visa explorar um determinado ambiente, geralmente para levantamento de problemas que podem ou não se manifestar e apresentar uma proposta de implementação de soluções para a Universidade Federal de Pernambuco.

3.2 COLETA DE DADOS

Foi construída uma base de dados dos servidores da carreira técnica, por cargos, tarefas a serem executadas, alocação atual, a formação acadêmica, o tempo de serviço, e a satisfação dos técnicos administrativos alocados na UFPE e foram analisados os resultados.

Neste sentido, realizamos no dia 24.09.2024 uma reunião com a Pró-reitora de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida - PROGEPE, para apresentação do nosso projeto. Na ocasião, identificou-se a necessidade de otimização de uma melhor adequação dos servidores aos cargos exercidos na instituição e obtivemos o apoio institucional para a realização da pesquisa. Foi-nos disponibilizado um banco de dados com informações dos 2.682 servidores da carreira técnica, exceto os servidores do Hospital das Clínicas. Os dados obtidos foram: nome, nível, cargo, formação acadêmica, unidade de lotação, incentivo a qualificação, função gratificada e cargo de direção.

3.2.1. Pesquisa de Satisfação no Trabalho

O procedimento de coleta de dados foi feito diretamente nos sistemas de informação da UFPE, além de aplicação de questionário sobre a satisfação do servidor no cargo atual e a função que está executando, mediante questionário (APÊNDICE A) utilizando o Google Formulários. O projeto já foi submetido à Comissão de Ética em Pesquisa UFPE, em 06.11.2024 e aprovado conforme Parecer

Consubstanciado nº 7.474.571 em 29.03.2025.

Os questionários para o desenvolvimento da pesquisa (vide Apêndice A), foram aplicados no âmbito da UFPE, nos campi do Recife, Caruaru e Vitória de Santo Antão. Quanto ao objeto, o corpus de estudo é dinâmico e será coletado pelo próprio pesquisador através dos questionários com todos os servidores, com exceção dos servidores do Hospital das Clínicas, que possuem gestão própria pela EBSEH (Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares).

O tratamento dos dados na aplicação do questionário preservou o anonimato dos participantes da pesquisa, com prévia submissão à Comissão de Ética Pública da Universidade, aprovado conforme Parecer Consubstanciado nº 7.474.571 em 29.03.2025.

As características necessárias aos participantes para serem incluídos ou excluídos da pesquisa obedeceram aos seguintes critérios:

- I. Critérios de inclusão: Servidores da carreira técnico-administrativa, divididos por cargo, formação acadêmica, tempo de serviço, unidade de lotação.
- II. Critérios de exclusão: Servidores do Hospital das Clínicas, que possuem gestão própria pela EBSEH (Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares).

O recrutamento dos participantes foi feito mediante envio de mensagem para o e-mail institucional de todos os servidores, de forma individual, quando foram esclarecidos o objetivo da pesquisa, os detalhes acerca do procedimento de coleta, bem como enfatizada a confiabilidade e confidencialidade no tratamento dos dados coletados. São dez questões, sendo seis de múltipla escolha, que poderão ser respondidas em poucos minutos. As respostas ocorreram de maneira automática e foram compiladas pelo próprio Google Formulários.

Para concluir, o instrumento de coleta dos dados, o questionário foi validado por meio de aplicação de um pré-teste, com cerca de 5 a 10 servidores do universo a ser pesquisado.

A coleta dos dados foi realizada entre 13 de maio e 13 de junho de 2025

Utilizamos uma relação de e-mails institucionais fornecida pela PROGEPE. Nesta relação foram identificados e enviados 2.074 e-mails, acompanhado do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, com o consentimento da participação do servidor(a) como voluntário(a) na Pesquisa.

Não foram localizados os e-mails institucionais de 608 servidores, em sua grande maioria composta por Vigilantes, Limpeza e conservação, Assistentes em Administração e Auxiliar em Administração. Tentamos identificá-los via consultas individuais a processos abertos no SIPAC, mas obtivemos poucos resultados, pois, em sua grande maioria, os processos de Incentivo a Qualificação – IQ continham requerimentos com e-mail informado, porém eram de natureza RESTRITO e não obtivemos autorização para consulta.

Durante o período da pesquisa, enviamos e-mails semanalmente, para estimular as respostas. Ao final do período, foram coletadas 388 respostas aos questionários enviados. O arquivo gerado em planilha segue em anexo.

A propósito da amostra mínima representativa para inferência estatística, utilizamos a fórmula ajustada para populações finitas, conforme a seguir:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p(1-p)}{e^2} = \mathbf{384 \text{ participantes}}$$

n = amostra mínima necessária

N = 2.680 (população)

Z = 1,96 (nível de confiança de 95%)

P = 0,5 (proporção populacional estimada)

E = 0,05 (margem de erro de 5%)

Ajustando para populações finitas:

$$n \text{ ajustado} = \frac{n}{1 + (n-1)/N}$$

$$n \text{ ajustado} = \frac{384,16}{1 + \frac{(384,16 - 1)}{2.680}} = \mathbf{331 \text{ participantes}}$$

Sob ambos os critérios, as condições mínimas foram atendidas, tendo sido obtidos 388 questionários respondidos pelos participantes, ou seja, a amostra obtida é representativa do ponto de vista para inferências estatísticas da nossa pesquisa.

3.2.2. Banco de dados dos servidores da carreira técnica

Obtivemos também junto a PROGEPE uma planilha contendo os seguintes dados dos servidores: Nome; Cargo; Grau de formação (graduação, pós-graduação, mestrado, doutorado); Lotação; IQ-Incentivo a Qualificação; FG- Função Gratificada; CD – Cargo de Direção. Neste trabalho optamos por abordar a remuneração de cargos denominada Função Gratificada (FG), pela representatividade que têm na carreira técnica. Os demais tipos de remuneração gratificada - os Cargos de Direção (CD) – em sua grande maioria são desempenhados por docentes, sendo irrisório o número de técnicos que assumem algum cargo de direção.

Na análise da base de dados identificamos ausência de muitas informações essenciais para a nossa pesquisa. Inicialmente, a ausência formação superior de grande parte dos servidores em cargos de nível médio, explicada pelos requisitos exigidos em concursos públicos para funções de nível médio, qual seja, tão somente a comprovação de conclusão do Ensino Médio. Porém, observamos que muitos desses servidores concluíram cursos de especialização e requisitaram o Incentivo de Qualificação – IQ, cujo pré-requisito é a conclusão de curso de Graduação. Tentamos contornar a ausência dos dados consultando os processos de requisição de IQ no Sistema de Protocolo da UFPE, denominado SIPAC, mas na maioria dos casos não conseguimos ter acesso, por se tratar de processos de acesso restrito. Foi consultada também a Plataforma Lattes e obtivemos em muitos casos as informações necessárias. Porém restou um número significativo de pessoas com a formação incompleta, que não prejudicou nossa análise, mas indica a necessidade de atualização da base para uma efetiva gestão de pessoas da carreira técnica da Universidade. Esse trabalho contou com o apoio de colega da graduação para realização das consultas individuais de quase metade da base de dados de 2.682 servidores.

Ainda sobre a qualidade dos dados no serviço público, de fundamental importância para gestão de pessoas, ressaltamos que o Ministério da gestão e Inovação – MGI, criou um painel denominado “Observatório do MGI” com dados de servidores de todas as Instituições federais de Ensino, numa tentativa de convergir os dados de todos os servidores. Por outro lado, as universidades vêm perdendo autonomia para gerenciar

os próprios dados. No caso da UFPE, estamos falando de cerca de 13.000 servidores ativos e inativos.

Após a depuração e padronização dos dados, obtivemos os seguintes números: 752 servidores com Graduação; 446 servidores com Graduação e Especialização (pós-graduação *latu sensu*); 365 servidores com Graduação, Especialização e Mestrado; 225 servidores com Graduação, Especialização, Mestrado e Doutorado; 894 servidores sem identificação da formação (cargos de nível médio).

3.3 ASPECTOS ÉTICOS

A Pesquisa de Satisfação no Trabalho foi aprovada em 29.03.2025 pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFPE com análise e parecer sob o nº 7.474.571, acerca da ética e idoneidade dos protocolos utilizados na pesquisa. Os preceitos éticos e a realização da presente pesquisa sustentam-se na Resolução 510/16 do Conselho Nacional de Saúde, que determina as diretrizes éticas para pesquisas em Ciências Humanas e Sociais que incorporem procedimentos metodológicos envolvendo a utilização de dados obtidos, diretamente, com os participantes, ou de informações que permitam sua identificação, acarretando, portanto, possíveis riscos.

3.4 RISCOS E BENEFÍCIOS

Na aplicação dos questionários da Pesquisa de Satisfação no Trabalho, foram sopesados os eventuais riscos, pontuados no Quadro 1 abaixo.

Quadro 1 - Riscos possíveis aos participantes durante a aplicação dos questionários

Instrumento	Riscos	Medidas de precaução
Questionário por correio eletrônico	Constrangimento causado por alguma das perguntas	Esclarecer ao entrevistado que se sinta à vontade para se recusar a responder qualquer pergunta que gere algum desconforto.
	Cansaço ou aborrecimento ao responder	Deixar claro que o formulário é de simples resposta e é importante estar confortável e ciente da importância das suas respostas para que o momento seja agradável e de confiança entre pesquisador e respondente.

	Falha técnica (instabilidade da internet para salvar os dados no Google Forms)	O pesquisador(a) fará o envio da cópia do questionário ao participante, possibilitando a conferência das informações registradas.
--	--	---

Fonte: Elaboração do autor (2025).

No que diz respeito aos benefícios diretos proporcionados pela pesquisa, os servidores expressaram o grau de satisfação atual com o ambiente de trabalho e expressaram eventual desejo de mudança para áreas na qual sente mais aptidão. Após a conclusão desta dissertação, a gestão de Recursos Humanos da Universidade receberá os resultados desta pesquisa e, caso entenda necessário, poderá desenvolver instrumentos de gestão para compatibilizar os interesses do servidor e da instituição e assim, otimizar e potencializar essa relação com ganhos para a instituição e em última instância para o cidadão e para a sociedade.

Com relação aos riscos virtuais aos quais a pesquisa está exposta, como o cansaço visual, os limites tecnológicos para evitar o vazamento de dados e quebra de confidencialidade foram mitigados, orientando-se os participantes, via e-mail institucional, a responderem o questionário no aplicativo Google Formulários, utilizando-se a rede da Universidade Federal de Pernambuco. Além disso, o tratamento dos dados foi feito exclusivamente pela equipe da pesquisa, como forma efetiva de controle dos riscos de quebra de confidencialidade e de vazamento de dados.

No caso do participante que demonstrou insatisfação quando da resposta do questionário, o risco de retaliação em sua unidade de lotação com a exposição de opiniões foi mitigado, pois o resultado da pesquisa que será entregue à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas não identificou individualmente os servidores. No entanto, as sugestões apresentadas poderão servir para a implantação de políticas de gestão de pessoas como um todo e, em alguns casos, em áreas ou grupamentos específicos de funções.

Quanto a devolução dos resultados da pesquisa aos participantes, enfatizou-se que a reflexão sobre os aspectos abordados – positivas e negativas – bem como o diagnóstico realizado, serão úteis para orientar ações da unidade de Gestão de Pessoas com o objetivo de compatibilizar os interesses da instituição e de seus servidores.

O retorno com os resultados da pesquisa será enviado aos participantes, via e-mail institucional, ao final desta pesquisa.

Os dados coletados por meio dos questionários são confidenciais, sendo divulgados apenas em eventos ou publicações científicas, garantindo o anonimato, não havendo nenhum dado que permita a sua identificação. Os dados serão guardados pelo pesquisador responsável Marcelino Flávio e Silva, armazenados em um dispositivo eletrônico local (computador pessoal), por um período mínimo de cinco anos, no seguinte endereço: Rua Tito Lívio Soares, 315, apto 501-A, CEP 52061-270, Poço da Panela, Recife, Pernambuco.

Outrossim, comprometo-me a apagar da nuvem/rede todos os dados sobre a minha pesquisa, inclusive os termos, anuências, consentimentos, que serão guardados em dispositivo eletrônico próprio, local.

A coleta de dados foi iniciada após a aprovação do projeto de pesquisa pelo CEP e o cronograma foi devidamente cumprido.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A planilha com a base de dados dos servidores fornecida pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida- PROGEPE: Cargo; Grau de formação (graduação, pós-graduação, mestrado, doutorado); Lotação; IQ-Incentivo a Qualificação; FG- Função Gratificada; CD – Cargo de Direção apresentou uma grande dispersão dos dados, em especial ao grande número de cargos, unidades de lotação e formação. Para agregação desses dados, foi utilizado o *software* VantagePoint. O VantagePoint é um *software* de mineração de textos que ajuda a analisar e visualizar dados científicos, técnicos, de mercado e de patentes. Ele oferece ferramentas para trabalhar com grandes volumes de texto estruturado, permitindo a visualização de padrões e relações.

Na análise dos dados da pesquisa de Satisfação no Trabalho, foram utilizados os softwares VantagePoint e Excel. Os principais achados foram expostos da próxima seção desta Dissertação.

4 RESULTADOS

Nesta seção apresentam-se os resultados divididos em duas partes. A primeira mostra dados evidenciados na análise da base dados fornecidos pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida – PROGEPE, apresentando uma relação de todos os servidores da carreira técnica da Universidade, exceto os servidores do Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Pernambuco.

A segunda parte traz os resultados da Pesquisa de Satisfação no Trabalho, com 10 (dez) perguntas objetivas e subjetivas sobre a percepção dos servidores no ambiente de trabalho e na Universidade como um todo.

4.1 BASE DE DADOS DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS

A base de dados dos servidores da carreira técnica foi obtida junto à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida. Os dados que foram fornecidos em planilha são os seguintes: Nome; Cargo; Grau de formação (graduação, pós-graduação, mestrado, doutorado); Lotação atual; IQ - Incentivo a Qualificação; FG- Função Gratificada; CD – Cargo de Direção.

Para diminuir a dispersão dos dados e permitir a análise, foi utilizado o aplicativo VantagePoint², agregando-se os dados nos seguintes grupamentos: Doutorado, Mestrado, Especialização, Graduação. Em cada grupamento, identificou-se Área de conhecimento, Cargos agrupados por Áreas e Lotação Atual.

Para determinar os grupamentos por Grandes áreas de conhecimento científico, foi utilizada a tabela de classificação das grandes áreas do conhecimento científico segundo o CNPq, por ser reconhecida e para permitir diminuir a dispersão dos dados da base de dados, utilizando-se o Vantage Point para agrupamentos em atividades afins.

O CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) utiliza uma classificação oficial das grandes áreas do conhecimento científico no Brasil, que serve como base para avaliações de projetos de pesquisa, currículos acadêmicos (como o Lattes) e editais. Essa classificação é conhecida como Tabela de Áreas do Conhecimento e está estruturada em três níveis: Grande Área, Área e Subárea. O

² O **VantagePoint** é uma ferramenta poderosa de mineração de texto desenvolvida pela Search Technology. Ele é projetado para ajudar na descoberta de conhecimento em grandes volumes de dados, como bancos de patentes e literatura científica. O VantagePoint permite que os usuários compreendam rapidamente e naveguem através de resultados de pesquisas extensas, oferecendo uma perspectiva diferenciada para análise de informações. O software trabalha com dados de texto estruturados, realizando a importação, limpeza, análise e geração de relatórios.

agrupamento da formação dos servidores nas Grandes áreas do Conhecimento foi a solução encontrada para permitir a análise e conferir credibilidades aos resultados.

As grandes áreas do conhecimento segundo o CNPQ são:

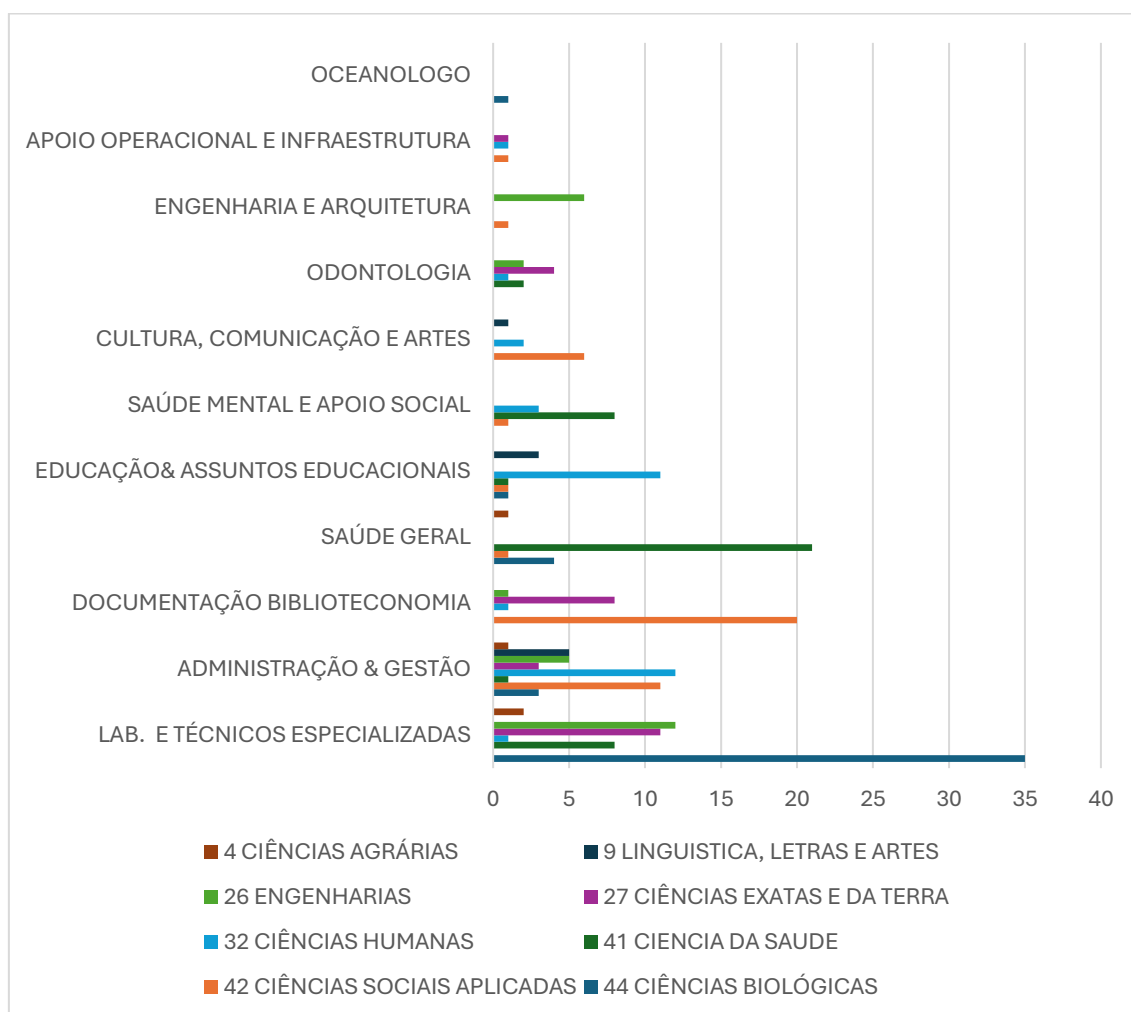
1. Ciências Exatas e da Terra (Matemática, Física, Química, Geologia, Astronomia e outras)
2. Ciências Biológicas (Biologia, Biomedicina, Microbiologia, Genética, Ecologia e outras)
3. Engenharias (Civil, Mecânica, Elétrica, Química, Engenharia de Produção e outras)
4. Ciências da Saúde (Medicina, Enfermagem, Odontologia, Farmácia, Fisioterapia e outras)
5. Ciências Agrárias (Agronomia, Medicina veterinária, Zootecnia, Engenharia Florestal, Engenharia Agrícola e outras)
6. Ciências Sociais Aplicadas (Administração, Direito, Economia, Comunicação Social, Serviço Social e outras)
7. Ciências Humanas (História, Geografia, Filosofia, Sociologia, Pedagogia e outras)
8. Linguística, Letras e Artes (Letras, Linguística, Artes Visuais, Música, Teatro)
9. Multidisciplinar (Ciências Ambientais, Educação, Estudo de Gênero, Desenvolvimento Sustentável, Estudos interdisciplinares)

No resultado agregado por formação, identificamos 225 (duzentos e vinte e cinco) servidores com Doutorado, 365 (trezentos e sessenta e cinco) servidores com Mestrado, 446 (quatrocentos e quarenta e seis) servidores com Especialização e 684 (seiscentos e oitenta e quatro) servidores com nível de Graduação, perfazendo um total de 1.720 (mil setecentos e vinte) servidores graduados e pós-graduados. Constata-se que, dos 2.682 servidores do quadro técnico-administrativo da Instituição, 64% (sessenta e quatro por cento) concluíram o ensino superior, enquanto 962 (novecentos e sessenta e dois), equivalentes a 36%, completaram o ensino médio.

Com relação às funções remuneradas, em particular as Funções Gratificadas -FG ocupadas por técnicos administrativos são mais relacionadas à Administração Central da (Reitoria) e as Centros Acadêmicos. Eis que a legislação muda muito em determinadas áreas, dificultando a alocação de servidores em áreas como licitações e contratação de

servidores por concurso público, dificultando uma maior rotatividade no exercício de funções gratificadas.

Figura 3 – Doutorado - Área de conhecimento x Cargo

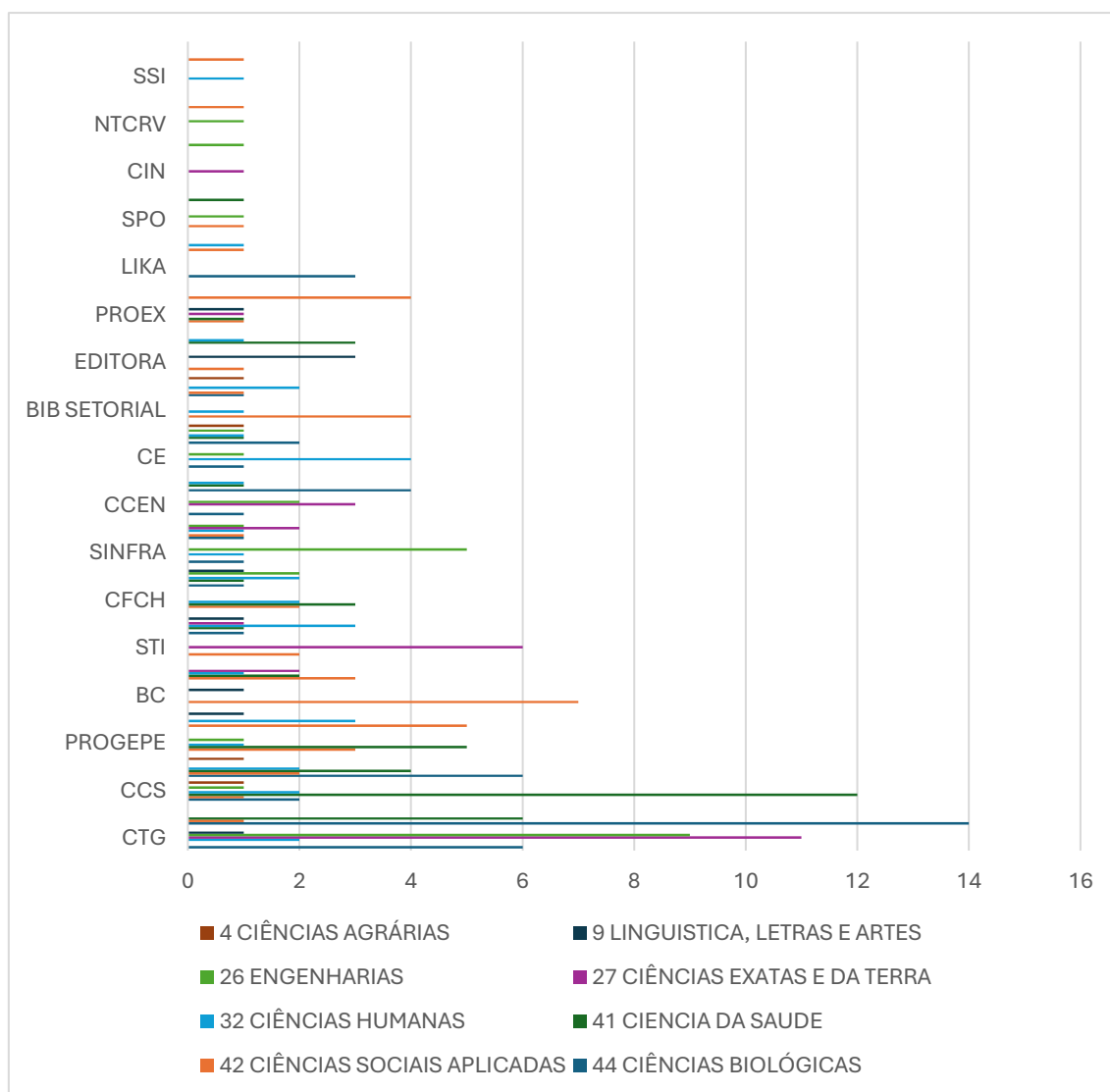


Fonte: Elaboração do autor (2025)

Observa-se, na maioria dos casos, a adequação dos cargos às respectivas áreas de conhecimento. Destaca-se a formação em Ciências Biológicas de 44 servidores atuando como Técnicos de Laboratório e Técnicos Especializados. Na área de Ciências da Saúde identificam-se 41 servidores com titulação de doutorado, especialmente nas subáreas de Medicina e Enfermagem. Já em Ciências Sociais Aplicadas, 42 servidores possuem doutorado, com ênfase no cargo de Bibliotecário. Por fim, na área de Ciências Humanas, há registro de 32 doutores, destacando-se os servidores ocupantes da função de Técnico em Assuntos Educacionais. Os servidores da carreira técnica possuem doutorado que não se configuram em exigência para cargo que ocupam. Os motivos para essa busca de qualificação podem ser variados, podendo ser, desde a busca de

melhoria salarial por meio do Incentivo à Qualificação, como também qualificar-se para atuar futuramente na carreira de docente ou de pesquisador. Sugerimos pesquisas qualitativas para compreensão melhor deste fenômeno.

Figura 4 – Doutorado - Área de conhecimento x Lotação

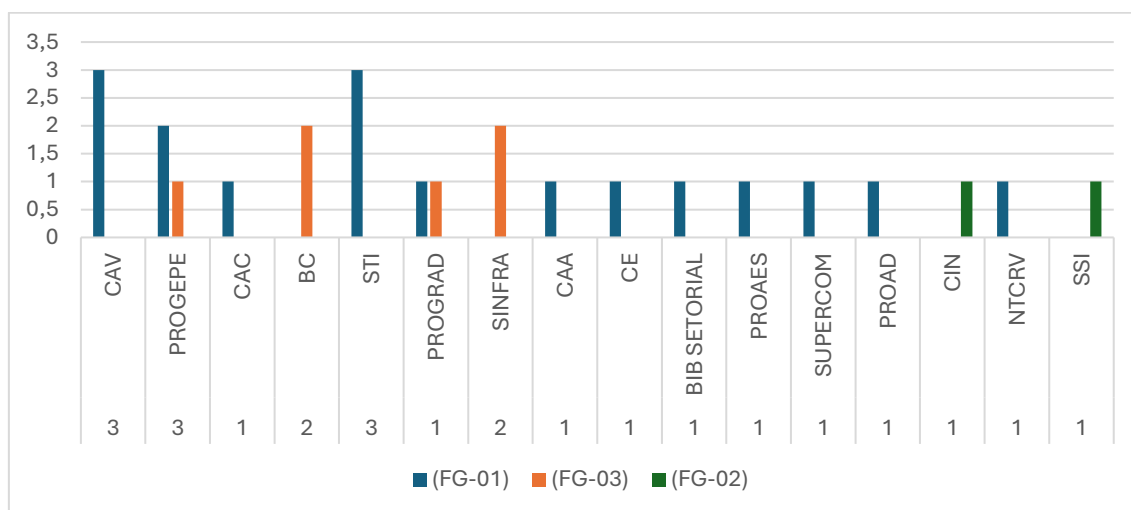


Fonte: elaboração do autor (2025)

Na figura 5, observa-se que também há convergência entre a área de formação do doutorado e a lotação do servidor. Por exemplo, técnicos de laboratório de Química, possuem doutorado em Química. No CCS temos 44 servidores com doutorado em Ciências Biológicas. No CTG temos 26 técnicos com doutorado em Engenharia. Nas Ciências Exatas e da Terra, temos um contingente de 27 doutores, sendo a maioria lotada no STI, com formação e doutorado na área. Na Biblioteca Central estão alocados parte

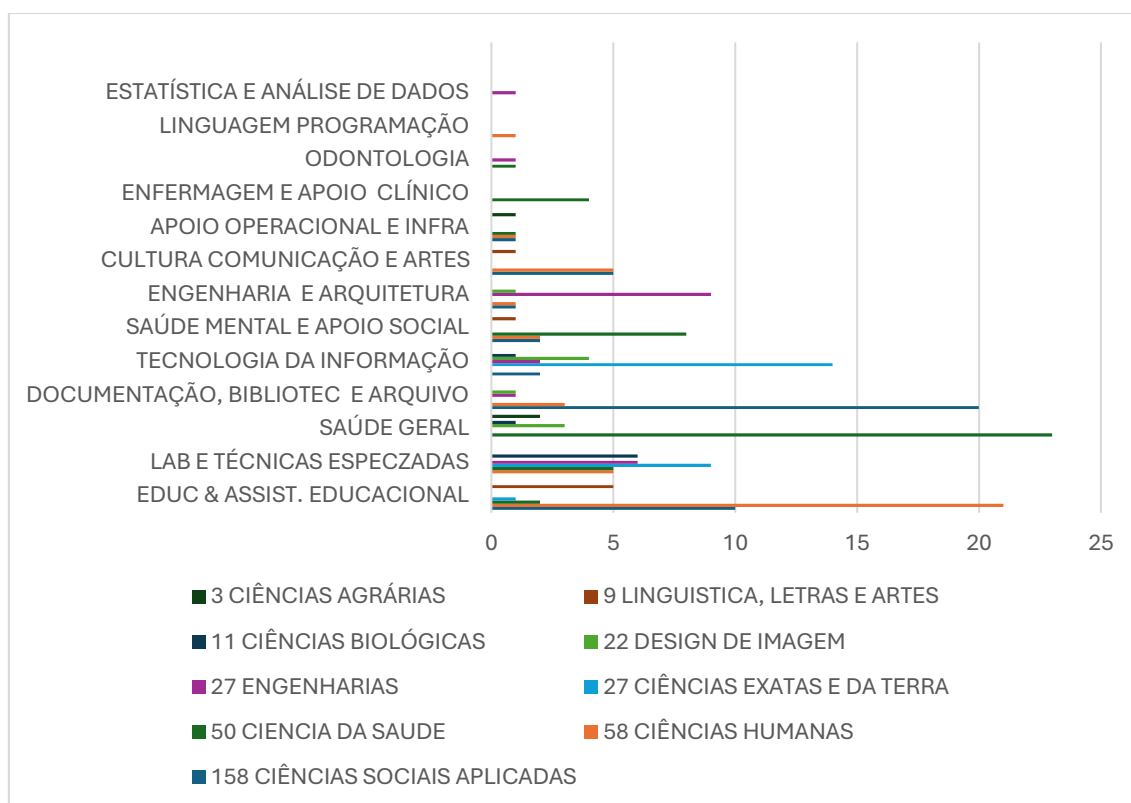
significativa dos 42 doutores em Ciências Sociais e Aplicadas, com doutorado em Biblioteconomia. A busca por convergir a área de formação com a lotação dos servidores técnicos podem trazer vantagens para o exercício das suas atividades e maior facilidade para ingressar nos programas de Pós-Graduação cujo aos Departamentos estão vinculados. Sugerimos estudos qualitativos para melhor compreensão deste fenômeno.

Figura 5 – Doutorado - Função gratificada x lotação



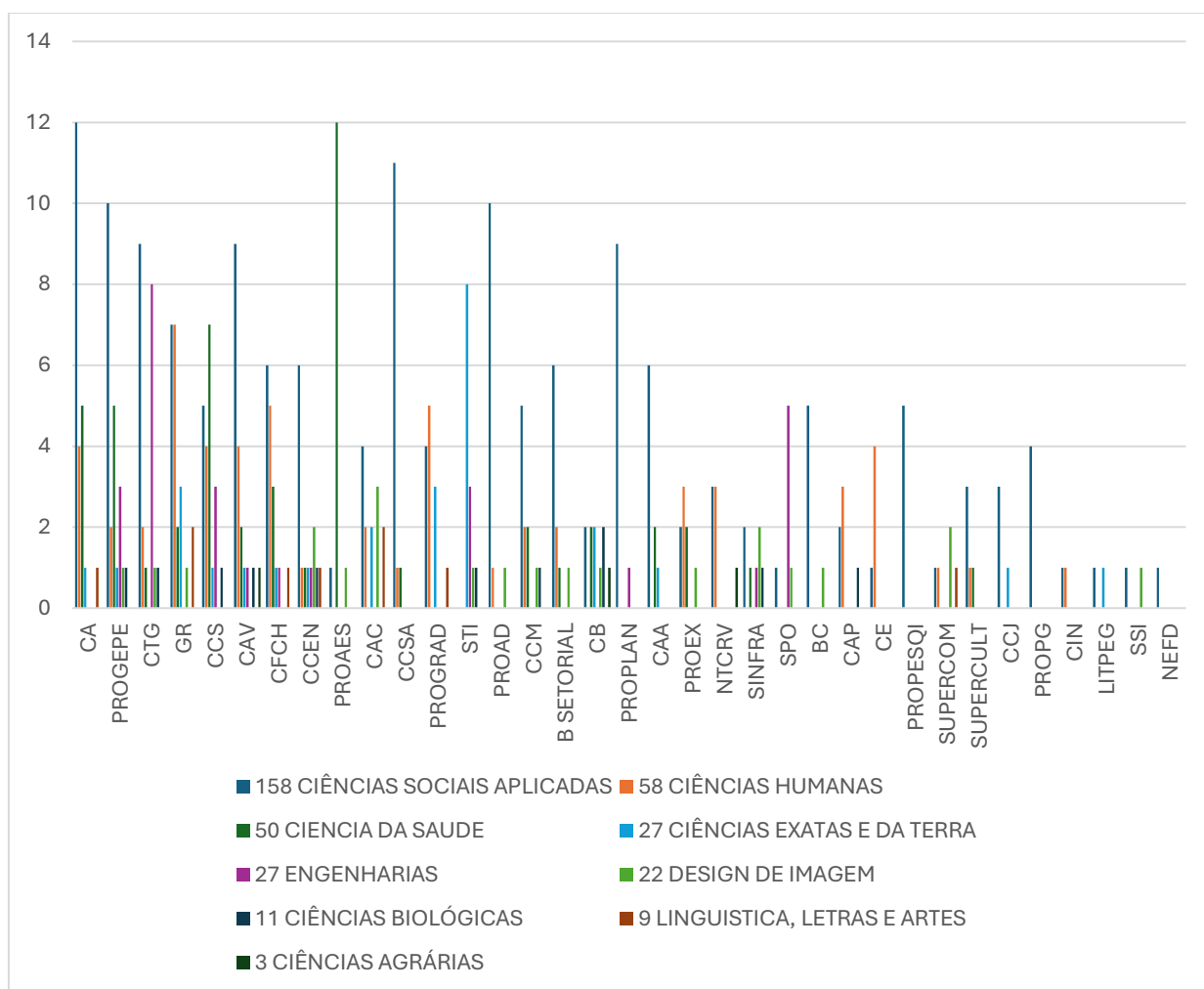
Fonte: elaboração do autor (2025)

Há um contingente de 26 servidores técnicos com doutorado exercendo a Função Gratificada 1. Não foi identificada a correlação entre o exercício FG e o título de doutorado, nem a lotação, uma vez que as FG estão mais relacionadas ao servidor ocupa e exerce atividades de direção, chefia, assessoramento, ou outras, que demandam atividades adicionais e não são inerentes aos cargos e funções.

Figura 6 – Mestrado – Área de conhecimento x Cargo

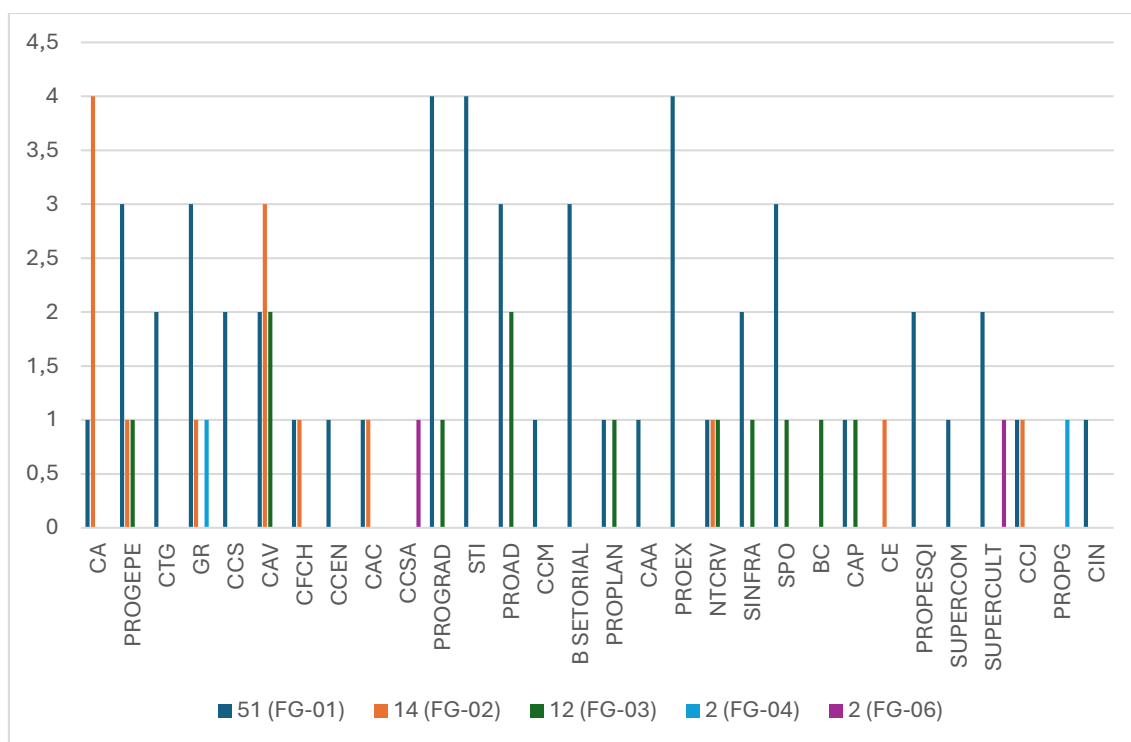
Fonte: elaboração do autor (2025)

Verificou-se adequação dos cargos à área de conhecimento e os cargos na grande maioria dos casos dos servidores com Mestrado. Por exemplo, nos cargos específicos da área de Saúde, como enfermeiro, há servidores com mestrado em Enfermagem. Destaca-se a formação em Ciências Exatas e da Terra, cuja maioria dos 27 exercem cargos na área de Tecnologia da Informação. Dos 50 Mestres em Ciências da Saúde, 23 estão exercendo cargos de Saúde em Geral. Dos 27 Mestres em Engenharia, quase todos estão exercendo em cargos na Área de Engenharia e Arquitetura. Com formação na Área de Ciências Humanas, temos do total de 58 servidores, 22 exercem os cargos em Educação e Assistência Social, se tratando, neste caso, de Técnicos em Assuntos Educacionais.

Figura 7 – Mestrado – Área de conhecimento x Lotação

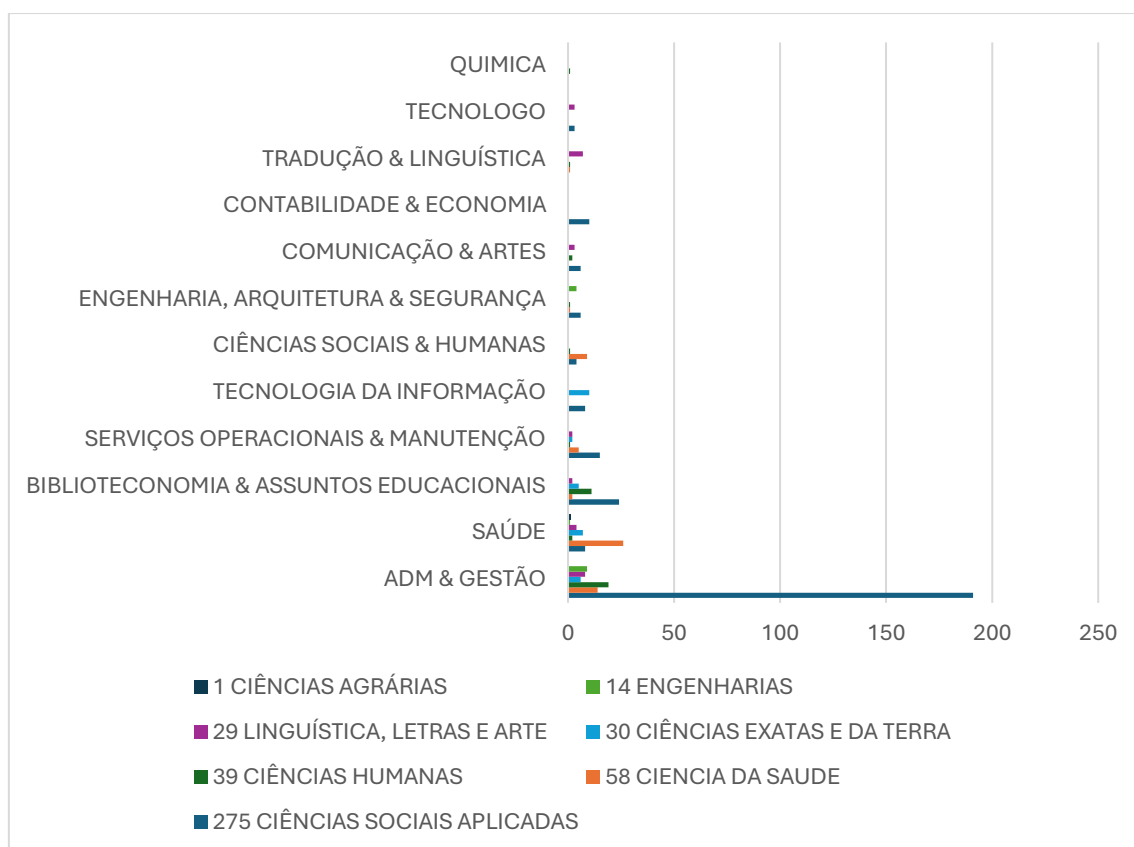
Fonte: elaboração do autor (2025)

Na figura 8, entre a área de formação e a lotação do servidor, também identificamos adequação entre os dois parâmetros. No Centro Acadêmico do Agreste, a maioria dos servidores com mestrado tem formação na área de Ciências Sociais e Aplicadas (12). No Centro Acadêmico de Vitória de Santo Antão, são 9 servidores nessa Área. Identificamos um total de 158 mestres na Área de Ciências Sociais Aplicadas distribuídos em várias unidades administrativas da Universidade e nos Centros Acadêmicos do Agreste e de Vitória de Santo Antão. Por outro lado, nas Ciências Exatas e da Terra, os 27 mestres lotados na STI possuem formação da área de TI.

Figura 8 – Mestrado – Função Gratificada x Lotação

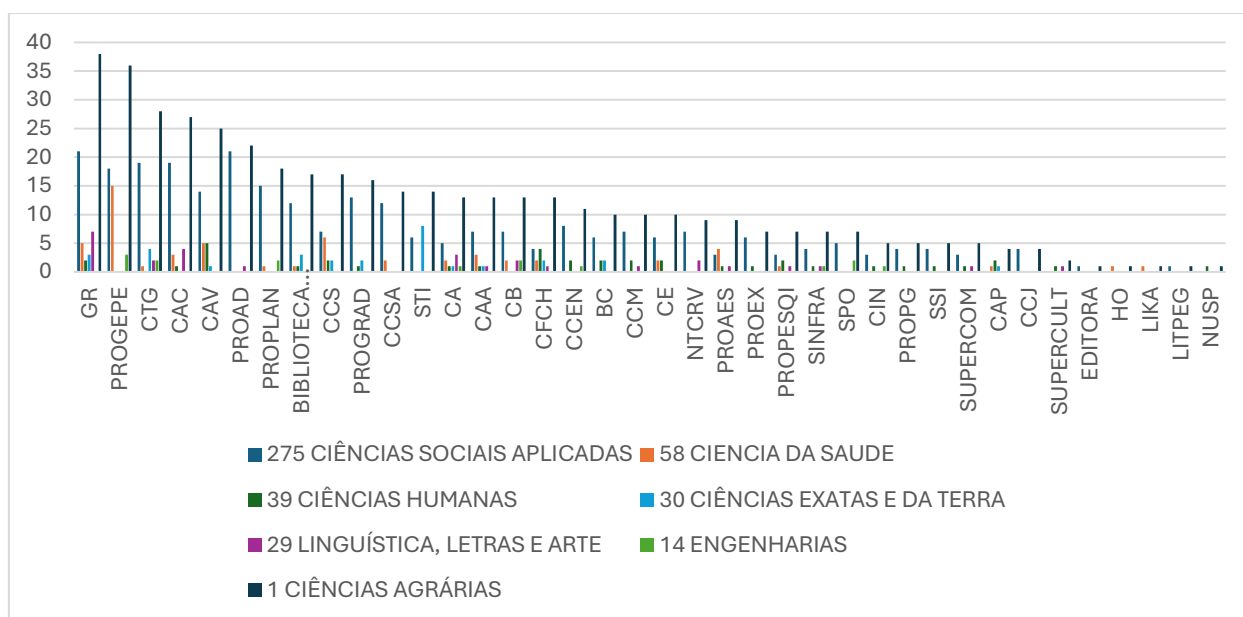
Fonte: elaboração do autor (2025)

Os servidores técnicos com mestrado estão exercendo a FG-01 em sua grande maioria (51). Isso pode ser explicado pela maior disponibilidade em relação às demais FG. Há uma distribuição equilibrada de mestres com função gratificada na maioria das unidades de lotação da UFPE. Porém, a exemplo do doutorado, não foi identificada a correlação entre o exercício FG e o título de mestrado, nem a lotação, uma vez que as FG estão mais relacionadas ao servidor ocupa e exerce atividades de direção, chefia, assessoramento, ou outras, que demandam atividades adicionais e não são inerentes aos cargos e funções.

Figura 9 – Especialização – Área de Conhecimento x Cargos

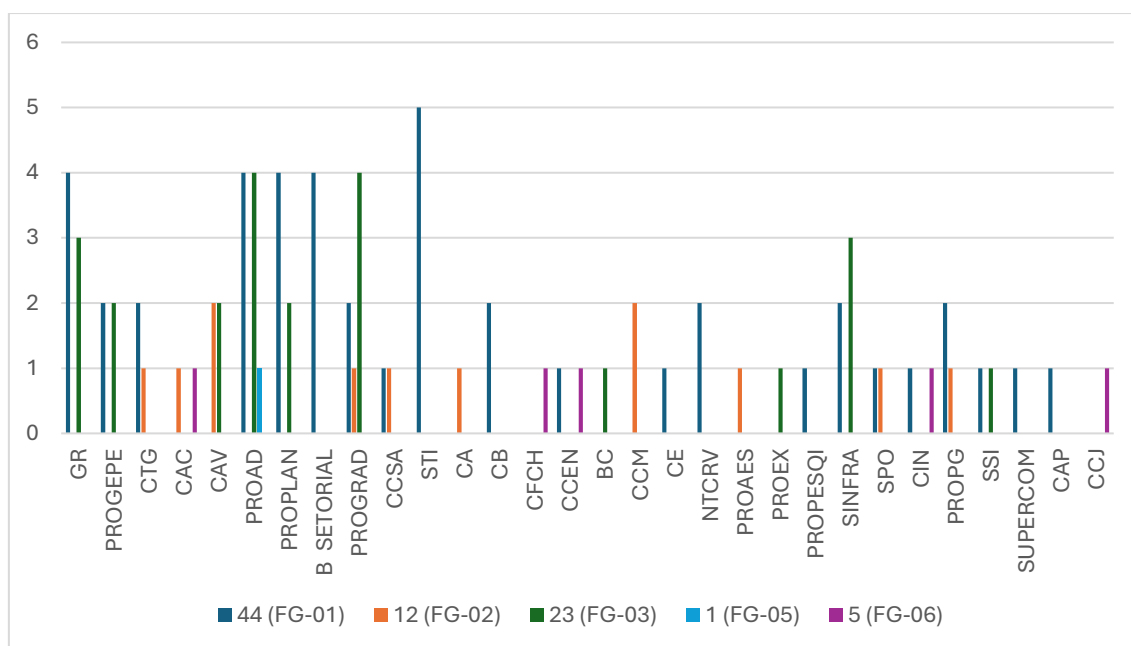
Fonte: elaboração do autor (2025)

A maioria dos técnicos com especialização atua em cargos ligados à Administração e Gestão, tendo se qualificado na área de Ciências Sociais Aplicadas, o que evidencia a coerência entre os cargos ocupados e a área do conhecimento em que se formaram. Muitos destes servidores exercem funções mais generalistas como Assistentes em Administração.

Figura 10 – Especialização – Área de Conhecimento x Lotação

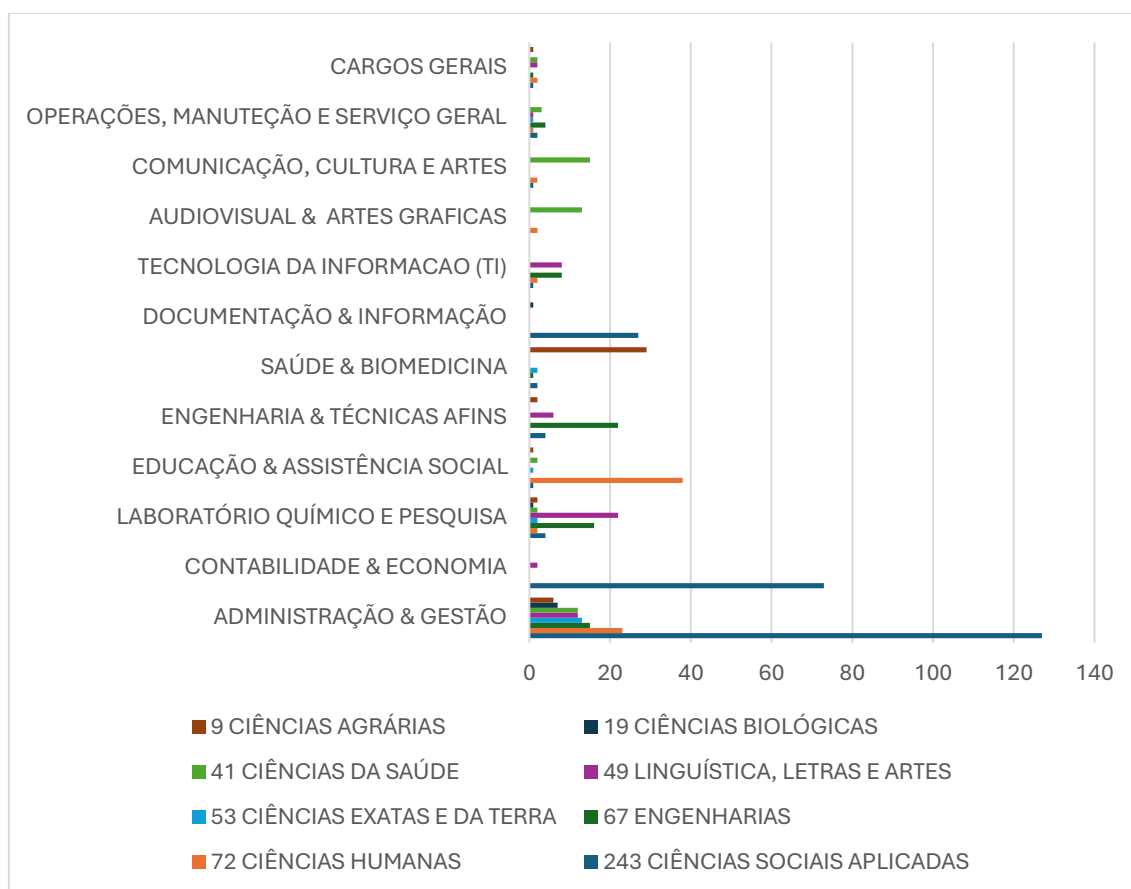
Fonte: elaboração do autor (2025)

A maioria dos servidores técnicos fez especialização na Área de Ciências Sociais Aplicadas (275) e estão distribuídos com relativa uniformidade nas unidades administrativas da Universidade, evidenciando coerência entre Área de Conhecimento e unidades de Lotação. São 58 com formação em Ciências da Saúde e lotados no Centro de Ciências da Saúde e Centro de Ciências Biológicas

Figura 11 – Especialização – Função Gratificada x Lotação

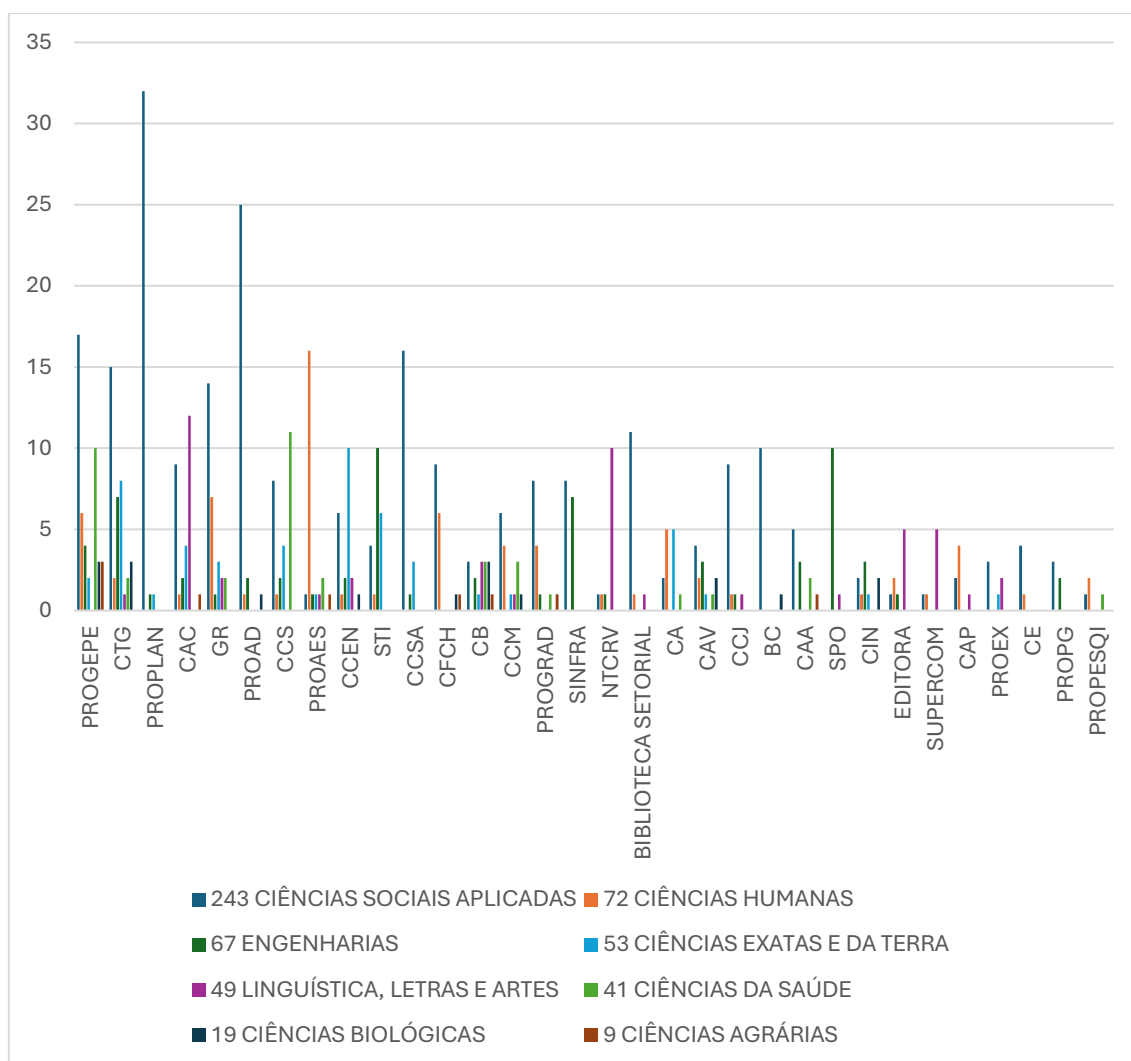
Fonte: elaboração do autor (2025)

Dos servidores da carreira técnica que possuem especialização, a maioria (44) está exercendo a FG-01. Aqui também não foi identificada a correlação entre o exercício FG e o título de especialização, nem a lotação, uma vez que as FG estão mais relacionadas ao servidor ocupa e exerce atividades de direção, chefia, assessoramento, ou outras, que demandam atividades adicionais e não são inerentes aos cargos e funções.

Figura 12 – Graduação – Área de conhecimento x Cargo

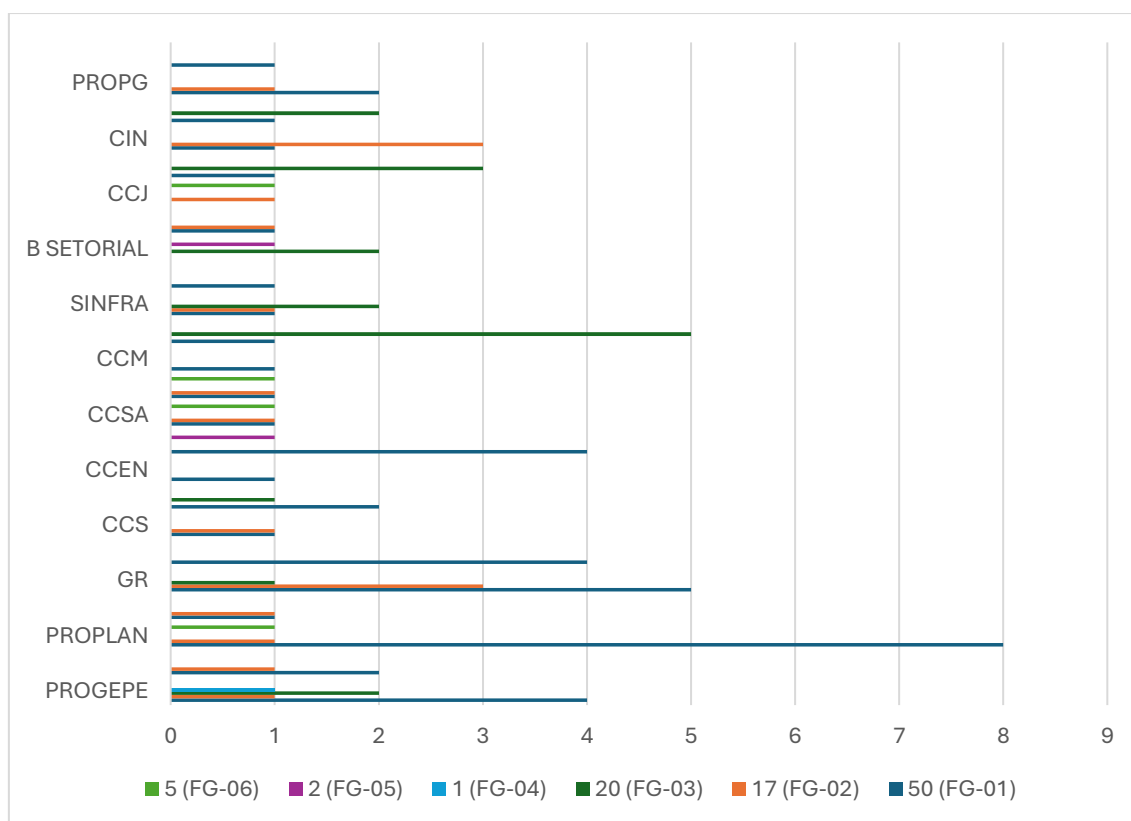
Fonte: elaboração do autor (2025)

A maioria dos servidores possui graduação da Área de Ciências Sociais Aplicadas (243), dos quais 127 exercem cargos em Administração e Gestão, e 73 atuam nas áreas de Contabilidade e Economia, demonstrando adequação entre formação e função exercida. Já entre os 72 servidores formados em Ciências Humanas, 38 desempenham atividades relacionadas à Educação e Assistência Social.

Figura 13 – Graduação – Área de conhecimento x Lotação

Fonte: elaboração do autor (2025)

A maioria dos servidores técnicos possui graduação (243) e especialização (275) na Área de Ciências Sociais Aplicadas (275), estando distribuídos principalmente nas unidades administrativas da PROPLAN (32 servidores), PROAD (25) e nas demais unidades, som relativa uniformidade. A PROAES concentra 16 dos 72 servidores com formação em Ciências Humanas.

Figura 14 – Graduação – Função Gratificada x Lotação

Fonte: elaboração do autor (2025)

Os servidores técnicos que estão exercendo a FG-01, possuem sua grande maioria a formação em Graduação. As FG-01 estão concentradas entre servidores graduados na PROPLAN (8), PROGRAD (5), STI (4), CCM (5) e distribuídas uniformemente nas demais unidades administrativas. Porém, não foi identificada a correlação entre o exercício FG e formação em graduação, nem a lotação, uma vez que as FG estão mais relacionadas ao servidor ocupa e exerce atividades de direção, chefia, assessoramento, ou outras, que demandam atividades adicionais e não são inerentes aos cargos e funções.

4.2 PESQUISA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Atendendo a recomendação da Comissão de Ética em Pesquisa da Universidade, os questionários da Pesquisa foram enviados para os e-mails institucionais dos servidores contendo uma explicação da realização da pesquisa e contendo orientações para o envio das respostas acessando o link da pesquisa no Google Formulários. Na base de dados constaram 2.682 (dois mil seiscentos e oitenta e dois), dos quais

obtivemos o e-mail institucional de apenas 2.074 (dois mil e setenta e quatro) servidores. e para esses foram enviadas mensagens.

Uma limitação da pesquisa foi o número significativo de 608 servidores que não possuem e-mail institucional ou não foram cadastrados na base de dados da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida, dos quais a grande maioria está no grupamento de Assistentes de Administração (191), Auxiliar de Administração (15), Técnico em TI (28), Técnico em Laboratório (43), Técnico em Contabilidade (38), e nas funções de apoio como Vigilante (108) e Servente de Limpeza (21). Para realizarmos pesquisa com esses grupos, em sua maioria de carreiras de nível médio, foi necessária uma atualização cadastral de todos os servidores. Por outro lado, a não-participação de alguns servidores, como os cargos em extinção como vigilância e limpeza, acabou homogeneizando a amostra e não prejudicou a pesquisa.

Os respondentes aos questionários foram 388 servidores. Para o cálculo da amostra mínima representativa para inferência estatística, utilizamos a fórmula ajustada para populações finitas, (conforme item 3.2.1 acima) e obtivemos o quantitativo mínimo aceito de 384 respostas. Ou seja, a nossa pesquisa atingiu e superou a quantidade mínima de respostas necessárias para realizarmos inferências estatísticas.

Os dados foram coletados entre os dias 13/05/2025 e 13/06/2025.

Durante o período da pesquisa, enviamos e-mails semanalmente, para estimular as respostas. Ao final do período foram coletadas 388 respostas aos questionários enviados. O arquivo gerado em planilha segue em anexo.

A seguir apresentamos os resultados e comentários para cada questão respondida.

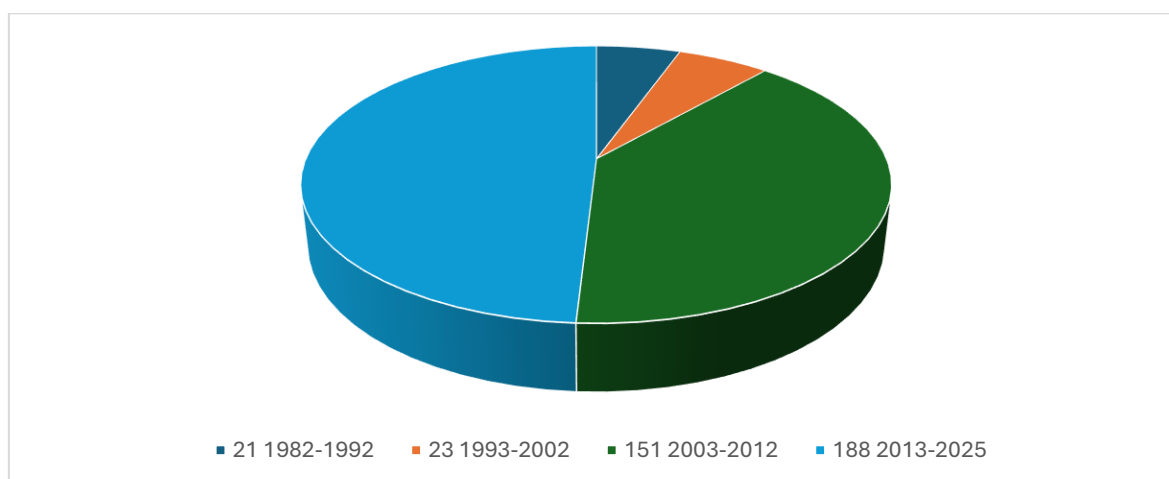
Questão 1 - Você concorda em participar livremente como voluntário (a) nesta pesquisa

Figura 15 – Concordância em participar da pesquisa de satisfação

Fonte: elaborado pelo autor (2025)

Dos 388 questionários respondidos, 387 concordaram em participar e apenas 1 não concordou em participar, o que demonstra um alto engajamento dos respondentes.

Questão 2 - Qual a sua data de posse na UFPE?

Figura 16 – Ano de ingresso na UFPE

Fonte: elaborado pelo autor (2025)

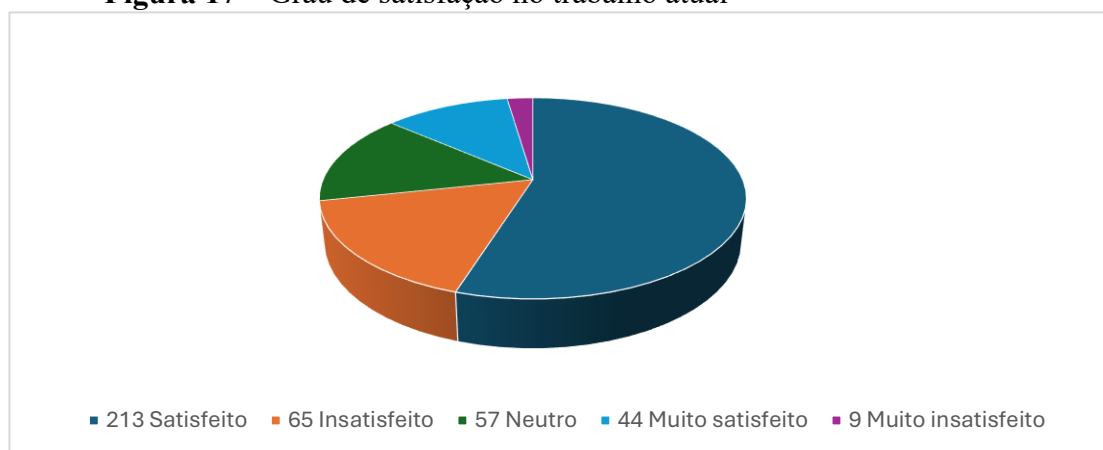
O quantitativo de 98% da amostra declarou data de ingresso na UFPE. A maioria dos respondentes (12,01%) tomou posse no ano de 2012 e ano de 2014 (9,40%).

No recorte entre décadas, 5,48% ingressaram entre 1982-1992, 6,01% ingressaram entre 2003-2012, 39,43% ingressaram entre 2003-2012 e 49,09% ingressaram na Universidade entre 2013-2025.

Com base neste cenário, podemos inferir que a política de gestão de pessoas da Universidade deverá contemplar estratégias voltadas à manutenção e ao aprimoramento da satisfação profissional entre os servidores técnicos. Isso se justifica pelo fato de que mais de 90% desses servidores ainda têm até 20 anos de serviço pela frente. Ademais, considerando os impactos da última Reforma da Previdência Social e a tendência de elevação da idade mínima para aposentadoria nas próximas décadas, observa-se que a maioria enfrentará uma trajetória profissional extensa antes de concluir sua carreira.

Questão 4 - Qual o seu nível de satisfação no trabalho?

Figura 17 – Grau de satisfação no trabalho atual



Fonte: elaborado pelo autor (2025)

O percentual de satisfeitos (54,9%) e de muito satisfeitos (11,34%), somados obtém-se um índice de 66,24% satisfeitos no local atual de trabalho. Ou seja, cada quatro servidores quase três estão satisfeitos no local de trabalho. Considerando ainda os neutros (14,69%), chegaremos ao percentual de 80,93%. Portanto, um grau elevado de satisfação no ambiente de trabalho.

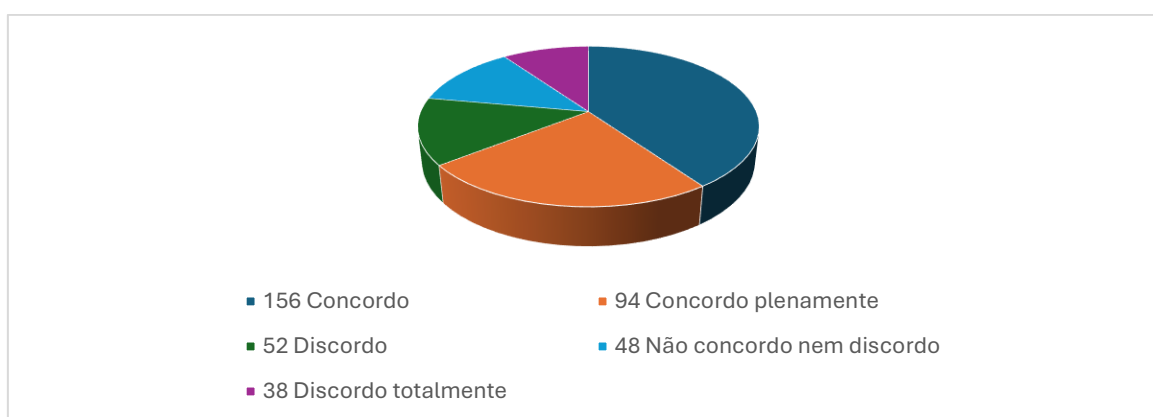
Questão 5 - Que importância você atribui à relação entre as tarefas que você realiza e a sua formação acadêmica?

Figura 18 – Importância da relação entre a tarefa executada e a formação

Fonte: elaborado pelo autor (2025)

Entre os que consideram importante (40,46%) e muito importante (34,54%) a formação para a execução das tarefas, obtém-se o percentual de 75% dos servidores. Isso denota que o grupamento que respondeu a pesquisa considera importante a relação entre a necessidade de a formação estar de acordo com a necessidade de desempenho da tarefa.

Questão 6 - Atualmente você realiza tarefas que têm relação com a sua formação acadêmica:

Figura 19 – relação entre as tarefas atuais e a formação acadêmica

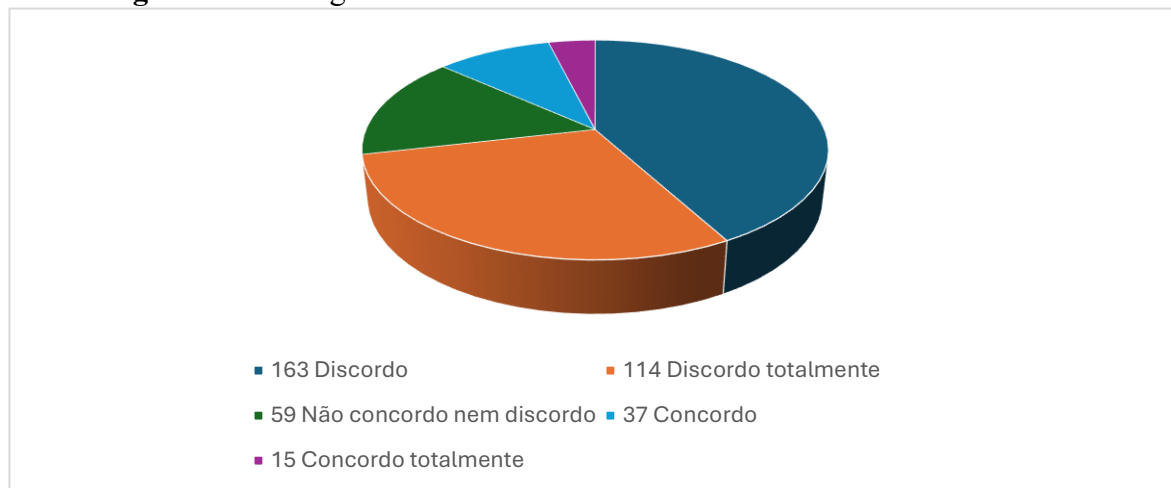
Fonte: elaborado pelo autor (2025)

Concordaram com a assertiva 40,21%. 24,23% concordaram plenamente que realizam as tarefas de acordo com a sua formação. Considerando os que concordam e concordam plenamente, temos o percentual de 64,43% que estão realizando as tarefas de acordo com sua formação acadêmica. Se incluirmos aqueles que não concordam nem

discordam, chegamos ao percentual de 76,8%, um grau elevado de concordância com a realização de tarefas compatíveis com o grau de formação do servidor.

Questão 7 - Você não gosta de executar as tarefas que seu cargo exige:

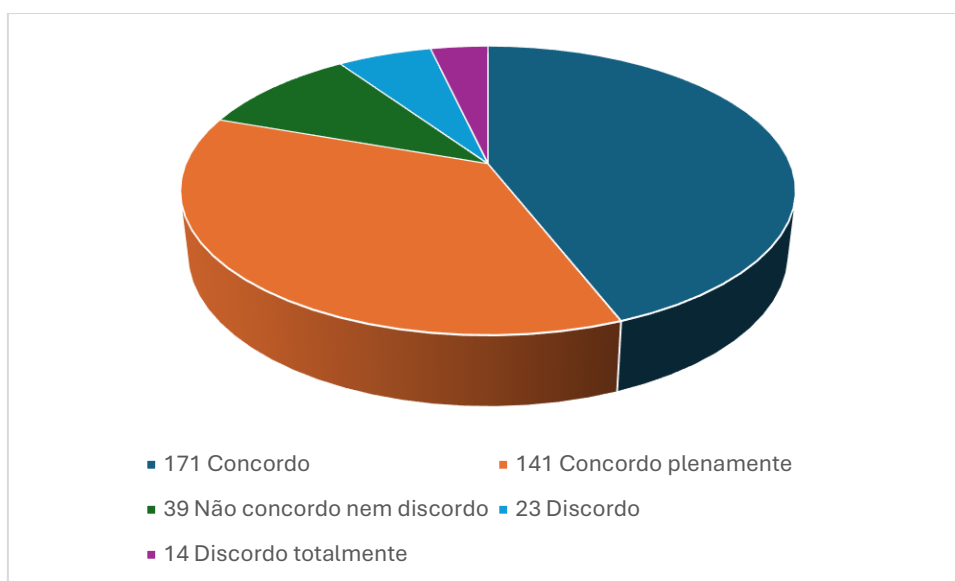
Figura 20 – Não gosta de executar as tarefas atuais



Fonte: elaborado pelo autor (2025)

Discordam dessa assertiva 42,01%, e 29,38% discordam totalmente. Considerando-se os que discordam e discordam totalmente, temos que 71,39% dos servidores concordam que gostam de executar as tarefas que realizam atualmente. Considerando-se o percentual que nem discorda, nem concorda, chegamos a 86,60% dos servidores que não se sentem confortável com as tarefas que realizam.

Questão 8 - Você gosta de trabalhar na sua unidade de lotação atual:

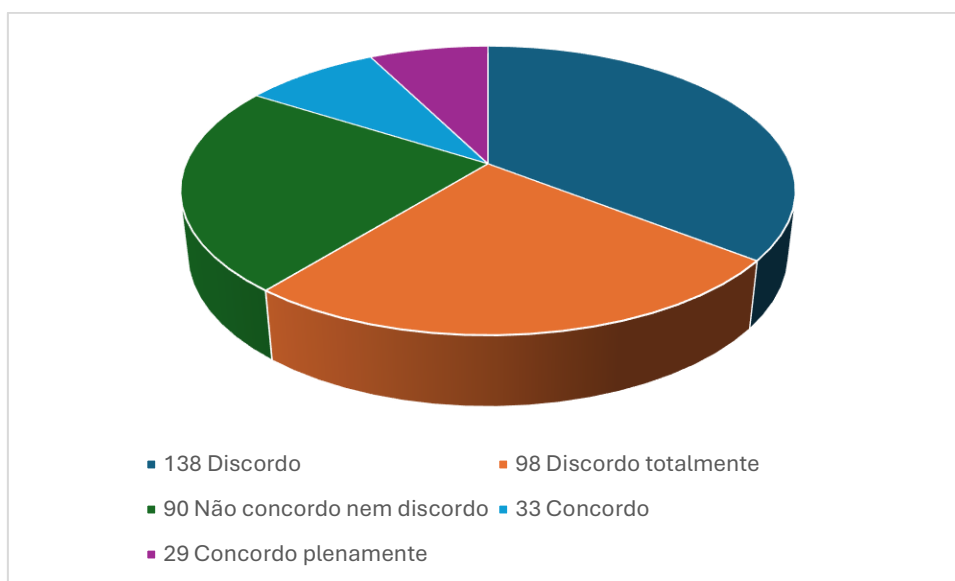
Figura 21 – Gosta de trabalhar na unidade atual

Fonte: elaborado pelo autor (2025)

Dos respondentes, 44,07% concordam com a assertiva, enquanto 36,34% concordam plenamente. Entre os que concordam e concordam plenamente, temos muita concordância em trabalhar na unidade atual (80,41%).

Entre os que discordam temos 5,93% e discordam totalmente 3,61%, perfazendo 9,54% não gostam de trabalhar na unidade atual.

Questão 9 - Você gostaria de trabalhar em outra unidade de lotação:

Figura 22 – Gostaria de trabalhar em outra unidade

Fonte: elaborado pelo autor (2025)

Discordam da assertiva 35,57%, discordam totalmente 25,26%. Somados os dois grupos se obtém 60,82% que não gostariam de trabalhar em outra unidade. O grupo que não concorda nem discorda representa 23,20%.

Entre os que gostariam de trabalhar em outra unidade, 8,51% concordam e 7,47% concordam plenamente. Se somarmos esses dois grupos temos 15,98% dos servidores que gostariam de mudar de local de trabalho, ou 60 servidores de um total de 388 que responderam a pesquisa. Trata-se de um número significativo, que merece atenção das unidades de gestão de pessoas.

Questão 10 - Se você respondeu Concordo ou Concordo plenamente, especifique a seguir, em qual unidade você gostaria de trabalhar:

Resumimos as respostas dos que desejam mudar de local de trabalho no quadro a seguir:

Quadro 2 – Áreas que o servidor gostaria de trabalhar com comentários

QTD	ÁREA QUE GOSTARIA DE TRABALHAR COMENTÁRIOS	Concordo	Concordo plenamente
3	STI	1	2
2	CENTRO DE EDUCAÇÃO	1	1
2	EDITORIA	1	1
2	PROGEPE	2	
1	A dificuldade no trabalho está sendo com a chefia que não considera em nenhum momento a opinião técnica do servidor técnico. Recentemente foi contratado um CLT para ser chefe de um setor. Então essa gestão tem sido bem difícil. Meu cargo como está suspenso não é possível entrar no edital de remoção. Já enviei há alguns anos solicitação para saída do setor mas a PROGEPE deixou por conta da diretoria. Encontrei alguns lugares para ir como SPO e CBM, mas precisa de alguém para trocar de vaga, o que nem sempre o outro setor tem alguém para disponibilizar. Então sigo esperando...		1
1	ACADEMICA	1	
1	Acho que seria válido que qualquer TAE pudesse fazer uma espécie de rodízio na UFPE e trabalhar em qualquer setor ou centro acadêmico por alguns meses pelo menos, isso deixaria a nossa vida mais dinâmica e permitirá que conhecêssemos mais pessoas e também como é o funcionamento de outros setores da Universidade. Me sinto presa no mesmo setor há 11 anos e não posso sair de onde estou, pois, a UFPE não permite.	1	
1	ADMINISTRAÇÃO CENTRAL	1	
1	Ainda não sei, mas gostaria de sair dessa unidade		1

1	Algum local que o pró-reitor / diretor saiba o que é e como praticar a gestão estratégica de pessoas	1	
1	Algum lugar em que eu fizesse trabalhos de comunicação e arte gráficas.		1
1	Algum setor que trabalhasse diretamente com Saúde Pública e pesquisa na área.	1	
1	Alguma que seja no campus e que seja 6h, pois na minha já foi assim e por mudança no quantitativo de funcionários por parte do pró-reitor, perdemos as 6h e passamos a trabalhar 8h por dia		1
1	CCSA	1	
1	Cedido a outro órgão que pague uma gratificação decente, sem a costumeira politicagem da UFPE		1
1	Centro Acadêmico de Vitória – CAV	1	
1	CTG - Depto. de Engenharia Biomédica		1
1	Dentro do Campus e preferencial com carga horária de 6h, já que já trabalhei assim e por mudanças promovidas pela gestão, perdemos as 6h de flexibilização		1
1	Diretoria de Ações afirmativas - Núcleo de Acessibilidade - Apoio Educacional à Pessoas com Altas Habilidades e Superdotação		1
1	Diretoria de Relações Internacionais ou Departamento de Arqueologia (se não houvesse risco de perseguição neste setor)	1	
1	Diretorias ou pró reitorias		1
1	Em alguma em que fosse valorizado e tivesse os recursos necessários, talvez no STI.		1
1	Em alguma que não fosse gerenciada por docentes, o que, no âmbito das Universidades Federais, é um tanto quanto impossível.	1	
1	Em área que pudesse colocar em prática o trabalho de conclusão de curso, vinculado à gestão pública, melhoria da qualidade de vida das pessoas e da sociedade brasileira.	1	
1	Excelente ambiente		1
1	FACULDADE DE DIREITO		1
1	Gostaria de atuar na área da saúde ou especificamente com fonoaudiologia, o que é compatível com minhas experiências profissionais anteriores e com minhas pós-graduações.		1
1	Gostaria de trabalhar com gestão de pessoas, em setores da PROGEPE	1	
1	Gostaria de trabalhar em alguma unidade mais relacionada com questões acadêmicas, como coordenação de curso, PROGRAD, PROPG...		1
1	Gostaria de trabalhar em unidade que aproveitasse melhor as minhas competências acadêmicas, voltadas para gestão da informação.	1	
1	Gostaria de trabalhar nos Núcleos de Estudos e Assessoria Pedagógica (NEAP), localizado em algum Centro Acadêmico do campus Recife.		1
1	Gostaria de trabalhar numa unidade com horário flexibilizado	1	

1	Gostaria somente de não precisar acumular tarefas de atendimento ao público discente (Coordenação de Curso) com tarefas burocráticas de Secretaria de Chefia de Departamento.		1
1	Hospital das Clínicas		1
1	Laboratório central		1
1	Nenhuma em específico, mas poderia ser algum setor no CAC ou no CE, especialmente por serem unidades com jornada flexibilizada de 30h.	1	
1	Não sei	1	
1	Não tenho informação suficiente sobre a natureza do trabalho desenvolvido em outras unidades para informar em qual gostaria de trabalhar.	1	
1	Não tenho uma unidade específica		1
1	Não uma especificamente, mas ter a oportunidade de trabalhar em setores de Cultura e Audiovisual		1
1	Não é possível sonhar, pois a PROGEPE coloca empecilhos à remoção em uma prática autoritária que vai de encontro a outras universidades que têm editais de remoção interna para os servidores de forma institucional	1	
1	Onde fosse um departamento de verdade. trabalhamos em um galpão insalubre e com risco de incêndio.	1	
1	Ouvidora-geral		1
1	Para ficar mais perto de minha família, em Recife; pois estou lotado no CAV.		1
1	Parque Tecnológico da UFPE	1	
1	Por questão de deslocamento, no CAA - Caruaru	1	
1	PROAD	1	
1	PROAES		1
1	Prédio Celso Furtado (antiga SUDENE)	1	
1	Pró-Reitoria de Extensão	1	
1	Sou PCD e gasto muito tempo em transporte público. O CCJ fica mais perto da minha casa		1
1	STI ou algum NATI de algum centro que valorizasse o meu trabalho. Sendo respeitado pela chefia	1	
1	SUPERCOM, ASCOM, DIRCOM. Qualquer unidade em Recife com demanda de editor de imagem.		1
1	Superintendência de Infraestrutura	1	
1	Unidade com PGD Integral	1	
60		33	29

Fonte: elaboração do autor (2025)

A partir das respostas fornecidas, as justificativas para a mudança de local de trabalho podem ser sintetizadas e classificadas da seguinte forma:

Insatisfação com os gestores e o ambiente de trabalho atual: A dificuldade com a chefia é uma queixa recorrente, onde a opinião técnica do servidor não é considerada, e a gestão é descrita como "bem difícil". Há um desejo por um local onde o

trabalho seja valorizado e respeitado pela chefia. Entendemos ser uma aspiração legítima de o subordinado ser respeitado e bem tratado e que o conflito deve ser mediado e superado por um terceiro superior hierárquico a ambos, superior direto e subordinado.

A aspiração por uma gestão que entenda e pratique a gestão estratégica de pessoas é clara, e há uma preferência por não serem gerenciados por docentes, dada a realidade das Universidades Federais. Neste caso, entendemos que a questão pode ser a falta de conhecimentos de gestão pelo docente enquanto gestor, mas não é possível afirmar se o problema é a postura do superior ou subordinado.

Condições físicas do local de trabalho também são um problema, com um relato de um galpão insalubre e com risco de incêndio, e o desejo por um "departamento de verdade". Há casos de insatisfação com o ambiente, como a mudança de um leiaute de sala, ou a troca de um computador, ou o reparo de um aparelho de ar-condicionado, que podem ser mais facilmente resolvidos do que problemas de relacionamento interpessoal.

Há também o desejo de não acumular tarefas de atendimento ao público com tarefas burocráticas. Neste caso, não vemos impedimento de realização dos dois tipos de atividades, desde que o servidor não seja o único que trabalha na área de atendimento e possa ter um tempo reservado para atividades internas ou burocráticas.

Busca por desenvolvimento profissional e alinhamento de competências:

Muitos se sentem presos no mesmo setor por longos períodos (ex: 11 anos) e anseiam por dinamismo e a oportunidade de conhecer outras pessoas e o funcionamento de outros setores através de um rodízio. A criação de um Banco de Talentos pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas poderia responder ao anseios de muitos servidores.

Existe um forte desejo de atuar em áreas que permitam colocar em prática suas experiências profissionais, pós-graduações, trabalhos de conclusão de curso e competências acadêmicas. Isso inclui áreas como saúde e fonoaudiologia, gestão de pessoas, gestão da informação, comunicação e arte gráficas, saúde pública e pesquisa, gestão pública e melhoria da qualidade de vida, cultura e audiovisual, edição de imagem. Nem sempre será possível atender aos anseios de todos os servidores que queiram atuar nas áreas de seu interesse. Pode-se avaliar a possibilidade de participação de servidores interessados em grupos de pesquisa correlacionados às suas competências acadêmicas e experiências profissionais.

Servidores desejam atuar em unidades específicas, como coordenações de curso, PROGRAD, PROPG, PROGEPE, Núcleos de Estudos e Assessoria Pedagógica (NEAP), Diretoria de Ações Afirmativas, Núcleo de Acessibilidade, Diretoria de Relações Internacionais, Departamento de Arqueologia, STI, SUPERCOM, ASCOM, DIRCOM ou NATI.

Melhoria da Qualidade de Vida e Conveniência Pessoal: A proximidade com a família e a redução do tempo de deslocamento são cruciais, especialmente para Pessoas com Deficiência (PCD), que gastam muito tempo em transporte público.

Há um desejo por horários flexibilizados (6h ou jornada de 30h), algo que alguns já tiveram e perderam devido a mudanças na gestão. A implementação da jornada de 30 horas já foi regulamentada pela Resolução nº 17/2021 do Conselho de Administração da UFPE e chegou a ser implementada em vários Centros Acadêmicos. Porém, a universidade foi questionada em auditoria sobre a implementação desse tipo de jornada ter sido autorizada em alguns setores. Foi esclarecido que a jornada de trabalho não é um direito do servidor, mas uma exigência de setores de atendimento, como as secretarias de Cursos de graduação, que exigem expediente de 12 horas ininterruptas. O assunto foi discutido em uma Comissão Interna de Carreira – CIS, com a participação paritária de membros da gestão da universidade e representantes dos servidores.

A preferência por trabalhar dentro do campus também é mencionada.

Frustrações com Barreiras Institucionais e Políticas de Remoção: Existe uma clara insatisfação com a PROGEPE, que coloca empecilhos à remoção e é vista como tendo uma "prática autoritária", em contraste com outras universidades que possuem editais de remoção interna institucionalizados; a impossibilidade de participar de editais de remoção devido a cargos suspensos é uma barreira significativa; A dificuldade em encontrar alguém para trocar de vaga com outro setor também impede a remoção. A criação de um Banco de talentos que possibilite combinar a divulgação de vagas e de servidores interessados em serem removidos, supriria essa demanda.

Há um desejo de serem cedidos a outro órgão que pague uma gratificação decente, sem a "costumeira politicagem da UFPE". As nomeações em funções gratificadas possuem critérios muito amplos, dificultando o atendimento desse tipo de demanda.

Falta de Informação ou Abertura para Mudança Geral: Alguns não têm uma unidade específica em mente, mas expressam um desejo geral de sair da unidade atual.

Outros notam que não têm informação suficiente sobre a natureza do trabalho desenvolvido em outras unidades para fazer uma escolha informada.

Em suma, as justificativas revelam um desejo profundo por valorização profissional, desenvolvimento de carreira, melhores condições de trabalho e qualidade de vida, além de uma frustração com as barreiras burocráticas e a falta de flexibilidade institucional para a mobilidade interna.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa se propôs a analisar a efetividade da relação entre os cargos ocupados, as tarefas a serem executadas, alocação atual, a formação acadêmica e a satisfação dos técnicos administrativos alocados na UFPE.

O problema de pesquisa identificado foi: até que ponto é possível tornar mais efetiva a alocação dos técnicos administrativos da UFPE, compatibilizando cargos ocupados, tarefas a serem executadas, competências requeridas, formação acadêmica e satisfação dos técnicos administrativos da UFPE?

Para responder a essa pergunta, foram estabelecidos os objetivos específicos: Avaliar a satisfação dos técnicos administrativos da UFPE com relação à sua alocação atual, e às tarefas que executam e examinar se os cargos atuais se adaptam às exigências das demandas de tarefas da UFPE.

Nesta pesquisa identificamos a importância da Ciência da Informação para a solução de dificuldades da qualidade da informação, uma vez que os dados foram apresentados com grande dispersão, dificultando a análise por parte do pesquisador. Com o auxílio de software de mineração de dados, reduzimos a dispersão dos agrupando os servidores em quatro grandes grupos de grau de formação: doutorado, mestrado, especialização e graduação. Os cursos realizados pelos servidores também foram agrupados por grandes áreas de conhecimento. Dessas formas, conseguimos fazer as análises e correlações entre cargos, formação, lotação e áreas de conhecimento, concluindo de, de maneira geral, estão alinhados e adequados. No nosso entendimento, essa sinergia mostra que é efetiva a relação entre as variáveis estudadas.

A pesquisa de satisfação no trabalho corrobora a adequação dos cargos, formação, lotação e áreas de conhecimento. Observamos um excelente grau de satisfação (em torno de 75%) dos servidores respondentes à pesquisa, restando a observação que a maior parte dos que não responderam a pesquisa são da carreira administrativa em atividades de apoio ou administrativas, cuja descrição dos cargos é muito genérica. A estes grupamentos poderão ser feitos estudos futuros e mais bem direcionados, tanto sobre o grau de satisfação, quanto adequação das atividades realizadas aos cargos, tornando mais efetiva a alocação dos servidores desses grupamentos funcionais.

Observando-se os resultados ao analisar o Banco de Dados com os dados dos servidores, é elevado o número de servidores com grau de Doutorado (225), com percentual equivalente a 8,3% do total de servidores e de Mestrado (365), equivalente a

13,6% dos servidores analisados. É fato de que uma das motivações para a busca de aperfeiçoamento profissional é a melhoria salarial, com o IQ – Incentivo de Qualificação. Mas este fato não explica todas as motivações dos servidores. Sugere-se a realização de pesquisas qualitativas com esses grupamentos de servidores.

Foram identificadas correlações entre formação acadêmica, cargos, lotação e satisfação no trabalho e cargos, porém não há correlação entre estas variáveis e o exercício de remuneração gratificada, em especial de função gratificada (FG), que são predominantes nos cargos da carreira técnica. Isso ocorre porque nas universidades públicas federais, as funções gratificadas (FG) existem para remunerar servidores que exercem atividades de gestão, chefia assessoramento ou outras atividades específicas que demandam responsabilidades adicionais e não são inerentes ao cargo efetivo. Essas funções são designadas por um período determinado e visam reconhecer e recompensar o desempenho em tarefas que requerem mais dedicação e qualificação.

Dessa forma, após realizada a pesquisa de satisfação com os servidores e analisadas as bases de dados dos servidores com formação, lotação, grau de formação e áreas de formação, consideramos que os objetivos foram plenamente atingidos.

Um limitador já relatado foi a insuficiência de dados cadastrais dos servidores da carreira técnica, em particular as carreiras que exigem a formação de nível médio. Essa dificuldade se apresentou na inexistência de e-mail corporativo de boa parte do grupamento de Assistentes de Administração, do qual faço parte. Auxiliares em Administração, técnicos de laboratório. Em consequência, não pudemos aplicar a pesquisa de satisfação no trabalho por falta da qualidade da consistência nas informações desse grupamento.

Outra limitação foi a inexistência de dados sobre a formação acadêmica dos servidores, justificado em parte por se tratar de cargos de nível médio, por exigência de requisitos no concurso públicos e examinar se os cargos atuais se adaptam às exigências das demandas de tarefas da UFPE. Nesse sentido, as exigências nos editais de concursos públicos, para preenchimento dos cargos são generalistas, e não se sabe a priori se o servidor aprovado possui as competências necessárias à execução das tarefas. Aliás, trata-se de um problema real, não circunscrito à UFPE, mas em todo serviço público. Por outro lado, a falta de um sistema integrado de gestão de pessoas, é um obstáculo para a qualificação dos dados cadastrais dos servidores (existem vários sistemas de gestão de pessoas que não conversam entre si).

Um achado importante foram as respostas dos servidores que declaram que gostariam de mudar de setor de trabalho, sob variados motivos. Esse percentual de 15% é menor em relação a amostra dos respondentes, porém significativo. Os motivos de insatisfação foram agrupados nos seguintes tópicos:

- Insatisfação com gestores e o ambiente de trabalho atual,
- Busca por desenvolvimento profissional e alinhamento de competências,
- Melhoria da qualidade de vida e conveniência pessoal,
- Frustrações com barreiras institucionais e políticas de remoção,
- Falta de informação ou abertura para mudança geral.

Com relação aos perfis profissionais, observa-se que nem sempre a formação acadêmica é compatível com a capacitação necessária para o desempenho da tarefa. Há casos de pessoas que têm formação, mas não têm perfil para o exercício do cargo condizente com a área de formação e preferem atuar na área administrativa, que permite o exercício do cargo em funções mais genéricas. Isso se explica em parte, devido aos critérios de contratação por concurso de servidores da carreira técnica, cuja descrição dos cargos tem o perfil generalista. Por outro lado, a generalização dos cargos permite ao servidor atuar em muitas áreas da universidade. O aprofundamento do estudo sobre perfis profissionais, buscando um equilíbrio entre academicismo e tecnicismo, a nosso ver, é muito relevante e o estudo e estabelecimento de perfis, também poderão ser objeto de estudos futuros.

Sobre o alto grau de qualificação dos servidores da carreira técnica, observado em muitos casos, pode ser problemático, para cargos que exercem atividades de baixíssima complexidade. Por exemplo, um servidor que faz o doutorado pode não querer mais retornar ao local de trabalho anterior, isso pode gerar insatisfação no longo. Uma chave de resposta para isso pode ser a mudança das atividades a serem executadas no futuro, com o advento da Inteligência Artificial. Sugerimos que o assunto também seja objeto de futuros estudos.

A instituição do teletrabalho no âmbito do governo federal e do Ministério da Educação, com a implementação do Programa de Gestão de Desempenho – PGD, deverá provocar impactos na produtividade dos servidores e novos desafios da gestão de pessoas, em particular no segmento de técnicos administrativos, que atuam muitas vezes em áreas administrativas, em setores onde não há atendimento acadêmico. Sugerimos a realização de novos estudos com foco em motivação, aumento da eficiência e na produtividade destes servidores.

A recente reestruturação da carreira dos Técnicos Administrativos em Educação, contida na Lei federal 15141/2025, traz uma série de novidades, entre estas prevista também a aceleração da progressão dos servidores, uma mudança antecipada de padrão de vencimento (salário base), concedida ao servidor, sem esperar o tempo regular de progressão. Se por um lado trata-se de uma conquista salarial, por outro lado teremos em alguns anos muitos servidores que chegarão ao topo da carreira precocemente, mas terão pela frente um longo caminho até a aposentadoria. Isso traz novos desafios para gestão dos servidores técnicos, em participar na questão de motivação. Sugerimos a realização de estudos futuros sobre o tema.

Ainda como sugestão para estudos futuros, identificamos uma demanda de capacitação para o exercício de cargos de gestão, tanto de servidores da carreira técnica, quanto de docentes, que, além de ensino, pesquisa e extensão, exercem cargos de gestão e de liderança.

Como recomendações, sugere-se a atualização dos cadastros de servidores para melhorar a comunicação e o planejamento de políticas de RH, a criação de um *Banco de Oportunidades* para facilitar remoções internas e a realização de pesquisas específicas sobre carreiras de nível médio e perfis profissionais. Conclui-se que, embora a alocação atual seja satisfatória em grande parte, a UFPE pode aprimorar sua gestão de pessoas com informações mais precisas e estratégias direcionadas, especialmente para servidores em funções administrativas genéricas, que são fundamentais para o funcionamento da instituição.

REFERÊNCIAS

- ALTAMAN, Irwin. Aspects of the criterion problem in small group research: The analysis of group tasks. **Acta Psychologica**, v. 25, p. 199-221, 1966. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0001-6918\(66\)90006-0](https://doi.org/10.1016/0001-6918(66)90006-0). Acesso em: 4 ago. 2024.
- AIYRA. **O papel do trabalhador na era digital: habilidades e como se preparar**. 18 de novembro de 2024. Disponível em: <https://aiyrait.com.br/papel-trabalhador-era-digital/>. Acesso em: 18 ago. 2025.
- BELKIN, Nicholas. Anomalous states of knowledge as basis for information retrieval. **Canadian Journal of Information Science**, v. 5, p. 133-143, 1980. Disponível em: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=c85424fd2ad59b468ab974ce7b02c695846e5f78>. Acesso: 7 jun. 2024.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul: EDUCS, 2011.
- BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público, Brasília**, v. 56, p. 179-194, 2005. <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224>. Acesso em: 17 nov. 2024.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. **Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro**, v. 35, n. 6, p. 61-81, nov./dez. 2001. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6415>. Acesso em: 16 jul. 2024.
- BRASIL. **Decreto nº 11.656/2023, de 23 de agosto de 2023**. Altera o Decreto nº 4.885, de 20 de novembro de 2003, que dispõe sobre a composição, a estruturação, as competências e o funcionamento do Conselho Nacional de Promoção da Igualdade Racial. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11656.htm. Acesso em: 29 de julho de 2025.
- BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19/1998, de 04 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm. Acesso em 29 de julho de 2025.
- BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT /MGI Nº 24, de 28 de julho de 2023**. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipep e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgprrt-mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>. Acesso em: 29 de julho de 2025.

BRASIL. **Lei nº 1541/2025, de 02 de junho de 2025.** Cria a Carreira de Desenvolvimento Socioeconômico, a Carreira de Desenvolvimento das Políticas de Justiça e Defesa e a Carreira de Fiscalização da Comissão de Valores Mobiliários, altera a remuneração de servidores e empregados públicos do Poder Executivo federal, altera a remuneração de cargos em comissão, de funções de confiança e de gratificações do Poder Executivo federal, reestrutura cargos efetivos, planos de cargos e carreiras, padroniza e unifica regras de incorporação de gratificações de desempenho, transforma cargos efetivos vagos em outros cargos efetivos, em cargos em comissão e em funções de confiança, altera a regra de designação dos membros dos conselhos deliberativos e fiscais das entidades fechadas de previdência complementar e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2025/Lei/L15141.htm. Acesso em: 29 de julho de 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.527/2011, de 18 de novembro de 2011.** Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm. Acesso em: 29 de julho de 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.709/2018, de 14 de agosto de 2018.** (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm. Acesso em 29 de julho de 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.230/2021, de 25 de outubro de 2021.** Altera a Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992, que dispõe sobre improbidade administrativa. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114230.htm. Acesso em 29 de julho de 2025.

BREER, Paul; LOCKE, Edwin. **Task experience as a source of attitudes.** Homewood, Ill.: Dorsey, 1965.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do estado e administração pública gerencial.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 1998.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. Competências Relevantes a Profissionais da Área de T&D de uma Organização Pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro**, v. 7, n. 3, p. 35-56, jul./set. 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/vScX3kvk4YtKQTC3ccT4PRg/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16 jul. 2024.

BYSTRÖM, Katriina; JARVELIN, Kalervo. Task complexity affects information seeking and use. **Information Processing and Management**, v. 31, n. 2, p. 191–213, 1995. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0306-4573\(95\)80035-R](https://doi.org/10.1016/0306-4573(95)80035-R). Acesso em: 9 maio 2024.

CAMPBELL, Donald J. Task complexity: a review and analysis. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 1, p. 40–52, 1988. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/258353>. Acesso em: 10 maio 2024.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CARVALHO, Matheus. **Direito Administrativo**. 4. Ed. São Paulo: Editora Juspodum, 2017.

DAVIS, Gary. Current status of research and theory in human problem solving. **Psychological Bulletin**, v. 66, n. 1, p. 36-54, 1966. DOI: 10.1037/h0023460.

DRIVER, Michael J.; STREUFERT, Siegfried. Integrative complexity: an approach to individuals and groups as information processing systems. **Administrative Science Quarterly**, v. 14, p. 272–285, 1969. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/2391105>. Acesso em: 10 maio 2024.

DUNHAM, Randall; ALDAG, Ramon; BRIEF, Arthur. Dimensionality of task design as measured by the job diagnostic survey. **Academy of Management Journal**, v. 20, p. 209-223, 1977. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/255395>. Acesso em: 18 maio 2024.

DUNNETTE, Marwin. **Identification and enhancement of managerial effectiveness**. Part II: Research problems and research results in the identification of managerial effectiveness. Richardson Foundation Survey Report, 1966.

FERGUSON, George. A. On transfer and the abilities of man. **Canadian Journal of Psychology**, v. 10, n. 3, p. 121-130, 1956. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/h0083676>. Acesso em: 12 set. 2024.

GAGNE, Robert. Human problem solving: Internal and external events. In: KLEINMUNTZ, Benjamin. (Ed.) **Problem solving**: Research, method and theory. New York: Wiley, 1966.

GOLEMBLEWSKI, Robert. **The small group**: An analysis of research concepts and operations. Chicago: University of Chicago Press, 1962.

HACKMAN, Richard. Toward understanding the role of tasks in behavioral research. **Acta Psychologica**, v. 31, p. 97-128, 1969. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0001-6918\(69\)90073-0](https://doi.org/10.1016/0001-6918(69)90073-0). Acesso em: 22 jun. 2024.

HARE, Alexander Paul. **Handbook of small group research**. New York: Free Press of Glencoe, 1962.

HERZBERG, Frederick. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, v. 46, n. 1, p. 1-13, 2003. Disponível em: <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>. Acesso em: 25 nov. 2024.

KANAN, Lilia Aparecida; ARRUDA, Marina Patrício de. A organização do trabalho na era digital. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 30, n. 4, p. 583-591, outubro – dezembro, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2013000400011>. Acesso em: 18 ago. 2025.

LE BOTERF, Guy. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

LODI, João Bosco. **A entrevista: teoria e prática**. São Paulo: Pioneira, 1991.

LYTLE, Charles Walter. **Job evaluation methods**. New York: Ronald Press, 1946.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia de investigação científica para as ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MCGRATH, Joseph E.; ALTMAN, Irwin. **Small group research: A synthesis and critique of the field**. New York: Holt, 1966.

MCCLELLAND, David. **The achievement motive**. New York: Appleton-Century-Crofts, 1953.

MCCLELLAND, David. Testing for competence rather than “intelligence. **American Psychologist**, v. 28, p. 1-14, 1973. Disponível em: <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>. Acesso em: 2 abr. 2024.

MCCLELLAND, David. Identifying competencies with behavioral-event interviews. **Psychological Science**, v. 9, p. 331-339, 1994. <https://doi.org/10.1111/1467-9280.00065>. Acesso em: 2 abr. 2024.

MCCORMICK, Ernest; JEANNERET, P. R.; MECHAM, Robert C. A study of job dimensions. **Indian Journal of Industrial Relations**, v. 6, n. 1, p. 23-39, 1970. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/27760931>. Acesso em: 26 jul. 2024.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 35. Ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2009.

OLIVEIRA, Denis Renato de; PACHECO, Marcela Soares. Descrição de cargos e funções: o processo inicial de estruturação de um departamento de gestão de pessoas em uma instituição de ensino. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP/SEMEAD, São Paulo, 10, 2007. **Anais...** SEMEAD FEA/USP, 2007, 09 e 10 de Agosto de 2007. Disponível em: <https://sistema.semead.com.br/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/134.pdf>. Acesso em: 8 abr. 2024.

PARTRIDGE, Derek; HUSSAIN, Khateeb M. **Knowledge based information-systems**. London: McGraw-Hill, 1995.

PEPINSKY, Harold; PEPINSKY, Pauline; MINOR, Frank; ROBIN, Stanley. **Journal of Applied Psychology**, v. 43, n. 4, p. 264-268, 1959. DOI: 10.1037/h0040646. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1960-06645-001>. Acesso em: 10 ago. 2024.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 7. Ed. São Paulo: LTr, 1998.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**: Carreiras e remuneração. 19. ed. São Paulo: LTr, 2019.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v.69, n. 3, p. 275-292, 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/227000462_The_Core_Competence_of_Corporation. Acesso em: 19 jun. 2024.

ROBY, Thornton B.; LANZETTA, John T. Considerations in the analysis of group tasks. **Psychological Bulletin**, v. 55, n. 2, p. 88-101, 1958. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/h0047233>. Acesso em: 16 jun. 2024.

ROUBAN, Luc. Politização da administração pública. In: PETERS, Guy.; PIERRE, Jon. (Ed.). **Administração pública**: coletânea. São Paulo: Editora Unesp, 2010.

ROWE, Christopher. Clarifying the use of competence and competency models in recruitment, assessment, and staff development. **Industrial and Commercial Training**, v. 27, n. 11, p. 12-17, 1995. DOI: <https://doi.org/10.1108/00197859510100257>.

SACKETT, Paul; LACZO, Roxanne. Job and work analysis. In: BORMAN, Walter; ILGEN, Daniel; KLIMOSKI, Richard. (Ed.). **Handbook of Psychology**, Industrial and organizational psychology, v.12, New York, NY: John Wiley and Sons, 2003. p. 21-37. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Richard-Klimoski/publication/267796178_Handbook_of_Industrial_and_Organizational_Psychology/links/55366e590cf268fd00183fce/Handbook-of-Industrial-and-Organizational-Psychology.pdf. Acesso em: 24 jul. 2024

SANCHEZ, Juan; LEVINE, Edward. What is (or should be) the difference between competency modeling and traditional job analysis? **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 2, p. 53-63, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.10.002>. Acesso em: 02 set. 2024.

SANCHEZ, Juan; LEVINE, Edward. The rise and fall of job analysis and the future of work analysis. **Annual Review of Psychology**, v. 63, p. 397-425, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100401>. Acesso em: 02 set. 2024.

SCHIPPMANN, Jeffery S; ASH, Ronald A; BATTISTA, Mariangela; CARR, Linda; EYDE, Lorraine; HESKETH, Beryl; PRIEN, Erich P; KEHOE, Jerry; PEARLMAN, Kenneth; SANCHEZ, Juan. The practice of competency modeling. **Personnel Psychology**, v. 53, n.3, p. 703-740, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00220.x>. Acesso em 13 nov. 2024.

SHAW, Marvin. **Scaling group tasks**: A method for dimensional analysis. Florida: University of Florida, 1963. Disponível em: <https://apps.dtic.mil/sti/trecms/pdf/AD0415033.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2024.

SOUZA, Maria Zelia de Almeida; BITTENCOURT, Francisco Rage; LINS FILHO, João Pereira; BISPO, Marcelo Macêdo. **Cargos, carreira e remuneração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

SRIKANTH, Peruvemba B.; THAKUR, Munish; DUST, Scott B. The curvilinear relationship between abusive supervision and performance: The moderating role of conscientiousness and the mediating role of attentiveness. **Journal of Business Research**, v. 150, p. 663-675, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.073>. Acesso em: 10 jun. 2024.

STEFANO, Silvio Roberto; UEMURA, Alda Yoshi; VERRI, Reginaldo Aparecido. Cargos, carreiras e salários: um estudo em uma Instituição de Ensino Superior Pública. **Recape**, v. 3, n. 3, p. 62-73, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.20503/recape.v3i3.17676>. Acesso em: 10 jun. 2024.

STEVENS, Gregory W. A critical review of the science and practice of competency modelling. **Human Resource Development Review**, v. 12, n. 1, p. 86–107, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/153448431245669>. Acesso em: 2 jul. 2024.

SZALAY, Lorand. **Analysis of creativity tasks**. Part II: Task analysis, theoretical considerations, and methodological proposal. Illinois: University of Illinois, 1962.

VAKKARI, Pertti. Task complexity, problem structure and information actions: Integrating studies on information seeking and retrieval. **Information Processing and Management**, v. 35, p. 819–837, 1999.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade**: Fundamentos da Sociologia Compreensiva. 4. ed. Brasília: Editora UnB, 1999.

WERSIG, Gernot. **The problematic situation as basic concept of information science in the framework of the social sciences**: New trends in informatics and technology. Moscow: VINITI, 1979.

WOOD, Robert E. Task complexity: Definition of the construct. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 37, n. 1, p. 60-82, 1986. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(86\)90044-0](https://doi.org/10.1016/0749-5978(86)90044-0). Acesso em: 10 jun. 2024.

ZARIFIAN, Philippe. **Objectif compétence**: pour une nouvelle logique. Paris: Editions Liaisons, 1999.

APÊNDICE A - PESQUISA DE SATISFAÇÃO

PESQUISA DE SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Prezado e prezada colega da carreira técnica,

Eu me chamo Marcelino, atuo na PROPLAN/Tesouraria. Estou cursando o Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste e desenvolvendo uma pesquisa, cujo objetivo é otimizar os resultados da relação entre os cargos ocupados, as tarefas executadas, a formação acadêmica e a satisfação no trabalho dos técnicos administrativos da UFPE.

Neste sentido, gostaria de contar com o seu apoio para participar da pesquisa que segue e que leva poucos minutos para ser respondida.

Esclareço que todas as informações desta pesquisa visam a sua satisfação no trabalho e, portanto, seu objetivo e escopo estão sendo discutidos com a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida, sempre com a participação de minha orientadora, professora Dra. Nadi Helena Presser. Nesse sentido, veja essa pesquisa como uma oportunidade de você se manifestar para que possamos propor melhorias.

Esclareço também que serão respeitadas a confidencialidade de todos os dados pessoais e dados pessoais sensíveis de acordo com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Esse procedimento é válido para publicações científicas ou outras formas de divulgação dos resultados.

Este projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Pernambuco, em 29.03.2025, conforme Parecer n. 7.474.571, cujo conteúdo está em conformidade ética e idoneidade dos protocolos utilizados na pesquisa.

Para responder ao questionário, acesse o link abaixo, e você será redirecionado para o aplicativo Google Formulários. Ao responder sim à questão específica sobre a participação na pesquisa no Google Formulários, você também declara o consentimento para participação como voluntário da Pesquisa conforme Termo de Consentimento Livre e Esclarecido no anexo 1 a esta mensagem.

Ao final da pesquisa, os resultados serão enviados aos participantes, via e-mail institucional.

O link para resposta ao questionário é o seguinte:

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - VIRTUAL

(PARA MAIORES DE 18 ANOS OU EMANCIPADOS)

Convidamos o (a) Sr. (a) para participar como voluntário (a) da pesquisa Cargos, funções e perfis profissionais: um diagnóstico da situação dos técnicos administrativos da Universidade Federal de Pernambuco, que está sob a responsabilidade do (a) pesquisador (a) Marcelino Flávio e Silva, com endereço à Rua Tito Lívio Soares, 315 – Apto. 501-A, Poço da Panela, CEP 52061-270, Recife (PE). – Telefone para contato (081) 991785947, e-mail marcelinoflavio@hotmail.com e da pesquisadora Nadi Helena Presser, com endereço à Rua Mário Souto Maior, 56, apto 901, Bairro Boa Viagem, CEP 51030-310, Recife, PE, (81)8 4248 1963, e-mail: nadihelena@uol.com.br.

Todas as suas dúvidas podem ser esclarecidas com o responsável por esta pesquisa, através dos e-mails marcelinoflavio@hotmail.com e nadihelena@uol.com.br. Apenas quando todos os esclarecimentos forem dados e o (a) Sr. (a) concorde com a realização do estudo, o questionário será respondido. A guarda deste termo de consentimento será feita em arquivo próprio sob a responsabilidade do pesquisador principal.

O (a) Sr.(a) estará livre para decidir participar ou recusar-se. Caso não aceite participar, não haverá nenhum problema, desistir é um direito seu, bem como será possível retirar o consentimento em qualquer fase da pesquisa, também sem nenhuma penalidade.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

A pesquisa tem por objetivo otimizar os resultados da relação entre os cargos ocupados, tarefas a serem executadas, competências requeridas, formação acadêmica e satisfação dos técnicos administrativos da UFPE. Para otimizar essa relação, estudaremos os documentos institucionais da Universidade, faremos consultas em bancos de dados e aplicaremos um questionário entre o público-alvo sobre satisfação no ambiente de trabalho. A coleta dos dados será feita de forma virtual, utilizando o aplicativo Google Form, de forma individual. Será feita uma única coleta e os entrevistados receberão mensagem no e-mail institucional, sendo convidado a responder questionário elaborado no Google Formulários, com conteúdo acerca da satisfação do ambiente do trabalho. São oito questões, sendo seis de múltipla escolha, que poderão ser respondidas em poucos minutos. As respostas ocorrerão de maneira automática e serão compiladas pelo próprio Google Formulários.

Com relação aos benefícios diretos proporcionados pela pesquisa, futuramente o (a) Sr. (a) poderá adequar suas aptidões profissionais ao seu ambiente de trabalho, com maior satisfação de suas necessidades.

Com relação aos riscos virtuais a que a pesquisa está exposta, como o cansaço visual, os limites tecnológicos para evitar o vazamento de dados e quebra de confidencialidade, serão mitigados orientando-se os participantes a responderem o questionário via e-mail institucional, utilizando-se a rede da Universidade Federal de Pernambuco. Além disso, o tratamento dos dados será feito exclusivamente pela equipe da pesquisa, como forma efetiva de controle dos riscos de quebra de confidencialidade e de vazamento de dados.

Esclarecemos que todas as informações desta pesquisa serão confidenciais e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos entrevistados, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre a sua participação. Os dados coletados nesta pesquisa ficarão armazenados em arquivos no computador pessoal, sob a responsabilidade do pesquisador principal, no endereço acima informado pelo período de mínimo 5 anos após o término da pesquisa.

O participante dever guardar uma cópia do TCLE, no formato que preferir, onde constará claramente o meio de solicitação de retirada do consentimento, a qualquer tempo e será informado pelo pesquisado via e-mail institucional ou pessoal, quando for realizada a retirada ou justificada a impossibilidade por já haver sido publicada a pesquisa ou outra razão.

O retorno com os resultados da pesquisa será enviado aos participantes, via e-mail institucional.

Em caso de dúvidas relacionadas aos aspectos éticos deste estudo, o (a) Sr.(a), poderá consultar o Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da UFPE no endereço: Avenida da Engenharia s/n – 1º Andar, sala 4 - Cidade Universitária, Recife-PE, CEP: 50740-600, Tel.: (81) 2126.8588 – e-mail: cephumanos.ufpe@ufpe.br.

Marcelino Flávio e Silva

Pesquisador

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO VOLUNTÁRIO (A)

Eu, _____, CPF _____, abaixo assinado, após a leitura (ou a escuta da leitura) deste documento e de ter tido a oportunidade de conversar e ter esclarecido as minhas dúvidas com o pesquisador responsável,

() concordo em participar do estudo Cargos, funções e perfis profissionais: um diagnóstico da situação dos técnicos administrativos da Universidade Federal de Pernambuco, como voluntário (a).

() não concordo em participar do Cargos, funções e perfis profissionais: um diagnóstico da situação dos técnicos administrativos da Universidade Federal de Pernambuco, como voluntário (a).

Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) pelo(a) pesquisador (a) sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade.

Local e data _____

Assinatura do participante: _____

PESQUISA DE SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

NOME: _____

1) Você concorda em participar livremente como voluntário (a) nesta pesquisa?

() Concordo

() Não concordo

2) Qual a sua data de posse na UFPE?

- 3) Qual é a sua área de formação em cada um dos níveis abaixo? Se você tiver mais de uma formação em cada nível abaixo, escreva na ordem crescente do ano de conclusão:

Graduação: _____

Especialização: _____

Mestrado: _____

Doutorado: _____

Data posse UFPE: _____

- 4) Qual é o seu nível de satisfação no trabalho?

- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Muito insatisfeito

- 5) Que importância você atribui à relação entre as tarefas que você realiza e a área de sua formação acadêmica?

- ☐ Muito importante
- ☐ Importante
- ☐ Neutro
- ☐ Quase nada importante
- ☐ Nada importante

- 6) Atualmente você realiza tarefas que têm relação com a sua formação acadêmica:

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo plenamente

- 7) Você não gosta de executar as tarefas que seu cargo exige:

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo plenamente

8) Você não gosta de trabalhar na sua unidade de lotação atual:

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo plenamente

9) Você gostaria de trabalhar em outra unidade de lotação:

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo plenamente

10) Se você respondeu ☐ Concordo ou ☐ Concordo plenamente, especifique, a seguir, em qual unidade você gostaria de trabalhar: _____



Emitido em 08/10/2025

DISSERTACAO Nº 20/2025 - CPG PROAD (12.69.06)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 09/10/2025 09:38)

RUTH TAUMATURGO DIAS DE BRITO COSTA

AUX EM ADMINISTRACAO

CPG PROAD (12.69.06)

Matrícula: ###484#3

Visualize o documento original em <http://sipac.ufpe.br/documentos/> informando seu número: **20**, ano: **2025**, tipo:
DISSERTACAO, data de emissão: **09/10/2025** e o código de verificação: **107a6909bd**