



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
CENTRO DE EDUCAÇÃO / CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES

KEISEMBERG RIBEIRO TRAVASSOS

SATISFAÇÃO NO TRABALHO: Um estudo acerca do *onboarding*,
treinamento e local de trabalho na UFPB

JOÃO PESSOA – PB

2025

KEISEMBERG RIBEIRO TRAVASSOS

SATISFAÇÃO NO TRABALHO: Um estudo acerca do *onboarding*,
treinamento e local de trabalho na UFPB

Projeto de pesquisa apresentado ao Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para qualificação.

Área de concentração: Gestão e Aprendizagens

Linha de pesquisa: Aprendizagem nas organizações.

Orientadora: Profa. Dra. Lucilene Klênia Rodrigues Bandeira

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

T779s Travassos, Keisemberg Ribeiro.

Satisfação no trabalho : um estudo acerca do
onboarding, treinamento e local de trabalho na UFPB /
Keisemberg Ribeiro Travassos. - João Pessoa, 2025.
82 f. : il.

Orientação: Lucilene Klênia Rodrigues Bandeira.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Satisfação no trabalho - UFPB. 2. Integração -
Servidores técnico-administrativos. 3. Onboarding. 4.
Turnover. I. Bandeira, Lucilene Klênia Rodrigues. II.
Título.

UFPB/BC

CDU 005.96(043)



ATA DA SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA DO TRABALHO FINAL DO (A) MESTRANDO(A) **KEISEMBERG RIBEIRO TRAVASSOS**, ALUNO (A) DO CURSO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES APRENDENTES/CE- CCSA/UFPB

Ao 22 dia do mês de julho do ano de 2025, às 08h00, na Plataforma Meet, endereço: meet.google.com/mza-xngz-gsj, realizou-se a sessão pública de defesa do Trabalho Final do (a) mestrando (a) **KEISEMBERG RIBEIRO TRAVASSOS**, matrícula **20231021961**, intitulada: **"SATISFAÇÃO NO TRABALHO: Um estudo acerca do onboarding, treinamento e local de trabalho na UFPB."**, Estavam presentes os Professores Doutores Lucilene Klênia Rodrigues Bandeira – UFPB – Presidente/orientador(a), Roberto Vilmar Satur – UFPB – Examinador(a) interno(a), Rayan Aramís de Brito Feitoza - UFPB – Examinador(a) externo(a). A Professor (a) Lucilene Klênia Rodrigues Bandeira - na qualidade de Orientador (a), declarou aberta a sessão, e apresentou os Membros da Banca Examinadora ao público presente. Em seguida, passou a palavra ao (a) Mestrando(a), para que, no prazo de 30 minutos, apresentasse seu Trabalho Final. Após exposição oral, o (a) Presidente passou a palavra aos membros da Banca Examinadora, para que procedessem a arguição pertinente ao trabalho. Em seguida, o (a) Mestrando (a) respondeu às perguntas elaboradas pelos Membros da Banca Examinadora e, na oportunidade, agradeceu as sugestões apresentadas. A sessão foi suspensa pelo (a) Orientador (a), que o seguinte parecer:

A Banca Examinadora considerou o Trabalho Final:

(X)Aprovado ()Insuficiente ()Reprovado

com as seguintes observações:

Os membros da banca sugerem que sejam feitas as correções e as sugestões mencionadas por eles e em comum acordo com a orientadora. Recomendamos o trabalho para publicação.



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES



Retomando-se a sessão, o (a) Professor (a) Lucilene Klênia Rodrigues Bandeira apresentou o parecer da Banca Examinadora o (a) Mestrando (a), bem como ao público presente. Prosseguindo, agradeceu a participação dos Membros da Banca Examinadora e deu por encerrada a sessão. E, para constar, eu, Junielle Menezes França, na qualidade de Técnica Administrativa do Programa Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes, lavrei a presente Ata, que segue assinada por mim e pelos Membros da Banca Examinadora, em testemunho de fé.

João Pessoa, 22 de julho de 2025

Lucilene Klênia Rodrigues Bandeira
Orientador(a)

Roberto Vilmar Satur
Membro(a) interno(a)

Rayan Aramís de Brito Feitoza
Membro externo(a)



Documento assinado digitalmente
KEISEMBERG RIBEIRO TRAVASSOS
Data: 25/07/2025 07:31:34-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Keisemberg Ribeiro Travassos
Mestrando(a)

Junielle Menezes França
Técnico Administrativo do Curso

Emitido em 25/07/2025

ATA Nº 01/2025 - PPGOA (11.01.18.32)

(Nº do Documento: 1)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 25/07/2025 12:30)

LUCILENE KLENIA RODRIGUES BANDEIRA

PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR

2739440

(Assinado digitalmente em 25/07/2025 11:03)

ROBERTO VILMAR SATUR

PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR

2015058

(Assinado digitalmente em 25/07/2025 11:14)

RAYAN ARAMIS DE BRITO FEITOZA

PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR

4753641

(Assinado digitalmente em 25/07/2025 10:41)

JUNIELLE MENEZES FRANCA

AUX EM ADMINISTRACAO

2330735

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufpb.br/documentos/> informando seu número: **1**,
ano: **2025**, documento (espécie): **ATA**, data de emissão: **25/07/2025** e o código de verificação: **c909c3657f**

AGRADECIMENTOS

Agradecer Aquele que me capacita e que em tudo posso, meu Senhor e Salvador Jesus Cristo, que está comigo em todos os momentos e vem me guardando e abençoando a cada dia.

Agradeço a minha linda e amada esposa Merinha, por sempre estar ao meu lado, me apoiar, ajudar nos momentos de dificuldade e em todo tempo acreditar em mim. A minha alegria de vida, meu filho Bernardo, por ser essa luz e orgulho que sempre me dá forças para continuar e ser uma pessoa melhor. Aos meus pais, Maurício Travassos Moura Filho (em memória) e Zildete Ribeiro, pela dedicação, amor e por sempre investirem na minha educação.

Agradeço à Profa. Dra. Lucilene Klênia Rodrigues Bandeira por aceitar meu convite para ser minha orientadora, pelo apoio, dedicação e pelas sempre pertinentes orientações e contribuições.

A todos meus amigos da PRPG/UFPB que me ajudaram e apoiaram para ingresso e conclusão do mestrado, a todos os amigos feitos na Turma 14 e 15 que sempre foram uma base de apoio de estudos e motivação, e a todos que de alguma forma direta ou indireta, contribuíram para a conclusão desta odisséia cheia de aventuras e percalços, expresso meus mais sinceros agradecimentos.

*“A vida me ensinou a nunca desistir
Nem ganhar, nem perder mas procurar evoluir”*

(Charlie Brown Jr)

*“A verdadeira motivação vem da realização, desenvolvimento pessoal, satisfação no
trabalho e reconhecimento.”*

(Frederick Herzberg)

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo pesquisar a satisfação no trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), com foco nas ações institucionais de *onboarding*, treinamento e designação do local de trabalho. Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, de abordagem quantitativa e caráter descritivo, desenvolvida por meio de um estudo de caso com coleta de dados através de um questionário estruturado aplicado on-line a servidores administrativos que ingressaram na Instituição nos últimos sete anos. Os dados foram analisados utilizando estatísticas descritivas e correlações de Spearman, com suporte do software PSPP. Os resultados indicam níveis medianos de satisfação com o local de trabalho, sendo as oportunidades de crescimento o item com menor média, enquanto a percepção de conforto no ambiente de trabalho e os equipamentos disponíveis obtiveram médias discretamente mais elevadas. A decisão de permanecer ou não na Universidade Federal da Paraíba mostrou correlações significativas com variáveis como satisfação geral com o trabalho e percepção de desenvolvimento pessoal e profissional. Houve ainda correlação significativa da mesma questão com variáveis dos blocos de *onboarding* e treinamento, destacando a importância de boas práticas iniciais na retenção dos servidores. Conclui-se que os fatores relacionados ao acolhimento, capacitação e infraestrutura impactam diretamente a satisfação e o engajamento dos técnicos-administrativos em educação, sendo recomendadas ações de padronização do processo de integração, melhoria na comunicação institucional e investimento contínuo no desenvolvimento profissional como estratégias para fortalecimento da cultura organizacional e valorização do servidor público.

Palavras chave: UFPB; Nível de satisfação; *Onboarding*; Turnover.

ABSTRACT

This study aims to research job satisfaction among administrative technicians at the Federal University of Paraíba (UFPB), focusing on institutional actions related to onboarding, training, and workplace assignment. It is an applied research project with a quantitative approach and a descriptive character, developed through a case study. Data were collected via a structured on-line questionnaire administered to administrative staff who joined the institution within the past seven years. The data were analyzed using descriptive statistics and Spearman correlations, with the aid of PSPP software. The results indicate moderate satisfaction levels regarding the workplace, with growth opportunities presenting the lowest average, while perceptions of workplace comfort and available equipment scored slightly higher. The decision to stay or leave the institution showed significant correlations with variables such as overall job satisfaction and perceived personal and professional development. The same question also correlated significantly with variables from the onboarding and training blocks, highlighting the importance of well-structured initial practices in employee retention. The study concludes that factors related to integration, training, and infrastructure directly influence satisfaction and engagement among administrative staff. It recommends standardized onboarding procedures, improved institutional communication, and ongoing investment in professional development as strategies to strengthen organizational culture and enhance the value of public servants.

Keywords: UFPB; Satisfaction level; *Onboarding*; Turnover.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Malha salarial ano de 2023	16
Figura 2 – Pirâmide de Maslow - Hierarquia das Necessidades Humanas.	27
Figura 3 – Mecanismo da Satisfação do Ser Humano.	28
Figura 4 - Taxa de entrada e saída de servidores da UFPB	40
Figura 5 - Organograma UFPB.....	44
Figura 6 - Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação com a UFPB?	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dados demográficos dos respondentes.....	49
Tabela 2 – Estatísticas descritivas das questões sobre Onboarding Institucional	52
Tabela 3 – Correlação de Spearman (n = 47) entre variáveis de satisfação com o onboarding institucional.....	54
Tabela 4 - Teste De Mann-Whitney entre as variáveis de satisfação com onboarding e tempo de serviço prestado (n = 47).....	55
Tabela 5 – Estatísticas descritivas das questões sobre o bloco 2: Treinamento (N = 47).	57
Tabela 6 – Correlação de Spearman entre variáveis de satisfação com o treinamento institucional (N = 47).....	58
Tabela 7 - Teste De Mann-Whitney entre as variáveis de satisfação com treinamento e tempo de serviço prestado (n = 47).....	59
Tabela 8 – Estatísticas descritivas das questões sobre o bloco 3: Local de Trabalho (N = 47).	62
Tabela 9 – Correlação de Spearman entre variáveis de satisfação com o treinamento institucional (N = 47).....	63
Tabela 10 – Correlação de Spearman entre a variável QL7 e as variáveis dos blocos de onboarding e treinamento (N = 47).....	64

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO CONTEXTO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS	14
1.2	CARREIRA DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO	15
2	OBJETIVOS	20
2.1	OBJETIVO GERAL	20
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
2.3	JUSTIFICATIVA	20
3	REFERENCIAL TEÓRICO	22
3.1	EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS	22
3.2	SATISFAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	25
3.3	TEORIAS MOTIVACIONAIS	26
3.3.1	Teoria da Hierarquia das Necessidades	26
3.3.2	Teoria X e Teoria Y de McGregor	29
3.3.3	Teorias dos dois fatores	30
3.4	ONBOARDING E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	32
3.4.1	Conceitos Básicos do <i>Onboarding</i> e Aprendizagem Organizacional	34
3.5	TURNOVER E SUAS CONSEQUÊNCIAS	37
3.5.1	<i>Turnover</i> nos IFES	39
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	41
4.2	CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL	42
4.3	POPULAÇÃO DA PESQUISA	45
4.4	INSTRUMENTO DE COLETA	45
4.5	ANÁLISE DE DADOS	46
4.6	ASPECTOS ÉTICOS	47
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO	49
5.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	49
5.2	SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO AO ONBOARDING INSTITUCIONAL	52
5.3	SATISFAÇÃO SOBRE TREINAMENTO	56
5.4	SATISFAÇÃO SOBRE LOCAL DE TRABALHO	61
5.5	DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL E PROPOSTAS DE APRIMORAMENTO COM BASE NA SATISFAÇÃO DOS TAES	65

6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
	REFERÊNCIAS	71
	APÊNDICE A – Questionário aplicado na pesquisa de Nível de satisfação	
		78
	APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	
	(TCLE)	81

1 INTRODUÇÃO

A Universidade Federal da Paraíba (UFPB) é uma instituição pública de ensino superior vinculada ao Ministério da Educação, criada pela Lei Estadual nº 1.366, em 02 de dezembro de 1955, a partir da junção de diversas escolas superiores. Sua federalização ocorreu em 1960, com a promulgação da Lei nº 3.835, que instituiu oficialmente a Universidade Federal da Paraíba, incorporando estruturas universitárias localizadas, inicialmente, nas cidades de João Pessoa e Campina Grande.

Ao longo dos anos, a UFPB consolidou uma estrutura multicampi, atuando em sete unidades nas cidades de João Pessoa, Areia, Bananeiras, Patos, Sousa, Cajazeiras e, anteriormente, Campina Grande, em que esta última foi, posteriormente, desmembrada com a criação da UFCG. Essa configuração multicampi diferencia a UFPB de grande parte das universidades federais brasileiras, cujas atividades se concentram, geralmente, em um único espaço urbano.

No ensino de graduação, a instituição ofereceu, até 2022, 130 cursos, sendo 119 presenciais e 11 na modalidade de educação a distância, totalizando 33 mil estudantes ativos, aproximadamente. No nível de pós-graduação, são registrados 137 cursos, dos quais 40 de doutorado e 60 de mestrado acadêmico, além de 4 programas de residência médica, 19 especializações, 1 doutorado profissional e 13 mestrados profissionais.

Nesse vasto e complexo cenário institucional, destaca-se o papel estratégico dos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs), profissionais de carreira efetiva que atuam no suporte e desenvolvimento das atividades acadêmicas, administrativas e de pesquisa da universidade. A valorização desses servidores é fundamental para a eficiência e a qualidade dos serviços prestados pela instituição. No entanto, desafios persistem quanto à adequação dos processos de acolhimento institucional (*onboarding*), às oportunidades de capacitação e ao bem-estar no ambiente de trabalho, elementos essenciais para a motivação, o engajamento e a permanência desses profissionais na instituição (Souto; Silva, 2025).

A ausência ou fragilidade de programas estruturados de integração e treinamento, bem como eventuais dificuldades nas condições de trabalho, podem gerar impactos negativos na satisfação dos servidores, refletindo-se diretamente na qualidade dos serviços públicos prestados. Dessa forma, tornou-se necessário

compreender como os TAEs da UFPB percebem sua experiência institucional, especialmente no que se refere ao processo de ingresso e acolhimento, à formação continuada e às condições de trabalho nos diferentes campi.

Diante desse contexto, este estudo se propôs a responder à seguinte questão de pesquisa: Qual o nível de satisfação dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal da Paraíba em relação ao *onboarding* institucional, à oferta de treinamentos e designação de local de trabalho?

1.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO CONTEXTO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

O ensino superior nasce do princípio constitucional segundo o qual a educação é um direito de todos e um dever do Estado. As universidades públicas federais são autarquias ou fundações com autonomia financeira. Por se tratar de instituições sociais, a sociedade é a beneficiária direta de suas atividades-fim.

A Universidade Federal da Paraíba está inserida nesse contexto, buscando suprir lacunas que outras políticas públicas não conseguem preencher. Embora, historicamente, a educação superior brasileira não tenha figurado entre as prioridades para o desenvolvimento do país, a função social das universidades tem sido cada vez mais sentida pelas camadas mais populares da sociedade. Inicialmente, essas instituições foram criadas com foco na formação para profissões liberais, como Medicina, Direito e Engenharia, sob forte influência do pensamento liberal republicano, cuja premissa era de que a educação deveria ser responsabilidade da sociedade e do indivíduo, e não do Estado, apesar de seus reflexos estarem atrelados, predominantemente, aos interesses da Igreja e do próprio Estado.

A função social da universidade adquire especial relevância no atual contexto democrático, em que promover o desenvolvimento educacional e científico se torna um desafio crucial para o enfrentamento dos problemas nacionais. Isso inclui desde o combate a questões sociais, marcadas por posturas intolerantes e preconceituosas, até a construção crítica e política da sociedade brasileira. Nesse sentido, a universidade contribui para o fortalecimento do exercício da cidadania, promovendo melhorias concretas na vida das pessoas e no ambiente social por meio de ações articuladas de ensino, pesquisa e extensão.

Após crescer 3,6% em relação a 2018, o número de Instituições de Ensino

Superior (IES) no país apresentou, em 2019, um aumento menor, de 2,8%, com acréscimo de 3,0% no total de instituições privadas. A rede privada continua a representar 88,4% do total de IES no Brasil, concentrando 75,8% das matrículas no ensino superior.

Dentre as IES existentes no país, 74,8% são de pequeno porte. Na rede privada, esse percentual é ainda mais elevado, chegando a 79,9%. Apesar de concentrarem a maior parte das matrículas, as instituições com mais de 20 mil alunos matriculados representam apenas 4,8% do total de IES no Brasil, sendo essa representatividade maior na rede pública (17,8%) em comparação com a rede privada (3,1%).

1.2 CARREIRA DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

Os servidores técnico-administrativos da UFPB são regidos pela Lei nº 8.112/1990 e pela Lei nº 11.091/2005, que detalha o Plano de Cargos e Salários dos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE, no qual são definidas as progressões na carreira e as gratificações do servidor.

O ano de 2024 foi bastante movimentado para a carreira dos TAEs, marcado por uma greve de grande mobilização, que teve como principal objetivo a melhoria do plano de carreira. A pauta central da reivindicação foi o nivelamento salarial com outras carreiras do Executivo Federal que desempenham funções semelhantes, regidas pelas mesmas legislações, mas que recebem, em muitos casos, o dobro da remuneração. Essa discrepância salarial desponta como uma das possíveis causas do elevado *turnover* nas universidades, sendo um dos aspectos analisados neste estudo. Na figura 1 podemos observar a renumeração que é paga a cada nível de escolaridade exigida bem como suas etapas de progressão salarial.

Figura 1 - Malha salarial ano de 2023

Figura 1 - Malha salarial ano de 2023

MALHA SALARIA ATUAL (2023)

Estrutura do Vencimento Básico do PCCTAE - 2023																							
Níveis				A				B				C				D				E			
Classes de Capacitação		Valor		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Piso A1	P01	R\$	1.446,12	1																			
	P02	R\$	1.502,52	2	1																		
	P03	R\$	1.561,12	3	2	1																	
	P04	R\$	1.622,00	4	3	2	1																
	P05	R\$	1.685,26	5	4	3	2																
Piso B1	P06	R\$	1.750,99	6	5	4	3	1															
	P07	R\$	1.819,28	7	6	5	4	2	1														
	P08	R\$	1.890,23	8	7	6	5	3	2	1													
	P09	R\$	1.963,95	9	8	7	6	4	3	2	1												
	P10	R\$	2.040,54	10	9	8	7	5	4	3	2												
Piso C1	P11	R\$	2.120,12	11	10	9	8	6	5	4	3	1											
	P12	R\$	2.202,81	12	11	10	9	7	6	5	4	2	1										
	P13	R\$	2.288,72	13	12	11	10	8	7	6	5	3	2	1									
	P14	R\$	2.377,98	14	13	12	11	9	8	7	6	4	3	2	1								
	P15	R\$	2.470,72	15	14	13	12	10	9	8	7	5	4	3	2								
	P16	R\$	2.567,08	16	15	14	13	11	10	9	8	6	5	4	3								
Piso D1	P17	R\$	2.667,19		16	15	14	12	11	10	9	7	6	5	4	1							
	P18	R\$	2.771,21			16	15	13	12	11	10	8	7	6	5	2	1						
	P19	R\$	2.879,29				16	14	13	12	11	9	8	7	6	3	2	1					
	P20	R\$	2.991,58					15	14	13	12	10	9	8	7	4	3	2	1				
	P21	R\$	3.108,25					16	15	14	13	11	10	9	8	5	4	3	2				
	P22	R\$	3.229,47						16	15	14	12	11	10	9	6	5	4	3				
	P23	R\$	3.355,42							16	15	13	12	11	10	7	6	5	4				
	P24	R\$	3.486,29								16	14	13	12	11	8	7	6	5				
	P25	R\$	3.622,25									15	14	13	12	9	8	7	6				
	P26	R\$	3.763,52									16	15	14	13	10	9	8	7				
	P27	R\$	3.910,30										16	15	14	11	10	9	8				
	P28	R\$	4.062,80											16	15	12	11	10	9				
	P29	R\$	4.221,25												16	13	12	11	10				
	P30	R\$	4.385,88													14	13	12	11				
Piso E1	P31	R\$	4.556,92													15	14	13	12	1			
	P32	R\$	4.734,64													16	15	14	13	2	1		
	P33	R\$	4.919,30														16	15	14	3	2	1	
	P34	R\$	5.111,15															16	15	4	3	2	1
	P35	R\$	5.310,48																16	5	4	3	2
	P36	R\$	5.517,59																	6	5	4	3
	P37	R\$	5.732,78																	7	6	5	4
	P38	R\$	5.956,36																	8	7	6	5
	P39	R\$	6.188,65																	9	8	7	6
	P40	R\$	6.430,01																	10	9	8	7
	P41	R\$	6.680,78																	11	10	9	8
	P42	R\$	6.941,33																	12	11	10	9
	P43	R\$	7.212,04																	13	12	11	10
	P44	R\$	7.493,31																	14	13	12	11
	P45	R\$	7.785,55																	15	14	13	12
	P46	R\$	8.089,19																	16	15	14	13
	P47	R\$	8.404,67																		16	15	14
	P48	R\$	8.732,45																			16	15
	P49	R\$	9.073,02																				16

Fonte: Acervo da Universidade Federal da Paraíba – UFPB (2023).

Em virtude dos servidores públicos serem regidos pela Lei nº 8.112/1990, que institui o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias, inclusive as em regime especial, e das fundações públicas federais, estes estão sujeitos a determinadas restrições quanto à remuneração, progressões, gratificações, entre outros aspectos. Enquanto os profissionais da iniciativa privada podem realizar tudo aquilo que a lei não proíbe, os servidores públicos somente podem agir conforme o que a legislação expressamente permite. Seguindo essa lógica, é possível inferir que as instituições públicas enfrentam um desafio maior para a implementação de políticas voltadas à satisfação, ao treinamento e à retenção de seus servidores.

Um dos objetivos deste estudo é averiguar os impactos gerados na percepção do novo servidor em relação à universidade, buscando compreender a importância de um processo de *onboarding* atrativo e significativo, que gere valor, empatia e acolhimento, de modo que o servidor se sinta integrado e bem recebido pela organização.

Segundo Chiavenato (2009), o *onboarding* é uma técnica que garante a inserção dos novos colaboradores em um conjunto de informações e conhecimentos, bem como o acesso a ferramentas e recursos, de forma dinâmica e com o apoio de outros membros da instituição. O autor destaca que sua aplicação requer planejamento específico, considerando as dificuldades enfrentadas pelos novos contratados.

Para Chiavenato (2014), o *onboarding* é definido como socialização organizacional. Trata-se do processo por meio do qual a organização recebe os novos funcionários e os integra à sua cultura, ambiente, clima e sistema de funcionamento. Após essa integração estruturada, espera-se que os objetivos profissionais dos servidores estejam alinhados aos objetivos institucionais. É um processo de mão dupla, no qual ambas as partes buscam influenciar-se mutuamente, adaptando-se a seus próprios valores e metas.

Quando novos servidores ingressam em instituições públicas, frequentemente se deparam com falhas nos processos de integração, o que pode comprometer seu desempenho no setor de lotação. Um exemplo recorrente é a designação de servidores para determinados setores sem que haja qualquer apoio quanto à sua integração à equipe de trabalho, tampouco orientações claras sobre o fluxo de atividades e as responsabilidades a serem assumidas.

Essa ausência de acolhimento e direcionamento pode gerar prejuízos

significativos, levando o servidor a aprender suas funções de maneira empírica, por meio da tentativa e erro. Essa situação compromete a eficiência no desempenho das tarefas e pode ocasionar desgaste mental e emocional. A criação de um padrão institucional de acolhimento permitiria ao servidor conhecer melhor seu ambiente de trabalho, integrar-se à equipe com mais facilidade e compreender o funcionamento do órgão, contribuindo, assim, para a melhoria contínua dos processos organizacionais.

No caso específico da UFPB, observou-se que, no momento da apresentação do novo servidor ao setor de Recursos Humanos, não há uma triagem que identifique as principais características do seu currículo. Dessa forma, a alocação em determinados setores ocorre sem considerar as competências específicas do servidor, o que pode resultar na designação para áreas que não aproveitam adequadamente suas habilidades. Essa prática acarreta perda de tempo e de eficiência para a Universidade. Uma simples análise curricular, acompanhada de uma entrevista inicial, poderia fornecer ao gestor de Recursos Humanos subsídios mais eficazes para direcionar o servidor ao setor mais apropriado.

Além disso, muitos servidores, embora aprovados para o cargo de assistente administrativo, que exige apenas o ensino médio, ingressam na Instituição já com formação superior, resultado do elevado nível de exigência e da concorrência dos concursos atuais. Isso evidencia a existência de um capital humano mais qualificado do que o previsto no edital, o que poderia ser melhor aproveitado pela Instituição por meio de políticas de alocação mais estratégicas.

Tomemos como exemplo um caso hipotético em que um servidor, aprovado para uma vaga de nível médio, possua mestrado na área de Biblioteconomia. Logicamente, seria de grande valia que ele fosse direcionado para a biblioteca da universidade. No entanto, como não há qualquer processo de triagem para o direcionamento dos servidores, ele poderá ser alocado em um laboratório de Química. Nesse cenário, a universidade não apenas perde a oportunidade de contar com um serviço altamente qualificado, como também impede que o profissional utilize melhor o seu potencial, o que pode acarretar insatisfação com o setor e com o próprio trabalho.

Portanto, ao fazer a análise dos processos organizacionais dessa Instituição Federal de Ensino Superior (a UFPB), foi necessário estabelecer pontos de observação voltados à melhoria contínua da organização e do corpo técnico-administrativo. Isso permitiu identificar os principais problemas que impedem o setor

de Recursos Humanos de potencializar seu sistema de gestão.

Além disso, foi possível identificar as barreiras que dificultam a implementação de novos métodos, ou mesmo a melhoria dos processos já existentes, possibilitando que a UFPB aproveite melhor seu capital intelectual. Isso inclui desde o direcionamento mais assertivo dos servidores aos setores mais compatíveis com suas competências, até a adoção de padrões de fluxo de trabalho previamente estabelecidos, evitando confusões e perdas de eficiência na execução das atividades.

Logo, com o estudo do nível de satisfação dos servidores da UFPB, foi possível identificar os pontos mais sensíveis nas políticas e normas de *onboarding*, treinamento e tratamento de pessoal. Dessa forma, os dados obtidos permitem que esses aspectos recebam maior atenção, possibilitando alterações ou a implementação de novas políticas voltadas à maximização da qualidade do ambiente de trabalho na Instituição. Espera-se, com isso, reduzir os altos índices de *turnover* e manter o maior número possível de talentos na UFPB.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Pesquisar o nível de satisfação dos servidores do corpo administrativo em educação da UFPB.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Levantar as ações realizadas pela instituição nas seguintes situações: *Onboarding*, treinamento e designação de local de trabalho dos técnicos administrativo da UFPB;
- Averiguar o nível de satisfação dos servidores dos TAEs da UFPB em relação a fatores do trabalho e os fatores críticos que influenciam negativamente os TAEs, relativo ao seu local de trabalho na Universidade;
- Verificar se existe relação entre os fatores negativos e a decisão de mudar ou permanecer na instituição;
- Identificar os pontos fortes e fracos da instituição e com isso sugerir soluções para os problemas encontrados, através da aprendizagem organizacional melhorando assim o processo de *onboarding* e treinamento.

2.3 JUSTIFICATIVA

Ao ser aprovado em um concurso público para trabalhar na UFPB, o primeiro impacto gerado pela instituição é de suma importância, visto que o novo servidor pode, por exemplo, ter outras oportunidades de trabalho, e um *onboarding* bem executado pode ser crucial para a decisão de permanecer ou não na instituição. Dessa forma, a manutenção de um talento começa mesmo antes do seu primeiro dia de trabalho.

Ao chegar à UFPB, foi percebido que não existia um padrão estabelecido para o recebimento de novos servidores. Mesmo quando ocorriam cerimônias “pomposas”, o treinamento inicial era rápido e não havia continuidade no processo de *onboarding*.

O objetivo deste trabalho teve como finalidade pesquisar o nível de satisfação dos servidores, tendo como foco principal o processo de *onboarding* dentro da UFPB. Buscou-se, assim, compreender a percepção dos novos servidores sobre como são

acolhidos ao tomarem posse, como são treinados e direcionados para seus respectivos locais de trabalho. A coleta de dados foi realizada por meio de questionários, com o intuito de identificar se há um elevado grau de insatisfação com a instituição e se esses fatores influenciam a alta taxa de *turnover*.

Muitas vezes, observando o problema de fora da instituição, torna-se fácil fazer suposições sobre suas causas, sem considerar as reais barreiras enfrentadas pelos gestores de Recursos Humanos para melhorar os processos. A partir da identificação dessas falhas e da implementação de melhorias com base na aprendizagem organizacional, é possível tornar a organização mais eficiente e os servidores mais satisfeitos, contribuindo para uma melhor qualidade de vida no trabalho.

A pesquisa se propõe a pesquisar o nível de satisfação dos servidores por meio de um estudo direto com os técnicos administrativos da UFPB. Assim, ao investigar a satisfação dos servidores quanto aos processos de acolhimento, treinamento e alocação, foram gerados dados que podem subsidiar a instituição na reformulação ou aperfeiçoamento desses processos, prevenindo a perda de talentos por falhas que podem ser corrigidas com uma gestão mais eficaz.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, além das referências ao final. A seção 1 apresenta o referencial teórico, com uma revisão dos principais conceitos que embasam o estudo, incluindo a evolução da gestão de pessoas, a satisfação no ambiente organizacional e teorias motivacionais, como a Hierarquia das Necessidades de Maslow, as Teorias X e Y de McGregor e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Também são abordados os conceitos de *onboarding*, aprendizagem organizacional, *turnover* e suas implicações, com ênfase no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). A seção 2 descreve os procedimentos metodológicos adotados, incluindo a caracterização do estudo, a definição da população investigada, os instrumentos de coleta de dados e os critérios utilizados na análise dos resultados. Na seção 3, são apresentados e discutidos os resultados obtidos, organizados por eixos temáticos: caracterização da amostra, satisfação com o *onboarding* institucional, percepção sobre os treinamentos oferecidos e avaliação do local de trabalho. A seção 4 traz as considerações finais, destacando os principais achados da pesquisa, suas implicações práticas e sugestões para futuras investigações. Por fim, são apresentadas as referências utilizadas ao longo do estudo.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção, serão discutidos os pontos relacionados a gestão dos processos organizacionais e a abordagem quanto a importância e valorização do capital humano.

3.1 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

A área de Recursos Humanos tem passado por grandes mudanças desde a Era da Industrialização clássica, que aconteceu no início da Revolução Industrial até meados dos anos 50. Segundo Chiavenatto (2014, p. 32):

A maior característica foi a intensificação do fenômeno da industrialização em amplitude mundial e o surgimento dos países desenvolvidos ou industrializados. Nesse longo período de crises e prosperidades as empresas passaram a adotar a estrutura organizacional burocrática, caracterizada pelo formato piramidal e centralizador, com ênfase na departamentalização funcional, na centralização das decisões no topo da hierarquia, no estabelecimento de regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento das pessoas.

O ambiente que envolvia as organizações era conservador e orientado para a manutenção do *status quo* (Chiavenatto, 2010, p. 34). Nessa perspectiva, o mundo não oferecia grandes desafios, uma vez que o grau de certeza em relação às mudanças externas era elevado. Nesse contexto, as empresas tratavam seus funcionários como extensões das máquinas, ajustando-os de acordo com suas necessidades. Os seres humanos eram adaptados às máquinas, e não o contrário, a fim de garantir o maior lucro possível, por meio da padronização do trabalho humano aos processos mecanizados.

Na chamada Era da Industrialização Neoclássica, que se estendeu da década de 1950 até 1990, logo após a Segunda Guerra Mundial, observou-se uma certa evolução na área de Recursos Humanos, impulsionada pelas transformações sociais e econômicas. O mundo começou a mudar com mais rapidez. “A velocidade da demanda aumentava progressivamente. As transações comerciais passaram da amplitude local para a regional, da regional para a internacional, tornando-se cada vez mais intensas e menos previsíveis, acentuando a competição entre as empresas” (Chiavenatto, 2010, p. 36).

Aos poucos, a cultura organizacional predominante nas empresas deixou de valorizar as tradições e passou a focar no presente. O conservadorismo e a manutenção do *status quo* deram lugar à inovação, à mudança de hábitos e à transformação das formas de pensar e agir.

A Era da Informação, iniciada no início da década de 1990, teve como principal característica a aceleração das mudanças, que passaram a ocorrer de forma rápida, imprevisível, turbulenta e inesperada. A tecnologia da informação, ao integrar televisão, telefone e computador, gerou desdobramentos inéditos, transformando o mundo em uma verdadeira aldeia global. Nesse novo cenário, as organizações passaram a exigir agilidade, mobilidade, inovação e flexibilidade para enfrentar as novas ameaças e aproveitar as oportunidades em um ambiente de intensa transformação.

É nesse contexto que surge a organização virtual, que opera sem os limites tradicionais de tempo e espaço, fazendo uso diferenciado do ambiente físico. Os escritórios com salas fechadas cedem lugar aos ambientes coletivos de trabalho, enquanto funções administrativas passam a ser realizadas nas residências dos funcionários, por meio de uma estrutura eletronicamente interligada, sem a utilização de papel. Trata-se de um novo modelo organizacional mais eficiente, inteligente e centrado nas necessidades do cliente (Chiavenato, 2010, p. 37).

“A gestão de pessoas nas organizações, pela sua própria concepção e ligação com o elemento humano, segue a mesma tendência das discussões atuais sobre o posicionamento dos sujeitos sociais no contexto em que vivem. Essa consideração tem como implicação direta a necessidade de se compreender as interações e as relações dos sujeitos, bem como a forma com que os indivíduos, na sua particularidade, reagem às transformações macrosociais...” (Pierre, 2010, p. 1).

Chiavenato (1999) conceitua a gestão de pessoas como uma área extremamente sensível à mentalidade predominante nas organizações. Trata-se de uma prática contingencial e situacional, pois depende de diversos fatores, como a cultura organizacional vigente, a tecnologia utilizada e outras variáveis contextuais relevantes.

Nesse contexto, destaca-se a importância da tecnologia como aliada estratégica das organizações. Os diversos avanços tecnológicos ocorridos nas últimas décadas impulsionaram as empresas a buscarem novas formas de gestão, com o

objetivo de otimizar processos, alcançar melhores resultados e cumprir sua missão institucional, visando atender plenamente às necessidades de seus clientes. Além disso, é evidente que o sucesso das organizações modernas está diretamente relacionado ao investimento em pessoas, especialmente na identificação, no aproveitamento e no desenvolvimento do capital intelectual e tecnológico.

As transformações ocorridas em escala global impactaram significativamente o modo de vida da sociedade e as culturas organizacionais. A globalização, com seu ritmo acelerado, tem a capacidade de alterar hábitos sociais em um curto espaço de tempo, exigindo das organizações maior atenção às necessidades de seus colaboradores. Isso reforça a importância de práticas de gestão mais humanas, dinâmicas e adaptáveis às constantes mudanças do ambiente externo.

Segundo Fischer e Fleury (1998, p. 137), a gestão de pessoas pode ser entendida como o “conjunto de políticas e práticas definidas por uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho”. A evolução do pensamento administrativo mostra que novas abordagens surgem em resposta a contextos políticos, econômicos e sociais específicos, buscando atender às demandas da época em que as organizações estão inseridas.

Dessa forma, observa-se que a administração de recursos humanos também passou por transformações significativas ao longo do tempo. As práticas contemporâneas representam uma evolução dos modelos anteriores, surgindo da necessidade de sobrevivência em um cenário empresarial cada vez mais competitivo. Como aponta Fischer (1998), a gestão de pessoas, enquanto função organizacional, é consequência das mudanças internas e externas vivenciadas pelas organizações.

Para que novas ideias possam ser implementadas, é necessário promover mudanças organizacionais. Chiavenato (1999) define a mudança como um aspecto essencial da criatividade e da inovação nas organizações contemporâneas. A mudança está presente em todas as esferas: nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos e serviços, na tecnologia, no tempo e até no clima. Trata-se da principal característica dos tempos modernos. O processo de mudança implica a transição de um estado para outro, promovendo transformação, ruptura, perturbação ou adaptação, dependendo de sua intensidade e alcance.

3.2 SATISFAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Uma das principais preocupações das organizações que desejam manter seus talentos e preservar a eficiência e competitividade é compreender os fatores que influenciam a satisfação dos colaboradores. Entre esses fatores estão as políticas de ascensão profissional, a valorização das competências individuais e a promoção de um ambiente de trabalho saudável, ancorado em uma cultura organizacional acolhedora e justa. Assim, entender quais aspectos mais impactam a satisfação no trabalho é um passo fundamental para fortalecer a retenção de talentos e o comprometimento com os objetivos institucionais (Silva; Evangelista; Bueno, 2022).

A literatura evidencia que a satisfação no ambiente organizacional está diretamente relacionada à clareza nos papéis e procedimentos, ao envolvimento no trabalho e à percepção de justiça nas relações. Callefi, Teixeira e Santos (2021) revelam que a motivação e a satisfação dos trabalhadores são afetadas por fatores como a gestão da cultura organizacional, o apoio da liderança e o relacionamento interpessoal, o que reforça a importância de estratégias de gestão focadas em pessoas.

Desde os estudos da Teoria das Relações Humanas, com Mayo (2014) como precursor, houve uma ruptura com a visão mecanicista do trabalhador. Passou-se a considerar os aspectos subjetivos e emocionais do ser humano, entendendo que a recompensa financeira não era mais o único meio de motivação. A valorização do indivíduo em sua totalidade, com suas necessidades, percepções e expectativas, começou a ganhar espaço nas práticas organizacionais (Pereira; Silva; Durão, 2024).

Chiavenato (2014) contribui com a concepção de gestão de pessoas como uma função estratégica e situacional, sensível à cultura organizacional e às variáveis ambientais. Nesse sentido, a gestão de pessoas deve alinhar as necessidades dos colaboradores com os objetivos institucionais, proporcionando um ambiente de desenvolvimento contínuo. A gestão eficaz torna-se, assim, um elo entre o capital humano e a sustentabilidade organizacional.

O avanço tecnológico e as mudanças no cenário global impõem novos desafios às organizações. Conforme Wegner et al. (2023), fatores como incivilidade no trabalho, exclusão digital e fragilidade das relações interpessoais têm impactos diretos na satisfação, produtividade e saúde mental dos trabalhadores. Tais fatores, se não forem abordados de forma institucional, podem gerar altos índices de *turnover* e

absenteísmo.

A literatura também aponta que políticas voltadas à motivação e à valorização do capital intelectual geram ambientes mais saudáveis e produtivos. Para Malheiros et al. (2022), quando os trabalhadores percebem coerência entre valores organizacionais e práticas internas, há maior engajamento e senso de pertencimento, o que contribui para resultados mais consistentes e sustentáveis no setor público e privado.

De forma complementar, o clima organizacional, entendido como a percepção coletiva do ambiente de trabalho, exerce papel fundamental na satisfação e no desempenho dos trabalhadores. Um clima organizacional positivo está associado a menores níveis de estresse, maior cooperação entre equipes e maior adesão aos valores organizacionais. Assim, a gestão de pessoas deve atentar-se às práticas internas que moldam essas percepções (Silva; Evangelista; Bueno, 2022).

Portanto, a compreensão da satisfação no ambiente de trabalho deve considerar um conjunto de fatores interdependentes: estrutura organizacional, relações interpessoais, clareza nas tarefas, reconhecimento, segurança psicológica e oportunidades de crescimento. A promoção desses elementos permite que a gestão de pessoas transcenda a dimensão operacional e se afirme como função estratégica voltada à humanização, ao desenvolvimento organizacional e à valorização do servidor como sujeito ativo da transformação institucional.

3.3 TEORIAS MOTIVACIONAIS

A Teoria Humanística surgiu com a ênfase nas pessoas, por meio da Teoria Comportamental. Dentro da Teoria Humanística temos a Teoria Motivacional com destaque para as Teorias da Hierarquia das Necessidades de Maslow, Teoria X e Y de McGregor e a Teoria de Dois Fatores de Herzberg, que serão abordadas para contextualização dos resultados na pesquisa.

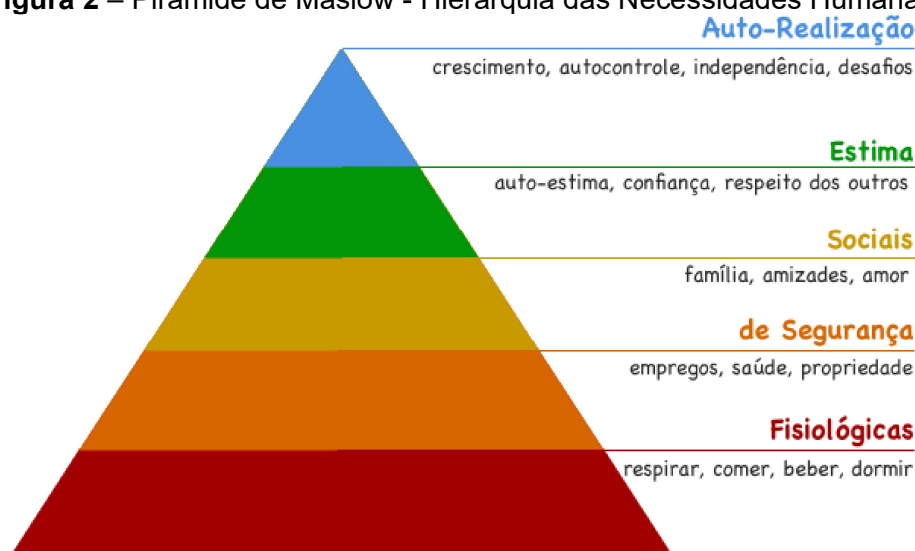
3.3.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

A Teoria da Hierarquia das Necessidades, proposta por Abraham Maslow, é uma das mais conhecidas no campo da administração, especialmente no estudo da motivação. Essa teoria parte do pressuposto de que o comportamento humano é

impulsionado por um conjunto de necessidades que se organizam em níveis hierárquicos. De acordo com Maslow, os indivíduos tendem a satisfazer inicialmente as necessidades mais básicas para, então, buscar atender às demais: segurança, sociais, estima e, por fim, auto-realização. É importante destacar que, segundo o autor, uma necessidade já satisfeita não exerce mais função motivadora, pois deixa de gerar tensão ou impulso (Santos et al., 2023).

A estrutura proposta por Maslow é comumente representada por uma pirâmide, em que a base corresponde às necessidades fisiológicas e o topo à auto-realização. A Figura 2 abaixo ilustra essa concepção:

Figura 2 – Pirâmide de Maslow - Hierarquia das Necessidades Humanas.



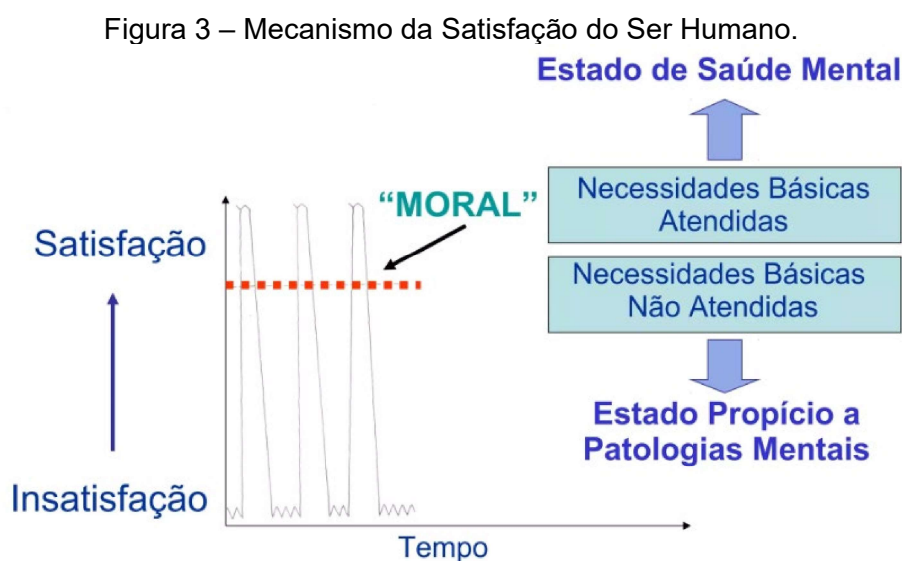
Fonte: Luz Planilhas. Disponível em: <https://blog.luz.vc/gestao-de-pessoas/piramide-de-maslow-hierarquia-das-necessidades-humanas/>. Acesso em: 30 jun. 2025.

Apesar de amplamente utilizada, a teoria de Maslow também apresenta algumas limitações. Entre as principais críticas estão a amostra restrita utilizada por Maslow em sua formulação teórica e o caráter subjetivo da hierarquia proposta. Além disso, a ideia de que a satisfação de uma necessidade elimina completamente sua capacidade motivacional tem sido contestada em pesquisas mais recentes. Ainda assim, sua proposta continua válida como um modelo de orientação geral sobre as motivações humanas, oferecendo uma estrutura útil para análise de comportamento no contexto organizacional.

Com base nessa perspectiva, Falconi (1999) propõe uma reflexão complementar: a insatisfação seria um estado natural do ser humano. A satisfação, por sua vez, seria apenas momentânea, retornando constantemente à condição basal

de insatisfação. Segundo o autor, quando um indivíduo está inserido em um grupo cujas necessidades básicas são atendidas, ele tende a experimentar com mais frequência estados de satisfação. Isso contribui para o que se denomina um “estado de saúde mental” ou, como o próprio autor define, um “elevado MORAL”.

A figura a seguir, adaptada da obra TQC: Controle da Qualidade Total no Estilo Japonês, ilustra o mecanismo da satisfação humana e sua relação com a moral coletiva:



Fonte: Adaptado de Falconi (1999, p. 152).

Essa representação evidencia que a satisfação individual varia ao longo do tempo, sendo instável e cíclica. Por isso, para compreender o nível de motivação de um grupo, é necessário observar o nível médio de satisfação dos indivíduos que o compõem, conceito que Falconi chama de "MORAL". De acordo com essa lógica, a motivação de um grupo não pode ser avaliada com base na percepção de um único indivíduo, mas sim pela média coletiva, uma vez que o estado motivacional depende do atendimento contínuo das necessidades básicas.

Falconi (1999, p. 151) reforça que, quando essas necessidades não são atendidas, o grupo entra em um “estado propício a patologias mentais”, como estresse crônico, desmotivação, depressão e insatisfação generalizada. Por outro lado, quando atendidas, favorecem não apenas a saúde mental, mas também a produtividade, o engajamento e a estabilidade emocional dos colaboradores. Assim, compreender e monitorar os níveis de satisfação dentro de uma organização torna-se uma estratégia essencial para uma gestão eficaz de pessoas.

3.3.2 Teoria X e Teoria Y de McGregor

A teoria da motivação e gestão desenvolvida por Douglas McGregor introduz duas visões distintas sobre o comportamento humano no ambiente de trabalho: a Teoria X e a Teoria Y. Essa teoria se destaca entre as abordagens clássicas da administração por sugerir que a forma como os gestores percebem seus subordinados influencia diretamente o estilo de liderança adotado e, conseqüentemente, o desempenho organizacional (Santos et al., 2010).

Na Teoria X, McGregor identifica uma perspectiva mais tradicional e rígida, onde os gestores acreditam que os trabalhadores são preguiçosos por natureza, evitam responsabilidades e precisam ser constantemente supervisionados e incentivados, muitas vezes por meio de recompensas ou punições. Essa visão remonta à era mecanicista da administração, em que o trabalhador era visto como uma extensão da máquina e a obediência era a principal virtude valorizada (Chiavenato, 2014).

Por outro lado, a Teoria Y apresenta uma abordagem mais humanizada e moderna, na qual se considera que os indivíduos são proativos, responsáveis, capazes de se autogerir e buscar desenvolvimento pessoal. Essa teoria pressupõe que, se oportunizados e bem conduzidos, os trabalhadores contribuirão voluntariamente para o alcance dos objetivos organizacionais (Santos et al., 2010).

Ao considerar essas duas visões, McGregor destaca que a postura do líder deve ser adaptada conforme a cultura organizacional, o perfil da equipe e os objetivos da organização. A liderança eficaz, portanto, é aquela que reconhece as capacidades humanas e adota estilos mais democráticos e participativos, promovendo um ambiente de trabalho motivador (Rodrigues et al., 2024).

No ambiente contemporâneo, os estilos de liderança baseados na Teoria Y têm ganhado força, sobretudo nas organizações que valorizam a inovação e o capital humano. Nessas instituições, há uma clara tentativa de atrair e reter talentos ao oferecer condições de trabalho favoráveis, desafios profissionais e reconhecimento contínuo (Silva; Fonseca; Pereira, 2024).

As organizações que ainda operam sob a lógica da Teoria X, tendem a apresentar elevados índices de *turnover* e insatisfação entre os colaboradores, pois ignoram o potencial criativo e intelectual de suas equipes. A ausência de estímulo à autonomia e à responsabilidade resulta em um ambiente pouco saudável e com baixa

produtividade (Rodrigues et al., 2024).

Vale ressaltar que os gestores que adotam a Teoria Y não abrem mão do controle e da eficiência, mas os exercem de forma a incentivar a colaboração e a confiança mútua. O engajamento, nesses casos, surge de um processo de corresponsabilização dos funcionários em relação às metas organizacionais (Santos et al., 2010).

A implementação de modelos de liderança baseados na Teoria Y requer mudanças estruturais, tanto nos processos de gestão quanto na cultura interna da organização. É necessário investir em comunicação clara, treinamentos, programas de desenvolvimento humano e em políticas que favoreçam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (De Paula et al., 2021).

Compreender as premissas das Teorias X e Y continua sendo fundamental para a construção de uma liderança eficaz e alinhada às exigências do mercado atual. O desafio dos gestores modernos é adaptar seus estilos à diversidade dos perfis profissionais, promovendo um ambiente organizacional em que o respeito, a confiança e a motivação mútua prevaleçam (Chiavenato, 2014; Santos et al., 2010).

3.3.3 Teorias dos dois fatores

A Teoria dos Dois Fatores, proposta por Frederick Herzberg, é um dos modelos mais relevantes para a compreensão da motivação no trabalho. Segundo o autor, os fatores que influenciam a satisfação e a insatisfação no ambiente laboral são distintos e independentes entre si. A motivação, portanto, não resulta da ausência de insatisfação, mas sim da presença de elementos específicos que promovem realização e crescimento pessoal (Mathias; Lara, 2011).

Herzberg classifica esses fatores em dois grupos: os fatores higiênicos e os motivacionais. Os fatores higiênicos são extrínsecos ao conteúdo do trabalho e incluem aspectos como salário, condições físicas do ambiente, políticas da empresa e segurança. Quando ausentes ou inadequados, geram insatisfação, mas sua presença não garante motivação. Já os fatores motivacionais são intrínsecos, relacionados ao conteúdo do trabalho, como reconhecimento, responsabilidade, crescimento pessoal e realização profissional, sendo esses os verdadeiros responsáveis pela motivação no trabalho (Bergamini, 1993; Davis; Newstrom, 1996).

Os estudos realizados por Herzberg foram baseados em entrevistas com

profissionais de diferentes áreas e nacionalidades, que relataram experiências positivas e negativas no ambiente de trabalho. Notou-se que, quando relatavam satisfação, os participantes faziam menção a aspectos intrínsecos; por outro lado, ao falar de insatisfação, referiam-se a fatores externos, como supervisão e políticas da empresa (Maciel; Sá, 2007; Mathias; Lara, 2011).

Essa distinção é essencial para os gestores, pois aponta que melhorar apenas os aspectos higiênicos pode reduzir a insatisfação, mas não é suficiente para promover engajamento ou desempenho elevado. Nesse sentido, organizações que buscam reter talentos e aumentar a produtividade devem investir em ações que favoreçam o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores (Rodrigues et al., 2024).

Ao aplicar essa teoria ao setor público, especialmente na área da educação, observa-se que fatores como reconhecimento do trabalho docente, oportunidades de formação continuada e autonomia pedagógica são essenciais para a satisfação dos professores. Por outro lado, a falta de infraestrutura, baixos salários e sobrecarga de trabalho são exemplos de fatores higiênicos que contribuem para a insatisfação (Mathias; Lara, 2011).

É importante destacar que a Teoria dos Dois Fatores dialoga com outras abordagens motivacionais, como a hierarquia das necessidades de Maslow e o modelo de expectativa de Vroom. Enquanto Maslow foca na satisfação de necessidades humanas e Vroom nas expectativas de recompensa, Herzberg propõe que a motivação é impulsionada por fatores relacionados ao próprio trabalho, especialmente quando este proporciona crescimento pessoal (Carvalho; Souza, 2007; Gomes; Quelhas, 2003).

Além disso, a aplicação dessa teoria permite compreender que a motivação é um processo dinâmico e individualizado, dependendo de múltiplas variáveis, como cultura organizacional, valores pessoais e estágio da carreira. Assim, gestores devem adotar práticas flexíveis, capazes de atender às diferentes necessidades de seus colaboradores, evitando soluções genéricas e estáticas (Broxado, 2001; Bergamini, 1997).

Nesse contexto, o enriquecimento do cargo (*job enrichment*) surge como uma estratégia relevante, pois busca ampliar o conteúdo do trabalho, conferindo ao colaborador maior autonomia, responsabilidade e sentido em suas tarefas. Essa prática está alinhada com os fatores motivacionais de Herzberg e tem sido associada

a melhorias no clima organizacional, na produtividade e na retenção de talentos (Herzberg apud Maciel; Sá, 2007; Rodrigues et al., 2024).

Assim, é possível afirmar que a Teoria dos Dois Fatores permanece atual e aplicável em diferentes contextos organizacionais. Sua abordagem permite uma análise mais profunda das causas da motivação e insatisfação no trabalho, auxiliando na formulação de políticas de gestão mais eficazes e humanizadas. Promover ambientes que não apenas evitem o descontentamento, mas que estimulem o engajamento, é um desafio que requer sensibilidade, planejamento e compromisso com o bem-estar dos trabalhadores (Mathias; Lara, 2011; Freire; Freitas, 2007).

3.4 ONBOARDING E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O termo *onboarding* pode ser traduzido literalmente como “embarcar” ou “estar a bordo” e, dentro do contexto organizacional, representa o processo de integração de novos colaboradores à cultura, normas e práticas da instituição. Esse processo é mais do que uma simples recepção: trata-se de uma estratégia fundamental para que o novo integrante se sinta acolhido e tenha condições de desempenhar suas funções de forma eficiente desde o início (Godinho et al., 2023).

“*Onboarding*” é um processo de socialização organizacional, destinado aos novos colaboradores, após serem admitidos pela empresa. O termo, da língua inglesa, significa “embarcar” ou “a bordo”, teoricamente é a recepção do novo colaborador assim que ele é admitido na empresa. Possibilita ao colaborador a oportunidade de conhecer a empresa, seus procedimentos, suas dependências físicas (salas, banheiros, refeitório etc.), seus processos e, principalmente, sua cultura organizacional. Também é o momento de o novo colaborador conhecer seus colegas de trabalho, departamentos ou equipes de projetos que vão formar sua rede de trabalho e informações.” (BANOV, 2020).

Segundo Pereira et al. (2020), um programa de *onboarding* bem estruturado contribui para a diminuição da rotatividade de pessoal (*turnover*), aumento da satisfação no trabalho, adaptação mais rápida às funções e melhoria do desempenho organizacional. Ao incluir o colaborador em ações planejadas desde o primeiro dia, a empresa demonstra compromisso com o desenvolvimento e o bem-estar do profissional, promovendo um vínculo mais duradouro e produtivo.

O processo de integração envolve diversas etapas, como apresentação da equipe, estrutura organizacional, missão, visão, valores e funcionamento da

instituição, além de capacitações específicas para o desempenho das tarefas. Klein e Weaver (2000) destacam três objetivos essenciais do *onboarding*: fazer o colaborador sentir-se parte da organização, transmitir a cultura e linguagem organizacional e garantir a compreensão de sua função e responsabilidades.

Ainda segundo Godinho et al. (2023), o uso de manuais de integração (*onboarding handbooks*) é uma prática consolidada em organizações de diferentes setores. Esses manuais funcionam como um guia para os recém-contratados, fornecendo informações fundamentais para sua ambientação e socialização. A pesquisa conduzida pelos autores demonstrou que tais materiais continuam sendo relevantes mesmo diante das mudanças tecnológicas e da digitalização dos processos.

A importância de um programa formal de integração também é ressaltada por Kumar e Pandey (2017), que enfatizam que ele deve ser conduzido com clareza e objetividade, permitindo que o novo colaborador conheça seus direitos, deveres, equipe de trabalho, e expectativas da organização. Quando bem conduzido, o processo reduz incertezas, ansiedade e desconforto típicos dos primeiros dias em um novo ambiente profissional (Aranibar et al., 2022).

Além disso, o *onboarding* não se resume a treinamentos técnicos. Segundo Castañer e Ketokivi (2018), o processo deve contemplar tanto aspectos formais quanto informais de integração. Ou seja, além de programas estruturados, o convívio diário, o apoio da equipe e o acompanhamento próximo dos gestores são essenciais para o sucesso da socialização organizacional.

Yadav et al. (2020) destacam que o envolvimento de colegas de trabalho no processo de integração é um fator determinante para o sucesso do novo colaborador. A troca de experiências, o esclarecimento de dúvidas e o suporte contínuo promovem um clima organizacional mais favorável e impulsionam o comprometimento dos colaboradores com os objetivos da empresa.

De forma geral, o *onboarding* deve ser entendido como parte de uma estratégia mais ampla de gestão de pessoas, voltada à valorização dos talentos humanos. Quando a organização se preocupa em preparar o ambiente para receber novos colaboradores e em oferecer uma experiência de entrada positiva, ela investe em capital humano, fortalece sua cultura e aumenta suas chances de sucesso no mercado competitivo (Hamilton, 2008).

3.4.1 Conceitos Básicos do *Onboarding* e Aprendizagem Organizacional

O processo de integração de novos funcionários, também conhecido como *onboarding*, é um processo fundamental para integrar novos colaboradores em uma organização, garantindo que eles se adaptem rapidamente ao ambiente de trabalho e se tornem produtivos o mais breve possível. Durante o *onboarding*, várias práticas podem ser adotadas para alcançar esse objetivo. Uma das práticas essenciais é fornecer uma visão geral da empresa, incluindo sua missão, visão, valores e cultura organizacional. Isso pode ser feito por meio de apresentações, documentos informativos e reuniões com os principais membros da equipe (Carbone, 2017).

Além disso, é importante oferecer treinamentos específicos para capacitar o novo colaborador em suas atribuições e familiarizá-lo com os processos e sistemas utilizados na organização. Esses treinamentos podem ser presenciais ou on-line, e devem ser planejados de acordo com as necessidades do cargo e da instituição ou organização. Uma organização que opta por uma abordagem de aprendizagem contínua, terá mais probabilidade de se destacar na sua área de atuação, pois ela não vai parar no tempo e espaço, mas se manterá sempre em movimento em busca de novas maneiras de desenvolver seus produtos, serviços, pessoas e ideais.

Com a globalização e a constante evolução da informática, torna-se possível buscar informações em todo mundo a qualquer momento e quase em todo lugar, aumentando assim o potencial que cada organização tem de buscar mais conhecimento para seu desenvolvimento. De acordo com Senge (1990), o verdadeiro significado de uma organização que aprende, é uma organização que está continuamente expandindo sua capacidade de criar o seu futuro.

A organização que busca se manter de modo competitivo no mundo corporativo deve ter em seu planejamento estratégico como um dos pontos fundamentais a qualificação contínua de seus colaboradores, visto que, atualmente o mercado tem exigido respostas cada vez mais rápidas para atender às diversas demandas da sociedade. Portanto, as organizações precisam realizar adaptações contínuas visando atender às necessidades e novas situações em busca de sua consolidação e permanência no mercado.

O foco na qualidade e na melhora contínua são pontos primordiais em uma organização que aprende. Nesse sentido, o conceito de aprendizagem organizacional se assemelha bastante com a ferramenta de qualidade japonesa, Kaizen que significa

melhoria e consiste na ideia que é sempre possível melhorar a qualidade dos produtos, processos e pessoas. Corroborando com esse princípio, Antonello (2010), afirma que para se avançar na compreensão da Aprendizagem Organizacional (AO), então, tem-se como desafio manter a energia e a vitalidade que se originam das diversas perspectivas com que o assunto tem sido abordado e, ao mesmo tempo, delinear e discutir algumas questões e características básicas que tornam esse conceito peculiar, separando-o de outros a ele relacionados.

Logo podemos inferir que mesmo com conceitos parecidos devemos focar no que essa ferramenta pode oferecer de benefícios para a organização, pois ela é abrangente, envolvendo perspectivas psicológicas, sociológicas, antropológicas, histórica, econômica e administrativas. Tendo assim uma visão disciplinar, visão essa que se inserida no contexto organizacional pode dar retornos positivos, pois ela consegue interagir por praticamente todos os setores e níveis da organização.

Peter Senge em seu livro *A Quinta Disciplina* (1990), sugere que talvez “a capacidade de aprender mais rapidamente do que os concorrentes seja a única vantagem competitiva sustentável”. Logo, podemos inferir que as organizações que valorizam o fator humano e criam uma cultura de aprendizagem organizacional podem se destacar no longo prazo.

Na abordagem psicológica e sociológica é possível perceber a importância do fator humano dentro das organizações, pois apesar dos seus conceitos, organogramas, fluxogramas, entre outros, são os comportamentos do seu capital intelectual que irão moldar a forma como a organização será conduzida. “A aprendizagem é socialmente construída e fundamentada em situações concretas, nas quais as pessoas participam e interagem umas com as outras. Esta perspectiva afirma que a aprendizagem está incrustada nas relações e interações das pessoas” (Wenger, 1990).

Dessa forma, podemos destacar o grau de complexidade que é lidar com pessoas, seus pressupostos, pensamentos, vícios e conceitos estabelecidos durante sua vivência em sociedade, permitindo estabelecer que muitas vezes o fator humano pode ser fator determinante para definir o que foi, o que é, e no que será da organização no futuro incrustada nas relações e interações das pessoas (Wenger, 1990). Destaca-se ainda, que o grau de complexidade é lidar com pessoas, seus pressupostos, pensamentos, vícios e conceitos estabelecidos durante sua vivência em sociedade. Isso torna possível estabelecer que muitas vezes o fator humano pode

ser fator determinante para definir o que foi, o que é, e o que será da organização no futuro.

Na abordagem administrativa contemporânea, torna-se evidente a amplitude e a relevância da aprendizagem organizacional, pois ela perpassa as diversas escolas do pensamento administrativo, promovendo a constante inovação e adaptação nos processos internos das instituições. Criar uma organização voltada ao aprendizado contínuo é um processo complexo e de longo prazo, que pode demandar meses ou até anos para se consolidar. Entretanto, os desafios enfrentados ao longo do caminho são parte do processo formativo da organização, contribuindo para seu amadurecimento e resiliência diante das mudanças (Antonello; Godoy, 2009).

As práticas de trabalho dentro das organizações não surgem aleatoriamente; elas evoluem a partir de experiências acumuladas, conservando práticas bem-sucedidas e abandonando aquelas que se mostram ineficientes. No entanto, ainda é comum observar gestores insistindo em políticas ultrapassadas e ortodoxas que já não respondem às necessidades do mercado atual. Esse tipo de postura, além de comprometer a eficácia da organização, pode levar à estagnação e até mesmo ao colapso organizacional. A aprendizagem organizacional, nesse cenário, emerge como uma estratégia vital para romper com modelos ineficientes e promover uma cultura de inovação contínua (Cruz et al., 2025; Mauro et al., 2017).

Vivemos em uma era de transformações constantes, na qual as organizações devem manter uma visão sistêmica e estratégica, capaz de abarcar tanto fatores internos quanto externos ao seu ambiente. Essa perspectiva holística, com foco em pensamento crítico e criativo (*thinking outside the box*), torna-se indispensável para enfrentar a complexidade dos mercados globalizados. Como destacam Godinho et al. (2023), a aprendizagem organizacional é uma resposta eficaz diante da imprevisibilidade e das rápidas mudanças do ambiente competitivo.

Nos dias atuais, as organizações não se relacionam apenas com concorrentes locais, mas enfrentam a concorrência em escala global. A intensificação da globalização, aliada aos avanços tecnológicos e à internacionalização das cadeias produtivas, exige das organizações um elevado grau de adaptabilidade. Um pequeno negócio localizado no interior da Paraíba, por exemplo, pode ter como concorrente direto uma empresa sediada na China. Essa nova realidade impõe desafios gerenciais complexos que só podem ser superados por meio de uma cultura de aprendizado organizacional constante (Castañer; Ketokivi, 2018; Godinho et al., 2023).

Nesse cenário, torna-se essencial que as decisões organizacionais sejam tomadas com base em dados bem processados e analisados. A competência para transformar dados brutos em informações relevantes é uma das habilidades mais valorizadas no contexto corporativo moderno. Sem o correto tratamento desses dados, as decisões tendem a ser imprecisas ou equivocadas. Como reforça Alves e Barbosa (2010), a utilização estratégica da informação é um dos pilares para o sucesso organizacional.

Exemplos concretos dessa necessidade podem ser observados nos casos de vazamento de dados de redes sociais, constantemente noticiados pela mídia. Tais dados, embora possam parecer insignificantes para alguns, possuem alto valor para quem os utiliza estrategicamente, revelando padrões de consumo, comportamento e preferências que podem ser usados para decisões mercadológicas e administrativas (Setzer, 1999).

Nas organizações, esse fenômeno também é perceptível: dados isolados têm pouco valor. Contudo, quando processados corretamente, tornam-se informações que podem ajudar na solução de problemas, no desenvolvimento de novos produtos, na análise de mercados emergentes e na elaboração de estratégias competitivas. A capacidade de transformar dados em inteligência organizacional é, portanto, um diferencial estratégico (Teixeira; Valentim, 2016).

Entre essas competências, destaca-se a rapidez e a assertividade na tomada de decisões. Em um mundo marcado pela aceleração do tempo e pela imprevisibilidade, decisões lentas ou mal fundamentadas podem gerar grandes prejuízos. Como afirma Moresi (2001), gestores bem preparados, com domínio sobre os dados disponíveis e conhecimento aprofundado do contexto organizacional, são capazes de tomar decisões mais precisas e eficazes, garantindo vantagem competitiva e sustentabilidade ao negócio.

3.5 *TURNOVER* E SUAS CONSEQUÊNCIAS

A rotatividade de pessoal, ou *turnover*, é um indicador que mensura o número de colaboradores que deixam uma organização em um determinado período. Segundo Dutra (2016), o *turnover* pode ser entendido como o fluxo de entrada e saída de pessoas nas organizações, sendo um fenômeno natural, mas que deve ser monitorado com atenção para evitar impactos negativos sobre o desempenho

institucional.

A rotatividade elevada está frequentemente associada à insatisfação com o ambiente de trabalho, baixos salários, ausência de perspectivas de crescimento e falhas na gestão de pessoas (Rodrigues et al., 2024). Nesse contexto, o *turnover* não apenas indica perdas quantitativas, mas representa perdas qualitativas significativas, como o conhecimento acumulado, o capital intelectual e a cultura organizacional construída pelos colaboradores que deixam a instituição.

No setor público, os efeitos do turnover podem ser ainda mais prejudiciais. A saída de servidores efetivos, especialmente em universidades e órgãos técnicos, gera lacunas que não são preenchidas de imediato, comprometendo a continuidade de serviços essenciais e gerando sobrecarga aos profissionais remanescentes (Almeida et al., 2022). Tais descontinuidades no serviço público têm implicações diretas na qualidade do atendimento à população e no cumprimento das metas institucionais.

As causas do *turnover* são diversas e podem se dividir entre voluntárias e involuntárias (Pinheiro; Souza, 2013). Nas universidades federais, os pedidos de exoneração por parte dos servidores são os casos mais recorrentes, geralmente motivados por insatisfação com a gestão, ausência de plano de carreira, falta de reconhecimento e desmotivação funcional (Entringer, 2021). Quando esse desligamento voluntário envolve servidores estratégicos, fala-se em *turnover* disfuncional, prejudicial à organização.

Além disso, segundo estudos, os custos da rotatividade não se restringem ao recrutamento e à seleção de novos colaboradores. Há impactos no clima organizacional, na motivação das equipes e na perda de continuidade dos processos internos (Ferreira; Pedrosa; Calheiros, 2020). A constante reestruturação de equipes gera instabilidade emocional, quebra de confiança e afeta diretamente os níveis de engajamento e produtividade.

Com a saída de colaboradores, os demais membros da equipe tendem a assumir tarefas adicionais, gerando sobrecarga e, muitas vezes, levando à Síndrome de *Burnout* ou afastamentos por motivos de saúde mental (Santos et al., 2023). Esse ciclo tende a retroalimentar o próprio *turnover*, tornando-se um problema crônico se não forem adotadas medidas de contenção e prevenção.

Dentre as estratégias sugeridas para reduzir o *turnover*, destacam-se a valorização dos servidores, a adoção de políticas de gestão participativa, a melhoria da comunicação interna e a oferta de programas de capacitação e desenvolvimento

contínuo (Ferreira; Pedrosa; Calheiros, 2021). Essas ações contribuem para a construção de um ambiente de trabalho mais saudável, que favorece a permanência e o comprometimento dos profissionais com os objetivos institucionais.

Portanto, compreender as causas do *turnover* e monitorar seus índices são etapas fundamentais para uma gestão eficaz de pessoas. No serviço público, especialmente, o enfrentamento desse fenômeno exige ações proativas e planejamento estratégico alinhado aos princípios da administração pública e ao bem-estar dos servidores (Caves; Peterson, 1986; Richardson et al., 1985).

3.5.1 *Turnover* nos IFES

A rotatividade de servidores nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) tem se mostrado um dos principais desafios para a manutenção da eficiência e continuidade dos serviços prestados. Muitas vezes, os servidores migram não apenas para o setor privado, mas, principalmente, para outros órgãos do próprio serviço público que oferecem melhores condições de trabalho, salários mais atrativos e planos de carreira mais vantajosos (Duarte, 2009; Morgado et al., 2021).

Esse fenômeno é especialmente notório entre os cargos da carreira dos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE), que têm sido utilizados como uma etapa intermediária para concursos mais vantajosos. Essa realidade é observada quando servidores ingressam na carreira apenas como trampolim, o que contribui para a alta rotatividade, agravando os transtornos administrativos das instituições (PCCTAE, 2023).

A perda contínua de servidores ocasiona sobrecarga para os que permanecem, gerando acúmulo de funções, estresse e desmotivação. Como aponta Duarte (2009), a ausência de reposição imediata dos cargos vagos agrava a situação, impactando negativamente a qualidade do atendimento ao público e a moral da equipe, além de gerar prejuízos ao processo organizacional como um todo (Amarante et al., 2020).

Conforme dados do Painel Estatístico de Pessoal (BRASIL, 2023), o número de desligamentos voluntários nas IFES tem crescido consideravelmente nos últimos anos. Isso indica que há problemas estruturais que tornam essas instituições menos atrativas para permanência, exigindo medidas de retenção e melhoria das condições de trabalho. A Figura 4 traz um panorama de 2017 a 2022, constatando que é um problema que vem acontecendo em grande parte dos Instituições Federais de Ensino

Superior:

Figura 4 - Taxa de entrada e saída de servidores de todos os Ifes.

Ano	Ingressos (I)	Desligados (D)	Saldo (I-D)	Taxa de Desligamento*
2022	3.901	2.743	1.158	70,3%
2021	1.873	1.600	273	85,4%
2020	2.622	1.136	1.486	43,3%
2019	5.198	1.907	3.291	36,6%
2018	6.207	1.931	4.276	31,1%
2017	8.671	2.072	6.599	23,8%

Fonte: Painel Estatístico de Pessoal (2023). *considerando exoneração a pedido e para tomar posse em outro cargo inacumulável de todos os Ifes.

Morgado et al. (2021) destacam que a rotatividade excessiva impacta diretamente no funcionamento de instituições educacionais, como o Instituto Federal do Norte de Minas Gerais, onde o *turnover* docente causou prejuízos ao cumprimento da carga horária, evasão de estudantes e dificuldade na continuidade pedagógica. A situação não é isolada e pode ser extrapolada para demais IFES do país.

Ainda segundo Lacerda (2015), os fatores que causam o *turnover* podem ser internos, como baixos salários, falta de reconhecimento, pouca perspectiva de crescimento e más condições de trabalho, ou externos, como melhores oportunidades em outros órgãos. Esses fatores geram insegurança e frustração entre os servidores, alimentando um ciclo contínuo de evasão (Andrade; Silva, 2024).

Dessa forma, compreender as causas e consequências do *turnover* nas IFES se torna essencial para subsidiar políticas institucionais mais eficazes. É necessário, além de melhorar os planos de carreira, proporcionar ambientes de trabalho saudáveis, que promovam motivação e valorização profissional (Maximiano, 2009; Duarte, 2009).

Portanto, o presente estudo justifica-se pela necessidade de averiguar os dados de *turnover* nas IFES, especialmente na UFPB, e investigar as motivações que levam os servidores a solicitar desligamento. Essa análise é fundamental para que se proponham estratégias eficazes de retenção de talentos e melhoria do clima organizacional nas universidades públicas brasileiras.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos da pesquisa abrangem o conjunto de métodos e técnicas adotadas pelo pesquisador com a finalidade de alcançar os objetivos da investigação. Esses procedimentos determinam o percurso a ser seguido, da coleta até a análise dos dados, com vistas a encontrar as respostas relacionadas ao objeto de estudo.

Nesta seção, partiremos da caracterização da pesquisa na qual são apresentados alguns aspectos do estudo como: abordagem e tipo da pesquisa, objetivos, problema do estudo, os sujeitos da pesquisa, bem como os procedimentos para coleta e tratamento dos dados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO E CONTEXTO DA PESQUISA

O presente estudo tem como objetivo pesquisar o nível de satisfação dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), no que se refere às práticas institucionais de *onboarding*, treinamentos oferecidos e condições do local de trabalho. Pretende-se compreender de que maneira essas dimensões impactam a motivação, a adaptação e a permanência dos servidores, bem como propor melhorias com base na percepção dos próprios colaboradores.

Para atingir tal objetivo, optou-se por realizar uma pesquisa aplicada, uma vez que se propõe a gerar conhecimento útil à resolução de problemas concretos na realidade organizacional da UFPB, contribuindo para o aprimoramento da gestão de pessoas no serviço público. Segundo Gil (2010), a pesquisa aplicada visa produzir conhecimentos voltados à aplicação prática e à transformação de uma determinada realidade.

No que se refere aos seus objetivos, a pesquisa é classificada como exploratória e descritiva. A abordagem exploratória se justifica por tratar-se de um tema que demanda maior compreensão e familiaridade, permitindo a identificação de fatores relevantes que influenciam a satisfação dos servidores (Gil, 2010). Por sua vez, o caráter descritivo visa registrar, analisar e correlacionar variáveis, com base nas respostas obtidas, de forma sistemática e padronizada (Marconi; Lakatos, 2017). Desse modo, a descrição das percepções dos servidores possibilita a análise de aspectos que muitas vezes não são visíveis nas políticas institucionais, mas que se

manifestam na prática cotidiana.

A abordagem metodológica adotada é de natureza quantitativa, a qual, conforme Lakatos e Marconi (2017), fundamenta-se na quantificação de dados e na aplicação de instrumentos estatísticos com o intuito de averiguar a realidade a partir de variáveis mensuráveis. Essa escolha permite obter indicadores objetivos acerca do nível de satisfação dos servidores em relação às práticas organizacionais da UFPB.

O método utilizado foi uma pesquisa documental e um estudo de caso, por se tratar de uma investigação profunda e detalhada de um contexto específico – neste caso, a realidade da UFPB, campus de João Pessoa. Segundo Severino (2018, p. 42), o estudo de caso “é uma metodologia de pesquisa que se caracteriza pela análise minuciosa de uma unidade social, visando compreender sua dinâmica particular e as variáveis que influenciam seu funcionamento”.

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário estruturado, elaborado com base em três blocos temáticos: *onboarding*, treinamento e ambiente de trabalho. A escolha pelo questionário justifica-se pela sua capacidade de coletar informações padronizadas de forma rápida, abrangente e com maior controle sobre as variáveis investigadas (GIL, 2010). Além disso, a utilização da Escala de Likert em cinco níveis permite captar nuances de opinião, facilitando a análise estatística e a comparação entre diferentes aspectos do objeto de estudo.

A aplicação dos questionários foi realizada de forma on-line, garantindo acessibilidade, anonimato e economia de recursos, além de permitir alcançar maior número de respondentes dentro da população-alvo. O público-alvo da pesquisa compreende servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) que ingressaram na instituição nos últimos sete anos, período que contempla os editais mais recentes de concursos públicos da UFPB.

Espera-se, com esta investigação, fornecer um panorama realista da percepção dos servidores acerca das práticas institucionais, a fim de subsidiar a formulação de políticas de gestão de pessoas mais eficazes, voltadas à valorização, integração e desenvolvimento do quadro técnico-administrativo.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL

A Universidade Federal da Paraíba (UFPB) é uma instituição pública de ensino superior, vinculada ao Ministério da Educação (MEC), que desempenha um papel

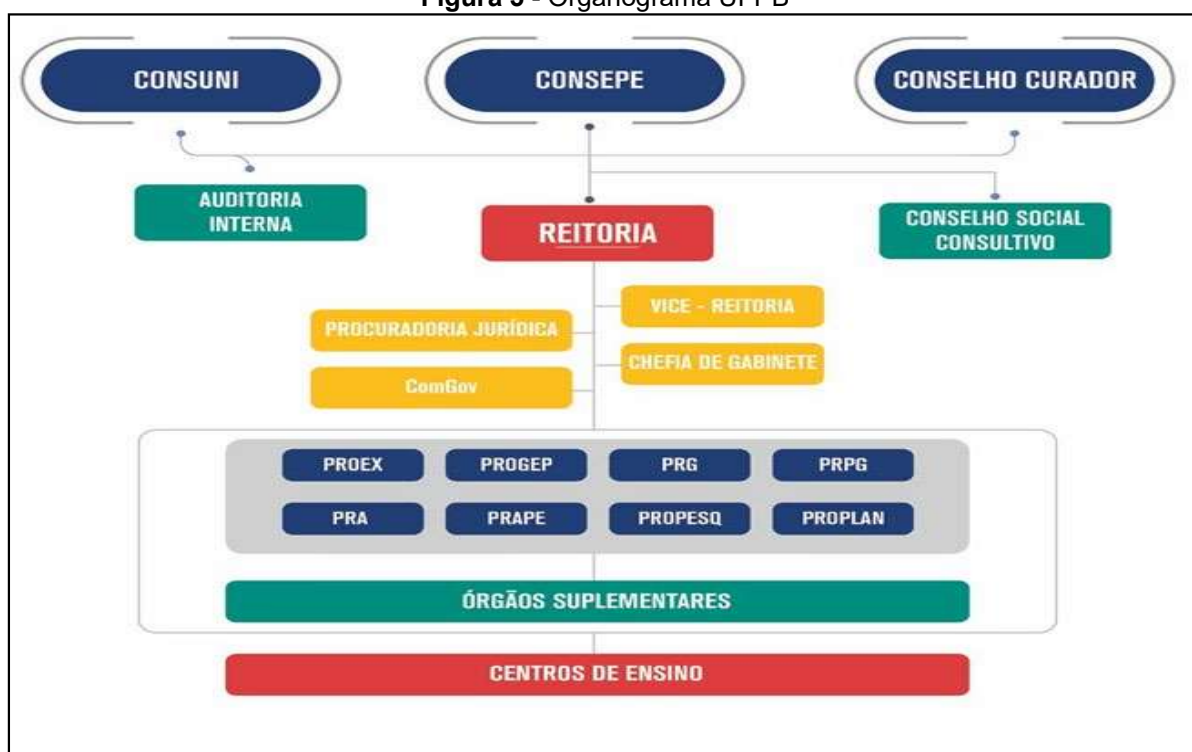
central na formação de profissionais e na produção de conhecimento científico na região Nordeste do Brasil. Com sede administrativa localizada em João Pessoa, a UFPB está organizada em múltiplos campi e contempla diversas áreas do conhecimento, contribuindo de forma significativa para o desenvolvimento regional, educacional e social.

Atualmente, a instituição conta com aproximadamente 3.416 servidores técnico-administrativos em educação (TAEs), que atuam desde funções operacionais até atividades técnico-científicas de alta complexidade, contemplando servidores com formação de nível fundamental, médio e superior. Esses profissionais são responsáveis por garantir o funcionamento das atividades-meio e de apoio à docência, à pesquisa e à extensão, sendo essenciais para a manutenção da qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica e à sociedade.

A estrutura organizacional da UFPB é composta por três Conselhos Superiores, como o Conselho Universitário (CONSUNI), o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE) e o Conselho Curador, além do Conselho Social Consultivo. A Administração Central é exercida pela Reitoria, com apoio da Vice-Reitoria, da Chefia de Gabinete, da Procuradoria Jurídica, da Auditoria Interna e do Comitê de Governança, Controle Interno e Gestão de Riscos (ComGov). A Reitoria supervisiona ainda as Pró-Reitorias Acadêmicas e Administrativas, os Centros de Ensino e os Órgãos Suplementares.

A seguir, apresenta-se o organograma institucional da UFPB, que ilustra de forma esquemática a distribuição hierárquica e funcional da universidade:

Figura 5 - Organograma UFPB



Fonte: Acervo da Universidade Federal da Paraíba – UFPB (2019).

No que se refere à política de desenvolvimento de pessoal, destaca-se a atuação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), instituída por meio da Resolução nº 28/2010. Dentre suas unidades administrativas, merece ênfase o Centro de Desenvolvimento do Servidor Público (CEDESP), responsável pela execução das ações de capacitação profissional e institucional.

A Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CDP), vinculada à PROGEP, é responsável pela formulação e implementação de programas de capacitação continuada, sendo operacionalizada pela Divisão de Educação e Capacitação Profissional (DECP). Essa estrutura visa garantir a qualificação permanente dos servidores por meio de políticas eficazes de gestão de pessoas, conforme diretrizes do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP).

Para cumprir suas funções, o CEDESP dispõe de uma infraestrutura adequada, composta por um auditório com capacidade para aproximadamente 120 pessoas, cinco salas de aula e um laboratório de informática. Todos os espaços são climatizados, possuem acesso à internet e equipamentos multimídia, permitindo a realização de cursos, palestras e oficinas sobre temas diversos, como administração pública, legislação, assédio moral, saúde e qualidade de vida no trabalho (UFPB/PROGEP, 2024).

A existência dessa estrutura reforça o compromisso institucional da UFPB com o desenvolvimento e a valorização dos seus servidores técnico-administrativos, sendo esse um dos pilares investigativos da presente pesquisa.

4.3 POPULAÇÃO DA PESQUISA

A população da presente pesquisa é composta por servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), especificamente aqueles que ingressaram nos últimos concursos públicos realizados pelos Editais nº 53/2015 com 154 vagas, nº 122/2018 com 116 nomeações e nº 53/2022, com 91 nomeações, com o total de 361 nomeações. O concurso mais recente com edital 134/2024 não entrou na pesquisa pois até o momento da aplicação do questionário ainda não havia sido feito nenhuma convocação de servidores.

A amostragem foi estratificada proporcionalmente, ou seja, a amostra de cada concurso será proporcional ao número de servidores no concurso correspondente. Proporção de Servidores de Cada Concurso (p): Para o Concurso 53/2015 (154 servidores): $p_1 = 154/361 \approx 0,426$ (42,6%) Para o Concurso 53/2022 (91 servidores): $p_2 = 91/361 \approx 0,252$ (25,2%) Para o Concurso 122/2018 (116 servidores): $p_3 = 116/361 \approx 0,321$ (32,1%). Mantidos os percentuais de servidores por concurso, a distribuição da amostra foi de aproximadamente 50 servidores.

A aplicação do questionário foi direcionada exclusivamente aos servidores lotados no campus de João Pessoa, por meio de convites enviados aos e-mails institucionais. A escolha desse recorte populacional visa captar com maior precisão a percepção dos servidores recém-ingressos sobre os processos de recepção institucional (*onboarding*), treinamento inicial e condições estruturais dos seus ambientes de trabalho, possibilitando assim uma avaliação fundamentada da efetividade das práticas de gestão de pessoas adotadas pela universidade.

4.4 INSTRUMENTO DE COLETA

O instrumento de coleta (Apêndice A) utilizado nesta pesquisa foi um questionário on-line estruturado com vinte e uma questões, elaborado com base em estudos sobre clima organizacional, *onboarding*, desenvolvimento profissional e condições de trabalho em instituições públicas de ensino. O instrumento foi dividido

em três blocos temáticos. O primeiro bloco abrange sete questões relacionadas ao processo de integração institucional (*onboarding*), buscando avaliar o acolhimento, a adaptação e a percepção inicial dos servidores quanto à cultura organizacional. O segundo bloco é composto por seis questões voltadas ao treinamento e desenvolvimento dos servidores, incluindo a oferta, qualidade e aplicabilidade das capacitações promovidas pela instituição. Por fim, o terceiro bloco contempla sete questões referentes ao ambiente e condições de trabalho, como infraestrutura, recursos, relações interpessoais e bem-estar.

As respostas foram organizadas em escala do tipo Likert com cinco níveis, variando entre: *Muito satisfeito*, *Satisfeito*, *Parcialmente satisfeito (em partes estou satisfeito e em outras estou insatisfeito)*, *Insatisfeito* e *Muito insatisfeito*. Essa escolha metodológica visa captar nuances nas percepções dos participantes, contribuindo para uma análise mais detalhada.

Adicionalmente, a sétima pergunta do terceiro bloco apresenta uma escala do tipo Likert modificada, com as opções: *Muito provável*, *Provável*, *Neutro*, *Pouco provável* e *Improvável*. A adoção dessa escala alternativa teve como objetivo avaliar a intenção de permanência dos servidores na instituição, permitindo um entendimento mais acurado da relação entre satisfação e desejo de continuidade no cargo.

A opção por um formulário on-line justifica-se pela facilidade de acesso, abrangência e agilidade no retorno das respostas, especialmente considerando que a população-alvo encontra-se em diferentes setores da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), campus de João Pessoa (Mota, 2019).

4.5 ANÁLISE DE DADOS

A presente pesquisa caracteriza-se como de natureza aplicada, pois objetiva gerar conhecimento para aplicação prática, voltado à solução de problemas concretos relacionados à gestão de pessoas na Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Para alcançar esse objetivo, foi utilizado um questionário estruturado aplicado de forma on-line, como descrito no item anterior, e os dados obtidos foram organizados e analisados com o auxílio das ferramentas *Google Forms*, *Survey Monkey* e do software estatístico PSPP (versão gratuita do SPSS).

A análise dos dados foi conduzida por meio de estatísticas descritivas e inferenciais. As estatísticas descritivas têm por objetivo caracterizar a amostra e

apresentar um panorama geral dos resultados, utilizando medidas como frequência absoluta e relativa, média, mediana, desvio-padrão e porcentagens. Tais medidas permitem compreender a distribuição das respostas em cada bloco temático do questionário (*onboarding*, treinamento e local de trabalho).

Além disso, foram realizadas análises comparativas por meio de testes não paramétricos, como o teste de Mann-Whitney, especialmente quando pretendeu-se comparar o nível de satisfação entre grupos distintos (ex: por tempo de ingresso, área de atuação, ou formação). Para verificar associações entre variáveis qualitativas, foi aplicado o teste do qui-quadrado de Pearson.

A fim de identificar tendências e correlações entre os fatores de satisfação (*onboarding*, treinamento e local de trabalho), foi utilizada a correlação de *Spearman*, considerando-se um nível de significância de 5% ($p < 0,05$). Esta análise permite inferir se há relações positivas ou negativas entre as dimensões investigadas.

Por se tratar de uma pesquisa com foco em mensuração da satisfação, todas as variáveis foram construídas com base na escala de Likert de cinco pontos, cuja codificação numérica permitirá o tratamento estatístico adequado. Para fins de clareza e padronização, os dados foram apresentados por meio de tabelas e gráficos, permitindo uma visualização acessível e objetiva dos resultados.

Os dados obtidos foram analisados à luz dos objetivos específicos da pesquisa. A triangulação entre os dados estatísticos e a fundamentação teórica permitem uma interpretação crítica dos achados, contribuindo para a formulação de recomendações práticas que fortaleçam as políticas de gestão de pessoas da instituição.

4.6 APECTOS ÉTICOS

A pesquisa seguiu rigorosamente os princípios éticos estabelecidos para estudos com seres humanos, conforme previsto na Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde. Todos os participantes foram informados previamente sobre os objetivos da pesquisa, os procedimentos adotados, os riscos e benefícios envolvidos, e consentiram de forma livre e esclarecida por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (APÊNDICE B), disponibilizado digitalmente junto ao questionário. Reforçou-se, ainda, o caráter voluntário da participação, assegurando o direito de desistência a qualquer momento sem qualquer prejuízo.

O projeto foi devidamente submetido à Plataforma Brasil e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos sob o CAAE nº 86466525.0.0000.8069. Todas as informações coletadas foram tratadas com sigilo e confidencialidade, sendo armazenadas em ambiente seguro e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e científicos. Nenhum dado sensível que permitisse a identificação dos participantes foi divulgado, garantindo a proteção da privacidade individual e o cumprimento integral das diretrizes éticas vigentes.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, são apresentados os principais resultados obtidos a partir da aplicação do questionário on-line com os servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), com foco na análise da satisfação em relação às práticas de integração institucional, capacitação profissional e ambiente de trabalho. A análise foi organizada em quatro subtópicos, de modo a facilitar a compreensão dos dados obtidos e permitir uma leitura estruturada dos achados.

Esses dados subsidiam reflexões sobre as práticas de gestão de pessoas na instituição e indicam possíveis caminhos para a melhoria da experiência dos servidores recém-ingressos.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A seguir, apresentamos a primeira etapa dos resultados, referente à caracterização da amostra da pesquisa. Dos respondentes, 94% (n = 47) indicaram que leram, entenderam e concordaram em participar da pesquisa, prosseguindo para o preenchimento do questionário. Apenas 6% (n = 3) optaram por não responder à pesquisa após lerem o TCLE, demonstrando uma taxa de adesão bastante significativa por parte dos servidores convidados. Esses dados evidenciam a relevância do tema abordado e o interesse dos servidores técnico-administrativos em contribuir com um diagnóstico sobre o *onboarding*, os treinamentos recebidos e a satisfação com o local de trabalho na UFPB. A apresentação dos dados demográficos está na Tabela 1, que resume o perfil dos servidores considerando o total dos respondentes e sua frequência relativa:

Tabela 1 - Dados demográficos dos respondentes

Dados	Categoria	Total	Frequência relativa
Gênero	Feminino	18	38,3%
	Masculino	29	61,7%
Faixa etária	18 a 30 anos	7	14,9%
	31 a 40 anos	31	66%
	41 a 50 anos	7	14,9%
	Mais de 51 anos	2	4,3%

Dados	Categoria	Total	Frequência relativa
Tempo de UFPB	Até 1 ano	3	6,4%
	De 1 a 4 anos	20	42,6%
	De 5 a 7 anos	19	40,4%
	De 8 a 10 anos	5	10,6%
Nível de Escolaridade:	Ensino Médio completo	1	2,1%
	Ensino Superior incompleto	0	0%
	Ensino Superior completo	0	0%
	Especialização	32	68,1%
	Mestrado	12	25,5
	Doutorado	2	4,3%
Tem Filhos	Sim	17	36,2%
	Não	30	60,3%

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A caracterização da amostra revelou um perfil diverso entre os servidores técnico-administrativos respondentes da UFPB, com predominância do gênero masculino, que representou 61,7% (29 servidores), enquanto o gênero feminino correspondeu a 38,3% (18 respondentes). Em relação à faixa etária, a maioria dos participantes (66%) tem entre 31 e 40 anos, o que pode indicar um grupo em fase de consolidação profissional. As demais faixas etárias apresentaram distribuição equilibrada entre os grupos de 18 a 30 anos (14,9%) e de 41 a 50 anos (14,9%), enquanto os servidores com mais de 51 anos representaram apenas 4,3% da amostra.

A análise dos dados demográficos dos servidores técnicos administrativos da UFPB, coletados nesta pesquisa, revelou uma predominância do gênero masculino (61,7%), diferentemente do observado no estudo de Amarante et al. (2020), em que o gênero feminino representou a maioria (56,84%) dos respondentes. Essa disparidade pode estar relacionada ao perfil específico do corpo técnico da UFPB ou aos cargos ocupados pelos participantes da amostra. Essa diferença de gênero pode ter impacto na percepção dos respondentes sobre práticas institucionais, como *onboarding*, treinamento e condições de trabalho, visto que estudos apontam que a experiência no ambiente laboral pode variar conforme o gênero (Baptista, 2015).

Com relação à faixa etária, verificou-se que no estudo de Amarante et al.

(2020), a maior concentração foi observada entre 31 e 35 anos (35,79%), seguida por 26 a 30 anos (24,21%). Essa concentração em faixas etárias próximas indica que os servidores estão em fase de consolidação profissional, o que pode refletir maior interesse em capacitações, desenvolvimento e estabilidade na carreira pública. Tais dados corroboram a importância de políticas eficazes de integração e treinamento voltadas para esse público, conforme discutido por Souto e Silva (2025), que destacam a necessidade de programas adaptados ao perfil dos servidores.

Quanto ao tempo de vínculo com a Instituição, destaca-se que 42,6% dos servidores estão na UFPB há entre 1 e 4 anos, seguidos por 40,4% com tempo de serviço entre 5 e 7 anos. Apenas 6,4% ingressaram há menos de um ano, e 10,6% atuam na Universidade de 8 a 10 anos, evidenciando que a maioria dos respondentes é composta por servidores relativamente recentes, o que pode influenciar sua percepção sobre as políticas de *onboarding* e capacitação.

O nível de escolaridade dos participantes aponta um quadro altamente qualificado: 68,1% possuem especialização, 25,5% são mestres e 4,3% possuem doutorado, sendo que nenhum dos respondentes indicou possuir apenas ensino superior completo ou incompleto. Esse dado reforça a necessidade de políticas de desenvolvimento profissional contínuo que estejam à altura do grau de instrução dos servidores técnico-administrativos da Instituição.

Em relação à vida familiar, a maioria dos servidores afirmou não ter filhos (63,2%), enquanto 36,2% declararam ter. Essa informação pode ser relevante ao se pensar na elaboração de políticas institucionais de bem-estar, qualidade de vida e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. De forma geral, os dados demográficos da amostra indicam um corpo técnico-administrativo qualificado, jovem e em fase de maturação profissional, o que deve ser considerado na avaliação das práticas de acolhimento, treinamento e ambientação no trabalho.

A presença de filhos entre os servidores da UFPB foi identificada em 36,2% dos respondentes, enquanto 60,3% afirmaram não possuir filhos. Essa variável pode influenciar na percepção de bem-estar e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, conforme apontado por Barreto e Demo (2025), que destacam que responsabilidades familiares afetam a forma como os servidores percebem o ambiente de trabalho, principalmente em relação à flexibilidade e suporte organizacional.

5.2 SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO AO *ONBOARDING* INSTITUCIONAL

A Tabela 2 apresenta os resultados descritivos das sete questões do bloco “*Onboarding* Institucional”, que visavam avaliar o grau de satisfação dos servidores técnico-administrativos da UFPB quanto ao acolhimento, orientações iniciais, suporte recebido e processos de adaptação no início de sua trajetória na instituição.

Tabela 2 – Estatísticas descritivas das questões sobre *Onboarding* Institucional

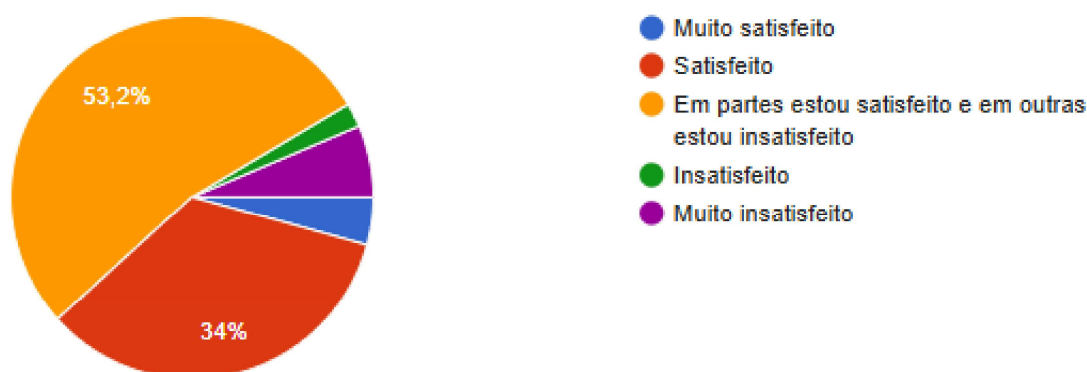
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
QO1	3,89	4	4 (n=27)	0,91	-1,39	2,90
QO2	3,77	4	4 (n=30)	0,96	-1,35	1,85
QO3	3,30	3	4 (n=19)	0,99	-0,66	0,24
QO4	3,04	3	4 (n=18)	0,94	-0,09	-0,37
QO5	3,02	3	4 (n=16)	1,05	-0,39	-0,45
QO6	2,87	3	3 (n=20)	0,95	-0,22	-0,31
QO7	3,28	3	3 (n=25)	0,85	-0,80	1,75

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Com base nos dados apresentados, observou-se que a média geral de satisfação com o *onboarding* gira em torno de valores intermediários da escala de *Likert* (entre 3 e 4), o que sugere uma percepção predominantemente moderada a satisfatória por parte dos servidores técnico-administrativos. A questão QO1, que investigou a satisfação em relação ao primeiro contato com a UFPB no ato da posse, obteve a maior média (3,89) e também a moda mais frequente (4, com 27 respostas), indicando que a maioria dos participantes se sentiu acolhida nesse momento inicial da jornada institucional.

Em contrapartida, as menores médias foram observadas nas questões QO6 (2,87) e QO5 (3,02), que abordam, respectivamente, a percepção sobre o acesso a treinamentos adequados no início da atuação e o preparo do ambiente de trabalho para a chegada do servidor. Em relação a satisfação geral com a instituição (QO7; Figura 6), a média foi regular, indicando que apesar das problemáticas que podem existir, mais da metade dos servidores ainda se sentem satisfeitos.

Figura 6 - Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação com a UFPB?



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Esses dados evidenciam possíveis lacunas no processo de integração institucional, sobretudo em aspectos que envolvem suporte prático e logístico à adaptação dos novos ingressantes, o que pode impactar negativamente a motivação e o desempenho inicial, conforme discutido por Amarante et al. (2020) e Santos et al. (2022).

Adicionalmente, os valores de assimetria negativa (*skewness*) em todas as variáveis indicam uma tendência das respostas a se concentrarem nos polos mais positivos da escala, especialmente nas questões relativas ao acolhimento e à cerimônia de posse (QO1 e QO2). Isso sinaliza que, ainda que existam críticas ao suporte contínuo, os momentos iniciais de chegada são geralmente bem avaliados. No entanto, os valores de desvio padrão próximos ou superiores a 0,9 em quase todas as variáveis indicam uma dispersão significativa das respostas, o que sugere que a experiência de *onboarding* não é homogênea e pode variar consideravelmente entre os servidores, dependendo de fatores como local de lotação, gestão imediata e trajetória pessoal.

Com base na análise de correlação de Spearman entre as variáveis que compõem o bloco *onboarding institucional*, foi possível identificar associações estatisticamente significativas entre diversos itens do questionário (ver Tabela 3). A Tabela apresenta os coeficientes de correlação entre os sete itens do bloco, codificados como QO1 a QO7. As correlações contendo *** indicam significância ao nível de 5% ($p < 0,05$), conforme estabelecido na metodologia. Essa abordagem estatística possibilita a identificação de relações monotônicas entre as variáveis da

escala de Likert utilizada, sendo adequada para dados ordinais e não paramétricos.

Tabela 3 – Correlação de Spearman (n = 47) entre variáveis de satisfação com o onboarding institucional

Questão	QO1	QO2	QO3	QO4	QO5	QO6	QO7
QO1	1,00	0,639***	0,417***	0,175	0,560***	0,314***	0,202
QO2		1,00	0,313***	0,095	0,626***	0,332***	0,098
QO3			1,00	0,641***	0,510***	0,573***	0,335***
QO4				1,00	0,114	0,401***	0,21
QO5					1,00	0,388*	0,139
QO6						1,00	0,337***
QO7							1,000

Fonte: Dados da pesquisa (2025). ***as correlações são significativas com $p < 0,05$.

A Tabela 3 indica, por exemplo, uma correlação forte entre a satisfação com o primeiro contato na posse (QO1) e a avaliação da cerimônia de posse (QO2), com coeficiente de $\rho = 0,639$. Esse resultado revela que os servidores que se sentiram satisfeitos com o momento da posse também avaliaram positivamente o acolhimento institucional. QO1 também se correlaciona significativamente com a percepção de preparo do ambiente de trabalho para sua chegada (QO5, $\rho = 0,559$), sugerindo que experiências positivas iniciais reforçam a percepção de cuidado institucional.

A variável QO3, referente à clareza das informações sobre o funcionamento da UFPB, apresentou forte correlação com a clareza sobre o papel do servidor na instituição (QO4, $\rho = 0,640$) e com a satisfação quanto ao acesso a treinamentos adequados no início da atuação (QO6, $\rho = 0,572$). Isso indica que compreender o funcionamento institucional contribui para uma melhor compreensão das funções desempenhadas e fortalece a percepção de preparo profissional, conforme apontado por Santos et al. (2022) e Amarante et al. (2020).

Já a variável QO7, que mede o nível geral de satisfação ou insatisfação com a UFPB, apresentou correlações mais discretas, mas ainda significativas, com QO4 ($\rho = 0,334$) e QO6 ($\rho = 0,337$), evidenciando que aspectos como clareza da função e oferta de treinamentos iniciais podem influenciar a avaliação global da instituição. Esses achados estão em consonância com o que afirma Pinho, Silva e Oliveira (2022), ao destacar que ações estruturadas de integração e capacitação impactam diretamente na motivação e intenção de permanência dos servidores.

Dessa forma, os resultados da correlação apontam que o *onboarding*

institucional eficaz depende de múltiplos fatores inter-relacionados: desde a qualidade da recepção inicial e cerimônia de posse, até a clareza nas informações institucionais, definição de papéis e estrutura de capacitação oferecida. Esses fatores compõem um ecossistema de acolhimento que influencia diretamente a satisfação e o vínculo do servidor com a instituição pública (Michel; Vieira; Hasslocher-Moreno, 2024).

Com base nos resultados do teste de Mann-Whitney (Tabela 4), a única variável que apresentou diferença estatisticamente significativa entre os grupos com 1 a 4 anos de tempo de serviço e aqueles com 5 a 7 anos foi a QO4, que investigou a percepção dos servidores sobre a satisfação com as informações fornecidas acerca de sua função institucional. O valor de p ($p = 0,026439$) e o p ajustado ($p = 0,019072$) indicam que essa diferença é estatisticamente significativa ao nível de 5%, sugerindo que o tempo de serviço influencia a percepção dos servidores quanto à clareza das orientações recebidas sobre suas atribuições.

Tabela 4 - Teste De Mann-Whitney entre as variáveis de satisfação com *onboarding* e tempo de serviço prestado ($n = 47$)

Variável	U	Z	p-valor	Z ajustado	p-valor ajustado
QO1	170,0	-0,548	0,584	-0,619	0,536
QO2	161,0	-0,801	0,423	-0,917	0,359
QO3	169,0	-1,321	0,748	-0,343	0,732
QO4	110,5	-2,220	0,026	-2,344	0,019
QO5	149,0	-1,138	0,255	-1,198	0,230
QO6	188,0	-0,028	0,977	-0,030	0,976
QO7	159,5	0,843	0,399	0,9382	0,348

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Especificamente, os servidores com mais tempo de casa (5 a 7 anos) tenderam a relatar menor satisfação com as informações recebidas sobre sua função quando comparados aos que ingressaram mais recentemente (1 a 4 anos). Essa diferença pode estar relacionada às possíveis mudanças nas práticas de integração ao longo do tempo, com melhorias nos processos de *onboarding* implementadas nos anos mais recentes, como defendido por Machado, Deus e Freitas (2019), que destacam a importância da atualização contínua dos programas de acolhimento institucional.

A ausência de significância estatística nas demais questões (QO1, QO2, QO3, QO5, QO6 e QO7) sugere que, no geral, a experiência de *onboarding* é percebida de forma semelhante entre os dois grupos, com exceção do item diretamente relacionado à compreensão das funções institucionais. Essa constatação aponta para a

necessidade de padronização e reforço contínuo das ações de comunicação sobre o papel do servidor na universidade, independentemente do momento de ingresso.

A análise da variável "satisfação geral com a UFPB" (QO7), por meio do teste de Kruskal-Wallis, indicou que não houve diferença estatisticamente significativa entre os grupos de escolaridade ($H(3) = 5,11$; $p = 0,1639$). Observa-se, contudo, que os participantes com ensino médio completo apresentaram maior média de postos (37,5), enquanto aqueles com doutorado tiveram a menor (19,75), sugerindo uma possível tendência de maior satisfação entre os servidores com menor nível de escolaridade formal. No entanto, como o valor de p foi superior a 0,05, essa diferença não é estatisticamente confiável. O teste da mediana reforça essa conclusão, apresentando também resultado não significativo (Chi-Square = 5,17; $p = 0,1600$), com variações dentro dos limites esperados entre os valores observados e esperados nos diferentes grupos.

Adicionalmente, todas as demais questões do bloco de *onboarding* (QO1 a QO6) também foram submetidas ao teste de Kruskal-Wallis e não apresentaram diferenças estatisticamente significativas ($p > 0,05$), indicando que a percepção de satisfação durante o processo de integração institucional não variou de forma relevante conforme o nível de escolaridade. Esses achados sugerem que a experiência inicial dos servidores com a UFPB tende a ser percebida de forma relativamente homogênea entre os diferentes níveis educacionais.

Os resultados revelam que o processo de *onboarding* da UFPB possui aspectos bem avaliados, como o acolhimento e as informações iniciais, mas ainda apresenta lacunas importantes no acompanhamento e suporte prático, que podem impactar a integração plena do servidor ao ambiente institucional.

5.3 SATISFAÇÃO SOBRE TREINAMENTO

Com o intuito de avaliar as percepções dos servidores técnico-administrativos da UFPB quanto ao treinamento institucional e às oportunidades de valorização profissional, foram analisadas as respostas às questões QT1 a QT6, que abordam temas como capacitação para uso dos sistemas, treinamento setorial, investimentos institucionais em capacitação, uso de competências, valorização do trabalho e oportunidades de ascensão. A Tabela 5 apresenta os principais dados descritivos das variáveis analisadas.

Tabela 5 – Estatísticas descritivas das questões sobre o bloco 2: Treinamento (N = 47).

Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
QT1	3,11	3	3	0,98	-0,36	-0,33
QT2	2,96	3	3	0,88	-0,11	-0,31
QT3	2,70	3	4	0,91	-0,09	-0,79
QT4	3,21	3	3	0,91	-0,99	0,21
QT5	2,81	3	3	0,99	-0,43	-0,79
QT6	2,34	2	múltiplas	1,03	0,14	-1,10

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A média geral das respostas gira em torno de 3,00 pontos, o que indica uma percepção predominantemente intermediária, refletindo satisfação parcial com os aspectos avaliados. A questão QT4 (sobre o uso das competências no trabalho) apresentou a maior média (3,21) e a moda mais frequente (3), com 22 respondentes, revelando que os servidores, em sua maioria, sentem que suas habilidades são parcialmente aproveitadas na instituição.

Por outro lado, a questão QT6, que trata da satisfação com as oportunidades para promoção a cargos de chefia, obteve a menor média (2,34), além de moda múltipla e o maior desvio padrão (1,03). Isso indica alto grau de variabilidade nas percepções e aponta para uma insatisfação mais evidente e dispersa, refletindo a ausência de clareza ou efetividade nas políticas de crescimento profissional. Segundo Chiavenato (2014) e Gil (2010), a ausência de planos de carreira bem definidos impacta negativamente na motivação e no engajamento dos servidores públicos.

Além disso, todas as variáveis apresentaram valores de assimetria (*skewness*) negativos, com exceção da QT6 (0,14), indicando que a distribuição das respostas tende a se concentrar levemente nos valores mais altos da escala (respostas mais positivas), com cauda à esquerda. A curtose negativa em quase todas as variáveis (exceto QT4) sugere que as distribuições são mais achatadas que a normal, com dispersão relativamente elevada.

Esse padrão de respostas encontra respaldo na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, segundo a qual, após as necessidades básicas (salário, segurança, estabilidade) estarem minimamente supridas, os indivíduos passam a buscar realização, reconhecimento e crescimento profissional, dimensões que aparecem justamente como os pontos de menor satisfação no levantamento. Isso sugere que a ausência de estímulos ao topo da pirâmide (estima e autorrealização)

contribui para um quadro de insatisfação latente, como argumenta também Falconi (1999), ao tratar da insatisfação como um estado basal que só é revertido com estímulos contínuos ao desenvolvimento pessoal.

Esses dados refletem uma percepção diversa e muitas vezes ambígua dos servidores sobre os treinamentos recebidos e as políticas institucionais de capacitação, sugerindo a necessidade de revisão e aprimoramento nas estratégias de desenvolvimento profissional dentro da UFPB. Como enfatizam Marras (2010) e Dutra (2016), o alinhamento entre necessidades organizacionais e o desenvolvimento das competências individuais é crucial para o fortalecimento da cultura institucional e o aumento da satisfação no trabalho.

Complementando a análise descritiva, foi realizada a correlação de Spearman entre as variáveis relacionadas à satisfação com o treinamento institucional (QT1 a QT6), conforme demonstrado na Tabela 6. Esse teste permite avaliar o grau de associação entre as respostas dos participantes em diferentes aspectos do treinamento, considerando que se trata de dados ordinais.

Tabela 6 – Correlação de Spearman entre variáveis de satisfação com o treinamento institucional (N = 47)

	QT1	QT2	QT3	QT4	QT5	QT6
QT1	1,00	0,465***	0,481***	0,245	0,257	0,176
QT2		1,00	0,597***	0,364*	0,333*	0,332*
QT3			1,00	0,485***	0,587***	0,409**
QT4				1,00	0,454**	0,531***
QT5					1,00	0,728***
QT6						1,00

Fonte: Dados da pesquisa (2025). p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,001.

Os resultados revelam correlações significativas e moderadas entre diversas variáveis, evidenciando que os diferentes aspectos do treinamento são percebidos de forma interligada pelos respondentes. A maior correlação observada foi entre as questões QT5 (valorização do trabalho) e QT6 (oportunidades de promoção), com $r = 0,728$, indicando que servidores que se sentem valorizados pela instituição também tendem a perceber que há oportunidades de crescimento profissional (Leal; Mélo; Mélo, 2024).

Essa relação está em consonância com a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (Maciel; Sá, 2007), que distingue claramente os fatores higiênicos (como segurança

no trabalho e salário, que apenas evitam a insatisfação) dos fatores motivacionais, responsáveis pela motivação genuína, como o reconhecimento, crescimento e sentido no trabalho. A insatisfação detectada em QT6, portanto, pode ser compreendida como reflexo da carência de fatores motivacionais no ambiente da UFPB, o que afeta negativamente o engajamento dos servidores mesmo que os fatores higiênicos estejam minimamente garantidos.

Houve também uma forte associação entre QT2 (treinamento para o setor) e QT3 (investimento institucional em capacitação) com $r = 0,597$, sugerindo que a percepção de preparo local está relacionada ao investimento percebido por parte da instituição. Da mesma forma, QT3 também se correlaciona de forma significativa com QT4 (uso das competências) e QT5, reforçando a ideia de que o investimento em treinamento contribui diretamente para a aplicação prática das habilidades e para a valorização profissional (Magalhães et al., 2010; Bichett; Vargas, 2021).

Embora QT1 (treinamento para uso do sistema) apresente correlações significativas com QT2 e QT3, seus coeficientes são ligeiramente mais baixos, o que pode indicar que os treinamentos voltados à tecnologia são percebidos como menos conectados aos demais aspectos do desenvolvimento profissional.

Com o objetivo de investigar se o tempo de instituição impacta a percepção sobre o treinamento oferecido aos servidores, aplicou-se o teste Mann-Whitney U para comparar as respostas entre dois grupos: servidores com 1 a 4 anos e servidores com 5 a 7 anos de atuação. As variáveis analisadas foram QT1 a QT6, conforme mostra a tabela 7:

Tabela 7 - Teste De Mann-Whitney entre as variáveis de satisfação com treinamento e tempo de serviço prestado (n = 47)

Variável	U	Z	p-valor	Z ajustado	p-valor ajustado
QT1	172,5	-0,478	0,633	-0,506	0,613
QT2	149,0	-1,138	0,255	-1,21	0,226
QT3	186,0	0,098	0,922	0,104	0,917
QT4	174,5	0,421	0,673	0,458	0,647
QT5	172,0	-0,492	0,623	-0,517	0,6058
QT6	166,5	-0,646	0,518	-0,673	0,501

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Apesar da ausência de significância estatística, algumas tendências observadas sugerem interpretações relevantes. Em QT1 (satisfação com o treinamento para uso do sistema da UFPB) e QT2 (satisfação com o preparo para as

atividades do setor), os servidores mais recentes (1 a 4 anos) apresentaram, em média, maiores escores de satisfação do que os servidores com mais tempo de casa. Essa observação contraria a expectativa inicial de que servidores mais novos estariam mais dependentes de treinamentos e, portanto, mais críticos quanto à sua qualidade. Os dados sugerem que a Universidade pode ter investido em estratégias mais eficientes de capacitação nos últimos anos, ou que o efeito novidade e o entusiasmo típico de novos ingressantes possam estar influenciando positivamente essa percepção.

Além disso, a maior média de satisfação entre os servidores mais recentes também foi identificada em QT5 (valorização do trabalho) e QT6 (oportunidades de promoção), o que pode indicar um sentimento de otimismo com relação ao futuro da carreira. Já entre os servidores mais antigos, o tempo decorrido sem progressão funcional ou reconhecimento institucional pode ter contribuído para uma percepção menos favorável, ainda que não estatisticamente diferente. Tal constatação se alinha à Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, segundo a qual fatores motivacionais, como reconhecimento, crescimento profissional e realização, são os principais responsáveis pela motivação no trabalho (Maciel; Sá, 2007). A ausência de progresso nessas dimensões, especialmente ao longo do tempo, pode levar à estagnação motivacional, mesmo quando os fatores higiênicos estão adequadamente mantidos.

Entre as análises realizadas com o teste de Kruskal-Wallis, a questão QT2 ("Como considera o treinamento para exercer suas atividades no seu setor?") foi a que apresentou maior proximidade de significância estatística ($p = 0,0670$), indicando uma possível tendência de diferença entre os grupos de escolaridade quanto à percepção da efetividade do treinamento no setor. Os servidores com mestrado apresentaram maior média de ranks (31,17), seguidos por aqueles com ensino médio completo (40,50, embora com $N=1$, o que limita a interpretação), enquanto os com especialização e doutorado tiveram médias inferiores. Isso pode sugerir que servidores com formação mais avançada (como mestrado) percebem de forma mais positiva os treinamentos recebidos, possivelmente por já estarem mais habituados a processos formais de capacitação ou por maior capacidade de absorção e crítica construtiva das formações ofertadas.

Para as demais questões (QT1, QT3, QT4, QT5 e QT6), os valores de p se mantiveram distantes do nível de significância ($p > 0,10$), sugerindo que, neste recorte, a escolaridade não tem uma influência estatisticamente relevante sobre os níveis de

satisfação relacionados ao treinamento e à valorização profissional. Ainda assim, os resultados apontam nuances que podem indicar disparidades perceptivas relacionadas ao capital educacional, alinhando-se, por exemplo, à Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, que destaca a importância do conteúdo do trabalho e da oportunidade de crescimento como fatores motivacionais.

Ao considerarmos a visão proposta por Falconi (1999), que entende a satisfação como um estado momentâneo e cíclico, com o passar do tempo, a satisfação tende a retornar a um estado basal, exigindo estímulos constantes para sua manutenção. A percepção mais positiva entre os servidores mais recentes pode refletir esse ciclo, enquanto os servidores mais antigos talvez estejam em uma fase de transição ou declínio motivacional individual e/ou coletivo, necessitando de novas estratégias institucionais que revitalizem seu engajamento e motivação.

Esses achados são consistentes com o que aponta Marras (2010), ao destacar que os treinamentos mais valorizados são aqueles que demonstram impacto direto na atuação funcional e na valorização do servidor. Já Leal, Mélo e Mélo (2024) e Meireles, Martins e Fernandes (2025) ressaltam que o alinhamento entre capacitação, reconhecimento e oportunidades de crescimento é essencial para a satisfação e o engajamento no serviço público.

5.4 SATISFAÇÃO SOBRE LOCAL DE TRABALHO

A satisfação com o local de trabalho é um dos pilares da motivação e do bem-estar no ambiente organizacional, especialmente no setor público, onde os vínculos empregatícios são, em regra, de longo prazo. Entender como os servidores técnico-administrativos da UFPB avaliam sua experiência no ambiente físico, nos recursos disponíveis e nas oportunidades de desenvolvimento profissional permite à gestão identificar pontos fortes e lacunas que impactam diretamente a permanência, o engajamento e a produtividade. O bloco de questões analisado aqui inclui sete perguntas (QL1 a QL7), todas respondidas em escala ordinal de cinco pontos, variando de “muito insatisfeito” (1) a “muito satisfeito” (5).

A Tabela 8 apresenta as estatísticas descritivas das variáveis associadas à satisfação com o local de trabalho:

Tabela 8 – Estatísticas descritivas das questões sobre o bloco 3: Local de Trabalho (N = 47).

Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
QL1	3,43	3	3	1,06	-0,49	0,07
QL2	3,48	4	4	0,94	-1,29	1,43
QL3	3,28	3	4	0,95	-0,75	0,37
QL4	3,32	3	4	0,99	-0,51	0,51
QL5	2,62	3	3	0,89	-0,86	-0,69
QL6	3,34	3	4	0,89	-0,74	0,54
QL7	3,22	3	3	1,46	-0,22	-1,95

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A análise das estatísticas descritivas relacionadas à satisfação com o local de trabalho (questões QL1 a QL7) revela uma percepção predominantemente positiva entre os servidores técnico-administrativos da UFPB. O item com melhor avaliação foi o conforto do local de trabalho (QL2), cuja média elevada e moda em 4 indicam que a maioria dos servidores se sente satisfeita com as condições físicas do ambiente, reforçada pela assimetria negativa acentuada, que denota concentração das respostas nos níveis mais altos da escala.

Por outro lado, a menor média foi observada na questão sobre oportunidades de crescimento na carreira (QL5), sugerindo um sentimento generalizado de estagnação profissional. Isso é compatível com críticas recorrentes ao modelo de progressão de carreira no serviço público, em que há escassez de promoções e planos de desenvolvimento estruturados. Ainda nesse sentido, embora a satisfação com o trabalho (QL6) e com a utilização de equipamentos e ferramentas (QL4) tenha se mantido próxima ao nível de neutralidade positiva, esses aspectos não alcançaram níveis expressivos de satisfação, revelando espaço para melhorias institucionais.

O item QL7, que investiga a intenção de permanência na UFPB nos próximos anos, apresentou grande dispersão nas respostas, com o maior desvio padrão da série. Isso evidencia uma heterogeneidade significativa nas perspectivas de futuro entre os servidores, o que pode refletir diferentes níveis de engajamento, expectativas profissionais e satisfação geral. A média intermediária e a curtose negativa acentuada sugerem que há servidores altamente satisfeitos e motivados a permanecer, ao passo que outros demonstram dúvidas ou desinteresse, o que exige da gestão institucional maior atenção a estratégias de valorização, diálogo e desenvolvimento de carreira.

A análise de correlação de Spearman entre os itens do Bloco 3 – Satisfação sobre o local de trabalho, revela relações estatisticamente significativas entre

praticamente todas as variáveis analisadas ($p < 0,05$), indicando que os aspectos avaliados compartilham padrões semelhantes de percepção entre os servidores. Os coeficientes de correlação variam de fracos a moderados, o que sugere interdependência relevante, embora não determinística, entre os fatores investigados.

Tabela 9 – Correlação de Spearman entre variáveis de satisfação com o treinamento institucional (N = 47)

	QL1	QL2	QL3	QL4	QL5	QL6	QL7
QL1	1,00	0,612***	0,534***	0,344***	0,590***	0,676***	0,391
QL2		1,00	0,540***	0,385***	0,391***	0,385***	0,271
QL3			1,00	0,352***	0,524***	0,706***	0,390
QL4				1,00	0,259	0,380***	0,098
QL5					1,00	0,577***	0,391
QL6						1,00	0,443
QL7						0,443***	1,00

Fonte: Dados da pesquisa (2025). *** $p < 0,05$.

A correlação mais forte foi observada entre QL3 (a UFPB como espaço de desenvolvimento pessoal e profissional) e QL6 (satisfação geral com o trabalho na UFPB), com $p = 0,706$. Esse resultado reforça a ideia de que a percepção de oportunidades de crescimento e aprimoramento está diretamente ligada à satisfação global no ambiente institucional. Essa associação pode ser interpretada à luz da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg: o crescimento profissional, como fator motivacional intrínseco, tem papel central na construção do engajamento e da motivação (Rodrigues et al., 2019).

Destacam-se também as correlações elevadas entre QL1 (satisfação com o local de trabalho) e QL6 ($p = 0,676$), além de QL3 e QL2 (conforto no ambiente físico) com $p = 0,539$. Esses dados sugerem que tanto os aspectos físicos do trabalho quanto os elementos relacionados ao desenvolvimento têm impacto na percepção global de satisfação. A relação entre conforto físico (QL2) e intenção de permanência na instituição (QL7), no entanto, foi fraca ($p = 0,271$), indicando que a permanência está mais associada a fatores simbólicos e estruturais, como (QL5) oportunidades de crescimento ($p = 0,390$) e (QL6) satisfação com o trabalho em si ($p = 0,443$).

A correlação entre QL1 (satisfação com o local) e QL5 (oportunidade de crescimento) também merece destaque ($p = 0,590$), revelando que a percepção do ambiente não é apenas física, mas envolve a expectativa de avanço na carreira. Isso

alinha-se com os princípios da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, uma vez que a autorrealização (nível mais elevado) está diretamente conectada a um ambiente de trabalho que favoreça crescimento e propósito.

Portanto, as correlações indicam que fatores como insatisfação com o trabalho, falta de oportunidades de crescimento e de desenvolvimento estão associados à menor intenção de permanecer na UFPB. Isso confirma a hipótese de que fatores negativos influenciam a decisão de sair da instituição. Para verificar outros fatores que podem estar associados a menor intenção de permanecer na UFPB, realizamos a correlação de Spearman entre a variável QL7 (intenção de permanecer na UFPB) e as variáveis dos blocos de treinamento (QT1 a QT6) e *onboarding* (QO1 a QO7) (Tabela 10):

Tabela 10 – Correlação de Spearman entre a variável QL7 e as variáveis dos blocos de *onboarding* e treinamento (N = 47)

	QL7
QO1	0,354***
QO2	0,254
QO3	0,129
QO4	0,264
QO5	0,088
QO6	0,211
QO7	0,255
QT1	0,050
QT2	0,202
QT3	0,197
QT4	0,513***
QT5	0,444***

Fonte: Dados da pesquisa (2025). *** $p < 0,05$.

Com base nos dados apresentados na Tabela 9, observa-se a correlação de Spearman entre a variável QL7 (intenção de permanecer na UFPB) e os itens dos blocos de *onboarding* (QO1 a QO6) e treinamento (QT1 a QT5). Os resultados indicam relações significativas em algumas dimensões importantes da experiência institucional dos servidores técnico-administrativos.

Entre as variáveis do bloco de *onboarding*, destaca-se QO1 (acolhimento), que apresenta uma correlação positiva e significativa com QL7 ($p = 0,354$; $p < 0,05$). Isso sugere que quanto maior a percepção de acolhimento no início das atividades, maior

é a intenção do servidor de permanecer na instituição. Outros aspectos do *onboarding*, como QO4 (acompanhamento inicial) e QO2 (comunicação com colegas), também apresentam correlações positivas ($\rho = 0,264$ e $\rho = 0,254$, respectivamente), embora não sejam estatisticamente significativas, indicando tendências que merecem atenção.

No bloco de treinamento, observa-se uma forte associação entre QL7 e QT4 ($\rho = 0,513$; $p < 0,05$), variável que se refere ao uso das habilidades adquiridas no trabalho. Essa correlação indica que servidores que percebem estar utilizando plenamente suas competências têm maior intenção de permanecer. De forma semelhante, a variável QT5 (valorização do trabalho) apresenta correlação significativa com QL7 ($\rho = 0,444$; $p < 0,05$), reforçando a importância do reconhecimento e da valorização como fatores de retenção.

As demais correlações apresentadas na tabela, como QO3, QO5, QT1, QT2 e QT3, embora positivas, não são estatisticamente significativas, o que indica que, apesar de possíveis tendências, não há evidência suficiente para afirmar associação consistente com a intenção de permanência.

Assim, conclui-se que a valorização, o uso de habilidades no trabalho e o acolhimento institucional são os principais fatores associados à decisão de permanecer ou sair da UFPB, conforme indicado pelas correlações significativas observadas. Esses achados estão em consonância com autores como Chiavenato (2014), que aponta o reconhecimento e o engajamento como determinantes da permanência nas organizações, e Bauer (2010), que destaca o impacto do *onboarding* eficaz na retenção de novos servidores.

5.5 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL E PROPOSTAS DE APRIMORAMENTO COM BASE NA SATISFAÇÃO DOS TAES

Os dados evidenciam que um dos principais pontos fortes da instituição é a percepção positiva de alguns servidores quanto à qualidade do ambiente organizacional em termos de acolhimento inicial e relações interpessoais. Muitos responderam de forma satisfatória sobre o suporte oferecido durante o ingresso, o que sugere que há iniciativas eficazes no processo de *onboarding*.

No entanto, essa percepção não é homogênea. Um número significativo de servidores relatou insatisfação parcial ou total com o acolhimento institucional e com

os treinamentos oferecidos. Isso reflete a necessidade de padronizar e reforçar os programas de integração e capacitação inicial, de forma a contemplar tanto os aspectos técnicos quanto os relacionais do trabalho, conforme destaca Souto e Silva (2025).

Em relação ao treinamento, houve correlação entre o tempo de instituição e a percepção de qualidade do processo formativo inicial. Servidores mais novos demonstraram maior dependência e sensibilidade à qualidade do treinamento, indicando que a ausência de um planejamento formativo estruturado pode impactar a adaptação e o desempenho, como também demonstrado por Leal, Mélo e Mélo (2024).

A ausência de planos claros de carreira, associada à limitação de oportunidades de crescimento, também foi apontada como fator crítico. Isso contribui para sentimentos de estagnação e desmotivação, especialmente entre servidores com maior tempo na Instituição. Tal problemática é destacada por Souto e Silva (2025), que identificam a ausência de progressão funcional como um dos maiores desafios da gestão de pessoas no setor público.

A análise de correlação de Spearman indicou que a decisão de permanecer ou sair da UFPB está associada, em especial, à percepção negativa sobre o local de trabalho e a escassez de oportunidades de crescimento. Isso confirma o terceiro objetivo específico do estudo e aponta para a importância de investir em clima organizacional e gestão participativa.

Apesar disso, a UFPB é percebida como um bom espaço para desenvolvimento pessoal e acadêmico por parte de uma parcela considerável dos respondentes. Isso revela um capital institucional importante que deve ser melhor aproveitado, fortalecendo políticas de capacitação continuada, como já recomendado por Leal, Mélo e Mélo (2024).

Outro ponto fraco identificado refere-se à infraestrutura. Muitos servidores relataram insatisfação com os equipamentos e condições físicas do ambiente de trabalho. Essa deficiência compromete a eficiência das atividades e está diretamente ligada à motivação. De acordo com Martins, Meireles e Fernandes (2025), a precariedade nas condições materiais impacta diretamente o desempenho e o bem-estar dos servidores públicos, sendo um fator crítico para a insatisfação e o desejo de desligamento das instituições.

A percepção sobre liderança e gestão local também divide opiniões. Alguns

setores parecem funcionar com maior coesão e apoio à equipe, enquanto outros apresentam falhas de comunicação, *feedbacks* escassos e baixa transparência. A literatura aponta que lideranças engajadas são fundamentais para o fortalecimento da cultura organizacional. Leal, Mélo e Mélo (2024) enfatizam que a liderança participativa, baseada em diálogo e reconhecimento, é essencial para a construção de um ambiente de trabalho saudável no serviço público federal. É fundamental que os gestores adotem práticas de escuta ativa, valorizem a atuação técnica dos TAEs e instituem ciclos sistemáticos de avaliação de desempenho, com foco no desenvolvimento de competências e não apenas na burocratização de processos.

Como solução, propõe-se a criação de um programa de aperfeiçoamento institucional que contemple:

- (a) Planejamento de ações de *onboarding* padronizadas por unidade;
- (b) Treinamentos regulares com base em diagnósticos de necessidades;
- (c) Plano de carreira com metas claras e *feedbacks* periódicos; e
- (d) Melhoria das condições físicas de trabalho.

Essas diretrizes estão alinhadas com as recomendações de Rodrigues et al. (2019), que destacam a importância da institucionalização de processos de desenvolvimento profissional contínuo como eixo estratégico da permanência e valorização dos servidores.

A adoção de práticas de aprendizagem organizacional também é recomendada, como por exemplo:

- (a) Programas internos de mentoria;
- (b) Compartilhamento de boas práticas entre setores; e
- (c) Valorização da experiência dos servidores veteranos que possam melhorar o engajamento e a coesão institucional.

Conforme defendem Silva e Mello (2013), a aprendizagem organizacional no setor público favorece a consolidação de valores coletivos, o aprimoramento dos serviços e o fortalecimento institucional.

Destaca-se que o fortalecimento dos canais de diálogo entre a gestão e os servidores é de grande importância. A escuta institucional, por meio de pesquisas contínuas de clima e grupos focais, permitirá um acompanhamento mais efetivo das demandas reais das pessoas e das equipes. Isso não apenas pode aumentar a satisfação e a permanência dos servidores, mas também impactar positivamente na eficiência e na qualidade dos serviços prestados à sociedade. Tais práticas encontram

respaldo nas recomendações de Souto e Silva (2025), que indicam a comunicação transparente e a valorização da escuta como pilares para a gestão democrática nas instituições públicas de ensino.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral pesquisar o nível de satisfação dos servidores do corpo administrativo em educação da UFPB. A partir dos dados obtidos por meio da aplicação de um questionário estruturado e da análise estatística descritiva e inferencial, foi possível atingir satisfatoriamente todos os objetivos específicos propostos.

Em primeiro lugar, foi possível levantar as ações realizadas pela Instituição nos processos de acolhimento (*onboarding*), treinamento e designação do local de trabalho. Os resultados mostraram que há esforços institucionais nesse sentido, como a oferta de treinamentos e o direcionamento para setores previamente estruturados. No entanto, também foi possível identificar lacunas, como a falta de padronização nos processos de integração e ausência de ações sistematizadas de acompanhamento contínuo dos novos servidores.

Quanto ao segundo objetivo específico, foi possível averiguar o nível de satisfação dos TAEs em relação aos fatores do trabalho, destacando-se a insatisfação parcial com aspectos estruturais do ambiente, recursos tecnológicos e oportunidades de crescimento. Apesar disso, a maioria dos respondentes se mostrou satisfeita ou parcialmente satisfeita com o trabalho na Instituição, o que sugere que há elementos positivos a serem valorizados, como a estabilidade e o ambiente de convivência entre colegas.

O terceiro objetivo foi verificar a relação entre fatores negativos e a decisão de permanecer ou sair da UFPB. A análise de correlação de Spearman revelou que variáveis como insatisfação com treinamentos, com o uso das competências e com a valorização profissional têm relação significativa com a intenção de permanência ou saída nos próximos anos.

Em relação ao quarto objetivo, foi possível identificar os pontos fortes e fracos da Instituição, os quais foram discutidos em subtópico próprio com base na literatura científica. Dentre os pontos fortes, destaca-se a percepção positiva sobre o trabalho em equipe e a missão institucional. Entre os pontos fracos, sobressaem-se as dificuldades relacionadas à infraestrutura, à comunicação interna e à escassez de estratégias efetivas de capacitação continuada e de valorização das competências. A partir disso, foram propostas soluções concretas, como o desenvolvimento de um programa de aperfeiçoamento institucional baseado na aprendizagem organizacional,

com ênfase em mentoria, feedback contínuo, escuta ativa e planejamento participativo.

Portanto, os dados obtidos neste estudo revelam que a UFPB possui um corpo técnico comprometido e com elevado potencial de engajamento. No entanto, para garantir a permanência, a produtividade e o bem-estar desses profissionais, é necessário o fortalecimento de ações estruturadas de gestão de pessoas. O investimento em políticas de valorização, escuta institucional e aprendizagem organizacional mostra-se não apenas pertinente, mas essencial para a construção de um ambiente universitário mais saudável, motivador e alinhado às diretrizes de excelência na administração pública.

Embora os resultados obtidos tenham possibilitado importantes reflexões sobre a satisfação dos servidores técnico-administrativos da UFPB, este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. A principal delas refere-se à natureza transversal da pesquisa, que captou percepções em um único momento, sem considerar variações ao longo do tempo. Isso impede inferências temporais entre os fatores analisados.

Em relação à amostra, foi composta exclusivamente por servidores que ingressaram nos últimos 10 anos. Ainda que esse recorte tenha sido útil para compreender as experiências recentes com *onboarding* e treinamento, ele exclui visões de profissionais mais antigos, que poderiam trazer contribuições relevantes sobre mudanças institucionais e comparações temporais.

Além disso, a coleta de dados por meio de questionário on-line pode ter gerado vieses de participação, restringindo o alcance a indivíduos mais familiarizados com tecnologias digitais ou mais motivados a responder. Também é possível que fatores subjetivos tenham influenciado as respostas, comprometendo parcialmente a consistência das informações.

Diante dessas limitações, recomenda-se que pesquisas futuras adotem métodos mistos, combinando questionários com entrevistas semiestruturadas ou grupos focais, a fim de captar percepções mais aprofundadas e subjetivas dos servidores técnico-administrativos. Isso possibilitaria compreender não apenas “o que” os servidores sentem, mas também “por que” sentem. Assim, futuras pesquisas poderiam ampliar o escopo da investigação para outros públicos da Universidade, como docentes e estudantes, permitindo a construção de um diagnóstico mais abrangente sobre clima organizacional, cultura institucional e práticas de valorização.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Caio Felipe Varjão de. MANTELATO, Henrique Alves Accioly. QUEIROZ, Jaqueline Felix Silva. NASCIMENTO, Larissa Quimberli Alves do. SOARES, Luis Eduardo Borges. NOVAES, Paulo Henrique Carvalho. DUARTE, Vitória Gonçalves Dias. **A utilização do recrutamento e seleção adequada para aprimorar a redução de turnover em pequenas empresas**, 2022. Trabalho de conclusão de curso (Curso Técnico em Administração) - Escola Técnica Estadual ETEC de Cidade Tiradentes (Cidade Tiradentes - São Paulo), São Paulo, 2022. Disponível em: <http://ric-cps.eastus2.cloudapp.azure.com/handle/123456789/9108>. Acesso em: 23 jun. 2025.
- ALVES, Alessandra; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Influências e barreiras ao compartilhamento da informação: uma perspectiva teórica. **Ciência da Informação**, v. 39, p. 115-128, 2010.
- AMARANTE, Geizi Cássia Bettin do et al. Comprometimento organizacional, intenção de rotatividade e práticas de recursos humanos: um estudo fatorial com administradores de institutos federais de ensino. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 9, p. 69412-69432, 2020.
- ANDRADE, Rogério Carvalho; DA SILVA, Marco Antonio Costa. Turnover de servidores técnico-administrativos em educação. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação** (EIGEDIN), v. 7, n. 1, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/20600>. Acesso em: 23 jun. 2025.
- ANGELO, Alice Eduarda; FURTADO, Francine Mariana Duarte; REIS, Gabriel Alexandre Pereira dos; SOUZA, João Augusto de Freitas; ARAÚJO, Maria Paula de Oliveira. **Influência do Onboarding na rotatividade de funcionários nas empresas nos dias atuais**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Técnico em Administração) - Etec Padre Carlos Leôncio da Silva, Lorena, 2023.
- ANTONELLO, Claudia S.; GODOY, Arilda S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Bookman Editora, 2009.
- ANTONELLO, Cláudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt. **A encruzilhada da Aprendizagem Organizacional: uma Visão Multiparadigmática**. Revista de Administração Contemporânea - v. 14, 2010.
- ARAÚJO, Wagner Junqueira, PINHO, Julio A. Sá Pinho. CÓRDULA, Flavio Ribeiro. **A instantaneidade da informação**. Revista de Informação – v.16 n.5, 2016.
- BANOV, Márcia R. **Recrutamento e Seleção com Foco na Transformação Digital**. Grupo GEN, 2020. E-book. ISBN 9788597026115. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026115/>. Acesso em: 05 jun. 2024.
- BAPTISTA, Ronny Martins. **Mulheres e a cultura no ambiente de trabalho: pressões percebidas e vivenciadas pelas mulheres no mercado segurador brasileiro**. 2015. 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Presbiteriana

Mackenzie, São Paulo, 2015.

BARRETO, Bruna Stamm de Barros; DEMO, Gisela. Como liderança e qualidade de vida se relacionam no contexto do teletrabalho no serviço público? O papel mediador das práticas de gestão de pessoas. **Revista de Administração FACES Journal**, 2025.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BICHETT, Miria; VARGAS, Sandra Martins Lohn. Fatores influenciadores na satisfação e motivação ao trabalho no setor público municipal. **Desafio Online**, v. 9, n. 1, 2021.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências** : ferramentas, exercícios e aplicações em gestões de pessoas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. CASA CIVIL. **Lei n ° 11.091**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm. Acesso em: 01 out. 2024.

BROXADO, S. **A verdadeira motivação na empresa**: entendendo a psicologia organizacional e dicas para a motivação no dia-a-dia das empresas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CALDAS, Ana Júlia Saldanha; MATOS, Álvaro Guilherme Ribeiro. A inserção das mulheres no mercado de trabalho: comparativo entre setor público e privado. **Revista Brasileira de Estudos Jurídicos**, v. 19, n. 2, p. 1-9, 2025.

CALLEFI, Jéssica Syrio; TEIXEIRA, Paula Maria Rattis; SANTOS, Fernando César Almada. Relações entre motivação, satisfação no trabalho e as dimensões competitivas da estratégia de Recursos Humanos no Great Place to Work. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 23, n. 1, p. 106-121, 2021.

CARBONE, M. et al. **The relationship between newcomer proactivity and newcomer socialization**: The mediating role of information seeking. *Journal of Vocational Behavior*, 101, 47-59, 2017.

CARVALHO, V. D.; SOUZA, W. J. Pobres no ter, ricos no ser: trabalho voluntário e motivação na Pastoral da Criança. **Revista de Administração Contemporânea**, v.11 n.2. p.113-134, jun. 2007.

CASTAÑER, Xavier; KETOKIVI, Mikko. Toward a theory of organizational integration. In: **Organization design**. Emerald Publishing Limited, 2018. p. 53-80.

CAVES, Richard E.; PETERSEN, Bruce C. Cooperatives' tax "advantages": Growth, retained earnings, and equity rotation. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 68, n. 2, p. 207-213, 1986.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel de recursos humanos para as organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

COSTIN, Claudia. **Administração pública**. 1 ed. São Paulo: Gen Atlas, 2020.

CRUZ, Nathália Perruso Braga et al. Gestão estratégica e inovação: o papel da administração na transformação digital das organizações. **Journal of Media Critiques**, v. 11, n. 27, p. e244-e244, 2025.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1996.

DE PAULA, Ana Flávia Luz et al. Pedagogia empresarial e a teoria X e Y de Douglas McGregor. **Revista de Práticas Pedagógicas**, v. 5, n. 1, p. 80, 2021.

DUARTE, Rafael Gomes. **Os determinantes da rotatividade dos professores no Brasil: uma análise com base nos dados do SAEB 2003**. 2009. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96131/tde-07052010-163617/en.php>. Acesso em: 23 jun. 2025.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. . São Paulo: Atlas. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/002749794>. Acesso em: 01 jul. 2025.

FALCONI, Vicente. **TQC - Teoria da Qualidade Total**. 8º edição. Belo Horizonte: Editora Desenvolvimento Gerencial, 1999.

FERREIRA, Catarina; PEDROSA, Isabel; CALHEIROS, António. Rotatividade nas empresas tecnológicas em Portugal: estado da arte. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, n. E42, p. 222-237, 2021.

FISCHER, A . L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil** - um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. Universidade de São Paulo, 1998.

FISCHER, Tânia. **Administração pública como área de conhecimento e ensino: a trajetória brasileira**. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext &pid=S0034-75901984000400038. Acesso em 15 jul. 2017. Disponível em: <

FLEURY, A .; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FREIRE, Ayalla Cândido; FREITAS, Lucia Santana de. Fatores motivacionais na perspectiva de estudantes universitários. **Qualit@ s Revista Eletrônica**, v. 6, n. 1, 2007.

GODINHO, Teresa et al. Onboarding handbook: An indispensable tool for

onboarding processes. **Administrative sciences**, v. 13, n. 3, p. 79, 2023.

GOMES, A. A. P; QUELHAS, O. L. G. Motivação dos recursos humanos no serviço público: um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. Rio Grande do Sul: 2003. UFRGS. **Read** – Revista Eletrônica de Administração. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/read/article/view/15508/9195>. Acesso em: 12 jun. 2025.

INEP. DOS RESULTADOS, D. Ministério da Educação. **Senso da Educação Superior 2022**. Disponível em:

<https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2022/apresentacao_censo_da_educacao_superior_2022.pdf>. Acesso em: 1 out. 2024.

LACERDA, Roberta Carrollina Lima Gontijo de. Análise de Turnover de docentes na Educação Superior. **Negócios em projeção**, v. 6, n. 1, p. 49-68, 2015. Disponível em: <https://www.projecaociencia.com.br/index.php/Projecao1/article/view/443>. Acesso em: 23 jun. 2025.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8 ed. São Paulo, 2017.

LEAL, Leonardo Silva; DE MÉLO, Rômulo Romualdo Costa; MÉLO, Polyana Teixeira Castro. Satisfação do servidor e eficiência na administração pública: Um estudo no município de Nilópolis, localizado no Estado do Rio de Janeiro (RJ). **E-Acadêmica**, v. 5, n. 1, p. e0851541-e0851541, 2024.

MACHADO, Luciana Ferreira; DE DEUS, Cássia Costa Rocha Daniel; FREITAS, Zoraide Dantas Ribeiro. Iniciativas na Gestão Pública: competência em informação de bibliotecários da Universidade Federal do Rio de Janeiro. In: **Anais do 28º Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação-FEBAB**. 2019.

MACIEL, S. E. V; SÁ, M. A. Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg. Paraíba: UFPB. **Studia Diversa**, v.1 n.1, p. 62-86, 2007. Disponível em: http://www.ccae.ufpb.br/public/studia_arquivos/arquivos_01/saulo_01.pdf. Acesso em: 24 jun. 2025.

MAGALHÃES, Elenice Maria de et al. A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. **Revista de Administração Pública**, v. 44, p. 55-86, 2010.

MALHEIROS, Michel Barboza et al. Investigação dos comportamentos de cidadania organizacional, espiritualidade e satisfação no trabalho pelo método AHP: estudo com trabalhadores de uma prefeitura do RS. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 16, n. 4, p. 158-175, 2022.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de estratégica de pessoas**. Editora Saraiva. 2010. São Paulo

MATHIAS, Haroldo José Andrade; LARA, Luis Fernando. Satisfação e Motivação no Trabalho em uma Escola Pública Municipal de Irati, PR, sob uma Perspectiva de

Aproximação entre a Teoria dos Dois Fatores e a Teoria da Expectativa. **Publicatio UEPG: Ciências Humanas, Linguística, Letras e Artes-ATIVIDADES ENCERRADAS**, v. 19, n. 2, p. 163-191, 2011.

MATIAS-PEREIRA José. **Administração pública**: foco nas instituições e ações governamentais / José Matias-Pereira. 5. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2018.

MAURO, Maria Helena et al. Estudo Comparativo das Tendências de e-Learning e das Características de Soluções Líderes de Learning Management System. **RENOTE**, v. 15, n. 2, 2017.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

MEIRELES, Mayara Wetler Christ; MARTINS, Hanelore de Paula; FERNANDES, Lorena Estevam Martins. Formação continuada de servidores e satisfação no trabalho socioeducativo. **Cadernos Cajuína**, v. 10, n. 1, p. e810-e810, 2025.

MICHEL, Elisabete; VIEIRA, Nelson Passagem; HASSLOCHER-MORENO, Alejandro Marcel. Aplicação de ferramenta de gerenciamento de processos no serviço de gestão do trabalho do Instituto Nacional de Infectologia Evandro Chagas-Fiocruz. **REVISTA DELOS**, v. 17, n. 62, p. e3418-e3418, 2024.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ciência da informação**, v. 30, p. 35-46, 2001.

MOTA, Janine da Silva. Utilização do Google Forms na pesquisa acadêmica. **Humanidades & Inovação**, v. 6, n. 12, p. 371-373, 2019.

PCCTAE. **Propostas para o PCCTAE**: Campanha salarial 2024. 2024. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/652935283/Proposta-TAES-NA-LUTA>. Acesso em: 23 jun. 2025.

PEREIRA, Aida; SILVA, Lália da; DURÃO, Mário. Motivação e satisfação no trabalho: Teorias, impactos e implicações para a gestão organizacional. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218**, v. 5, n. 1, p. e515368-e515368, 2024.

PETER, M. Senge. **A quinta disciplina**: A arte e Prática da organização que aprende. Editora: Best Seller; 1990.

PINHEIRO, Ana Paula; SOUZA, Dercia Antunes. Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/turnover: Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. **X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia-SEGeT**, v. 20, p. 239, 2013.

PINHO, Ana Paula Moreno; SILVA, Clayton Robson Moreira da; OLIVEIRA, Evalda Rodrigues da Silva de. Determinantes da Intenção de Rotatividade no Setor Público: um estudo em uma instituição federal de ensino. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 14, n. 3, 2022.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

RODRIGUES, Ana Beatriz Dias; NUNES, Ana Vitória Graciano; ZERO, PULTZ, Evelyn Lorrane Ambrózio; et. al. **Estratégias de retenção de talentos e redução do turnover nas organizações**. 2024. Trabalho de conclusão de Curso (Ensino Médio com Habilitação Profissional de Técnico em Recursos Humanos) – Etec Tenente Aviador Gustavo Klug, Pirassununga, 2024. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/31616>.

RODRIGUES, Ana Beatriz Dias; NUNES, Ana Vitória Graciano; ZERO, PULTZ, Evelyn Lorrane Ambrózio; et. al. **Estratégias de retenção de talentos e redução do turnover nas organizações**. 2024. Trabalho de conclusão de Curso (Ensino Médio com Habilitação Profissional de Técnico em Recursos Humanos) – Etec Tenente Aviador Gustavo Klug, Pirassununga, 2024. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/31616>. Acesso em: 01 jul. 2025.

RODRIGUES, Rômulo Augusto Parente et al. Motivação e engajamento dos servidores públicos federais da Universidade Federal do Pará. **XIX Colóquio Internacional de Gestão Universitária**. Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/201703>. Acesso em 23 jun. 2025.

SANDBERG, J. **Understanding human competence at work**: an interpretative approach. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 1, p. 9-25, 2000.

SANTOS, Benedito Palheta dos et al. Uma análise bibliométrica da literatura sobre motivação segundo as teorias de Maslow, Herzberg, Skinner, McGregor: fenômeno motivação. **Humanidades & Inovação**, v. 10, n. 3, p. 263-278, 2023.

SANTOS, Glaucia Fernanda et al. Estilos de liderança: enfoque na teoria X e teoria Y de Douglas McGregor. **Universitária-Revista Científica do Unisaesiano**, v. 1, n. 2, 2010.

SEMESP. **Mapa do Ensino Superior**: Número de Instituições de Ensino Superior e Matrículas – Dados Brasil – 11o Mapa do Ensino Superior. 11 ed. Semesp: São Paulo, 2021. Disponível em: <<https://www.semesp.org.br/mapa/educacao-11/brasil/instituicoes-e-matriculas/>>. Acesso em: 1 out. 2024.

SETZER, Valdemar W. Dado, informação, conhecimento e competência. **DataGramaZero Revista de Ciência da Informação**, n. 0, v. 28, 1999.

SILVA, Anny Francielle Teixeira; EVANGELISTA, Renata Alessandra; BUENO, Alexandre Assis. AC Os fatores do clima organizacional que afetam a satisfação dos trabalhadores do ensino superior público: uma revisão integrativa. **ALTUS CIÊNCIA**, v. 15, n. 15, p. 01-16, 2022.

SILVA, Francielle Molon da; MELLO, Simone Portella Teixeira de. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 2, n. 1, p. 110-127, 2013.

SILVA, Saulo Cardoso Malbar da; FONSECA, Juliene Rocha Borges; PEREIRA, Natália Dettman Carvalho. A importância da inclusão técnica motivacional para o desenvolvimento interativo social nas organizações: uma análise teórica. **Gestão Contemporânea**, v. 14, n. 1, p. 162-187, 2024.

SOUTO, Gerlandia Almeida de Vasconcelos; SILVA, Allan Gustavo Freire da. Gestão de pessoas na perspectiva dos servidores públicos da prefeitura municipal de Sumé-PB. **Revista do Instituto de Políticas Públicas de Marília**, Marília, SP, v. 11, p. e025001, 2025. DOI: 10.36311/2447-780X.2025.v11.e025001. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/RIPPMAR/article/view/16466>. Acesso em: 1 jul. 2025.

TEIXEIRA, Thiciane Mary Carvalho; VALENTIM, Marta Lúgia Pomim. Inteligência Competitiva Organizacional: um estudo teórico. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, p. 3-15, 2016.

UFPB. **Estrutura Organizacional da UFPB**. Disponível em: <https://www.ufpb.br/acessoainformacao/contents/documentos/organograma-2019.pdf>. Acesso em: 1 out. 2024.

UFPB. **Quadro de Referência do Servidor**. Disponível em: <https://progep.ufpb.br/progep/contents/documentos/informativos/quadro-de-referencia-ufpb/view>. Acesso em: 1 out. 2024.

WEGNER, Roger da Silva et al. Incivilidade no trabalho: um ensaio teórico sobre seus efeitos no ambiente organizacional. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 15, n. 44, p. 474-491, 2023.

APÊNDICE A – Questionário aplicado na pesquisa de Nível de satisfação

- ☐ Li, entendi e concordo em responder (continuar)
☐ Li, entendi e não quero responder a pesquisa.

Sexo: ☐ Masculino ☐ Feminino ☐ Outro.

Faixa Etária: ☐ 18 a 30 anos ☐ 31 a 40 anos ☐ 41 a 50 anos ☐ mais de 51 anos

Tempo de UFPB ☐ até 1 ano ☐ De 1 a 4 anos ☐ De 5 a 7 anos ☐ 8 a 10 anos.

Nível de Escolaridade: ☐ Ensino Médio completo ☐ Ensino Superior incompleto ☐ Ensino Superior completo ☐ Especialização ☐ Mestrado ☐ Doutorado.

Filhos: ☐ Sim ☐ Não

1º Bloco - Tema: *Onboarding*

1º) Como considera sua satisfação em relação ao primeiro contato com a UFPB no ato de posse?

Muito satisfeito / Satisfeito / Em partes estou satisfeito e em outras estou insatisfeito / Insatisfeito / Muito insatisfeito

2º) Considera que a cerimônia de posse foi satisfatória?

Muito satisfeito / Satisfeito / Em partes estou satisfeito e em outras estou insatisfeito / Insatisfeito / Muito insatisfeito

3º) Considera satisfatória as informações dadas sobre o funcionamento da UFPB?

Muito satisfeito / Satisfeito / Em partes estou satisfeito e em outras estou insatisfeito / Insatisfeito / Muito insatisfeito

4º) Achou satisfatória as informações sobre a sua função (seu papel na instituição)?

Muito satisfeito / Satisfeito / Em partes estou satisfeito e em outras estou insatisfeito / Insatisfeito / Muito insatisfeito

5º) Sentiu que o seu ambiente de trabalho foi preparado para sua chegada?

Muito satisfeito / Satisfeito / Em partes estou satisfeito e em outras estou insatisfeito / Insatisfeito / Muito insatisfeito

6º) Considera que teve acesso a treinamentos adequados quando começou na instituição?

Muito satisfeito / Satisfeito / Em partes estou satisfeito e em outras estou insatisfeito / Insatisfeito / Muito insatisfeito

7º) Qual é seu nível de satisfação ou insatisfação com a UFPB?

Muito satisfeito / Satisfeito / Em partes estou satisfeito e em outras estou insatisfeito / Insatisfeito / Muito insatisfeito

2º Bloco - Tema: Treinamento.

1º) Como se sente relativo ao treinamento para uso do sistema da UFPB?

Muito satisfeito / Satisfeito / Em partes estou satisfeito e em outras estou insatisfeito / Insatisfeito / Muito insatisfeito

2º) Como considera o treinamento para exercer suas atividades no seu setor?

Muito satisfeito / Satisfeito / Em partes estou satisfeito e em outras estou insatisfeito / Insatisfeito / Muito insatisfeito

3º) Considera satisfeito com os investimentos da UFPB em treinamento e aperfeiçoamento?

Muito satisfeito / Satisfeito / Em partes estou satisfeito e em outras estou insatisfeito / Insatisfeito / Muito insatisfeito

4º) Sente-se satisfeito com a utilização de suas competências e habilidades na UFPB?

Muito satisfeito / Satisfeito / Em partes estou satisfeito e em outras estou insatisfeito / Insatisfeito / Muito insatisfeito

5º) Qual seu nível de satisfação quanto à valorização do seu trabalho na UFPB?

Muito satisfeito / Satisfeito / Em partes estou satisfeito e em outras estou insatisfeito / Insatisfeito / Muito insatisfeito

6º) Considera-se satisfeito com as ofertas e oportunidades para promoção de cargos de chefia?

Muito satisfeito / Satisfeito / Em partes estou satisfeito e em outras estou insatisfeito / Insatisfeito / Muito insatisfeito

3º Bloco - Tema: Local de Trabalho.

1º) Sente-se satisfeito com o seu local de trabalho?

Muito satisfeito / Satisfeito / Em partes estou satisfeito e em outras estou insatisfeito / Insatisfeito / Muito insatisfeito

2º) Seu local de trabalho dispõe do necessário para você sentir-se confortável?

Muito satisfeito / Satisfeito / Em partes estou satisfeito e em outras estou insatisfeito / Insatisfeito / Muito insatisfeito

3º) Considera que a UFPB é um bom lugar para seu desenvolvimento pessoal e aprimoramento profissional?

Muito satisfeito / Satisfeito / Em partes estou satisfeito e em outras estou insatisfeito / Insatisfeito / Muito insatisfeito

4º) Quanto aos equipamentos e ferramentas, você considera que tem tudo que precisa para concluir seu trabalho de forma eficiente?

Muito satisfeito / Satisfeito / Em partes estou satisfeito e em outras estou insatisfeito / Insatisfeito / Muito insatisfeito

5º) Está satisfeito com as oportunidades de crescimento na carreira na UFPB?

Muito satisfeito / Satisfeito / Em partes estou satisfeito e em outras estou insatisfeito / Insatisfeito / Muito insatisfeito

6º) Como você sente sua satisfação com o seu trabalho na UFPB?

Muito satisfeito / Satisfeito / Em partes estou satisfeito e em outras estou insatisfeito / Insatisfeito / Muito insatisfeito

7º) Você se vê trabalhando para a UFPB nos próximos 2 ou 5 anos?

Provável / Pouco provável / Neutro / Muito Provável / Improvável

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Participação no estudo

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada “Satisfação no trabalho: Um Estudo acerca do *onboarding*, treinamento e local de trabalho na UFPB”, coordenada por Keisemberg Ribeiro Travassos. O objetivo deste estudo é identificar o nível de satisfação dos colaboradores do corpo administrativo em educação da UFPB.

Caso você aceite participar, você terá que participar respondendo a um questionário de modo on-line, o qual irá conter perguntas relacionadas à satisfação no trabalho e fatores considerados críticos no ambiente de trabalho que podem influenciar na permanência ou saída do trabalho que exerce no momento, o que deve dispendar cerca de 15 minutos.

Riscos e Benefícios

Esta pesquisa tem como benefícios identificar os pontos mais sensíveis nas políticas e normas de *onboarding*, treinamento e tratamento de servidores, e desse modo gerar dados para que esses pontos possam receber uma maior atenção afim de melhorar ou implementar novas políticas de qualidade no trabalho.

Sigilo, Anonimato e Privacidade

O material e informações obtidas podem ser publicados em aulas, congressos, eventos científicos, palestras ou periódicos científicos, sem sua identificação. Os pesquisadores se responsabilizam pela guarda e confidencialidade dos dados, bem como a não exposição individualizada dos dados da pesquisa. Sua participação é voluntária e você terá a liberdade de se recusar a responder quaisquer questões que lhe ocasionem constrangimento de alguma natureza.

Autonomia

Você também poderá desistir da pesquisa a qualquer momento, sem que a recusa ou a desistência lhe acarrete qualquer prejuízo. É assegurada a assistência durante toda a pesquisa, e garantido o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências. Se com a sua participação na pesquisa for detectado que você apresenta alguma condição que precise de tratamento, você receberá orientação da equipe de pesquisa, de forma a receber um atendimento especializado. Você também poderá entrar em contato com os pesquisadores, em qualquer etapa da pesquisa, por e-mail ou telefone, a partir dos contatos dos pesquisadores que constam no final do documento.

Devolutiva dos resultados

Os resultados da pesquisa poderão ser solicitados a partir de junho de 2025, a devolutiva com os resultados obtidos será recebida por meio de e-mail. Ressalta-se que os dados coletados nesta pesquisa – seja informações de prontuários, gravação de imagem, voz, audiovisual ou material biológico – somente poderão ser utilizados para as finalidades da presente pesquisa, sendo que para novos objetivos um novo

TCLE deve ser aplicado.

Ressarcimento e Indenização

Lembramos que sua participação é voluntária, o que significa que você não poderá ser pago, de nenhuma maneira, por participar desta pesquisa. De igual forma, a participação na pesquisa não implica em gastos a você. No entanto, caso você tenha alguma despesa decorrente da sua participação, tais como transporte, alimentação, entre outros, você será ressarcido do valor gasto através de transferência bancária. Se ocorrer algum dano decorrente da sua participação na pesquisa, você será indenizado, conforme determina a lei.

Após ser esclarecido sobre as informações da pesquisa, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine o consentimento de participação em todas as páginas e no campo previsto para o seu nome, que é impresso em duas vias, sendo que uma via ficará em posse do pesquisador responsável e a outra via com você.

Pesquisador (a) responsável (orientador (a): Lucilene Klênia Rodrigues bandeira

E-mail para contato: lucilene.klenia@academico.ufpb.br

Telefone para contato: (83) 98664-2295

Assinatura do (a) pesquisador (a) responsável: _____

Outros pesquisadores:

Nome: Keisemberg Ribeiro Travassos

E-mail para contato: keisemberg@hotmail.com

Telefone para contato: (83) 99996-8383

Assinatura do (a) aluno (a) pesquisador (a): _____

Consentimento de Participação

Declaro que fui devidamente esclarecido sobre a pesquisa, riscos e benefícios e concordo em participar, voluntariamente da pesquisa intitulada "Satisfação no trabalho: Um Estudo acerca do *onboarding*, treinamento e local de trabalho na UFPB" conforme informações contidas neste TCLE.

Local e data: _____

Assinatura: _____

O Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP) é composto por um grupo de pessoas que estão trabalhando para garantir que seus direitos como participante sejam respeitados, sempre se pautando pelas Resoluções 466/12 e 510/16 do Conselho Nacional de Saúde (CNS). O CEP tem a obrigação de avaliar se a pesquisa foi planejada e se está sendo executada de forma ética. Caso você achar que a pesquisa não está sendo realizada da forma como você imaginou ou que está sendo prejudicado de alguma forma, você pode entrar em contato com o Contato do pesquisador responsável ou com o Comitê de Ética do Centro de Ciências Médicas

Endereço:- Centro de Ciências Médicas, 3º andar, Sala 14, Campus I - Cidade Universitária - Bairro Castelo Branco CEP: 58059-900 - João Pessoa-PB

Telefone: (083) 3216-7308

E-mail: comitedeetica@ccm.ufpb.br