



Perfil dos profissionais de secretarias acadêmicas e interdisciplinaridade na
gestão de instituições complexas

Profile of professionals from academic secretariats and
interdisciplinarity in the management of complex institutions

Monique Brandão Comes¹
<https://orcid.org/0000-0001-5078-0779>

Elizabeth Artmann²
<https://orcid.org/0000-0002-8690-5964>

Márcia Gonçalves da Silva da Costa³
<https://orcid.org/0000-0001-5168-3006>

Recebido em: 09 maio de 2024

Aceito em: 19 dez. 2024

Como citar este artigo: BRANDÃO, M.; ARTMANN, E.; GONÇALVES DA SILVA DA COSTA, M. Perfil dos profissionais de secretarias acadêmicas e interdisciplinaridade na gestão de instituições complexas: Profile of professionals from academic secretariats and interdisciplinarity in the management of complex institutions. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 13, n. 2, p. e3497-e3497, 2024. DOI: 10.33362/visao.v13i2.3497. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/3497>.

Resumo: Instituições com missão complexa que reúnem pesquisa, ensino e assistência na área da saúde, exigem abordagens interdisciplinares e métodos de gestão que respeitem esta diversidade e complexidade. Este artigo discute os resultados de uma pesquisa sobre o perfil de profissionais das secretarias de gestão acadêmica de programas de pós-graduação em saúde da Fundação Oswaldo Cruz. O estudo transversal realizado em 2019, de abordagem quali-quantitativa coletou dados por meio de um questionário semiestruturado em “Google Forms” aplicado a esses profissionais. As questões abertas foram processadas com Análise Temática. Os resultados mostraram um percentual considerável de terceirizados assumindo grandes responsabilidades, e comprometidos com a busca pela excelência. A pesquisa apontou

¹ Mestre em Gestão e Estratégia e Doutoranda em Saúde Coletiva. Vice-presidência de Ensino, Informação e Comunicação. Fundação Oswaldo Cruz. E-mail: monique.comes@gmail.com.

² Doutora em Saúde Coletiva. Departamento de Ensino. Fundação Oswaldo Cruz. E-mail: bethartmann@gmail.com.

³ Especialista em Gestão Acadêmica. Secretaria Acadêmica. Fundação Oswaldo Cruz. E-mail: tair.marc@gmail.com.

resultados positivos quando considerados os aspectos motivacionais dos profissionais entrevistados relacionados a fatores como reconhecimento e clima organizacional. Foram sinalizadas críticas quanto à segurança e à comunicação. Como fatores que podem estimular a motivação dos profissionais foram indicados: maior integração nos processos de trabalho, aproximação entre gestores e profissionais, infraestrutura e plano de carreira. Numa perspectiva de planejamento estratégico-comunicativo, conclui-se que para além da oferta de capacitação mais tradicional e de conteúdo específicos que apoiam a área de educação, é necessário considerar estes profissionais como atores internos capazes de contribuir para a qualidade da pós-graduação, considerando a necessária interdisciplinaridade e missão institucional.

Palavras-Chave: Perfil Profissional. Programas de Pós-graduação em Saúde. Planejamento Estratégico. Práticas Interdisciplinares. Motivação.

Abstract: Institutions with a complex mission that bring together research, teaching and assistance in the health sector require interdisciplinary approaches and management methods that respect this diversity and complexity. This article discusses the results of a survey on the profile of professionals in the academic management of postgraduate health programs at Oswaldo Cruz Foundation. The cross-sectional study realized in 2019, with a qualitative-quantitative approach, collected data through a semi-structured questionnaire in “Google Forms” applied to these professionals. The open questions were processed with Thematic Analysis. The results showed a considerable percentage of outsourced workers assuming great responsibilities and committed to the search for excellence. The research showed positive results when considering the motivational aspects of the interviewed professionals related to factors such as recognition and organizational climate. Criticisms were raised regarding security and communication. Factors that can stimulate the motivation of professionals were indicated: greater integration in work processes, rapprochement between managers and professionals, infrastructure and career plan. From a strategic-communicative planning perspective, it is concluded that in addition to offering more traditional training and specific content that supports the area of education, it is necessary to consider these professionals as internal actors capable of contributing to the quality of postgraduate studies, considering the necessary interdisciplinarity and institutional mission.

Keywords: Professional Profile. Postgraduate Programs in Health. Strategic Planning. Interdisciplinary Practices. Motivation.

INTRODUÇÃO

Vários são os desafios na gestão de áreas estratégicas em organizações de alta complexidade em saúde. A Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) se destaca por sua missão complexa, articulando diversas áreas, reunindo tanto unidades do tipo fábrica, como as do tipo profissional (Mintzberg, 2017; Mintzberg et al., 2006). Estas são definidas por saberes especializados que exigem a característica de autonomia profissional e métodos comunicativos de gestão (Artmann; Andrade; Rivera, 2013).

A Fiocruz, instituição de direito público, vinculada ao Ministério da Saúde, é referência em pesquisa, ensino e assistência em saúde e vem se destacando ao longo dos seus 120 anos também em formulação de políticas, vigilâncias em saúde e produção e controle de vacinas e medicamentos (Fiocruz, 2021b). É uma instituição não-universitária, formada por diversas unidades técnico-científicas como fábrica de vacinas, hospitais, institutos de pesquisa, e, no âmbito da educação, visa formar profissionais, em nível de especialização, mestrado e doutorado para melhor atender o Sistema Único de Saúde (SUS) através de diversos cursos que são apoiados pelas secretarias de gestão acadêmica das unidades (Fiocruz, 2021a).

As secretarias de gestão acadêmica (Secas) são responsáveis tanto pela organização, utilização e informação de grande número de dados, quanto pela recepção das pessoas envolvidas na área de ensino, assim como pela importante mediação entre discentes, docentes e gestores.

As Secas possuem o importante papel de contribuir por meio de seus processos para a interação entre discentes e docentes. Essa relação é construída desde a entrada do discente no programa e acompanhada por atividades ao longo do desenvolvimento dos cursos e disciplinas, entregas de trabalho, agendamento de defesas até sua conclusão e emissão dos certificados e diplomas.

A importância destes profissionais para a gestão da educação na pós-graduação, exige conhecer melhor seu perfil, suas motivações e discutir formas de qualificar este processo de trabalho no sentido de melhor apoiar os diferentes programas de pós-graduação.

Dentre os muitos desafios, a capacidade de manter um diálogo entre diferentes atores que compõem esses programas de pós-graduação é fundamental. Considera-se os profissionais das secretarias de gestão acadêmica como atores relevantes (Matus, 1993; Artmann, 2001) nesse processo, pois possuem um protagonismo importante que depende de seu compromisso e motivação (Junior; Barbosa, 2016; Perry; Wise, 1990), bem como conhecimentos de gestão e capacidade comunicativa.

O objetivo deste artigo foi identificar o perfil dos profissionais das secretarias de gestão acadêmica que apoiam os programas de pós-graduação em uma instituição complexa de saúde para discutir adequações, ancorados na premissa da interdisciplinaridade e das características específicas de organizações relacionadas à saúde e educação.

A EDUCAÇÃO NA FIOCRUZ E AS SECRETARIAS DE GESTÃO ACADÊMICA

A Fiocruz tem o compromisso com o ensino de Saúde Pública no Brasil buscando fortalecer o SUS por meio de formação técnica e aperfeiçoamento, além de oferecer diversos níveis de cursos. Dentre eles: *Stricto Sensu*, representados pelos Mestrados Acadêmicos, Mestrados Profissionais, Doutorados Acadêmicos, Doutorados Profissionais; *Lato Sensu*, que

incluem Especializações, Residências Médicas, Residências em Saúde, Qualificação Profissional em níveis de Aperfeiçoamento, Capacitações, Atualizações e Iniciação Científica; Educação Básica e Profissional, os quais referem-se a Cursos Técnicos, Educação de Jovens e Adultos, Formação Inicial e Continuada e Especialização Técnica; e a Educação Corporativa relacionada a Cursos para Profissionais da Fiocruz. (Fiocruz, 2021a).

Nas diversas unidades da Fiocruz, várias instâncias de gestão, representam a área de educação: Vice Direção de Educação, Analistas de Gestão do Ensino, Analistas de Gestão em Planejamento, Secretaria da Vice Direção, Coordenações dos Programas de Pós-Graduação, Coordenações de Áreas, Secretarias dos Programas e Secretarias de Gestão Acadêmica (Fiocruz, 2021c).

O Plano de Desenvolvimento Institucional da Educação (2021-2025) mostra que em 2020, a Fiocruz apresentou 2786 egressos de pós-graduação, possuía 48 Programas de *Stricto Sensu*; 31 Programas de residência credenciados; 2200 docentes da própria Fiocruz, sem considerar docentes colaboradores e visitantes de outras instituições nacionais e internacionais; e 813 profissionais, entre preceptores, tutores e convidados. No quadriênio anterior de 2016-2019 foram realizadas 7450 matrículas nos 43 cursos de Especialização e nos cursos de Qualificação Profissional foram 19.067 matrículas em cursos presenciais e 28.624 matrículas em cursos à distância (Lima, 2020).

Os cursos ofertados são apoiados pelas secretarias de gestão acadêmica das unidades que desenvolvem atividades que compreendem desde ações prévias à entrada dos discentes e início do curso, passando pelo acompanhamento do discente durante o desenvolvimento do curso, até a certificação e acompanhamento de egressos.

As ações das Secas que envolvem a organização e suporte de gestão acadêmica e as tarefas em seu cotidiano incluem: atender ao público; organizar processos seletivos, desde o lançamento do edital até a matrícula dos candidatos; alimentar bancos de dados; manter documentos e arquivos físicos e eletrônicos; emitir certificados; emitir e/ou assinar atestados, históricos, planos de ensino, redigir atas das reuniões do colegiado; receber e encaminhar solicitações de exames de qualificações e defesas; cadastrar e manter atualizados os dados referentes aos discentes e docentes dos programas; solicitar diárias e passagens, dentre outras (Da Silva Soares; Pauly, 2015). Estas atividades objetivam atendimento eficaz a discentes e docentes dos programas e reúnem uma série de características que exigem diferentes áreas de conhecimento.

O trabalho interdisciplinar envolve um olhar transversal, mais amplo e mais completo da realidade. Significa transformar-se, ouvir o outro, considerar posições e motivações diferentes (Thiesen, 2008), assumir posições enquanto ator (Matus, 1993), exige postura crítica e criatividade num contexto de pluralidade de vozes, interesses e culturas (Artmann, 2001). A visão interdisciplinar insere-se num movimento de mudança cultural, a qual está sempre em

construção e não pode ser acessada diretamente ou utilizada de forma funcional, mas deve ser respeitada (Rivera; Artmann, 2006; Senge, 1997).

O reconhecimento da autonomia de profissionais das áreas fins, especialmente pesquisadores e docentes neste caso, pela especificidade de saberes e práticas e por sua participação nos processos decisórios através de coordenação de ajustamento mútuo, que deve permear acordos e construção de normatizações e rotinas, adaptando-se a diferentes cenários (Mintzberg, 2017; Mintzberg et al., 2006).

Destacamos a importância da comunicação nessa relação, para que a compreensão entre os diferentes atores que constroem a pós-graduação, sejam docentes das mais especializadas áreas, discentes com seus saberes próprios e os profissionais de apoio em sua diversidade de formação profissional, possam se engajar na construção de objetivos comuns.

A importância da interdisciplinaridade no campo educativo vem sendo discutida por vários autores, segundo Thiesen (2008), apoiados por pesquisas sobre teorias curriculares e epistemologias pedagógicas. Para este autor, a literatura sobre interdisciplinaridade mostra que ela representa uma resposta no sentido de superar a fragmentação nos processos de produção e socialização do conhecimento, e propõe um novo sistema de sua produção, difusão e transferência. Considerando a complexidade e especificidade da área de educação na saúde, impõe-se como imprescindível um projeto interdisciplinar que envolva a diversidade de atores institucionais nesta construção.

MATERIAL E MÉTODOS

Realizou-se, em 2019, um estudo transversal de abordagem quali-quantitativa, por meio de questionário virtual, elaborado a partir do Google Forms. O termo de consentimento para a realização da pesquisa foi encaminhado para 16 (dezesesseis) unidades da Fiocruz com a proposta de identificar o perfil dos profissionais das secretarias de gestão acadêmica da instituição.

A listagem dos profissionais e seus endereços eletrônicos foram obtidos após contato inicial via telefone com o gestor de secretaria de cada unidade. O levantamento de sujeitos e a distribuição nas áreas de educação da Fiocruz foi relativo aos vínculos de trabalho do ano de 2019 e totalizaram 97 indivíduos.

O questionário foi estruturado em quatro eixos - características pessoais, acadêmicas, profissionais e motivacionais dos sujeitos -, com as seguintes variáveis:

1 - Dados pessoais - ano de nascimento; gênero; estado civil; tempo de deslocamento casa/trabalho/casa.

2 - Dados acadêmicos - maior titulação; formação; ano de conclusão; se houve participação nos últimos 2 (dois) anos em curso de capacitação ou treinamento.

3 - Dados profissionais - nível exigido para o cargo que ocupa; função que exerce no cargo (apoio acadêmico, à coordenação dos programas, acadêmico e à coordenação, chefia/gestão acadêmica); ano de entrada na seca; tipo de vínculo.

4 - Aspectos motivacionais - coletados pela Escala Likert (Hair, 2005), baseado nas necessidades apontadas na pirâmide de Maslow (2000) para graduar o nível de satisfação representado no perfil dos profissionais: fisiológicos (fome, sede, sono, abrigo, conforto); segurança (proteção, ordem, senso de responsabilidade); afiliação (afeição, amizade, sensação de pertencer a um grupo); estima (ambição, status, egocentrismo) e autorrealização (crescimento e sucesso pessoal, autonomia).

O estudo contemplou 3 (três) perguntas abertas, solicitando que os trabalhadores apresentassem: a) características da instituição que influenciam positivamente em seu nível motivacional no trabalho; b) característica ou situações que influenciem negativamente a motivação e c) sugestões de propostas de melhoria em seus processos. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi apresentado, solicitada a assinatura antes que os participantes acessassem o questionário.

Tanto o questionário quanto o TCLE, foram encaminhados via “Google Forms”, o que permitiu a não identificação dos sujeitos. Após 15 dias, obtidas 40% das respostas, foi encaminhado um e-mail lembrete, estendendo o prazo de mais uma semana. Após esse período, os dados foram organizados em uma planilha em Excel para a realização da sistematização das características dos trabalhadores. Entre os riscos possíveis, ponderou-se a possibilidade de desconforto, medo ou cansaço ao responder o questionário. A quantidade significativa de profissionais terceirizados foi considerada com relação à insegurança diante da exposição dos dados e possível quebra de sigilo. Por outro lado, considerou-se que o estudo permitiria beneficiar os participantes por meio de seus resultados e sua divulgação dentro da instituição. O projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca (Ensp/ Fiocruz), cumprindo os requisitos éticos da pesquisa com seres humanos, CAAE-24186919.1.0000.5240

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Das dezesseis unidades que receberam o convite para participar, doze responderam autorizando a realização da pesquisa. Os formulários foram encaminhados para um total de 97 (noventa e sete) profissionais de Secretarias de Gestão Acadêmica, dos quais 59 (cinquenta e nove) responderam alcançando 60,8% de participantes.

Quadro 1 – Variáveis dos dados referentes ao perfil do profissional

VARIÁVEIS								
DADOS PESSOAIS			DADOS ACADÊMICOS			DADOS PROFISSIONAIS		
Ano de Nascimento	nº	%	Maior Titulação	nº	%	Nível exigido para o cargo que ocupa	nº	%
Faixa Etária - até 20 anos	0	0	Nível Fundamental	0	0	Nível Fundamental	0	0
Faixa Etária - de 21 a 30 anos	8	13,6	Nível Médio	7	11,8	Nível Médio	15	25,4
Faixa Etária - de 31 a 40 anos	22	37,2	Nível Médio Técnico	2	3,4	Nível Médio Técnico	3	5,1
Faixa Etária - de 41 a 50 anos	17	28,8	Nível Superior	20	33,9	Nível Superior	40	67,8
Faixa Etária - acima de 51 anos	8	13,6	Especialização	26	44,1	Mestrado	0	0
Erro - (2019)	4	6,8	Mestrado	4	6,8	Doutorado	1	1,7
Gênero	nº	%	Formação	nº	%	Função que exerce no cargo	nº	%
Homem	10	16,9	Administração	19	32,2	Apoio Acadêmico	11	18,6
Mulher	48	81,4	Contabilidade	3	5,1	Apoio à Coordenação dos Programas	13	22
Outro	1	1,7	Psicologia	2	3,4	Apoio Acadêmico e à Coordenação	27	45,8
			Direito	1	1,7	Chefia/ Gestão da Secretaria	8	13,6
Estado Civil	nº	%	Outro ou NSA	34	57,6	Ano de Entrada na Secretaria	nº	%
Solteiro	32	54,2	Ano de Conclusão dos Estudos	nº	%	Entrada na secretaria há mais de 20 anos	4	6,8
Casado	20	33,9	Há mais de 20 anos	11	18,6	Entrada há mais de 10 e menos de 20 anos	16	27,1
Divorciado/ Separado	4	6,8	Há mais de 10 anos e menos de 20 anos	14	23,7	Entrada há mais de 5 anos e menos de 10	18	30,5
Viúvo	1	1,7	Há mais de 5 anos e menos de 10 anos	17	28,8	Entrada há menos de 5 anos	21	35,6
Outro	2	3,4	Há menos de 5 anos	16	27,1	Tipo de Vínculo	nº	%
			T. a concluir (2019)	1	1,7	Servidor	11	18,6
Deslocamento casa/ trabalho/ casa	nº	%	Curso de Capacitação ou Treinamento	nº	%	Terceirizado	46	78
Tempo abaixo de 30 min	12	20,3	Participação nos últimos 2 anos	41	69,5	Bolsista	2	3,4
Tempo entre 30 e 60 min	30	50,8	Participação acima de 2 anos ou NSA	18	30,5			
Tempo entre 60 e 120 min	13	22						
Tempo entre 120 e 180 min	3	5,2						

Tempo acima de 180 min 1 1,7

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

No Quadro 1, é possível observar que 37,2% dos profissionais das secretarias possuem entre 31 e 40 anos. Com idade de 41 a 50 obtivemos 28,8%; de 21 a 30 anos e acima de 51 anos, 13,5%, e uma porcentagem de 6,7% de pessoas não responderam ou responderam equivocadamente, incluindo o ano em que a pesquisa foi realizada.

A pesquisa apontou que os profissionais das secretarias em sua maioria são do gênero feminino, com um total de 81,4%. O gênero masculino é representado por 16,9% e 1,7% se considerou de outro gênero. Os dados mostraram que 54,2% dos profissionais são casados, 33,9% solteiros, 6,8% divorciados ou separados, 3,4% responderam outros e 1,7% viúvo. O tempo de deslocamento entre a residência até o local do trabalho, em sua maioria, foi definido entre 30 a 60 minutos.

A pesquisa apresentou um percentual de 44,1% de profissionais com título de especialização, apesar deste não ser exigido para o cargo; 33,9% com graduação; 11,9% têm nível médio, 6,8% têm mestrado e 2,4% possuem formação de nível médio técnico. Apesar de elencadas 8 (oito) áreas de formação, os dados coletados mostraram que 57,6% sinalizaram outras profissões ou não formados. Dentre as áreas de formação referidas obteve um percentual considerável, o curso de administração com 32,2%, em seguida, contabilidade com 5,1%, psicologia com 3,4% e direito com 1,7%. Além disso, 55,93% dos profissionais obtiveram titulação nos últimos 10 anos; 23,73% se titularam entre os anos de 2000 e 2009, 18,64% há mais de 20 anos, e uma porcentagem mínima, concluiu em 2019.

Entre os respondentes, 69,5% dos profissionais participaram de cursos de capacitação ou treinamento nos últimos 2 (dois) anos na instituição. Isso mostra que existe uma boa oferta de cursos e de treinamento e o interesse dos profissionais em se qualificarem é alto. Segundo Maximiano (2000), o processo de trabalho é fundamental para apoiar a gestão na avaliação das atividades desenvolvidas pelos profissionais e sua distribuição equacionada.

Uma das questões que interferem na motivação do profissional e, portanto, no apoio adequado e de qualidade, é o investimento em formação. Observa-se na literatura mais tradicional a recomendação de cursos de capacitação ou mesmo o incentivo à finalização de graduações e acesso a pós-graduações *lato sensu*, MBAs, cursos sobre o tema da gestão acadêmica, dentre outros.

Segundo os respondentes, há um interesse institucional em criar formas eficazes que atendam aos anseios dos funcionários públicos por programas voltados para a melhoria e qualificação das condições de trabalho com o fim de aumentar a motivação desses profissionais. Em 2016, por exemplo, ofertou-se por uma das unidades da Instituição a primeira turma do Curso de Especialização em Gestão Acadêmica, o qual nos anos posteriores, se

reproduziu crescentemente em outras unidades.

Isso se torna muito necessário, em especial, porque existem algumas peculiaridades na gestão pública, como os diferentes cargos dos servidores; as funções e tarefas desempenhadas; a complexibilidade na estrutura da composição das secretarias e a organização dos departamentos que influenciam os aspectos motivacionais do ambiente (Junior; Barbosa, 2016).

Além de treinamentos e cursos formais, um ambiente de trabalho que proporcione aprendizagem através da discussão aberta e oportunidade de participação em espaços de decisão são fundamentais tanto para a manter a motivação, como para aumentar o compromisso e a busca por excelência (Rivera; Artmann, 2006).

Consideramos que, para além destes conteúdos mais específicos, conhecer mais profundamente a missão institucional e participar de forma mais inserida nos processos institucionais como um todo como, por exemplo, das instâncias de coordenação dos cursos, como Comissão de Pós-graduação (CPG), Plenárias de Doutores/Colegiado de Docentes, cursos e reuniões junto aos órgãos reguladores como a Capes não só aumentam o conhecimento e a busca criativa de soluções para os processos de trabalho, como elevam a motivação e a adesão aos projetos institucionais.

A pesquisa apontou, ainda, que para a maioria dos cargos, 67,8% nas secretarias de gestão acadêmica são ocupados por profissionais de nível superior; 25,4% de nível médio; 5,1% de nível médio técnico e uma porcentagem menor, com doutorado. Um total equivalente a 45,8% destes profissionais trabalha com o apoio acadêmico e com a Coordenação; 22% trabalham somente com as Coordenações dos Programas, 18,6% somente no apoio acadêmico e 13,6% diretamente com chefias/gestão das secretarias. Outro elemento importante a ser destacado é que a maior entrada de funcionários na secretaria ocorreu nos últimos cinco anos com 35,59% do total dos entrevistados; 30,51% entraram entre 5 e 10 anos; 27,12% entre 10 e 20 anos; e apenas 6,78% há mais de 20 anos.

Os profissionais que trabalham nestas secretarias, representados por diversas profissões, possuem vínculos institucionais distintos, incluindo servidores públicos e um percentual significativo recrutado através de processo de terceirização: 78% dos profissionais. Ainda 3,4% dos profissionais são bolsistas e apenas 18,6% são servidores públicos, um percentual considerado baixo dentro do setor. Este resultado é importante em vários níveis, incluindo motivação para conhecer e se comprometer com a missão institucional.

A literatura mostra que os terceirizados, são regidos por contratos que geram insegurança quanto à continuidade de vínculo no emprego, intensa fiscalização das atividades e falta de oportunidade de crescimento. (Barbosa; Vieira; Santos, 2021)

Magalhães; Carvalho Neto; Saraiva (2011) destacam a falta de qualificação das empresas contratadas para oferecerem o serviço de terceirização, por não investirem na

capacitação dos seus funcionários. Silva (2004) complementa que essa ausência possivelmente impactará no perfil do profissional e na rotatividade. O alto número de terceirizados apontados na pesquisa exige uma política institucional que os acolha e busque sanar os limites quanto à formação, insegurança e motivação.

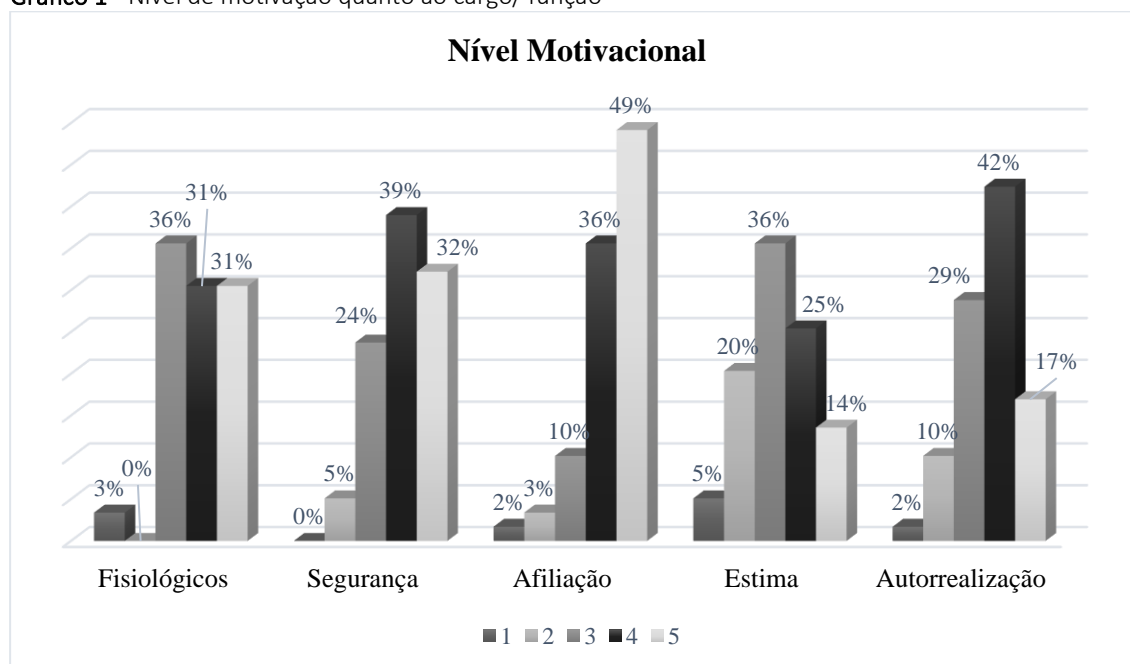
Os aspectos motivacionais foram solicitados considerando as necessidades de Maslow (2000), através da opção em escala de 1 a 5, sendo 1 equivalente a um baixo nível de motivação e 5 ao nível pleno de motivação.

O nível de motivação relacionado aos aspectos fisiológicos - fome, sede, sono, abrigo, conforto, em uma escala de 1 a 5 foram os seguintes: 35,6% dos respondentes escolheram 3 que representa uma satisfação média alta; 30,5% apontaram os números 4 e 5 (alta) e uma porcentagem pequena de 3,4% escolheram o nível 1 relatando baixa motivação.

Considerando o nível de motivação dos profissionais no aspecto de segurança (proteção, ordem e senso de responsabilidade), os dados da pesquisa mostraram que, em uma escala de 1 a 5, o número 5 foi apontado por 32,2%; 4 por 39%; 23,7% sinalizaram 3 e uma minoria de 5,1%, escolheu o número 2.

O nível de motivação relacionado aos aspectos de afiliação como afeição, amizade, sensação de pertencer a um grupo, em uma escala de 1 a 5 foram os seguintes: 49,2% dos profissionais escolheram o número 5. De acordo com Bueno (2002), quando as pessoas estão motivadas no trabalho, elas conseguem superar os diversos níveis de dificuldades em suas tarefas. Os resultados mostraram que 35,6% escolheram o nível 4; 10,2% o nível 3; 3,4% sinalizaram o 2 e apenas 1,7% o nível 1.

O estudo apontou que, com relação ao nível de motivação com o cargo, considerando os aspectos de autoestima como ambição e status, os resultados ficaram bem distribuídos na escala de 1 a 5: 35,6% sinalizaram o nível 3 na escala; 25,4% apontaram o nível 4; 20,3% escolheram o nível 2; 13,6% o nível 5 e, com um percentual baixo, 5,1% sinalizaram o nível 1 na escala.

Gráfico 1 - Nível de motivação quanto ao cargo/ função

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A pesquisa ainda mostrou o nível de motivação com relação aos aspectos de autorrealização (crescimento pessoal, sucesso pessoal e autonomia). Em uma escala de 1 a 5, o resultado foi satisfatório, sendo que 42,4% sinalizaram o nível 4; 28,8% apontaram o 3; 16,9% o nível 5; 10,2% o 2 e somente 1,7% sinalizou o nível 1.

Por fim, a partir das perguntas abertas realizou-se uma análise temática que, à luz da literatura utilizada, destacou temas como motivação e compromisso; interdisciplinaridade e especificidade dos processos de trabalho em organizações de missão complexa em saúde.

Foram sinalizados diversos aspectos positivos da instituição que estimulam a motivação. O pertencimento a uma Instituição reconhecida como a Fiocruz se destaca com 31,4%. Com relação ao clima organizacional, a maioria dos profissionais apontou um bom ambiente de trabalho, bom relacionamento no setor entre os colegas e chefia, e reconhecimento da parte dos discentes e docentes. O relato de um dos entrevistados destaca que há “bom entrosamento com a equipe de trabalho”. Nesse contexto, considera-se satisfatório quando nas dissertações e teses dos discentes há o agradecimento aos profissionais das secretarias pelos discentes em suas dissertações e teses, o que reforça a motivação.

Foi destacado pelos respondentes que a instituição incentiva os profissionais a se qualificarem, oferecendo cursos e treinamentos, buscando melhorar o desempenho, além de oferecer infraestrutura boa – jardinagem, paisagismo, localização e ambiente propício a atividades culturais.

Embora Mintzberg (2017) se refira a profissionais da área-fim para definir as

organizações de saúde e de ensino como organizações do tipo profissional, que reconhecem as características de autonomia de seus profissionais, considera-se que o perfil dos profissionais de apoio (no caso deste estudo, as Secas), e sua motivação, fundamentais, pois podem contribuir para a coordenação de decisões gerenciais e administrativas. Ainda, reconhecendo-se o caráter interativo do trabalho, destaca-se a importância de um modelo de gestão comunicativo, de negociação e de busca do consenso (Artmann; Andrade; Rivera, 2013).

Para muitos autores, a área-meio é representada pelos trabalhadores que atuam em atividades não finalísticas da instituição, os quais contribuem para a realização das tarefas rotineiras que apoiam as finalísticas (Barbosa; Vieira; Santos, 2021). Contudo, em instituições de missão complexa como saúde e educação, mesmo as tarefas consideradas 'atividade-meio' possuem complexidade, porque envolvem interagir com diferentes públicos e profissionais (sejam docentes, discentes ou gestores) que trazem conhecimentos próprios e não se enquadram em rotinas muito rígidas, características de 'áreas-meio' tradicionais, como uma unidade fabril por exemplo.

No caso das Secas e do apoio que prestam às pós-graduações, os problemas e atividades que poderiam ser consideradas mais bem estruturadas podem se desestruturar, no sentido atusiano e exigir intervenções criativas (Matus, 1993; Artmann, 2001; Rivera; Artmann, 2020). As Secas, por exemplo, ao auxiliarem na consecução do relatório Capes e inseri-lo no sistema, estão participando de atividades estratégicas para os programas de Pós-graduação, assim como quando ajudam a mediar conflitos entre docentes e discentes, disponibilizando informação facilitando a busca de soluções criativas frente a normas muito rígidas.

Mintzberg (2017) e Mintzberg et al (2006) apontam de forma consistente as características específicas deste tipo de organizações, chamadas profissionais, para discutir a área fim, ou seja, as atividades diretamente relacionadas à missão institucional. As organizações do tipo Profissionais, como por exemplo hospitais, instituições acadêmicas, universidades e institutos de pesquisa têm como principal característica as especificidades proporcionadas por saberes especializados que exigem autonomia de decisões em questões finalísticas e que devem ser acompanhadas por um tipo de gestão que respeite este traço característico.

As Secas são consideradas área-meio simplesmente e de forma normativa na literatura da área de administração e gestão tradicional. Contudo, para fins de pensar uma proposta de gestão inovadora, as Secas representam uma área estratégica de apoio para obtenção de objetivos-fins da instituição, duplamente, se considerarmos saúde e ensino, ou seja, pós-graduações na área da saúde. O perfil dos profissionais das Secas precisaria se adequar a estas exigências específicas, assim como professores de pós-graduação estão tratando com profissionais formados na área da saúde e que trazem esta tradição de autonomia proporcionada por sua formação. Esta especificidade exige uma gestão baseada em diálogo,

ou gestão estratégico-comunicativa, ou gestão pela escuta (Rivera, 2003). Além de ser mais efetivo, este processo de gestão comunicativa contribui para a maior motivação e compromisso de todos os profissionais.

Ainda, dentre as questões que desmotivam os profissionais, o que mais foi enfatizado com um percentual de 19,63% dos entrevistados foi a questão de segurança. O ambiente no entorno da instituição traz muita insegurança para os profissionais que, muitas vezes, passam por diversos problemas para chegar ou sair do trabalho: “Estar localizada numa área de risco, muitas das vezes, traz transtornos para quem tenta entrar ou sair da Fiocruz”. Esta é uma questão importante e tem sido alvo de atenção por parte dos responsáveis e lideranças institucionais, embora não tenha sido de todo resolvida.

Outros autores entendem a motivação no setor público como uma predisposição que alguns indivíduos têm para responder às questões fundamentadas primária ou unicamente em instituições e organizações públicas e que é formada como uma combinação de atração ao funcionalismo, compromisso com valores e compaixão (Perry; Wise, 1990). Além de conhecimento e das habilidades relacionais, é importante que profissionais das secretarias de gestão acadêmica estejam motivados para o trabalho contribuindo para aumentar a eficácia do que é desenvolvido (Da Silva Soares; Pauly, 2015).

Foi citado como aspectos de desmotivação também, a falta de integração entre as equipes que desempenham o mesmo trabalho, falta de acessibilidade na maioria dos setores, lentidão nas decisões, má qualidade nas informações, falta de memória institucional e padronização no processo de trabalho, citada ora como excessiva, ora como insuficiente.

Andrade et al (2011) relacionam as necessidades de Maslow (2000) em dois grupos: as necessidades primárias, como fisiológicas e de segurança, as quais são motivadas por estímulos externos (como salário e as condições de trabalho). Já as necessidades secundárias, que se referem às sociais, definidas como de autorrealização, são influenciadas pelos estímulos internos, como o reconhecimento profissional.

Assim, por exemplo, os profissionais das Secas, embora referidos à área-meio, devem participar de reuniões da Comissão de Pós-graduação (CPG), onde se tomam decisões, seja para adquirir maior conhecimento do funcionamento da área, seja para contribuir a partir de seu lugar como atores institucionais. Esta participação reforçaria positivamente sua motivação.

Mintzberg (2017) nos mostra que organizações de saúde e de ensino, como universidades e instituições de pesquisa se aproximam do conceito de organizações profissionais e não comportam uma padronização absoluta dos processos e resultados. Outras características como a diversificação crescente dos seus produtos e o alto nível de dependência dos profissionais (que detêm conhecimentos especializados) para a geração destes produtos, bem como a forte autonomia profissional e o caráter altamente interativo do trabalho final exigem um modelo de gestão mais adequado a esta realidade.

No caso das ações/ atividades das Secas, a interdisciplinaridade precisa estar presente tanto do ponto de vista dos processos definidos e normativos, mas também, ao considerar especialmente a gestão estratégica que tem em vista os objetivos complexos da pós-graduação em ciências da saúde. A própria produção de conhecimento e dos processos pedagógicos envolvidos podem oferecer pontes interdisciplinares e uma maior compreensão da especificidade das organizações de ensino e da área da saúde como autonomia profissional, saber prévio, metas contextualizadas e não somente rotinas e normativas. Assim, por exemplo, neste tipo de organização jamais se poderia 'automatizar' o desligamento de alunos de pós-graduação, nem considerar critérios simples como somente o prazo de qualificação ou defesa de dissertações ou teses.

Dentre outros aspectos, os entrevistados citaram a necessidade de maior incentivo à capacitação profissional de apoio ao ensino, a falta de oportunidades de novos cargos e salários, o descuido na equiparação salarial entre terceirizados e critérios diferentes de contratação entre uma empresa e outra.

Diante disso, uma gestão mais estratégica e comunicativa deve considerar os aspectos subjetivos e intersubjetivos de motivação, mas inseridos em contextos e cenários viáveis que exigem uma dialética entre o desejado e o possível na situação inicial, com construção ativa, buscando mudanças que considerem os atores institucionais e a concretização da missão institucional. No caso da Fiocruz, esta missão relaciona-se à produção de conhecimentos e ações voltadas para a saúde da população. Entender esta complexidade faz parte da aprendizagem organizacional.

Conforme apresentado por Thiesen (2008), o enfoque interdisciplinar permite a aproximação do sujeito de sua realidade e dá a oportunidade de aprendizagem sobre as complexas redes aos iniciantes. Durante o processo de trabalho é muito importante que as chefias e coordenações fiquem atentas às atividades desenvolvidas pelos funcionários, a fim de descobrir qual atividade é desempenhada melhor pelos diferentes profissionais e com isso distribuir as atividades conforme o desenvolvimento de cada um. O diálogo com os líderes de cada equipe também pode contribuir para que as atividades estejam alinhadas, permitindo a visibilidade desses profissionais (Maximiano, 2000).

De acordo com os dados coletados, 37,0% identificaram a necessidade de melhoria nos processos de trabalho nas categorias referentes à descentralização das atividades acadêmicas, comunicação de mudanças em processos de trabalho envolvendo outras áreas, detalhamento dos processos de trabalho, construção de Procedimento Operacional Padrão (POP), processos de trabalho, transparência dos processos, padronização de documentos e melhorias no Sistema de Gestão Acadêmica (Siga). Relatou-se também a "necessidade de mapeamento e melhor controle das atividades, com prazos para cada etapa dos processos com objetivo de atender aos prazos e otimizar os processos".

Nesse contexto, muitos autores contribuem para compreender essa especificidade. O acompanhamento dos cursos de pós-graduação em saúde exige processos de gestão padronizados apenas em parte, mas também uma sensibilidade para características específicas da área e dos profissionais envolvidos. Dessa forma, equilibrar estes polos de forma coerente traria apoio necessário e na medida correta a todos os processos (Mintzberg, 2017; Rivera, Artmann, 2006; Motta, 1997).

Matus (1991) aponta quatro desafios no semicontrole organizacional: a) olhar e explorar mais a realidade organizacional; b) delinear propostas de ação sob incertezas; c) conhecer estratégias para o alcance dos objetivos e d) agir no melhor momento e de forma eficaz.

Entre outras sugestões apresentadas na pesquisa, em menor número, foram apontadas as que seguem: um espaço para descanso durante o intervalo do almoço; espaço de convívio para trabalhadores de forma que ofereça melhor acolhimento, abrigo e condições de trabalho; cobrança igual para todos, independentemente do cargo ocupado; respeito ao próximo; bem como clareza e transparência na seleção de pessoas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Fiocruz tem como grande missão, ao lado da pesquisa e inovação, o ensino e formação de profissionais para o SUS. Considerando as atividades de apoio e gestão do ensino, aproximadamente 78% dos profissionais desse setor são terceirizados. Estes, em sua maioria, com grandes responsabilidades, procuram trabalhar determinados e comprometidos com a busca da excelência. Torna-se fundamental destacar a importância destes profissionais para a instituição atualmente, ainda que seja previsto constitucionalmente, a ocupação de cargos públicos por servidores para composição de seu corpo de trabalho.

Nesta pesquisa, observou-se que a maioria dos respondentes se esforça em aprender e participam de cursos e treinamentos para melhor atender aos docentes, discentes e coordenações. Com isso, percebe-se que, em geral, servidores, bem como terceirizados e outros vínculos, se orgulham em trabalhar numa instituição que reconhece os seus profissionais.

A pesquisa apontou resultados positivos quando considerados os aspectos motivacionais dos profissionais entrevistados relacionados a fatores como reconhecimento e clima organizacional, bons relacionamentos interpessoais, oportunidades de capacitação e conforto quanto à infraestrutura no setor de trabalho.

Com relação aos aprimoramentos necessários, foram criticados principalmente, os aspectos da segurança e da comunicação, questões determinantes para aumentar a motivação e comprometimento dos profissionais. Como fatores que podem estimular a motivação dos

ambientes, foram considerados investimentos na integração nos processos de trabalhos, aproximação dos gestores com a realidade dos secretários, infraestrutura e disponibilidade de plano de carreira.

Sugere-se estudos que analisem de forma mais profunda os impactos do grande número de terceirizados no setor. Outra questão apontada foi a necessidade de uma análise criteriosa referente à gestão dos profissionais que lá atuam, aprofundando a relação, as causas e efeitos dos aspectos motivacionais.

A discussão dos resultados abordou a necessidade de aprofundamento do conhecimento da missão institucional em sua complexidade (Artmann; Andrade; Rivera, 2013; Mintzberg, 2017) junto a todos estes profissionais. Espera-se que esta discussão possa contribuir positivamente para o crescimento da instituição, alinhamento dos processos e fortalecimento da rede de profissionais, que se dedicam para o melhor atendimento aos discentes, docentes e coordenações de programas de pós-graduação. A necessidade de um diálogo interdisciplinar amplo que possa costurar diferentes tipos de conhecimento especializado, a partir da moldura da linguagem comum (Artmann, 2001; Thiesen, 2008; Siebeneichler, 2012) é fundamental para que os objetivos de excelência sejam atingidos.

Espera-se que os resultados desta pesquisa possam contribuir para trazer um maior conhecimento do perfil dos profissionais das secretarias de gestão acadêmica da Fiocruz, o aperfeiçoamento do setor em instituições complexas e subsídios para novos estudos nesta importante área.

Ancorados nos conceitos de Mintzberg e do planejamento estratégico-comunicativo, conclui-se que, para além da oferta de capacitação mais tradicional e de conteúdo específicos que apoiam a área de educação, é fundamental a inserção destes profissionais como atores internos capazes de contribuir para a qualidade da pós-graduação, considerando a necessária interdisciplinaridade e a missão institucional.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. O. B. DE et al. **Motivação na administração pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública.** Revista ADM Gestão Estratégica, v. 4, n. 1, 2011.

ARTMANN, E. **Interdisciplinaridade no enfoque intersubjetivo habermasiano: reflexões sobre planejamento e AIDS.** Ciência & Saúde Coletiva, v. 6, n. 1, p. 183–195, 2001.

ARTMANN, E.; ANDRADE, M. A. C.; RIVERA, F. J. U. **Desafios para a discussão de missão institucional complexa: o caso de um Instituto de Pesquisa em Saúde.** Ciência & Saúde Coletiva, v. 18, n. 1, p. 191–202, jan. 2013.

BARBOSA, M.; VIEIRA, E. T.; SANTOS, M. J. D. **Trabalhadores terceirizados da área meio no**

âmbito da Administração Pública Federal: Assimetrias sociais e precarização. Latin American Journal of Business Management, v. 12, n. 2, 31 dez. 2021.

BUENO, M. **As teorias de motivação humana e sua contribuição.** Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão, p. 26, 2002.

DA SILVA SOARES, S. A.; PAULY, E. L. **Profissionais em Gestão da Pós-Graduação: perfil, competências e atividades na percepção dos secretários dos programas de pós-graduação em Educação.** Revista Brasileira de Pós-Graduação, v. 12, n. 28, 2015.

FIOCRUZ. **Ensino.** Disponível em: <<https://campusvirtual.fiocruz.br/portal/?q=ensino>>. Acesso em: 30 out. 2021a.

FIOCRUZ. **História.** Disponível em: <<https://portal.fiocruz.br/historia>>. Acesso em: 30 out. 2021b.

FIOCRUZ. **Pesquisa e Ensino.** Disponível em: <<https://portal.fiocruz.br/pesquisa-e-ensino>>. Acesso em: 30 out. 2021c.

HAIR, Joseph et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Bookman Companhia Ed, 2005.

JUNIOR, A. P. D.; BARBOSA, M. A. C. **Motivação no Setor Público: um estudo com servidores do município de Ponto Novo-BA.** ID on line. Revista de psicologia, v. 10, n. 30, p. 08–24, 6 jul. 2016.

LIMA, N. T. ET AL. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Educação da Fiocruz: PDIE-Fiocruz 2021-2025.** 2020 Disponível em: <https://campusvirtual.fiocruz.br/portal/sites/default/files/PDIE_Fiocruz_2021-2025_10dez2020_vf-Atualizado_jan21.pdf>.

MAGALHÃES, Y. T. DE; CARVALHO NETO, A.; SARAIVA, L. A. S. **Práticas gerenciais relacionadas à qualificação de trabalhadores terceirizados: um estudo de caso no setor de mineração.** Organizações & Sociedade, v. 18, p. 227–244, jun. 2011.

MASLOW, A. H. **Maslow no gerenciamento.** [s.l.] Qualitymark Editora, 2000.

MATUS, C. **O plano como aposta.** São Paulo em perspectiva: [s.n.]. v. 5, 1991.

MATUS, C. **Política, planejamento & governo.** Em: Política, planejamento & governo. [s.l.: s.n.]. p. 591–591, 1993.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2017.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional - A teoria e a Prática de Inovar**, Qualitymark ed, RJ, 1997.

PERRY, J. L.; WISE, L. R. **The Motivational Bases of Public Service**. Public Administration Review, v. 50, n. 3, p. 367–373, 1990.

RIVERA, F. J. U. **Análise estratégica em saúde e gestão pela escuta**. Editora Fiocruz, 2003.

RIVERA, F. J. U.; ARTMANN, E. **A liderança como intersubjetividade lingüística**. Interface - Comunicação, Saúde, Educação, v. 10, p. 411–426, dez. 2006.

RIVERA, F. J. U.; ARTMANN, E. **Planejamento e Gestão em Saúde: conceitos, história e propostas**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2020.

SENGE, P. **O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem**. Como as organizações aprendem. Futura, São Paulo, p. 342–375, 1997.

SIEBENEICHELER, FB. **Jurgen Habermas: Razão comunicativa e emancipação**. Editora Tempo Brasileiro, 1. ed., 1984.

SILVA, R. A. R. DA. **Casos e Descasos da Terceirização na Administração Pública: Apontamentos, Percepções e Reflexões em Órgãos de Minas Gerais**. Encontro anual associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, v.28, 2004.

THIESEN, J. DA S. **A interdisciplinaridade como um movimento articulador no processo ensino-aprendizagem**. Revista brasileira de educação, v. 13, p. 545–554, 2008.