

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

André Silvestri Schuh

A RELAÇÃO ENTRE A MOTIVAÇÃO E A ROTATIVIDADE NO  
EMPREGO:  
uma percepção dos funcionários da UERGS

Sapiranga  
2012

**André Silvestri Schuh**

**A RELAÇÃO ENTRE A MOTIVAÇÃO E A ROTATIVIDADE NO  
EMPREGO:  
uma percepção dos funcionários da UERGS**

**Trabalho de Conclusão de Curso de  
Especialização em Gestão Pública,  
apresentado a Secretaria de Educação a  
Distância como requisito parcial à obtenção  
do título de Especialista em Gestão Pública.**

**Orientador: Prof. Dr. Pedro de Almeida Costa**

**Sapiranga  
2012**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este estudo a minha mãe Roseli.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos os Professores, Tutores, secretários e funcionários do Polo de Sapiranga e Porto Alegre pelo excelente trabalho que executam, além de toda a atenção despendida a nós, alunos, que tanto necessitamos deste amparo e consideração. Agradeço a minha esposa Susy por todas as sextas-feiras que estive ausente enquanto participava dos Chats e pela companhia nas seguidas noites de estudo. Agradeço aos meus colegas que, apesar da distância, muito contribuíram para que esta etapa fosse finalizada e finalmente ao meu Professor Orientador, posto que contribuiu de forma significativa à formulação deste estudo.

## **EPÍGRAFE**

“A realidade é meramente uma ilusão apesar de ser uma ilusão muito persistente”.

Albert Einstein

## RESUMO

Trata-se de uma pesquisa exploratória, cujo tema motivação é apresentado como elemento de estudo, relacionado com a rotatividade de empregados na Universidade Estadual do Rio Grande do Sul - UERGS. O público-alvo envolve os técnicos administrativos e os docentes em atividade e desligados da Universidade. O estudo desenvolvido através da pesquisa *Survey* verifica que existe uma significativa relação entre a motivação e a permanência dos empregados na Universidade e comprova que quanto maior a insatisfação destes ante a sua perspectiva de crescimento e autorrealização no trabalho, maior o número de pedidos de demissão e conseqüente rotatividade de pessoal.

**Palavras-chave:** Motivação; Rotatividade de pessoal; Universidade.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>DEFININDO MOTIVAÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>TEORIAS MOTIVACIONAIS FUNDAMENTAIS</b> .....	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>CONCEITUANDO A ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS</b> .....	<b>19</b>
4.1	O CASO DOS MÉDICOS GENERALISTAS DE SÃO PAULO.....	20
4.2	O CASO DA INTER-RELAÇÃO: TRABALHO x ALTA ROTATIVIDADE .....	20
<b>5</b>	<b>MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	<b>22</b>
5.1	APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO .....	24
5.2	DESCRIÇÃO DO PÚBLICO-ALVO E AMOSTRA.....	26
5.3	VERIFICAÇÃO DO ÍNDICE DE ROTATIVIDADE .....	28
5.4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	32
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>38</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>40</b>
	<b>APÊNDICE</b> .....	<b>42</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Desde que foi criada pela Lei Estadual 11.646 de 10 de julho de 2001, a Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – UERGS tenta se firmar como uma das melhores Universidades Públicas do Estado do Rio Grande do Sul, não obstante, neste contexto figura a forma como foi instituída (Fundação Pública de Direto Privado), a forma como está estruturada (Vínculo direto com a Secretaria da Ciência, Inovação e Desenvolvimento Tecnológico) e o modo como se relaciona com seus funcionários (Estatuto e Regimento da Universidade x Consolidação das Leis do Trabalho).

Nesta linha de raciocínio, o fator motivacional – aquele pelo qual os funcionários se apoiam para buscar melhores condições de trabalho e segurança, se faz presente, também, na formação da Instituição, assegura Bergamini (1997), agindo através de questões ideológicas e influenciando este fator que por ventura poderá gerar uma das grandes situações problemáticas percebidas pelos gestores da UERGS: a rotatividade no emprego, tanto de Técnicos Administrativos quanto de Docentes.

Diante desta proposição, foi elaborado um problema de pesquisa, cuja relação entre a motivação e a rotatividade de empregados na Instituição é motivo de perquirição: existe relação entre a motivação e a rotatividade de empregados na Universidade Estadual do Rio Grande do Sul - UERGS?

Para colaborar com a investigação à resposta desta questão, algumas hipóteses foram levantadas, sendo a primeira, o fato de que a rotatividade de pessoal poderá afetar não só os colaboradores técnicos e docentes, mas toda a comunidade acadêmica; podendo vir a se transformar em um empecilho ao crescimento institucional; gerando custos com os vários pedidos de desligamentos e comprometendo a qualidade do serviço prestado.

Outra crença, é que poderia haver relação entre a falta de motivação e a demora de longos anos para a aprovação do Plano de Carreira Institucional, juntando a isso o fato do sucateamento dos equipamentos, a diminuição instituída por lei, no ano de 2011, em 20% nas receitas repassadas pelo Estado e a sobrecarga dos profissionais que seguidamente exercem



suas atividades além do que estipulado em suas atribuições legais, devido à escassez de profissionais concursados.

Estas informações denotam que a falta de motivação pode estar imamente relacionada ao elevado número de pedidos de desligamento e a constante reclamação através dos meios midiáticos sobre a falta de reconhecimento, descaso e esquecimento do Estado para com os empregados, informações facilmente encontradas junto ao Departamento de Recursos Humanos da Instituição e através de jornais, blogs ou veiculadas no e-mail institucional.

Para quiçá, contribuir com a resposta a esta questão, alguns conceitos, definições e pressupostos teóricos serão abordados. Estes conceitos, de certa forma, irão colaborar para a compreensão do tema que trata da Motivação dos funcionários, limitados à Abordagem Humanística da Administração, eles, também servirão como referência para o desenvolvimento do objetivo geral, cuja ideia é identificar se há relação entre a motivação e a rotatividade de empregados na UERGS e objetivos específicos como: apresentar a instituição identificando o público-alvo e amostra para a pesquisa; verificar o índice de rotatividade dos empregados da instituição e concluir de forma quali-quantitativa a relação existente entre a motivação e a rotatividade de empregados na Instituição de Ensino Superior.

Isto posto, e procurando uma justificativa para o tema de pesquisa, Robbins (2009) defende a ideia de que a motivação está associada a um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa orientados para o alcance de determinado propósito, podendo ser definida como o interesse de uma pessoa para a ação, sendo um impulso constante e de intensidade variável norteado para o alcance de um objetivo, voltado a uma necessidade ou um estado de satisfação.

Esta motivação é o combustível para o sucesso das ações e objetivos pretendidos por uma organização, seja ela pública ou não. Nesta ceara, a pesquisa sobre a motivação na instituição torna-se fundamental para que se possa quantificá-la e neste caso em específico relacioná-la a rotatividade de pessoal.

Trata-se de uma pesquisa até então nunca realizada na UERGS, apoiada por fundamentação teórica e que pretende explicar quali-quantitativamente a relação existente entre a motivação e a rotatividade de empregados.

Sua importância é de fator estratégico, pois, talvez, poderá possibilitar conhecer as causas que levam ao elevado pedido de desligamentos, comparado a outras instituições públicas de ensino superior e ao mesmo tempo quantificar o estado motivacional da força de trabalho. É uma oportunidade de quiçá expandir o conhecimento nesta área do comportamento organizacional, podendo ensejar em sugestões e até mesmo em correções na postura institucional que, por ventura, se descubram no desenrolar da pesquisa exploratória.

Academicamente, considera-se viável a pesquisa devido à facilidade no contato e distribuição dos questionários por meio eletrônico ou pessoalmente ao público-alvo, por requerer um investimento financeiro ínfimo e por estabelecer um cronograma de execução rápido.

Além do que, talvez, possa agregar valores muito maiores do que os financeiros à Instituição, na medida em que poderá fornecer uma visão da relação existente entre a motivação e a permanência ou não no emprego público, já que a rotatividade de empregados (turnover) é um entrave para a maioria das organizações, devido ao custo para o empregador, neste caso o Estado, com treinamento, seleção e outros gastos relativos à reposição de pessoal (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Em seguida, será apresentada uma revisão teórica do tema proposto, visando auxiliar a busca pela resposta à questão de pesquisa.

Posteriormente alguns artigos científicos serão expostos, servindo como antecedentes referenciais que comprovam a pertinência do tema proposto e, finalmente, através do desenvolvimento da pesquisa *Survey*, responsável pela coleta das informações, serão apresentadas respostas ao problema de pesquisa, analisadas de forma comparativa entre o referencial teórico e os dados coletados, cujas considerações finais encerram a ação.

## 2 DEFININDO MOTIVAÇÃO

O behaviorismo, ou estudo comportamental, adveio da evolução das pesquisas realizadas pela escola de Relações Humanas na década de 50.

O paradigma que se desencadeou a partir da experiência de Hawthorne<sup>1</sup>, que resultou na comprovação de que as relações humanas influenciam no desempenho e na produtividade, contribuiu para gerar uma vasta gama de modelos de análise desenvolvidos por renomados autores e que nos dias de hoje ainda são considerados referência quando se trata da busca por explicações sobre as influências comportamentais dos indivíduos, para com o seu grupo e para com as relações de trabalho (COSTA, 2011).

Diferentemente do setor privado, o ambiente onde se encontram os funcionários públicos possui características peculiares que produzem fatores típicos para estudo, mesmo com a parca quantidade de material científico para consulta na área, o pesquisador se depara com:

[...] as condicionantes normativas das relações entre administração e agente público; a natureza do produto do setor público (bens e serviços públicos); a dinâmica das atividades internas ao ambiente de trabalho; as relações pessoais, etc. (BERGUE, 2011, p. 130).

Dentre estas e outras condicionantes, como a estabilidade no cargo e as facilidades políticas, o gestor deve se apropriar dos conceitos racionais, humanistas, burocráticos, patrimonialistas, comportamentais, entre outros, para compreender os fatores motivacionais e quiçá estabelecer ações importantes para a satisfação dos indivíduos no desenvolvimento de suas funções laborais.

Para iniciar, em uma visão generalista das abordagens, pode-se considerar de acordo com a Psicologia: que a Motivação é um impulso que vem de dentro, isto é, que tem suas

---

<sup>1</sup> Estudo desenvolvido pelo National Research Council, em uma fábrica da Western Electric Company, situada no bairro de Hawthorne em Chicago nos Estados Unidos (CHIAVENATO, 2003).

fontes de energia no interior de cada um, sendo que os impulsos externos do ambiente são apenas fatores condicionantes nesta busca (BROXADO, 2001).

Já para os Behavioristas: o homem é um organismo passivo, governado por estímulos do ambiente externo, podendo ser controlado, manipulado através de um adequado direcionamento dos estímulos, levando a condição de motivação (BROXADO, 2001).

Segundo a Abordagem Cognitiva e Psicanalítica: o comportamento humano é determinado pela motivação do inconsciente e pelos impulsos instintivos (Id, Ego e Superego) sendo o Id inconsciente o responsável pela motivação, juntamente com o conflito da interação entre os três (BROXADO, 2001).

Para os Humanistas: os seres humanos são pessoas e se sentem como tal, sua abordagem deve ser holística e não pode ser reduzida à sua fisiologia, nem a um mero respondente a estímulos mecânicos ou cognitivos, muito menos a um campo de batalha de impulsos sexuais e agressivos (BROXADO, 2001).

Robbins (2000) define Motivação como a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual, voltado a um estado de satisfação.

Corroborando com esta ideia e aprofundando a busca por uma definição, Bergamini (1997, p.34) afirma que “quanto mais se aprofunda o estudo do comportamento motivacional humano, mais claramente se percebe que a motivação de cada um está ligada a um aspecto que lhe é muito caro [...]”, por isso Broxado (2001) entende que o impulso que tem suas fontes de energia no interior de cada pessoa e juntamente com a condicionante dos impulsos externos do ambiente, considera-se motivação.

Para esta pesquisa adota-se a abordagem dos Humanistas, posto que é a que mais se adequa à busca de uma referência que explicita o problema enfrentado, além de apresentar modelos estáticos, isto é, referem-se apenas ao conteúdo que motivam efetivamente as pessoas e que são orientados para os períodos do passado e do presente.

Na sequência, serão descritos alguns modelos teóricos que visam à explicação do comportamento humano, procurando identificar e caracterizar as influências dos fatores motivacionais, principalmente, no ambiente de trabalho, servindo tanto para o setor Privado quanto à esfera Pública que é o público-alvo de estudo.

### 3 TEORIAS MOTIVACIONAIS FUNDAMENTAIS

A compreensão do comportamento humano nas organizações, principalmente públicas, requer um estudo complexo e dinâmico, posto que a imprevisibilidade e a individualidade humana é deveras limitante para qualquer estudo científico. Neste contexto alguns pioneiros contribuíram relevantemente para esta compreensão e deixaram seus estudos e conclusões para nos orientar.

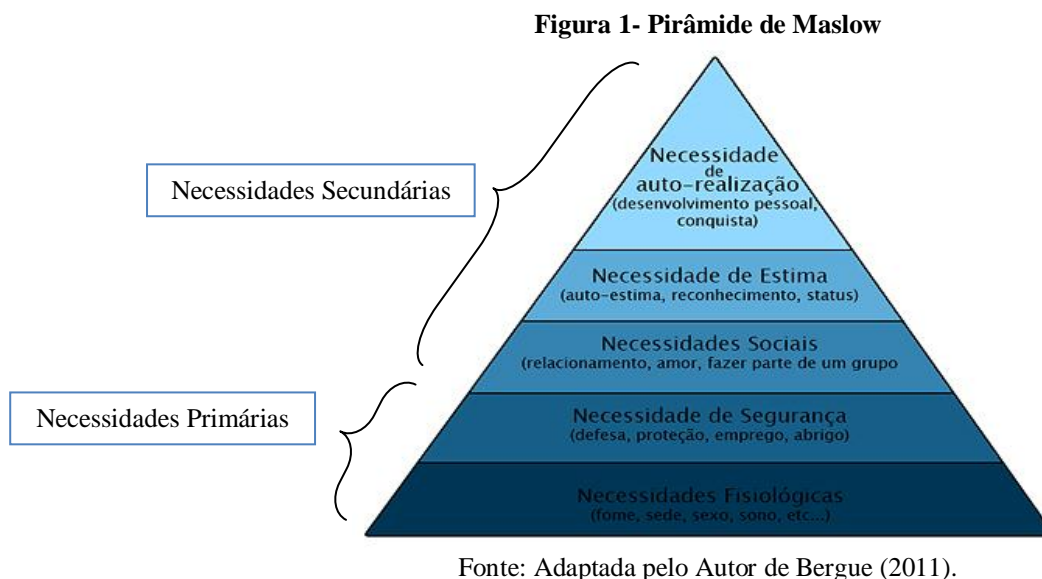
Existem diversos tipos de teorias motivacionais, neste trabalho serão apresentadas as que possuem maior familiaridade com o problema de pesquisa, como a teoria de Maslow, ou a dos dois Fatores de Herzberg e, além dessas, a Teoria da Expectativa (expectância) de Victor Vroom e a Teoria X Y de Douglas McGregor.

Inicialmente, Abraham Maslow alvitrou a ocorrência de uma hierarquia de necessidades humanas condicionantes do comportamento humano, cujos reflexos podem ser averiguados no ambiente de trabalho. Ele defende que o comportamento motivacional pode ser explicado por uma lista de necessidades humanas conforme a predominância, probabilidade e pela investida em satisfazê-las. Resumindo, as necessidades das pessoas obedecem a uma escala de valores a serem alcançados de acordo com uma ordem de prioridades.

As necessidades primárias estão relacionadas com a sobrevivência dos indivíduos, exigem satisfação periódica e repetitiva. Já as necessidades secundárias são desenvolvidas ao decorrer da vida e possuem uma complexidade maior, posto que dificilmente serão satisfeitas por completo, pois são inconstantes (CHIAVENATO, 2004).

Nota-se uma grande influência da escola Behaviorista nos pressupostos de Maslow, posto que a Administração científica, também se preocupava com as necessidades dos trabalhadores com relação a produção e a produtividade, porém esta preocupação era centrada tão somente nas necessidades fisiológicas dos indivíduos. Com a ruptura do paradigma clássico e a introdução da perspectiva Behaviorista ficou claro que a limitação das necessidades dos trabalhadores não estava limitada a este fator, mas também a necessidades superiores, como *status*, reconhecimento e autorrealização (BERGUE, 2011).

Essa hierarquia de necessidades pode ser melhor visualizada na figura abaixo:



Para exemplificar, as necessidades fisiológicas compreendem: a habitação, a alimentação, o descanso; já as necessidades de segurança envolvem: a estabilidade no emprego, a segurança física, os benefícios de saúde; de modo que as necessidades sociais estão apoiadas no amor, em estar contemplado em um grupo, em ser bem relacionado; ao passo que as necessidades de autoestima estão intimamente ligadas à ascensão na carreira, ao status social e, no topo da pirâmide, as necessidades de autorrealização, isto é, o reconhecimento do desenvolvimento total das competências e do potencial dos indivíduos.

A proposição de existência de uma hierarquia de necessidades significa, portanto, admitir que, no momento em que o indivíduo satisfaz razoavelmente uma necessidade (e tão somente em face disso), outra passa a assumir posição preponderante em sua motivação (outro elemento passe a motivar sua ação), exigindo a busca constante dos meios para satisfazê-la. Dessa forma, as pessoas tenderão a não buscar satisfazer necessidades de reconhecimento pessoal ou de status pessoal ou profissional se suas necessidades básicas (fisiológicas ou de segurança) não estiverem minimamente satisfeitas (BERGUE, 2011, p. 134).

Cabe ressaltar que existem limitações e aspectos negativos na hierarquização de tais necessidades, uma delas é a imprecisão de se estabelecer um limite para a definição dos níveis de cada necessidade, outro é a constante indefinição do padrão de necessidades prioritárias

para cada pessoa – subjetivismo, porém este modelo deduzido por Maslow serviu de subsídio para o desenvolvimento de outras teorias como a Teoria E.R.C. (Existência , Relacionamento e Crescimento ) de Clayton Alderfer e a Teoria dos dois fatores de Herzberg.

Neste continuum, Frederick Herzberg defende que a sua Teoria dos Dois Fatores envolve a compreensão do sentimento de satisfação do indivíduo no trabalho, partindo da análise estrutural do cargo e dos fatores que o integram. Bergue (2011, p. 135) corrobora com a ideia e assegura que “o contexto em que o cargo opera impacta, tanto quanto as propriedades do cargo, sobre o nível de satisfação do indivíduo no trabalho”.

Uma das diferenças da proposição de Herzberg para a Teoria de Maslow está na crença de que existem determinantes que respondem pela satisfação e outras que respondem pela insatisfação do trabalhador. Outra diferença é que:

Sustentado em pesquisa científica, Herzberg identificou determinados fatores relacionados às características do cargo, como vetores de satisfação do indivíduo no trabalho. A esses elementos denominou fatores motivacionais ou satisfacientes. De outra parte, identificou outro conjunto de fatores relacionados com as condições gerais do ambiente em que se insere o cargo, como fatores de natureza higiênica. Esses fatores de natureza higiênica não contribuem para aumentar o nível de satisfação do indivíduo, apenas garantem - em seu nível máximo - que o indivíduo não se sinta insatisfeito em relação ao trabalho (por isso denominados higiênicos ou insatisfacientes) (BERGUE, 2011, p. 135).

Concluindo esta análise, os fatores: higiênicos ou insatisfacientes podem ser considerados externos ao cargo, porém podem causar a insatisfação quando não atendidos, de outra forma, quando consentidos não motivam. Em uma empresa os fatores insatisfacientes podem ser reconhecidos como: limpeza no ambiente, nível de barulho, política. Já os fatores satisfacientes são inerentes ao cargo e possuem elementos distintos como: progresso na carreira, reconhecimento, a responsabilidade atribuída, observa-se que cada determinante é separada, isto é, não convivem em uma mesma dimensão.

Baseado neste modelo, o gestor poderá identificar os fatores intrínsecos e extrínsecos ao cargo, porém uma das suas limitações está na sua aplicabilidade junto ao serviço público, já que algumas medidas indicadas por Herzeberg para aumentar o nível de satisfação dos trabalhadores, como a rotação de cargos e a ampliação de tarefas são restritas sob o ponto de



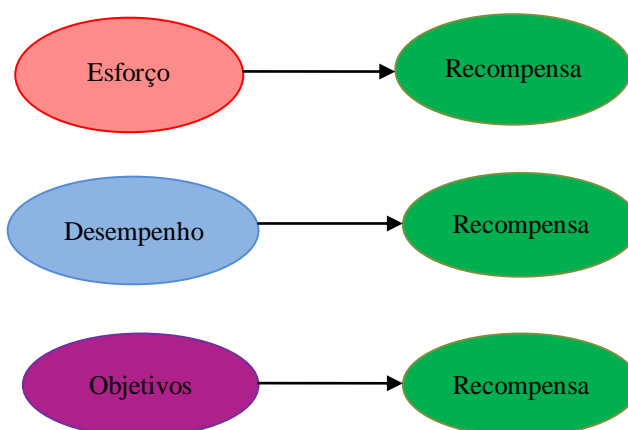
vista formal, podendo caracterizar desvio de função, além do que a metodologia aplicada limita-se ao seu modelo, sendo impreciso quando desenvolvido por outros (BERGUE, 2011).

Desenvolvida por Victor Vrom em 1964, a Teoria da Expectativa ou Expectância investiga a fundo à individualidade do ser humano, observando desejos, expectativas e vontades diferenciadas na relação de trabalho. Bergue (2007) explica que esta teoria defende: que o esforço para a ação de um indivíduo, em uma determinada tarefa, está relacionado aos resultados decorrentes desta ação e da percepção deste quanto à recompensa a ser adquirida.

Em termos práticos, um servidor tenderá a empreender maior esforço no desenvolvimento de uma atividade quanto maior for sua percepção de que no seu desempenho nessa atividade poderá ser melhor avaliado. E mais, que a boa avaliação de seu desempenho conduzirá à percepção de recompensas organizacionais (econômicas ou simbólicas, tais como pontuação para promoção na carreira, promoção para uma posição de chefia ou de assessoramento que importe a percepção de, por exemplo, uma função gratificada ou uma posição de maior *status*); [...] (BERGUE, 2011, p. 137).

Esta relação existente entre o esforço e o desempenho individual; entre o desempenho e a recompensa e entre a recompensa e os objetivos pessoais envolvem quatro determinantes que são os principais aspectos que o gestor deverá se apropriar para poder formular políticas de gestão de pessoas; a Figura 2 abaixo ilustra a relação entre as variáveis:

**Figura 2 - Relações Motivacionais**



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Destas relações nascem três componentes: a Valência, que é o esforço de uma pessoa para atingir uma recompensa; a Expectativa, que surge da crença que o desempenho das funções levará a determinada recompensa e, por último, a Instrumentalidade, que vincula cada objetivo alcançado a uma recompensa (SILVA, 2001).

Porém esta teoria não leva em consideração todos os fatores que influenciam a motivação, relegando a segundo plano fatores descritos por Maslow e, ademais, alguns autores consideram esta metodologia demasiadamente racional-mecanicista, posto que possui suas ações previamente calculadas e delimitadas.

Já, a Teoria X e a Teoria Y de Douglas McGregor assegura que existem duas abordagens de motivação e liderança: sendo que a primeira é a visão negativa da natureza humana, posto que o ser humano possui aversão ao trabalho, sendo naturalmente preguiçoso; a segunda, afirma que as pessoas são automotivadas, gostam de assumir desafios e responsabilidades, contribuindo para o desenvolvimento da organização por intermédio de iniciativas próprias.

A teoria X poderia muito bem ser confundida com os pressupostos de Taylor, posto que este não aceitava a ideia do trabalhador independente e criativo, mas controlado, supervisionado, auferido pela sua produtividade máxima e não pela sua capacidade de iniciativa. Por isso, McGregor<sup>2</sup> (1980 *apud* BERGUE, 2011, p. 140) quando lista alguns pressupostos da Teoria X, afirma que “a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição para que se esforce no sentido da consecução dos objetivos organizacionais. [...]”.

Em contraposição ao exposto anteriormente, a Teoria Y pressupõe que a interação entre as pessoas proporciona naturalmente a motivação, posto que com a satisfação das necessidades dos empregados no desempenho de suas funções, a autodireção e o autocontrole se tornam pressupostos do comprometimento do esforço voluntário para o alcance dos objetivos Institucionais. Nada mais natural do que o empregado utilizar a sua potencialidade de criar para sugerir medidas à solução dos problemas observados na Instituição, já que o controle, a punição ou a recompensa não são as únicas formas de incentivar os empregados,

---

<sup>2</sup> MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. São Paulo: M Fontes, 1980.

visto que um dos grandes objetivos da gestão empresarial é o pleno acolhimento das metas traçadas pela empresa em seu planejamento estratégico (BERGUE, 2007).

Analogamente pode-se concluir que a Teoria X aborda os pressupostos da Administração tradicional científica e clássica, enquanto que a Teoria Y seria a arte moderna da gestão de pessoas, suas limitações referem-se ao fato de que ambas as Teorias são excludentes entre si, além de não existirem evidências da universalidade dos pressupostos de cada Teoria (CHIAVENATO, 2003).

Dentre as Teorias Motivacionais mais célebres listadas anteriormente, define-se que Maslow em sua abordagem que estabelece uma divisão hierárquica das necessidades pessoais vinculadas a autorrealização e a motivação, melhor responde aos objetivos determinados pela pesquisa e servirá como referência principal para conceituar a conclusão do problema de pesquisa, pois Maslow<sup>3</sup> (1970 apud ROBBINS, 2009) percebe que para conseguir motivação se precisa entender em que nível de hierarquia a pessoa em estudo está atualmente e concentrar-se em satisfazer as necessidades daquele nível ou acima dele, já que a desmotivação estabelecida em algum degrau da pirâmide (Figura 1) levará a busca constante de alternativas para satisfazê-las.

---

<sup>3</sup> MASLOW, Abraham. *Motivation and Personality*. 2 ed. New York: Harper & Row. 1970.

#### **4 CONCEITUANDO A ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS**

Diversos pesquisadores procuram respostas para explicar os fatores que influenciam a permanência ou não dos empregados nas empresas, para esta pesquisa a correlação entre a motivação e a rotatividade (Turnover), é a questão.

Para conceituar a rotatividade de funcionários, Mobley (1992, p. 30) esclarece que a “suspensão da condição de membro de uma organização por parte de um indivíduo que recebia compensação monetária desta” pode ser considerado rotatividade.

Melo (2011) regra que a perda de pessoas significa perda de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e de domínio dos processos, perda de conexões com os clientes, de mercado e de negócios.

Nesta mesma seara Chiavenato (2004), afirma que grande parte da responsabilidade pela rotatividade nas empresas é da estrutura e cultura organizacional, que por sua vez são responsáveis pelas variáveis internas, como a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano e as condições físicas e psicológicas de trabalho.

Os autores supracitados que contribuiram para ilustrar os conceitos abordados são de extrema importância, pois irão subsidiar as colocações no decorrer da pesquisa, agindo como uma fonte segura para a compreensão do Tema e servindo como referência para embasar a conclusão que irá relacionar as hipóteses aos dados coletados e ao problema de pesquisa.

A seguir, será exposto um panorama de alguns antecedentes históricos, realizados através de pesquisas científicas, expostos em sínteses de artigos relacionados à motivação e a rotatividade.

#### 4.1 O CASO DOS MÉDICOS GENERALISTAS DE SÃO PAULO

Em uma pesquisa realizada no Município de São Paulo, no período de julho de 2004 a junho de 2005, para verificar a existência de correlação entre a satisfação no trabalho dos médicos generalistas do Programa de Saúde da Família e a rotatividade desses profissionais, verificou-se a hipótese positiva da existência de correlação entre as variáveis. “Os fatores de satisfação no trabalho que apresentaram maior correlação com a rotatividade forma capacitação, distância das unidades e disponibilidade de materiais para realizar o Trabalho” (CAMPOS; MALIK, 2008, p. 367).

Os dados foram coletados entre 36,2% dos profissionais existentes no Programa de Saúde da Família, correspondendo a 242 médicos generalistas.

Para tentar atenuar esta realidade, no Município de São Paulo foi constatada a necessidade de criação de um sistema de *accountability* das parcerias envolvidas com o Programa de Saúde da Família, melhorando a definição dos papéis de cada um na gestão dos recursos materiais, financeiros e de pessoal, focando na definição clara das metas, do ponto de vista dos resultados, possibilitando a avaliação do desempenho das instituições parceiras, contribuindo para o gerenciamento da rotatividade (CAMPOS; MALIK, 2008).

#### 4.2 O CASO DA INTER-RELAÇÃO: TRABALHO x ALTA ROTATIVIDADE

O artigo procura explicar a inter-relação da carga de trabalho e demais fatores de análise com a rotatividade sistemática em um ambiente sociotécnico de atendimento ao público de um posto qualquer de distribuição de combustível ao consumidor final.

O enfoque em ergonomia francófona no estudo da temática, articula três dimensões analíticas complementares: serviço de atendimento ao público; a discrepância entre trabalho prescrito - trabalho real, e os componentes físico, cognitivo e psíquico da carga de trabalho (FERREIRA; FREIRE, 2001, p. 176).

Participaram do estudo: oito frentistas do posto de abastecimento, com o seguinte perfil: sexo masculino; idade variando de 21 a 32 anos; a maioria com 1º grau completo e com a média de oito meses de tempo de serviço na empresa e trinta usuários do posto com o seguinte perfil: a maioria do sexo masculino e com nível superior de escolaridade, idade variando de 18 a 73 anos.

Os resultados fornecem um quadro preliminar para a compreensão da rotatividade de pessoal, contrapondo-se ao argumento institucional das empresas, sobre a inadaptabilidade dos funcionários à tarefa, enfatizando o papel multifuncional dos frentistas e a sobrecarga cognitiva exigida para o desempenho da função (FERREIRA; FREIRE, 2001).

Conforme os relatos das pesquisas, seguramente a motivação no trabalho é um fator determinante para a retenção dos profissionais nas empresas, posto que teoricamente um funcionário motivado não iria se aventurar em uma mudança para outra empresa, no caso uma incógnita, sabendo que terá que galgar e satisfazer, novamente, todas as suas necessidades secundárias já conquistadas.

A rotatividade, certamente possui uma relação estreita com a motivação, já que os estudos citados demonstram que os fatores como a remuneração, o reconhecimento, a relação interpessoal no trabalho e a previsão de ascensão na carreira, podem levar a dois caminhos: ao descontentamento, quando não correspondido os anseios do funcionário e conseqüentemente o seu pedido de desligamento da empresa ou, a motivação, quando satisfeitas as suas pretensões podendo, quiçá, reter talentos por muitos anos.

Cabe ressaltar que conforme o entendimento de Chiavenato (2004) não importa o tipo de empresa que está sendo pesquisada, pois os fatores que influenciam a rotatividade, como a cultura organizacional, a remuneração e a perspectiva de avanços na carreira estarão presentes nas instituições públicas ou nas empresas privadas.

Encerrada a fase teórica, inicia-se no próximo capítulo a ação da pesquisa propriamente dita, que irá descrever o método, apresentar a instituição, o público-alvo e a amostra, finalizando com a descrição dos resultados obtidos com a análise quanti-qualitativa dos dados e das informações levantadas.

## 5 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa *Survey* é a técnica a ser utilizada para desenvolver o método, posto que Babbie (1999, p. 86) afirma que “métodos de pesquisa *survey* facilitam a abertura da ciência. Já que a pesquisa *survey* envolve coleta e *quantificação* de dados, os dados coletados se tornam fonte permanente de informações”. Ela caracteriza-se pela perquirição direta dos indivíduos cujo comportamento se deseja conhecer através da descrição, explicação e exploração de suas variáveis.

Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quanti-qualitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados, Severino (2007, p. 123) explica que o registro e a análise do estudo dos fenômenos pesquisados, buscam identificar as suas causas, “seja através da aplicação do método experimental/matemático, seja através da interpretação possibilitada pelos métodos qualitativos”.

A interrogação do público-alvo, ou seja, a técnica de coleta de dados será realizada por questionário, definido por Severino (2007 p. 125) como “Conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos [...]”, contendo questões objetivas e descritivas, entregue de forma eletrônica por meio de e-mail ou pessoalmente pelo próprio pesquisador, cujo modelo encontra-se no Apêndice - A.

Quanto ao tempo, a coleta de dados referente ao problema de pesquisa, dar-se-á como corte-transversal, também chamado de *Survey Interseccional*, isto é, os dados serão coletados no período compreendido entre os meses de dezembro de 2011 e janeiro de 2012, uma única vez; Babbie (1999) defende que este modelo é adequado, já que inicia pela identificação da população relevante, logo após seleciona uma amostra de respondentes e finaliza com a observação dos possíveis efeitos comparando correspondentes que, no caso desta pesquisa, são os empregados que pediram demissão e aqueles que continuam empregados na Instituição, com a variável Motivação.

A tabulação dos dados coletados será estabelecida através de modelos matemáticos que irão explicitar os indicadores predeterminados pela escala hierárquica de Maslow, diante da impossibilidade de manter as causas constantes, admitindo todas estas causas, variando-as, registrando estas variações e procurando determinar no resultado final, que influências cabem a cada uma delas. Através destes modelos as informações serão relacionadas ao problema de pesquisa e deverão produzir os resultados necessários para a compreensão das hipóteses estabelecidas.

Primeiramente, a análise quantitativa dos dados fornecerá um indicador que deverá determinar o status motivacional da força de trabalho na instituição através do *Escalonamento Likert*<sup>4</sup>, posteriormente este indicador será comparado ao índice de rotatividade e descrito no capítulo de apresentação e análise dos dados, embasado pelo referencial teórico. Ao final, a relação existente entre eles será motivo de uma análise qualitativa, e apresentada na conclusão do trabalho.

A limitação desta ação ficará a conta de eventuais discrepâncias referentes à percepção que cada indivíduo possui acerca de si mesmo, devendo o fator subjetivo ser levado em consideração.

Já que o levantamento por questionário, de modo geral, apresenta uma visão estática do fenômeno estudado, não identificando tendências, muito menos mudanças estruturais, a análise da amostra irá requer um minucioso planejamento antes da coleta dos dados, pois está vinculada aos objetivos da pesquisa, por isso, não há como deixar de considerá-los, além do que, a amostra não é 100% representativa da população e conforme Babbie (1999, p. 114) “[...] é possível uma amostra representar erroneamente a população da qual é obtida, o pesquisador que usa métodos de amostragem enfrenta um perigo inevitável”.

Quanto aos questionários, é necessário que a alocação de recursos humanos, materiais e financeiros sejam levados em consideração, estando os mesmos vulneráveis a não respostas, devido principalmente ao não recebimento do mesmo, por caixa de e-mail lotada, exclusão do questionário e outros fatores inerentes ao tipo de metodologia escolhido.

---

<sup>4</sup> “O termo *escala Likert* é associado a um formato de pergunta frequentemente usado nos questionários de *survey*. Basicamente, mostra-se aos respondentes uma declaração e se pergunta se eles “concordam fortemente”, “concordam”, “discordam” ou “discordam fortemente” (BABBIE, 1999, p. 232).



## 5.1 APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

No dia 10 de julho de 2001, o Estado do Rio Grande do Sul autorizou o Poder Executivo a criar a UERGS, organizada sob a forma de Fundação Pública de Direito Privado, multicampi, com autonomia pedagógica, didática, científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, garantida a gratuidade no ensino de seus cursos regulares (Lei nº. 11.646).

A Universidade é formada atualmente por 07 Campus Regionais, divididos em 24 Campi municipais – Unidades – que oferecem cursos na área das Ciências Humanas, Ciências da Vida e do Meio Ambiente, Ciências Exatas e Engenharias, reservando cinquenta por cento de suas vagas para candidatos hipossuficientes e dez por cento para portadores de necessidades especiais.

Localização das unidades e cursos da UERGS – Janeiro de 2011:

### **Campus Regional I:**

Unidade em Cidreira: Pedagogia: Licenciatura; Ciências Biológicas: ênfase Biologia Marinha e Costeira; Ciências Biológicas: ênfase Gestão Ambiental Marinha e Costeira.

Unidade em Guaíba: Engenharia de Sistemas Digitais.

Unidade em Novo Hamburgo: Engenharia de Bioprocessos e Biotecnologia; Tecnologia em Automação Industrial; Engenharia em Energia.

Unidade em Porto Alegre: Administração: Sistemas e Serviços de Saúde; Administração: Gestão Pública.

### **Campus Regional II:**

Unidade em Bento Gonçalves: Engenharia de Bioprocessos e Biotecnologia.

Unidade em Caxias do Sul: Tecnologia em Agroindústria.

Unidade em Encantado: Tecnologia em Agroindústria.

Unidade em Montenegro: Licenciaturas em: Artes Visuais; Dança; Música; Teatro.

Unidade em São Francisco de Paula: Pedagogia: Licenciatura; Tecnologia em Gestão Ambiental.

Unidade em Vacaria: Tecnologia em Agropecuária Integrada; Tecnologia em Fruticultura.

**Campus Regional III:**

Unidade em Cruz Alta: Pedagogia: Licenciatura; Tecnologia em Agroindústria.

Unidade em Erechim: Tecnologia em Gestão Ambiental; Tecnologia em Fruticultura.

Unidade em Frederico Westphalen: Administração: Gestão Pública.

Unidade em Ibirubá: Tecnologia em Agroindústria.

Unidade em Sananduva: Tecnologia em Agroindústria.

**Campus Regional IV:**

Unidade em São Luiz Gonzaga: Tecnologia em Agroindústria; Tecnologia em Agropecuária Integrada; Pedagogia: Licenciatura.

Unidade em Três Passos: Tecnologia em Agroindústria; Tecnologia em Gestão Ambiental.

**Campus Regional V:**

Unidade em Cachoeira do Sul: Tecnologia em Agroindústria; Tecnologia em Agropecuária Integrada.

Unidade em Santa Cruz do Sul: Engenharia de Bioprocessos e Biotecnologia; Tecnologia em Horticultura.

**Campus Regional VI:**

Unidade em Alegrete: Pedagogia: Licenciatura.

Unidade em Bagé: Pedagogia: Licenciatura; Tecnologia em Fruticultura.

Unidade em Santana do Livramento: Tecnologia em Agroindústria.

Unidade em São Borja: Tecnologia em Agropecuária Integrada.

**Campus Regional VII:**

Unidade em Tapes: Tecnologia em Gestão Ambiental.

Para perorar, existe a administração central localizada no Centro de Porto Alegre, constituída pelo Gabinete da Reitoria, Superintendência de Planejamento, Pró-Reitorias de Administração, de Ensino, de Extensão, de Pesquisa e Pós-Graduação.

Considerada jovem dentre outras Universidades do Estado, porém demonstrando desde o início a sua importância para o desenvolvimento dos Municípios mais distantes e desprovidos de um ensino superior de caráter gratuito, atualmente contando com aproximadamente 2.100 alunos e 273 empregados (UERGS, 2011), que em seguida na descrição do público-alvo serão caracterizados conforme o Plano de Cargos e Salários da Instituição.

## 5.2 DESCRIÇÃO DO PÚBLICO-ALVO E AMOSTRA

Para esta pesquisa, o público-alvo compreende os ex-empregados da Instituição, não importando as variáveis como sexo ou idade, cujo desligamento se deu a pedido e os empregados ativos da UERGS, conforme a descrição da Tabela – 1, incluindo os Empregos em Comissão, devidamente registrados na Instituição de Ensino Superior e excluindo os professores temporários e estagiários.

**Tabela 1 - Lista de Empregos da UERGS**

<b>Empregos da Uergs</b>	<b>Quantidade de Empregados em 2011</b>
Professores	135
Assessor em Planejamento e Gestão	009
Assessor Jurídico	002
Assessor em Finanças	000
Assessor em Contabilidade	002
Assessor em Informática	001
Assessor em Biblioteconomia	006
Assessor em Obras	001
Assessor em Comunicação	001
Agente Administrativo	051
Motorista	007
Auxiliar de Serviços Gerais	054
Empregos em Comissão	004
<b>Total</b>	<b>273</b>

Fonte: Superintendência de Planejamento (UERGS, 2011).

Optou-se pelas exclusões, posto que a relação entre os fatores motivacionais estudados poderiam ser afetados pela variação do índice de rotatividade, que nestes casos é elevado, visto que o prazo legal de permanência na Instituição é de no máximo um ano para os professores temporários e dois anos para os estagiários.

A amostragem do Público-alvo é considerada aleatória e simples, posto que cada empregado da instituição ativo ou desligado possui a mesma probabilidade de ser escolhido para a amostra, uma única vez (KARMEL; POLASEK, 1974).

Babbie é categórico ao afirmar que:

a amostra deve fornecer estimativas úteis quanto às características daquela população. Não necessitam, contudo, ser representativas em todos os aspectos; representatividade, no sentido que tem para a amostragem, limita-se às características relevantes para os interesses substantivos da pesquisa (1999, p. 119).

O dimensionamento amostral será calculado de forma probabilística e proporcional a 25% do somatório da lista de empregados da UERGS, perfazendo um total de 68 funcionários, procurando abranger todos os tipos de empregos listados na Tabela 1.

A amostra dos empregados ativos determinará a quantidade da amostra dos ex-empregados, que será igual a 25% do valor determinado à primeira, totalizando 17 ex-funcionários.

Dentre a amostra de 85 indivíduos, considera-se, para esta pesquisa, aceitável um percentual estimado em 01% no número de profissionais que porventura estarão impedidos de responder aos questionários a serem enviados, devido a férias, faltas e outros fatores que impeçam o comparecimento dos empregados ao serviço, a margem de erro aceitável é menor do que 0,01% sendo que cada questionário será analisado para que não ocorra duplicidade nas respostas de um mesmo perquirido.

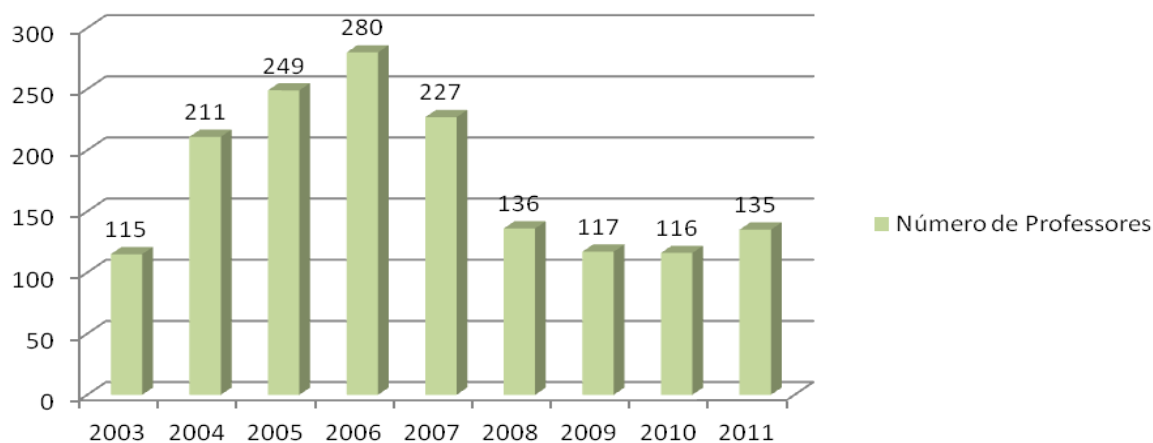
### 5.3 VERIFICAÇÃO DO ÍNDICE DE ROTATIVIDADE

Inicialmente, se estabelece o período compreendido entre janeiro de 2003 e dezembro de 2011, como lapso temporal referencial para a aferição e análise dos dados.

As informações anteriores ao ano de 2003 não foram consideradas, pois as contratações dos profissionais para compor a Instituição, em sua maioria, foram estabelecidas por um contrato emergencial, cujo prazo era determinado, até que uma determinação do Contador e Auditor Geral do Estado – CAGE exigiu a contratação dos empregados por concurso público.

A seguir, o Gráfico 1 irá ilustrar o número de professores vinculados à Instituição por ano, tanto esta informação quanto a quantidade de técnicos administrativos é imprescindível para subsidiar o cálculo da rotatividade do pessoal.

**Gráfico 1 – Quantidade de Professores por ano**



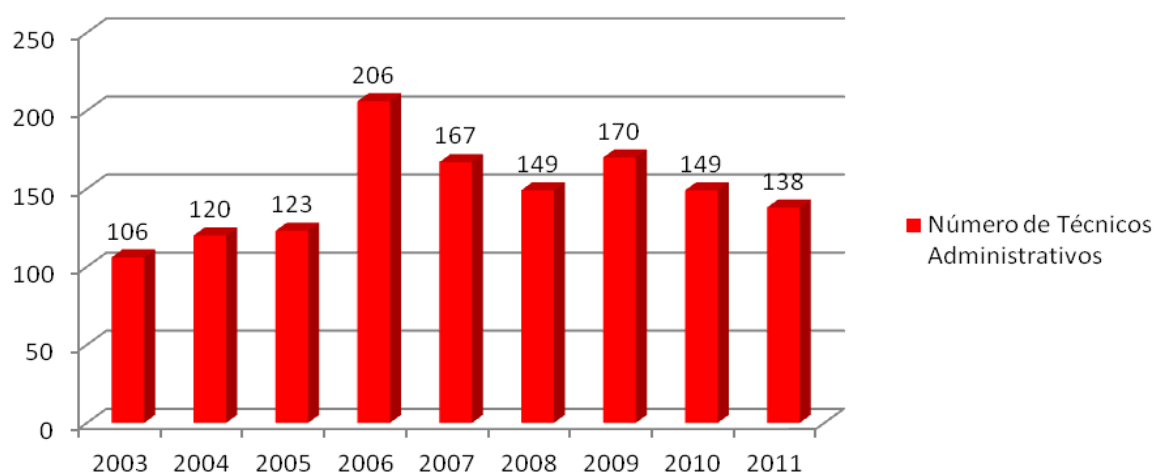
Fonte: (UERGS, 2011).

O Gráfico 1 demonstra a evolução anual dos desligamentos e das contratações dos Docentes, isto é, o número total de professores por ano se dá através do somatório das contratações, menos os pedidos de desligamento. Observa-se que a partir do ano de 2006 houve uma queda constante no número de profissionais, fato que acompanha a transição das

políticas públicas, primeiramente adotadas pelo Governador Olívio Dutra (Partido dos Trabalhadores) entre os anos de 2001 e 2003, sendo precedido pelo Governador Germano Rigotto (Partido do Movimento Democrático Brasileiro) entre 2003 e 2007 e finalizando com o Governo de Yeda Rorato Crusius (Partido da Social Democracia Brasileira) entre 2007 e 2011 .

Seguindo este mesmo padrão, o Gráfico 2 quantifica os técnicos administrativos por ano, seguindo os mesmo parâmetros do cálculo da quantidade de docentes anteriormente apresentado.

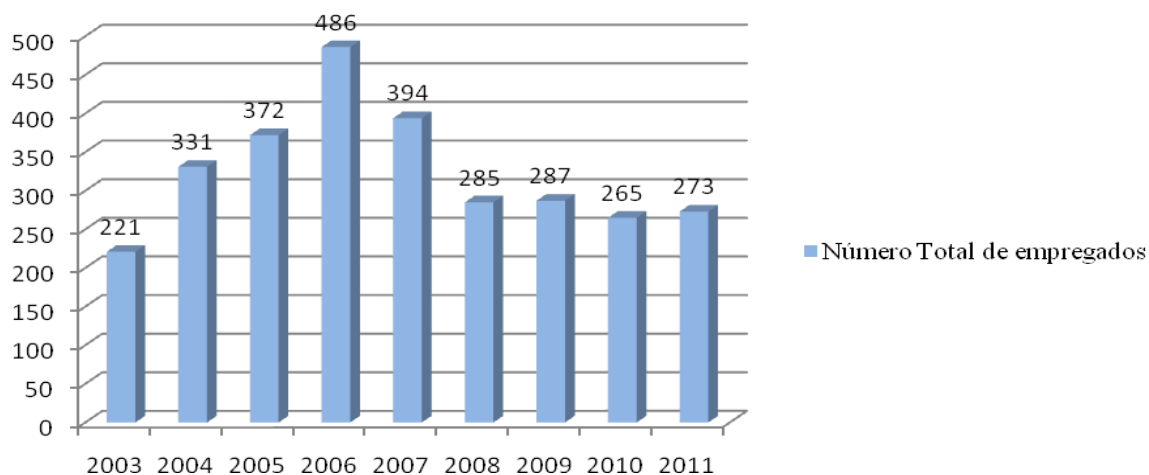
**Gráfico 2 – Quantidade de Técnicos Administrativos por ano:**



Fonte: (UERGS, 2011).

Comparado ao anterior, o Gráfico 2 apresenta uma maior constância quanto à quantidade de profissionais Técnicos e a sua relação: admissão x pedidos de desligamento. Deve-se considerar que o processo de contratação de Técnicos Administrativos possui um trâmite rápido, quando comparado ao dos Professores, o que pode levar há uma falsa impressão de que houve um número menor de desligamentos dos técnicos, posto que a reposição destes é rápida quando comparada a dos professores.

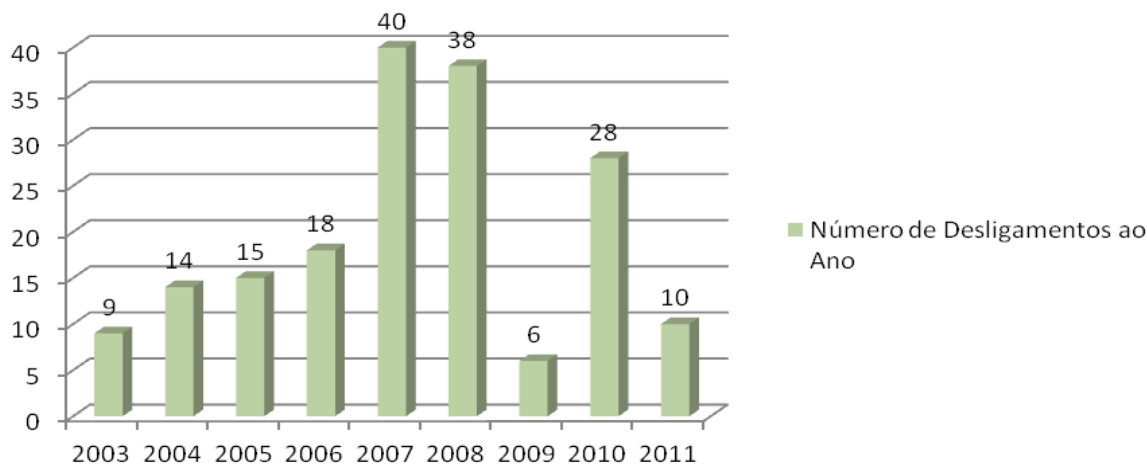
O Gráfico 3 agrega o somatório das duas categorias funcionais ao ano e ilustra perfeitamente a relação entre a quantidade de profissionais que permaneceram na instituição, que se desligaram e que foram admitidos no período estabelecido.

**Gráfico 3 – Quantidade Total de empregados por ano:**

Fonte: (UERGS, 2011).

No Gráfico acima, percebe-se um crescimento de 2003 até 2006 na quantidade de profissionais e sua retenção na instituição, a partir de 2006 os pedidos de desligamento já eram maiores que as admissões, fazendo com que a Universidade perdesse em quatro anos quase a metade de seu quadro de pessoal.

A seguir, o Gráfico 4 evidenciará o número de pedidos de demissão ao ano:

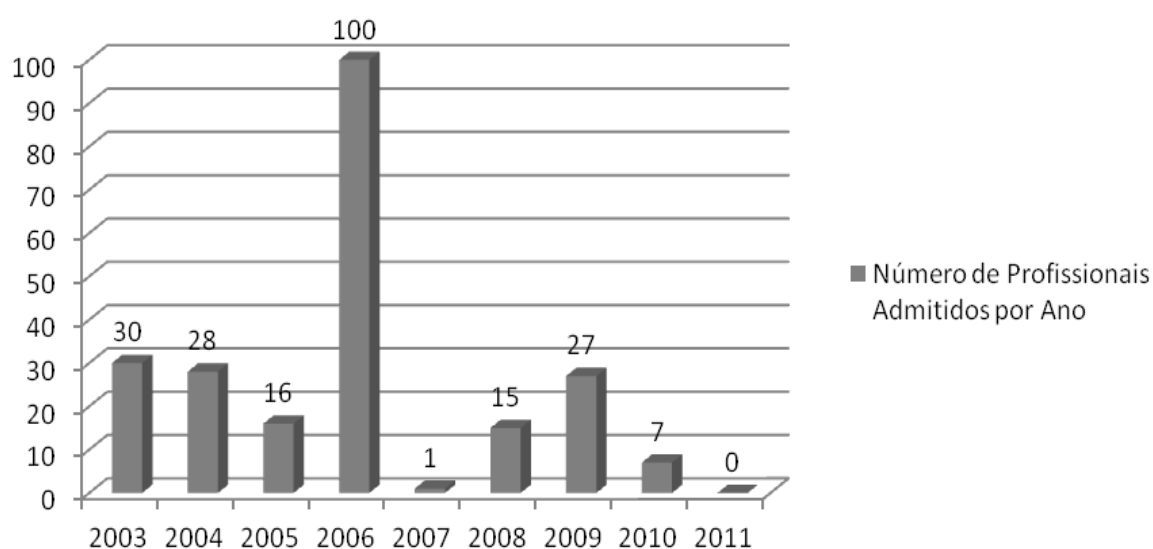
**Gráfico 4 – Número de pedidos de desligamento ao ano:**

Fonte: (UERGS, 2011).

Os dados comprovam uma tendência de aumento constante no pedido de desligamentos anuais, tendo seu ponto alto em 2008, com uma redução abrupta em 2009 e posterior continuidade em 2010.

O Gráfico 5 demonstra o número de profissionais contratados, admitidos na Instituição por ano.

**Gráfico 5 – Número de profissionais admitidos ao ano:**



Fonte: (UERGS, 2011).

Percebe-se que no ano de 2006 é que houve o maior incremento no número de contratações, isto se deve ao reflexo do concurso público que foi realizado no ano de 2005.

Para o cálculo do índice da rotatividade (**R**) será utilizada a seguinte fórmula:

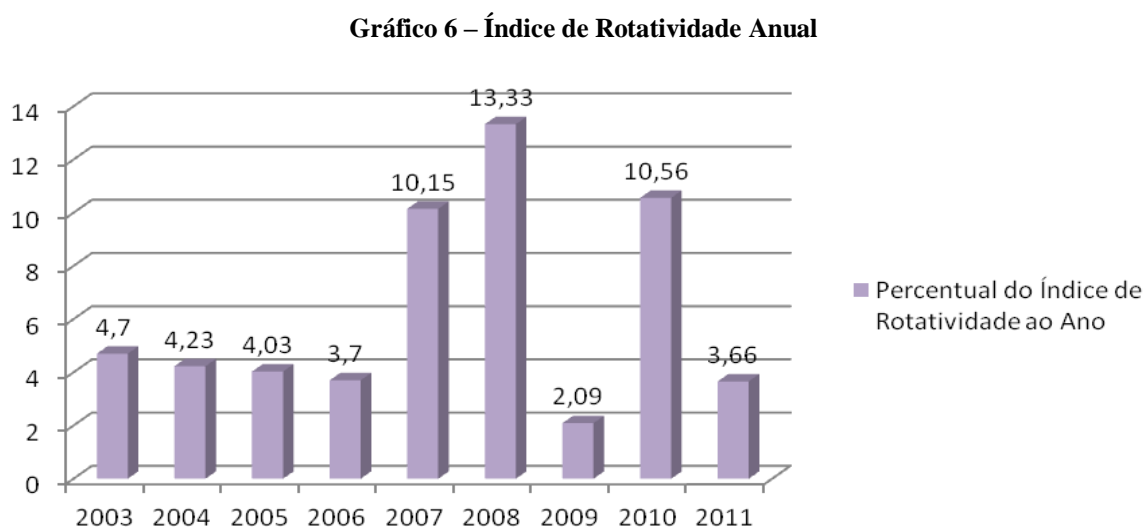
$$R = \frac{\text{Número de Desligamentos no Período}}{\text{Número Total de Empregados no Fim do Período}} \times 100$$

Observando-se a quantidade total de empregados da instituição, comparado a outras organizações e empresas, pode-se deduzir que a classificação do índice de rotatividade deverá obedecer o seguinte critério:



- Índice adequado para o período (ano); entre 1% e 2%.
- Índice ruim; de 3% a 4%.
- Índice crítico; acima de 5%.

O Gráfico 6 exibe o Índice de Rotatividade ao ano da Instituição de Ensino Superior.



Fonte: Elaborado pelo Autor.

O interessante, é que o índice de rotatividade demonstrado no Gráfico acima, é praticamente um espelho do número de desligamentos ao ano visto no Gráfico 4, isto é, os dados aferidos se comportam parecidamente e demonstram a perda do capital intelectual da instituição ao longo dos anos.

#### 5.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta dos dados através da distribuição dos questionários teve início em dezembro de 2011, estendendo-se até meados de janeiro do ano seguinte. Da amostra de 85 perquiridos, somente 80 questionários foram devolvidos, representando um retorno de 94%, o que leva a crer que provavelmente devido ao período de férias e ao curto prazo para a devolução dos

mesmos, a previsão de 99% de retorno esperado não foi atingida, fator que não compromete a pesquisa, porém aumenta o desvio padrão e diminui a representatividade da amostra.

Os envios por meio eletrônico, através do e-mail pessoal ou institucional da Universidade perfizeram um total de 20 questionários, sendo que 65 foram distribuídos pessoalmente pelo pesquisador, isto porque durante a coleta dos dados notou-se uma melhor recepção por parte dos pesquisados quando a entrega destes foi feita pessoalmente, talvez devido ao anonimato dos perquiridos, fato não possível na resposta por e-mail, já que o nome do emitente ficou gravado no e-mail recebido, permitindo facilmente identificar as respostas.

A lógica da medição e da associação das informações se dá, segundo Babbie (1999) com a aferição da variável motivação, exposta em uma escala pré-estabelecida, de acordo com o *Escalonamento de Likert* utilizado no questionário aplicado aos respondentes.

A Tabela 2 irá demonstrar como os dados levantados por meio dos questionários foram agrupados e selecionados, segundo os principais itens escolhidos para justificar a análise.

**Tabela 2 – Tabulação dos dados levantados pelos questionários**

<b>Item 1: Cargo</b>	Apoio técnico administrativo	Docente	
Número de empregados	<b>78</b>	<b>02</b>	
<b>Item 2: Tempo de Serviço</b>	Menos de 1 ano	De 1 a 3 anos	Mais de 3 anos
Número de empregados	<b>00</b>	<b>22</b>	<b>58</b>
<b>Item 3: Grau de motivação</b>	Desmotivado	Motivado	Muito Motivado
Número de empregados	<b>53</b>	<b>25</b>	<b>02</b>
<b>Item 4: Influência do ambiente de trabalho / Motivação</b>	Desmotivado	Motivado	Muito Motivado
Número de empregados	<b>02</b>	<b>77</b>	<b>01</b>
<b>Item 5: Influência do salário / Motivação</b>	Desmotivado	Motivado	Muito Motivado
Número de empregados	<b>48</b>	<b>32</b>	<b>00</b>
<b>Item 6: Influência da autoestima e realização pessoal / Motivação / Rotatividade</b>	Desmotivado	Motivado	Muito Motivado
Número de empregados	<b>72</b>	<b>08</b>	<b>00</b>
<b>Item 7: Número de empregados entrevistados que pretendiam sair da UERGS</b>	<b>55</b>	<b>69%</b>	

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Os sete Itens agrupados na Tabela supracitada, demonstram a distribuição das respostas por empregados. O item 1 verifica a abrangência do perfil dos perquiridos e faz correspondência com a pergunta número 1 dos questionários expostos no Apêndice A . Este item sinaliza que 97% responderam que pertencem ou pertenciam ao quadro de Apoio Técnico Administrativo da Universidade.

Já o item 2 faz alusão a pergunta 2 e informa que a maioria dos entrevistados, isto é 73%, pertencem ou pertenciam ao quadro efetivo da UERGS a mais de 3 anos, fato que contribuiu para a qualidade das respostas, dado que estes respondentes possuem uma opinião formada ao longo do tempo, tornando fidedigna as suas respostas, pois não foram elaboradas no calor da brevidade e dos acontecimentos momentâneos.

O item 3 pode ser considerado como de extrema importância à pesquisa, pois demonstra o grau de motivação da força de trabalho da Instituição, possuindo correspondência direta com a questão 3 e informando que 66% dos perquiridos se consideravam desmotivados à labuta devido há fatores que serão explicitados logo a seguir.

A influência do ambiente de trabalho na motivação foi aferida pelo item 4 e possui relação com a pergunta número 6. Quando questionados, 96% dos respondentes informaram que o ambiente de trabalho (fatores como limpeza, ergonomia, chefia, relação com os colegas) lhes deixava motivados, comprovando não ser este o motivo do descontentamento para com a Instituição e possível desligamento da mesma.

O item 5 ilustra a relação existente entre o salário e a motivação, este possui correspondência com a questão 7, que foi instituída justamente para auxiliar na compreensão dos motivos que levaram ao elevado percentual de empregados que se consideraram desmotivados, pois este item contabiliza 60% de respostas, confirmando a desmotivação com relação ao salário, fato corroborado também pelas respostas à questão descritiva número 9.

Dentre todos os itens, o número 6, que caracteriza a relação existente entre a autoestima e realização pessoal / motivação / rotatividade, é o mais complexo, posto que foi estabelecido a partir das respostas das questões objetivas 5, 8 e descritiva número 9. Inicialmente a questão 5 procurou comprovar a importância que a motivação possui sobre a influência direta na vontade de permanecer ou não na Instituição, a 8 correlacionou a hipótese

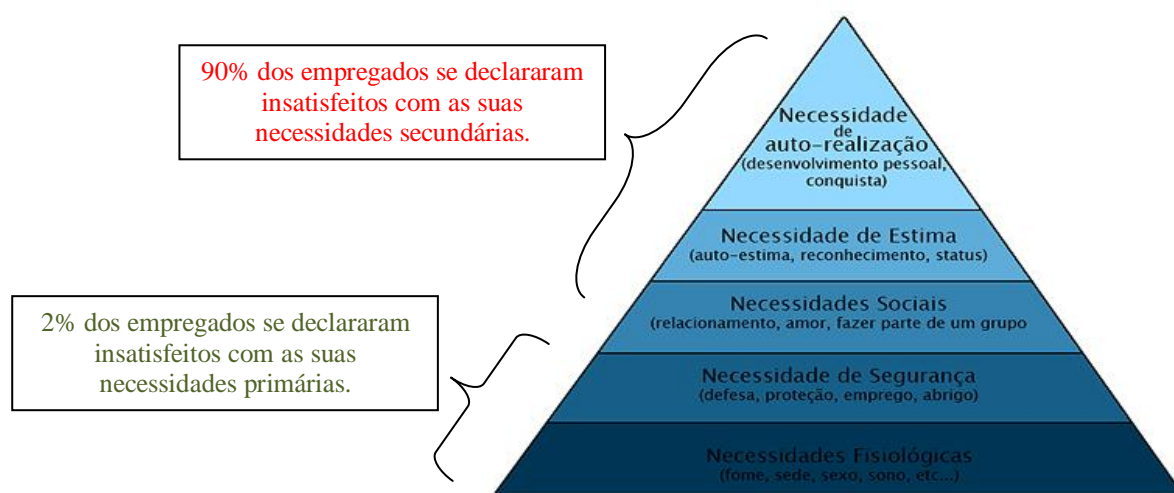
da perspectiva do crescimento profissional com a rotatividade e, a questão 9, permitiu conhecer a subjetividade das respostas sobre a relação existente entre a motivação e a rotatividade. Todas estas informações permitiram a ilação de que 90% dos entrevistados expuseram a predominância da falta de motivação por consequência dos seguintes fatores: falta de reconhecimento, por parte do Governo do Estado e da Instituição, do serviço prestado; falta de perspectiva de crescimento profissional; falta de incentivo profissional e valorização pessoal e salários defasados em relação às atribuições dos cargos.

Quanto a rotatividade, o item 7 que é estabelecido por uma média entre as respostas da questão 4 e 8, informou que 69% dos respondentes pretendiam sair da UERGS.

Os Itens 3, 6 e 7 corroboram com pressuposto de Maslow quanto ao comportamento motivacional e sua lista de necessidades humanas observáveis em sua pirâmide hierárquica, além do que Berge (2011) assegura que a satisfação das necessidades secundárias, isto é, aquelas que estão presentes significativamente no cotidiano laboral do indivíduo, quando não atendidas geram insatisfação e a consequente necessidade de mudança visando garantir a sua satisfação.

As variáveis que levaram a esta condição, podem ser melhor visualizadas junto a Pirâmide das Necessidades elaborada por Maslow e ilustradas na Figura 4.

**Figura 4 – Relação entre os empregados e suas necessidades na Pirâmide de Maslow**



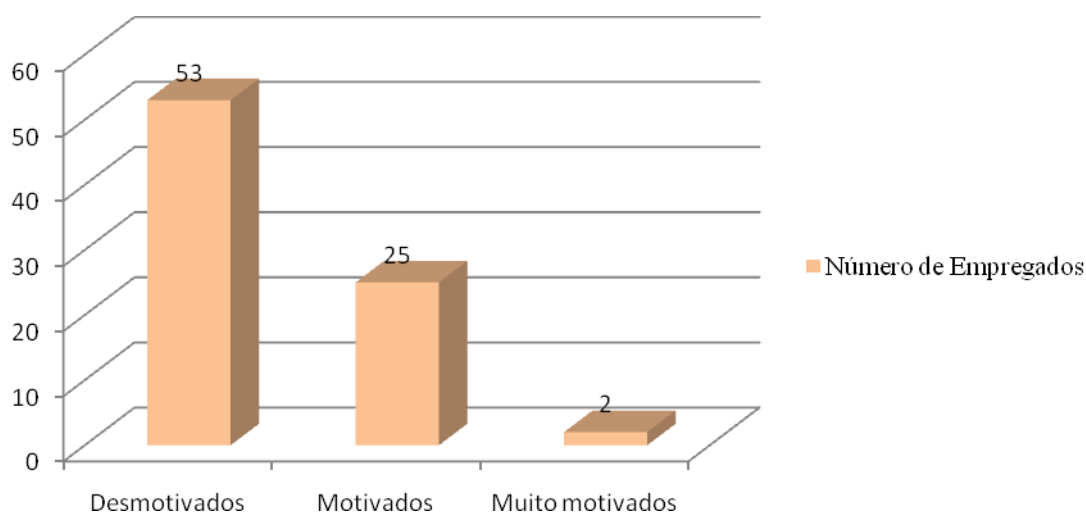
Fonte: Adaptada pelo Autor de Bergue (2011).

Como se pode notar, existe relação entre o índice de motivação por empregados e o percentual de empregados insatisfeitos com as suas necessidades secundárias – necessidades de estima e autorrealização – esta relação é influenciada pelo número de indivíduos que se declararam desmotivados por não possuírem uma previsão de novas conquistas, reconhecimento e maior desenvolvimento pessoal, seja por falta do plano de cargos e salários ou pela influência do baixo salário oferecido pela Instituição de Ensino Superior.

Outra variável observada, diz respeito às necessidades básicas, que devido ao baixo percentual de respondentes, se pressupõe estarem sendo plenamente atendidas, já que a maioria das respostas apontou que este fato não se manifesta com um fator para a falta de motivação ou para o desligamento da Instituição.

O índice de motivação por empregado, que é um dos principais indícios para a comprovação da relação existente entre as duas variáveis: Motivação e Rotatividade é demonstrado pelo Gráfico 7.

**Gráfico 7 – Índice de Motivação por empregado**

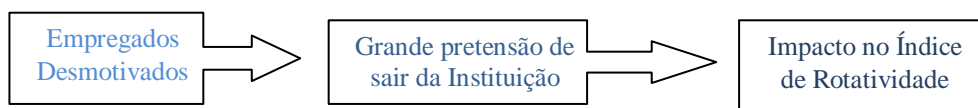


Fonte: Elaborado pelo Autor.

Pode-se observar que a diferença existente entre os empregados desmotivados é quase o dobro do número de motivados. Isto leva a crer que mais da metade dos entrevistados se declararam desmotivados para o trabalho e desejando sair da instituição.

Diante dos resultados, pode-se concluir que a quantidade de empregados desmotivados, é praticamente a mesma quantidade de empregados que desejavam sair da instituição, essa relação direta irá impactar no índice de rotatividade, formando uma tríade:

**Figura 5 – Relação entre a Motivação e a Rotatividade**



Fonte: Elaborado pelo Autor.

O esquema, ilustrado pela Figura 5 resume o comportamento observado na UERGS, que confirma a relação existente entre a motivação e a rotatividade, levando a crer que quanto maior for o número de empregados desmotivados, maior será a vontade que eles terão na procura de alternativas para suprir esta variável e, conseqüentemente, uma das principais alternativas encontradas será o pedido de desligamento da Organização que, por conseguinte irá impactar na Rotatividade do quadro de pessoal.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema de pesquisa discutiu a Motivação dos funcionários, limitados à Abordagem Humanística da Administração, procurando uma relação entre ela e a rotatividade de empregados na UERGS.

A legitimidade do estudo se deu a partir da apropriação do referencial teórico de diversos autores, que expuseram os seus paradigmas a respeito da Motivação e da Rotatividade dos funcionários e permitiram ao pesquisador observar que existe uma gama de fatores que interferem na motivação dos empregados, bem como uma variedade de classificações a respeito destes fatores, haja vista o exemplo da Pirâmide das Necessidades de Maslow.

Com o intuito de concluir este estudo, a pesquisa valeu-se de objetivos específicos que foram alcançados através da apresentação da instituição, identificação do público-alvo, amostra e verificação do índice de rotatividade dos empregados da instituição, finalizando com o conhecimento do índice de motivação da força de trabalho.

Este índice de motivação foi estipulado através da pesquisa *Survey*, que identificou por meio de questionários o número de ex-empregados e empregados da Instituição que se consideravam desmotivados e dispostos a deixá-la em busca da satisfação de suas necessidades secundárias como: reconhecimento e maior perspectiva de melhorias futuras, (BERGE, 2011).

As hipóteses levantadas no início da pesquisa previram uma relação entre a rotatividade e a falta de motivação dos empregados devido ao aumento dos gastos para com o desligamento e a contratação de novos empregados; a morosidade para a aprovação do Plano de Carreira Institucional, juntando a isso o fato do sucateamento dos equipamentos e a sobrecarga dos profissionais, devido à escassez de profissionais concursados. Esta relação pode ser confirmada pelo Índice de Rotatividade ilustrado pelo Gráfico 6 onde o percentual anual de rotatividade da Instituição ficou classificado entre ruim e crítico, sugerindo que existe a possibilidade da rotatividade influenciar significativamente nos gastos para a

contratação e o treinamento de novos funcionários, bem como gerando custos com os vários pedidos de desligamentos e comprometimento da qualidade do serviço prestado.

A pesquisa identificou através do objetivo geral que, segundo a amostra levantada por meio dos questionários de pesquisa, existe relação entre a motivação e a rotatividade de empregados na UERGS, já que a quantidade de empregados desmotivados é praticamente igual ao número de funcionários que desejavam se desligar da instituição.

Para perorar, a ação é o que nos motiva, o que nos faz querer mais e sem uma contrapartida para esta ação, pelo menos a esperada quando do início desta, não haverá motivação para seguir adiante e é aí que os problemas começam e neste momento é que os gestores devem perceber e buscar uma correção para tal demanda, antes que esta falta de motivação comprometa a qualidade do serviço prestado pelo Órgão Público.

Fica aqui, como sugestão, a possível adoção pela Instituição de um controle permanente do índice de motivação dos funcionários, que poderia ser incluído como um indicador na avaliação institucional anual, bem como, a adoção de um serviço interno de ouvidoria.

Outra sugestão seria a continuidade da pesquisa no sentido de apurar os dados das duas categorias profissionais separadamente (Docentes e Técnicos Administrativos), com o intuito de conhecer as peculiaridades de cada uma, já que esta separação existe efetivamente no âmbito administrativo e legal.



## REFERÊNCIAS

- BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de Survey**. Belo Horizonte: UFMG. 1999.
- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas Organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas. 1997.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2ª ed. Caxias do Sul: EDUCS. 2007.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de Gestão em Organizações Públicas: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul: EDUCS. 2011.
- BOHLANDER, G. SNELL, S. SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning. 2003.
- BROXADO, Silvio. **A Verdadeira Motivação na Empresa: entendendo a Psicologia organizacional e dicas para a motivação no dia-a-dia das empresas**. Rio de Janeiro: ABRH. 2001.
- CAMPOS, Cláudia Valentina de A; MALIK, Ana Maria. **Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família**. Rev. Ad. Pública, Abr. v. 42, n. 2, p. 347 – 368. 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus. 2003.
- COSTA, Silvia G. **Abordagem Humanista: a crença no poder das escolhas**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2011.
- FERREIRA, Mário César; FREIRE, Odaléa Novais. **Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista**. Rev. Adm. Contemporânea, Ago, v. 5, n. 2, p. 175 – 200. 2001.
- KARMEL, P. H.; POLASEK, M. **Estatística Geral e Aplicada para Economistas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas/MEC, p. 106 – 224. 1974.
- MELO, Itala. **Como calcular o Turnover (rotatividade)**. Disponível em: <http://www.umtoquedemotivacao.com/administracao/como-calculer-turnover-rotatividade/>. Acessado em: 06 mai. 2011.
- MOBLEY, William H. **Turnover: causas, consequências e controle**. Porto Alegre: Ortiz. 1992.
- RIO GRANDE DO SUL. **Lei nº. 11.646 de 10 de julho de 2001**.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva. 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2009.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23ª ed. São Paulo: Cortez. 2007.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. 1ª ed. São Paulo: Pioneira. 2001.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL – UERGS. **Universidade em Números 2011/02**. Disponível em: <http://www.uergs.edu.br/uploads/noticias>. Acesso em: 12 nov. 2011.

## APÊNDICE A

Modelos de questionário de pesquisa, enviado por meio eletrônico ou entregue pessoalmente à amostra da População-alvo:

<b>Este Questionário de Pesquisa é de preenchimento voluntário e parte integrante do Trabalho de Conclusão de Curso "A RELAÇÃO ENTRE A MOTIVAÇÃO E A ROTATIVIDADE NO EMPREGO: uma percepção dos funcionários da UERGS".</b>		
<b>As informações aqui declaradas são anônimas e não serão publicadas</b>		
<b>Por favor, marque com um X a sua resposta, obrigado.</b>		
1	Qual o seu cargo?	
<input type="checkbox"/>	Apoio Técnico Administrativo	<input type="checkbox"/> Docente
2	Há quanto tempo você é funcionário da UERGS?	
<input type="checkbox"/>	Menos de 1 ano	<input type="checkbox"/> De 1 a 3 anos <input type="checkbox"/> Mais de 3 anos
3	Indique o seu grau de motivação para o trabalho na UERGS:	
<input type="checkbox"/>	Desmotivado	<input type="checkbox"/> Motivado <input type="checkbox"/> Muito motivado
4	Você pensa em sair da UERGS?	
<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Não
5	Que importância você atribui em relação a sua motivação e a permanência na UERGS?	
<input type="checkbox"/>	Não tem importância	<input type="checkbox"/> Importante <input type="checkbox"/> Muito importante
6	O seu ambiente de trabalho (infraestrutura, chefia e colegas) lhe deixa:	
<input type="checkbox"/>	Desmotivado	<input type="checkbox"/> Motivado <input type="checkbox"/> Muito motivado
7	O seu salário lhe deixa:	
<input type="checkbox"/>	Desmotivado	<input type="checkbox"/> Motivado <input type="checkbox"/> Muito motivado
8	Com a aprovação do Plano de Carreira, você ainda pensaria em sair da UERGS?	
<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/> Não
9	Descreva brevemente o que poderia aumentar a sua motivação para a permanência na UERGS:	

<b>Este Questionário de Pesquisa é de preenchimento voluntário e parte integrante do Trabalho de Conclusão de Curso "A RELAÇÃO ENTRE A MOTIVAÇÃO E A ROTATIVIDADE NO EMPREGO: uma percepção dos funcionários da UERGS".</b>		
<b>As informações aqui declaradas são anônimas e não serão publicadas</b>		
<b>Por favor, marque com um X a sua resposta, obrigado.</b>		
1 Qual era o seu cargo?	<input type="checkbox"/> Apoio Técnico Administrativo	<input type="checkbox"/> Docente
2 Quanto tempo você foi funcionário da UERGS?	<input type="checkbox"/> Menos de 1 ano	<input type="checkbox"/> De 1 a 3 anos <input type="checkbox"/> Mais de 3 anos
3 Indique o seu grau de motivação para o trabalho na UERGS:	<input type="checkbox"/> Desmotivado	<input type="checkbox"/> Motivado <input type="checkbox"/> Muito motivado
4 Você pensava em sair da UERGS?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Não
5 Que importância você atribui em relação a sua motivação e a saída da UERGS?	<input type="checkbox"/> Não tem importância	<input type="checkbox"/> Importante <input type="checkbox"/> Muito importante
6 O seu ambiente de trabalho (infraestrutura, chefia e colegas) lhe deixava:	<input type="checkbox"/> Desmotivado	<input type="checkbox"/> Motivado <input type="checkbox"/> Muito motivado
7 O seu salário lhe deixava:	<input type="checkbox"/> Desmotivado	<input type="checkbox"/> Motivado <input type="checkbox"/> Muito motivado
8 Com a aprovação do Plano de Carreira, você sairia da UERGS?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
9 Descreva brevemente o que poderia aumentar a sua motivação para a permanência na UERGS:		