

CÉLIA CRISTINA DE PAULOS MORAIS

**VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO NO
DEPARTAMENTO DE CULTURA E EVENTOS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina, para obtenção do Grau de Mestra em Administração Universitária. Área de Concentração: Gestão Universitária. Linha de Pesquisa: Gestão Acadêmica e Administrativa.

Orientador: Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza.

Florianópolis
2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Morais, Célia Cristina de Paulos
VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS : UM ESTUDO DE CASO NO
DEPARTAMENTO DE CULTURA E EVENTOS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SANTA CATARINA / Célia Cristina de
Paulos Moraes ; orientador, Irineu Manoel de Souza,
2017.
125 p.

Dissertação (mestrado profissional) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração
Universitária, Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Administração
Pública. 3. Universidade. 4. Vínculos
Organizacionais. 5. Gestão de Pessoas. I. Souza,
Irineu Manoel de. II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração
Universitária. III. Título.

Célia Cristina de Paulos Morais

**VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DE
CASO NO DEPARTAMENTO DE CULTURA E
EVENTOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA
CATARINA**


Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestra em Administração Universitária e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 13 de dezembro de 2017.



Prof.ª Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr.^a
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:



Prof. Irineu Manoel de Souza, Dr.

Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Mario de Almeida
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Gerson Rizzatti Júnior, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

“Os olhos do senhor estão fixos sobre aqueles que o amam: possante proteção, sustentáculo cheio de força, abrigo contra o vento do deserto, sombra contra o ardor do meio-dia, proteção contra os obstáculos, socorro contra as quedas. Ele eleva a alma, ilumina os olhos, dando saúde, vida e benção”.

(Eclo 34, 19-20)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus, que me deu saúde, força, foco, determinação, paciência e serenidade em diversos momentos na realização deste Mestrado.

A minha mãe, Maria Célia e tias, Selma e Vilma, pelo apoio e incentivo constante ao estudo, desde sempre, pela presença, carinho, amor e ajuda incondicional.

Ao meu esposo, João Morais, e meus filhos Moani e Keoni, agradeço de forma especial, pelo apoio, incentivo, compreensão, paciência e amor nestes meses de dedicação ao Mestrado.

Ao meu orientador Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza, pelos ensinamentos, acolhimento e paciência.

Aos componentes da banca examinadora pela sua disposição, leitura e valiosas contribuições à dissertação.

A todos os professores do PPGAU que contribuíram para minha formação.

A minha equipe de trabalho pelo incentivo, compreensão, carinho e paciência.

Em especial à amiga querida Cleia Ramos, pelo incentivo, exemplo e carinho.

Aos colegas do departamento por terem disponibilizado seu tempo e fornecido os dados primários, tão importantes e necessários à conclusão dos resultados do presente estudo.

À Universidade Federal de Santa Catarina e ao PPGAU, que me proporcionaram a oportunidade de crescimento tanto no âmbito profissional como pessoal.

Meu muito obrigada!

RESUMO

Este trabalho objetiva analisar os Vínculos Organizacionais estabelecidos entre os Servidores Técnico-Administrativos e o Departamento de Cultura e Eventos da Universidade Federal de Santa Catarina. Os procedimentos metodológicos seguiram uma abordagem descritiva, caracterizando ainda como pesquisa aplicada, estudo de caso, pesquisa bibliográfica e documental, com abordagem qualitativa e quantitativa. O universo desta pesquisa foi o Departamento de Cultura e Eventos da UFSC e equipe de Psicologia Organizacional da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, e as unidades de análise foram os servidores técnico-administrativos. Para a coleta de dados foi disponibilizado questionário em formato *online* enviado por e-mail. A população acessível foi de 13 servidores respondentes do questionário e duas servidoras respondentes da entrevista semiestruturada, todos definidos por acessibilidade e tipicidade. Para avaliação dos dados foi utilizado o método de análise estatística e interpretativa. Os resultados da pesquisa permitiram identificar que dos 13 STAES respondentes da pesquisa, 10 se sentem identificados com a organização; 12 concordam que a cooperação existe entre colegas e gestores; 10 servidores concordam que existe a Participação nas decisões de trabalho; Idealização ou conceito e imagem que o servidor tem da organização, 9 dos 13 servidores afirmam ter boa imagem da UFSC, e 7 servidores sentem satisfação com seu trabalho; Reconhecimento e Valorização dos Indivíduos, 7 dos 13 respondentes, se sentem valorizados pela instituição; 10 servidores, percebem solidariedade; Integração entre membros, 8 servidores concordam com esta afirmação; Crescimento e Desenvolvimento Pessoal e Profissional, 12 concordaram que a instituição incentiva e flexibiliza horário para qualificação; Autonomia, foi acordado por 11 servidores, que também se sentem Comprometidos com a organização; 3 servidores seguem regras as cegamente, enfatizando relação de controle e autoridade; 4 dos 13 respondentes se sentem entrincheirados, e permanecem na instituição por falta de opção. Quanto à gestão dos “vínculos organizacionais”, foi possível perceber que a UFSC não apresenta práticas consolidadas e integradas para lidar diretamente com o fenômeno, sendo que atualmente a prática é analisar a ferramenta “Avaliação de Desempenho”. As sugestões propostas pelos sujeitos da pesquisa para gestão do fenômeno foram: isonomia para todos quanto às regras de trabalhar 6 horas; valorização do conhecimento/qualificação dos servidores; transparência nas ações dos gestores; atividade externa de confraternização para aprimorar as relações interpessoais;

capacitação dos gestores; utilização da ferramenta de gestão "Pesquisa de Clima Organizacional". Assim sendo, recomenda-se ações, entendendo que é neste âmbito que a Instituição pode intervir, no sentido de subsidiar o gestor de pessoas na gestão dos vínculos organizacionais dos servidores Técnico-Administrativos em Educação na UFSC.

Palavras-chave: UFSC. Vínculos Organizacionais. Gestão de Pessoas. STAES.

ABSTRACT

This research aims to analyze the Organizational Ties established between the technical-administrative servers and the Department of Culture and Events of the Federal University of Santa Catarina. The methodology used was focused on the deductive method, applied research, descriptive, bibliographical, documentary, and case study, with qualitative and quantitative approach the universe of this research was the UFSC, and the units of analysis were the staff of the DCEven and PRODEGESP. For data collection, a questionnaire were made available through the Google Forms electronic tool, sent by e-mail to the accessible population, and semi-structured interviews carried out with two subjects, one of the Organizational Psychology staff of PRODEGESP and other from DCEven. Statistical and interpretative analysis were used to analyze the data. The results of this research allowed to identify that of the 13 respondent of the research, 10 feel identified with the organization; 12 partially agreed that cooperation exists between colleagues and managers; 10 respondents agreed that there is Participation in decisions; Idealization of the organization is seen as the concept and image that the server has of the institution, and 9 of the 13 servers claim to have a good image of UFSC and 7 servers feel gratified with their work; Recognition and Valuation of Individuals, added up 53.8%, that is, 7 of the 13 respondents, feel valued by the institution; 10 servers, realize that solidarity, teamwork and willingness to help the colleague exists in the department; Integration between members, 46.2% fully agreed with this statement, this is a construct that facilitates the accomplishment of tasks, contributes to develop others constructs as identification, feeling of belonging, cooperation and solidarity; Growth and Personal and Professional Development, 61.5%, agreed that the institution encourages qualification; Autonomy, or incentive to define the proper way of work, was agreed by 53.9% of the servers, who feel Committed to the organization; 9 of the 13 respondents do not feel entrenched, that is, they affirm that they would have the option of working in the market if they leave the UFSC, they stay in the institution because they are compromised. Regarding the management of "organizational ties", it was possible to perceive that UFSC does not present consolidated and integrated practices to deal directly with the phenomenon, and currently the practice is to analyze the "Performance Evaluation" tool. As suggestions proposed by the research subjects were obtained: Equal rights to work 6 hours; valorization of knowledge/qualification; transparency in manager's

actions; external fraternization activity in order to improve interpersonal relationships organized by the institution; training managers to strengthen relationships or links; improve managers' knowledge of organizational objectives; use of the "Organizational Climate Research" management tool. Therefore, it is recommended actions, understanding that it is within this scope that the Institution can intervene, in the sense of subsidizing the personnel manager in the management of the organizational ties of the Technical-Administrative Servants in Education at UFSC.

Keywords: UFSC. Organizational Ties. People management. Public Servants.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Elementos Constitutivos dos Vínculos Organizacionais	61
Figura 2 – Estrutura Organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina	76
Figura 3 – Organograma da Secretaria de Cultura e Arte - SeCArte ...	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Os três componentes mais comuns do comprometimento organizacional	53
Quadro 2 – Categorias de Análise e Instrumentos de Pesquisa	69
Quadro 3 – Resumo dos Aspectos Metodológicos	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Síntese dos Gráficos 1 a 6.....	86
Tabela 2 – Avaliação demonstrativa dos Vínculos Organizacionais do DCEven.....	90

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Lotação.....	83
Gráfico 2 – Escolaridade Completa.....	83
Gráfico 3 – Nível de classificação do cargo que ocupa.....	84
Gráfico 4 – Faixa Etária	84
Gráfico 5 – Tempo na Instituição.....	85
Gráfico 6 – Já trabalhou em outro local da UFSC?.....	85

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CA – Colégio de Aplicação
CCA – Centro de Ciências Agrárias
CCB – Centro de Ciências Biológicas
CED – Centro de Ciências da Educação
CCS – Centro de Ciências da Saúde
CFM – Centro de Ciências Físicas e Matemáticas
CCJ – Centro de Ciências Jurídicas
CCE – Centro de Comunicação e Expressão
CDS – Centro de Desportos
CFH – Centro de Filosofia e Ciências Humanas
CSE – Centro Socioeconômico
CTC – Centro Tecnológico
DAC – Departamento Artístico Cultural
DASP – Departamento de Administração do Setor Público
DCEven – Departamento de Cultura e Eventos
DDP – Departamento de Desenvolvimento de Pessoas
INFRALOG – Coordenadoria de Espaço Físico e Logística
NEA – Núcleo de Estudos Açorianos
NDI – Núcleo de Desenvolvimento Infantil
PCCTAE – Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em
Educação
PPGAU – Pós-Graduação em Administração Universitária
PRODEGESP – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
SECArte – Secretaria de Cultura e Arte
STAES – Servidores Técnico-Administrativos em Educação
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	25
1.1 OBJETIVOS	29
1.1.1 Objetivo Geral	29
1.1.2 Objetivos Específicos.....	29
1.2 JUSTIFICATIVA.....	29
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	30
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	33
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	33
2.2 ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA.....	41
2.3 GESTÃO DE PESSOAS NAS IFES.....	45
2.4 VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS.....	50
2.4.1 Indicadores de Comprometimento, Consentimento e	
Enrincheiramento	53
2.4.2 Os Elementos Constitutivos dos Vínculos Organizacionais....	56
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	63
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	63
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	64
3.3 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA E	
AMOSTRA.....	65
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	66
3.5 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	70
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	70
4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS	
RESULTADOS DA PESQUISA	73
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UFSC E DA SECRETARIA DE	
CULTURA E ARTES	73
4.1.1 A UFSC	73
4.1.2 Caracterização da Secretaria de Cultura e Arte	77
4.2 ESPECIFICIDADES DO DEPARTAMENTO DE CULTURA E	
EVENTOS.....	79
4.3 VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS NO DCEven	82
4.3.1. Análise do perfil dos servidores do DCEven.....	82
4.3.2 Análise dos elementos constituintes dos vínculos	
organizacionais no ambiente do departamento	86
4.4 PROPOSIÇÕES DE AÇÕES PARA APRIMORAMENTO DOS	
VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS.....	97

5 CONCLUSÃO	99
REFERÊNCIAS	103
APÊNDICE A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa.....	113
APÊNDICE B – Características Vinculares do Questionário.....	118
APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista com Gestores	119
APÊNDICE D - Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) dos participantes do questionário	120

1 INTRODUÇÃO

O Homem é um ser social e como tal interage com seus pares e instituições estabelecendo relacionamentos individuais e grupais. Estes relacionamentos criam vínculos ou elos, que permitem que o indivíduo busque sua identidade pessoal, grupal e social (ZIMERMAN, 2000).

Segundo os autores Laner e Cruz Júnior (2004), grande parte de nossas vidas é relacionada ao trabalho, da educação/formação, ao exercício de uma ocupação profissional, e, por fim, à aposentadoria.

Conforme os autores Baudelot e Gollac (2002), a partir do século XVII, a riqueza e a felicidade começaram a ser associadas ao trabalho (BAUDELLOT; GOLLAC, 2002, p.19), “[...] e o entendem como fonte de realização e felicidade pessoal, destacando a contribuição do trabalho ao progresso humano e sua importância social. [...]” (LANER; CRUZ JÚNIOR, 2004, p. 415). O trabalho tem se configurado como ocupação básica da humanidade há milênios, sendo atualmente objeto de estudo de diversas áreas como Economia, Psicologia e Sociologia.

De acordo com Krawulski (1991), a ciência administrativa tem, ao longo de sua breve existência, se esforçado a estudar e compreender a vida humana em sua forma organizada, procurando conhecer sistematicamente o modo pelo qual o homem garante a sua sobrevivência e se relaciona com o trabalho.

Buscando as origens do significado da palavra trabalho, Krawulski (1991) encontra no grego *ergon*, que significa ação, obra e coisa feita pelo exercício da ação. Já *argein* significa lazer, e *ponos*, pena e fadiga. Verifica-se a existência de um termo para fabricação, outro para esforço e um terceiro traduzindo ócio, em oposição ao trabalho. No latim, a autora encontra *laborare* com significado de trabalhar, laborar, exercitar e, também, sofrer, padecer, estar doente, fatigar-se, sucumbir, e *opus* referindo-se à obra, ao trabalho, mas também à conotação de pena e riscos.

Em português, a palavra trabalho origina-se do latim *tripalium*. *Tripalium* era um instrumento feito de três paus aguçados, no qual os agricultores batiam os cereais para processá-los (ALBORNOZ, 2000, p.10). Entretanto, ainda para a autora, a maioria dos dicionários registra *tripalium* apenas como instrumento de tortura: “A *tripalium* se liga o verbo do latim vulgar *tripaliare*, que significa justamente torturar.”.

Observa-se, assim, que a palavra trabalho remete a vários significados que levam à ideia de atividade transformadora, mas, também, remete a um significado de dor, sofrimento e tortura.

Oliveira (2003) entende que a história do trabalho se inicia quando o homem busca os meios de satisfazer suas necessidades de produção da vida material. Essa busca se reproduz historicamente, para que garanta a sua sobrevivência. A satisfação vai sendo atingida, as necessidades ampliam-se a outros homens, contribuindo para a criação das relações sociais que determinam a condição histórica do trabalho. Desta forma, “o trabalho fica subordinado a determinadas formas sociais historicamente limitadas e a correspondentes organizações técnicas, o que caracteriza o chamado modo de produção” (OLIVEIRA, 2003, p. 6).

Nessa concepção de modo de produção, verifica-se, na literatura que, em sua historicidade, o trabalho se desenvolveu nas sociedades primitivas como uma forma de subsistência através da caça, da pesca e de uma forma rudimentar de agricultura. Passou por um período escravagista nas sociedades gregas e romanas, por um trabalho servil durante o feudalismo na Idade Média, e assume sua condição de trabalho assalariado a partir da Revolução Industrial.

Ainda segundo o autor, “escravagismo, feudalismo e capitalismo são formas sociais em que se tecem as relações que dominam o processo de trabalho [...]. O processo é compreendido, portanto, pela forma como os homens produzem os meios materiais, a riqueza” (OLIVEIRA, 2003, p.6). Portanto, a concepção do trabalho no capitalismo, como simples fator de produção, é uma construção histórica do homem.

Ramos (1989) defende que o trabalho tem sido organizado nas instituições burocráticas de maneira mais rígida, com características de fragmentação entre concepção e execução (intelectual e braçal), de intensificação da divisão do trabalho, de controle de tempos e movimentos, de estímulo ao trabalho mediante pagamento, de excessivo controle do processo de trabalho, de alienação do trabalhador, e de organização do trabalho massificado. Dessa forma, observa-se que o trabalho perde seu sentido principal de realização humana, assumindo, assim, conotações de dever, sofrimento e tortura. Porém, simultaneamente a esse modelo, pode-se observar o surgimento de uma organização de trabalho mais flexível que se caracteriza pela maior autonomia e controle do processo do trabalho pelo trabalhador, pela busca da subjetividade do indivíduo, pelo desenvolvimento do trabalho em equipes, pela participação e envolvimento do trabalhador. Em princípio, tais características poderiam proporcionar um resgate da humanização do trabalho aproximando-o de seu sentido mais positivo, à realização do ser humano.

Ao longo da história, as organizações vêm sendo influenciadas pelo novo contexto de mudanças globais por meio das quais as informações circulam em tempo real pelo mundo, exigindo cada vez mais a capacidade de flexibilidade e transformação. No que diz respeito à área administrativa, tem-se verificado especial atenção à gestão de pessoas, haja vista o crescente número de pesquisas, artigos, livros e sítios especializados na internet com foco nos processos de gerenciamento do comportamento humano no trabalho. (BERGUE, 2010).

Sabe-se que o comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir algum objetivo (Gil, 2001). Segundo o autor, "a motivação tem origem em uma necessidade [...] é a força que impulsiona a pessoa a agir [...] não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar a outra [...] já que a motivação é consequência de necessidade, e essas são intrínsecas." (GIL, 2001, p. 202).

Considera-se que as pessoas dedicam parte significativa da vida ao trabalho, investindo competência, esforço, dedicação, comprometimento e responsabilidade com certo grau de risco. Esse investimento na organização, por meio do trabalho, somente se justifica quando traz um retorno (Gil, 2001). Esse retorno é objetivo como salários e afins, e também, subjetivo como ambiente de trabalho atraente, satisfação das necessidades individuais, possibilidade de crescimento profissional entre outros. Segundo Maslow, 1987, as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros. Constituem-se na parte complexa e dinâmica de qualquer organização, o que traz à Gestão de Pessoas não apenas o desafio de gerir processos formais como recrutamento, seleção, contrato, salário, benefícios e afins, mas, também o desafio de gerir aspectos subjetivos relativos aos comportamentos internos.

Sendo as organizações constituídas por pessoas, torna-se próprio ao seu funcionamento a interação afetiva entre seus membros (ZIMERMAN, 2000). Portanto, reconhece-se a existência de algum tipo de vínculo estabelecido entre os participantes, pois os indivíduos convivem e interagem na organização. As organizações propiciam a criação de laços, não apenas materiais e morais visando vantagens econômicas e satisfações ideológicas, mas também psicológicos. Os componentes de um grupo desenvolvem uma solidariedade inconsciente que leva a uma coparticipação das tarefas emocionais entre si. É a presença desses laços psicológicos que proporciona a oportunidade das

organizações atuarem em nível simbólico, afetando a vida emocional das pessoas que delas participam (PAGÈS, 1993).

Esses laços, ou vínculos, contemplam o envolvimento com o trabalho, os aspectos psicológicos como status, respeito no trabalho e sentimento de família, e os aspectos sociológicos associados aos sentimentos de pertença, identificação, valorização, entre outros.

Existem na literatura diferentes estudos dos Vínculos Organizacionais. Dentre os vínculos com a organização, destaca-se Comprometimento Organizacional, proposto por Meyer e Allen (1993), e Mowday, Porter e Steers (1982, p. 27) que conceituam o comprometimento como “a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização particular”.

O Entrincheiramento organizacional, proposto por Rodrigues e Bastos (2015), que envolve a noção de estar preso numa organização por não conseguir visualizar uma alternativa e Consentimento organizacional, estudado por Silva e Bastos (2015), enfatizando as relações de controle e autoridade que induzem o indivíduo a obedecer ao seu papel de subordinado dele esperado.

Corroborando com os autores já citados, Schimitt e Faria (2007, p. 14) afirmam que “o vínculo é a dinâmica psíquica da inter-relação entre sujeito e objeto, que se dá no espaço subjetivo e que possibilita satisfazer a necessidade do indivíduo e da organização”. Os autores afirmam que, para existir vinculação, é necessário que exista interesse pela relação, uma necessidade, um desejo pela vinculação, uma cumplicidade. Vínculo Organizacional é uma relação que o indivíduo estabelece a partir do seu trabalho, indicando seu grau de ligação com a organização, o grau de envolvimento de suas metas e objetivos, assim como o comprometimento do desempenho e resultados. Pichon-Rivière (2005) acrescenta que vínculo é uma estrutura na qual está incluída um indivíduo, um objeto e uma relação particular entre eles - do indivíduo ante o objeto e vice-versa, ambos cumprindo determinada função.

Segundo esses autores, o estudo dos Vínculos Organizacionais é realizado por meio dos 11 elementos constitutivos: a) Identificação com a organização; b) Sentimento de pertença; c) Cooperação nas atividades; d) Participação nas decisões; e) criação de inimigos; f) Idealização da organização; g) Reconhecimento e valorização dos indivíduos; h) Solidariedade; i) Integração entre os membros; j) Crescimento profissional; k) Autonomia. Além disso, Kanaane (2008) alerta para a relação entre os indivíduos e os objetivos organizacionais como determinante do vínculo com a organização, já que, em verdade, os

colaboradores cumprem suas funções a partir dos objetivos traçados, que podem ser traduzidos em um projeto comum que os une.

Assim, definiu-se para o presente trabalho a seguinte pergunta de pesquisa:

Como os Vínculos Organizacionais influenciam as relações entre os servidores no Departamento de Cultura e Eventos da Secretaria de Cultura e Arte da Universidade Federal de Santa Catarina?

1.1 OBJETIVOS

Neste capítulo, procura-se deixar claro qual o principal objetivo da pesquisa, mostrando, por meio dos objetivos específicos, as etapas que foram desenvolvidas para que este fosse alcançado.

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo consiste em analisar os Vínculos Organizacionais estabelecidos entre os servidores técnico-administrativos e o Departamento de Cultura e Eventos da Universidade Federal de Santa Catarina.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever especificidades do trabalho no Departamento de Cultura e Eventos;
- b) Identificar os vínculos organizacionais mais expressivos e os menos expressivos que influenciam no desempenho dos servidores do Departamento de Cultura e Eventos;
- c) Propor ações que ofereçam oportunidade para aprimoramento dos vínculos organizacionais que necessitam ser trabalhados no referido departamento.

1.2 JUSTIFICATIVA

A dinâmica dos dias atuais proporciona mudanças nas necessidades e desejos dos indivíduos que, por conseguinte, influencia

nos objetivos individuais e organizacionais, transformando valores, crenças e costumes, impondo novos processos de mudanças.

Roesch (2012) embasou a justificativa de um trabalho científico a partir de três elementos essenciais: importância, oportunidade e viabilidade do estudo.

O presente trabalho justifica-se pela importância em abordar a relação entre a organização e a equipe que trabalha no DCEven, no sentido de identificar os vínculos necessários a serem trabalhados para o engajamento do pessoal, com objetivo de aprimorar as relações entre trabalhador e organização, pois de acordo com os autores Schmitt e Faria (2007) os vínculos estabelecidos entre eles, influenciam o funcionamento e a dinâmica da organização no que se refere ao cumprimento das tarefas e ao alcance dos objetivos e dos resultados.

O estudo é viável, em termos operacionais, por ser um caso da instituição onde a pesquisadora é servidora desde 2011, atuando no departamento estudado o que facilita o acesso aos dados dos entrevistados e, portanto, pode contribuir com suas experiências, observações e interesse em analisar os fatores que mais afetam os elos ou vínculos dos servidores técnico-administrativos lotados no Departamento de Cultura e Eventos da Secretaria de Cultura e Arte, e além do que, as informações necessárias para o desenvolvimento da pesquisa são públicas e de fácil acesso pelos gestores, geradas por meio de sistemas de informação eletrônicos. Além disso, o tema proposto para este estudo está diretamente relacionado à linha de pesquisa gestão acadêmica e administrativa do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) da UFSC.

Apesar de ser um assunto relativamente recente conta com a disponibilidade de dissertações, teses, artigos e livros sobre o tema.

A pesquisa é uma oportunidade de analisar os fatores que afetam as relações dos indivíduos com o trabalho no Departamento de Cultura e Eventos já que os “vínculos organizacionais” interferem e influenciam na produtividade, no desenvolvimento do trabalho, no funcionamento e dinâmica da organização.

Ao consultar o Portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES/MEC), e o Programa de Pós-graduação em Administração Universitária, em 25 de setembro de 2015, data em que se iniciou o projeto desta pesquisa, identificou-se que não há trabalhos escritos a respeito do assunto “Vínculos Organizacionais e Universidades”.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Com o propósito de alcançar os objetivos traçados, o presente estudo está estruturado em cinco capítulos.

No capítulo um, Introdução, apresentam-se as considerações iniciais do tema-problema, culminando com a pergunta de pesquisa. Em seguida, é feita a apresentação dos objetivos, geral e específicos do trabalho, bem como a justificativa, considerando sua importância, oportunidade e viabilidade do estudo e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo aborda o referencial teórico, e está estruturado de forma a permitir uma melhor compreensão do assunto a ser pesquisado, apresentando temas considerados de grande importância. Assim, este capítulo foi dividido em subcapítulos que abordam a Administração Pública, Administração Universitária, Gestão de Pessoas nas IFES, e Vínculos Organizacionais, foco do presente trabalho.

O terceiro capítulo trata dos procedimentos metodológicos empregados na pesquisa, para o alcance dos objetivos do estudo, que inclui a delineamento da pesquisa, delimitação da pesquisa, as técnicas e instrumentos de coleta de dados e técnicas de análise de dados.

O quarto capítulo contempla a apresentação, análise e discussão dos resultados da pesquisa, para finalmente, no capítulo cinco ser exposta a conclusão do trabalho. Em seguida estão as referências e os apêndices utilizados no trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo contempla o levantamento teórico necessário à pesquisa, explorando, sobretudo, conceitos sobre Administração Pública no Brasil, os aspectos que caracterizam a Gestão Universitária, a Gestão de Pessoas e a Gestão de Pessoas no Setor Público, para, finalmente, descrever os principais conceitos e características que fundamentam os Vínculos Organizacionais, tema que se constitui no objeto da pesquisa.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Para Matias-Pereira (2010, p. 7), o conceito de Administração Pública é “abrangente e complexo, composto de instituições e órgãos do Estado, normas, recursos Humanos, Infraestrutura, tecnologia, cultura, [...] encarregado de exercer de forma adequada a autoridade política e suas demais funções constitucionais, visando o bem comum.”.

Na visão dos autores, Alexandrino e Paulo (2012) a Administração Pública conceitua-se como o conjunto de agentes, órgãos e pessoas jurídicas destinadas à execução das atividades administrativas. Ou seja, corresponde a todo o aparelhamento de que dispõe o Estado para a consecução das políticas traçadas pelo Governo.

A administração pública, então, representa os interesses da sociedade, sendo, portanto, um instrumento por meio do qual o Estado viabiliza seus propósitos. No caso brasileiro, sua principal finalidade visa a alcançar os objetivos fundamentais da República, elencados no Art. 3º da Constituição Federal (BRASIL, 1988), quais sejam: I – construir uma sociedade livre, justa e solidária; II – garantir o desenvolvimento nacional; III – erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais; IV – promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.

Assim, considerando a definição dos autores, pode-se entender o Estado (Poder Público) de um lado, a sociedade do outro e a administração pública como um elo entre os dois. O Estado, de acordo Wilson (1887), por meio da administração pública, tem a responsabilidade de atender as demandas da sociedade com serviços de qualidade e transparência.

Segundo Matias-Pereira (2012), para cumprir esse papel, em seus diferentes níveis, federal, estadual e municipal, a administração pública, necessita estar bem estruturada e atuar com eficiência, que está

relacionada na busca do manejo de forma competente dos recursos do erário público, visando a maximizar os resultados em sua aplicação, evitando desperdícios.

Alexandre de Moraes *apud* Alexandrino e Paulo (2008), define o princípio da eficiência como aquele que:

Impõe à administração direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia, e sempre em busca da qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para a melhor utilização possível dos recursos públicos, de forma a evitar desperdícios e garantir-se uma maior rentabilidade social. (ALEXANDRINO; PAULO, 2008, p.152).

Para Di Pietro (2013), o princípio apresenta dois aspectos:

- a) Relativamente à forma de atuação do agente público, exige-se o melhor desempenho possível de suas atribuições, a fim de obter os melhores resultados;
- b) Quanto ao modo de organizar, estruturar e disciplinar a administração Pública, exige-se que este seja o mais racional possível, no intuito de alcançar melhores resultados na prestação dos serviços públicos.

Segundo os autores Alexandrino e Paulo (2012), o princípio da eficácia na gestão tem relação com os esforços de uma organização ou ações governamentais para ofertar adequadamente os bens e serviços esperados, definidos em seus objetivos e metas, e efetividade que seria a soma das duas anteriores, ocorre quando os bens e serviços resultantes de determinada ação alcançam resultados mais benéficos para a sociedade.

Ainda para os autores acima citados, a administração pública tem por natureza o encargo de defesa, conservação e aprimoramento dos bens, serviços e interesses da coletividade, impondo ao administrador público a obrigação de cumprir fielmente os preceitos do Direito e da moral administrativa que regem sua conduta. Esses preceitos expressam a vontade do povo.

Como alicerce da administração pública, a Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 1988), em seu Artigo 37,

estabeleceu que a administração pública deve estar fundada sob dois alicerces, o organizacional (formal) que leva em consideração os sujeitos que exercem as atividades e o funcional (material), que consiste na própria atividade que é exercida por aqueles órgãos ou pessoas jurídicas encarregados de atender às necessidades coletivas, sempre revestidos dos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Segundo os autores Alexandrino e Paulo (2012), por Legalidade entende-se que a administração esteja rigorosamente subordinada à constituição e à lei, traduzindo a ideia de que a Administração Pública somente tem possibilidade de atuar quando exista lei que o determine ou autorize, devendo obedecer estritamente o que está estipulado em lei, devendo observar não somente a lei, mas também decretos, portarias e instruções normativas; Impessoalidade determina que a atividade administrativa seja destinada a todos os cidadãos em geral sem a determinação de pessoa ou discriminação de qualquer natureza. Impede, portanto, que o ato administrativo seja praticado visando interesses do agente ou de terceiros devendo ater-se à vontade da lei. Dessa forma, impossibilita favorecimentos, discriminações e perseguições aos administrados.

De acordo com Melo (2012), a impessoalidade:

é decorrência da isonomia (ou igualdade) e tem desdobramentos explícitos em dispositivos constitucionais como o art. 37, inciso II, que impõe o concurso público como condição para ingresso em cargo efetivo ou emprego público (oportunidades iguais para todos), e o Art. 37, inciso XXI, que exige que as licitações públicas assegurem igualdade de condições a todos os concorrentes. (MELO apud ALEXANDRINO; PAULO, 2012, p. 147).

O princípio da Moralidade, segundo os autores Alexandrino e Paulo (2012), torna jurídica a exigência de atuação ética dos agentes. Envolve a análise da ação administrativa, pertinente ao seu interesse público. Se o ato administrativo visa apenas aos interesses do governante, ou de um determinado grupo, evidentemente não será válido, e poderá ser derrubado através de uma ação judicial, ou seja, é importante compreender que ela se torna um requisito de validade do ato administrativo.

Por princípio da Publicidade, entende-se que é obrigatória a divulgação de atos, contratos e outros instrumentos celebrados pela administração pública direta, indireta ou fundacional, para conhecimento, controle e início de seus efeitos.

Ao analisar o que estabelece o Art. 4º do Decreto-Lei 200/1967, é possível observar que a Administração Pública Federal compreende:

I. A Administração Direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios.

II. A Administração Indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria: Autarquias¹, Empresas Públicas²; Sociedades de Economia Mista³; Fundações Públicas⁴ (BRASIL, 1967).

A administração pública passou por diferentes modelos com o passar do tempo: o modelo patrimonialista, o burocrático, o gerencial e atualmente, o novo serviço público.

No Brasil, até a década de 30, o Estado esteve inserido no patrimonialismo. Desta administração destacam-se as seguintes características: relações de lealdade pessoal; clientelismo, corrupção e nepotismo; ausência de carreiras e créditos de promoção; fronteira nebulosa entre o público e o privado; casuísmo e particularismo de procedimentos (SOUZA, 2009, p. 39).

¹É o serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada.

² É a pessoa jurídica de direito privado administrada exclusivamente pelo poder público, instituída por um ente estatal, com a finalidade prevista em lei e sendo de propriedade única do Estado.

³É uma sociedade na qual há colaboração entre o Estado e particulares, ambos reunindo recursos para a realização de uma finalidade, sempre de objetivo econômico.

⁴ Entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, criada em virtude de autorização legislativa, para o desenvolvimento de atividades que não exijam execução por órgãos ou entidades de direito público, com autonomia administrativa, patrimônio próprio gerido pelos respectivos órgãos de direção, e funcionamento custeado por recursos da União e de outras fontes.

Na concepção de Bergue (2011, p. 233), a gestão pública patrimonialista define-se como

– a propriedade pública confundindo-se como a propriedade privada do administrador; – o aparelho administrativo do Estado como extensão do poder do dirigente; – a tendência ao nepotismo, alicerçada em geral nos seguintes valores: a) crença que laços de familiares constituem a mais plena garantia de lealdade; oportunidade de distribuição de oportunidade profissional ou riqueza para a família; c) garantia de maior probabilidade de conveniência com eventuais desvios; – os cargos, especialmente os comissionados, são considerados feudos passíveis de distribuição na forma de reconhecimento pessoal ou como moeda (BERGUE, 2011, p. 233).

A partir do governo de Getúlio Vargas (1930-1945), ocorreu a efetivação de reformas públicas por meio da estruturação do aparelho do Estado, da implantação da teoria burocrática nos moldes Weber, onde imperaria o formalismo, a rigidez, a impessoalidade, a meritocracia, formalização e a divisão de trabalho, uma vez que “privilegia, em nome da eficiência, um arranjo mecanicista formal que, pode-se dizer, traduz em termos mais amplos a doutrina taylorista-fordista de divisão e especialização intelectual e operacional do trabalho, padronização e formalização de procedimentos, entre outros” (BERGUE, 2011, p. 234).

Em 1936, foi criado o Departamento de Administração do Setor Público (DASP), com intuito de modernizar a administração brasileira. Estas medidas visavam, em especial, suprimir a administração do tipo patrimonialista, que, até então, predominava, fazendo prevalecer a profissionalização do setor (MATIAS-PEREIRA, 2010).

O DASP adquiriu, assim, representatividade como órgão executor e formulador das, “[...] novas formas de pensar e organizar da administração pública”, pois, foi criado em um momento em que o autoritarismo retornava ao Brasil com força para modernizá-lo e garantir competência técnica, destacando-se na burocracia clássica pelos princípios centralizadores e hierárquicos (BRESSER-PEREIRA, 2001, p. 11).

Seguindo a linha do tempo, após a queda do governo de Getúlio e a instalação do regime militar, o Governo conseguiu implantar práticas

administrativas mais eficazes, editando, o Decreto-Lei nº 200, de 1967, que instituiu novos rumos para a gestão pública, por meio de princípios como descentralização e autonomia, a fim de buscar o desenvolvimento estatal (MATIAS-PEREIRA, 2010).

As mudanças resultantes da nova Administração Pública do Estado (gerencialismo), ocorrida, em 1995, durante o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, buscaram, conforme Bergue (2011, p. 232), pretendiam “acelerar o processo de superação do estágio patrimonialista da estrutura e do funcionamento do aparelho estatal; o aperfeiçoamento do padrão burocrático vigente e a incorporação dos valores de eficácia e efetividade preconizados pela perspectiva denominada gerencial”.

Conforme Bergue (2011), este movimento de reforma ocorrido em 1995, visava o estabelecimento de diretrizes para a reforma da administração pública brasileira, objetivando criar condições de reconstrução a partir de bases modernas e racionais.

Na percepção de Schikmann (2010), a sociedade tem se mostrado cada vez mais exigente, passando a cobrar do poder público, não somente eficiência, mas também eficácia e efetividade. Com base nessa perspectiva, a autora destaca que:

Os usuários do serviço público têm aumentado o nível de exigência em relação à satisfação de demandas. A qualidade e a adequação dos serviços às necessidades dos usuários são hoje aspectos críticos para o bom desempenho de qualquer órgão ou entidade da administração pública (SCHIKMANN, 2010, p. 12).

Nesse sentido, Bergue (2011) argumenta ainda, que a intenção de afastar a administração pública do patrimonialismo e da burocracia, que representa o excesso de formalismo, resistência a mudanças, despersonalização do relacionamento, exibição de sinais de autoridade, entre outros, ocorre principalmente, em decorrência da pressão advinda da sociedade que clama por melhoria no atendimento das ações promovidas pelo Estado.

As mudanças resultantes da reforma do Estado, conforme argumenta Bergue (2011, p. 232), visavam a “acelerar o processo de superação do estágio patrimonialista da estrutura e do funcionamento do aparelho estatal; o aperfeiçoamento do padrão burocrático vigente e a

incorporação dos valores de eficácia e efetividade preconizados pela perspectiva denominada gerencial”.

Discorrendo sobre a administração gerencial, Bergue (2011, p. 237) enfatiza que um dos principais traços centrais que difere do padrão burocrático de gestão “é a acentuada ênfase nos resultados”. O modelo gerencial se caracteriza fundamentalmente pela descentralização política e administrativa; redução de níveis hierárquicos; flexibilidade organizacional; controle por resultados e foco no cidadão.

Silva C. (2013) seleciona características importantes da nova proposta, a saber:

- a) Novas formas de alcançar os objetivos;
- b) Utilização de orientações, métodos e técnicas diversas;
- c) Uso do planejamento, de estratégias e da formação de cenários e flexibilidade.

A renovação da relevância dos valores democráticos exposta na nova gestão pública define como será a liderança nesta linha, fazendo com que muitos autores tentem, “[...] entrar no coração do campo da administração pública e remodelar sua perspectiva básica daquela tradicionalmente voltada para eficiência e desempenho para um cuidado equilibrado por responsividade democrática” (DENHARDT, 2012, p. 262).

Na concepção de Denhardt (2012), o novo serviço público está atrelado a conceitos como: cidadania democrática, responsabilidade social, envolvimento do cidadão, interesse público e, em especial, a ideia de comunidade, cuja base deve estar conectada a um sistema sólido de colaboração, comunicação e resolução de conflitos, assim como, alicerçada em valores pautados em solicitude, confiança e trabalho em equipe. Segundo o autor, “o processo de contribuir para a comunidade é o que, em última análise, produz o todo. Essa perspectiva reforça da forma mais clara o novo serviço público” (DENHARDT, 2012, p. 255).

A nova proposta de gestão, conforme relata Denhardt (2012):

Contrariamente a nova gestão pública, construídas sobre conceitos econômicos como maximização do autointeresse, o novo serviço público é construído sobre a ideia do interesse público, a ideia de administradores públicos a serviço dos

cidadãos e, na verdade, totalmente engajados àqueles que o servem. Dessa maneira, o novo serviço público – que opera no contexto de uma governança democrática em rede – oferece uma visão brilhante e poderosa para os administradores públicos de hoje e do futuro. (DENHARDT, 2012, p. 276).

De acordo com Moretto Neto, Salm e Burigo (2014), o novo serviço público, preconiza a coprodução, orientada pela democracia, pelo interesse público e pelo ato de servir ao cidadão.

Para Salm e Menegasso (2009), o foco central desse modelo de administração pública é servir ao interesse público e suas ideias:

[...] tomam por princípio que o ser humano é, antes de mais nada, um ser político que age na comunidade; que a comunidade politicamente articulada requer a participação do cidadão para a construção do bem comum; e que o bem comum precede a busca do interesse privado. (SAL; MENEGASSO, 2009, p. 107).

Observando a evolução da Administração pública brasileira, percebe-se que, apesar dos esforços para aprimorar a gestão do Setor Público, o patrimonialismo e a burocracia ainda são comuns no cotidiano da administração pública, em todos os níveis de governo (VIEIRA, 2008), ainda distante de adotar uma nova característica de gestão pública, marcada pelo novo serviço público, visto que, no Brasil, ainda coexistem características patrimonialistas, burocráticas e gerencialistas presentes e que estão, de certa forma, ainda intrincadas em seus órgãos públicos, atingindo também as universidades (CUNHA, 2016).

As universidades são estruturadas e organizadas para atender as necessidades e ideais da sociedade e, como organizações públicas, também passam por transformações que exigem dos gestores conhecimentos na área de administração pública e administração universitária.

2.2 ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

A Universidade, no entendimento de Chauí (2003), é uma instituição social, complexa, de características próprias, dinâmicas com objetivos múltiplos e especializados que vão além do papel social de “gerir saber”. Ela argumenta que

a universidade é uma instituição social e como tal exprime de maneira determinada a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo. Tanto é assim que se identifica, no interior da instituição universitária, a presença de opiniões, atitudes e projetos conflitantes que exprimem divisões e contradições da sociedade como um todo. Essa relação interna ou expressiva entre universidade e sociedade é o que explica, aliás, o fato de que, desde seu surgimento, a universidade pública sempre foi uma instituição social, isto é, uma ação social, uma prática social fundada no reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições, num princípio de diferenciação, que lhe confere autonomia perante outras instituições social, e estruturada por ordenamentos, regras, normas e valores de reconhecimento e legitimidade internos a ela. (CHAUÍ, 2003, p. 01).

Na visão de Vega (2009), é uma organização de “plurifinalidades” com cinco grandes missões identificadas: formação e preservação da cultura, criação do conhecimento, transmissão do conhecimento, capacitação profissional e consultoria social. O autor analisa a universidade como organização e a conceitua como unidade social ou agrupamento humano deliberadamente construído para alcançar fins específicos. No século XX, a universidade adquire no mundo os papéis, com os quais se distinguiu nas diferentes épocas, podendo ser resumidas em criar, manter e difundir a ciência e a cultura por meio das atividades básicas.

Uma das características essenciais da universidade é constituir-se como espaço público do debate, não o consenso e a homogeneidade. “A instituição não pode verdadeiramente existir sem a autonomia de pensamento, a pluralidade de valores, os debates e a permanente

construção de sentidos sobre si mesma e a vida humana em geral” (PAULA, 2005, p. 10). Sob esse ponto de vista, é possível enxergar a universidade como sendo “[...] um ambiente onde consenso e adversidade convivem sob a ótica da democracia, ensejando caminhos nem sempre facilmente imagináveis para solução de problemas” (MELO, 2002, p. 26).

Conforme Souza (2010, p. 42), “a capacidade das universidades de definirem a sua própria estrutura, de recrutarem o seu próprio pessoal, de definirem o conteúdo e organização dos seus programas acadêmicos”, tais características constituem a autonomia universitária. O referido autor enfatiza que o relacionamento com a sociedade/comunidade se constitui no verdadeiro pilar para o fundamento da autonomia da universidade, pois, o relacionamento com a sociedade é fundamental para que sua autonomia seja preservada.

Para Azevedo et al. (2011), a universidade é uma instituição singular, uma vez que possui características próprias que a deixa especial, podendo ser compreendida como:

[...] entidade detentora de uma cultura fortemente peculiar inserida num espaço intercultural, que reúne interesses pessoais, coletivos e institucionais por demais diversificados e difusos. Sua força de trabalho é representada por pessoas de múltiplas origens e formações em âmbitos nacional e internacional que, por sua vez, atuam nas mais variadas áreas do conhecimento. Assim sendo, o contorno do desenho deste ambiente intensamente plural, abriga uma cultura organizacional própria que a distingue, a priori, das outras organizações tradicionais (AZEVEDO et al., 2011, p. 12).

Ao mencionar a universidade, Grillo (2001) considera que ela é uma instituição permeada pela complexidade, que visa a criar e difundir o conhecimento. Por concentrar, em sua natureza, características próprias e possuir objetivos múltiplos e especializados, sua gestão requer “a utilização de princípios e modelos próprios únicos capazes de imprimir o necessário dinamismo de suas ações” (GRILLO, 2001, p. 14).

Meyer (2014), afirma que a complexidade das universidades está diretamente relacionada

[...] à natureza dessas organizações, sua estrutura, processo e comportamento de atividades intelectuais, de produção e de transmissão do conhecimento. O segundo desafio à administração, por seu papel de promover a captação e integração de recursos diversos e utilizá-los de forma que a instituição possa cumprir sua importante missão educacional e social (MEYER, 2014, p. 13).

De acordo com Souza (2009), as instituições universitárias são organizações que apresentam em suas estruturas e processos um elevado grau de complexidade devido ao tamanho e à natureza de suas operações. Além desses fatores, o autor enumera outras particularidades que as tornam tão complexas:

Apresentam, também, uma diversidade de objetivos cuja mensurabilidade é extremamente limitada. As universidades são formadas, basicamente, por um conjunto de pessoas onde as relações sociais e interpessoais extrapolam as estruturas prescritas no modelo racional burocrático. Assim, as instituições universitárias são consideradas organizações complexas, não só pela sua condição de instituição especializada, mas principalmente, pelo fato de executar tarefas múltiplas. Cada atividade, embora interdependente em relação a outras, possui características *sui-generis* que a diferem de outras organizações (SOUZA, 2009, p. 77).

Atentando que há um consenso entre diversos autores sobre as características das universidades, Bundt (2000, p. 13) enumera as que mais se destacam:

- a) Diversidade de finalidades (ensino, investigação e serviços), cujos propósitos não são facilmente identificáveis;
- b) Existe uma mistura entre autonomia e dependência nas relações com a sociedade, pois a universidade depende legal e economicamente desta, mas está resguardada em função do prestígio que possui e proporciona;
- c) Difusão de autoridade, estabelecendo zonas de poder e influência, que se sobrepõem, muitas vezes, com iniciativas internas que escapam ao controle do poder central;

- d) Fragmentação interna, pela elevada autonomia baseada no profissionalismo, especialização, tradição e natureza das atividades; e,
- e) As medidas de desempenho para o alcance dos objetivos são de difícil quantificação.

O ambiente multifacetado e complexo que caracteriza as instituições universitárias as tornam distintas de outras organizações. A esse respeito, Souza (2010, p. 18) diz que “embora possa haver semelhanças entre a gestão das universidades e a gestão de outras organizações, no tocante a alguns aspectos organizacionais, as instituições universitárias apresentam características muito diferenciadas”. Grillo (2001, p. 14), ao se referir a essa diferenciação, reafirma tratar-se de realidades completamente adversas, salientando que “equivocam-se aqueles que pretendem equiparar as universidades às empresas públicas ou privadas e, nesse sentido, sugerem o uso dos mesmos métodos administrativos para a gestão universitária”.

No âmbito do setor público, as universidades podem ser de ordem federal, estadual ou municipal. Conforme a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional do Brasil- LDB/1996, as universidades são definidas como “instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano” (BRASIL, 1996), sendo caracterizadas por “I - Produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional” (BRASIL, 1996).

As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 1988).

Com relação à gestão das universidades, Meyer Jr. (2014, p. 13) ressalta que administrar uma organização acadêmica, cuja missão é educar seres humanos, “[...] requer visão, intuição, sensibilidade e o uso de ferramentas administrativas adequadas às especificidades deste tipo de organização”. Schlickmann (2013), a partir dos conceitos de “administração” e “universidade”, alega ser possível definir administração universitária como:

[...] processos de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da universidade, e de usar todos os seus recursos

disponíveis para atingir os objetivos de: formar quadros profissionais de nível superior; realizar pesquisa e extensão; bem como dominar e cultivar o saber humano. (SCHLICKMANN, 2013, p. 47).

Segundo Grillo (2001, p. 70), mais do que em qualquer outra organização, é na universidade que o aperfeiçoamento continuado das pessoas que nela trabalham representa o fator de maior importância para o sucesso da instituição. A universidade é uma organização que depende fundamentalmente da competência de seus servidores para alcançar seus objetivos, por isso ela precisa manter o seu pessoal em constante processo de atualização, desenvolvendo programas permanentes e contínuos de aperfeiçoamento, a universidade pode enfrentar o desafio que significa estar em dia com a produção de novos conhecimentos, e dessa forma assegurar a qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão.

Neste contexto, a formação é a principal forma de promover o desenvolvimento dos servidores, docentes e servidores técnico-administrativos, constituindo um importante instrumento de potencialização da área de Gestão de Pessoas dentro da perspectiva de uma Política Institucional.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS NAS IFES

O conceito de gestão de pessoas, segundo Gil (2014, p. 17), “é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

“As organizações são constituídas de pessoas. São elas que agem, que tomam as decisões. Nada acontece numa organização até que as pessoas tomem decisões e ajam em seu nome” (LACOMBE, 2011, p. 10).

A Gestão de Pessoas pode ser caracterizada por um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas da organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo. Segundo Dutra (2011), pode-se entender políticas como

“princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamentos da organização e das pessoas em sua relação com a organização, e por práticas, procedimentos, métodos e técnicas utilizados para

implementação de decisões e nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo” (DUTRA, 2011, p. 17).

As políticas e práticas de gestão de pessoas no âmbito da Administração Pública tem destaque, explica Bergue (2014), devido ao fato de que parte substantiva da geração de valor público efetiva-se por meio de pessoas, os denominados agentes públicos, estando justamente na ação coletiva destes agentes, em prol do interesse público, a legitimidade conferida a eles e às instituições públicas. A gestão de pessoas no setor público, segundo Bergue (2014, p. 25) pode ser definida como

a articulação de esforços de gestão orientados para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas observados os valores culturais—de natureza social, política, jurídica econômica —que moldam as condições do contexto em que se inserem as organizações públicas. (BERGUE, 2014, p. 25).

O mesmo autor (BERGUE, 2014, p. 25) salienta que “a organização são as pessoas e as interpretações compartilhadas de suas relações”.

A forma de gerir pessoas pelas organizações, segundo Dutra (2011), vem passando por profundas transformações em função de pressões externas e internas. As pressões externas do ambiente onde a organização se insere: globalização, avanço tecnológico, turbulência, entre outras, já, na década de 80, levaram as organizações à procura de maior flexibilidade para se adequarem à instabilidade do ambiente, o que levou a uma profunda revisão de seu comportamento, aproximando a base operacional do processo decisório, descentralizando. Nesse contexto, os gestores se tornaram responsáveis pela gerência do negócio e de todos os recursos: humanos, financeiros, tecnológicos e de informação. Com esse movimento, o perfil dos gestores transformou-se severamente, passando de obediente e disciplinado, a autônomo e empreendedor.

As organizações passam a depender cada vez mais do grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com seus objetivos, o que não se consegue com belos discursos, salários e benefícios, mas com o atendimento concreto de suas expectativas e necessidades no tempo. Ou seja, se a pessoa não verificar vantagens concretas para si

própria na relação com a empresa no presente e no futuro, dificilmente irá se comprometer.

De acordo com Robbins (2005), a satisfação com o trabalho é mais uma atitude do que um comportamento, entretanto a satisfação do funcionário não está relacionada somente à atividade desenvolvida pelo mesmo, sendo de grande importância outros fatores como oportunidades de promoção realizadas pela organização, a remuneração recebida, o relacionamento com os companheiros de trabalho e as ferramentas motivacionais.

Ao analisar a área de Gestão de Pessoas, Búrigo e Loch (2000) afirmam que, em sua complexa relação com o mundo do trabalho, esta área, a partir da década de 1990, vem sofrendo significativas mudanças em sua constituição.

Há uma tendência de não mais administrar pessoas, como preconizava a clássica teoria da administração, mas sim administrar com as pessoas, envolvendo-as no processo de decisão das organizações/instituições (BÚRIGO; LOCH, 2000, p. 4).

A Gestão de Pessoas (GP), tem sido compreendida como função, abordagem dada por Fayol (1916), que ajudava a compreender o posicionamento relativo dela na organização. Posteriormente, da Teoria Geral de Sistemas nasce a abordagem sistêmica, que vê a GP como um sistema inserido em um sistema maior com o qual interage, ou seja, procura entender a GP com base na interação entre seus subsistemas e destes com toda a organização, com o ambiente externo e com as pessoas. Um movimento da organização em relação à pessoa.

Segundo Motta (2003), “a organização é vista em termos comportamentais inter-relacionados [...] há uma tendência de enfatizar mais os papéis que as pessoas desempenham [...], entendendo-se papel como conjunto de atividades [...] a que se pode chamar de cargo” (MOTTA, 2003, p. 74).

Motta (2003) ainda afirma que, nem a visão funcionalista nem a sistêmica conseguem enxergar a perspectiva da pessoa, ou seja, seu papel e seu movimento em direção à organização. Surge a visão do Desenvolvimento Humano, que procura analisar o processo pelo qual a pessoa agrega valor para a organização e esta agrega valor para a pessoa. Esta visão é composta por alguns pilares: Aprendizagem, Dimensões de pessoa e Competência. A cultura da aprendizagem depende dos vínculos criados entre pessoas e organização, pois ela é centrada no comprometimento mútuo, entre pessoa e organização. O pilar Dimensões da pessoa a enxerga como um ser integral e único. Sem

fazer das pessoas uma “tábua rasa”, como se elas pudessem ser reduzidas a um cargo ou posição na estrutura da organização. O pilar Competência, de acordo com Dutra (2011), pode ser vista como a capacidade de entrega da pessoa e, também, como conjunto de qualificações que a pessoa possui para entregar um trabalho. Pensando em pessoas, organização e em agregar valores, podemos entender que o processo de troca de competências é contínuo e natural. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais, e as pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios.

De acordo com Grillo (2001, p. 70), mais do que em qualquer outra organização, é na universidade que o aperfeiçoamento continuado das pessoas que nela trabalham representa o fator de maior importância para o sucesso da instituição. A universidade é uma organização que depende fundamentalmente da competência de seus servidores para alcançar seus objetivos, por isso ela precisa manter o seu pessoal em constante processo de atualização, evitando uma defasagem de conhecimentos que pode levar a instituição ao fracasso. Mantendo programas permanentes e contínuos de aperfeiçoamento, a universidade pode enfrentar o desafio que significa estar em dia com a produção de novos conhecimentos, e dessa forma assegurar a qualidade do ensino que ministra e da pesquisa que realiza.

Uma iniciativa importante, no sentido de valorização e crescimento pessoal, é o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE, que se constitui num conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores.

A Lei nº 11.091, de 12 de Janeiro de 2005, dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.

Art. 1o Fica estruturado o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, composto pelos cargos efetivos de técnico-administrativos e de técnico-marítimos de que trata a Lei no 7.596, de 10 de abril de 1987, e pelos cargos referidos no § 5o do art. 15 desta Lei (BRASIL, 2005).

Com relação à Capacitação, a Lei dispõe em seu Art. 10:

O desenvolvimento do servidor na carreira dar-se-á, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional.

§ 1º Progressão por Capacitação Profissional é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de 18 (dezoito) meses, nos termos da tabela constante do Anexo III desta Lei.

§ 2º Progressão por Mérito Profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 2 (dois) anos de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação. (BRASIL, 2005).

Além da progressão profissional, o plano de carreira do servidor técnico-administrativo oferece um incentivo de qualificação ao servidor que possui educação formal superior, a exigida para o cargo de que é titular.

A Lei 11.091/2005 dispõe sobre Qualificação no Art. 12:

Art. 12. O Incentivo à Qualificação terá por base percentual calculado sobre o padrão de vencimento percebido pelo servidor, na forma do Anexo IV desta Lei, observados os seguintes parâmetros: (Redação dada pela Lei nº 11,784, de 2008)

I - a aquisição de título em área de conhecimento com relação direta ao ambiente organizacional de atuação do servidor ensejará

maior percentual na fixação do Incentivo à Qualificação do que em área de conhecimento com relação indireta; e

II - a obtenção dos certificados relativos ao ensino fundamental e ao ensino médio, quando excederem a exigência de escolaridade mínima para o cargo do qual o servidor é titular, será considerada, para efeito de pagamento do Incentivo à Qualificação, como conhecimento relacionado diretamente ao ambiente organizacional. (BRASIL, 2005).

A Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Servidores Técnicos Administrativos em Educação, CIS, é um órgão deliberativo obrigatório em todas as Instituições Federais de Ensino Técnico Superior; foi criada para orientar os STAE, Servidores Técnicos Administrativos em Educação, sobre questões relacionadas à carreira. A CIS é composta por representantes dos servidores, foi criada pela Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005 e Instituída pelas Portarias nº 2.519, de 15 de julho de 2005 nº 2.562, de 21 de julho de 2005. A atual gestão da CIS é composta por seis representantes dos STAE, optantes pela Carreira, eleitos entre seus pares (considerando ativos, aposentados e pensionistas). A referida comissão, fiscaliza e avalia a atuação da PRODEGESP, no caso da UFSC, nas questões relacionadas à Carreira do Técnico-Administrativo em Educação, considerando os aspectos: dimensionamento, capacitação e avaliação; propõe à Comissão Nacional de Supervisão as alterações necessárias para o aprimoramento do plano de Carreira dos STAE.

As ações de desenvolvimento voltadas aos servidores, segundo Bergue (2014), visam ao desenvolvimento de competências técnicas ou gerenciais dos servidores por meio de exercícios de reflexão e de resolução de problemas, da produção de conhecimentos mais densos e complexos, apesar de seu significativo pragmatismo, que promovam o repensar de práticas e mudanças de atitudes, como é o caso dos cursos de aperfeiçoamento, de extensão e de desenvolvimento de lideranças.

A Gestão de Pessoas, além de ter o desafio de gerir processos formais, também tem o desafio de gerir aspectos subjetivos relativos aos comportamentos internos, entre eles, aqueles relativos aos Vínculos organizacionais.

2.4 VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS

O ambiente organizacional é constantemente pesquisado no intuito de construir um conhecimento sobre como os indivíduos se organizam e se reorganizam no espaço de trabalho.

O termo vínculo, de acordo com Zimerman (2000), tem origem na palavra latina *vinculum*, que significa união, ligadura, atadura com característica duradoura. Para Berenstein(2001), cada nova vinculação do indivíduo traz a possibilidade de marcar e de constituir a sua subjetividade.

A ideia de vínculo está associada à definição de algo que une, amarra, ata, está associado à capacidade de criar um elo, que poderá ser mantido por algum tipo de relação de troca. (MOSCON et al., 2012).

Por meio do vínculo, o indivíduo se liga a um objeto, com uma área que é representável e uma que não é. Assim, o não representável recebe também uma inscrição que é própria das estruturas vinculares. Dessa forma, para o autor, falar de vínculo só é possível com a presença de um objeto externo que cria a condição de bidirecionalidade, em que ambos são simultaneamente lugar do próprio desejo e lugar do desejo do outro. No caso desta pesquisa, o objeto externo é a organização.

Em se tratando de organizações, as necessidades de nível baixo são satisfeitas a partir de fatores extrínsecos como remuneração, local de trabalho adequado e segurança no emprego, por exemplo. Já, as necessidades de nível alto são satisfeitas a partir de fatores intrínsecos de acordo com Bergamini (2008), referem-se à necessidade de autorrealização, que representa a busca de individualização, ou seja, o objetivo que visa a atender a mais alta inspiração do ser humano, de ser ele mesmo, podendo usufruir de toda a sua potencialidade, sem perder sua individualidade.

Isto posto, percebe-se que o homem é um ser que está em constante processo de satisfazer suas necessidades sociais e psíquicas.

O indivíduo se identifica com um ou outro grupo, fato que o integra ao modo de vida coletivo, que o realiza nas questões sociais. Em seus grupos, busca o reconhecimento, a aprovação por parte de seus semelhantes.

Os vínculos estabelecidos entre o indivíduo e a organização, quanto a sua natureza podem ser: a) objetivos – associam-se com as relações formais de trabalho, como contrato de trabalho e salário; b) subjetivos – relaciona-se aos sentimentos de pertença e de reconhecimento; e à possibilidade de realização de desejos, entre outros. Conclui-se que os vínculos estabelecidos entre indivíduo e organização

satisfazem as suas necessidades objetivas e subjetivas (SCHIMITT; FARIA, 2007).

Ao interagir com a organização, o indivíduo internaliza e processa um conjunto de regras e valores, bem como a filosofia da organização, que são os mecanismos de controle. As organizações se utilizam desses mecanismos para atuar sobre a subjetividade dos indivíduos. Constituem um ambiente propício à criação de vínculo entre os sujeitos e a organização a que eles pertencem. Esses mecanismos se tornam mais eficazes quanto mais forem de natureza subjetiva e psicológica. Dessa forma, mantêm e constroem novos vínculos sociais que sejam de interesse da organização e do indivíduo (SCHIMITT; FARIA, 2007). Conclui-se que o sentimento que envolve os indivíduos na família, no trabalho ou na escola, assim como na execução de atividades ou tarefas constitui o vínculo que os mantém enquanto unidade. Portanto, no momento em que as pessoas se tornam, em alguma intensidade, importantes umas para as outras, um vínculo estará definitivamente estabelecido. Então, o que mantém a unidade organizacional é o estabelecimento de um vínculo social entre os indivíduos que a compõem, sem deixar de ter seus próprios interesses, desejo e projetos (PAGÈS, 1993; SCHIMITT; FARIA, 2007).

Para os autores, as necessidades dos indivíduos podem ser divididas em: a) conscientes – são conhecidas pelo indivíduo, que sabe como satisfazê-las; e b) inconscientes – são desconhecidas pelo indivíduo, que, mesmo assim, procura satisfazê-las.

O vínculo entre indivíduo e organização pode ser estudado sob diferentes perspectivas.

Estudos realizados por Pagès (1993), Zimerman(2000), Berenstein(2001), Moscon et al.(2012), Kramer (2003), Faria e Schmitt (2007), Kramer e Faria (2007), Pessoa (2008),Bastos et al. (2008a), Rodrigues (2009),Alves (2009), Alves e Honório (2010), Pereira (2011), Pádua (2012), Silva e Honório (2012), Pádua e Honório (2013), e, Souza e Honório (2013),investigaram as relações entre o indivíduo e as organizações em que atuam. Para eles o vínculo, ou ligação, do indivíduo com a organização por meio do trabalho, demonstra o grau de ligação e envolvimento com projetos, objetivos, problemas, políticas, desempenho e resultado. Serão abordados adiante os vínculos sob a perspectiva de autores como Mowday (1979), Porter e Steers (1982), Meyer e Allen (1993, 1996), Rodrigues e Bastos (2015), Peixoto e Puente-Palacios (2015).

2.4.1 Indicadores de Comprometimento, Consentimento e Entrincheiramento

Segundo Mowday et al. (1979, p. 225) o comprometimento organizacional é definido como “um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização particular e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vistas a realizar tais objetivos”. Demonstra o grau de envolvimento do trabalhador com a sua organização (MOWDAY et al., 1982).

Já Mowday, Porter e Steers (1982, p. 27), conceituam o comprometimento como “a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização particular”.

Meyer e Allen (1996) desenvolveram pesquisas sobre comprometimento que se tornaram um marco para estudos posteriores. Para os autores, o comprometimento pode ser gerado por diferentes processos psicossociais que, em comum, geram a disposição do indivíduo em permanecer na organização. O enfoque afetivo indica o processo de identificação e de envolvimento do indivíduo com os objetivos e os valores da organização. Os autores propuseram o modelo tridimensional de Comprometimento Organizacional, composto pelas dimensões Afetiva, Normativa e Instrumental. O Comprometimento incorpora várias bases, o que permite enquadrar diversas relações como sendo uma relação de comprometimento (Bastos et al., 2008c).

Peixoto e Puente-Palacios (2015) descrevem o comprometimento organizacional como uma série de comportamentos relevantes para a organização como, por exemplo, desempenho e satisfação no trabalho. É relacionado a uma forte crença e aceitação dos valores da empresa pelo colaborador, com uma vontade de usar suas habilidades e esforços em benefício, ligado a uma intensa disposição de permanecer na mesma, conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1– Os três componentes mais comuns do comprometimento organizacional

Categorias	Caracterização	Motivo de permanência na organização.
Afetivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e	Desejo

	envolvido na organização.	
Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentido de obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	Dever (obrigação)
Instrumental (ou continuação)	Grau em que o colaborador se mantém ligado á organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	Necessidade

Fonte: Rego (2002) adaptado de Mc Gee e Ford (1987), Allen e Meyer (1990), Meyer e Allen (1991), Hacket, Bycio e Hausdorf (1994), Meyer (1997) e Iverson e Buttigieg (1999).

Além do comprometimento, dois novos construtos foram desenvolvidos na literatura – Enrincheiramento Organizacional e Consentimento Organizacional.

Enrincheiramento diz respeito à opção de permanecer na organização por falta de alternativas, pela sensação de perda dos investimentos já realizados, ou pela percepção de um preço emocional muito alto a pagar em prol da mudança, o que levaria a tratar a organização como uma trincheira, mantenedora de sua segurança e status social, de acordo com Bastos et al. (2008a). O enrincheiramento organizacional indica a possibilidade de que nem toda pessoa que permanece na organização está, na verdade, comprometida com ela (BASTOS, 2009). Nesse contexto, o vínculo estabelecido entre indivíduo e a organização não inclui desejo, mas sim uma necessidade. Esse construto foi tratado a partir das pesquisas realizadas no campo de estudos das carreiras por Carson e Bedeian (1994 e 1995).

Bastos et al (2008a) e Rodrigues (2009) definiram três dimensões para a sua composição – Ajustamento à posição social, Arranjos Burocráticos Impessoais e Limitações de Alternativas.

A primeira dimensão, Ajustamento à posição social, ressalta os investimentos do indivíduo nas condições necessárias à sua adaptação, como cursos e treinamentos para desempenho de atividades específicas, tempo para conhecer os processos organizacionais e as atribuições da função, relacionamentos construídos com colegas de trabalho, entre outros aspectos que contribuiriam para o seu ajuste e o reconhecimento na organização, e que seriam perdidos caso a deixasse.

Os Arranjos Burocráticos Impessoais levam em consideração a estabilidade financeira e os benefícios que seriam perdidos se o indivíduo saísse da organização, como férias, assistência médica, aposentadoria, entre outros. Por fim, a Limitação de Alternativas indica a percepção de restrições no mercado de trabalho caso o indivíduo saísse da organização, seja por visualizar déficits em seu perfil profissional, por considerar que a idade desfavorece a reinserção ou, ainda, por outros fatores que possam reduzir a empregabilidade percebida. A essência do vínculo Entrincheiramento Organizacional envolve a noção de estar preso numa organização por não conseguir visualizar uma alternativa que o sustente de acordo com suas necessidades e expectativas. Rodrigues (2009, p.76) acrescenta que não é possível falar de uma permanência espontânea do trabalhador entrincheirado, mas sim em decorrência da sua necessidade.

O construto Consentimento Organizacional, proposto por Bastos et al (2008b), Silva (2009) e Silva e Bastos (2015), encontra na literatura sociológica um dos seus pilares teóricos, onde o vínculo entre indivíduo e organização é visto a partir de uma perspectiva que, descartando elementos afetivos e psicológicos, enfatiza as relações de controle e autoridade que induzem o trabalhador a obedecer ou cumprir o papel de subordinado dele esperado. Nessa vertente de estudos sociológicos, o termo consentimento enfatiza a relação de subordinação que governa os papéis de empregador e empregados, incorpora na dimensão Obediência Cega o significado do cumprimento automático da ordem, sem envolver avaliação ou julgamento a seu respeito, podendo também indicar que mesmo não havendo compreensão acerca do significado da tarefa, o trabalhador a realiza. Ele se comporta de acordo com as ordens estabelecidas pelo seu superior hierárquico e não se considera responsável por nenhuma consequência, principalmente negativa, que possa advir de suas ações. A dimensão, Aceitação Intima, significa cumprimento das normas e regras estabelecidas em função de uma concordância autêntica com as mesmas.

Corroborando com os autores acima citados, os estudos realizados por Schimitt e Faria (2007), o vínculo é a dinâmica psíquica da inter-relação entre sujeito e objeto, que se dá no espaço subjetivo e que possibilita satisfazer a necessidade do indivíduo e da organização.

2.4.2 Os Elementos Constitutivos dos Vínculos Organizacionais

Segundo Kramer e Faria (2007), os primeiros estudos que originaram com Chanlat (1996), tratou do desejo do indivíduo de ser reconhecido pelo outro, a conceituação dos vínculos surgiram com Certo e Peter (1930), Kanaane (1999), Tavares (2000), Wright, Kroll e Parnell (2000), abordando a razão de ser da organização em função da sua identidade e Zimerman (2000) avança quando aponta para a interação afetiva das pessoas nas organizações. Outras pesquisas também realizadas por Pichon-Rivière (2000), Lacombe (2002), Kramer e Faria (2007), Pereira (2011) contribuíram para o estudo dos vínculos.

É um trabalho atual, que traz importantes contribuições para a área de estudos organizacionais, notadamente no que se refere ao tema “Vínculos Organizacionais”. O foco desta pesquisa é nos vínculos ou laços, que se formam entre servidores e a instituição a que pertencem, sendo imprescindível para o entendimento das relações estabelecidas no ambiente de trabalho. Os autores esclarecem que os elementos constitutivos do vínculo organizacional, ou seja, a relação que o indivíduo estabelece, a partir do seu trabalho, são extremamente dinâmicos.

O estudo dos vínculos Organizacionais, na visão de Kramer e Faria (2007), é realizado por meio dos seus elementos constitutivos, (quadro nº 1): a) Identificação com a organização; b) Sentimento de pertença; c) Cooperação nas atividades; d) Participação nas decisões; e) criação de inimigos; f) Idealização da organização; g) Reconhecimento e valorização dos indivíduos; h) Solidariedade; i) Integração entre os membros; j) Crescimento profissional; k) Autonomia.

Segundo Lacombe (2002), a identificação organizacional é um estado psicológico, em que o indivíduo se percebe como parte integrante de uma organização. Nesse processo se torna possível a aproximação ou o distanciamento do outro, ou seja, a identificação é a base da solidariedade ou da perseguição. É possível observar esse sentimento quando percebe-se o indivíduo comprometido, demonstrando orgulho e lealdade com os valores e normas da organização.

A identificação está presente entre a busca de uma identidade individual e a necessidade de uma identidade grupal e social

(ZIMERMAN, 2000). Como ser social, o indivíduo interage e busca sua identidade grupal, desde seu nascimento, primeiro na família depois no trabalho. De acordo com Chanlat (1996), por meio da organização o indivíduo realiza seus projetos pessoais, identifica-se com ela e se realiza.

Pode-se concluir que a identificação é construída por meio das relações experimentadas ao longo da vida do indivíduo. Por passar grande parte de sua vida adulta no trabalho, cria nesse espaço laboral laços afetivos de amizade e inimizade, relações de amor e de hostilidade, formando-se vínculos, com o local de trabalho e com os colegas. A identificação pode se transformar em pertença, conforme comenta Pichon-Rivière (2000), quando há maior integração do membro em seu trabalho, com que corroboram Kramer & Faria (2007, p. 89) ao afirmarem que “identificação e pertença estão muito próximos”.

Após sentir-se plenamente aceito, o indivíduo consegue se integrar, fazer parte do grupo, adquirindo assim uma referência. Nesta fase, cada um assume uma identidade particular no grupo, se conhece e se localiza colocando à disposição dos outros os recursos únicos de que dispõe.

Portanto, para melhor análise do elemento identificação, neste estudo, os aspectos esperados seriam: admiração da organização, sentir-se um representante, sentir-se gratificado e motivado no local de trabalho.

O sentimento de pertença gera compromisso, envolvimento, solidariedade, o espírito de amizade, e cooperação, afirma PEREIRA (2011). A existência do grupo não acontece pelo simples grupamento de pessoas, mas principalmente pelo compartilhamento de objetivos dentro de um espaço social, a organização.

Na presente pesquisa, o sentimento de pertença é visualizado nos seguintes aspectos: orgulho de pertencer, sentir-se membro, sentir-se responsável, tempo de organização e reação a críticas.

A cooperação é percebida no empenho do grupo em concretizar tarefas de forma conjunta e harmônica, facilitando o alcance de objetivos propostos pela organização (KRAMER, 2003).

Kramer e Faria (2007, p. 90) consideram cooperação nas atividades como “O elemento cooperação torna mais ágil, mais eficiente e mais simples a realização das atividades. Indica se há um sentimento de grupo na organização e se os indivíduos se unem a fim de cumprir os seus objetivos”.

Quando a organização permite o compartilhamento de objetivos, onde os indivíduos são chamados a participar, expor opiniões, e compartilhar ideias no ambiente de trabalho, os indivíduos se sentem parte do processo produtivo, aumentando seu envolvimento com o trabalho, reforçando os vínculos. (MAILHIOT, 1977). Faria (1987), afirma que isso aproxima as pessoas da organização, comprometendo-as com o funcionamento e com os resultados da mesma.

Para Kramer e Faria (2007, p. 91), “A participação indica o grau de controle que o conjunto dos empregados possui sobre os elementos objetivos da gestão do trabalho [...] e a capacidade de definir e realizar seus interesses específicos”. As organizações que oferecem a possibilidade de se experimentar a cooperação, integração e participação no trabalho, tendem a ser idealizadas pelos indivíduos.

Aspectos da participação esperados seriam: participação em questões sobre o trabalho e em questões sobre a organização, canais de participação e abertura à participação.

Segundo os mesmos autores (2007, p. 92), “A existência de inimigos fortalece os vínculos interpessoais, reforçando os sentimentos de identificação e de pertença e a consciência de que há um projeto comum a ser realizado”. Numa organização, o inimigo externo pode ser designado como o concorrente, o mercado, a economia, etc., e o inimigo interno pode ser uma pessoa, um grupo ou um setor, que passa a carregar o fardo pelos fracassos da organização.

O conflito funciona como um mecanismo de defesa, com o objetivo de proteger as pessoas dos conflitos psicológicos internos que são compartilhados por todos (PAGÈS, 1993). Usam a oposição para se protegerem contra sentimentos angustiantes que têm em comum, como perder o emprego, perder a admiração de seus pares ou deixar de ser amado.

De acordo com Zimerman (2000), entre os indivíduos existem ansiedades de origens diversas (de natureza persecutória, aniquilante e outras), provenientes de conflitos internos ou de frustrações originadas do ambiente (realidade) externo.

A idealização é um fenômeno que faz com que os sujeitos vejam a organização como um lugar ideal para se trabalhar. Ele percebe o ambiente de trabalho como perfeito, com profissionais qualificados e valorizados pela organização (PAGÈS, 1993; ZIMERMAN, 2000; FREITAS, 2000; ENRIQUEZ, 2001). A idealização é um dos aspectos mais importantes no seu funcionamento, pois ela dá consistência, força e características de excepcionalidade aos projetos e aos membros da organização (ENRIQUEZ, 2001).

Na presente pesquisa, a idealização é visualizada através dos seguintes aspectos: imagem e conceito da organização, ambiente e colegas de trabalho e relação com superiores.

Para Zimerman (2003), o indivíduo busca ter garantia de que é reconhecido, amado e respeitado pelas outras pessoas. Ele explica que o vínculo do reconhecimento é de enorme importância, por fazer o indivíduo sentir que realmente existe como individualidade.

As pessoas têm a necessidade e o desejo de serem valorizadas e reconhecidas em seu ambiente de trabalho. Sentem-se valorizadas em uma organização quando esta estabelece políticas de reconhecimento e valorização, propiciando oportunidades de aprendizado e crescimento (SCHIMITT; FARIA, 2007). Porém é um elemento difícil de ser mensurado, afirma Zimerman (1997), pois cada pessoa tem uma noção diferente de reconhecimento e valorização. Alguns indivíduos podem sentir-se valorizados por receberem altos salários, outros podem sentir-se reconhecidos por ocuparem uma posição importante e outros se sentem satisfeitos ao serem homenageados, receberem agradecimentos ou serem tratados com respeito

O ato de ajudar ao próximo reflete a cooperação entre membros do grupo, facilitando o cumprimento dos objetivos propostos pela organização. De acordo com Kramer e Faria (2007, p.97), a solidariedade funciona como um mecanismo fortalecedor dos laços de reciprocidade entre as pessoas, fazendo com que se tornem mais unidas e dependentes umas das outras. A solidariedade é dinâmica e promove diálogo entre seus membros, permitindo que se expressem (PAGÈS, 1993).

Os autores sustentam que a integração entre os membros da organização favorece a formação de relações interpessoais, facilita a realização de tarefas e contribui para que o ambiente se torne um lugar agradável para a realização dos trabalhos. Para os autores, a integração entre os membros contribui para a identificação, para o sentimento de pertença, para a cooperação e a solidariedade.

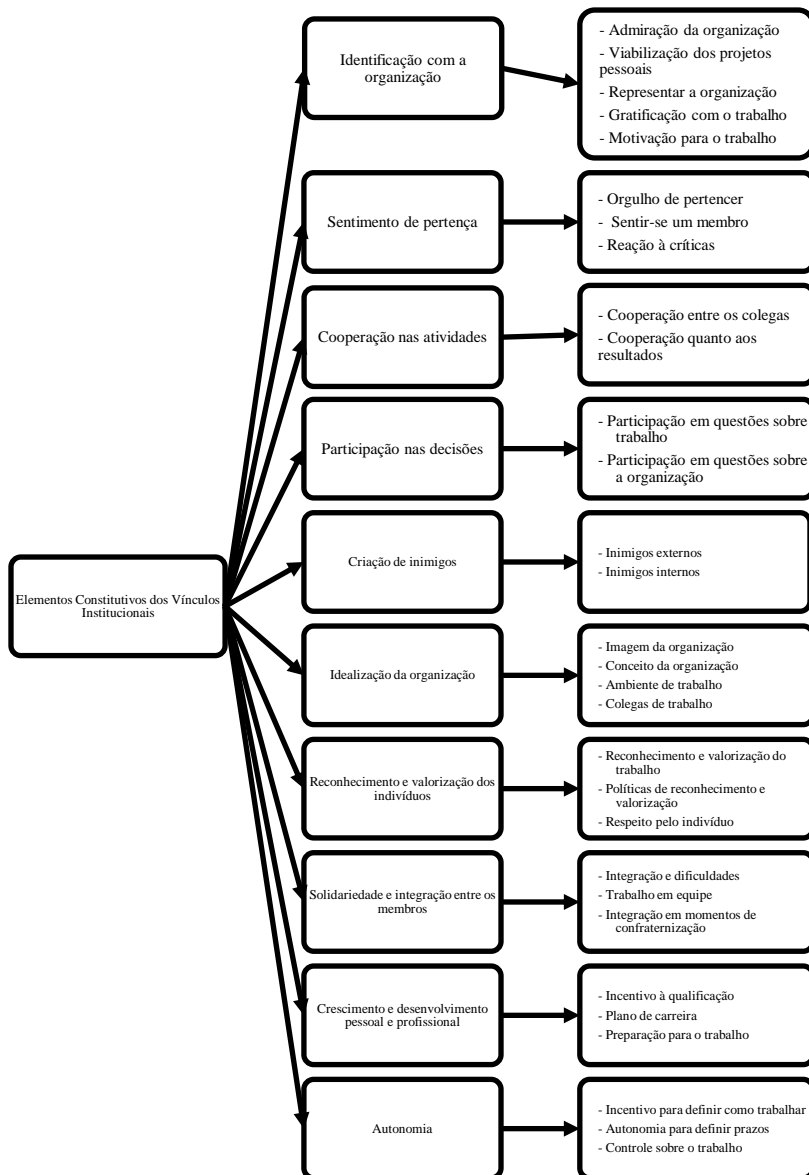
Neste trabalho, a solidariedade pode ser identificada por meio dos seguintes aspectos: disposição para dividir problemas com os colegas, iniciativa para ajudar o colega e consideração pelos problemas alheios.

A organização que oferece oportunidades aos indivíduos para se qualificarem e se aperfeiçoarem, favorece o estreitamento de vínculos (SCHIMITT; FARIA, 2007). Essas oportunidades promovem crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional por meio da busca do aperfeiçoamento, da qualificação, além da instrumentalização destes

para o trabalho. Isso cria nos indivíduos o desejo de fazer carreira e de obter promoções.

A autonomia favorece a identificação e o sentimento de pertença, bem como o crescimento e o desenvolvimento profissional e pessoal (KRAMER; FARIA, 2007). Segundo os referidos autores, na medida em que proporciona condições para que as pessoas se organizem para o trabalho da forma definida por elas, oferece, também, a possibilidade de construção de um relacionamento mais próximo e menos formal entre indivíduo e organização, conforme se observa na Figura 1 a seguir.

Figura 1 – Elementos Constitutivos dos Vínculos Organizacionais



Fonte: Alterado de Kramer e Faria (2007, p. 87).

No próximo capítulo apresenta-se a metodologia utilizada na elaboração da pesquisa, considerando-se dados referentes à classificação da pesquisa, aos sujeitos, às técnicas de coleta e análise de dados, assim como suas limitações.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para que um pesquisador possa construir conhecimento científico, faz-se necessário que seja estabelecida uma relação entre o sujeito (pesquisador) e o objeto de investigação. Esta relação, para ser validada, deve ser construída por meio de técnicas e métodos científicos que legitimem o saber obtido. Em outras palavras, o pesquisador precisa definir com clareza o caminho metodológico a ser percorrido para consecução dos objetivos do estudo a ser realizado.

Neste capítulo, são abordados aspectos relativos à caracterização e à classificação da pesquisa, ao seu universo e aos sujeitos participantes, às técnicas e instrumentos utilizados para a coleta e para a análise de dados, e quanto às limitações da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O método de raciocínio utilizado deste estudo é o dedutivo que parte do conhecimento de dados universais para a conclusão de questões mais específicas, particulares (HEERDT, 2005). No método dedutivo, “se todas as premissas são verdadeiras, a conclusão deve ser verdadeira, ou ainda, toda a informação ou conteúdo fatural da conclusão já estava pelo menos implicitamente nas premissas” (MARCONI; LAKATOS, 2009, p. 93).

Ainda segundo Andrade (2005), a dedução é o caminho das consequências, pois uma cadeia de raciocínio em conexão descendente, isto é, do geral para o particular, leva à conclusão. Segundo esse método, partindo-se de teorias e leis gerais, pode-se chegar à determinação ou previsão de fenômenos particulares (ANDRADE, 2005, p. 131).

Esta pesquisa, quanto à sua natureza, é caracterizada como pesquisa aplicada, que tem por finalidade gerar conhecimentos para aplicação prática, e surge da vontade de resolver problemas concretos (VERGARA, 2013), e, segundo Gerhardt e Silveira (2009), objetiva a formação de saberes para seu emprego funcional com o intuito de propor a solução de impasses específicos.

Este estudo, quanto a sua abordagem, se caracteriza por sua natureza quali-quantitativa. A pesquisa qualitativa, segundo Oliveira (2013, p. 37) é conceituada como sendo um “processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para

compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico e/ou segundo sua estruturação”.

As pesquisas qualitativas envolvem a observação intensiva e de longo tempo num ambiente natural, o registro preciso e detalhado do que ocorre no ambiente, a interpretação e a análise de dados utilizando descrições e narrativas.

Segundo Stake (2011), significa ser a expressão de um lado da ciência que envolve experiências pessoais e intuição com a intenção de auxiliar no aprimoramento dos experimentos e teorias. Portanto, a “*qualitativa* significa que seu raciocínio se baseia na percepção e na compreensão humana” (STAKE, 2011, p. 21).

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto aos fins, a pesquisa é classificada como descritiva, pois considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação do fenômeno estudado e a atribuição de significados são básicas no processo da pesquisa qualitativa. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador. (TRIVIÑOS, 1987). Ainda segundo Triviños (2010, p. 110), grande parte dos trabalhos desenvolvidos na área da educação é de origem descritiva, pois, “o foco essencial destes estudos reside no desejo de conhecer a comunidade, seus traços característicos, suas gentes, seus problemas [...]”.

Segundo Cervo, Bervian e Silva:

[...] a descrição constitui a habilidade de fazer com que o outro veja mentalmente aquilo que o pesquisador observou. Em outras palavras, a descrição deve ser suficientemente precisa para que o interlocutor ou o leitor seja capaz de visualizar exatamente aquilo que o pesquisador observou. Assim, a replicabilidade consiste na possibilidade de qualquer outro pesquisador, orientando-se pelo mesmo método, empregando as mesmas técnicas e inserido nas mesmas circunstâncias, chegar aos mesmos resultados

obtidos por determinado pesquisador. (2007, p. 32)

No que se refere aos meios, esta pesquisa é documental, bibliográfica e estudo de caso. Documental, pois utiliza documentos, como a Resolução 031/CGRAD/2016, o Regimento Interno da SeCArte a Lei 11.091/2015, o Decreto 70.274/1972, entre outros. Vergara (2013, p. 43) entende a pesquisa documental como sendo aquela “[...] realizada em documentos conservados no interior dos órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes [...]”. Bibliográfica, pois Segundo Marconi e Lakatos (2013, p. 43-44), “trata-se de levantamento da bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita”. Este trabalho, portanto, faz uso de materiais já elaborados como livros, teses e artigos.

Ainda sobre a classificação da pesquisa quanto aos meios, descreve Yin (2015, p. 17) que o estudo de caso é uma investigação empírica que, “[...] investiga um fenômeno contemporâneo [...] em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente definidos.”.

3.3 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA E AMOSTRA

De acordo com Gil (2010, p. 89), o universo ou população da pesquisa corresponde a “[...] um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características”. Uma amostra, segundo o autor, é o subconjunto do universo por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características deste universo (GIL, 2010).

A amostra na pesquisa qualitativa, para Triviños (1987), é uma parte da população, que segundo critérios do pesquisador, é delimitada conforme os objetivos do estudo.

Os sujeitos considerados para esta pesquisa são apresentados a seguir:

- a) Grupo A – 18 servidores técnico-administrativos respondentes do questionário;
- b) Grupo B – 2 servidoras técnico-administrativas, do DCEven e outra da equipe de Psicologia Organizacional do DDP/ PRODEGESP, respondentes da entrevista.

Nesta pesquisa, especificamente, para o grupo A e grupo B, foi utilizada uma amostra não probabilística, quando é escolhida de forma intencional, tendo como critérios o de acessibilidade e de tipicidade que não consideram procedimentos estatísticos, mas permitem selecionar os elementos de acordo com a facilidade de acesso e possibilidade que se tem para prestar informações sobre o fenômeno em foco (VERGARA, 2013).

Par o Grupo A, optou-se pela participação dos servidores técnico-administrativos do Departamento de Cultura e Eventos da UFSC.

Para o Grupo B, a população estudada foi a gestora do Departamento de Cultura e Eventos, por sua visão com gestora e STAE e uma representante da equipe de Psicologia Organizacional do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas da PRODEGESP, por trabalhar com políticas públicas dentro da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Esta seção se destina a apresentar, as formas de obtenção dos dados utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa.

Destaca-se a coleta de dados foi realizada via pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de levantamento, consideram-se fontes secundárias, assim, os dados secundários foram obtidos em bibliografias e documentos, como artigos científicos, livros, monografias, dissertações. Os dados primários foram coletados em dois momentos, no levantamento de dados quantitativos, realizado por meio da aplicação do instrumento questionário *online* (apêndice A), cujos resultados foram tabulados para produzir estatísticas. E no segundo momento, para uma abordagem qualitativa, foi realizada uma entrevista semiestruturada (apêndice B), sendo aplicado um roteiro para entrevistar os 2 sujeitos selecionados para o estudo realizadas junto à gestão do DCEven e uma servidora técnico-administrativa do DDP/PRODEGESP.

Afirma Stake (2011, p. 108), que a entrevista é fonte de coleta dos dados primários, e entende ser destinada a:

1. Obter informações singulares ou interpretações sustentadas pela pessoa entrevistada.
2. Coletar uma soma numérica de informações de muitas pessoas.

3. Descobrir sobre “uma coisa” que os pesquisadores não conseguiram observar por eles mesmos.

O questionário, conforme Vergara (2013, p. 52), é um dos instrumentos de coleta utilizado e,

[...] caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito, de forma impressa ou digital. [...] pode ser aberto, pouco ou não estruturado, ou fechado, estruturado. No questionário aberto, as respostas livres são dadas pelos respondentes; no fechado ele faz escolhas, ou pondera, diante de alternativas apresentadas.

O questionário (Apêndice A) foi elaborado contendo um total de 31 questões, dividido em duas sessões. A primeira sessão, questões de 1 a 6, são fechadas de múltipla-escolha, em que se buscou traçar o perfil sociodemográfico dos respondentes, como: escolaridade, lotação, idade. A segunda sessão, conta com 19 questões fechadas de múltipla-escolha (7 a 25), e 01 questão aberta de livre resposta, buscando responder a pergunta de pesquisa acerca dos Vínculos Organizacionais. O questionário em questão foi elaborado utilizando como suporte a ferramenta eletrônica *Google Forms*, enviado por e-mail à população acessível, de 18 servidores do departamento já citado, assim como as respostas a serem ponderadas em Escala Lickert, que de acordo com Gil (2010), é um modelo de escala aplicado em instrumentos de coleta buscando a manifestação do grau de concordância ou discordância do respondente em relação aos enunciados da questão. As possibilidades de resposta vão da opção “Concordo Totalmente”, passando pelo “Concordo parcialmente”, “Nem Concordo Nem Discordo” e “Discordo parcialmente”, até chegar à opção “Discordo Totalmente”.

Antes de remeter o questionário aos 18 servidores que fazem parte da população alvo, foi aplicado um pré-teste de questionário, para avaliar o instrumento de pesquisa junto a 3 servidores, visando constatar se ele estava com linguagem adequada e alinhado às informações que se esperava obter dos respondentes. Para Richardson *et al.* (2012, p. 202) a aplicação do pré-teste tem por “objetivo revisar e direcionar aspectos da investigação”. Depois de aplicado o questionário teste, foi alterada a questão aberta de livre resposta e excluída uma. Esse instrumento foi testado nos sujeitos com as mesmas características da população-alvo da

pesquisa. Portanto, a experiência com o pré-teste mostrou-se positiva, visto que permitiu aperfeiçoar o instrumento de coleta de dados antes que ele fosse enviado aos 18 servidores integrantes do universo da pesquisa.

A entrevista semiestruturada foi aplicada para o Grupo B, citado anteriormente, composto por 2 sujeitos: representante do DCEven e da equipe de Psicologia Organizacional do DDP/ PRODEGESP. Em relação ao roteiro utilizado na entrevista (Apêndice B), as principais questões estão relacionadas aos vínculos organizacionais. Além da utilização de roteiro, a pesquisadora teve como base questões respondidas pelos respondentes do questionário *online*. As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas para avaliação das informações fornecidas pelas entrevistadas. Essas entrevistas ocorreram nos meses de outubro e novembro de 2017, sendo transcritas e analisadas nos referidos meses.

Foram elaborados Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndices D e E), cujo objetivo é de proteção legal e moral tanto para o entrevistado/ respondente, quanto para a pesquisadora. Nestes termos apresentam-se informações da pesquisadora e orientador, objetivo da pesquisa, entre outras informações necessárias para deixar ciente o entrevistado/respondente sobre a pesquisa.

Os instrumentos de pesquisa, ou seja, o roteiro da entrevista e o questionário são elaborados a partir das categorias de análise, de acordo com a fundamentação teórica estudada.

O Quadro2 mostra o desdobramento dos objetivos específicos nas categorias de análise, e os instrumentos de pesquisa utilizados nas referidas questões aplicadas na presente pesquisa:

Quadro 2 – Categorias de Análise e Instrumentos de Pesquisa

Objetivos Específicos	Categoria de Análise	Sujeitos	Instrumentos de coleta de dados
Conhecer especificidades do trabalho no Departamento de Cultura e Eventos	Especificidades do trabalho	Não se aplica	Documental e Bibliográfica Resoluções da UFSC Regimento Interno da SeCArte Relatório de gestão 2015/2016/2017
Identificar os vínculos organizacionais mais expressivos e os menos expressivos que influenciam no desempenho dos servidores do Departamento de Cultura e Eventos	Vínculos Organizacionais dos TAES do Departamento de Cultura e Eventos da UFSC	Servidores TAES do Departamento de Cultura e Eventos	Documental Questionário (Apêndice A)
Propor ações que ofereçam oportunidade para aprimoramento dos vínculos organizacionais que necessitam ser trabalhados no referido departamento	Ferramentas de gestão	Servidores TAES do Departamento de Cultura e Eventos Gestora do DCEven e equipe de Psicologia Organizacional do DDP/ PRODEGESP	Entrevista semiestruturada (Apêndice B)

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.5 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Os dados coletados, caracteristicamente qualitativos, serão analisados utilizando-se a concepção de Triviños (1987), que aponta como alternativa a aplicação da abordagem interpretativa baseada nos aspectos, a saber:

- a) Antiguidade na comunidade e envolvimento com o fenômeno que se quer estudar;
- b) Conhecimento amplo das circunstâncias que têm envolvido o foco da pesquisa;
- c) Disponibilidade de tempo; e,
- d) Capacidade de transmitir a essência do fenômeno, que promova o enriquecimento das informações.

Já os dados obtidos por meio da aplicação de questionário estruturado serão tabulados, gerando resultados estatísticos, como frequência da opinião dos pesquisadores sobre o fenômeno em foco.

Uma vez que as informações provenientes do questionário de pesquisa foram tratadas como confidenciais e anônimas, atribuíram-se números cardinais para cada respondente, considerando a sequência numérica das respostas registradas no formulário eletrônico utilizado na captação dos dados, por meio do site do Google na WEB. Para efeito de análise das respostas do referido questionário, a expressão “P” significa Pergunta e a expressão “R” significa Respondente. Exemplo: P01 = Pergunta 01 e R10= Respondente 10. Assim, a partir da análise dos dados obtidos na entrevista e nos questionários, pode-se detalhar informações pertinentes sobre os Vínculos Organizacionais dos servidores técnico-administrativos em educação do departamento.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este estudo apresenta limitações pertinentes ao estudo de caso. A principal limitação do estudo está relacionada à impossibilidade de generalização dos resultados alcançados. Assim sendo, os resultados referem-se à realidade dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina, não podendo ser excedido a outras instituições, apesar de a teoria estudada indique que podem acontecer semelhanças nos resultados.

Apresenta-se também como limitação, o caráter temporal; vale reafirmar que a coleta de dados ficou restrita ao período de setembro e outubro de 2017.

Outro fator limitante se refere ao escopo físico. Registra-se que os servidores pesquisados foram os que se encontravam lotados no Departamento de Cultura e Eventos do campus João David Ferreira Lima, o campus sede da UFSC.

Por fim, e não menos importante, apresenta-se a não totalidade de respostas da população da pesquisa, afinal, nem toda a população da pesquisa (servidores) disponibilizou-se a responder o questionário online.

No Quadro 3 é apresentado um resumo dos procedimentos adotados para o desenvolvimento do presente estudo.

Quadro 3 – Resumo dos Aspectos Metodológicos

(continua)

ASPECTOS DA METODOLOGIA	ESPECIFICAÇÃO
Método de raciocínio	Dedutivo
Natureza da pesquisa	Aplicada
Caracterização da pesquisa	Abordagem quali-quantitativa
Delineamento da pesquisa	Quanto aos fins é descritiva
	Quanto aos meios é bibliográfica, documental e estudo de caso
Delimitação da Pesquisa	População: servidores e gestora do DCEven, e STAE da equipe de psicologia organizacional da PRODEGESP Amostra não probabilística por acessibilidade e tipicidade
Técnicas e instrumentos de coleta de dados	Fontes de dados – entrevista semiestruturada, observação direta e questionário.
	Fontes de dados secundários – documentos oficiais
Técnicas de análise de dados	Análise interpretativa
Limitações da pesquisa	Geográfica – Estado de SC/UFSC/DCEven;
	Temporal- coleta de dados 2017

Quadro 3 – Resumo dos Aspectos Metodológicos

(conclusão)

ASPECTOS DA METODOLOGIA	ESPECIFICAÇÃO
	Teórica - autores: Mowday (1979), Porter e Steers (1982), Pagès, (1993), Meyer e Allen (1993, 1996), Kramer e Faria (2007) Faria e Schmitt (2007), Zimermann (2002), Lacombe (2002); Pereira,(2011) Rodrigues e Bastos (2015), Peixoto e Puente-Palacios (2015).

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

No capítulo seguinte, desenvolve-se a apresentação e análise dos dados coletados acerca da realidade em foco, com vistas ao alcance dos objetivos específicos.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, faz-se a apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos na pesquisa, os quais foram contextualizados e fundamentados de acordo com a teoria desenvolvida na pesquisa, conforme Capítulo 2 – Fundamentação Teórica. Os resultados foram obtidos a partir das entrevistas (Apêndice B), com a gestora do DCEven e uma representante da equipe de Psicologia Organizacional da PRODEGESP e da aplicação dos questionários (Apêndice A) aos 18 servidores TAES.

Assim, inicia-se pela caracterização da unidade de estudo, no caso, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), juntamente com a contextualização da Secretaria e Cultura e Artes, do Departamento de Cultura e Eventos, na sequência, relatam-se os resultados obtidos na presente pesquisa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UFSC E DA SECRETARIA DE CULTURA E ARTES

Apresenta-se a seguir a caracterização da UFSC e da Secretaria de Cultura e Artes

4.1.1 A UFSC

A Universidade Federal de Santa Catarina, foi criada em 18 de Dezembro de 1960, por meio da Lei nº 3.849/1960, (BRASIL, 1960), sancionada pelo então Presidente da República Juscelino Kubitschek e, assim como outras universidades financiadas pela União, foi federalizada por meio da Lei nº 4.759/1965 (BRASIL, 1965), passando a denominar-se Universidade Federal de Santa Catarina. A Instituição faz parte da Administração Pública Indireta, sendo considerada uma autarquia de regime especial (UFSC, 2015b) vinculada ao Sistema Federal de Ensino Superior do Ministério da Educação (MEC) (UFSC, 2016a).

A UFSC tem por missão:

Produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser

humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida. (UFSC, 2015).

A visão da UFSC é “ser uma universidade de excelência e inclusiva” (UFSC, 2017b). A UFSC busca ser centro de excelência acadêmica, tanto em nível regional, nacional como internacional, construindo uma sociedade democrática e justa defendendo a qualidade de vida embasada nos seguintes valores (UFSC, 2017b):

- a) Acadêmica e de qualidade;
- b) Inovadora;
- c) Atuante;
- d) Inclusiva;
- e) Internacionalizada;
- f) Livre;
- g) Autônoma;
- h) Democrática e plural;
- i) Bem administrada e planejada;
- j) Transparente; e
- k) Ética.

Em relação à sua estrutura, de acordo com o Relatório de Gestão 2015 (UFSC, 2016, p. 9) a estrutura acadêmica da UFSC se organiza por Centros de Ensino e Campi: Campus de Araranguá, Campus de Blumenau, Campus de Curitiba e Campus de Joinville. O campus sede, em Florianópolis, possui onze centros:

- a) Centro de Ciências Agrárias (CCA);
- b) Centro de Ciências Biológicas (CCB);
- c) Centro de Ciências da Educação (CED);
- d) Centro de Ciências da Saúde (CCS);
- e) Centro de Ciências Físicas e Matemáticas (CFM);
- f) Centro de Ciências Jurídicas (CCJ);
- g) Centro de Comunicação e Expressão (CCE);
- h) Centro de Desportos (CDS);
- i) Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH);

- j) Centro Socioeconômico (CSE);
- k) Centro Tecnológico (CTC).

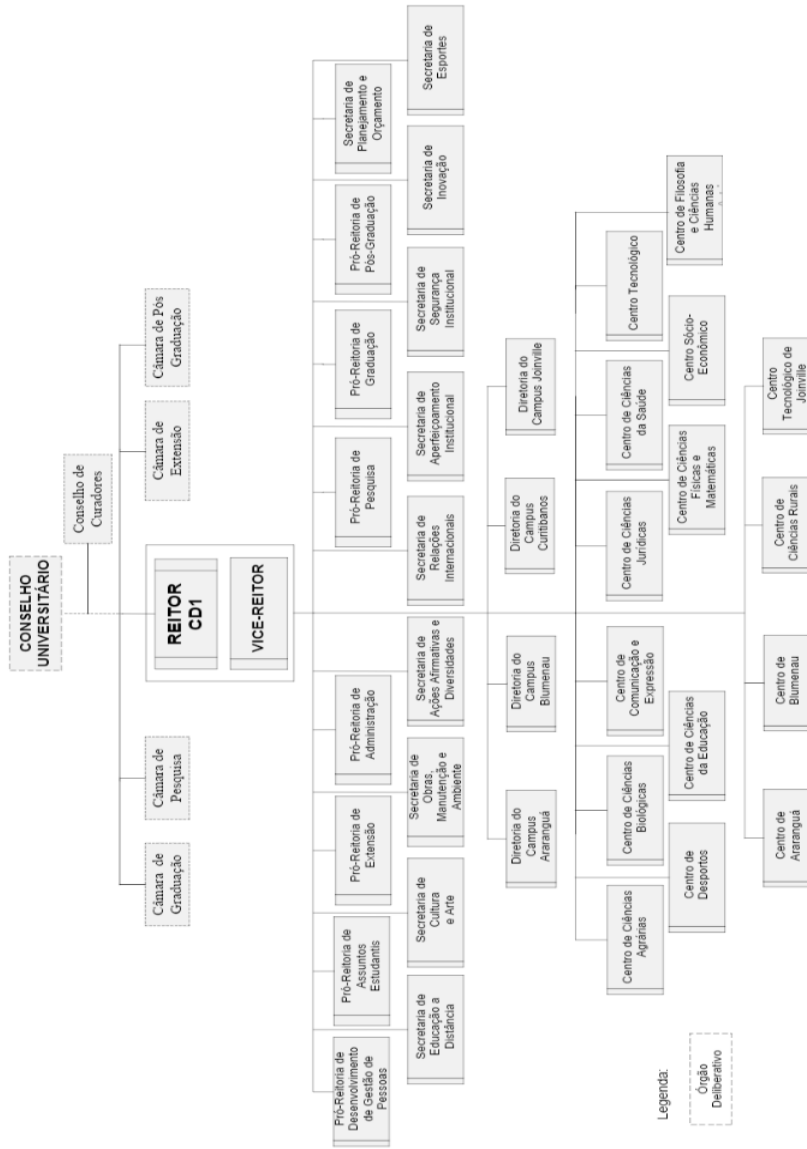
No ensino básico, o Colégio de Aplicação (CA) que oferece os ensinamentos fundamental e médio à comunidade e o Núcleo de Desenvolvimento Infantil (NDI), que atende mais de 210 crianças com idade até 5 anos e 11 meses, criados, respectivamente, em 1961 e 1980.

As áreas essenciais da gestão superior da Universidade se encontram nos órgãos executivos centrais, compostos por Pró-Reitorias e secretarias, além do Gabinete do Reitor. As Pró-Reitorias abrangem a Graduação, a Pós-Graduação, a Pesquisa, a Extensão, a Administração, os Assuntos Estudantis e o Desenvolvimento e Gestão de Pessoas. As secretarias implementam ações nas áreas de: Cultura e Arte, Relações Internacionais, Aperfeiçoamento Institucional, Planejamento e Orçamento, Obras, Manutenção e Ambiente, Inovação, Esportes, Ações Afirmativas e Diversidade e Educação a distância, todas vinculadas diretamente ao Gabinete da Reitoria. Vinculados diretamente ao Gabinete da Reitoria encontram-se ainda diversos e fundamentais órgãos suplementares, como a Biblioteca Universitária, o Biotério Central, a Editora Universitária, o Hospital Universitário Professor Polydoro Ernani de São Thiago, o Museu de Arqueologia e Etnologia Professor Oswaldo Rodrigues Cabral e o Restaurante Universitário (UFSC, 2017b). Na Figura 2, a seguir, a estrutura organizacional da UFSC.

Atualmente, a UFSC possui mais de 30 mil estudantes matriculados em 103 cursos de graduação presenciais e 14 cursos de Educação a Distância. Quanto à Pós-Graduação, a UFSC disponibiliza mais de 7 mil vagas para cursos *stricto sensu*: são 63 mestrados acadêmicos, 15 mestrados profissionais e, 55 cursos de doutorado. Nos 32 cursos de especialização, são mais de 6 mil alunos a distância e 500 em cursos *lato sensu* presenciais (UFSC, 2017b).

A Instituição desenvolve atividades de ensino, pesquisa e extensão em seus cinco *campi* e o reconhecimento que recebe da sociedade a coloca entre as melhores universidades do País e da América Latina. Dessa maneira, afirma-se, cada vez mais, como uma Instituição social de ensino superior, completamente comprometida com a construção de uma sociedade justa e democrática (UFSC, 2017a).

Figura 2 – Estrutura Organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina



Fonte: UFSC (2016,c)

4.1.2 Caracterização da Secretaria de Cultura e Arte

A Secretaria de Cultura e Arte da UFSC (SeCArte), é o órgão da administração central “responsável pelo fomento e desenvolvimento da cultura e arte na Universidade Federal de Santa Catarina” (UFSC, 2016b). Foi instituída em 2008, a partir do desmembramento da antiga Pró-Reitoria de Cultura e Extensão, demonstrando mais ainda seu potencial e necessidade de destaque na comunidade não só acadêmica, mas social, desenvolvendo atividades sob a “missão de formular, implantar e gerir, por meio do diálogo com a comunidade acadêmica, ações de cultura e arte que potencialize a vivência e a produção de cultura nos campi” (UFSC, 2016b). Orientada por tal missão, as ações da Secretaria de Cultura estão voltadas para a consecução dos seguintes objetivos, segundo o Regimento Interno da SeCArte:

- a) Desenvolver iniciativas relacionadas às artes na instituição, incentivando e apoiando ações e projetos;
- b) Garantir a diversidade cultural;
- c) Promover e preservar o patrimônio cultural material e imaterial da Universidade;
- d) Promover a integração entre a Universidade e a Sociedade estimulando o desenvolvimento de ações artístico-culturais nos *campi*.

Possui, além de sua administração central:

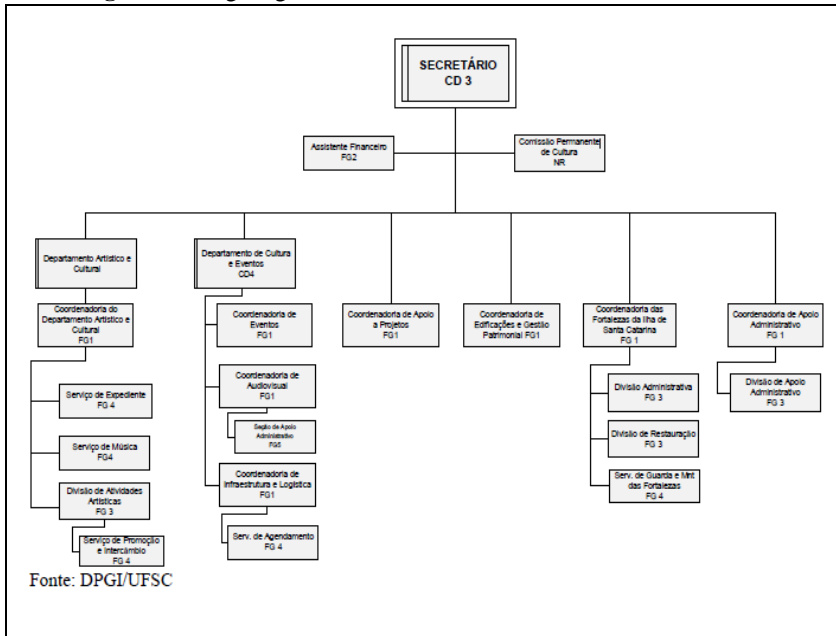
- a) Departamento Artístico Cultural (DAC);
- b) Núcleo de Estudos Açorianos (NEA);
- c) Coordenadoria das Fortalezas da Ilha de Santa Catarina;
- d) Departamento de Cultura e Eventos (DCEven), (UFSC,2016b), foco desta pesquisa.

O DCEven, é a unidade que administra o Centro de Cultura e Eventos da UFSC, cujo objetivo principal é planejar, desenvolver e gerenciar, de acordo com a Administração Superior, as atividades do Departamento de Cultura e Eventos (DCEven) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC, 2016e). É composto por três coordenadorias:

- a) Coordenadoria de Espaço Físico e Logística (INFRALOG);
- b) Coordenadoria de Audiovisual e
- c) Coordenadoria de Eventos.

Essas coordenadorias têm por objetivo apoiar os eventos institucionais e acadêmicos, bem como a organização e realização das solenidades de Colação de Grau dos Cursos de Graduação da Universidade. Além de nortear-se por este princípio apoia eventos que garantem a participação da comunidade universitária e comunidade externa em atividades culturais e artísticas do teatro, da música, do cinema e da dança. Realizam, conjuntamente, cerca de 300 eventos ao ano (UFSC, 2016b). A Figura 2, a seguir, apresenta o organograma da SeCArte.

Figura 3 – Organograma da Secretaria de Cultura e Arte - SeCArte



4.2 ESPECIFICIDADES DO DEPARTAMENTO DE CULTURA E EVENTOS

Nesta seção apresenta-se, o DCEven e suas coordenadorias, relatando as especificidades do trabalho dos servidores e em seguida responde-se ao primeiro objetivo específico.

O Departamento de Cultura e Eventos se constitui em uma unidade universitária que mantém uma relação com os três segmentos da Instituição (alunos, professores e técnicos administrativos), assim como com a comunidade externa e procura responder com serviços de qualidade e constantes, comprometidos com o caráter público do Centro de Cultura e Eventos, que deve ser mantido e preservado. O Departamento de Cultura e Eventos realiza atividades como:

- a) Administração, agendamento e disponibilização de infraestrutura para realização de eventos Acadêmicos, Artístico Culturais, Institucionais e os de Natureza Religiosa no Centro de Cultura e Eventos, Auditório e Hall da Reitoria e Templo Ecumênico;
- b) Coordenação e realização de cerimoniais de formatura dos Cursos de Graduação e eventos institucionais da UFSC;
- c) Coordenação, agendamento e disponibilização de infraestrutura para montagem de exposições de trabalhos acadêmicos no Hall do Centro de Cultura e Eventos;
- d) Coordenação, agendamento e disponibilização de infraestrutura para realização e execução do Projeto Música no Lago e o Doze e Trinta.

O Departamento é composto por três Coordenadorias:

- a) Coordenadoria de Espaço Físico e Logística (INFRALOG);
- b) Coordenadoria de Audiovisual;
- c) Coordenadoria de Eventos.

A INFRALOG tem como atribuição atender todas as necessidades dos eventos institucionais e formaturas da Universidade, propiciando as condições adequadas para a realização dos eventos, desde a reserva do espaço físico, orientação quanto às responsabilidades

para a utilização dos espaços, coordenação das equipes de trabalho, acompanhamento da montagem, realização e desmontagem dos eventos. Suas Ações concentram-se em: agendamento dos eventos: acompanhamento do evento: checklist pré-evento, acompanhamento durante, e check-out do evento; relação com demais Secretarias, Pró-Reitorias, e Gabinete do Reitor; ações administrativas como: acompanhamento de contratos, formatação de edital de ocupação de espaços vivos, dentre outros.

A Coordenadoria de Audiovisual tem por atribuição, dar suporte técnico a eventos nos auditórios Garapuvu, Reitoria, Salas Multiuso e Templo Ecumênico, operacionalizando a sonorização, projeção de imagens, iluminação, gravação e transmissão online.

A Coordenadoria de Eventos atua em parceria com todos os cursos de Graduação presenciais da UFSC, no Campus João David Ferreira Lima, realizando as cerimônias de colação de grau no Auditório Garapuvu, ao término de cada semestre letivo. Além disso, orienta e dá apoio às cerimônias nos quatro campi fora da sede, e aos cursos de Graduação à distância, garantindo à comunidade acadêmica, desde o início de 2004 quando foram democratizadas as solenidades de outorga de grau na universidade, a participação nas solenidades com igualdade de condições para todos os alunos concluintes, sem custos para o formando.

A realização desses eventos é uma das mais importantes ações da Coordenadoria de Eventos, pois proporciona o encontro da comunidade e familiares com a instituição, em um momento de celebração. As ações principais são:

- a) Organizar e distribuir os períodos de realização das formaturas a serem utilizadas pelas unidades de ensino de acordo com a Resolução Normativa nº 31/ CGRAD/2016, e Portarias de Colação de Grau emitidas pela PROGRAD anualmente;
- b) Manter contato com Centros de Ensino, Unidades Administrativas, formandos e demais interessados para esclarecimento de assuntos pertinentes às colações de grau;
- c) Assessorar os Centros de Ensino e as Unidades Administrativas no que diz respeito aos protocolos e normas a serem respeitados no cerimonial universitário;
- d) Planejar, organizar e executar, com auxílio da equipe de apoio, as solenidades de colação de grau;

- e) Dar suporte aos eventos institucionais organizando cerimoniais de abertura.

Com a finalidade de atender ao que foi proposto no objetivo “a” deste estudo: ”Descrever especificidades do trabalho no Departamento de Cultura e Eventos”, relata-se a seguir, as especificidades do trabalho dos servidores.

As atividades das três Coordenadorias que compõem o Departamento de Cultura e Eventos são peculiares ao setor de eventos institucionais. Para a realização de um evento é necessário pessoal engajado e com diferentes perfis e habilidades. Coordenadores e colaboradores (equipes de apoio) são responsáveis por trabalhar de forma coesa para o êxito da iniciativa e compõem a equipe de organização do evento. Para tanto, devem ter uma visão estratégica e conhecer o que se espera da iniciativa, o público a ser atendido, as ações previstas. Em especial, cada integrante deve ter ciência de suas atribuições e dos prazos a cumprir. Devem ter conhecimento de normas de cerimoniais, precedência e protocolo podendo atuar em eventos como: Posses de reitor, órgãos colegiados, professores e STAE, Aula Magna e Inaugural; Congressos, Seminários, Palestras, Workshops e Feiras como a SEPEX, por exemplo.

A jornada de trabalho pode ir além do previsto na Lei 8112/90, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Os eventos podem ocorrer no período da manhã, tarde ou noite, incluindo finais de semana, e podem ser realizados fora do campus sede de Florianópolis, nos outros 4 *Campi* da universidade: Araranguá, Blumenau, Curitiba e Joinville, além dos polos, ou seja, por todo território nacional.

Os servidores que atuam nesta área devem ter conhecimento das Leis nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que 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, da Lei 8112/90, já citada acima e do decreto 70.274 de 09 de março de 1972, que diz respeito às Normas do Cerimonial Público e a Ordem Geral de Precedência do Brasil e da Resolução Normativa nº 31/CGRAD/2016 que diz respeito ao cerimonial universitário, protocolos e rotinas.

Na sequência apresentam-se os dados que responderão ao segundo objetivo desta pesquisa.

4.3 VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS NO DCEven

Com intuito de atender ao objetivo “b”: “Identificar os vínculos organizacionais mais expressivos e os menos expressivos que influenciam no desempenho dos servidores do Departamento de Cultura e Eventos”, em que se apresenta um termômetro da realidade dos vínculos organizacionais dos servidores que atuam no departamento.

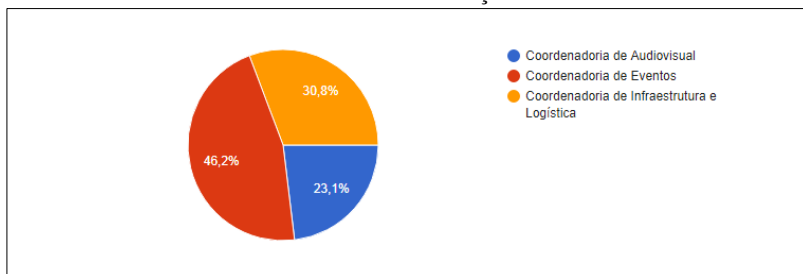
Como meio para entender ao questionamento foram aplicados questionários online com os servidores (Apêndice A).

4.3.1. Análise do perfil dos servidores do DCEven

O primeiro aspecto abordado pela pesquisa foi o levantamento do perfil sócio demográfico dos servidores técnico-administrativos em educação do DCEven da UFSC. Os dados foram colhidos a partir das respostas do questionário online(Apêndice A) enviado aos 18 servidores que formam a população estudada. A amostra acessível da pesquisa, dos quais, 3 estavam ausentes por motivos de férias e 2 em licença, perfazendo um total de 13 respondentes voluntários.

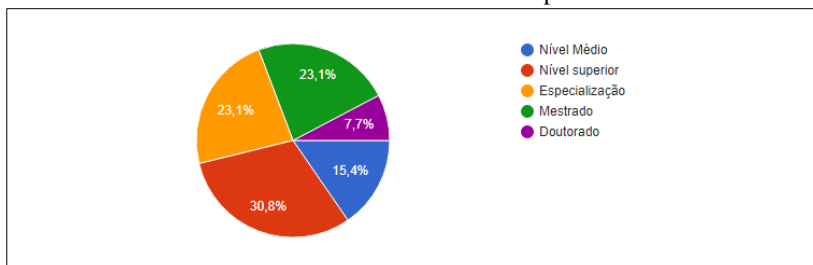
A pesquisa do perfil da população do citado grupo abrangeu os seguintes fatores de análises: Faixa Etária; Formação; Cargo e Lotação. Compreendendo as perguntas de n°. 01 a n°. 06 do referido instrumento.

No que se refere à lotação dos respondentes, observou-se que a maioria deles, ou seja, 46,2% dos servidores estão lotados na Coordenadoria de Eventos, 30,8% na coordenadoria de Infraestrutura e logística, e 23,1% na coordenadoria de audiovisual.

Gráfico 1 – Lotação

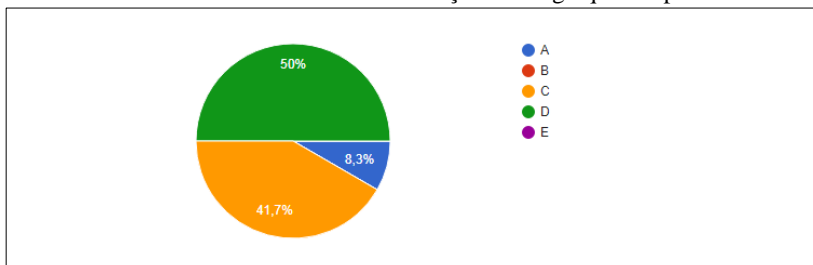
Fonte: Elaborado pela autora.

O grau de escolaridade dos servidores respondentes revelou-se da seguinte forma: 23,1%, ou seja, 1 servidor tem mestrado, 1 especialização, 4 possuem nível superior, 2 têm nível médio e 1 (7,7%) doutorado.

Gráfico 2 – Escolaridade Completa

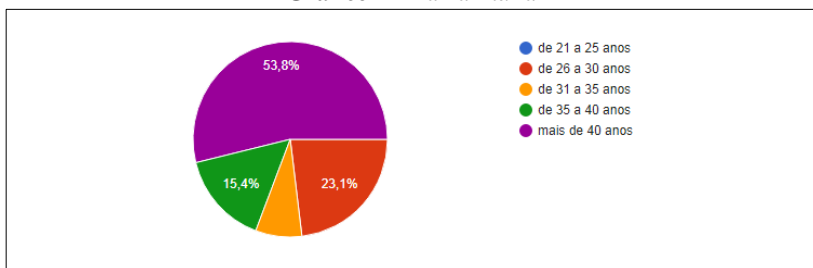
Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação ao cargo que ocupa, segundo o gráfico 3 os servidores respondentes da pesquisa encontram-se investidos nos diversos cargos integrantes do PCCTAE, sendo que o cargo de Assistente em Administração (50%) é o que, numericamente, predominou em relação aos demais, totalizando 6 respondentes.

Gráfico 3 – Nível de classificação do cargo que ocupa

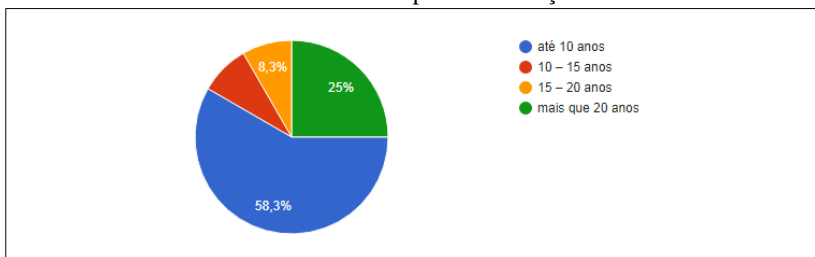
Fonte: Elaborado pela autora.

Entre os dados apresentados no Gráfico 4 “faixa etária”, existem valores que se sobressaem em relação aos demais. A primeira pergunta registrou que, na faixa etária compreendida entre 31 e 35anos, há 1 servidor (7,7%). A maioria dos servidores pesquisados encontram-se na faixa etária “mais de 40 anos” contando com 7 servidores (53,8%), enquanto que os demais ficaram distribuídos entre as faixas de 26 a 30 anos (3 servidores), 23,1% e 2 servidores com idade entre 35 e 40anos , 15,4%.

Gráfico 4 – Faixa Etária

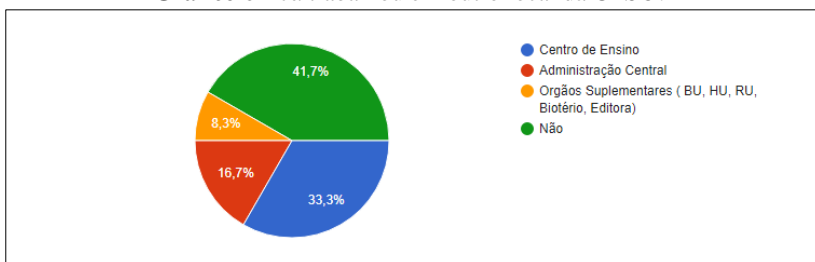
Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico 5, “tempo de instituição”, revelou que a maioria dos servidores respondentes 7, (58,3%), tem menos que 10 anos de casa.

Gráfico 5 – Tempo na Instituição

Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto ao gráfico 6, abaixo, a maioria dos servidores que perfazem um total de 41,7%, ou seja 5 nunca trabalharam em outro lugar da UFSC e 33,3% já trabalharam em centros de ensino.

Gráfico 6 – Já trabalhou em outro local da UFSC?

Fonte: Elaborado pela autora.

Segue, na Tabela 2, uma síntese dos gráficos anteriores demonstrando a maior incidência nos seguintes aspectos:

Tabela 1– Síntese dos Gráficos 1 a 6

Assunto	Frequência	Porcentagem (%)
Escolaridade- Nível Superior	4	30,8%
Nível do cargo- D	6	50%
Faixa etária > 40 anos	7	53,8%
Tempo de Instituição < 10 anos	7	58,3
Não trabalharam em outro setor da UFSC	5	41,7%

Fonte: Dados primários

4.3.2 Análise dos elementos constituintes dos vínculos organizacionais no ambiente do departamento

A pergunta 7 teve a finalidade de saber dos servidores o grau de identificação com a organização. O resultado demonstrou que 61,5% dos respondentes se identificam com a Instituição. De acordo com os autores, Lacombe (2002), Kramer e Faria (2007), Pereira (2011), a identificação é construída por meio das relações experimentadas ao longo da vida do indivíduo que cria, no espaço laboral, laços afetivos de amizade, laços com o local de trabalho, onde o indivíduo sente-se aceito, gratificado, representante da organização e a admira.

As questões 8 e 17, foram elaboradas no intuito de analisar o nível do Sentimento de Pertença dos servidores, e 76,9% dos respondentes sentem orgulho da instituição e sentem-se parte dela como um membro. Segundo Pereira (2011), o sentimento de pertença gera compromisso, envolvimento, solidariedade, o espírito de amizade, e cooperação. Nesta pesquisa esses elementos são visualizados nos aspectos de sentir-se membro, responsável.

A Cooperação nas Atividades foi analisada nas questões 9 e 19. A incidência maior das respostas, 61,5% e 30,8%, mostrou que os servidores “concordam parcialmente” com a afirmação. Essa questão visa perceber o empenho do grupo em concretizar tarefas de forma conjunta e harmônica, facilitando o alcance de objetivos propostos pela

organização (KRAMER, 2003). O compartilhamento de ideias dentro da organização produz um aumento do envolvimento com o trabalho fazendo com que os indivíduos se sintam parte do processo produtivo. (MAILHIOT, 1977).

As questões 10 e 22 analisaram o grau de Participação nas Decisões, visto que, de acordo com Kramer e Faria (2007), as organizações que oferecem a possibilidade de se experimentar a integração e participação no trabalho, tendem a ser idealizadas pelos indivíduos. As respostas demonstraram que 53,9% dos servidores que atuam no departamento participam das decisões ou expressam suas opiniões sobre o desenvolvimento de seu trabalho.

As questões 11 e 23 abordaram o elemento Criação de Inimigos, 46,2%, “concordam totalmente” que existe alguns servidores que prejudicam ou não colaboram com o trabalho de outro colega, e 53,8% já observou comentários negativos ou críticas em relação ao trabalho de outro colega. O conflito funciona como um mecanismo de defesa, com o objetivo de proteger as pessoas dos conflitos psicológicos internos que são compartilhados por todos (PAGÈS, 1993). As pessoas usam a oposição para se protegerem contra sentimentos angustiantes que têm em comum, como perder o emprego, perder a admiração de seus pares ou deixar de ser amado.

As questões 11 e 23 abordaram o elemento Criação de Inimigos. Em relação ao gráfico 11, 46,2%, “concordam totalmente” que existe alguns servidores que prejudicam ou não colaboram com o trabalho de outro colega, e 53,8% (gráfico 23), já observou comentários negativos ou críticas em relação ao trabalho de outro colega. O conflito funciona como um mecanismo de defesa, com o objetivo de proteger as pessoas dos conflitos psicológicos internos que são compartilhados por todos (PAGÈS, 1993). As pessoas usam a oposição para se protegerem contra sentimentos angustiantes que têm em comum, como perder o emprego, perder a admiração de seus pares ou deixar de ser amado.

As questões 12 e 16 tiveram a finalidade de analisar o grau de Idealização da Organização. Quanto à imagem da organização, 69,2% “concordam totalmente” que oferece ensino e serviços de qualidade, 53,8% “concordam parcialmente” quanto à satisfação com seu trabalho. Enriquez (2001), afirma que a idealização faz com que os sujeitos vejam a organização como um lugar ideal para se trabalhar. Ele percebe o ambiente de trabalho como perfeito e se sente valorizado por ela. Os aspectos visualizados nesta pesquisa são imagem e conceito da organização, ambiente e colegas de trabalho e relação com superiores.

A questão 25 foi elaborada no sentido de averiguar os elementos: Reconhecimento e Valorização dos Indivíduos. Na visão dos servidores desta pesquisa, 53,8% sentem que seu desempenho é parcialmente valorizado/reconhecido pela instituição. Para Zimerman (2003), esses vínculos são de enorme importância, por fazer o indivíduo sentir que realmente existe como individualidade. Sentem-se valorizados em uma organização quando esta estabelece oportunidades de aprendizado e crescimento (SCHIMITT; FARIA, 2007). Porém como cada indivíduo tem uma noção diferente de valorização e reconhecimento, como alto salário, posição de poder, homenagem ou simplesmente ser tratado com devido respeito, é difícil de mensurar.

O elemento Solidariedade foi abordado na questão 26. Do grupo respondente, 76,9% respondeu que “concorda parcialmente” quanto à solidariedade dos colegas. A solidariedade funciona como um mecanismo fortalecedor dos laços de reciprocidade entre as pessoas, isso as unem e as tornam dependentes umas das outras. É dinâmica e promove o diálogo. (PAGÈS, 1993).

As questões 13 e 27 tiveram a intenção de abordar o vínculo de Integração entre os membros, que favorece as relações interpessoais, o que facilita a realização de tarefas e contribui para que o ambiente se torne um lugar agradável (PAGÈS, 1993). Os respondentes reconheceram que existe integração e entrosamento entre os membros do grupo, pois 46,2% “concordam totalmente” e 38,5% “concordam parcialmente”, valores demonstrados respectivamente nos gráficos 13 e 27. Esse elemento contribui para o aprimoramento de outros, como identificação, sentimento de pertença, cooperação e solidariedade.

Crescimento e Desenvolvimento Pessoal e Profissional foram abordados nas questões 14 e 20 do questionário, e obtiveram as seguintes respostas: 61,5% “concordam totalmente” que UFSC é uma instituição que oferece atividades para alcance desses vínculos, que favorecem o estreitamento de outros e cria no indivíduo o desejo de fazer carreira e de obter promoções, por meio da busca do aperfeiçoamento e qualificação. (SCHIMIDT; FARIA, 2007)

Nas questões 15 e 28, analisou-se a visão dos respondentes quanto à Autonomia. Dos respondentes, 53,9% (7 respondentes), sentem que tem autonomia para definir a melhor forma de organizar seu trabalho. Do gráfico 28, 38,5% (5 respondentes) concordam totalmente que têm autonomia para definir prazos. De acordo com Kramer e Faria (2007) esse vínculo favorece outros vínculos como identificação, sentimento de pertença e crescimento pessoal e profissional, pois na medida em que proporciona espaço para que as pessoas tenham controle

sobre seu trabalho, se organizem, oferece uma oportunidade de estreitar laços menos formais com a instituição.

O construto Comprometimento, abordado nas questões 18 e 24, é descrito por Peixoto e Puente-Palacios (2015), como uma série de comportamentos relevantes como: desempenho e satisfação no trabalho. Dos servidores respondentes da questão 18, 53,9% “concordam totalmente” e 30,8% “concordam parcialmente” que se sentem comprometidos com a UFSC. No gráfico 24, existe uma igualdade de valores, 38,5% que se repete nas respostas “concordo totalmente e parcialmente”. Para Meyer e Allen (1996), esses percentuais indicam identificação e envolvimento dos indivíduos com os objetivos e valores da organização.

O construto Consentimento Organizacional, proposto por Bastos et al. (2008b) e Silva (2009), foi analisado nas questões 21 e 30, e é visto a partir de relações de controle e autoridade que induzem o trabalhador a obedecer ou cumprir o papel de subordinado, descartando elementos afetivos e psicológicos. Quanto a realizar tarefas dentro dos prazos estabelecidos, a grande maioria, 84,6% “concorda totalmente”. Já na questão 30, “obedecer as regras sem saber para que servem”, 38,5%, 5 servidores, “discordam totalmente” e 23,1% (3), se abstiveram, respondendo “nem concordo, nem discordo” e 3 servidores assinalaram que “concordam” com a afirmação.

As questões 29 e 31 abordaram o construto Entrincheiramento. O entrincheiramento organizacional indica a possibilidade de que nem toda pessoa que permanece na organização está, na verdade, comprometida com ela. (BASTOS, 2009). Demonstra que o elo entre pessoa e organização não inclui desejo, mas necessidade. A essência deste vínculo envolve a noção de estar preso, sem visualizar outra alternativa de sustento. Este quesito ficou bastante equilibrado, 38,5% (5) “discordam totalmente” e 23,1% (3) “não concordam, nem discordam” com relação a pensar que há poucas alternativas se deixasse a UFSC, já na questão: “Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação”, 30,8%, ou seja, 4 discordam totalmente e 23,1% (3) “ não concordam, nem discordam”, porém 4 servidores se encontram entrincheirados.

Para melhor visualização dos resultados do questionário, segue a Tabela 1 – Avaliação demonstrativa dos Vínculos Organizacionais do DCEven, com o percentuais/frequência das respostas com os valores mais expressivos.

Tabela 2 – Avaliação demonstrativa dos Vínculos Organizacionais do DCEven

(continua)

Características vinculares	Aspectos da Pesquisa	Concordo Totalmente (%/Freq.)	Concordo Parcialmente (%/Freq.)	Nem Concordo Nem Discordo (%/Freq.)	Discordo Parcialmente (%/Freq.)	Discordo Totalmente (%/Freq.)
Identificação	Admiração da organização Representar a organização Motivado para o trabalho	61,5 / 8	38,5 / 5	-	-	-
Sentimento de Pertença	Orgulho de pertencer Sentir-se membro/responsável Reação às críticas	76,9 / 10	23,1 / 3	-	-	-
Cooperação	Cooperação entre colegas/gestores	30,8 / 4	61,5 / 8	7,7 / 1	-	-

Tabela 2 – Avaliação demonstrativa dos Vínculos Organizacionais do DCEven

(continuação)

Características vinculares	Aspectos da Pesquisa	Concordo Totalmente (%/Freq.)	Concordo Parcialmente (%/Freq.)	Nem Concordo Nem Discordo (%/Freq.)	Discordo Parcialmente (%/Freq.)	Discordo Totalmente (%/Freq.)
	Cooperação quanto aos resultados	15,4 / 2	30,8 / 4	15,4 / 2	23,1 / 3	15,3 / 2
Participação nas Decisões	Participação em questões sobre trabalho Participação em questões sobre a organização	53,9 / 7	23,1 / 3	15,4 / 2	-	7,6 / 1
	Não poder expressar ideias sobre a Instituição	15,4 / 2	23,1 / 3	15,4 / 2	30,8 / 4	30,8 / 4

Tabela 2 – Avaliação demonstrativa dos Vínculos Organizacionais do DCEven

(continuação)

Características vinculares	Aspectos da Pesquisa	Concordo Totalmente (%/Freq.)	Concordo Parcialmente (%/Freq.)	Nem Concordo Nem Discordo (%/Freq.)	Discordo Parcialmente (%/Freq.)	Discordo Totalmente (%/Freq.)
Criação de Inimigos	Servidores prejudicam/não colaboram na realização de atividades de outros servidores	46,2 / 6	23,1 / 3	23,1 / 3	-	7,6 / 1
	Comentários negativos/críticas frequentes em relação ao trabalho	23,1 / 3	53,8 / 7	15,4 / 4	-	7,7 / 1
Idealização da Organização	Boa Imagem/conceito da organização Ambiente e colegas de trabalho	69,2 / 9	30,8 / 4	-	-	-

Tabela 2 – Avaliação demonstrativa dos Vínculos Organizacionais do DCEven

(continuação)

Características vinculares	Aspectos da Pesquisa	Concordo Totalmente (%/Freq.)	Concordo Parcialmente (%/Freq.)	Nem Concordo Nem Discordo (%/Freq.)	Discordo Parcialmente (%/Freq.)	Discordo Totalmente (%/Freq.)
	Satisfação no trabalho	38,5 / 5	53,8 / 7	7,7 / 1	-	-
Reconhecimento e valorização dos Indivíduos	Reconhecimento e valorização do trabalho Respeito pelo indivíduo	23,1 / 3	53,8 / 7	7,7 / 1	7,7 / 1	7,7 / 1
Solidariedade	Trabalho em equipe	23,1 / 3	76,9 / 10	-	-	-
Integração entre os membros	Integração em momentos de confraternização Integração e dificuldades	46,2 / 6	15,4 / 2	7,6/1	30,8 / 4	-

Tabela 2 – Avaliação demonstrativa dos Vínculos Organizacionais do DCEven

(continuação)

Características vinculares	Aspectos da Pesquisa	Concordo Totalmente (%/Freq.)	Concordo Parcialmente (%/Freq.)	Nem Concordo Nem Discordo (%/Freq.)	Discordo Parcialmente (%/Freq.)	Discordo Totalmente (%/Freq.)
Crescimento e Desenvolvimento Pessoal e Profissional	Incentivo à qualificação Preparação para o trabalho	61,5 / 8	30,8 / 4	-	7,7 / 1	-
	Flexibiliza a liberação para qualificação.	53,9 / 7	38,5 / 5	7,7 / 1	-	-
Autonomia	Incentivo para definir o modo de trabalhar	53,9 / 7	30,8 / 4	7,6 / 1	7,7 / 1	-
	Autonomia, para estabelecer próprios prazos	38,5 / 5	38,5 / 5	7,7 / 1	15,4 / 2	-

Tabela 2 – Avaliação demonstrativa dos Vínculos Organizacionais do DCEven

(continuação)

Características vinculares	Aspectos da Pesquisa	Concordo Totalmente (%/Freq.)	Concordo Parcialmente (%/Freq.)	Nem Concordo Nem Discordo (%/Freq.)	Discordo Parcialmente (%/Freq.)	Discordo Totalmente (%/Freq.)
Comprometimento	Identificação do indivíduo com objetivos da organização	53,9/ 7	30,8/ 4	7,6/ 1	-	7,7/ 1
	Desejo de permanecer	38,5/ 5	38,5/ 5	15,4/ 2	-	7,6/1
Consentimento (controle e autoridade)	Realizar atividades dentro dos prazos estabelecidos	84,6/11	15,4/2	-	-	-

Tabela 2 – Avaliação demonstrativa dos Vínculos Organizacionais do DCEven

(conclusão)

Características vinculares	Aspectos da Pesquisa	Concordo Totalmente (%/Freq.)	Concordo Parcialmente (%/Freq.)	Nem Concordo Nem Discordo (%/Freq.)	Discordo Parcialmente (%/Freq.)	Discordo Totalmente (%/Freq.)
	Obedecer a regras sem saber para quem servem	7,7/1	15,4/2	23,1/3	15,4/2	38,5/5
Entrincheiramento (Falta de alternativa)	Poucas alternativas de emprego se deixasse a organização /falta de opção	15,4/2	15,4/2	15,4/2	15,4/2	38,5/5
	Sentimento de anos perdidos de dedicação se deixasse a organização	15,4/2	15,4/2	23,1/3	15,4/2	30,8/4

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

No próximo capítulo, apresentam-se as proposições de ações para aprimoramento dos vínculos organizacionais.

4.4 PROPOSIÇÕES DE AÇÕES PARA APRIMORAMENTO DOS VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS

Com a finalidade de atingir o último objetivo específico “c”, previsto nesta pesquisa que busca propor ações que ofereçam oportunidade para aprimoramento dos vínculos organizacionais que necessitam ser trabalhados no referido departamento e visando concluir o Capítulo 4, são apresentadas nesta seção as propostas que poderão auxiliar a gestão da UFSC a lidar com o fenômeno dos vínculos organizacionais.

Além dos resultados obtidos no alcance dos dois objetivos específicos anteriores, que também servirão de base para a proposição de ações, a pergunta de nº 32 (aberta) do questionário (Apêndice A), buscou identificar que sugestões os servidores proporiam para melhorar seus vínculos com a Instituição. Assim, a seguir, são transcritos exemplos de falas que retratam as opiniões emitidas pelos respondentes da pesquisa sobre as tais ações.

Os respondentes, R01e R06 afirmaram que a proposta de “Estarem todos submetidos às mesmas regras de trabalhar 6 horas”, traria sentimento de isonomia. Este estudo está sendo realizado em todas as unidades da UFSC para analisar a possibilidade de implantação da jornada de 30 horas; Valorização do conhecimento e qualificações dos servidores foi o foco dos respondentes R02 e R07; Os respondentes 03 e 04 concordaram em suas respostas de que a instituição deveria “Fomentar o interesse dos servidores na iniciação de atividade cultural e/ou física”, com vistas a melhoria da saúde e que a instituição deveria realizar atividades externas para aprimorar as relações interpessoais; R04 e R05 complementaram afirmando da necessidade de maior transparência nas ações da gestão e verificação da real necessidade de certas ações; R 08 sugere uma pesquisa de diagnóstico de ambiente organizacional para medir o grau de satisfação e motivação dos servidores por meio da identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos na organização e ginástica laboral; R 09 respondeu que é necessário melhorar a comunicação dentro do departamento.

Diante do que foi abordado no questionário submetido aos servidores técnico-administrativos participantes deste estudo, é possível verificar que a pergunta aberta de nº 32 (Apêndice A), trouxe

informações e sugestões que contribuirão para a análise e aprimoramento dos vínculos dos servidores com a organização.

Após a análise resultante da aplicação do questionário aos servidores, são apresentados, na sequência, os resultados das entrevistas (Apêndice B), que objetivou saber dos gestores que propostas poderiam ser dadas à gestão da instituição para aprimorar os vínculos organizacionais dos servidores com a UFSC.

Ao concluir a análise dos resultados decorrentes das duas entrevistas realizadas com representante do DCEven (entrevistada “A”) e da equipe de Psicologia Organizacional da PRODEGESP, (entrevistada “B”), obteve-se as seguintes propostas.

Ficou caracterizado, a partir da resposta da entrevistada “A”, que a universidade é organizada por pessoas em torno de um esforço coletivo de interesse do conjunto da sociedade. É uma rede de relações ou vínculos entre as pessoas que a constituem. A instituição deve desenvolver procedimentos constantes de capacitação dos seus gestores, desta forma solidificando o processo administrativo, com pessoas e serviços voltados para um objetivo centrado na mesma direção favorecendo a integração de todas as suas unidades gestoras.

Quanto às informações extraídas a partir da entrevista “B”, realizada com uma representante da equipe de Psicologia Organizacional da PRODEGESP, onde o foco é trabalhar com a gestão de políticas de gestão de pessoas, obteve-se as seguintes informações: A proposta seria, implementar uma Pesquisa de clima organizacional, que a UFSC já teve. E que atualmente o instrumento analisado é a “Avaliação de Desempenho”, que não mede o clima organizacional propriamente, mas diz muito. Quando tem muita discrepância entre a autoavaliação e a avaliação da chefia, temos indicadores do clima. Sabemos que existem setores que têm recorrência maior de pessoas que são atendidas com problemas de trabalho que afetam a saúde, sabemos, informalmente, os setores mais problemáticos”.

A seguir, apresenta-se a conclusão da pesquisa, bem como, as sugestões de trabalhos futuros sobre essa relevante temática para a gestão universitária.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa, de cunho quali-quantitativo, objetivou compreender os Vínculos Organizacionais, ou ligações que o servidor estabelece com a organização, propiciando um entendimento sobre as razões que levam as pessoas a contribuírem para o alcance dos objetivos da mesma, bem como descrever a visão dos atores do DCEven e do DDP/PRODEGESP sobre a gestão do fenômeno, para ao final, propor ações para subsidiar a gestão no aprimoramento dos vínculos que necessitam ser trabalhados no departamento.

A pesquisa teve como objetivo demonstrar o termômetro da realidade dos vínculos organizacionais dos servidores que atuam no Departamento de Cultura e Eventos, da Secretaria de Cultura e Arte, da Universidade Federal de Santa Catarina.

A unidade de análise foram os servidores, técnico-administrativos e gestora, do Campus Florianópolis. Sendo assim, foram delineados métodos e estratégias para alcançar os objetivos propostos nesta pesquisa, entre eles, a elaboração de um instrumento de coleta de dados (questionário) utilizando o *google forms*, disponibilizado *online*, enviado pela pesquisador, por e-mail, para cada servidor. Posteriormente, realizou-se uma entrevista semiestruturada com representantes do DCEven e da equipe de Psicologia Organizacional do DDP/PRODEGESP da Instituição.

A revisão do alicerce teórico conceitual, visando a embasar a elaboração do atual estudo, foi realizada a partir de pesquisa bibliográfica, pesquisa de levantamento, pesquisa documental, e estudo de caso. A apresentação dos temas discutidos ao longo do segundo capítulo dessa dissertação, iniciou-se com a abordagem sobre administração pública brasileira, seguido da exposição sobre os principais aspectos relacionados à gestão universitária, passando pela apresentação do conteúdo sobre a área de gestão de pessoas e suas especificidades no serviço público para, finalmente, chegar à exposição do tema principal da pesquisa, ou seja, Vínculos Organizacionais.

O objetivo “a”, que teve a finalidade de conhecer especificidades do trabalho no Departamento de Cultura e Eventos, foi atingido a partir do estudo realizado no departamento, por meio documental e bibliográfico, Regimento Interno da SeCArte, Relatório de gestão 2015/2016/2017.

Quanto ao objetivo “b”, que propôs Identificar os vínculos organizacionais mais expressivos e os menos expressivos que

influenciam no desempenho dos servidores do Departamento de Cultura e Eventos, foi atingido por meio do questionário respondido por 13 STAES. Após pesquisar o perfil sociodemográfico dos servidores que integram o público alvo deste estudo, concluiu-se que o grupo é caracterizado por profissionais cuja faixa etária é maior de 40 anos (53,8 %). Cerca de 30,8% possuem nível superior. Os cargos de assistente em administração e auxiliar em administração (níveis C e D) da carreira técnico-administrativa em educação, contam 41,7 % e 50%, respectivamente, e se mostraram predominantes entre os respondentes em relação aos demais cargos. A maioria dos servidores (58,3%) atuam na instituição há menos de 10 anos, e 41,7% nunca trabalharam em outro setor da UFSC.

Constatou-se que os 13 servidores técnico-administrativos respondentes da pesquisa, se sentem identificados com a organização; 76,9%, ou seja, 10 respondentes se sentem pertencentes, como membro da organização; quanto à cooperação entre colegas, 12 dos 13 servidores concordam parcialmente que a cooperação existe entre colegas e gestores; Participação nas decisões em questão de trabalho 53,9%, (7 servidores), concordaram totalmente com a afirmação e 23,1%, (3 servidores), concordam parcialmente; quanto a criação de inimigos, ou seja, servidores que prejudicam o trabalho e/ ou criticam o trabalho de outros, 9 servidores percebem essa ocorrência; a Idealização da organização, é vista como o conceito e a imagem que o servidor tem da organização, 69,2% (9 servidores) afirmam ter boa imagem da UFSC, e 53,8 %, 7 servidores sentem satisfação com seu trabalho; o construto Reconhecimento e Valorização dos Indivíduos, somou 53,8%, ou seja, 7 dos 13 respondentes, se sentem valorizados pela instituição; 10 servidores, percebem que a solidariedade, o trabalho em equipe e a disposição para ajudar o colega existe no departamento; Integração entre membros em momento de confraternização e dificuldades, 46,2% concordam totalmente com esta afirmação, este construto facilita a realização de tarefas, contribui para desenvolver outros como identificação, sentimento de pertença, cooperação e solidariedade; 61,5%, concordaram totalmente que a instituição incentiva a qualificação e o preparo para o trabalho e 53,9% concordaram que a UFSC flexibiliza a liberação para a qualificação, indicado pelo construto Crescimento e Desenvolvimento Pessoal e Profissional; Autonomia, ou incentivo para estabelecer prazos e de definir o próprio modo de trabalho, foi acordado por 53,9% dos servidores; 53,9% dos respondentes se sentem Comprometidos com a organização; 9 dos 13

respondentes não se sentem entrincheirados, ou seja, afirmam que teriam outra opção de trabalho no mercado se sáíssem da UFSC.

O terceiro objetivo “c” foi alcançado por meio da pergunta aberta de livre resposta do questionário (Apêndice A) e por meio das entrevistas semiestruturadas (Apêndice B), realizadas com um membro do Departamento de Cultura e Eventos e um membro da equipe de psicologia organizacional do DDP/PRODEGESP.

Os resultados desse trabalho revelam-se como contribuições importantes à área de Gestão de Pessoas, pois proporciona compreensão e clareza sobre as ações e práticas organizacionais que possam favorecer o desenvolvimento de diferentes tipos de vínculos que têm sido alvo de interesse de pesquisadores e gestores. Pois é por meio dos vínculos que o indivíduo estabelece seu grau de ligação com a organização, o grau de envolvimento com suas metas e objetivos e o comprometimento com seu desempenho e resultados, para atingir os objetivos da organização. Além disso, promove melhor entendimento acerca da realidade dos trabalhadores de diferentes contextos organizacionais.

Acredita-se que o atual estudo possa servir para subsidiar novas pesquisas científicas, estimulando o avanço dos debates e reflexões sobre os vínculos organizacionais e, por conseguinte, a produção de novos conteúdos acadêmicos voltados ao tema em foco. Contudo sugere-se uma pesquisa mais profunda com todos os STAES e gestores da UFSC, incluindo todos os Campi da Instituição.

REFERÊNCIAS

ALBORNOZ, S. **O que é trabalho?** Ensaio sobre metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Editora da universidade Estadual de Campinas, 2000.

ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. **Direito Administrativo Descomplicado**. Método, 2008.

_____. **Direito Administrativo Descomplicado**. Método, 2012

ANDRADE, M. M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

AZEVEDO, Inês Nava et al. **O acesso à UFSC à luz da teoria da gestão social: uma perspectiva das cotas e da evasão**. In: XI Colóquio Internacional de Gestão Universitária. Florianópolis, 2011.

BASTOS, A.V.B., MEDEIROS, C. A. F. BRITO, A. P. M P.; RODRIGUES, A. C. A. AGUIAR, C.V.N. e LISBOA, C. P. Comprometimento Organizacional: aprimorando a medida das bases afetiva, de continuação e normativa para o contexto de trabalho no Brasil. In: **Anais,13. Conferência Internacional de Avaliação Psicológica: Formas e Contextos**, 2008c, Braga, Portugal.

BAUDELLOT, C. & GOLLAC, M. **Trabajar para ser feliz? La felicidad y el trabajo en Francia**. Buenos Aires: Miño y Dávila. (2002).

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 5 Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGUE, Sandro T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

_____. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul: Educs, 2010.

_____. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul: Educs, 2011.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>. Acesso em: 06 out. 2015.

_____. **Regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.** Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112compilado.htm>.

Acesso em: 16 out. 2017.

BUNDT, Christian Frederico da Cunha. **Universidade: mudanças e estratégias de ação.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

BÚRIGO, C. C. D.; LOCH, C. L. **De recursos humanos ao processo de desenvolvimento humano e social** –um olhar sobre a gestão de pessoas na Universidade Federal de Santa Catarina. Revista Reflexão e Ação. Vol.19, n.1, 2011. Disponível em:

<<http://online.unisc.br/seer/index.php/reflex>>. Acesso em: 20 set. 2016.

CHANLAT, J. Por Uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, J. (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, v.1, 1996.

CHAUÍ, M. S.. **A universidade pública sob nova perspectiva.** Revista Brasileira de Educação, n.24, p.1, 2003.

CUNHA, José Paulo da. **Análise do processo de socialização de novos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC.** 2016. 247 p. Dissertação (Mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2016. Disponível em: <<http://www.bu.ufsc.br/teses/PPAU0100-D.pdf>> Acesso em: 15 out. 2016.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública.** São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 26 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. ed. 1. São Paulo: Atlas, 2011.

ENRIQUEZ, E. O vínculo grupal. In LÉVY, A. ET AL.
Psicossociologia: análise social e intervenção. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.

FARIA, Jose Henrique; SCHIMITT, Elaine Cristina. **Indivíduo, Vínculo e Subjetividade**: O controle social a serviço das organizações. In: Análise crítica das teorias e práticas organizacionais. São Paulo: Atlas, 2007.

FREITAS, M. E. **A Questão do Imaginário e a Fronteira Entre a Cultura Organizacional e a Psicanálise**. In: MOTTA, F. C. P. de. (Orgs.). Vida Psíquica e Organização. São Paulo: FGV, 2000.

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

GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Gestão de pessoas**: Enfoques nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Gestão de pessoas**: Enfoques nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2014.

GRILLO, Antônio Niccoló. **Gestão de Pessoas**: princípios que mudam a administração universitária. Florianópolis, 2001.

HEERDT, M. L. **Metodologia da pesquisa**. Palhoça: Unisul virtual, 2005.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 2008.

KRAMER, Gustavo Garcez; FARIA, José Henrique. Vínculos Organizacionais. **RAP -Revista de Administração Pública**. v. 41, n. 1, Rio de Janeiro, jan./fev. p. 83-104. 2007.

_____. Gustavo Garcez. **Vínculos organizacionais: um estudo de caso em uma organização pública**. 2003. 119 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2003.

KRAWULSKI, Edite. **Evolução do conceito de trabalho através da história e sua percepção pelos trabalhadores de hoje**. Florianópolis, 124 p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) Universidade Federal de Santa Catarina, 1991.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LANER, A, S; CRUZ JUNIOR, J.B. **Repensando as Organizações: da formação à participação**. Florianópolis: Fundação Boiteaux, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2012.

MELO, P. A. **A cooperação universidade/empresa nas universidades públicas brasileiras**. Florianópolis: Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). UFSC, 2002.

MEYER JR, Victor. **A prática da administração universitária: contribuições para a teoria**. Universidade em Debate, Paraná, v. 1, n. 2, p.12-26, Jan-Dez, 2014. Disponível em: <www2.pucpr.br/reol/index.php/universidade?dd99=pdf&dd1=14749>. Acesso em: 10. Ago. 2017.

MYERS, D. **Psicologia Social**. Rio de Janeiro: Editora LTC, 6ª edição. 2000.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **A three-component conceptualization of organizational commitment**. *Human Resource Management Review*, v. 1, p. 61-89, 1993.

_____. **Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization**: an Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, Ontário, Canadá. v. 49, p. 252- 276, 1996.

MORETTO NETO, Luís; SALM, Vanessa Marie; BURIGO, Victor. **A coprodução dos serviços públicos**: modelos e modos de gestão. *Revista de Ciências da Administração*. v. 16, n. 39, Florianópolis, ago. 2014. p. 164-178.

MOSCON, D. B; BASTOS, A.V. B.; SOUZA, J. J. **É possível integrar, em um mesmo conceito, os vínculos afetivo e instrumental?** O olhar dos gestores sobre o comprometimento com a organização. *Revista Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 19, n. 61, p. 357-373, 2012.

MOTTA, F.C.P. **Teoria das Organizações**: Evolução e Crítica. Thomson Learning, 2003.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, v. 14, p. 224-247, 1979.

_____. **Employee-Organization linkages**—the psychology of commitment, absenteeism and turnover, New York, Academic Press, 1982.

OLIVEIRA, C. R. **História do trabalho**. São Paulo: Ática, 2003.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 5. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

PÁDUA, I. O. P; HONÓRIO, L. C. **Vínculos Organizacionais**: o relacionamento entre empregados e uma empresa de laticínios do

interior de Minas Gerais. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2012.

PAGÈS, M. **A vida afetiva dos grupos**. Petrópolis: Vozes, 1993.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PEIXOTO, A. L. A.; PUENTE-PALACIOS, K. **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho**. 1. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2015.

PEREIRA, F. S. **Vínculos Organizacionais: um estudo comparativo entre professores de escola pública e privada do ensino fundamental e médio no interior de Minas Gerais**. Dissertação. Belo Horizonte: Faculdade Novos Horizontes, 2011.

PICHON-RIVIÈRE, E. **O processo grupal**. 7. Ed. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

_____. **Teoria do vínculo**. 7. Ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

RAMOS, A.G. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

RICHARDSON, Roberto J.; PERES, José A.S.; WANDERLEY, José Carlos Vieira; CORREIA, Lindoya Martini; PERES, Maria de Holanda Melo. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas 2012

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Pearson Prentice Hall. 11º Ed. São Paulo, 2005.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. **Entrincheiramento organizacional**. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (Orgs.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2015. cap. 7, p. 107-120.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROMERO, M. J. S.; GARCIA, F. C. **Vínculos Organizacionais**: um estudo de caso entre docentes de uma instituição de ensino superior. *Revista Ciências Gerenciais*. v. 15, n 21, 2011.

SALM, Jose Francisco; MENEGASSO, Maria Ester. Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 11, n. 25, p. 97-114, set/dez. 2009. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2009v11n25p83>>. Acesso em: 11 nov. 2016.

SANTOS, A. C. O; HONÓRIO, L. C. **Vínculos Organizacionais: O caso de docentes que lecionam em uma IES privada localizada no interior de Minas Gerais**. *Teoria e Prática em Administração*. v. 4, n. 2, p. 70-95, 2014.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (Orgs.). **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010. 346 p.

SCHLICKMANN, Raphael. **Administração universitária**: desvendando o campo científico no Brasil. 2013. 292 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2013.

SILVA, E. E. C.; BASTOS, A. V. B. **Consentimento organizacional**. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (Orgs.). Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2015. cap. 6, p. 92-106

SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão das universidades federais brasileiras**: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento. 2009. 399 f. Tese (Doutorado) - Curso de Pós-graduação em Engenharia

e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

_____. Contribuições para a construção de uma teoria de gestão universitária. In: SILVEIRA, A.; DOMINGUES, M. J. C. S. (Coord.). **Reflexões sobre administração universitária e ensino superior**. Curitiba: Juruá; Blumenau: Edifurb, 2010. p. 17-47.

STAKE, R. E. **Pesquisa Qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011.

TRIVINÕS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: A pesquisa qualitativa em educação: O positivismo, a fenomenologia, o Marxismo. São Paulo: Atlas, 1987.

_____. A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2010.

UFSC. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Atribuições dos servidores do Departamento de Cultura e Eventos. Disponível em: <<http://dceven.ufsc.br/departamento-de-cultura-e-eventos-2/>>. Acesso em: 19 set. 2017.

_____. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Estrutura UFSC**. 2015a. Disponível em: <<http://estrutura.ufsc.br/>>. Acesso em: 20 nov. 2016.

_____. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Estrutura UFSC**. 2016a. Disponível em: <<http://estrutura.ufsc.br/>>. Acesso em: 3 maio. 2017

_____. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **A SeCArte**. 2016b. Disponível em: <<http://secarte.ufsc.br/apresentacao/>>. Acesso em: 3 maio. 2017.

_____. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Regimento Interno da Secretaria de Cultura da Universidade Federal de Santa Catarina**. Florianópolis, UFSC, 2016d. Disponível em: <<http://secarte.ufsc.br/apresentacao/>>. Acesso em: 3 set. 2017.

_____. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.

Prodesp. Disponível em: <<http://estrutura.ufsc.br/pro-reitorias/>>. Acesso em: 19 jun. 2017.

UNIVERSITÁRIA DA AMÉRICA DO SUL, 11. 2011, Florianópolis. Anais. Florianópolis: INPEAU, 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/30818/7.12.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2017.

VEGA, Roberto Ismael. **La gestión de la universidad. Planificación, estructuración y control.** (Investigaciones y Ensayos). Buenos Aires: Biblos, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VIEIRA, Rejane Esther. Administração pública de caráter democrático e participativo no estado de direito no Brasil: o novo serviço público face a constituição de 1988. **Revista Direitos Fundamentais & Democracia**, Curitiba, v. 4, n. 4, jul./dez, 2008. Disponível em: <revistaeletronicardfd.unibrasil.com.br/index.php/rdfd/article/download/218/211/> Acesso em: 12 out. 2016.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZIMERMAN, D. E. **Fundamentos básicos das grupoterapias.** 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa

Vínculos Organizacionais estabelecidos entre os servidores técnico-administrativos e o Departamento de Cultura e Eventos da Universidade Federal de Santa Catarina.

O objetivo deste questionário é identificar os elementos constituintes do vínculo, ou ligação, que o servidor estabelece com a UFSC. Procura saber a sua opinião sobre assuntos relacionados ao seu ambiente de trabalho, e ao relacionamento mantido entre servidores e dos servidores com a organização, levantando dados sobre os vínculos estabelecidos entre os servidores e a Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

Agradecemos sua participação!

- Assinale apenas uma resposta para cada questão.
- Considere exatamente o que acontece e não o que seria ideal que viesse a acontecer.

Obrigada pela sua colaboração.

Célia Cristina de Paulos Morais
Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração
Universitária/PPGAU

SESSÃO 1 – PERFIL DOS SERVIDORES TAES**DADOS DEMOGRÁFICOS E INSTITUCIONAIS****1. Coordenadoria em que está lotado(a):**

- Coordenadoria de Audiovisual
- Coordenadoria de Eventos
- Infralog

2. Escolaridade completa:

- Nível Médio
- Nível superior
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

3. Nível de classificação do cargo que ocupa

- A
- B
- C
- D
- E

4. Faixa etária:

- de 21 a 25 anos
- de 26 a 30 anos
- de 31 a 35 anos
- de 35 a 40 anos
- mais de 40 anos

5. Tempo de Instituição

- até 10 anos
- 10 – 15 anos
- 15 – 20 anos
- mais que 20 anos

6. Já trabalhou em outro local da UFSC?

- Centro de Ensino
- Administração Central
- Órgãos Suplementares (BU, HU, RU, Biotério, Editora)

SEÇÃO 2 - ELEMENTOS CONSTITUINTES DO VÍNCULO QUE O SERVIDOR ESTABELECE COM A INSTITUIÇÃO

As sentenças a seguir visam identificar os elementos constituintes do vínculo, ou ligação, que o servidor estabelece com a UFSC. Procuram saber a sua opinião sobre assuntos relacionados ao seu ambiente de trabalho, e ao relacionamento mantidos entre servidores e dos servidores com a organização.

As questões contêm alternativas de resposta em uma Escala Likert, observando-se a seguinte ordem:

Concordo plenamente	Concordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
1	2	3	4	5

07	A UFSC é uma instituição que me causa admiração.	1	2	3	4	5
08	Tenho orgulho de pertencer a esta Instituição.	1	2	3	4	5
09	Meus colegas colaboram na realização das minhas atividades, quando necessário.	1	2	3	4	5
10	Neste departamento há espaço para expressar minhas opiniões sobre o desenvolvimento do meu trabalho.	1	2	3	4	5
11	Percebo que alguns servidores prejudicam/não colaboram na realização de atividades de outros servidores.	1	2	3	4	5
12	A imagem que tenho da Instituição é que ela oferece ensino e serviços de qualidade.	1	2	3	4	5
13	Percebo que as pessoas com quem trabalho se preocupam umas com as outras.	1	2	3	4	5
14	Esta IFES oferece atividades (cursos, capacitação, especialização) para o meu desenvolvimento profissional.	1	2	3	4	5
15	Tenho liberdade para definir a melhor forma de realizar meu trabalho.	1	2	3	4	5
16	O trabalho que realizo nesta IFES me traz gratificação (satisfação).	1	2	3	4	5
17	Sinto orgulho da UFSC quando ela recebe algum prêmio ou elogio público.	1	2	3	4	5

18	Trabalho nesta IFES porque ela proporciona a realização de atividades que contribuem para a minha formação pessoal e profissional.	1	2	3	4	5
19	Os gestores se mostram abertos e disponíveis para atender aos servidores.	1	2	3	4	5
20	A UFSC flexibiliza a liberação dos servidores para a participação em cursos e afins que possibilitam o crescimento profissional.	1	2	3	4	5
21	Realizo minhas atividades dentro dos prazos estabelecidos.	1	2	3	4	5
22	Sinto-me restringido a expressar minhas ideias sobre a UFSC.	1	2	3	4	5
23	Observo comentários negativos/críticos frequentes de alguns colegas em relação ao trabalho realizado por outros colegas.	1	2	3	4	5
24	Escolhi esta IFES pelo que ela simboliza, pelos seus valores.	1	2	3	4	5
25	Percebo que o meu desempenho é reconhecido e/ou valorizado pela Instituição.	1	2	3	4	5
26	Percebo disponibilidade dos colegas para ajudar o outro quando necessário.	1	2	3	4	5
27	Há entrosamento entre os servidores deste departamento.	1	2	3	4	5
28	Tenho autonomia, mesmo que relativa, para estabelecer meus próprios prazos.	1	2	3	4	5
29	Penso que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização.	1	2	3	4	5
30	Algumas regras eu obedeço mesmo sem saber para quê servem.	1	2	3	4	5
31	Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação.	1	2	3	4	5

32. Que sugestões você daria, enquanto ferramentas de gestão, para melhorar os vínculos dos servidores com a Instituição?

Por favor, não deixe qualquer item sem resposta. Obrigada!

APÊNDICE B – Características Vinculares do Questionário

CARACTERÍSTICAS VINCULARES	QUESTÕES
IDENTIFICAÇÃO	7
SENTIMENTO DE PERTENÇA	9;10
COOPERAÇÃO NAS ATIVIDADES	11
PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES	12
CRIAÇÃO DE INIMIGOS	13;14
IDEALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	8;15
RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO DOS INDIVÍDUOS	18
SOLIDARIEDADE	20
INTEGRAÇÃO ENTRE OS MEMBROS	19;22
CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL	23
AUTONOMIA	24
COMPROMETIMENTO	16;17
CONSENTIMENTO	25;26
ENTRINCHEIRAMENTO	27;28

APÊNDICE C– Roteiro de Entrevista com Gestores

Vínculo Organizacional é uma estrutura na qual está incluso o indivíduo, a organização e a relação entre eles.

As relações dos indivíduos com os objetivos organizacionais, sob a ótica dos vínculos, propicia um entendimento sobre as razões que levam as pessoas a contribuírem para o alcance dos objetivos da organização.

Foi apresentado, às entrevistadas, um quadro com os construtos dos Vínculos Organizacionais explicando suas características e os aspectos aqui pesquisados.

1) Que sugestões você daria à gestão para melhorar o ambiente de trabalho em relação aos VOs que necessitam de aprimoramento?

APÊNDICE D - Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) dos participantes do questionário

Prezado (a) participante,

Meu nome é Célia Cristina de Paulos Morais, sou estudante de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Estou realizando uma pesquisa sob orientação do Professor Dr. Irineu Manoel de Souza (CAD/PPGAU/UFSC), cujo **objetivo geral é analisar os Vínculos Organizacionais estabelecidos entre os servidores técnico-administrativos e o Departamento de Cultura e Eventos da Universidade Federal de Santa Catarina.**

Sua participação envolve responder as perguntas sobre sua percepção quanto aos vínculos, ou ligação, com a UFSC por meio do trabalho que realiza na UFSC. Sua participação não envolverá qualquer incentivo financeiro ou qualquer ônus, tendo apenas a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa.

Assim, sua participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, sem prejuízo de sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.

As informações provenientes deste instrumento de pesquisa são confidenciais e serão utilizadas única e exclusivamente para fins acadêmicos, sendo que, em nenhuma hipótese suas respostas serão identificadas, assim, sua colaboração se dará de forma anônima. Ressalta-se que o acesso e a análise dos dados coletados serão realizados apenas pela pesquisadora e seu orientador. Além disso, os usos das informações dadas pelos participantes estão submetidos às normas éticas destinadas à pesquisa.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas no e-mail celia.morais@ufsc.br ou celiapmorais16@gmail.com, pelo telefone (48) 98813-0066 ou por meio da entidade responsável (PPGAU/UFSC) pelo telefone (48) 3721-6525.

Ao responder a pesquisa, você declara que **concorda em participar deste estudo e declara ter lido e concordado com as normas deste termo de consentimento.**

Agradecemos sua participação,

Mestranda
Célia Cristina de Paulos Moraes

Orientador
Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza

APÊNDICE E - Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) dos entrevistados da pesquisa

Prezado (a) participante,

Meu nome é Célia Cristina de Paulos Morais, sou estudante de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Estou realizando uma pesquisa sob orientação do professor Dr. Irineu Manoel de Souza (CAD/PPGAU/UFSC), cujo **objetivo geral é analisar os Vínculos Organizacionais estabelecidos entre os servidores técnico-administrativos e o Departamento de Cultura e Eventos da Universidade Federal de Santa Catarina.**

Sua participação envolve responder as perguntas sobre o tema, cujas respostas serão gravadas, se assim você permitir, e que tem a duração aproximada de 30 minutos. Sua participação não envolverá qualquer incentivo financeiro ou qualquer ônus, tendo apenas a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa.

Assim, sua participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, sem prejuízo de sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.

As informações provenientes deste instrumento de pesquisa são confidenciais e serão utilizadas única e exclusivamente para fins acadêmicos, sendo que, em nenhuma hipótese suas respostas serão identificadas, assim, sua colaboração se dará de forma anônima. Ressalta-se que o acesso e a análise dos dados coletados serão realizados apenas pela pesquisadora e seu orientador. Além disso, os usos das informações dadas pelos participantes estão submetidos às normas éticas destinadas à pesquisa.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas no e-mail celia.morais@ufsc.br ou celiapmorais16@gmail.com, pelo telefone (48) 98813-0066 ou por meio da entidade responsável (PPGAU/UFSC) pelo telefone (48) 3721-6525.

Agradecemos sua participação,

Mestranda
Célia Cristina de Paulos Moraes

Orientador
Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza

Aceito participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Local e data
Assinatura do participante