

MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO E PROPENSÃO À EVASÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: A CARREIRA DE PROFESSOR NO MUNICÍPIO DE TOLEDO, PARANÁ

MOTIVATION, SATISFACTION AND PROPENSITY TO EVADE PUBLIC
SERVICE: A TEACHING CAREER IN THE CITY OF TOLEDO, PARANÁ

Sandro Rafael de Azevedo¹

Wanderson Dutra Gresele²

Silvana Anita Walter³

RESUMO: A presente pesquisa teve, no ambiente de estudo, os servidores públicos que ocupam cargo de professor no município de Toledo-PR, como o foco de traçar os fatores que afetam a motivação destes colaboradores e como o grau de insatisfação gera interferências na intenção de evasão. Logo, teve como objetivo analisar os fatores que afetam a motivação, a satisfação e a intenção de evasão nos servidores públicos municipais que ocupam cargo de professor de ensino fundamental no município de Toledo-PR. O estudo foi realizado a partir de dados coletados através da entrega de um questionário elaborado para os professores do setor público municipal. A pesquisa demonstrou uma relação direta entre os índices de satisfação, intenção de evasão e os seguintes fatores: faixa de remuneração, quadro de carreira, atribuições da função e com a percepção à incentivos de formação. Os servidores altamente insatisfeitos, em sua totalidade, mostram ações de intenção de evasão em um curto período de tempo (até seis meses) em relação à data da pesquisa. O artigo espera contribuir para o acervo de literatura a respeito de satisfação e motivação, em especial no serviço público, visto que é uma questão de alta importância para a gestão pública nacional.

PALAVRAS-CHAVE: serviço público; gestão de pessoas; satisfação; motivação; evasão.

ABSTRACT: The present research had in the study environment the public servants who occupy the position of professor in the city of Toledo-PR, as the focus of tracing the factors that affect the motivation of these collaborators and how the degree of dissatisfaction generates interferences in the intention of evasion. Therefore, it aimed to analyze the factors that affect motivation, satisfaction and the intention to drop out of municipal public servants who occupy the position of elementary school teacher in the municipality of Toledo-PR. The study was carried out based on data collected through the delivery of a questionnaire designed for teachers in the municipal public sector. The research showed a direct relationship between satisfaction rates, intention to drop out and the following factors: salary range, career status, job assignments and the perception of training incentives. The highly dissatisfied servants, in their entirety, show actions of intent to evade in a short period of time (up to six months) in relation to the date of the survey. The article hopes to contribute to the literature collection regarding satisfaction and motivation, especially in the public service, since it is a matter of high importance for national public management.

KEYWORDS: public service; people management; satisfaction; motivation; evasion

1

Orcid:

2

Possui graduação em Administração pelo Centro Técnico-Educacional Superior do Oeste Paranaense (2007) e mestrado em Administração pela Universidade Federal do Paraná (2011). Atualmente é professor assistente da Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-5002-6909>

3

Doutora em Administração pela PUCPR - Curitiba. Mestra em Administração: Gestão Moderna de Negócios, pela FURB - Blumenau (SC). Especialista e Graduada em Administração pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). Atua na linha de pesquisa de Estratégia e Sustentabilidade (UNIOESTE).
Orcid:

1 INTRODUÇÃO

No século XXI, em decorrência da globalização e do surgimento de novas tecnologias, a pressão exercida pelas organizações sobre seus colaboradores em busca por melhores resultados é cada vez mais evidente (GIL, 2001). No setor público, a realidade não é diferente.

A exigência por mão de obra com alta qualificação é suprida através do recrutamento por meio de concursos públicos. O desenvolvimento de capacidades internas necessárias para estes funcionários posterior ao recrutamento, porém, muitas vezes é deixado a desejar, contrariando a necessidade de melhorias na qualificação destes colaboradores (RIBEIRO, 2018).

Nesta conjuntura, os níveis exigidos dos colaboradores em termos de criação, conhecimento e inovação vêm se tornando cada dia mais elevados. Fatores que eram antes pouco abordados, tais como a insegurança, o medo, as ameaças, o stress e a desconfiança no setor, tornaram-se cada vez mais presente no cotidiano dos trabalhadores (PAIVA, GOMES, HELAL, 2015).

A educação é considerada como o principal alicerce de uma sociedade bem desenvolvida (RIBEIRO, 2018). A Lei Federal nº 9.394, publicada no diário oficial em 20 de dezembro de 1996, também conhecida como Lei de Diretrizes e Bases para Educação, estabeleceu diversas normas orientadoras nesta área, entre elas o aumento no grau de formação mínima exigida dos seus profissionais.

Foi apenas uma década depois, porém, em 2007, que a valorização do profissional docente passou a ser tema de discussão da legislação brasileira, com a criação do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e, subsequentemente, com a criação da Lei Federal nº 11.738 (BRASIL, 2008), que estabeleceu o piso salarial nacional mínimo para professores.

O salário, no entanto, é considerado apenas umas das variáveis que envolvem a remuneração de um serviço prestado. O retorno recebido por um funcionário a respeito de seu trabalho vai além das garantias monetárias, envolvendo também como ele percebe-se na carreira e na hierarquia existente e sua percepção a respeito do retorno que seus serviços dão para ambiente ao seu redor. A teoria motivacional compreende estes e outros fatores como motivadores para a permanência de um colaborador em sua área, em seu cargo e em sua organização (GIL, 2001).

Compreender e classificar com mais exatidão os fatores que motivam estes profissionais a permanecerem na carreira é de suma importância para encontrar soluções e elaborar planos que colaborem com o funcionamento efetivo e melhoria do setor de educação pública no país. Uma gestão efetiva busca definir os problemas e seus motivadores para então trabalhar em soluções e melhorias (MARIANI, 2005; DIÓGENES, 2016).

Uma pesquisa realizada pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (2018) atestou que o vínculo entre o profissional rea-

lizador e a qualidade do ensino deve ser o foco principal para ações de desenvolvimento de uma nação. O estudo defende que a educação tem capacidade para extinguir as constantes desigualdades socioeconômicas de um país.

O profissional docente, sendo o maior mediador e o grande responsável pelo sucesso do setor educacional, tem a estabilidade de sua carreira como de vital importância para a qualidade de ensino (BID, 2018).

Apesar da criação da Lei Federal nº 11.738 (BRASIL, 2008) ter sido considerada uma vitória pela classe docente, a remuneração oferecida era e ainda é considerada baixa quando comparada à de outras profissões, principalmente levando-se em conta as condições de trabalho muitas vezes precárias e danosas. Estes fatores fazem com que a busca por esta carreira caia a cada ano, bem como suba o nível de evasão (GREGORY *et al.*, 2018).

Segundo Klein e Mascarenhas (2015), um grave problema enfrentado pela gestão pública é o baixo índice de satisfação e o elevado nível de evasão dos colaboradores no serviço público. No setor educacional, este problema torna-se um agravante quando se tem em foco a importância do profissional docente para a qualidade da educação para a nação e o elevado nível de burocracia e o custo envolvido na substituição deste profissional (DIÓGENES, 2016).

Mostra-se necessário, portanto, compreender e elencar os fatores que possam afetar a evasão e a satisfação nessa carreira, possibilitando a elaboração e implementação de estratégias mais eficazes de gestão dessa e de outras carreiras públicas no Brasil (KLEIN; MASCARENHAS, 2015).

Através de consultas a bancos de pesquisas, ou seja, SPELL (*Scientific Periodicals Electronic Library*), SCIELO (*Scientific Electronic Library Online*) e Portal de Periódicos da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), é possível notar que os estudos relativos à satisfação e motivação em carreiras públicas são em menor número e a grande maioria dos existentes ainda se deleita sobre questões puramente teóricas e revisão de literatura da área, com poucos estudos de caso (FRANK; LEWIS, 2004).

O estudo aqui realizado serve de modelo para pesquisadores de outras localizações e áreas de pesquisa, inclusive servindo como uma base de dados verídica e relevante para tomadas de ação em âmbitos maiores, como governos municipais e estaduais.

Objetiva-se, portanto, com este trabalho analisar os fatores que afetam a motivação, a satisfação e a intenção de evasão nos servidores públicos municipais que ocupam cargo de professor de ensino fundamental no município de Toledo-PR, respondendo a seguinte pergunta: **quais fatores afetam os índices de motivação e satisfação de funcionários públicos na carreira de professor no ensino fundamental no município de Toledo-PR?**

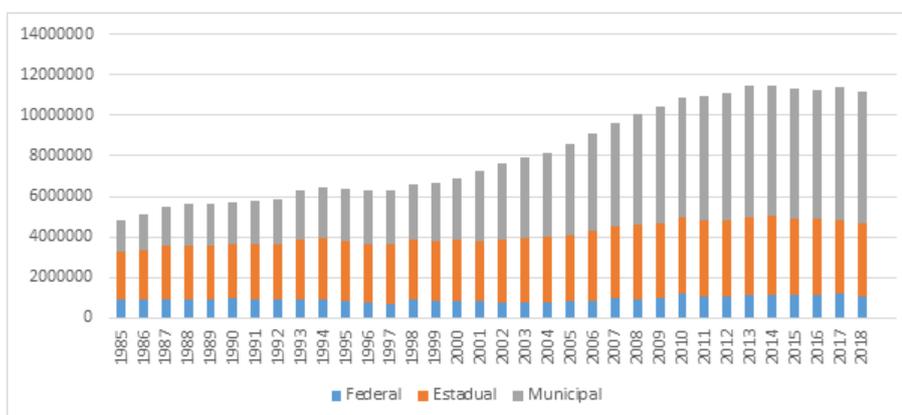
2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS E SERVIÇO PÚBLICO

Os últimos 20 anos foram marcados pelo acelerado crescimento econômico e, conseqüentemente, por uma busca de colaboradores mais bem capacitados (GREGORY *et al.*, 2018). No setor público, este fato torna-se mais evidente principalmente a partir de 2003, o que justifica-se pelo aumento expressivo no número de editais para concursos públicos (JOSÉ JÚNIOR; NOGUEIRA, 2011).

Um estudo realizado por Diógenes (*et al.*, 2016) apontou que, a partir de 2016, houve uma expansão no quadro de pessoal da administração pública brasileira, como pode ser visualizado no Gráfico 01. No entanto, as estratégias de gestão de pessoas e a estrutura física dentro dos órgãos públicos, em sua maioria, não conseguiram acompanhar este crescimento exponencial, acarretando em diversos problemas, tais como o aumento de colaboradores insatisfeitos, desmotivados e pedidos de demissões voluntárias (DIÓGENES, 2016).

Gráfico 01 – Número de Servidores Públicos no período de 1985 a 2018.



Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados disponíveis no Atlas do Estado Brasileiro, desenvolvido pelo IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), 2019.

De acordo com Ferreira e Freire (2001), estes problemas influenciam negativamente o funcionamento e a produtividade do serviço público, pois, além da “quebra” do fluxo de trabalho, devido às demissões voluntárias e das quedas de produtividade por parte dos colaboradores que permanecem devido às situações percebidas, ainda existem os altos custos envolvidos na contratação de novos profissionais qualificados, muitas vezes sendo necessária a elaboração de um novo processo seletivo.

Estudos sobre motivação, principalmente no âmbito das organizações públicas, não são abundantes, carecendo, principalmente, de pesquisas empíricas e com estudos de caso, não apenas teóricas. Há, na literatura internacional, uma preocupação acadêmica mais abundante sobre o assunto. Estudos internacionais, como os de Caillier

(2011), Buelens e Van den Broeck (2007), Perry (1996; 2000), Perry e Hondeghem (2008), Vandenabeele (2007; 2008) e Vandenabeele e Schott (2020), por mais que apresentem suas divergências e diferentes olhares para a motivação no serviço público, chegam a um ponto em comum ao confirmarem empírica e teoricamente que a intenção de deixar uma organização é menor em grupos de servidores mais satisfeitos e com maior motivação para o serviço público.

No cenário nacional, autores como Campos (2005), Machado (2003) e Klein e Mascarenhas (2015) apresentam grande semelhança com a literatura internacional sobre a relação lógica entre motivação, satisfação e permanência na organização. Há, ainda assim, questões mais complexas e necessárias que carecem verificação, que tratam não só de afirmações genéricas, mas também de pontos mais específicos que possam auxiliar na compreensão de fenômenos em casos particulares que, por sua vez, refletem o funcionamento do setor público em escalas maiores.

2.2 MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO E EVASÃO

Apesar de ser uma palavra simples e de conhecimento comum, a motivação, quando trabalhada a fundo, é um conceito complexo. Dentro das mais diversas áreas há teorias para explicar os fenômenos motivacionais no ser humano, tanto estudos no campo cognitivo e subjetivo, quanto teorias com foco em fatores externos, que observam extrinsecamente a modificação do comportamento humano (GIL, 2001).

Diversas teorias sobre motivação partem do princípio de que com oportunidades e estímulos adequados as pessoas passam a desempenhar suas atividades com maior motivação e entusiasmo. No entanto, requer-se dos profissionais gestores o conhecimento de quais são estes estímulos, como funcionam e que resultados produzem (KLEIN; MASCARENHAS, 2015).

Abraham Maslow (1987) verificou em seus estudos que as necessidades humanas apresentam diferentes níveis de prioridades de acordo com o cenário ao qual o indivíduo se insere. Neste sentido, o pesquisador estabeleceu uma hierarquia de necessidades, classificando-as em cinco diferentes grupos, sendo eles as necessidades fisiológicas, de segurança, necessidades sociais, de estima e de auto realização.

Para Maslow (1987), na base da pirâmide estão as necessidades fisiológicas, ou seja, as necessidades básicas para a manutenção da vida, tais como alimentação, vestimenta e abrigo. Enquanto estas necessidades não estiverem satisfeitas, o indivíduo provavelmente dará pouca atenção aos outros níveis. No entanto, conforme o indivíduo satisfaz estas necessidades, novos fatores passam a se tornar prioridade, como, por exemplo, as necessidades de segurança elencadas no segundo nível, no qual o indivíduo começa a se preocupar com a manutenção da sua condição conquistada.

Mais acima na cadeia de Maslow (1987) há outras necessidades em níveis ainda mais elevados, como as necessidades de convívio so-

cial, de participar em um grupo ou as necessidades de estima e de auto realização. Este último caso se caracteriza por ultrapassar o pertencimento a um grupo, indo para o *status* de ser reconhecido por este e exercer, assim, seu máximo potencial.

Esta visão na gestão de organizações é importante porque lembra que os colaboradores estão em constante evolução e não necessitam somente de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção conforme vão avançando em suas carreiras, sendo estes fatores muitas vezes desconsiderados pelo gestor na elaboração das estratégias da organização (GIL, 2001).

O psicólogo Frederick Herzberg (1964) também ofereceu uma contribuição significativa aos estudos sobre motivação com a sua teoria dos fatores higiênicos e motivadores, a qual delimita dois principais grupos de fatores a serem avaliados pelos gestores: os fatores higiênicos e os fatores motivadores.

Segundo Herzberg (1964), os fatores higiênicos são considerados os requisitos necessários para ajustar os colaboradores ao seu ambiente de trabalho, sendo eles o salário e os benefícios, as condições de trabalho, as políticas da empresa, o status, a segurança no trabalho e a supervisão. Estes fatores, apesar de não serem suficientes para promover sozinhos a motivação dos colaboradores, precisam ser satisfatórios para não os desmotivá-los.

Já os fatores motivadores referem-se às responsabilidades, ao reconhecimento, aos desafios, à realização e ao crescimento proporcionados pelo exercício da sua atividade. Herzberg (1975) constatou em suas pesquisas que, quando os colaboradores sentiam-se insatisfeitos com seu serviço, em sua maioria preocupavam-se com o ambiente no qual estavam trabalhando. Na maioria dos casos, quando sentiam-se satisfeitos, isto se devia ao trabalho realizado propriamente dito.

A aceitação da teoria de Herzberg, porém, não permite desconsiderar os fatores higiênicos. Se é verdade que fatores como salários mais elevados e boas condições de trabalho não essencialmente motivam os colaboradores a trabalharem melhor, eles podem, no entanto, deixá-los mais suscetíveis para que outros fatores possam motivá-las mais facilmente, gerando um conjunto harmonioso de fatores (GIL, 2001).

2.3 PESQUISAS DE MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Pesquisas relevantes sobre motivação no setor público são realizadas em países europeus e nos Estados Unidos há poucas décadas. A maior parte deste estudo, inclusive, constitui-se de pesquisas essencialmente teóricas, apenas com revisão literária sobre o assunto. Um dos primeiros autores a trabalhar com a motivação no setor público utilizando-se de estudos de caso juntamente com uma forte revisão teórica é Perry (1996; 2008).

O autor analisa, com uma vasta base bibliográfica, a importância de estudos a respeito da motivação nos servidores para as mais diversas áreas do conhecimento, tais como a ciência política, a psicologia,

teorias comportamentais, e ciências de gestão. Perry desenvolveu, na última década do século XIX, uma escala numérica capaz de medir índices de motivação nos servidores, focando sempre na aplicação de suas teorias no setor público dos Estados Unidos (PERRY, 1996; PERRY; HONDEGHEM, 2008).

Perry e Hondegheem (2008) definem a motivação no setor público como um conjunto de mecanismos de origens internas e externas a um indivíduo que o fazem agir de determinado modo em uma organização. Na escala de Perry, houve uma detecção minuciosa das quatro principais dimensões que afetam a motivação: atração por políticas públicas; atração pelo comprometimento aos serviços públicos e deveres cívicos; compaixão e auto sacrifício (PERRY, 1996).

Estas quatro dimensões abordam em si questões que, ao serem respondidas por servidores, podem fazer com que se meça um determinado nível de motivação dentro de uma organização pública. A partir dessa subdivisão, é possível verificar quais fatores estão mais relacionados com a satisfação de uma pessoa ao realizar seu trabalho, qual a importância das tarefas realizadas e como essa importância motiva as ações realizadas no emprego, dentre outras questões mais específicas (PERRY, 1996).

Pesquisas realizadas em outros países, como as de Buelens e Van de Broeck (2007) e de Vandenberghe (2007, 2008) confirmaram hipóteses distintas sobre os métodos de análise de motivação dos estudos norte americano desenvolvidos por Perry.

Os estudos de Perry (1996; 2008) mostram que a motivação nos funcionários muda perceptivelmente a depender do setor onde determinado grupo de indivíduos trabalha, seja ele público ou privado. Já as pesquisas realizadas por Buelens e Van de Broeck (2007), em organizações do setor público e privado na Bélgica, apontam que as diferenças em outras variáveis como idade, formação condizente com o trabalho que realiza e sexo dos participantes influenciam tanto quanto, e às vezes mais, nos resultados sobre motivação no trabalho.

Embora todas as pesquisas sugiram ou comprovem que os empregados do setor público são menos motivados por fatores extrínsecos, ainda assim, o nível hierárquico dos empregados constitui-se como a principal variável que influencia no nível de motivação, e não a diferença de departamentos (BUELENS; VAN DE BROECK, 2007).

Os trabalhadores do serviço público, portanto, ao demonstrarem tais resultados cruzados com outros dados da pesquisa de Buelens e Van de Broeck, mostram-se mais motivados pelo contentamento no serviço, pelas possibilidades de desenvolvimento pessoal e ascensão na carreira, reconhecimento e autonomia para realização de suas tarefas (BUELENS; VAN DE BROECK, 2007).

Os resultados encontrados por Vandenberghe (2007; 2008), considerado na atualidade um dos maiores pesquisadores em motivação no setor público, encontram muitas semelhanças com os de Perry e também com os de Buelens e Van de Broeck. Vandenberghe também

utilizou-se dos estudos de pesquisadores de outros países sobre a motivação no setor público, aperfeiçoando seus métodos, principalmente os questionários utilizados e as variáveis analisadas a cada aplicação, em diferentes países. Um de seus principais estudos usa como base a escala de Perry para percepção de níveis de motivação no setor público e a modifica (VANDENABEELE, 2007).

Vandenabeele (2007) tocou num ponto central que Perry ainda não havia percebido ou trabalhado em toda sua obra: as variáveis utilizadas para a montagem da pesquisa não podem ser as mesmas para todos os países, visto que não só o funcionamento do serviço público é diferente, mas a cultura em cada lugar é distinta e afeta as razões pelas quais um indivíduo, e conseqüentemente também um grupo de servidores, considera-se motivado.

A escala de Perry faz a análise baseando-se em quatro grandes dimensões de perguntas: atração por políticas públicas; atração pelo comprometimento aos serviços públicos e deveres cívicos; compaixão e auto sacrifício. Porém, Vandenabeele (2007, 2008) notou que a aplicação das mesmas questões para indivíduos de outros países implicava primeiramente em dificuldades no nível linguístico: não só a tradução de determinadas palavras era incerta, mas também o entendimento de determinado conceito era diferente em culturas distintas. Palavras como “auto sacrifício”, por exemplo, são entendidas com pesos diferentes dependendo da história do país em análise (VANDENABEELE, 2007).

A principal contribuição de Vandenabeele, além da extensa pesquisa de estudos de caso que ele realizou em diferentes países, é a possibilidade de investigação para mudança nos itens da escala de Perry de acordo com o ambiente a ser analisado. Essas alterações permitem resultados mais relevantes para cada localidade, permitindo uma aplicação precisa para políticas de mudança em organizações (VANDENABEELE, 2007; 2008).

Dessa forma, para desenvolver uma pesquisa satisfatória para a localidade em análise, o questionário foi desenvolvido com base nos conceitos de Perry (1996) para verificação da motivação em servidores públicos, somados às mudanças pertinentes de Vandenabeele (2007). Estes questionamentos permitem verificar as principais causas de motivação e insatisfação no serviço para nosso *corpus* em estudo, permitindo uma posterior análise mais criteriosa e relevante (KLEIN; MASCARENHAS, 2015).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa tem como *corpus* de estudo os profissionais que ocupam o cargo de professor de ensino fundamental na rede municipal de ensino na cidade de Toledo – PR, que no ano de 2018, conforme dados do INEP, somam 977 docentes no ensino fundamental no município, mas segundo informações disponibilizadas pelo departamento de Recursos Humanos da prefeitura, atuantes há o quantitativo de 859

docentes. Para chegar à uma resposta satisfatória para a pergunta de pesquisa, optou-se primariamente por uma abordagem quantitativa, através da qual a pesquisa baseia-se na coleta de fatores quantificáveis – tais como dados numéricos e estatísticas – para pautar sua análise dos fatores coletados (SOUZA; KERBAUY, 2017).

A análise posterior também se vale de características empíricas qualitativas, ao levar em consideração a posição do pesquisador no meio em estudo enquanto pesquisador-participante. No caso em questão, tal posicionamento se deu desde a identificação, em seu ambiente de trabalho, de problemas relacionados ao tema central, até posteriormente, com a observação de reações, possíveis mudanças de comportamento e discursos relativos à pesquisa (CRESWELL, 2007).

Partindo dos resultados, foram estabelecidos e descritos padrões observáveis de respostas para que houvesse a possibilidade de traçar, posteriormente, análises interpretativas dos dados com base na observação e experiência de relacionamento que foi estabelecida com estes profissionais. O carácter descritivo da pesquisa é empregado com o intuito de observar, analisar e classificar os dados por meio do procedimento de coleta padronizada, tornando possível a obtenção de dados para descrever as características de uma determinada população (CASTRO, 2010).

Para a efetiva coleta de dados, foi elaborado um questionário tendo por base o usado no estudo de Klein e Mascarenhas (2015) seguindo as orientações de Vandenabeele (2007; 2008) para a elaboração de pesquisas de motivação e satisfação nos setores públicos. Este questionário foi composto por 23 questões. Foram realizadas poucas alterações pertinentes nos questionários entregues aos participantes, visto que a realidade e condições sociais encontradas na pesquisa de Klein e Mascarenhas (2015) e no estudo aqui realizado são similares.

O questionário foi compartimentado em três principais modos de entrada de respostas: respostas objetivas de preenchimento livre, respostas objetivas de preenchimento guiado com opções pré-determinadas e afirmações seguidas de cinco possibilidades de resposta, através da escala Likert, que é amplamente utilizada em pesquisas de áreas gestoras por permitir comparar a relação entre concordância e discordância dos participantes a respeito de afirmações elaboradas pelo pesquisador (COELHO; ESTEVES, 2007).

Buscou utilizar o questionário de Klein e Mascarenhas (2015) por, tal como menciona Vandenabeele (2007, 2008), a aplicação de um questionário para indivíduos de outros países implicava em dificuldades, não só pela tradução de determinadas palavras ser incerta, mas também o entendimento de determinado conceito.

A coleta dos dados foi realizada no período de junho a julho de 2019. Os questionamentos, porém, voltavam-se para fatores e situações que cobriam todo o período de atuação dos entrevistados em sua carreira de professor público municipal, obtendo-se, assim, um período de um a trinta anos de abrangência. A pesquisa, portanto, caracteriza-se

temporalmente pelas perspectivas transversal e longitudinal ao coletar dados recentes e anteriores.

Para uma exposição mais clara e objetiva dos conceitos a serem abordados no questionário, foi elaborado o quadro 01, abaixo, contendo um resumo das variáveis que serão abordadas no questionário e por qual autor ela é mencionada.

Quadro 01 – Fatores e autores

Fatores Motivacionais extrínsecos	Qual a sua remuneração; considera sua remuneração compatível com o cargo; o quadro de carreira é atrativo.	Diógenes (2016); Gil (2001) Gregory <i>et al.</i> (2018) Klein; Mascarenhas (2015) Perry; Hondegheem (2008)
Fatores motivacionais Intrínsecos	Suas atividades são compatíveis com as atribuições do cargo; considera as atividades relevantes para a sociedade.	Buelens; Van de Broeck (2007); Diógenes (2016), Perry; Hondegheem (2008) Ribeiro (2018); BID (2018); Vandenabeele (2007, 2008)
Variáveis de Controle	Função gratificada; incentivo de formação continuada; Idade; experiência; sexo; estado civil; especialização; exerce atividade remunerada complementar.	Paiva Gomes Helal (2015); Klein; Mascarenhas (2015); Perry; Hondegheem (2008) Vandenabeele (2007, 2008) Buelens; Van de Broeck (2007);
Propensão à Evasão	Participou de concursos nos últimos meses; pretende participar de concursos nos próximos meses.	Ferreira e Freire (2001), Gregory <i>et al.</i> (2018), Klein e Mascarenhas (2015)
Satisfação	Satisfação com o trabalho.	Herzberg (1975); Klein; Mascarenhas (2015), Vandenabeele (2007, 2008)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

4. LEVANTAMENTO DE DADOS

Para a obtenção dos dados de pesquisa foram distribuídos, entre junho e julho de 2019, aproximadamente 500 questionários em 16 unidades municipais de ensino fundamental localizadas no perímetro urbano do município de Toledo-PR. Destas unidades, apenas nove tiveram retornos favoráveis ou parcialmente favoráveis à pesquisa,

totalizando, assim, 91 questionários respondidos em sua integralidade.

A amostra obtida dependeu da participação voluntária dos respondentes, o que, apesar de garantir a variedade dos dados coletados, não garantiu uma elevada representatividade do corpus ideal, visto que o município contava com aproximadamente 859 colaboradores ativos nas funções de professor de ensino fundamental neste período de tempo em que a pesquisa foi realizada, conforme dados disponibilizados pela Prefeitura Municipal de Toledo.

Apesar destas limitações, foi coletada uma variedade aceitável de características e atributos dos respondentes, tornado possível a realização de análises estatísticas a partir destas, estabelecendo certas correlações entre perfis de participantes, variáveis de interesse, motivação, evasão e satisfação.

Para mensurar os dados obtidos foi utilizado o *software IBM SPSS Statistics*. Após o recolhimento dos questionários, as respostas foram transferidas para o *software*, que auxiliou no cálculo de medianas e na conversão da pergunta final, de respostas em níveis para uma resposta binária. Neste último caso, a escala Likert foi convertida em variáveis binárias e reclassificada com o auxílio do *software* de acordo com suas frequências em subgrupos menores de forma a facilitar sua análise.

Assim sendo, seguindo o estudo de Klein e Mascarenhas (2015), as cinco possibilidades de resposta da escala Likert foram convertidas para opções binárias, as quais consideram-se respostas positivas, representadas pelo numeral 1 (um), todas as assertivas marcadas pelos participantes por opções como 4 e 5. Respostas constituídas pelos primeiros números da escala (1, 2 e 3), que são traduzidos semanticamente como “totalmente insatisfeito” ou “parcialmente insatisfeito” e “não satisfeito”, são representadas no sistema binário pelo numeral 0 (zero).

Para calcular a probabilidade de evasão, os respondentes foram distribuídos em dois grupos, sendo ao primeiro grupo composto por indivíduos com maior tendência a evasão, ou seja, aqueles que demonstraram em suas respostas a intenção de participar de algum concurso ou processo seletivo, público ou privado, nos próximos seis a 24 meses. No segundo grupo enquadraram-se os indivíduos com baixa propensão de evasão, ou seja, aqueles que declararam não ter intenção de participar de qualquer concurso ou processo seletivo futuro.

4.1 APRESENTAÇÃO DE DADOS

Dos 91 participantes com questionários válidos, 95,5% são do sexo feminino, com apenas 5 participantes do sexo masculino. 68,1% do *corpus* encontra-se em uma união estável e 75,8% possui um ou mais filhos. A faixa etária dos participantes é abrangente, variando dos 23 aos 60 anos de idade, conforme a tabela a seguir:

Tabela 01 - Faixa Etária

Idade	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
23 a 37 anos	26	28,6	28,6	28,6
38 a 41 anos	24	26,4	26,4	54,9
42 a 48 anos	20	22,0	22,0	76,9
49 a 60 anos	21	23,1	23,1	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Dentre os participantes, 92,3% possuem escolaridade a nível de pós-graduação *lato senso*, sendo que apenas um participante acusou ter cursado um mestrado e um participante tem nível educacional de pós-doutorado. A área de formação acadêmica dos participantes mostra-se extensa, sendo mais citados os cursos: Pedagogia, com 72,5% dos respondentes, Educação Física, com 8,8% dos respondentes e Filosofia, com 7,7% dos respondentes.

25% dos respondentes estão em vias de se aposentar legalmente nos próximos 9 anos, sendo que 22,7% dos participantes encontram-se em início de carreira, com aposentadorias previstas, na atual legislação nacional, para um período futuro de 23 a 37 anos. Os anos de experiência na área da educação, porém, se desmembram destes dados, sendo válidos os dados da tabela a seguir:

Tabela 02 - Anos de experiência

Experiência	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
1 a 12 anos	30	33,0	33,0	33,0
13 a 15 anos	16	17,6	17,6	50,5
16 a 20 anos	23	25,3	25,3	75,8
21 a 35 anos	22	24,2	24,2	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Quanto à remuneração, 26,4% dos respondentes afirma receber salários de R\$1.452,00 a R\$1.800,00, e 24,1% dos participantes declara receber entre R\$3.101,00 a R\$7.000,00. Destes, porém, 7% recebem função gratificada por cargos como, por exemplo, direção ou coordenação escolar. Dos 91 participantes, 18 exercem atividades remuneradas complementares.

Tabela 03 – Remuneração

Valor	Frequência	%	Porcentagem acumulativa
R\$ 1.452 a R\$ 1.800	24	26,4%	26,4%
R\$ 1.801 a R\$ 2.300	23	25,3%	21,6%
R\$ 2.301 a R\$ 3.100	22	24,2%	75,8%

R\$ 3.101 a R\$ 7.000	22	24,2%	100,0%
Total	91	100,0%	

Fonte: Elaborada pelo autor, 2019.

4.2 ANÁLISE DE DADOS, MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO E PROPENSÃO À EVASÃO

Ao voltar para a estruturação do questionário elaborado, é possível esperar que as respostas que exprimam mais influência para a média final de satisfação e para a probabilidade de evasão sejam as respostas pertencentes à terceira parte do questionário. Nesta etapa, haviam proposições que deveriam ser completadas pelos participantes, os quais poderiam escolher cinco níveis de respostas, de um extremo ao outro. Estes extremos variam semanticamente de acordo com a pergunta proposta. A exemplo:

Levando em consideração as atividades e responsabilidades relacionadas ao seu cargo atual, você considera que a faixa de remuneração declarada está:

<i>Totalmente incompatível com o cargo</i>	1	2	3	4	5	<i>Totalmente compatível com o cargo</i>
--	---	---	---	---	---	--

Os participantes foram instruídos a selecionar uma opção dentro do intervalo de números inteiros 1–5, os quais representam uma escala de discordância ou concordância com a afirmação feita, como o exemplo acima. Esta possibilidade de respostas mais complexas do que simples combinações binárias de concordância e discordância permitiu a observação de nuances mais claras nas respostas dos participantes. O quadro a seguir exhibe as afirmações propostas seguidas da média realizada a partir das respostas coletadas com o *software IBM SPSS statistics*:

Quadro 02 - Fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos (continua)

Fatores Motivacionais Intrínsecos			
Atividades compatíveis com as atribuições	Média		3,66
	95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	3,45
		Limite superior	3,87
Atividades relevantes para a sociedade	Média		4,42
	95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	4,24
		Limite superior	4,60
Fatores Motivacionais Extrínsecos			

Remuneração compatível com o cargo	Média		2,40
	95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	2,20
		Limite superior	2,59
Quadro de carreira atrativo	Média		1,96
	95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	1,76
		Limite superior	2,16

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

O quadro acima apresenta os dados referentes a fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos. Como fatores intrínsecos compreendem-se o entendimento de compatibilidade das atividades do indivíduo com seu cargo e se este considera as atividades relevantes para a sociedade. Os fatores extrínsecos incluem itens como remuneração e quadro de carreira.

É possível observar que a média entre os fatores motivacionais intrínsecos permaneceu nos níveis neutros e superiores da escala, com média de 3,66 para a percepção das atividades realizadas serem compatíveis com as atribuições da carreira e uma média ainda mais elevada e de 4,42, em relação à percepção da importância das atividades desenvolvidas na carreira para a sociedade.

Para os fatores motivacionais extrínsecos, no entanto, foram obtidos valores localizados no inferior da tabela, sendo eles de 2,4, para quando questionados se consideravam a remuneração compatível com as atividades desempenhadas, e um valor ainda mais baixo, 1,96, para o fator quadro de carreira atrativo. Essa situação mostra-se bastante desproporcional aos valores encontrados ao analisarmos os fatores motivacionais intrínsecos.

Ao serem questionados sobre quais foram os principais fatores que os levaram a escolher a carreira de professor na rede pública de ensino, 76,92% dos respondentes justificou a escolha da profissão por se identificarem com as atribuições da carreira com a opção Estabilidade sendo a segunda opção mais votada com 55,5% dos votos.

Quando questionados se haviam participado de outro concurso e testes seletivo nos últimos meses ou se tinham a intenção de participar futuramente, observou-se que 24% dos respondentes haviam participado de outro concurso ou teste seletivo no último ano e que 34% dos respondentes demonstraram intenção de se candidatar a outras vagas no próximo ano.

A finalização do questionário, em que pergunta-se de maneira direta quão satisfeito o participante estava com seu trabalho, os índices de satisfação obtidos correspondem a valores neutros em comparação com a insatisfação geral nos itens anteriores, com médias variando entre 3,33 e 3,68 conforme o quadro abaixo:

Quadro 03 - Satisfação

Nível de Satisfação	Média		3,51
	95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	3,33
		Limite superior	3,68

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Com base nestes resultados decidiu-se então aplicar alguns testes estatísticos visando aprofundar a utilização dos dados obtidos. O primeiro teste a ser realizado foi baseado nos baixos índices obtidos ao analisarmos a percepção dos fatores motivacionais extrínsecos. Procurou-se comparar as respostas obtidas dos quatro diferentes grupos salariais e confrontá-las com as respostas das demais variáveis apresentadas no restante das perguntas, sendo então possível a verificação de diferenças do índice de satisfação dos indivíduos que recebiam um valor relativamente maior (de R\$ 3.101 a R\$ 7.000) com os indivíduos que afirmaram receber de R\$ 1.452 a R\$ 1.800.

Para esta análise foi utilizado o teste Kruskal-Wallis, que culminou em resultados numéricos não díspares e de baixa variação, sendo estes entre 0,115 a 0,876. Estes resultados demonstram que o descontentamento referente aos fatores motivacionais extrínsecos se dava de maneira uniforme entre as faixas salariais, o que potencializa a análise de que o salário não é um fator decisivo quando se trata de motivação.

Com o resultado do primeiro teste demonstrando que não havia diferenciação considerável entre as respostas da amostra, foi aplicado o coeficiente de correlação de postos de Spearman, buscando-se avaliar quais eram as variáveis que estavam significativamente ligadas ao índice de satisfação. O resultado de teste é demonstrado no quadro abaixo:

Tabela 04 - correlação de postos de Spearman

	Remuneração compatível com o cargo	Quadro de carreira atrativo	Atividades compatíveis com as atribuições
Coeficiente de Correlação	0,219*	0,266*	0,277**
Sig. (2 extremidades)	0,037	0,011	0,008
N	91	91	91
** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).			
* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).			

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

A partir do quadro acima, é possível identificar que a percepção dos entrevistados de um conjunto de fatores (remuneração, quadro de carreira e atividades compatíveis com as atribuições) é o que se liga diretamente ao nível de satisfação dos colaboradores.

As respostas obtidas com as perguntas envolvendo o plano de carreira e remuneração foram comparadas com a intenção de evasão, determinando, assim, que a média de satisfação dentre os 34% dos colaboradores que demonstraram intenção de evasão da organização era de apenas 1,93%, ou seja, dentre os colaboradores mais propensos a deixar a organização, 100% destes não estavam satisfeitos com o plano de carreira da organização e com a remuneração recebida.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A literatura sobre motivação no serviço público, especialmente em inglês, implica que fatores motivacionais intrínsecos são mais relevantes que fatores extrínsecos. O estudo realizado procura contribuir para essa área de literatura no Brasil, abordando a retenção e a satisfação na carreira dos professores do ensino fundamental no município de Toledo – PR.

Os resultados obtidos demonstraram que a intenção de evasão associa-se diretamente à insatisfação com fatores extrínsecos, tais como a ausência de um plano de cargos e remuneração mais atrativa.

A satisfação, no entanto, relaciona-se não apenas aos fatores motivacionais extrínsecos, mas, principalmente, a fatores intrínsecos ligados à natureza do trabalho, chegando estes a equilibrar o descontentamento nítido dos colaboradores relacionado aos fatores motivacionais extrínsecos – remuneração, plano de carreira pouco atrativo e desempenho de atividades diferentes das que são propostas para o cargo.

A busca das organizações por melhores resultados vem exercendo maior pressão sobre os profissionais da área docente, no entanto, os níveis de motivação e satisfação destes profissionais em sua carreira vêm sendo negligenciados, muitas vezes acarretando na perda destes profissionais. O sucesso em reter colaboradores qualificados, produtivos e satisfeitos com seu trabalho deve levar em consideração a compreensão dos fatores que os motivam (Perry; Hondegheem, 2008).

Os altos custos envolvidos na contratação de novos profissionais qualificados e a perda da cultura organizacional envolvida na saída destes colaboradores são altamente danosos ao funcionamento dos órgãos públicos. A decisão mais efetiva a ser tomada pelas organizações seria a criação de políticas de monitoramento e retenção destes colaboradores, voltando sua atenção à motivação e à satisfação dos mesmos (Ferreira; Freire, 2001).

Por fim, para uma gestão efetiva, é necessário equilibrar os fatores motivacionais extrínsecos e intrínsecos nas políticas de compensação e desenvolvimento na carreira de profissionais docentes, não apenas adotando incentivos à formação e capacitação e critérios mais atrativos para o desenvolvimento salarial, mas também realizando ações complementares especificamente desenvolvidas de acordo com a dinâmica dos seus colaboradores.

Este estudo teve como preocupação analisar os fatores que afetam a motivação destes colaboradores e como o grau de insatisfação gera interferências na intenção de evasão dos funcionários públicos que ocupam cargo de professor de ensino fundamental no município de Toledo, Estado do Paraná. Entretanto, como toda pesquisa, deve-se reconhecer limitações aos resultados encontrados. Em destaque, deve-se considerar que os resultados presentes em apenas um número de respondentes de um único município não se pode ser generalizado. Assim, pesquisas em outras esferas, como estadual e federal, além de em outros municípios devem ser desenvolvidas, para que se possa ter um maior panorama sobre o tema no Brasil.

REFERÊNCIAS

ATLAS DO ESTADO BRASILEIRO. IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Brasília, DF, 2019. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasestado/>. Acessado em março de 2021.

BRASIL. Lei número 11.738, 16 de julho de 2008. Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o piso salarial profissional nacional para os profissionais do magistério público da educação básica. Brasília; ano 187, 16 de julho de 2008.

BUELENS, M.; VAN DEN BROECK, H. An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. **Public Administration Review**, v. 67, p 65–74, 2007.

CAILLIER, J. G. I want to quit: a closer look at factors that contribute to the turnover intentions of State government employees. **State and Local Government Review**, v. 43, n. 2, p. 110-122, 2011.

CASTRO, F. G. et al. A Methodology for conducting integrative mixed methods research and data analyses. **Journal of Mixed Methods Research**, v. 4, n. 4, p. 342–360, 2010.

CAMPOS, C. Por que o médico não fica? Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do programa de saúde da família do município de São Paulo. Dissertação (mestrado) — **Escola de Administração de Empresas de São Paulo**, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

COELHO, P. S.; ESTEVES, S. P. **A escolha entre uma escala de 5 pontos na medição de satisfação**. ISEGI – Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação – Universidade de Lisboa, 2007.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** Porto Alegre: Artmed, 2007.

DIÓGENES, L. C.; PASCHOAL, T.; NEIVA, E. R.; MENESES, P. P. M. Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal. **Revista do Serviço Público**, v. 67, n. 2, p. 147-172, 2016.

FRANK, S. A.; LEWIS, G. B. **Government employees: working hard or hardly working?** American Review of Public Administration, v. 34, n. 1, p. 36-51, 2004.

GIL, C. A. **Gestão de Pessoas.** Ed. Atlas. São Paulo, 2001.

GREGORY, E.; HINCAPIÉ, D.; VEGAS, E.; ALFONSO, M. Profissão Professor: por que a docência perdeu prestígio e como recuperá-lo? **Banco Interamericano de Desenvolvimento**, Washington D.C., 2018.

HERZBERG, F. **The motivation to work.** 2. ed. Nova York: John Wiley e Sons, Inc.; 1964.

HERZBERG, F. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** Biblioteca Harvad, v.1, n. 13, 1975.

INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Sinopse Estatística da Educação Básica 2018. Brasília: Inep, 2019. Disponível em <<http://portal.inep.gov.br/sinopses-estatisticas-da-educacao-basica>>. Acesso em: 04 de março de 2021.

JÚNIOR JOSÉ, C. C.; NOGUEIRA, R. P. Ocupação no setor público brasileiro: tendências recentes e questões em aberto. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 62, n. 3, p. 237-260, 2011.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 1, p. 17-39, 2016.

LISBOA, F. V.; LUZ, I. P.; SELL, F. F.; LUNKES, R. J. Fatores de Resistência no Processo de Implementação de um Modelo de Avaliação de Desempenho em um Órgão Público. **Revista Gestão Organizacional**, v. 11, n. 3, p. 92-109, 2018.

MACHADO, Rosângela. Problemas e impasses da carreira pública no Brasil: a experiência dos gestores governamentais na administração pública federal. Dissertação (mestrado) — **Departamento de Ciência Política do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas**

da Universidade Estadual de Campinas, 2003.

MARIANI, C. A. Método PDCA e ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos industriais: um estudo de caso. **Revista de Administração e Inovação**, v. 2, n. 2, p. 110-126, 2005.

Maslow, A. H. **Motivation and personality**. 3^o ed. Delhi, India: Pearson Education. 1987.

PAIVA, K. C. M.; GOMES, M. N.; HELAL, D. H. Estresse Ocupacional e Síndrome de Burnout: proposição de um Modelo Integrativo e Perspectivas de Pesquisa Junto a Docentes do Ensino Superior. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 16, n. 3, p. 285-309, 2015.

PERRY, J. L.; HONDEGHEM, A. Building Theory and Empirical Evidence about Public Service Motivation. **International Public Management Journal**, v. 11, p. 3–12, 2008.

PERRY, J. L. Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 6, p. 5–22, 1996.

PERRY, J. L. Bringing society in: Towards a theory of public-service motivation. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 10, p. 471-488, 2000.

RIBEIRO, D. **Educação como prioridade**. Ed. Global. São Paulo, 2018.

SOUZA, K. R.; KERBAUY, M. T. M. Abordagem quanti-qualitativa: superação da dicotomia quantitativa-qualitativa na pesquisa em educação. **Educação e filosofia**, v. 31, n. 64, p. 21-44, 2017.

VANDENABEELE, W. Development of a Public Service Motivation Measurement Scale: Corroborating and Extending Perry's Measurement Instrument. **International Public Management Journal**, v. 11, p. 143–167, 2008. doi:10.1080/10967490801887970

VANDENABEELE, W. Toward a public administration theory of public service motivation. **Public Management Review**, v. 18, p. 545–556, 2007.

VANDENABEELE, W.; SCHOTT, C. Public Service Motivation in Public Administrations. **Oxford Research Encyclopedia of Politics**. Dezembro de 2020.

VILELA, E. F.; GARCIA, F. C.; VIEIRA, A. Vivências de

prazer-sofrimento no trabalho do professor universitário:
estudo de caso em uma instituição pública. **REAd. Revista
Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 2, p. 517-540, 2013.

YIN, K. Robert. **Estudo de Caso - 5.Ed.: Planejamento
e Métodos**. Ed Bookman. Porto Alegre – RS, 2015.