



**MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO E SEUS REFLEXOS  
SOBRE A INTENÇÃO DE EVASÃO DOS DOCENTES DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO – UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA  
TALHADA (UFRPE-UAST)**

**MOTIVATION AND SATISFACTION IN THE PUBLIC SERVICE AND ITS  
REFLECTIONS ON THE INTENTION OF EVASION OF TEACHERS OF THE  
FEDERAL RURAL UNIVERSITY OF PERNAMBUCO - ACADEMIC UNIT OF  
SERRA TALHADA (UFRPE-UAST)**

**Janaina Nara Beserra da Silva Rodrigues**

Pós-Graduanda em Gestão Pública pela Universidade Federal do Vale do São Francisco  
(UNIVASF)

Endereço: Av. José de Sá Maniçoba, s/n, Centro, 56304-917 – Petrolina/PE, Brasil  
E-mail: janaina.uast@gmail.com

**Adriana Conrado de Sá**

Pós-Graduanda em Gestão Pública pela Universidade Federal do Vale do São Francisco  
(UNIVASF)

Endereço: Av. José de Sá Maniçoba, s/n, Centro, 56304-917 – Petrolina/PE, Brasil  
E-mail: adriana.conradodesa@univasf.edu.br

**Hesler Piedade Caffé Filho**

Mestre em Gestão de Políticas Públicas pela Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
(UFRB)

Professor de Pós-Graduação EaD da Universidade Federal do Vale do São Francisco  
(UNIVASF)

Endereço: Av. José de Sá Maniçoba, s/n, Centro, 56304-917 – Petrolina/PE, Brasil  
E-mail: hesler.caffe@univasf.edu.br

**Filipe Lima Silva**

Doutorando em Educação Científica pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
(UFRGS)

Professor de Direito da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)  
Endereço: Av. Gregório Ferraz Nogueira, s/n, José Tomé de Souza Ramos, 56909-535 – Serra  
Talhada/PE, Brasil  
E-mail: filipe.limas@ufrpe.br

**RESUMO**

Diante das transformações ocorridas nas organizações nos últimos tempos percebemos que a Gestão Pública passa a ter como desafio organizacional o desenvolvimento de discussões em

Recebido em 30.06.2018. Publicado em 26.12.2018



Licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 United States License

---

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO E SEUS REFLEXOS SOBRE A INTENÇÃO DE EVASÃO DOS DOCENTES DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO - UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA (UFRPE-UAST)

---

torno da satisfação e da motivação concernentes aos servidores públicos. Este trabalho especificamente pesquisou o grupo de docentes da Unidade Acadêmica de Serra Talhada (UAST), departamento da Universidade Federal Rural de Pernambuco UFRPE), criada no processo de expansão das universidades. Foi traçado como objetivo geral analisar os elementos de satisfação e motivação dos docentes a permanecerem ou a evadirem da Unidade Acadêmica de Serra Talhada-UFRPE. Por objetivos específicos tivemos: mapear os movimentos de evasão e permanência dos servidores docentes; identificar as percepções de satisfação e motivação dos professores; avaliar a qualidade dos serviços estruturais à função docente para desenvolvimento dos aspectos motivacionais e de satisfação. As ferramentas metodológicas são de natureza exploratória e de cunho qualitativo com instrumentos de pesquisa bibliográficos e documentais. Utilizou-se ainda a aplicação de questionário via *Google docs*, enviado a corpo docent, tendo sido promovido tratamento dos dados no Programa *Open Office Calc* e discussão dos mesmos por análise de conteúdo. Enquanto principais resultados, verificou-se que ao mapearmos os processos de alteração e relativa instabilidade no quadro docente, os mesmos não se traduzem necessariamente em evasão, mas envolvem movimentos sazonais de afastamento por questões de saúde e para capacitação profissional, com ênfase na formação doutoral. Identificou-se também que os docentes avaliados apresentam níveis de satisfação e motivação distintos, traduzindo-se nas diversas subjetividades que os envolve. Identificou-se ainda que há o encontro de fatores como: 1) trata-se de entidade nova ainda em processo de construção e estabelecimento de políticas internas que promovam um clima organizacional saudável entre colegas e superiores, dentro e fora da unidade acadêmica; 2) o fator relativo ao quadro de pessoal docente ser jovem, ainda em processo de crescimento profissional e acadêmicos. Foi avaliada a qualidade dos serviços estruturais à função docente tendo sido verificadas a necessidade de melhor diálogo com a instituição e reconhecimento de seus servidores quanto aos serviços prestados. Vale destacar que os docentes respondentes ao questionário trouxeram à tona a necessidade de melhorias nos serviços mais essenciais ao trabalho, em especial o apoio no desenvolvimento de projetos de pesquisa, ensino e extensão; melhoria do auxílio saúde e da assistência médica; e desburocratização e celeridade nos processos administrativos referentes ao plano de cargos e carreiras, em especial dos afastamentos. Tais medidas, além de beneficiar diretamente os servidores públicos quanto à QVT, importam na otimização do alcance e supremacia do interesse público.

**Palavras-chave:** Satisfação, Motivação, Gestão Pública, Recursos Humanos.

### ABSTRACT

In the face of the changes that have occurred in organizations in recent times, we have noticed that Public Management has the organizational challenge to develop discussions about satisfaction and motivation concerning public servants. This work specifically researched the group of teachers of the Academic Unit of Serra Talhada (UAST), department of the Federal Rural University of Pernambuco UFRPE), created in the process of expansion of universities. It was designed as a general objective to analyze the elements of satisfaction and motivation of the teachers to remain or to escape from the Academic Unit of Serra Talhada-UFRPE. For specific objectives we had: map the movements of evasion and permanence of the teaching staff; to identify the teachers' satisfaction and motivation perceptions; to evaluate the quality of the structural services to the teaching function to develop the motivational and satisfaction

aspects. The methodological tools are exploratory and qualitative in nature with bibliographical and documentary research tools. A questionnaire application was also used through Google docs, sent to the docent body, and data processing was promoted in the Oppen Office Calc Program and discussion of content by content analysis. As main results, it was verified that when mapping the processes of change and relative instability in the teaching staff, they do not necessarily translate into evasion, but involve seasonal movements of health leave and professional qualification, with emphasis on doctoral training. It was also identified that the evaluated teachers present different levels of satisfaction and motivation, translating into the diverse subjectivities that involve them. It was also identified that there are factors such as: 1) it is a new entity still in the process of construction and establishment of internal policies that promote a healthy organizational climate among colleagues and superiors, inside and outside the academic unit; 2) the factor related to the teaching staff is young, still in the process of professional growth and academics. The quality of the structural services was evaluated to the teaching function, having verified the need for a better dialogue with the institution and recognition of its servants regarding the services provided. It is worth mentioning that the teachers responding to the questionnaire brought to the fore the need for improvements in the services most essential to work, especially support in the development of research, teaching and extension projects; improvement of health care and medical care; and bureaucratization and speed in the administrative processes related to the job and careers plan, especially the removals. Such measures, besides directly benefiting public servants in relation to QVT, matter in optimizing the reach and supremacy of the public interest.

**Keywords:** Satisfaction, Motivation, Public Management, Human Resources.

## 1. Introdução

As mudanças ocorridas ao longo dos tempos na sociedade afetaram o ambiente organizacional. A globalização trouxe consigo a adoção de novas tecnologias e sistemas gerando grandes mudanças nos consumidores, tornando-os mais exigentes com relação aos produtos e serviços demandados, por conseguinte, este ambiente competitivo exigiu das organizações a busca pela eficiência, eficácia e efetividade na prestação de seus serviços.

De maneira análoga tais mudanças reverberaram no setor público, direcionando políticas de modernização e adoção de padrões gerenciais com o objetivo de promoção de melhorias constantes na prestação dos serviços públicos prestados ao cidadão.

O fator humano, se apresenta como um recurso que afeta de maneira substancial a qualidade do serviço prestado pela organização aos seus clientes ou sociedade, justamente pela sua singularidade e possibilidade de ajustes. No serviço público, este recurso toma destaque ainda maior, pois é por meio dos agentes públicos que o Estado presta os serviços necessários aos cidadãos. Isto é, os recursos humanos promovem o diferencial nas organizações no tocante as melhorias na prestação dos serviços, pois é o seu principal recurso disponível.

Diante desta realidade podemos perceber que a motivação e a satisfação dos servidores no ambiente de trabalho são fatores de grande importância tendo em vista que indivíduos motivados e satisfeitos tendem a ter melhores performances das suas atividades. Desenvolvendo-as com melhor qualidade e comprometimento, obtendo uma maior produtividade e excelência no serviço e ainda contribuindo para a permanência desses

---

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO E SEUS REFLEXOS SOBRE A INTENÇÃO DE EVASÃO DOS DOCENTES DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO - UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA (UFRPE-UAST)

---

indivíduos na organização, diminuindo o índice de evasão que tanto dificulta a continuidade de políticas e trabalhos.

As pessoas que compõem a administração pública, assim como os demais trabalhadores, possuem necessidades e expectativas pessoais em relação ao trabalho que precisam ser atendidas. Não se trata de mero cumprimento de normas e rotinas, os servidores públicos são pessoas que precisam estar satisfeitas para que possam prestar serviços excelentes. Quando não há investimentos em melhorias do clima organização que proporcionem a devida motivação, segurança e qualidade de vida dos servidores pode ocorrer perdas consideráveis nos padrões de produtividade, prejudicando o cumprimento dos objetivos da administração. E não somente as organizações sofrem perdas, os trabalhadores podem sofrer diversas consequências negativas como o acometimento de doenças que atinjam sua saúde física e mental, tais como estresse, ansiedade, depressão, desordens posturais, dentre outros.

Para Robbins (2005) a motivação é “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa orientados para o alcance de uma determinada meta”. Ressalvando que a “motivação é resultante da interação do indivíduo com a situação, o que mostra que a propensão motivacional de cada indivíduo pode sofrer a interferência de fatores externos.”

Destarte, a motivação e retenção dos servidores em seus ambientes de trabalho tem se relacionado estreitamente com fatores intrínsecos e extrínsecos, notadamente reconhecimento, relacionamento saudável com os colegas, remuneração satisfatória, condições de trabalho, dentre outros. Assim, os gestores públicos devem se utilizar de estratégias e modelos de gestão de pessoas que se importem com fatores motivacionais e políticas de Qualidade de Vida do Trabalho (QVT) de modo a alcançar os objetivos da organização, pois assim contribuirão para o adimplemento da efetividade, eficiência e eficácia em seus locais de trabalho.

Trata-se de questões e definições muito subjetivas e por esta razão compreender o comportamento organizacional é tão complexo. Onde mesmo após inúmeros estudos e pesquisas sobre a temática a compreensão não se esgota carecendo de mais pesquisas e análises.

A retenção de pessoas nas organizações é diretamente relacionada com o nível de motivação para desenvolver aquele determinado trabalho. Assim sendo, é de suma importância pesquisar a intenção de um profissional sair ou permanecer no emprego atual e os possíveis resultados de uma evasão para a organização. Dessa forma, os gestores podem estabelecer políticas e diretrizes capazes de satisfazer, motivar e garantir a permanência de profissionais competentes de modo a maximizar o alcance dos objetivos da instituição de maneira sustentada.

Diante do exposto, e do papel fundamental que as universidades possuem no desenvolvimento intelectual, científico, tecnológico e social de uma nação, esta pesquisa pretende investigar os fatores que influenciam a satisfação e a insatisfação no trabalho dos docentes da Universidade Federal Rural de Pernambuco – Unidade Acadêmica de Serra Talhada (UFRPE - UAST), bem como os fatores que os levam a se sentir motivados a permanecer na instituição e os que os impelem a evasão.

Este estudo é relevante pois se propõe a examinar as questões de relativas a satisfação e motivação dos docentes e a repercussão destas condutas na perenidade e qualidade no serviço educacional ofertado. Temos como objetivo geral analisar os elementos de satisfação e motivação dos docentes a permanecerem ou a evadirem da Unidade Acadêmica de Serra

Talhada-UFRPE. Enquanto objetivos específicos: 1) mapear os movimentos de evasão e permanência dos servidores docentes da UAST; 2) identificar as percepções de satisfação e motivação dos professores da entidade em tela; 3) avaliar a qualidade dos serviços estruturais à função docente para desenvolvimento dos aspectos motivacionais e de satisfação.

Dessa maneira, além desta introdução, o presente trabalho apresenta o aporte teórico que subsidia o estudo, onde se buscou caracterizar o que vem a ser a motivação e seus fatores intrínsecos e extrínsecos, o que colabora para a permanência dos servidores em uma instituição, a relevância da qualidade de vida no trabalho na satisfação, as características e efeitos da evasão de trabalhadores para as instituições. Em seguida apresentamos os procedimentos metodológicos utilizados no estudo, em que foi feita uma pesquisa com abordagem qualitativa e de caráter essencialmente descritivo, mas também bibliográfica e exploratória. Os dados foram coletados por meio da aplicação de questionários com os docentes e estudo em livros e trabalhos científicos relacionados. Na sequência são apresentados os achados do estudo nos resultados e discussões, por meio de análises essencialmente qualitativas e descritivas com a presença de variáveis quantitativas com fins estatísticos. Por fim, expomos as considerações finais e referências adotadas na pesquisa.

## **2. Fundamentação Teórica**

### **2.1 Motivação, satisfação e insatisfação**

A dinâmica das organizações e suas sucessivas atualizações e transformações propiciaram o desenvolvimento de inúmeras ferramentas gerenciais afim de aperfeiçoar o relacionamento entre empresas e clientes ao longo dos anos. Em contrapartida, se verificou também que não era suficiente melhorar apenas este elo do complexo organizacional, era fundamental melhorar o nível de relacionamento entre as empresas e seus funcionários.

Diante deste cenário, o estudo do comportamento organizacional passou a tomar lugar de destaque no meio acadêmico por objetivar prever, explicar e compreender o comportamento humano nas organizações. Segundo Chiavenato (2003), o clima organizacional envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação.

Para Bergue (2012) a motivação humana, de maneira especial no ambiente de trabalho, é influenciada por uma diversidade de fatores, destacando-se as questões culturais (crenças e valores), os objetivos individuais e os métodos de diagnóstico e intervenção (análise ambiental). Além destes fatores existem as diferentes bases teóricas que analisam sobre diversas perspectivas o fenômeno da motivação.

Os estudos e discussões acerca da influência da motivação humana no desempenho das organizações tomaram destaque na Administração com o advento da Teoria das Relações Humanas. A partir daí se passou a observar que não era apenas o fator econômico que influencia a motivação dos trabalhadores, existia uma gama de outras variáveis que afetavam a satisfação destes e conseqüentemente sua produtividade.

Para Chiavenato (2003), a Teoria das Relações Humanas foi um movimento de oposição a Teoria Clássica da Administração que enfatizava a importância da estrutura organizacional, mas, negligenciava o fator humano. Esta teoria foi resultado de uma experiência desenvolvida em uma fábrica em Hawthorne, um bairro de Chicago nos Estados Unidos, sobre a supervisão

---

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO E SEUS REFLEXOS SOBRE A INTENÇÃO DE EVASÃO DOS DOCENTES DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO - UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA (UFRPE-UAST)

---

de Elton Mayo e seus colaboradores. Eles chegaram à conclusão que as empresas estavam demasiadamente preocupadas com produtividade e eficiência financeira e vinham usando métodos que não observavam os fatores humanos da organização. Salientaram a importância de analisar o comportamento dos trabalhadores, suas necessidades psicológicas e novas formas de recompensas e sanções visando a melhoria dos serviços prestados.

Eram os passos iniciais para o estudo sobre motivação e Qualidade de Vida no Trabalho, após este primeiro experimento diversos estudiosos contribuíram para o estudo do comportamento organizacional defendendo suas percepções do que vinha a ser motivação aprimorando e enriquecendo os debates sobre a temática. Antes de apresentarmos as abordagens e teorias acerca da motivação, é essencial entendermos o que vem a ser a motivação em si.

Não existe um conceito único ou universal que defina motivação, justamente porque o seu estudo admite diferentes abordagens e perspectivas o que culmina em diferentes conceitos possíveis. Viegas (*apud* FIORELLI, 2004, p.118) define de maneira bastante clara e completa o que vem a ser a motivação:

Motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa que nasce de nossas necessidades interiores. Quando ela acontece, as pessoas tornam-se mais produtivas, atuam com maior satisfação e produzem efeitos multiplicadores. Despertá-la, mantê-la e canalizá-la para aos objetivos da organização tem sido preocupação constante dos administradores.

De modo generalista, podemos dizer que a motivação se apresenta como um impulso para ação. Esta, possui intensidade variável, diretamente relacionada com um objetivo a ser perseguido seja por uma necessidade ou pela busca de um estado de satisfação.

Sobre o ponto de vista da abrangência e pioneirismo Maslow é considerado uma das maiores autoridades no estudo da motivação. Segundo ele, a motivação depende das necessidades das pessoas, e estas podem ser hierarquizadas. Ele divide esta hierarquia nos seguintes estágios: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de status e de autorrealização. (BERGUE, 2012). Ou seja, o indivíduo se sente plenamente motivado quando chega ao alcance todos estes níveis de satisfação, e cabe ao líder ou gestor observar as necessidades individuais em cada nível buscando contemplá-las.

Entretanto, Brunelli (2008) salienta que apesar de suas valorosas contribuições, diversos estudos posteriores questionaram a Teoria de Maslow, pois se verificou que não se pode estabelecer uma rigidez na sequência hierárquica de necessidades. Devido à complexidade da temática admite-se a existência de exceções a esta sequência.

Já Herzberg, relaciona a motivação com os fatores relativos ao cargo ocupado e o contexto em que se está inserido. Então ele subdivide esses fatores em motivacionais (intrínsecos) e higiênicos (extrínsecos). São exemplos de fatores motivacionais o reconhecimento e a responsabilidade; e de fatores higiênicos as condições de trabalho, salário e relações com o superior (BERGUE, 2012). Assim sendo, não só as condições do cargo seriam relevantes, mas o contexto em que se estava inserido afetaria a satisfação.

Victor Vroom rejeitando a visão de Herzberg, defende que a motivação se relaciona com a expectativa que o trabalhador tem de alcançar resultados desejados e também pelo valor do trabalho desenvolvido até o alcance do objetivo final (BRUNELLI, 2008).

---

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO E SEUS REFLEXOS SOBRE A INTENÇÃO DE EVASÃO DOS DOCENTES DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO - UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA (UFRPE-UAST)

---

Ainda podemos citar as correntes teóricas cognitivas que dão ênfase ao processo cognitivo pelo qual os indivíduos criam suas prioridades e necessidades motivacionais, temos como exemplo a teoria da equidade de Adams (BERGUE, 2012).

Como pode ser verificado, a temática é abrangente e repleta de abordagens e conceitos. Por esta razão, neste trabalho tomaremos como base duas a linhas teóricas como norteadoras. Adotaremos principalmente os conceitos da teoria clássica dos dois fatores de Herzberg, por entendermos que coadunam bem a com o estudo da motivação no serviço público. Mas também consideraremos alguns fatores da teoria da equidade de Adams.

Entendemos que é de grande importância a promoção da motivação dos servidores públicos, especialmente, aqueles que trabalham prestando serviços de tamanha relevância a sociedade como a educação e a saúde. Pois servidores motivados tendem a aumentar o ânimo para buscar o seu melhor, o seu aperfeiçoamento profissional, fazendo suas tarefas com mais qualidade, buscando a inovação de modo a atender melhor às necessidades de quem busca por seus serviços.

Para Bergue (2012) a instituições públicas apesar das transformações que vem sofrendo no sentido de se adequarem aos modelos gerenciais ainda apresentam forte presença de burocracia arcaica, que traz peso aos servidores, culminando em ambientes de trabalho estressantes, influenciando negativamente seus rendimentos.

Assim procuraremos compreender que fatores afetam a satisfação e consequente motivação dos servidores públicos.

Segundo a teoria clássica dos dois fatores de Herzberg, podemos considerar como fatores motivacionais intrínsecos aqueles relacionados à realização no trabalho, tais como prazer e identificação com o trabalho, a possibilidade de desenvolvimento e obtenção de *status*, a oferta de autonomia na execução de tarefas e tomada de decisões e o reconhecimento dos colegas. Enquanto que os fatores extrínsecos seriam a garantia de saúde e segurança no trabalho, remunerações e benefícios satisfatórios, ambiente organizacional estruturado, etc. (KLEIN E MASCARENHAS, 2016).

Muitos autores sugerem que o trabalho no serviço público é menos sensível a variação de fatores extrínsecos, o que muitas vezes acarreta na ausência de políticas adequadas gerando insatisfação e desmotivação no trabalho.

Para Assis (2012) tanto os fatores extrínsecos quanto os intrínsecos afetam a motivação dos funcionários públicos e privados. Sendo imprescindível uma análise do clima organizacional afim de verificar os pesos destes fatores em cada caso específico, para então indicar as estratégias e práticas gerenciais mais eficazes a serem adotadas.

Dessa maneira, os gestores devem afastar a insatisfação, através da oferta adequada dos fatores extrínsecos, ao passo que promovem a motivação, garantindo a satisfação dos colaboradores ao atender suas necessidades intrínsecas de cunho simbólico. Agindo desta forma afastamos a possibilidade evasão dos funcionários.

De acordo com Limongi-França (2004), renomada estudiosa da temática, a Qualidade de vida no trabalho (QVT) deve ser perseguida e entendida como o processo que inclui aspectos de bem-estar, garantia da saúde e segurança física, mental e social e capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso da energia pessoal.

Um ambiente de trabalho que promove QVT e simultaneamente desenvolve a aplicação de recompensas externas reduz de fontes de desconforto, repercutindo na redução da insatisfação que por sua vez influenciam a decisão de evadir ou permanecer no emprego.

Pela perspectiva das teorias cognitivas, também podemos deduzir que quando há maior equidade entre as recompensas oferecidas pelas organizações aos esforços depreendidos, maior a satisfação, motivação e menor a tendência de seus funcionários deixarem o emprego.

A evasão de profissionais não é em si mesma ruim, mas tende a causar problemas quando ocorre de forma disfuncional, voluntária e evitável. Para Castro; Teixeira (2013 *apud* Sameano et al, 2010), quando há uma incidência significativa de evasão voluntária de servidores capacitados e experientes de uma organização, esta incorre em custos que afetam significativamente sua produtividade. A evasão pode ocorrer por diversos meios e motivações, podem ser por remoção (a pedido do servidor ou pelo interesse da organização), por pedido de exoneração, requisição para outros órgãos, redistribuição, dentre outros. As motivações também podem ser diversas: questões de caráter familiar ou de saúde, necessidade de mudança e crescimento, insatisfação e etc. Por este motivo a avaliação periódica dos níveis de satisfação dos colaboradores, assim como da taxa de rotatividade e intenção de evasão destes se apresenta como uma valiosa ferramenta de gestão.

Ribeiro e Sant'Anna (2015), em seu trabalho apresentam, de maneira específica para o campo da educação, um aglomerado de diversos estudos relevantes sobre a retenção de pessoas, notadamente os docentes. Para eles é primordial que as organizações definam de forma clara suas expectativas em relação aos docentes e quais perspectivas vão ofertar a eles. E continuam apresentando os fatores que mais contribuem para a satisfação e retenção de profissionais no setor: promoção de desenvolvimento profissional e continuado; oportunidades de treinamento, de flexibilidade no trabalho e na carga horaria, variedade de tarefas, criatividade, remuneração e benefícios, planos de cargos e salários e critérios de ascensão; clima organizacional saudável que propicie o relacionamento interpessoal, satisfação no trabalho, reconhecimento profissional, comunicação interna favorável e aberta ao diálogo, feedback, relacionamento com a chefia amistoso, autonomia, envolvimento e participação nas decisões; condições físicas e recursos materiais satisfatórias e imagem da organização.

### 3. Procedimentos metodológicos

A fim de entendermos os fatores de motivação e satisfação no trabalho que afetam a intenção de evasão dos docentes da UFRPE – UAST adotamos nesta pesquisa uma abordagem qualitativa, com uso de algumas variáveis quantitativas para fins estatísticos.

A pesquisa qualitativa é aquela utilizada para interpretar fenômenos, por meio da interação constante entre a observação e a formulação conceitual, entre a pesquisa empírica e o desenvolvimento teórico, entre a percepção e a explicação e se apresenta como uma dentre as diversas possibilidades de investigação (VERGARA, 2013, p.43).

Para Prodanov e Freitas (2013, p. 57) a pesquisa qualitativa “ocorre quando envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento desejamos conhecer através de algum tipo de questionário”. O objeto deste trabalho foi justamente a partir da análise de questionário avaliar o comportamento e sentimento da população alvo a respeito da temática motivação e satisfação no trabalho.

---

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO E SEUS REFLEXOS SOBRE A INTENÇÃO DE EVASÃO DOS DOCENTES DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO - UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA (UFRPE-UAST)

---

Além da abordagem qualitativa podemos dizer que esta pesquisa ainda possui caráter descritivo, exploratório e bibliográfico. Ela é predominantemente descritiva pois permitirá a descrição do perfil dos docentes investigados, dos fatos apresentados, assim como a sua análise. Este tipo de pesquisa permite apresentar determinada população ou fenômeno, suas características, e as possíveis correlações entre eles (VERGARA, 2013). Além disso a pesquisa apresenta caráter exploratório, pois apesar de se propor a estudar uma temática tão amplamente discutida, não foram identificados estudos publicados sobre motivação e satisfação com os docentes da UFRPE-UAST. Também é uma pesquisa bibliográfica porque foram utilizados como base de pesquisa e aporte teórico livros, artigos já publicados e dissertações, dentre outras fontes. Segundo Lakatos e Marconi (2006), a revisão bibliográfica é imprescindível em qualquer estudo.

Propomo-nos a investigar o perfil dos docentes da UFRPE – UAST, assim como os fatores que afetam a satisfação e motivação no trabalho e a relação destes com a intenção de evasão do emprego. Acreditamos que é de extrema relevância a adoção de políticas de retenção afim de evitar a evasão voluntária dos docentes, e no valor da repercussão destas condutas na perenidade e qualidade no serviço educacional ofertado.

As Universidades Públicas Federais são autarquias ou fundações públicas vinculadas ao Ministério da Educação. Estas são criadas por lei, pelo chefe do Poder Executivo, com personalidade jurídica de direito público, patrimônio próprio e autonomia financeira. Suas características são estabelecidas pela própria Constituição de 1988, como disposto no artigo 207, onde está descrito que “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”. As universidades são instituições sociais que não atuam somente na área de promoção do ensino, mas também na disseminação da produção científica, no compromisso com a extensão e boa gestão.

A Universidade Federal Rural de Pernambuco – Unidade Acadêmica de Serra Talhada se constitui como uma extensão da UFRPE que possui sede em Recife -PE. Ela foi instalada na cidade Serra Talhada, sertão do Pajeú, em agosto de 2006 como fruto da política do Governo Federal de interiorização do ensino superior. Inicialmente funcionou no Centro de Treinamento e Pesquisa em Pequena Irrigação (CTPPI), que era um campus avançado da UFRPE, localizado na Fazenda Saco, no Município de Serra Talhada - PE. Com o passar dos anos novos prédios foram construídos a fim de atender as necessidades da instituição na oferta dos cursos de graduação. A visão primordial da UAST é o atendimento da demanda por conhecimento e trabalho na região em que está situada, minimizando à carência de profissionais qualificados. A universidade oferta atualmente nove cursos de graduação e dois cursos de pós-graduação, e conta com um quadro de cerca de 200 docentes e 50 técnicos. Pode-se dizer que é uma instituição relativamente nova, com quase doze anos de atividades, em processo de melhorias e adequações.

Em relação a cidade que recebeu a instituição, temos que o município de Serra Talhada fica situado a aproximadamente 415km de distância da capital Recife. Conta com uma população estimada de 85.568 pessoas, segundo dados do censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para ano de 2017. A região sofreu grandes transformações nos últimos dez anos com a chegada de diversos órgãos e instituições federais, o que melhorou o acesso a serviços públicos básicos. No entanto, ainda apresenta limitações em diversas áreas como o acesso a saúde de forma eficiente, educação, moradias de qualidade e opções de lazer.

Passada a apresentação do *locus* da pesquisa, passaremos a descrição do procedimento da coleta de dados. Após a leitura da bibliografia disponível sobre a temática, seguimos a investigação com a elaboração e posterior aplicação de questionários. Foi elaborado um questionário semiestruturado com doze questões essencialmente fechadas, mas com a presença de algumas questões abertas. As questões fechadas se caracterizaram em parte como dicotômicas com opção de resposta sim/não, e outras de múltipla escolha com uma possibilidade de resposta dentre as opções e outras com sentenças afirmativas, contendo cada uma cinco possibilidades de resposta. Para estes enunciados havia as seguintes possibilidades de respostas: Concordo Totalmente; Concordo Parcialmente; Nem discordo e nem concordo; Discordo Parcialmente e Discordo Totalmente. Nesse tipo de instrumento nenhuma proposição é considerada certa ou errada, pois apenas refletem as expressões dos sujeitos quanto ao sentimento que experimentam frente a cada uma das afirmativas. O modelo adotado foi o digital fornecido pelo *Google docs*. O link que direcionava para o questionário foi encaminhado para 200 docentes, mas apenas 35 destes retornaram respostas. Por esta razão optamos pela análise por amostragem por censo, que abrange uma pesquisa de todos os integrantes de um determinado grupo, não sendo nem por escolha ou seleção, segundo (Bruni, 2011). Após a aplicação dos questionários, foi organizado um banco de dados no *Programa Oppen Office Calc* com as respostas coletadas. A análise descritiva foi feita através de gráficos, informações estatísticas. Para análise das questões abertas, utilizamos como técnica a análise de conteúdo. Para Bardin (2009, p. 40) ela consiste em “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Intentamos assim inferir os conhecimentos através da análise da frequência de palavras.

#### 4. Resultados e Discussões

A pesquisa foi dividida em basicamente três seções, a primeira trata do perfil socioeconômico e acadêmico dos docentes avaliados. Em seguida foi investigada as expressões e percepções dos sujeitos relativas a motivação e ainda, buscamos conhecer o grau de intenção de evasão do trabalho, se já houve tentativas no passado e se há o desejo no presente e suas justificativas. Tal divisão não ocorreu necessariamente seguindo esta sequência que foi apresentada, mas entendemos que essa forma é a mais adequada para apresentação dos fatos de maneira clara, coesa e seguindo uma ordem estruturada de ideias.

Iniciamos procurando compreender o perfil dos docentes em relação a aspectos como o sexo, idade, escolaridade, tipo do vínculo e tempo de serviço na UFRPE-UAST.

Constatamos através da análise de percentuais, que dos 35 servidores pesquisados, 18 são do sexo masculino, correspondendo a 51,4% da amostra, e 17 são do sexo feminino, ou seja, 48,6% da amostra, conforme disposto na Tabela 1. E ainda que a maioria dos respondentes encontra-se na faixa etária de 31 a 40 anos de idade, com uma representatividade de 60%.

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO E SEUS REFLEXOS SOBRE A INTENÇÃO DE EVASÃO DOS DOCENTES DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO - UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA (UFRPE-UAST)

**Tabela 1. Perfil dos docentes estudados**

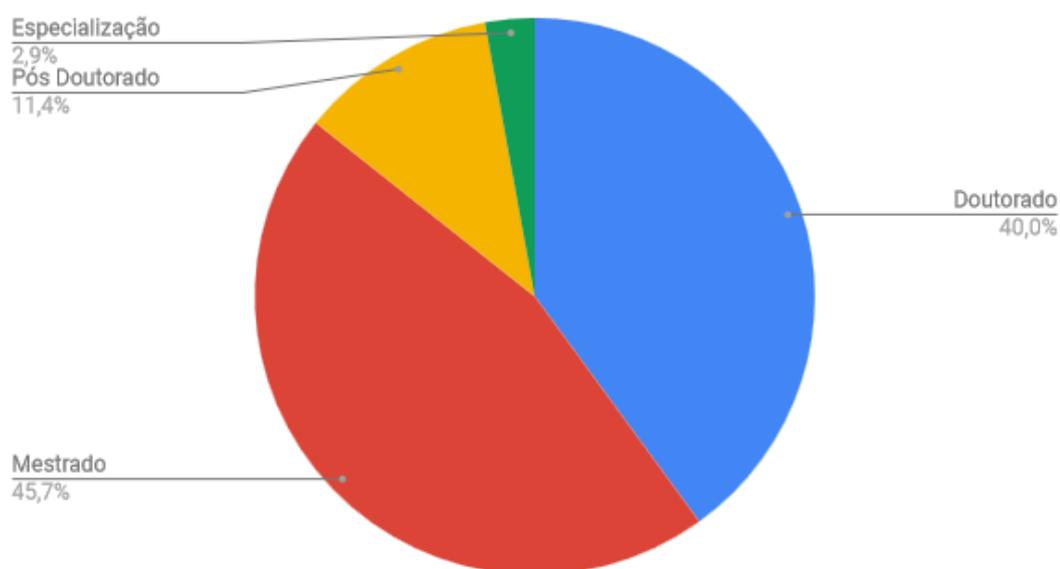
<i>Sexo</i>	51,4% Masculino 48,6% Feminino
<i>Idade</i>	5,7% - 18 a 30 anos de idade 60% - 31 a 40 anos de idade 22,9% - 41 a 50 anos de idade 11,4% - 51 a 60 anos de idade 0,0% - > 60 anos de idade

Fonte: Própria, 2018

Os dados encontrados denotam que na amostra analisada há equilíbrio no perfil dos respondentes no que se refere ao gênero, o que é essencial para uma representação mais aproximada da realidade. Quanto à questão de idade, temos que a maior parcela dos docentes é jovem, com tendência a maiores possibilidades de ascensão e busca por novas oportunidades de crescimento.

Segundo os dados referentes ao nível de formação, tem-se que entre os pesquisados 45,7% possuem mestrado, 40% doutorado, 11% são pós-doutores e 2,9% possuem apenas especialização, conforme gráfico 1.

**Gráfico 1. Perfil acadêmico dos docentes estudados**



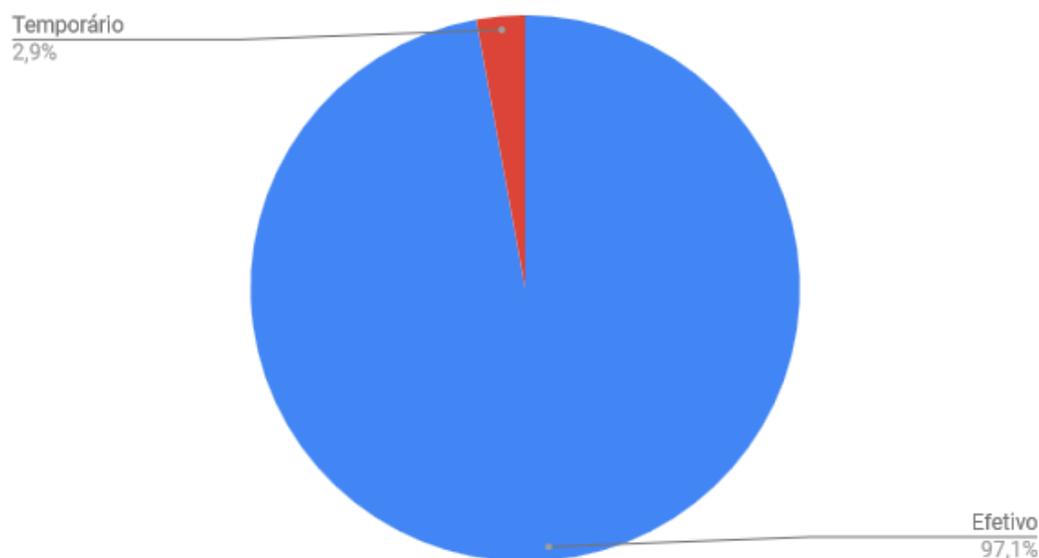
Fonte: Elaboração própria, 2018.

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO E SEUS REFLEXOS SOBRE A INTENÇÃO DE EVASÃO DOS DOCENTES DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO - UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA (UFRPE-UAST)

Podemos verificar por meio dos dados que os docentes procuram melhorar seu nível de conhecimento, mas que são necessárias políticas que incentivem o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Normalmente é exigida dos servidores uma formação mínima em nível de mestrado, com poucas exceções de uma formação inferior para atendimento de demandas excepcionais e urgentes de profissionais. Assim sendo, podemos inferir que 45,7% da amostra não conseguem por algum motivo investir no avanço de sua formação. Para que haja de fato a implantação de um modelo de gestão gerencial é necessário contar com pessoas capacitadas, capazes de efetuar tais mudanças.

Em relação ao tipo de vínculo estabelecido pelo profissional percebemos que é essencialmente de caráter efetivo (97,1%), conforme apresentação do gráfico 2.

**Gráfico 2. Caráter do vínculo com a instituição**

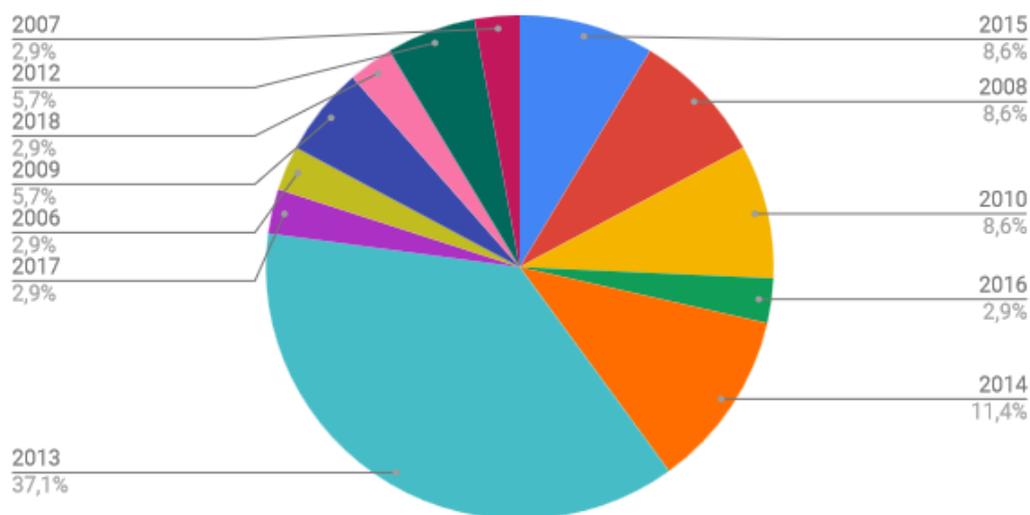


Fonte: Elaboração própria, 2018.

O fato de contar com um quadro predominantemente de efetivos permite o estabelecimento de medidas de longo prazo que propiciem melhorias no ambiente de trabalho e no clima organizacional favorecendo retenção destes na instituição. Conforme abordado no referencial teórico, não é adequado haver um nível de rotatividade de profissionais elevado, pois atrapalha a continuidade dos trabalhos e muitas vezes também a sua qualidade.

Buscamos ainda conhecer o tempo de serviço médio que os docentes têm de trabalho na instituição e para este fim, procuramos identificar o ano de seu ingresso, disposto no gráfico 3.

**Gráfico 3. Período de ingresso na instituição**



Fonte: Elaboração própria, 2018

Identificamos que as informações apontam para um perfil muito heterogêneo de tempo de serviço, onde pequenas parcelas remontam para vínculos antigos girando em torno de dez anos (2006: 2,9%; 2007: 2,9%; 2008: 8,6%; 2009: 5,7%). Também percebemos a presença de pequenas parcelas distribuídas nos anos mais recentes (2015: 8,6%; 2016: 2,9%; 2017: 2,9%; 2018: 2,9%). Sendo a sua maior parte contida nos anos de 2013: 37,1% e 2014: 11,4%. Dessa forma poderíamos apresentar de forma simplificada que 20, 1% está na instituição a cerca de dez anos, que 17, 3% possui vínculo recente variando entre um ano e três anos, e que a maior parcela dos docentes 48, 5% estão laborando na organização a cerca de 5 anos.

Temos que a amostra de respondentes é bem equilibrada no quesito distribuição por gênero. Que a faixa etária de maior participação é de 31 a 40 anos, ou seja, um público jovem com plena capacidade e oportunidades de ascensão profissional e acadêmica. Que existe uma parcela considerável de docentes com nível mínimo de formação exigido pela instituição, o que nos leva a crer que há fatores que estão limitando o investimento em aperfeiçoamento e crescimento profissional, mas que o fato de contar com um quadro predominantemente efetivo pode ser usado em favor de trabalhar esta lacuna por meio do estabelecimento de políticas de promoção a formação continuada. Ainda, pudemos perceber que o tempo de serviço destes respondentes é muito heterogêneo, o que configura um desafio no sentido de estabelecer estratégias que motivem os servidores antigos a buscar o aperfeiçoamento constante, assim como atender as aspirações dos servidores novos.

Após termos conhecido de maneira básica o perfil dos respondentes, passaremos a análise das informações obtidas relacionadas ao grau de satisfação e motivação destes em relação a determinados aspectos. O questionário apresentou dez sentenças onde o questionado

---

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO E SEUS REFLEXOS SOBRE A INTENÇÃO DE EVASÃO DOS DOCENTES DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO - UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA (UFRPE-UAST)

---

deveria exprimir sua opinião quanto a sua concordância total, parcial, neutralidade, discordância parcial ou total no alcance das afirmativas no ambiente organizacional.

As questões levantadas inicialmente foram definidas da seguinte forma: Satisfação com os colegas, Satisfação com a chefia, Satisfação com a natureza do trabalho e clima organizacional, Satisfação com nível de reconhecimento obtido, Satisfação com a remuneração e condições de trabalho e, por fim, a intenção de permanecer na instituição.

A primeira sentença trouxe a seguinte afirmação: Meu relacionamento com os colegas é muito bom. As repostas obtidas foram: 51,4% assinalaram concordar totalmente; 37,1% concordaram parcialmente, 11,5% não discordaram e nem concordaram, mantendo uma posição neutra, E ninguém afirmou discordar nem parcialmente, nem totalmente da sentença.

Por conseguinte, temos o indicativo de que aproximadamente 80% da amostra avalia positivamente o relacionamento entre os colegas, e se sentem satisfeitos quanto a este quesito, uns em maior intensidade e outros em menor. Podemos verificar que uma pequena parcela decidiu assumir uma posição de neutralidade a respeito da proposição o que não dá margem para inferências a respeito. E ainda, que o fato de nenhum participante ter se manifestado negativamente a respeito da sentença nos leva a crer que não seja um fator crítico a ser melhorado, logo a instituição deverá promover a manutenção deste clima satisfatório entre colegas.

Em seguida foi apresentada a afirmativa: Meu relacionamento com as chefias é muito bom. O retorno que tivemos foi de que 34,2% dos questionados responderam a opção concordo totalmente, 42,9% assinaram a opção concordo parcialmente, não houve quem adotasse a posição indefinição respondendo não concordo e nem concordo, já 22,9% dos respondentes indicaram discordar parcialmente, mas nenhum discordou totalmente.

Desse modo, podemos observar que cerca de 77% do público avaliado considera positivo o relacionamento entre as chefias. Mas diferentemente da sentença anterior, nesta houve uma parcela que avaliou negativamente a proposição. Apesar de estarem em minoria, existe uma parcela de 22,9% que acredita que o relacionamento entre as chefias deve ser melhorado. O que deve ser observado com cuidado para que a satisfação deste fator possa ser atendida por essa parcela que o avaliou negativamente, bem como, de modo a evitar que os demais passem a ter a mesma percepção negativa prejudicando a saúde do clima organizacional.

Logo após, trouxemos a sentença: Existe uma boa integração com a equipe de trabalho. Pudemos verificar que neste aspecto a maior parte dos respondentes avaliaram positivamente 65,7% (onde, 34,3% escolheram a opção Concordo Totalmente e 31,4% a Concordo Parcialmente). Em contrapartida, a proporção de avaliações neutras foi de 14,3% e as negativas representaram 20% (Discordaram Parcialmente 17,1% e Discordaram Totalmente 2,9%).

Surge na análise desta sentença a presença da discordância total com a afirmação. Apesar de representar uma parcela muito pequena, de quase 3%, é interessante investigar as falhas neste aspecto a fim de melhorar esta percepção, assim como dos outros 17,1% queixosos. Como evidenciado anteriormente, um ambiente de trabalho capaz de satisfazer as necessidades humanas de relacionamento interpessoal e trabalho em equipe é essencial à saúde e qualidade de vida. Vale salientar ainda, que a presença de 14,3% de escolhas neutras nos impede de inferir a percepção destes indivíduos sobre este aspecto.

---

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO E SEUS REFLEXOS SOBRE A INTENÇÃO DE EVASÃO DOS DOCENTES DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO - UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA (UFRPE-UAST)

---

Dando continuidade lançamos a assertiva: Sou chamado a participar das decisões do meu setor. Retornou-se que 14,3% concordaram totalmente, 48,6% concordaram parcialmente, 22,8% não discordaram e nem concordaram, 5,7% discordaram parcialmente e 8,6% discordaram totalmente.

Seguimos com uma lógica semelhante da situação anterior, o percentual de respondentes que avaliaram positivamente a proposição ainda possui a maior representatividade 62,9%, seguido pelos indiferentes 22,8% e por fim os que avaliaram negativamente 14,3%. Assim sendo, devido à presença dos insatisfeitos com a situação e da não possibilidade de identificar a tendência dos respondentes neutros, se para favorável ou desfavorável, seria interessante a instituição procurar identificar melhor as aspirações de sua equipe e promover os ajustes necessários.

Questionamos ainda a respeito da seguinte afirmação: Tenho autonomia para propor melhorias no meu trabalho. O feedback foi de 57,1% de avaliações concordantes (Concordo Totalmente – 20,0%; Concordo Parcialmente - 37,1%), 14,3% de avaliações indiferentes e de 28,6% de avaliações discordantes (Discordo Parcialmente - 22,9% e Discordo Totalmente - 5,7%).

A presença da autonomia no trabalho, segundo Ribeiro e Sant'Anna (2015) é um dos aspectos de maior relevância na decisão de permanecer no cargo ocupado. Assim, diante da presença de uma parcela de 28,6% avaliando negativamente a proposição, acreditamos que este fator merece um pouco mais de atenção. A maioria dos respondentes o avalia positivamente, no entanto, diante de sua relevância melhorias devem ser perseguidas nesta área.

Seguindo uma linha de raciocínio semelhante, ainda propomos a seguinte assertiva: Minhas ideias e sugestões são ouvidas pela universidade. E as repostas foram de que 8,6% concordam totalmente, 25,7% concordaram parcialmente, 28,6% não discordaram e nem concordaram, 20,0% discordaram parcialmente e 17,1% discordaram totalmente.

Temos que a representatividade de retornos positivos a sentença foi menor obtida até agora: 34,3% da amostra. A representatividade negativa que alcançou a marca de 37,1% e o percentual de indiferentes ou que não souberam responder foi de 28,6%. O quadro requer atenção, pois temos mais insatisfeitos que satisfeitos e ainda uma presença significativa de participantes neutros, que não nos permitem inferir sua real percepção a respeito da proposição. Desse modo propomos que a instituição avalie com mais rigor este aspecto e foque na promoção de medidas que atendam a essa necessidade. É um fator de complexidade relativamente pequena, que se tratado com responsabilidade e com uma abordagem adequada não somente promoverá melhorias nos níveis de satisfação dos servidores como também avanços nos trabalhos e processos, aprimorando a qualidade dos serviços prestados.

Seguimos a investigação quanto à satisfação de questões de reconhecimento, e lançamos a seguinte proposição: Sinto-me reconhecido pelo bom trabalho que executo. Obtivemos os seguintes dados, 11,4% concordaram totalmente, 31,4% concordaram parcialmente, 17,1% não discordaram e nem concordaram, 25,7% discordaram parcialmente e 14,4% discordaram totalmente.

Assim temos que 42,8% dos participantes afirmam avaliar de maneira positiva o atendimento deste aspecto pela instituição, ao passo que 40,1% destes avaliaram negativamente. É possível inferir que há uma divisão de percepção deste fator pelos

---

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO E SEUS REFLEXOS SOBRE A INTENÇÃO DE EVASÃO DOS DOCENTES DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO - UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA (UFRPE-UAST)

---

respondentes, e que ainda há uma parcela de 17,1% que não manifestou seu posicionamento. Assim sendo, cremos que a organização deve ficar alerta quanto à condução de suas diretrizes neste aspecto. Como foi bem salientado no aporte teórico, os servidores, notadamente os servidores públicos apreciam de maneira diferenciada e mais intensa os fatores motivacionais intrínsecos de reconhecimento e realização pelo serviço prestado, por entender a fundamental influência deste no meio social. Cremos então que há a necessidade de maiores estudos e investimentos de melhorias nesta área.

Em seguida questionamos o quão alinhadas estavam às ideias dos docentes com as decisões da organização e lançamos a seguinte proposição: Concordo com as decisões organizacionais da UFRPE/UAST. O resultado foi que 6,7% concordaram totalmente, 33,3% concordaram parcialmente, 22,9% se mantiveram neutros, 37,1% discordaram parcialmente e houve discordâncias totais.

Podemos dizer então que 40% dos respondentes concordam com as decisões tomadas pela instituição, com variações de intensidade, pois a maior parte concorda parcialmente, mas de uma maneira geral avaliam positivamente a sentença. Com um percentual bem aproximado temos que 37,1% da amostra discordam parcialmente com as decisões da instituição e que 22,9% são indiferentes. Não temos como precisar em que aspectos esta parcela discorda das decisões organizacionais, identificamos que a discordância não é total, o que sugere que é em alguns aspectos, mas mesmo assim assume uma representatividade importante. Assim, sendo acreditamos na necessidade de uma pesquisa mais detalhada neste quesito a fim de alinhar as visões dos servidores com a da instituição, para que o alcance das metas possa ser satisfatório para ambos.

Caminhando para o fim das proposições elencadas apresentamos a seguinte assertiva: Estou satisfeito com a minha remuneração. O resultado foi que 57,2% se manifestaram positivamente a respeito (Concordo Totalmente: 14,3% e Concordo Parcialmente: 42,9%). 37,1% se manifestaram negativamente (Discordo Parcialmente: 25,7% e Discordo Totalmente: 11,4%). Não discordo e nem concordo corresponderam a 5,7%.

Percebemos que mais da metade dos questionados entendem que sua remuneração está adequada, que o percentual de indiferentes foi menor, e que há aproximadamente um terço de profissionais não satisfeitos.

Conforme denotam a maior parte dos teóricos, o fator remuneração não se apresenta como o preponderante neste público avaliado. Entretanto, o atendimento satisfatório deste quesito é essencial para o atendimento da demanda por variáveis intrínsecas, ao passo que pode contribuir para o aumento de variáveis intrínsecas de reconhecimento pelos serviços prestados. Logo, entendemos que este ponto merece atenção.

E por fim, fechando esta etapa do questionário, iniciamos nossa investigação a respeito da intenção de permanecer ou evadir da instituição. Lançamos a seguinte proposição: Confio que permanecerei trabalhando na UAST. Os resultados encontrados foram: 25,7% marcou que concordava totalmente, outros 25,7% que concordava parcialmente, mais 25,7%, que não discordava e nem concordava, 17,1% discordava parcialmente e 5,8% que discordava totalmente.

Assim, aproximadamente 50% dos participantes assinalaram positivamente quanto a intenção de permanência, seguido por 25% de respostas neutras que não nos oferecem base para

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO E SEUS REFLEXOS SOBRE A INTENÇÃO DE EVASÃO DOS DOCENTES DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO - UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA (UFRPE-UAST)

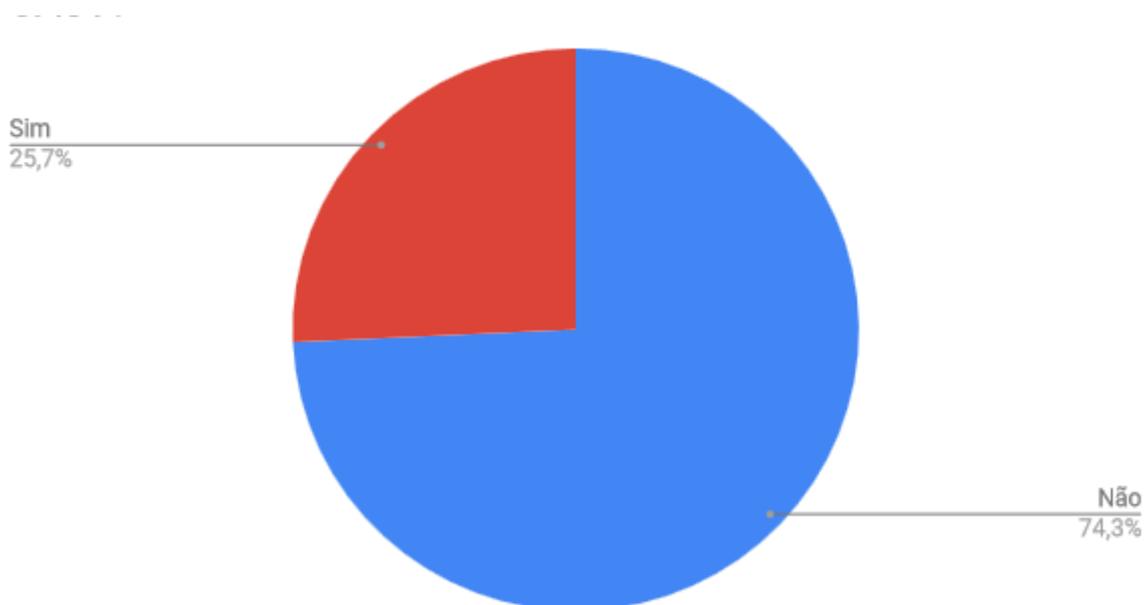
avaliação e de cerca de 22% de pessoas tendentes a deixar a instituição. O percentual de respondentes com intenção de sair não foi alarmante, mas acreditamos que a organização deveria avaliar melhor o que os tem motivado a pensar assim e implementar políticas de retenção.

De modo geral, pudemos verificar que o público avaliado apresenta características que apontam para níveis de satisfação dentro da normalidade. E que atendem basicamente suas necessidades intrínsecas e extrínsecas. Salientando os pontos críticos que merecem cautela e investimentos de modo alcançar uma equipe sempre motivada, contribuindo para o bom desempenho da instituição e evitando perdas de pessoal desnecessárias: melhorias nos relacionamentos entre as chefias, participação nas decisões, abertura para proposição de ideias e sugestões, reconhecimento pelo serviço prestado, remuneração adequada e estímulos à permanência.

Nesta terceira e última etapa do questionário buscamos identificar se o docente já havia tentando deixar a instituição em algum momento, o que motivou esta tentativa; se ele planeja prestar concurso para outra instituição no futuro e o porquê desta decisão. Se ele reconhece alguma política de retenção adotada pela UFRPE – UAST e que medidas poderiam ser tomadas que aumentariam sua satisfação no trabalho.

O gráfico quatro apresenta a informação do percentual de respondentes que em algum momento tentaram deixar a instituição. Não pedimos que fosse especificado o tipo de pedido, logo pode ter sido pedido de remoção (*ex officio*, a pedido, para acompanhar cônjuge, etc.), pedido de exoneração, dentre outros. Verificamos que apenas 25,7% do público alvo tentou deixar a função, o que denota um percentual relativamente pequeno dentro da amostra.

**Gráfico 4. Questionamento se já tentou em algum momento deixar a instituição**



Fonte: Elaboração própria, 2018

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO E SEUS REFLEXOS SOBRE A INTENÇÃO DE EVASÃO DOS DOCENTES DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO - UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA (UFRPE-UAST)

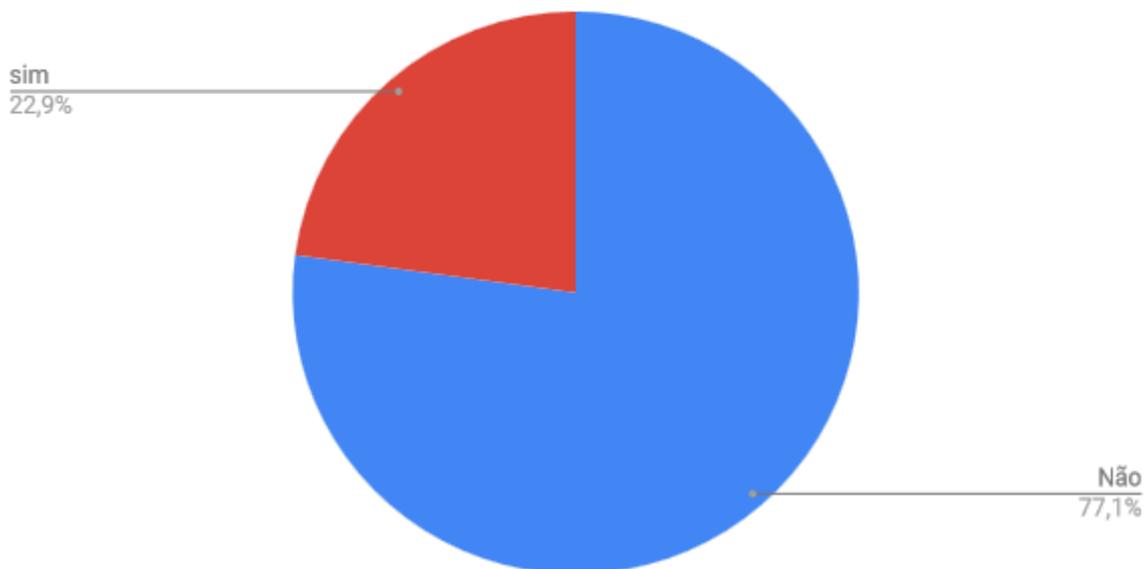
Mesmo tendo apresentado uma participação pequena nas intenções de evasão, é importante entender o que motivou estes respondentes a ensinarem deixar a instituição e as respostas que obtivemos foram:

- Busca por novas oportunidades de crescimento;
- Por questões de caráter familiar;
- Clima interno da instituição ruim;
- Por questões de saúde;
- Desejo de voltar ao local de origem;
- Desejo de estar em uma cidade com mais opções de entretenimento.

Percebemos que a maior parte delas tinham justificativas subjetivas pouco atreladas a medidas que pudessem ser tomadas pela organização como questões de caráter familiar e de saúde, desejo de estar na cidade de origem ou em uma região que ofereça mais serviços de lazer e entretenimento. Contudo houve quem respondesse que o fator motivador a decisão de tentar a deixar a universidade foi a presença de clima interno ruim e a busca por novas oportunidades de crescimento. O que indica que uma parcela do corpo docente deseja que haja melhorias no clima organizacional, bem como o favorecimento de oportunidades de crescimento profissional e intelectual.

Em seguida perguntamos se os respondentes haviam tentado novo concurso para outra instituição de ensino superior para o mesmo cargo. Conforme apresentado no gráfico 5, apenas 22,9% tentou esta proposição frente a 77,1% que não fizeram.

**Gráfico 5. Questionamento se já tentou em algum momento prestar concurso para a instituição e mesmo cargo**



Fonte: Elaboração própria, 2018

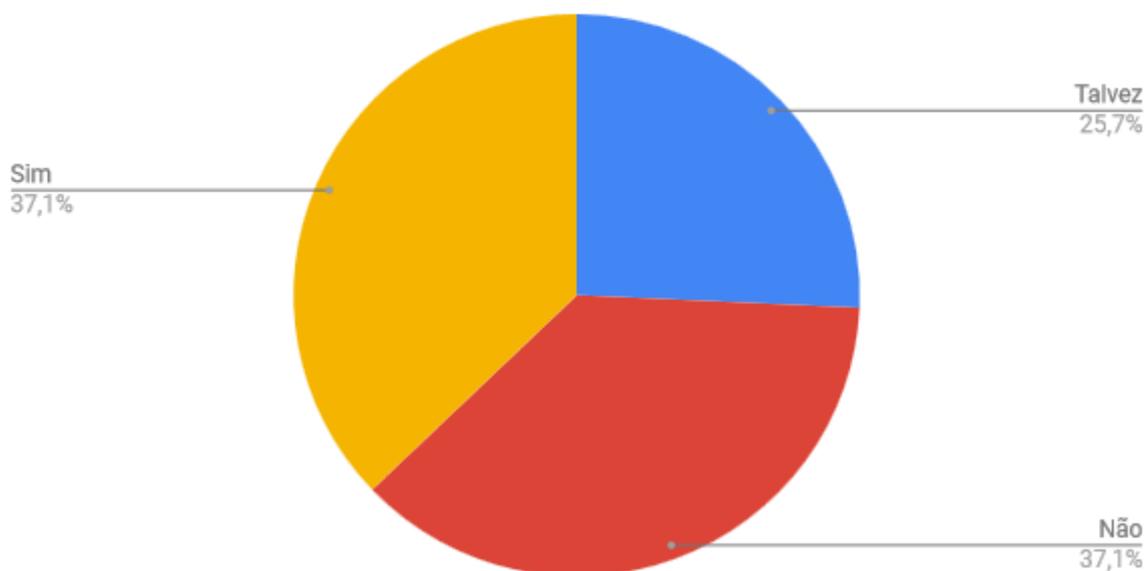
MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO E SEUS REFLEXOS SOBRE A INTENÇÃO DE EVASÃO DOS DOCENTES DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO - UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA (UFRPE-UAST)

Encontramos também um percentual pequeno de respondentes que intentaram deixar a instituição via concurso público de provimento inicial. As principais causas que levaram estes docentes a tomar esta decisão foram basicamente às mesmas apresentadas anteriormente com acréscimo de outro item:

- Busca por novas oportunidades de crescimento;
- Por questões de caráter familiar;
- Clima interno da instituição ruim;
- Por questões de saúde;
- Desejo de voltar ao local de origem;
- Desejo de estar em uma cidade com mais opções de entretenimento;
- Falta de autonomia.

O que segue a mesma tendência outrora apresentada, merecendo destaque a presença do fator desmotivador falta de autonomia. No entanto, sua representatividade foi muito pequena. Questionamos ainda sobre a intenção de prestar novo concurso ou tentar remoção para outra cidade nos próximos cinco anos. As repostas estão dispostas no gráfico 6.

**Gráfico 5. Questionamento sobre a intenção de prestar novo concurso ou tentar remoção para outra cidade nos próximos cinco anos**



Fonte: Elaboração própria, 2018

Encontramos que o número de docentes que responderam a sentença não é igual ao que responderam sim, e que 25,7% talvez tentem deixar a universidade, pois sentem algum tipo de necessidade intrínseca ou algum tipo de insatisfação. Logo a instituição deveria avaliar a motivação desta intenção futura para que se evite a perda de profissionais competentes e

---

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO E SEUS REFLEXOS SOBRE A INTENÇÃO DE EVASÃO DOS DOCENTES DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO - UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA (UFRPE-UAST)

---

qualificados. Vale salientar que no passado os respondentes não estavam muito propensos a deixar o cargo, mas que cogitam com maior representatividade evadir no futuro.

Ainda, procuramos por meio de uma pergunta totalmente aberta saber que políticas poderiam ser implementadas para aumentar a satisfação dos respondentes. Abaixo elencamos as respostas citadas com maior frequência:

- Melhorias no plano de cargos e carreiras;
- Melhorias no clima organizacional da instituição;
- Integração dos pares em atividades em ambientes não acadêmicos;
- Valorização do fator humano;
- Maior apoio no desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão;
- Reconhecimento pelos serviços prestados;
- Melhorias nos serviços de planos de saúde e assistência médica;
- Incentivo ao aperfeiçoamento dos servidores, facilitando afastamentos;
- Contratação de professores substitutos sempre que houver necessidade de afastamento para qualificação;
- Estabelecimento de Auxílio Permanência;
- Maior celeridade nos processos;
- Melhorias no relacionamento interpessoal entre os docentes.

Percebemos as medidas propostas pelos respondentes coadunam com a abordagem de Ribeiro e Sant'Anna (2015), no sentido de que estes são os fatores que mais contribuem com satisfação e retenção de profissionais no setor. E que a universidade tem autonomia e poder de avaliar de forma mais completa e detalhada as necessidades de seus profissionais e promover o atendimento dos fatores que lhe proporcionem satisfação, maximizando os resultados organizacionais.

Por fim, indagamos se os questionados conheciam alguma ação de retenção (permanência) de servidores adotada pela UAST, e a resposta foi unânime: Não. O que é preocupante, pois indica que a instituição não está preocupada com questão tão importante para o bom andamento dos trabalhos de qualquer organização.

Este trabalho trouxe uma avaliação bem simplista do perfil dos docentes, de seus níveis de satisfação diante de diversos fatores, da verificação da presença de intenção de deixar o cargo no passado e no futuro, suas motivações e sugestões de políticas que atenderiam suas necessidades de satisfação no trabalho. Certamente ele não apresenta verdades absolutas, mas aponta para o fato de que os respondentes de uma maneira geral têm experimentado algum tipo de satisfação no trabalho. Como nenhuma política foi adotada neste sentido, inferimos que a satisfação ocorrida está intimamente atrelada a fatores motivacionais intrínsecos dos docentes. O que até o momento tem sido suficiente para manter uma intenção de evasão baixa, mas que pode acarretar em aumento desta perspectiva no futuro.

Observamos que os docentes são predominantemente jovens, com aspirações de crescimento profissional e acadêmicos, com necessidades de contarem com clima organizacional saudável que promova boas relações entre colegas e superiores dentro e fora da organização. Estes desejam o estabelecimento do diálogo facilitado com instituição e do reconhecimento pelos serviços prestados. Vale destacar que os questionados trouxeram à tona

a necessidade melhorias nos serviços mais essenciais ao trabalho tais como apoio no desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão, celeridade nos processos, melhorias nos planos de cargo e carreiras e planos de saúde e assistência médica. E como já imaginávamos pelos indicativos das respostas anteriores a necessidade de incentivo ao aperfeiçoamento dos servidores, facilitando afastamentos para tal. Todos estes fatores são lícitos e até podem ser considerados minimamente essenciais ao desempenho laboral digno e perfeitamente possível de serem trabalhados mediante o estabelecimento de uma política de gestão gerencial individualizada.

## 5. Considerações Finais

Acreditamos que a discussão e avaliação acerca dos níveis de satisfação e motivação nas organizações se apresentam como ferramentas de valor no alcance da prestação de serviço excelente. O fator humano nas instituições se apresenta como o diferencial, pois vai além dos serviços meramente computadorizados e rígidos, eles proporcionam o poder de mudança.

O serviço público teve que se adequar a esta tendência de gestão gerencial que tira um pouco o foco das formas e métodos e traz relevância as pessoas e suas aspirações profissionais.

Por este motivo este trabalho buscou analisar as questões de satisfação e motivação concernentes aos docentes da Universidade Federal Rural de Pernambuco – Unidade Acadêmica de Serra Talhada (UFRPE – UAST) e sua relação com a intenção de evasão destes.

Pudemos conhecer de maneira simplista o perfil dos docentes, representados pela amostra pesquisada. Identificar os seus níveis de satisfação e inferir uma tendência à evasão. De modo geral, pudemos verificar os níveis de satisfação deles pode ser considerado dentro da normalidade. E que atendem basicamente suas necessidades intrínsecas e extrínsecas. Procuramos apresentar os pontos críticos que merecem cautela e investimentos de modo alcançar uma equipe sempre motivada, contribuindo para o bom desempenho da instituição e evitando perdas de pessoal desnecessárias. Tais medidas além de beneficiar os servidores lhes proporcionando QVT, são capazes de otimizar os serviços prestados, já que servidores satisfeitos tendem a prestar serviços excelentes.

Apresentamos como sugestões de políticas a serem estudadas e melhoradas pela instituição: a adoção de melhorias nos relacionamentos entre as chefias, participação nas decisões, abertura para proposição de ideias e sugestões, reconhecimento pelo serviço prestado, remuneração adequada e estímulos à permanência. A promoção do crescimento profissional e acadêmico através de incentivos ao aperfeiçoamento dos servidores, facilitando afastamentos para este fim. A priorização de um clima organizacional saudável que promova boas relações entre colegas e superiores dentro e fora da organização. E, sobretudo, o apoio sistêmico e eficiente no desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão; a celeridade nos processos e melhorias nos planos de cargo e carreiras e planos de saúde e assistência médica. Acreditamos que mais pesquisas devem ser desenvolvidas nesta temática, onde haja uma maior participação dos docentes e envolvimento da instituição. Pois assim, poderão ser desenvolvidas ferramentas eficazes de retenção e promoção da satisfação de seus servidores, e conseqüentemente melhorias nos serviços prestados a sociedade.

## Referências

- ASSIS, L. O. M. **EFEITOS ORGANIZACIONAIS DA IMPLANTAÇÃO DE METAS E REMUNERAÇÃO VARIÁVEL POR DESEMPENHO: o caso da segurança pública em Minas Gerais**. Dissertação (mestrado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012. Disponível: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/9559/disserta%3%a7%3%a3o%20luis%20otavio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2009.
- BERGUE, S. T. **Comportamento Organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2012.
- BRUNELLI, M.G.M. **MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO**. Porto Alegre: 2008. Disponível em: [http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu\\_doc/maria\\_da\\_graca\\_mello\\_brunelli.\\_tcc.pdf](http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli._tcc.pdf).
- BRUNI, Adriano Leal. **Estatística aplicada à gestão empresarial**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- CASTRO, A. K. S. S.; TEIXEIRA, M. A.P. **A EVASÃO EM UM CURSODE PSICOLOGIA: UMA ANÁLISE QUALITATIVA**. Psicologia em Estudo, vol. 18, núm. 2, abril-junho, 2013, pp. 199-209, Universidade Estadual de Maringá. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/2871/287128992002.pdf>.
- CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- FIGLIOLI, J. O. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 2004.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2005
- LIMONGI-FRANÇA. A.C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2004.
- KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 1, p. 17-39, 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v50n1/0034-7612-rap-50-01-00017.pdf>.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Freevale, 2013.
- RIBEIRO, R. M.; NUNES, S.C.; SANT'ANNA, A.S. Retenção de pessoas: um estudo em uma empresa pública do Estado de Minas Gerais. **Revista Economia & Gestão**, v.15, n.38, p. 110-134, 2015. Disponível em: <http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/922/712>.
- VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2013.