
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: ASPECTOS MOTIVACIONAIS RESPONSÁVEIS PELO INGRESSO E PERMANÊNCIA DOS TRABALHADORES EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO

PATZLAFF, Priscila Maria Gregolin¹

PATZLAFF, Airton Carlos²

GREGOLIN, Graciela Caroline³

GREGOLIN, Marcos Roberto Pires⁴

Recebido em: 2015.03.05

Aprovado em: 2015.11.17

ISSUE DOI: 10.3738/1982.2278.1451

RESUMO: O estudo almeja trazer uma reflexão acerca dos aspectos subjetivos que circundam a esfera organizacional de uma Instituição Federal de Ensino, analisando-se a realidade introspectiva dos colaboradores que atuam na função administrativa da educação brasileira, de modo a compreender quais os elementos capazes de satisfazer as necessidades individuais e coletivas destes trabalhadores. Para tanto, realizou-se um estudo de caso baseado na aplicação de questionários e posterior tratamento das informações, respaldando as análises subseqüentes a partir de livros e periódicos científicos. Como resultado dessa pesquisa, obteve-se informações relevantes acerca de quais as variáveis em que se assentam o ingresso e a permanência dos servidores administrativos em uma organização de ensino superior do Brasil, destacando-se a remuneração e a estabilidade como fatores determinantes. Por fim, entre os propósitos desse itinerário científico, está a convicção de trazer contribuições à comunidade acadêmica e organizacional, mormente às instituições públicas de ensino superior, as quais têm sido protagonistas na alavancagem do desenvolvimento econômico, socioambiental e tecnológico nacional.

Palavras-chave: Motivação. Recursos humanos. Gestão. Trabalhador.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: MOTIVATIONAL ASPECTS RESPONSIBLE FOR HIRING AND STAY OF WORKERS IN A FEDERAL INSTITUTION OF EDUCATION

SUMMARY: This paper shows an analysis of the existing environmental subjectivities in a Federal Institution of Education, analyzing the reality of administrative sectors of Brazilian universities, in order to understand what is required to meet the needs of these workers. With this objective, questionnaires were applied in an educational institution, supporting the analysis of data through books and scientific journals. This research has revealed information about the reasons for hiring and retention of administrative workers at a public university in Brazil. Finally, this scientific study aims to contribute to both the academic community and the educational organization, because the public institutions of higher education has assisted in the economic, environmental and technological development of the country.

Keywords: Motivation. Human resources. Management. Workers.

¹ Pós-graduada (lato sensu) em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Bacharel em Administração pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

² Mestre em Desenvolvimento Regional pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Especialista em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Bacharel em Administração pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)

³ Mestranda em Desenvolvimento Rural Sustentável pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). Nutricionista pela Faculdade de Pato Branco (FADEP).

⁴ Mestre em Desenvolvimento Rural Sustentável pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE).

INTRODUÇÃO

O processo de gerenciamento de recursos humanos é marcado por desafios diversos, sobretudo no que tange à compreensão dos elementos capazes de despertar o estímulo ao trabalho e o desejo pela permanência em uma determinada organização.

A gestão eficaz de pessoal exige uma série de competências por parte dos profissionais que exercem suas atribuições nesse âmbito administrativo, abrangendo diversas habilidades como a empatia, o poder de negociação, a clareza na comunicação e a aptidão para relacionamentos interpessoais (PAZETO, 2007).

Embora essas virtudes sejam características esperadas no perfil da maioria dos profissionais que atuam no gerenciamento empresarial, na área de recursos humanos tais aspectos se mostram ainda mais essenciais, de modo que o domínio de certas habilidades representa um caminho seguro para se atingir a eficiência na condução de equipes de trabalho.

Vale dizer que a habilidade dos gestores se reflete na capacidade de articular seus conhecimentos em prol da eficiência organizacional, emergindo de modo pragmático na exposição de soluções para problemas e na apresentação de alternativas capazes de implementar melhorias nas empresas, maximizando a efetiva aplicação da força produtiva dos trabalhadores (AZEVEDO et al. 2012).

Sendo assim, o estudo visa identificar de maneira mais profunda quais os aspectos responsáveis pelo ingresso e permanência dos colaboradores na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (*Campus* do Sudoeste Paranaense), revelando os fatores motivacionais que permeiam a satisfação ou insatisfação desses servidores públicos.

O foco na compreensão de certos fenômenos, tais como os supracitados, emerge da percepção de que diversas mazelas e deficiências organizacionais são diagnosticadas por intermédio dessas variáveis, haja vista que o fator humano das empresas representa um mecanismo interativo na estrutura organizacional, capaz de externalizar problemas muitas vezes oriundos de desarranjos organizacionais (PEREIRA; SILVA, 2011).

Em face disso, percebe-se que reações aparentemente marcadas por aspectos confusos e subjetivos são na realidade manifestações de uma deficiência real e tangível, mas que a partir de um prisma científico adquire clareza e objetividade. Portanto, tal como defende Paludo (2013), presume-se que indicadores de natureza humana podem ser reflexos de mazelas concretas na instituição, ou seja, de problemas organizacionais que ecoam na baixa eficiência produtiva, ou até mesmo na evasão do pessoal.

2 METODOLOGIA

A presente investigação se caracteriza por ser um estudo de caso de caráter exploratório e quantitativo. Segundo Gil (2010), estudos desta natureza tem por objetivo a obtenção de informações analíticas e resultados científicos contundentes acerca de um determinado objeto de investigação.

Sendo assim, a presente pesquisa objetiva proporcionar uma visão geral quanto aos elementos responsáveis pelo ingresso e permanência de servidores em uma instituição pública, valendo-se do caráter científico emanado da metodologia exploratória quantitativa.

2.1 Definição da amostragem

O universo da pesquisa se constitui pelo grupo de servidores técnico-administrativos atuantes na

Universidade Federal Tecnológica do Paraná (UTFPR) - *Campus* do Sudoeste Paranaense, sendo esse número representado por um total de 72 agentes públicos – conforme informação obtida através do Departamento de Recursos Humanos da UTFPR, no dia 28 de abril de 2010, sob autorização formal da direção-geral do *Campus*.

Desse modo, a fim de realizar a coleta dos dados atinentes às variáveis da pesquisa, tais como a definição dos níveis de satisfação e iniciativas de impacto motivacionais, a amostra foi composta por 36 servidores, selecionados aleatoriamente dentro dos diferentes departamentos da instituição investigada, o que representou um percentual de 50% do total de servidores técnico-administrativos.

A definição desse percentual deu-se em função da necessidade de equilibrar o tempo oferecido para a pesquisa com a representatividade necessária para o alcance dos objetivos do estudo, de modo que o quantitativo da amostragem buscou sustentação na fórmula idealizada por Gil (2010):

Figura 1: Fórmula para definição de quantitativos de amostragens para realização de pesquisas

$$n = \frac{N}{1 + \frac{N \times d^2}{Z^2 \times p \times q}}$$

Onde:

- n : é o número de elementos da amostra (tamanho da amostra)
- N : é o número de elementos da população (tamanho da população)
- Z : é o valor da abscissa da curva normal associada ao nível de confiança.
- d : é o erro tolerável da amostra (precisão da amostra) em porcentagem.
- p e q : proporção de se escolher uma dada empresa aleatoriamente.

Fonte: Gil,2010.

Destarte, levando-se em consideração uma margem de erro na faixa de 12%, um nível de confiança de 95%, o valor da abscissa da curva normal de 1,64, e uma proporção estimada de 50% para ‘p e q’: infere-se que uma amostra de 36 questionários seria razoável e representativa para o alcance dos resultados pretendidos.

2.2 Coleta e análise de dados

Com relação aos instrumentos de pesquisa utilizados na coleta dos dados, ocorreu a aplicação de questionários junto aos colaboradores da universidade, num número total de 36 unidades, conforme citado anteriormente.

Outrossim, a fim de verificar algumas questões relacionadas ao contexto da instituição e à conjuntura sócio-organizacional, realizaram-se observações junto aos locais ocupados pelos colaboradores em seu ofício diário, analisando seus procedimentos, estrutura e comportamento no trabalho.

Sendo assim, pretendeu-se – por meio da técnica da observação – levantar dados com relação ao ambiente de trabalho, os quais colaboraram para a análise dos fatores motivacionais, e consequentemente auxiliaram na fiel compreensão da realidade investigada.

Em suma, apreciaram-se os dados obtidos por meios dos instrumentos de pesquisa supracitados, sendo basicamente a observação do entorno e a análise das questões abertas.

3 ANÁLISE DOS DADOS

Após a finalização da coleta dos dados, a qual se realizou de acordo com a metodologia e os instrumentos expostos nos momentos preliminares da pesquisa, convém explicar acerca dos indicadores e resultados encontrados, buscando-se assim a compreensão objetiva destes fenômenos organizacionais, mormente ao respaldar as análises em elementos de convicção científica.

3.1 Aspectos relacionados ao ingresso na instituição

A partir da análise dos dados, fez-se possível constatar que os aspectos de maior peso na ocasião de decidir pelo ingresso na universidade são a estabilidade de emprego (primeiro lugar) e a remuneração (segundo lugar).

Por meio de uma interpretação analítica das respostas dadas à pergunta relativa aos fatores de ingresso profissional na universidade, somando-se as pontuações atribuídas às letras “a” (estabilidade) e “c” (remuneração), revelou-se que 83,33% dos servidores consideram a estabilidade e a remuneração os fatores de primeira e segunda maior importância no momento de optar pelo ingresso profissional na universidade, fato esse que coincide com as categorias 1 (Básica) e 2 (Segurança) da Teoria das Necessidades de Maslow:

Figura 2: Pirâmide de Maslow



Fonte: Dados de Pesquisa, 2015.

Com base na constatação de que um dos principais problemas na investigação do comportamento organizacional reside na compreensão dos impulsos que movem o indivíduo para o trabalho, muitos foram os teóricos que se empenharam em descobrir e conceituar esses fenômenos, sendo o estudo desenvolvido pelo psicólogo norte-americano Abraham Maslow um dos mais propagados no ramo acadêmico.

A noção de que as necessidades humanas estão organizadas numa espécie de ordem ou hierarquia desempenha um papel importante no estudo do comportamento humano das organizações. Uma das principais teorias que se baseiam nessa premissa foi proposta por Abraham Maslow. Segundo esse autor, as necessidades humanas são divididas em cinco categorias: fisiológicas ou básicas, de segurança, participação, estima e auto-realização, nessa ordem de importância. (MAXIMIANO, 2012, p. 350).

Nesse sentido, nota-se que Maslow buscou dividir as necessidades humanas em cinco grandes

categorias: fisiológicas (comer, beber, dormir, abrigar-se, etc.), de segurança (sentir-se seguro em termos físicos e até de vínculo empregatício), sociais (fazer parte de um grupo), reconhecimento (ver reconhecido por outros o seu trabalho) e auto-reconhecimento (satisfazer-se com o próprio trabalho) (MALIK, 1998).

As tipologias citadas representam os anseios dos indivíduos, embora não de maneira exaustiva, insinuando que as necessidades humanas se agrupam em uma espécie de hierarquia.

Com efeito, a hierarquia presume que alguém contratado por salário mínimo jamais estará preocupado com auto-realização e que, a rigor, quem está no estágio de auto-realização desconsiderará eventuais e tênues oscilações no seu capital financeiro, diante da sua eminente satisfação com o trabalho (LIMA; SOARES, 2013).

Nessa visão, as necessidades humanas assumem formas e expressões que variam conforme as características, cultura, origem e condições de vida peculiares de cada indivíduo. Assim, a intensidade das necessidades e sua manifestação são variadas e obedecem às diferenças individuais entre as pessoas, de modo que os impulsos subjacentes a toda motivação humana podem ser organizados em uma única e bem estruturada hierarquia de necessidades.

No caso concreto, ressalta-se que a interpretação dos dados levou em consideração as opções de escolhas individuais, ou seja, quais foram os fatores mais recorrentes na ordem de primeira e segunda importância de cada um dos inquiridos nesta pesquisa.

Tabela 01: Classificação dos fatores responsáveis pela decisão, por parte dos servidores, em ingressar na Universidade

Resposta	Colocação
Estabilidade	1º
Remuneração	2º
Oportunidade de trabalho	3º
Plano de carreira	4º
Benefícios pecuniários (auxílio-alimentação, auxílio-transporte, plano de saúde, previdência, etc.)	5º
Demais benefícios concedidos a servidores públicos (afastamentos, licenças, fracionamento de férias, etc.)	6º

Fonte: Dados de Pesquisa, 2015.

Além da interpretação analítica evidenciada na tabela acima, convém expor os dados de maneira global - em termos percentuais de representatividade - haja vista que a soma das respostas integrais manteve a mesma escala de importância obtida na análise individual efetuada anteriormente. Com efeito, por meio da nova interpretação, evidenciou-se que 22,35% do total de pontos foi direcionado à relevância da estabilidade (1º lugar); 19,73% à remuneração (2º lugar); 19,38% à oportunidade de trabalho; 13,69% ao plano de carreira; 12,96% aos benefícios pecuniários; e 11,90% aos demais benefícios.

O desejo pela segurança do emprego indica uma questão introspectiva de ordem histórico-cultural, na qual a busca pela estabilidade no trabalho (segunda categoria na Pirâmide de Maslow) revela uma pretensão humana que acompanha trabalhadores há décadas, os quais eram constantemente coagidos pelos seus empregadores sob a ameaça de demissão.

Na parte final da Revolução Industrial, a ideia de que a administração tinha de motivar seus trabalhadores consistia no uso do medo e dos incentivos financeiros. O primeiro era exercido pela ameaça de dispensa e os segundos traduziam-se no pagamento. (MURRELL, 1977, p. 25)

Infere-se que o medo de perder o trabalho esteve presente nos períodos mais remotos da história, sendo evidenciadas diversas passagens obscuras no passado humano, de modo que a ética fundamental dos períodos pretéritos era a punição com a perda do emprego. Como exemplo, tem-se o fato relatado por Murrell (1977, p. 17), onde “o operário do século XIX era advertido: se você não obedecer, é posto na rua”.

Além de a estabilidade ser um fator de grande relevância para o bem-estar dos trabalhadores, a estabilidade do pessoal também é uma garantia de perenidade para as organizações. Segundo Chiavenato (2014, p. 83) “a rotatividade do pessoal é prejudicial para a eficiência da organização. Quanto mais tempo uma pessoa permanecer no cargo, tanto melhor para a empresa”.

A interpretação das respostas assinaladas pelos colaboradores da pesquisa levou à conclusão de que o caráter intrínseco da estabilidade no emprego público (garantia prevista na CF/88 e na Lei 8.112/90) se mostra significativamente relevante na determinação das escolhas profissionais contemporâneas.

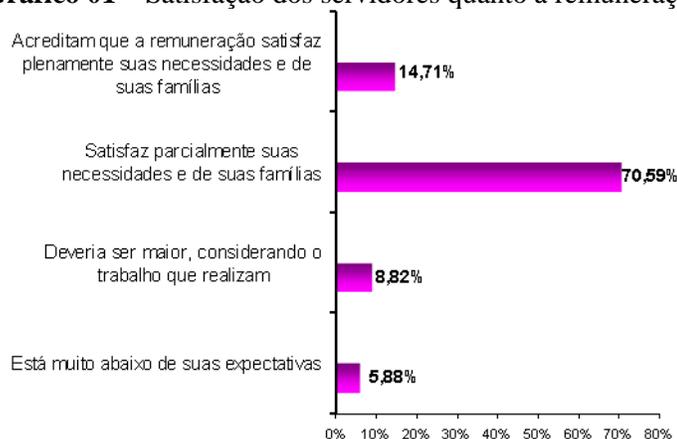
Nesse raciocínio, observa-se que os técnicos-administrativos atuantes na universidade investigada julgam a estabilidade e a remuneração como fatores de principal estímulo para o trabalho, fazendo com que muitos deixassem seus empregos anteriores em prol de conquistar essas duas metas profissionais.

3.2 Percepções do servidor em relação à remuneração

Considerando que a remuneração é um dos principais elementos responsáveis pelo ingresso dos servidores na instituição, revela-se oportuno discorrer acerca da percepção dos profissionais em relação à capacidade da remuneração satisfazer as suas necessidades e de sua família.

A primeira necessidade prescrita por Maslow é a de suprir desejos de primeira grandeza, entre elas cita-se a fome e a sede, entre outras prioridades corporais e instintivas que podem ser supridas através de um salário adequado. Em outros termos, entende-se que a base da pirâmide contempla a busca de condições mínimas para prover a nossa sobrevivência (WEISS, 2014).

Com esse propósito, a pergunta responsável por aferir o índice de suficiência dos proventos indicou que 70,59% dos servidores participantes da pesquisa se encontram parcialmente satisfeitos com a remuneração atual, uma vez que a presente retribuição pecuniária, apesar de atender às necessidades fisiológicas básicas, não tem satisfeito plenamente os seus anseios difusos e o de seus familiares.

Gráfico 01 – Satisfação dos servidores quanto à remuneração

Fonte: Dados de Pesquisa, 2015.

Para Chiavenato (2014, p. 347) o desejo dos trabalhadores cooperarem e permanecerem em um emprego “depende dos incentivos oferecidos pela organização e essa precisa influir no comportamento das pessoas por meio de incentivos materiais (como salário e benefícios)”.

A partir da constatação de que para muitos servidores o salário não tem sido plenamente satisfatório, sugere-se que a procura por melhores salários seria um dos fatores que motivariam a busca por novas oportunidades de emprego, fato que será analisado posteriormente – com maiores detalhes – no tópico dedicado aos elementos que impulsionariam a evasão dos servidores.

3.3 O papel dos benefícios no atendimento às necessidades do servidor

De acordo com a visão da professora e pesquisadora Barbara Nunberg (1998, p. 40) “as dificuldades enfrentadas por governos para elevar os níveis de remuneração do serviço público podem ser contrabalançadas por benefícios destinados a atrair candidatos de alto gabarito para o setor público”.

Partindo-se do raciocínio de que os benefícios seriam um recurso complementar em termos de remuneração, indagou-se os colaboradores acerca da capacidade desses recursos adicionais atenderem as suas expectativas e necessidades.

Tabela 02: Classificação dos benefícios recebidos pelos servidores considerando as notas auferidas pelos mesmos

Resposta	Colocação
Plano de saúde	1º
Auxílio-alimentação	2º
Previdência	3º
Licenças	4º
Afastamentos	5º
Auxílio-transporte	6º

Fonte: Dados de Pesquisa, 2015.

Conforme retrata a tabela 2, os inquiridos foram incitados a dar uma nota a cada um dos benefícios elencados na folha de questionário, de modo que o plano de saúde e o auxílio-alimentação foram os elementos de maior importância (respectivamente) na visão dos colaboradores.

Em termos percentuais, o plano de saúde recebeu 25,08% da pontuação; o auxílio-alimentação 22,22%; o plano de previdência 19,47%; as licenças 15,29%; os afastamentos 9,58%; e o auxílio-transporte 8,36% das notas. Ressalta-se que os dois benefícios apontados como principais fatores de estímulo passaram por transformações na época em que os dados foram coletados, fato que os tornou ainda mais atrativos, conforme evidencia as linhas ulteriores.

Quanto ao plano de saúde, observou-se que no primeiro semestre de 2010 o governo incrementou uma contrapartida adicional no plano dos servidores e dependentes, de modo a reduzir o ônus mensal despendido por beneficiado (MARTINS; PARCHÃO, 2012).

Ademais, no que diz respeito ao auxílio-alimentação, verificou-se que no início de 2010 os servidores obtiveram um reajuste nesse benefício. Enfatiza-se que o aumento no auxílio-alimentação foi resultado de uma reivindicação que há anos era pleiteada pelos colaboradores, haja vista que os valores se encontravam defasados em relação ao benefício de outros órgãos federais.

Por meio dessa análise, nota-se que ambos os benefícios estavam em evidência na percepção dos inquiridos, de modo que tais elementos – em conjunto com a remuneração – são concebidos como fatores de incentivo para a permanência dos servidores na universidade.

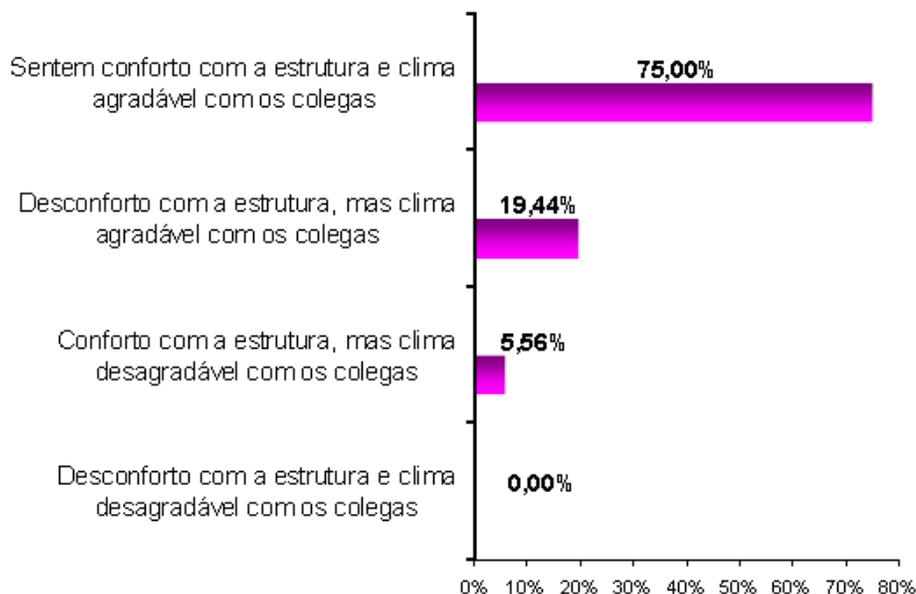
3.4 O ambiente de trabalho na visão do servidor público

Além da remuneração, dos benefícios pecuniários, e dos demais recursos assistenciais, sabe-se que existem outros aspectos que auxiliam na satisfação das necessidades do empregado.

Estudos revelam que condições físicas de trabalho adequadas, proporcionando conforto e ergonomia nas rotinas diárias, são aspectos que auxiliam na conquista do bem-estar, e atuam como sistemas de incentivo para o aumento da produtividade (MAXIMIANO, 2012).

Entre as categorias de ferramentas adicionais, situam-se os elementos que caracterizam o ambiente de trabalho, sendo divididos em aspectos estruturais (móveis, cadeiras, máquinas, climatizadores...), e aspectos comportamentais (amizade, coleguismo, aceitação...).

A fim de obter respostas quanto às sensações que o ambiente de trabalho proporciona aos servidores, elaborou-se uma pergunta específica na pauta do questionário, de modo que os resultados obtidos por intermédio da questão foram positivos nesse sentido. Assim, a indagação supracitada revelou um índice de 75% de colaboradores inferindo que o ambiente de trabalho lhe proporciona conforto com a estrutura e clima agradável com os colegas.

Gráfico 02 – Opinião dos servidores com relação às condições do ambiente de trabalho

Fonte: Dados de Pesquisa, 2015.

Para Lopes (1980, p. 42) “condições tais como ambiente agradável de trabalho, salário adequado, e atitude afável dos supervisores”, são elementos vistos como fatores higiênicos de motivação, propostos na teoria de Frederick Herzberg como variáveis insatisfacientes.

A teoria dos dois fatores de Herzberg representa uma espécie de desdobramento em relação às teorias de Maslow, uma vez que revela os mesmos propósitos do modelo da hierarquia das necessidades através da subdivisão dos elementos motivacionais em dois grupos distintos.

Os fatores higiênicos e motivacionais são independentes e não se vinculam entre si. Os fatores responsáveis pela satisfação profissional das pessoas são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional. O oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas a ausência de satisfação profissional. Também o oposto da insatisfação profissional é a ausência dela e não a satisfação. (CHIAVENATO, 2014).

Sendo assim, a teoria dos dois fatores de Herzberg pressupõe que a satisfação dos trabalhadores depende dos fatores motivacionais ou satisfacientes; ao passo que a insatisfação no serviço depende dos fatores higiênicos ou insatisfacientes.

A base da teoria dos dois fatores é a premissa de que, em situações de trabalho, somente os fatores satisfacientes (intrínsecos) produzem a satisfação com o trabalho. Em outras palavras, apenas o trabalho em si e os fatores que lhe são diretamente relacionados podem fazer as pessoas sentirem-se satisfeitas. (MAXIMIANO, 2012).

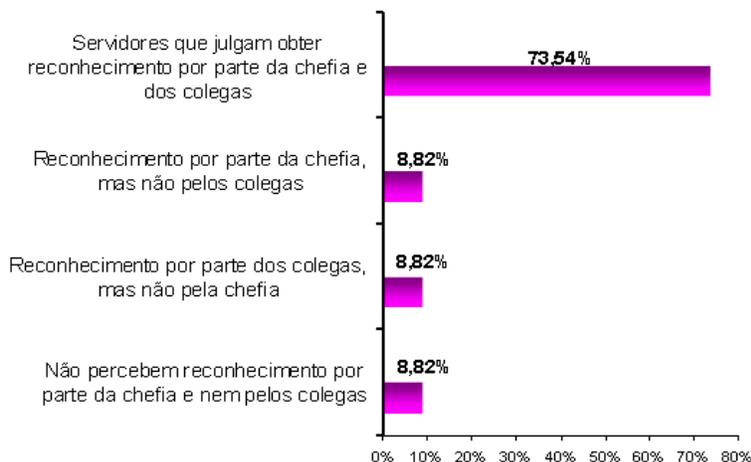
Sob o prisma da teoria do fator dual de motivação de Herzberg, nota-se que 3/4 dos inquiridos na pesquisa em pauta evidenciam índices elevados de atendimento aos seus fatores higiênico-funcionais. Com base nessa estatística, vislumbra-se um ambiente de trabalho predominantemente confortável e agradável, podendo-se deduzir que a influência do meio seria - a princípio - favorável para o desempenho eficaz dos ofícios diários.

3.5 Reflexões acerca do reconhecimento

Segundo estudiosos do comportamento humano, um dos elementos capazes de despertar a motivação para o trabalho seria o reconhecimento pelos esforços e resultados obtidos no labor institucional.

Nesta perspectiva, notou-se que o estímulo do reconhecimento se faz presente na grande maioria dos participantes da pesquisa, ou seja, 73,54% dos servidores julgaram obter reconhecimento por parte da chefia e dos colegas nos trabalhos desempenhados.

Gráfico 03 – Considerações quanto à percepção de reconhecimento pelo trabalho desempenhado



Fonte: Dados de Pesquisa, 2015.

O reconhecimento do trabalho é um dos fatores que auxilia na obtenção da motivação propriamente dita, uma vez que se enquadra na categoria de fatores satisfacientes previstos na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Segundo Lopes (1980, p. 42) “os fatores motivadores são: realização, reconhecimento de tarefa bem executada, natureza do trabalho, responsabilidade outorgada ao indivíduo pelo mesmo e possibilidade de progresso na hierarquia administrativa da organização”.

Sendo assim, para a maioria, os esforços diários não têm sido ignorados pelos líderes, tampouco pelos colegas de trabalho, com quem os inquiridos compartilham uma parcela considerável das horas de seu dia, e esperam reconhecimento. Para Howells (1972, p. 15) “pode-se estar bastante certo de que uma atividade que permeia a vida humana tão extensivamente terá que trazer algumas vantagens”.

Porém, um fator negativo na realidade investigada é que 8,82% dos indagados não percebe qualquer reconhecimento por parte da chefia e nem pelos colegas. Diante disso, verifica-se que a ausência desse fator certamente ocasionará frustração e desânimo no ambiente de trabalho, de modo que tal característica pode ser determinante para motivar o desejo de abandonar o emprego.

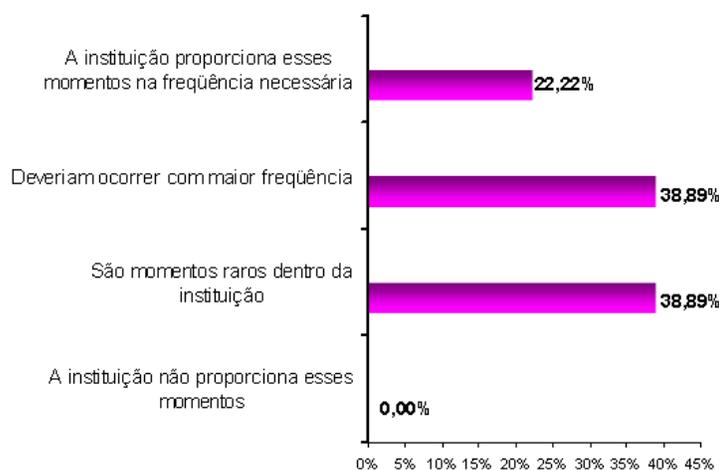
Sabe-se que a necessidade de auto-realização subdivide-se em necessidade de *status* social, isto é, a necessidade que temos de os outros pensarem bem a nosso respeito, e *status* pessoal, isto é, a necessidade de sermos capazes de pensar bem a nosso próprio respeito (MAGALHÃES et al., 2010).

Em face desse raciocínio, o alcance da capacidade de auto-realização de 8,82% dos colaboradores inquiridos estaria comprometida na organização, haja vista a ausência de um nível de *status* social apreciável.

3.6 Percepções atinentes aos momentos de confraternização

Considerando que o relacionamento interpessoal geralmente se manifesta em ocasiões alheias ao trabalho, nota-se que o encontro entre os servidores em circunstâncias externas à rotina dos serviços tem sido vista como momentos raros (38,89%) ou pouco frequentes (38,89%) na instituição investigada.

Gráfico 04 – Opinião dos servidores quanto aos momentos de confraternização promovidos pela Instituição



Fonte: Dados de Pesquisa, 2015.

Assim sendo, a pesquisa revelou que 77,78% dos servidores indagados consideram reduzidos os momentos de confraternização, fato que compromete um contato mais próximo entre os colegas de trabalho, os quais muitas vezes conhecem apenas a nuance profissional de seus pares. Ademais, os limites de um conhecimento superficial do indivíduo acabam por dificultar o entendimento das razões que muitas vezes norteiam seu comportamento e modo de agir.

A partir da percepção evidenciada por Motta e Bresser-Pereira (2004, p. 65) “uma das características fundamentais das organizações é seu caráter impessoal. Tal característica é inerente à burocracia. Quanto mais um sistema social se organiza, mais ele tende à despersonalização”. Nesse sentido, o grupo informal – presente nos momentos de confraternizações – vem suprir uma lacuna relevante no cotidiano dos trabalhadores, provocando uma quebra da barreira existente entre a vida privada e a vida organizacional.

Em face disso, sabe-se que a confraternização ocupa um papel estratégico para que os colaboradores conheçam um lado diferente de seus colegas, ou seja, aspectos comportamentais e da vida pessoal que geralmente são ocultados na rigidez e impessoalidade dos procedimentos padrões da burocracia (SILVA e NETO, 2012).

A promoção de confraternizações serve como estímulo no alcance da motivação por meio da supressão das necessidades sociais, propostas com ênfase pelo teórico Abraham Maslow na sua hierarquia das necessidades. Na visão de Herzberg, a confraternização vem ao encontro dos fatores higiênicos, haja vista seu caráter extrínseco que assegura a queda dos níveis de insatisfação do indivíduo.

Para Bergamini (1986, p. 46) uma vez superado os elementos de caráter insatisfacientes, “o objetivo motivacional é então perseguido a cada momento particular e a direção da busca será prioritariamente

determinada por um fator interno e individual”.

Portanto, os momentos de confraternização se mostram essenciais para que os servidores possam conhecer com maior profundidade seus colegas de trabalho, facilitando o convívio diário no trabalho, além de ser uma ferramenta propulsora na garantia da motivação.

3.7 Percepções atinentes à integração entre os servidores

Quanto à integração entre os servidores, observa-se que a mesma pode ocorrer tanto com as confraternizações, quanto sem os momentos de confraternização, muito embora as confraternizações maximizem as chances de aproximação entre os servidores.

Vale ressaltar que, na concepção dos doutores Motta e Bresser-Pereira (2004, p. 64) “a necessidade de *status*, de posição social, é um dos motivos fundamentais para o comportamento humano. O grupo informal pode oferecer caminhos alternativos para a aquisição de *status*”. Os autores ainda destacam que, por meio das relações informais, é possível obter um status ainda maior do que aquele que advém das estruturas sociais formais.

No que tange à integração existente nos ambientes de trabalho da universidade, observou-se que 62,16% dos inquiridos responderam positivamente a essa indagação, o que corresponde à soma das respostas “a” (atuação dos líderes) e “b” (ambiente de trabalho) para a questão da pesquisa pertinente à integração entre os servidores.

Tabela 03: Percepção dos servidores quanto aos fatores promotores da integração no ambiente de trabalho

O posicionamento e a atuação dos líderes da instituição favorecem a integração entre os servidores	29,73%
A integração entre os servidores é favorecida pelas condições do ambiente de trabalho (layouts dos departamentos, distância entre salas, etc)	32,43%
O posicionamento e atuação dos líderes da instituição desfavorecem a integração entre os servidores	10,81%
A integração entre os servidores é desfavorecida pelas condições do ambiente de trabalho (layouts dos departamentos, distância entre salas, etc)	27,03%

Fonte: Dados de Pesquisa, 2015.

Embora os maiores índices apontem para aspectos positivos, a tabela 3 também demonstra a existência de elementos negativos. Sendo assim, 27,03% dos servidores consideram que a integração entre os servidores é desfavorecida pelas condições do ambiente de trabalho, além de 10,81% considerarem o posicionamento e atuação dos líderes desfavoráveis para a integração entre os colaboradores.

Não obstante, por meio de uma interpretação extensiva, percebe-se que mais da metade dos servidores consideram o posicionamento dos líderes, ou o ambiente de trabalho, favoráveis para a integração entre os servidores, existindo – evidentemente – nítidos fatores capazes de promover a interação informal do grupo.

Se é, portanto, a frequência das interações que vai definir a existência de um grupo, para determinarmos as causas da emergência de um grupo social informal deveríamos determinar os fatores que provocam interações entre os membros de uma organização burocrática. (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004, P. 57)

Com esse propósito, de maneira mais específica, obteve-se a constatação de que 32,43% dos colaboradores concordam com a assertiva de que a integração entre os servidores é favorecida pelas condições do ambiente de trabalho (layouts dos departamentos, distância entre salas, etc.); enquanto 29,73% consideram o posicionamento e a atuação dos líderes da instituição favoráveis à integração entre os servidores.

Segundo Motta e Bresser-Pereira (2004, p. 57) a integração entre os trabalhadores “se define pela frequência das relações sociais existentes entre determinado número de indivíduos. Tais relações devem ser diretas, face a face, e implicam geralmente ações mútuas ou recíprocas entre pares de indivíduos”.

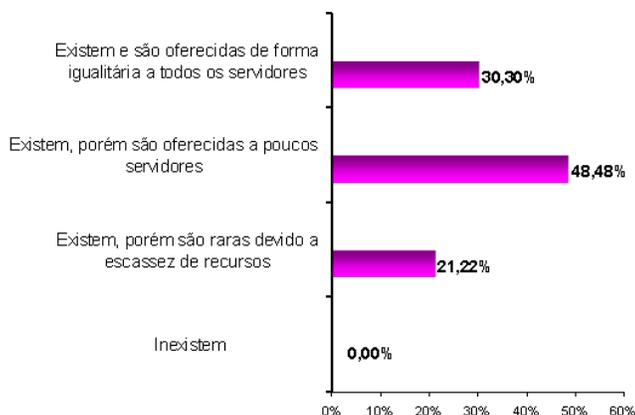
Diante de tais levantamentos estatísticos, percebe-se que apesar dos momentos de confraternização serem raros, ainda existe (em alguns setores) condições favoráveis para uma maior aproximação entre os colegas de trabalho. Porém, certas condutas precisam ser repensadas por parte dos líderes, haja vista que 10,81% dos colaboradores responderam que o posicionamento e a atuação dos líderes desfavorecem a integração entre os servidores.

3.8 Oportunidades de ascensão profissional

Nos instantes da pesquisa pertinentes a oportunidades de crescimento e ascensão profissional dentro da instituição, evidenciou-se que a maioria das respostas se posicionou no sentido da dificuldade de ascender profissionalmente, sobretudo pelo fato de tais vantagens serem ofertadas a poucos servidores.

Em face disso, destaca-se que 48,48% dos inquiridos identificaram que as oportunidades de crescimento existem dentro da instituição, mas que são oferecidas a um grupo reduzido de trabalhadores. Ao apreciar as respostas dadas às questões abertas do questionário, observou-se que alguns servidores consideram injustos os critérios para ascensão profissional, considerando um privilégio para poucos: “sempre as mesmas pessoas”.

Gráfico 05 – Constatações dos servidores quanto às oportunidades de crescimento e ascensão profissional dentro da Instituição



Fonte: Dados de Pesquisa, 2015.

De acordo com Vergara (2014), a dificuldade de estabelecer um julgamento objetivo e isento para ascensão profissional é comum, sobretudo em organizações burocráticas. No entanto, o autor enfatiza que as organizações públicas precisam ser claras quanto aos critérios de oferta das oportunidades, a fim de que os trabalhadores possam vislumbrar de modo transparente seu horizonte profissional, livre de nebulosidades subjetivas.

Para 48,48% dos servidores indagados, a falta de oportunidade de crescimento se deve ao privilégio dado a um grupo seleto de servidores, ao passo que para 21,22% dos colaboradores as chances de progredir na carreira são minimizadas em virtude da escassez de recursos orçamentários.

3.9 O alcance dos objetivos pessoais e profissionais

Partindo-se do princípio de que o emprego pode ser visto como um meio de obtenção da satisfação dos anseios pessoais e profissionais, questionou-se os colaboradores acerca do papel da universidade no auxílio das metas pessoais (amizade, estudo, saúde...) e dos objetivos laborais (carreira, estabilidade, remuneração...).

O princípio da integração exige que tanto as necessidades profissionais como as pessoais sejam reconhecidas pela organização. Naturalmente, quando há sincera união de esforços para encontrá-las, frequentemente se chega a uma solução integradora que satisfaz às necessidades do indivíduo e da organização, auxiliando o trabalhador a atingir suas metas (profissionais e pessoais) com plenitude (OSTI; MARTINELLI, 2014).

Para tanto, a pergunta do questionário relacionada ao alcance dos objetivos específicos de cada indivíduo trouxe a oportunidade dos técnicos-administrativos situarem em qual medida o trabalho dentro da UTFPR tem lhes auxiliado na conquista dos objetivos pessoais e profissionais.

Tabela 04: Opinião dos servidores quanto ao trabalho na Universidade com relação a seus objetivos pessoais (amizade, estudo, saúde...) e profissionais (carreira, estabilidade, remuneração...)

Resposta	Percentual
Tem auxiliado na conquista de seus objetivos pessoais e profissionais	70,27%
Tem auxiliado na conquista de seus objetivos pessoais, mas não lhe satisfaz profissionalmente	21,63%
Tem auxiliado na conquista de seus objetivos profissionais, mas não lhe satisfaz enquanto pessoa	2,70%
Não tem viabilizado a conquista dos objetivos pessoais, nem profissionais	2,70%

Fonte: Dados de Pesquisa, 2015.

Como resposta a essa questão, obteve-se um índice predominantemente positivo, haja vista que 70,27% dos colaboradores consideram que o emprego atual tem contribuído para o alcance das metas tanto profissionais quanto pessoais. Por outro lado, 21,63% dos entrevistados julgam perceber vantagens no atendimento dos objetivos pessoais, porém, consideram que o trabalho desempenhado na universidade não lhes satisfaz profissionalmente.

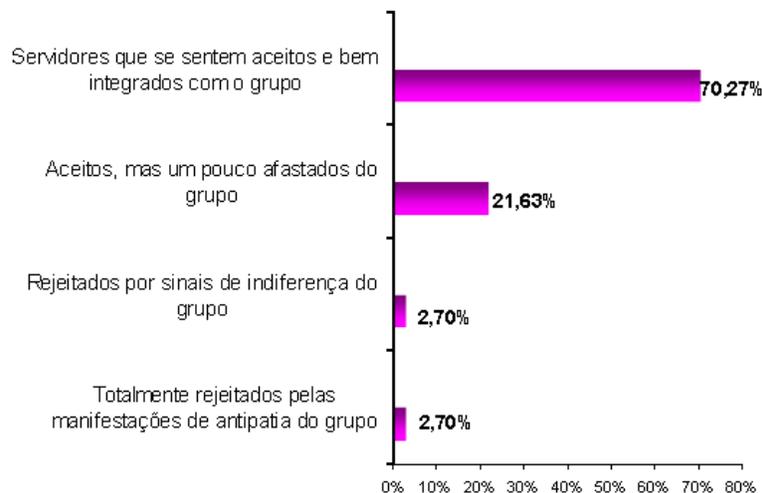
Com base nisso, observa-se que – de um modo geral – as opções de trabalho na instituição têm contribuído para a vida pessoal e profissional dos colaboradores, apresentando, entretanto, algumas lacunas em termos de realização profissional.

3.10 O relacionamento com os colegas de trabalho

Uma característica que se mostrou sobremaneira positiva a partir dos resultados da pesquisa, foi o fato de que um percentual considerável de servidores manifestou se sentir bem recebido, integrado e aceito perante os colegas de trabalho.

Em resposta à questão da folha de indagações concernente aos relacionamentos, obteve-se um índice de 84,85% servidores inferindo que o relacionamento com os colegas proporciona um ótimo clima de amizade e profissionalismo. Ademais, as estatísticas atinentes ao sentimento dos servidores em relação aos colegas corroboram a assertiva de um relacionamento de trabalho saudável, uma vez que 70,27% dos inquiridos responderam se sentirem aceitos e bem integrados com o grupo.

Gráfico 06 – Sensação dos servidores com relação aos colegas de trabalho



Fonte: Dados de Pesquisa, 2015.

De acordo com os autores Kinpara e Laros (2014), as necessidades sociais ligadas ao relacionamento, à afeição e à aceitação pelos colegas de trabalho, são essenciais para o alcance da satisfação, e estão diretamente ligadas ao terceiro nível de necessidades proposto por Maslow.

Apesar de o resultado geral ser bastante positivo, não se deve ignorar o fato de que 18,18% dos colaboradores consideraram raras as manifestações de amizade no trabalho, alegando predominar apenas o profissionalismo nos relacionamentos (distanciamento), ou seja, restringindo-se os contatos a condutas meramente formais, conforme tabela abaixo.

Tabela 05: Percepção dos servidores quanto ao relacionamento com os colegas

Resposta	Percentual
Proporciona um ótimo clima de amizade e profissionalismo	84,85%
Apresenta raras manifestações de amizade, predominando apenas o profissionalismo (relacionamento formal)	18,18%
Apresenta raras manifestações de profissionalismo, predominando apenas a amizade (relacionamento informal)	6,06%
Não evidencia qualquer manifestação de amizade ou profissionalismo	0,00%

Fonte: Dados de Pesquisa, 2015.

Em uma abordagem acerca dos excessos de formalidade burocrática e da consequente “frieza” no serviço público, Motta e Bresser-Pereira discorrem:

Uma última consequência derivada diretamente do excesso de burocratização é a ocorrência frequente de conflitos entre o funcionário burocrático e o público. Tais conflitos têm origem, particularmente, na despersonalização e no formalismo que caracterizam a administração burocrática. A personalidade do funcionário burocrático típico tem como centro a exigência de despersonalização. (MOTTA e BRESSER-PEREIRA, 2004, p. 46).

Os autores continuam o raciocínio inferindo que, quando tais exorbitâncias formais são notadas no comportamento dos líderes ocorre uma forte tendência ao inconformismo e à revolta por parte dos subordinados, gerando uma patologia organizacional denominada “resistência à conformidade”. Para Motta e Bresser-Pereira (2004, p. 50) a decepção dos trabalhadores diante do distanciamento e despersonalização da chefia “frequentemente se manifesta através de desinteresse pelo trabalho, restrição voluntária da produção, atividade sindical agressiva etc., como resultado da frustração causada”.

Ademais, outro aspecto que merece atenção por parte dos gestores diz respeito ao fato de um dos colaboradores expressar o sentimento de total rejeição por parte dos colegas, em virtude das evidentes manifestações de antipatia do grupo em que trabalha.

Embora situações como a supracitada sejam ocorrências isoladas, não devem ser negligenciadas pela Administração, uma vez que podem representar indícios de anormalidades no funcionamento do setor, ou até mesmo evidências patológicas no comportamento do indivíduo afetado pela rejeição do grupo.

A observação, por mais simples que seja, nos ensina que a conduta de um ser não depende somente da situação exterior, mas do ser em si mesmo, quer dizer, dos seus fatores internos; assim, dentro de situações idênticas, seres diferentes possuem condutas diferentes. (BERGAMINI, 1986, p. 46)

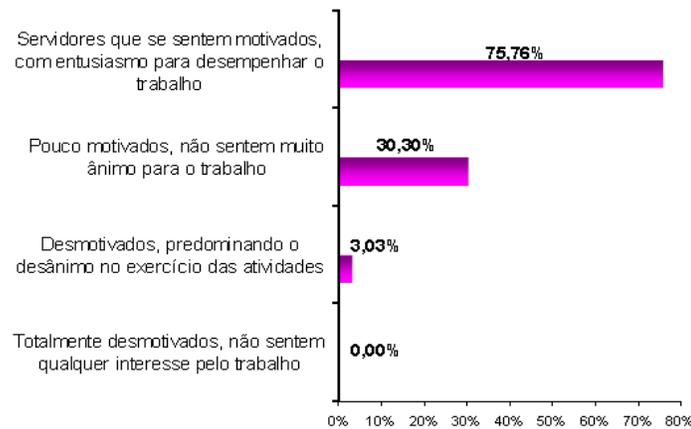
Destarte, mostra-se prudente que a organização reflita acerca das diferenças individuais, efetuando um cuidadoso exame acerca de cada um de seus trabalhadores, bem como, do instante introspectivo em que eles vivem. Deste modo, será possível obter conclusões mais condizentes com a realidade particular, a partir de uma reflexão singularizada, não generalizante.

3.11 Aspectos motivacionais e os fatores de permanência no emprego

Os dados da pesquisa permitiram constatar que 75,76% dos colaboradores indagados se sentem motivados para desempenhar as atividades do seu trabalho, indicando preponderância do entusiasmo na realização dos ofícios diários.

Por outro lado, conforme gráfico subsequente, observa-se que 30,30% dos colaboradores se sentem pouco motivados para o trabalho, ou seja, não sentem muito ânimo para o labor; outrossim, apenas 3,03% se mostram desmotivados, predominando o desânimo para essa parcela menor de funcionários.

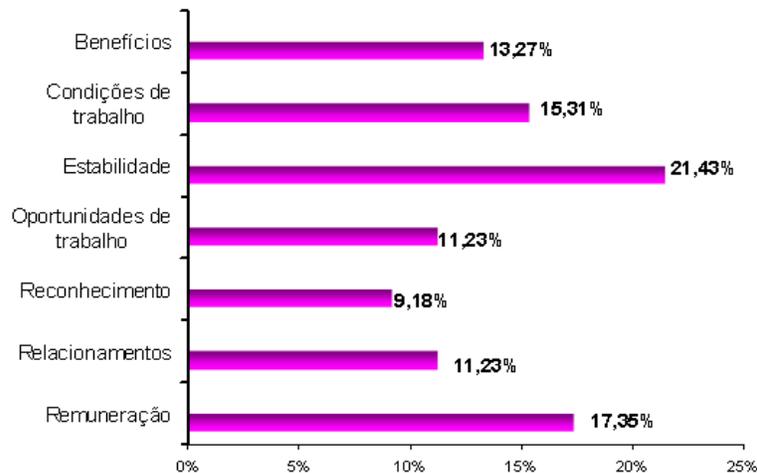
Gráfico 07 – Motivação dos servidores no que tange ao desenvolvimento do trabalho na Universidade



Fonte: Dados de Pesquisa, 2015.

A fim de compreender algumas das razões para o desejo no trabalho e o interesse em permanecer atuando profissionalmente na instituição, obteve-se a indicação de que a estabilidade no emprego, a remuneração e as condições de trabalho seriam – respectivamente – os principais recursos motivacionais que mantêm os servidores atuantes na universidade.

Gráfico 08 – Fatores/recursos de maior motivação para a permanência na Universidade, segundo os servidores



Fonte: Dados de Pesquisa, 2015.

Por meio da análise do gráfico 8, observa-se que 21,43% dos colaboradores percebem a estabilidade como o fator de maior importância na opção pela permanência empregatícia; ao passo que 17,35% julgam mais relevante a remuneração, 15,31% as condições de trabalho, e 13,27% os benefícios. Considerando que grande parte dos benefícios se reflete em vantagens pecuniárias, realizou-se a soma dos índices da remuneração com os benefícios, concluindo-se que os aspectos monetários representam aproximadamente 30,62% dos recursos que mais motivam a permanência na universidade.

Na visão do ilustre professor e executivo na área de recursos humanos Antonio de Lima Ribeiro (2006, p. 276) “graças à poderosa motivação representada pelo salário, não é difícil calcular seu reflexo sobre qualquer área da empresa”. Ademais, para Douglas McGregor (1999, p. 101) o “dinheiro é um meio de satisfazer muitas necessidades”.

Nessa instância do trabalho se faz pertinente confrontar algumas das informações já apresentados no decorrer da análise dos dados. No tocante à estabilidade e à remuneração, nota-se que tais elementos (responsáveis pela permanência dos servidores na instituição) são os mesmos fatores que determinaram o ingresso dos profissionais na universidade.

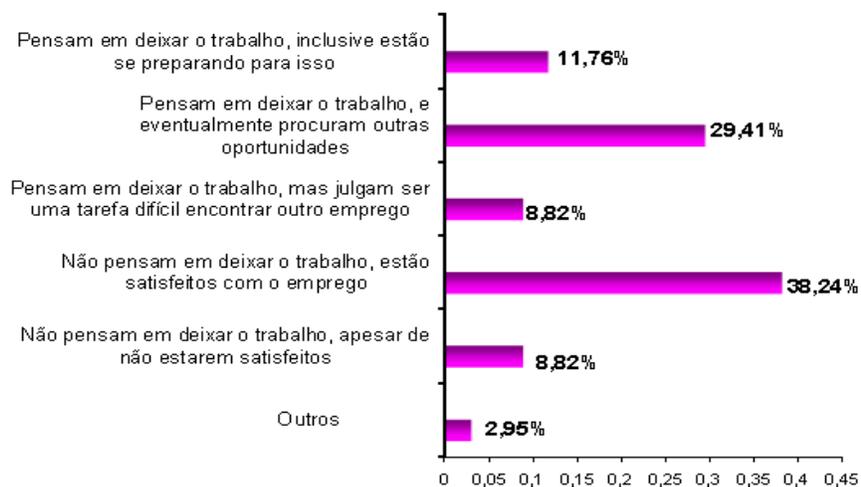
Sendo assim, percebe-se que a estabilidade (primeiro lugar), seguida da remuneração (segundo lugar), são os fatores de maior importância na manutenção do entusiasmo nos colaboradores. Porém, os demais elementos motivacionais não devem ser negligenciados, uma vez que o entorno adequado se faz crucial para preservar um ambiente de trabalho favorável e propício ao alcance da plena satisfação.

3.12 Fatores que estimulam a evasão dos servidores do emprego atual

Da mesma forma que a pesquisa revelou os elementos responsáveis pelo ingresso e permanência dos servidores na instituição, o estudo também evidenciou os aspectos que impulsionam o desejo pela evasão do emprego atual.

Em um primeiro momento, identificaram-se os níveis de intenção dos inquiridos em deixar o emprego atual para ingressar em um trabalho em outra organização. A fim de obter tais informações, analisou-se a resposta atribuída a esta questão do formulário de pesquisa, conforme gráfico 9.

Gráfico 09 – Intenção de evasão do trabalho na Universidade para ingresso em outra organização



Fonte: Dados de Pesquisa, 2015.

Analisando individualmente os índices apontados em cada uma das alternativas da questão, verificou-se que o maior número de respostas se deu na alternativa “d”, com 38,24% das opções assinaladas, a qual indica que essa parcela de colaboradores não pensa em deixar o atual emprego por estarem satisfeitos com o presente trabalho.

No entanto, apreciando-se a totalidade dos dados pertinentes à questão direcionada ao desejo de evasão dos servidores, revelou-se que 50% dos colaboradores responderam “sim” à pergunta, ou seja, pensam em abandonar seu cargo (por motivos diversos) a fim de iniciarem um novo trabalho. Dos colaboradores que responderam “sim”, 11,76% estão se preparando para sair desse emprego; 29,41% eventualmente procuram outras oportunidades de trabalho; enquanto 8,83% disseram que pensam em sair desse emprego, mas ainda não se julgam preparados.

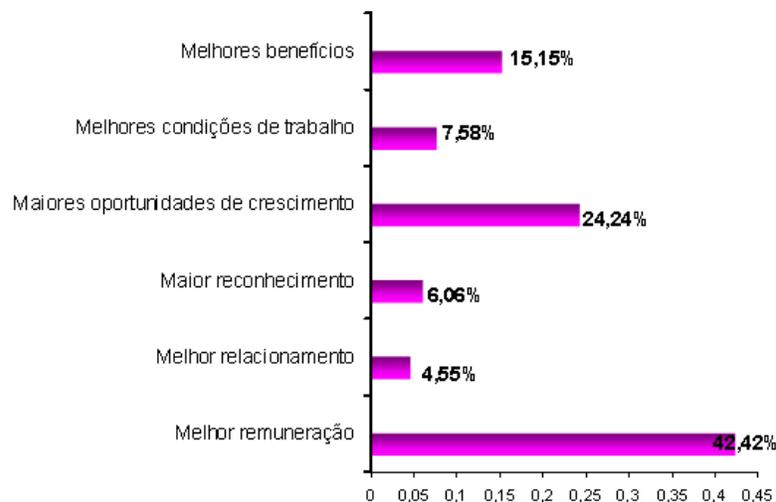
Tal evidência indica que metade do grupo de técnico-administrativos indagados pensa em largar a função atual na universidade para ingressar em uma nova organização, fato que sugere a existência de necessidades pessoais e/ou profissionais ainda não satisfeitas.

De acordo com as respostas atribuídas à outra questão da folha de questionários, os motivos que impulsionam o desejo de evasão são notados em duas circunstâncias predominantes: o anseio por receber melhores remunerações (primeiro lugar), e o desejo por obter maiores oportunidades de crescimento (segundo lugar).

Por conseguinte, somando-se os índices dos dois fatores de maior representatividade obtém-se um total de 66,66%, referente a 42,42% de colaboradores buscando melhor remuneração e 24,24% objetivando maiores oportunidades de crescimento.

Os fatores supracitados podem ser mais claramente elucidados a partir da leitura dos dados concernentes ao gráfico 10:

Gráfico 10 – Situações nas quais os servidores deixariam o trabalho na Universidade para ingresso em outra organização



Fonte: Dados de Pesquisa, 2015.

Na visão de Taylor (1911 *apud* HOWELLS, 1972, p. 64) “os trabalhadores querem de seus patrões,

antes de mais nada, altos salários; os patrões querem de seus empregados, antes de tudo, baixo custo de produção”. Com efeito, McGregor (1999, p. 101) infere que “o dinheiro é visto como o principal e maior motivador do comportamento humano”.

Nesse sentido, os dados evidenciados no gráfico acima indicaram que 42,42% dos técnico-administrativos estariam dispostos a ingressar em um trabalho capaz de ofertar uma remuneração superior à atual, enquanto 24,24% dos colaboradores inquiridos deixariam seu cargo para obter maiores oportunidades de crescimento.

Na realidade, a conquista dos objetivos de uma empresa está condicionada, em grande parte, à aplicação bem-sucedida de uma política salarial. (...) Portanto, uma boa política de salários significa um investimento que deve contribuir, indiretamente, para a consolidação dos objetivos da empresa, por meio de: mais satisfação pessoal dos funcionários; incentivos para melhorar; oportunidades justas para todos; reconhecimento do valor individual; tratamento equitativo; redução das áreas de atrito; melhor administração de pessoal; melhor controle. (RIBEIRO, 2006, p. 276).

A partir dos dados coletados na pesquisa, revela-se que o anseio de progredir na carreira profissional e de ser mais bem remunerado são desejos intrínsecos da grande maioria dos colaboradores, de modo que - mesmo estando latentes para alguns - tais aspirações podem emergir e impulsionar uma eventual evasão dos servidores insatisfeitos com a condição atual.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A fim de expor as principais constatações obtidas por intermédio da pesquisa, convém reiterar quais foram os objetivos almejados na realização desse estudo, ou seja, identificar quais os aspectos responsáveis pelo ingresso, permanência e evasão dos servidores técnico-administrativos na instituição pública investigada.

Com base nas evidências da pesquisa e com respaldo no referencial teórico do estudo, conclui-se que os 2 (dois) principais elementos que têm determinado o ingresso e a permanência dos servidores nesta instituição são a remuneração e a estabilidade.

No que tange ao desejo de evasão dos colaboradores, as estatísticas da pesquisa revelaram que a busca por melhores salários e a pretensão de ascender na vida profissional são anseios presentes no âmago de uma parcela significativa de servidores, fato que pode desencadear um possível abandono dos cargos atualmente ocupados na organização.

Analisando com maior profundidade os dados da pesquisa, obteve-se a constatação de que 75,76% dos colaboradores desempenham suas atividades com entusiasmo e que aproximadamente 3/4 dos servidores indagados consideram que o emprego na universidade tem contribuído para o alcance das suas metas, tanto no âmbito pessoal quanto profissional.

Através de uma apreciação sob a ótica de Frederick Herzberg, nota-se que os fatores insatisfacientes (higiênicos) estão presentes de forma mais preponderante no universo laboral dos servidores técnico-administrativos, haja vista que elementos materiais e estruturais, tais como remuneração, estabilidade e ambiente de trabalho apresentaram maior destaque nas respostas dos colaboradores. Com efeito, a assertiva acima pode ser elucidada na constatação de que a estabilidade no emprego e a remuneração foram indicadas

como as principais razões que determinam a permanência dos trabalhadores, fato que também coincide com as duas categorias de base da Teoria das Necessidades de Maslow. Quanto ao ingresso dos servidores, vislumbra-se que 83,33% dos inquiridos adentraram na instituição com o propósito de satisfazer esses dois elementos (remuneração e estabilidade).

Em termos gerais, observa-se que os fatores insatisfacientes têm sido mais observados por parte dos gestores, uma vez que as pesquisas evidenciaram uma ampla satisfação em termos materiais, a exemplo dos benefícios implementados (auxílio-alimentação e plano de saúde) e dos aumentos salariais aprovados pelo governo à época em que os dados foram coletados.

Ao revés do que ocorre na predominância dos fatores higiênicos, alguns aspectos ligados à motivação (fatores satisfacientes) têm indicado pouca atenção por parte dos gestores. Um dos elementos de destaque na pesquisa foi o fato de que 48,48% dos colaboradores não encontram espaço para ascender profissionalmente.

Partindo-se da premissa de que a possibilidade de progredir na carreira administrativa é um elemento crucial na conquista da motivação propriamente dita, vislumbra-se que o desejo de 24,24% dos colaboradores deixarem o seu cargo para obter maiores oportunidades de crescimento em outra organização pode ser considerado como indício de displicência organizacional para com os fatores motivacionais indicados por Herzberg.

Embora a pesquisa tenha revelado que a universidade atenda satisfatoriamente diversas necessidades funcionais, o fato é que 50% dos técnico-administrativos pensam em deixar seu emprego na universidade, de modo que os indícios apontam para razões de ordem remuneratória e de valorização profissional.

Por fim, vislumbra-se que há necessidades – além das fisiológicas – que perduram na vida dos servidores, acompanhando-os desde o seu ingresso na organização até sua evasão, determinando (ou não) sua permanência no emprego. A tônica evidenciada no estudo foi a questão salarial, a qual motivou a grande maioria dos servidores ao ingresso, e que ao mesmo tempo promove o perceptível desejo de evasão na instituição, uma vez que 70,59% dos colaboradores se mostra apenas parcialmente satisfeitos com o seu salário.

Sendo assim, nota-se que os objetivos gerais e específicos da pesquisa foram plenamente atendidos, revelando-se quais os fatores responsáveis pelo ingresso, permanência e desejo de evasão dos trabalhadores em uma instituição pública de ensino; além de instigar a realização de novos estudos acadêmicos no sentido de comparar esses mesmos fatores motivacionais com o resultado de outras organizações.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, D. et al. Representações Sociais de RH: um estudo exploratório com alunos de graduação. **Revista Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 19, n. 60, mar. 2012.

BERGAMINI, C. W. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1986.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Diário Oficial da União: República Federativa do Brasil**. Poder Executivo, Brasília, DF, 05 out. 1988.

BRASIL. Lei nº 8.112/1990: Regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União: República Federativa do Brasil**. Poder Executivo, Brasília, DF, 12 dez. 1990.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 9 ed. São Paulo: Manole, 2014.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GREGOLIN, M. R. P.; PATZLAFF, A. C.; PATZLAFF, P. M. G. Motivação para o trabalho e o comportamento humano nas organizações. **Emancipação**, Ponta Grossa, v. 11, n. 1, 2011.

HOWELLS, G. W. **Aspectos Humanos da Gerência**. Petrópolis: Vozes, 1972.

KINPARA, D. I.; LAROS, J. A. Clima organizacional: análise fatorial confirmatória de modelos de mensuração concorrentes. **Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 30, n. 1, mar. 2014.

LIMA, A.; SOARES, V. Desenvolvimento gerencial na administração pública do estado de São Paulo. **Revista Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 9, n. 17, jan./jun. 2013.

LOPES, T. V. M. **Motivação no Trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

MAGALHÃES, E.M.de et al. A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. **Revista de Administração Pública (FGV)**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 1, fev. 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, A. M.; PARCHAO, Y. A aprendizagem universitária pós-graduada e inserção profissional. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, Sorocaba, v. 17, n. 1, mar. 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MCGREGOR, D. **O Lado Humano da Empresa**. 3 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MOTTA, F. C. P.; BRESSE-PEREIRA, L. C. **Introdução à Organização Burocrática**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MURRELL, H. **Motivação no Trabalho**. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

NUNBERG, B. **Gerência de recursos humanos no setor público: lições da reforma em países desenvolvidos**. Brasília: ENA, 1998.

OSTI, A.; MARTINELLI, S C. Desempenho escolar: análise comparativa em função do sexo e percepção dos estudantes. **Revista Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 40, n. 1, mar. 2014.

PALUDO, A. **Administração pública**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2013.

PAZETO, A. E. Desafios da organização e da regulação da educação superior em Timor-Leste e a questão da capacitação institucional. **Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 56, set.2007.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, jul. 2011.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SILVA, A. S; NETO, A. Uma contribuição ao estudo da liderança sob a ótica weberiana de dominação carismática. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 6, dez. 2012.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

WEISS, R. **Max Weber e o problema dos valores: as justificativas para a neutralidade**

