



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES
CURSO DE MESTRADO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES

WALTER JUNIOR LEITÃO DE ARAÚJO

DETERMINANTES E CONSEQUENTES DA ROTATIVIDADE DOS SERVIDORES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS NO CAMPUS IV DA UFPB

João Pessoa

2024



MPGOA

WALTER JUNIOR LEITÃO DE ARAÚJO

**DETERMINANTES E CONSEQUENTES DA ROTATIVIDADE DOS SERVIDORES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS NO CAMPUS IV DA UFPB**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, na área de Gestão e Aprendizagens, com linha de pesquisa em Gestão de Projetos e Tecnologias Emergentes.

Orientador (a): Dra. Gabriela Tavares dos Santos

João Pessoa

2024

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

A663d Araújo, Walter Junior Leitão de.

Determinantes e consequentes da rotatividade dos servidores técnico-administrativos no campus IV da UFPB / Walter Junior Leitão de Araújo. - João Pessoa, 2024. 154 f. : il.

Orientação: Gabriela Tavares dos Santos.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Rotatividade. 2. Servidores técnico-administrativos. 3. Impactos da rotatividade. 4. Ambiente organizacional. I. Santos, Gabriela Tavares dos. II. Título.

UFPB/BC

CDU 35.08(043)



ATA DA SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA DO TRABALHO FINAL DO MESTRANDO
WALTER JUNIOR LEITÃO DE ARAÚJO ALUNO DO CURSO DO PROGRAMA DE
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES/CE-CCSA/UFPB.

Aos 29 dias do mês de Agosto do ano de 2024, às 15h, no ambiente virtual hospedado no *Hangout Meet*, acessível pelo endereço eletrônico <https://meet.google.com/gkv-cexz-hzf> realizou-se a sessão pública de defesa do Trabalho Final do (a) Mestrando (a) **WALTER JUNIOR LEITÃO DE ARAÚJO**, matrícula **20221022562**, intitulada: " **DETERMINANTES E CONSEQUENTES DA ROTATIVIDADE DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS NO CAMPUS IV DA UFPB**", Estavam presentes os Professores Doutores: Gabriela Tavares dos Santos – UFPB – Presidente/orientador(a), Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira – UFPB – Examinador(a) interno(a), Maria Teresa Pires Costa – UFPB – Examinador(a) externo(a). A Professora Gabriela Tavares dos Santos - na qualidade de Orientadora, declarou aberta a sessão, e apresentou os Membros da Banca Examinadora ao público presente. Em seguida, passou a palavra ao Mestrando, para que, no prazo de 30 minutos, apresentasse seu Trabalho Final. Após exposição oral, a Presidente passou a palavra aos membros da Banca Examinadora, para que procedessem a arguição pertinente ao trabalho. Em seguida, o Mestrando respondeu às perguntas elaboradas pelos Membros da Banca Examinadora e, na oportunidade, agradeceu as sugestões apresentadas. A sessão foi suspensa pela Orientadora que se reuniu secretamente com os Membros da Banca Examinadora, e emitiu o seguinte parecer:

**A Banca Examinadora considerou o Trabalho Final: (x)Aprovado
()Insuficiente ()Reprovado**

com as seguintes observações: A banca solicita que as recomendações gerais sejam atendidas e revisar as normas da ABNT.

Retomando-se a sessão, a Professora Gabriela Tavares dos Santos apresentou o parecer da Banca Examinadora ao Mestrando, 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, 29 de Agosto de 2024



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



Documento assinado digitalmente
gov.br GABRIELA TAVARES DOS SANTOS XAVIER
Data: 09/09/2024 16:50:34-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Gabriela Tavares dos Santos
Orientadora

Documento assinado digitalmente
gov.br WALTER JUNIOR LEITAO DE ARAUJO
Data: 13/09/2024 12:16:18-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Walter Junior Leitão De Araújo
Mestrando(a)

Documento assinado digitalmente
gov.br LUCILENE KLENIA RODRIGUES BANDEIRA
Data: 11/09/2024 11:37:28-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Lucilene Klenia Rodrigues
Membro Interno

Documento assinado digitalmente
gov.br MARIA TERESA PIRES COSTA
Data: 05/09/2024 08:20:58-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Maria Teresa Pires Costa
Membro externo(a)

Junielle Menezes França
Técnica Administrativa

Emitido em 29/08/2024

ATA Nº 01/2024 - PPGOA (11.01.18.32)
(Nº do Documento: 1)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 13/09/2024 16:11)
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: 2024, documento (espécie): ATA, data de emissão: 13/09/2024 e o código de verificação: 4dddc5b209

WALTER JUNIOR LEITÃO DE ARAÚJO

**DETERMINANTES E CONSEQUENTES DA ROTATIVIDADE DOS SERVIDORES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS NO CAMPUS IV DA UFPB**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações
Aprendentes (PPGOA) – CE da Universidade Federal da Paraíba, qualificada em 29/02/2024.

Profa. Dra. Gabriela Tavares dos Santos
Universidade Federal da Paraíba
Presidente/orientadora

Profa. Dra. Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira
Universidade Federal da Paraíba
Examinadora interna

Profa. Dra. Maria Teresa Pires Costa
Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Examinadora externa

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - <i>Design</i> da pesquisa.....	53
Figura 2 - Passos do processo de análise da pesquisa.....	57
Figura 3 - Organograma do CCAE – UFPB Campus IV.....	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Resumo de pesquisas e estudos sobre rotatividade no Brasil	13
Quadro 2: Evolução do quantitativo de servidores técnicos no CCAE	18
Quadro 3: Demandas de cargos reapresentadas à PROGEP	19
Quadro 4: Evolução do quantitativo de estagiários não-obrigatórios no CCAE	19
Quadro 5: Distribuição de funções gratificadas no CCAE/UFPB	20
Quadro 6: Linha do tempo destacando os principais eventos relacionados à rotatividade dos servidores entre 2019 e 2023.....	22
Quadro 7: Alinhamento dos objetivos com métodos, coleta e análise.....	56
Quadro 8: Dimensões da avaliação institucional do CCAE.....	60
Quadro 9: Políticas do CCAE para ensino, pesquisa e extensão. Resumo dos resultados.....	61
Quadro 10: Roteiro de pesquisa	65
Quadro 11: Medidas que podem reduzir a rotatividade na percepção dos servidores.....	91
Quadro 12: Considerações sobre a rotatividade na percepção dos gestores	108
Quadro 13: Desligamento de servidores em 2023	111
Quadro 14: Diretrizes e ações estratégicas planejadas.....	112
Quadro 15: Variação no quantitativo de servidores técnicos no ccae –2015 a 2023	113
Quadro 16: Evolução do quantitativo de estagiários não-obrigatórios no CCAE.....	114
Quadro 17: Servidores terceirizados de apoio administrativo. 2015 – 2022.....	114

AGRADECIMENTOS

Ao meu Criador, Deus, meu Senhor, agradeço por mais uma jornada concluída. Quando confiamos em Deus, encontramos a coragem para superar qualquer desafio. Fui abençoado com muito mais do que eu havia pedido ou imaginado.

Agradeço a minha esposa, Flávia, por acreditar em mim, pela dedicação, parceria e incentivo durante essa conquista. Aos meus filhos, Sofia e Heitor, por serem minha alegria e inspiração na caminhada da vida.

Aos meus pais, Luiz Walter (Lula) (em memória) e Luzia, pelo amor, dedicação, pela educação recebida e exemplos que foram na formação do meu caráter.

À UFPB, especialmente ao CCAE onde trilho meu caminho de conhecimento e desenvolvimento profissional e como pessoa, onde posso contribuir com o desenvolvimento da minha categoria e da educação pública. Ao MPGOA e sua equipe de técnicos e professores, por proporcionar esse momento de aprendizagem e conquista de um sonho. A turma 13 do MPGOA, pela união, parcerias e companheirismo durante essa jornada.

À minha orientadora, Profa. Dra. Gabriela Tavares dos Santos Xavier, a quem admiro profundamente, expresso minha eterna gratidão por sua orientação marcada por extrema competência, gentileza e generosidade. Serei sempre agradecido.

Agradeço à Prof^a. Dr^a. Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira e a Prof^a. Dr^a. Maria Teresa Pires Costa pelo aceite do convite para a banca examinadora e pelas valiosas orientações e contribuições.

Aos ex-servidores(as) e gestores(as) do CCAE/Campus IV que gentilmente participaram da pesquisa, contribuindo com suas experiências e sugestões, bem como a todos que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização desta jornada, expresso meus sinceros agradecimentos.

A Deus
A minha esposa Flávia
Aos meus propósitos Sofia e Heitor
Aos meus pais Luzia e Luiz Walter

“Por aprendizagem significativa, entendo, aquilo que provoca profunda modificação no indivíduo. Ela é penetrante, e não se limita a um aumento de conhecimento, mas abrange todas as parcelas de sua existência.”
(Carl Rogers)

RESUMO

Este estudo objetivou investigar os determinantes e consequências da rotatividade interna dos servidores técnico-administrativos no Campus IV da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Localizado no litoral norte da Paraíba, o Campus IV conta com uma equipe insuficiente e um alto índice de rotatividade entre seus técnicos administrativos. Para abordar essa questão, foram estabelecidos objetivos específicos que incluíram a identificação dos fatores que influenciaram a decisão de saída dos TAES para outros centros da UFPB, a avaliação dos impactos da rotatividade na gestão do Campus na percepção dos gestores e a proposição de ações e estratégias de gestão para mitigar esses efeitos. Com base em uma revisão de literatura, foi estruturado um referencial teórico contendo estudos sobre as causas determinantes da rotatividade em organizações públicas e privadas. A pesquisa começou com uma análise documental, levantando dados sobre a evolução do quadro de servidores de 2015 a 2022 e informações sobre editais de remoção até 2024, que impactam diretamente a rotatividade no Centro. A partir dos fatores organizacionais identificados no referencial teórico, foram elaborados roteiros de entrevistas para servidores técnicos administrativos e gestores do Campus IV, com o objetivo de explorar suas experiências e percepções sobre fatores psicológicos e do ambiente organizacional. Utilizando uma abordagem qualitativa, a pesquisa envolveu entrevistas semiestruturadas e análise documental para investigar a rotatividade. A análise dos dados identificou padrões e temas recorrentes, que foram contrastados com os referenciais teóricos. A inclusão da análise de narrativas valorizou as experiências dos participantes e forneceu insights valiosos para a gestão de recursos humanos, permitindo uma compreensão abrangente do fenômeno e a proposição de ações e estratégias para mitigar seus efeitos negativos. Os resultados revelam que a alta rotatividade afeta o comprometimento e a confiança entre servidores, sendo recomendadas a flexibilização de horários, o trabalho remoto, e a reestruturação das funções gratificadas. Melhorias nas políticas de gestão e comunicação interna também são sugeridas para aumentar a satisfação e a estabilidade dos servidores. Espera-se que essa pesquisa ofereça informações valiosas para a universidade, possibilitando melhorias nas condições de trabalho e na redução da rotatividade, demonstrando sua relevância acadêmica e impacto social, fornecendo orientações práticas como produto gerado, relevante para uma gestão de recursos humanos mais eficaz no Campus IV da UFPB.

Palavras-chave: rotatividade; servidores técnico-administrativos; impactos da rotatividade; ambiente organizacional.

ABSTRACT

This study aimed to investigate the determinants and consequences of internal turnover among technical-administrative staff at Campus IV of the Federal University of Paraíba (UFPB). Located on the northern coast of Paraíba, Campus IV has an insufficient team and a high turnover rate among its administrative technicians. To address this issue, specific objectives were established, including identifying the factors influencing the decision of administrative technicians to transfer to other UFPB centers, evaluating the impacts of turnover on campus management from the perspective of managers, and proposing management actions and strategies to mitigate these effects. Based on a literature review, a theoretical framework was structured, containing studies on the determinants of turnover in public and private organizations. The research began with a documentary analysis, collecting data on the evolution of the staff from 2015 to 2022 and information on removal notices up to 2024, which directly impact turnover at the center. From the organizational factors identified in the theoretical framework, interview scripts were developed for administrative technical staff and managers of Campus IV to explore their experiences and perceptions regarding psychological factors and the organizational environment. Using a qualitative approach, the research involved semi-structured interviews and documentary analysis to investigate turnover. Data analysis identified recurring patterns and themes, which were contrasted with the theoretical references. The inclusion of narrative analysis valued the participants' experiences and provided valuable insights for human resource management, allowing a comprehensive understanding of the phenomenon and proposing actions and strategies to mitigate its negative effects. The results reveal that high turnover affects commitment and trust among staff, recommending flexible schedules, remote work, and the restructuring of rewarded positions. Improvements in management policies and internal communication are also suggested to increase staff satisfaction and stability. It is expected that this research will provide valuable information to the university, enabling improvements in working conditions and a reduction in turnover, demonstrating its academic relevance and social impact, while offering practical guidelines as a generated product, relevant to more effective human resource management at Campus IV of UFPB.

Keywords: turnover; administrative technical staff; impacts of turnover; organizational environment.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAES – Coordenação de Assistência Estudantil

CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

CEP – Comitê de Ética em Pesquisa

CONSUNI – Conselho Universitário

CASEIR – Coordenação de Assuntos Educacionais e Integração Regional

CCAE – Centro de Ciências Aplicadas e Educação CCA – Centro de Ciências Agrárias

CCS – Centro de Ciências da Saúde

CCHLA – Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

DCX – Departamento de Ciências Exatas

DCS – Departamento de Ciências Sociais

EAD – Ensino à Distância

ENEX – Encontro de Extensão

ENIC – Encontro de Iniciação Científica

ENID – Encontro de Iniciação à Docência FG – Função Gratificada

GP – Gestão de Pessoas

GTIC – Gerência de Tecnologia da Informação e Comunicação

IES – Instituições de Ensino Superior

IFES – Instituto Federal de Educação

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada MEC – Ministério da Educação

MPGOA – Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Aprendentes

PGD – Programa de Gestão de Desempenho

PROGEP – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PROFLETRAS – Programa de Mestrado Profissional em Letras

PPGEMA – Programa de Pós-Graduação em Ecologia e Monitoramento Ambiental

PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração

PROBEX – Programa de Bolsas de Extensão

REUNI – Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

RH – Recursos Humanos

SGA – Secretaria de Gestão Acadêmica

TAES – Técnicos Administrativos em Educação

UFPB – Universidade Federal da Paraíba

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 IDENTIFICAÇÃO DA PROBLEMÁTICA	17
1.2 OBJETIVO GERAL.....	23
1.2.1 Objetivos específicos	23
1.3 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA E SUA RELEVÂNCIA PARA A ÁREA TEMÁTICA.....	24
2 FATORES DETERMINANTES DA ROTATIVIDADE	27
2.1 BEM-ESTAR NO TRABALHO.....	31
2.2 QUALIDADE DAS RELAÇÕES.....	34
2.3 SATISFAÇÃO	37
2.4 SUPORTE ORGANIZACIONAL	40
2.5 IMPACTOS DA ROTATIVIDADE NA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	44
2.6 REFLEXÕES SOBRE OS FATORES DETERMINANTES E CONSEQUENTES DA ROTATIVIDADE	48
3 METODOLOGIA	52
3.1 FORMA DE INVESTIGAÇÃO.....	52
3.2 PARTICIPANTES E CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO.....	54
3.3 CUIDADOS ÉTICOS.....	54
3.4 FERRAMENTAS DE COLETA DE DADOS	55
3.5 PROCESSO DE ANÁLISE DE NARRATIVAS.....	55
3.6 CONTEXTO	58
3.7 ROTEIRO DA PESQUISA	63
4 ANÁLISE DOS DADOS	68
4.1 FATORES INTERNOS NA DECISÃO DE SAÍDA DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS (TAES) DO CAMPUS IV.....	68
4.1.1 Decisão de saída	69
4.1.2 Fatores relacionados ao clima organizacional	70
4.1.2.1 Satisfação e comprometimento	71
4.1.2.2 Ambiente de trabalho	72
4.1.2.3 Motivação	74
4.1.2.4 Qualidade das relações	75
4.1.2.5 Dinâmica entre líderes e liderados	78
4.1.3 Fatores estruturais e de suporte organizacional	80
4.1.3.1 Envolvimento com a natureza do trabalho	80
4.1.3.2 Valores e cultura organizacional	82
4.1.3.3 Políticas de flexibilidade, licenças e bem-estar	84
4.1.3.4 Comunicação	85
4.1.3.5 Relações e condições de trabalho	87
4.1.3.6 Suporte organizacional	88
4.1.4 Diversidade	90
4.1.5 Considerações, propostas, reflexões e sugestões	91

4.2 FATORES INTERNOS E IMPACTOS DA ROTATIVIDADE DOS TAES NA GESTÃO NO CAMPUS IV NA PERSPECTIVA DE GESTORES	95
4.2.1 Experiências dos gestores	95
4.2.2 Fatores que levam a rotatividade	97
4.2.3 Conhecimento, eficiência e inovação.....	99
4.2.4 Motivação e ambiente de trabalho	101
4.2.5 Comprometimento e confiança	104
4.2.6 Funções estratégicas	106
4.2.7 Considerações, propostas e sugestões.....	108
4.3 ANÁLISE DOCUMENTAL.....	110
4.3.1 Situação dos TAES	111
4.3.2 Ações alternativas	113
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	116
REFERÊNCIAS	120
APÊNDICES	131

1 INTRODUÇÃO

A rotatividade de funcionários, também conhecida por *turnover*, é um fenômeno organizacional complexo que desempenha um papel importante na gestão de recursos humanos e no desempenho organizacional. Nas palavras de Agápito *et al.* (2015, p. 76) “rotatividade de pessoal (turnover) corresponde à proporção de empregados que deixam a organização em um determinado período”. Em outro sentido, Mobley (1992, p. 30) diz que a rotatividade consiste na “suspensão da condição de membro participante de uma organização por parte de um indivíduo que recebia compensação monetária desta”. E esta “suspensão” pode ser voluntária ou involuntária.

Ao longo do tempo, as organizações enfrentam desafios significativos em relação à retenção de talentos e à manutenção de uma força de trabalho estável e produtiva. Klein e Mascarenhas (2016, p. 20) dizem que: “em qualquer organização, seja ela pública ou privada, é presente a preocupação com o grau de satisfação dos funcionários, com a taxa de rotatividade e evasão de profissionais”. A compreensão dos fatores que influenciam a rotatividade e implementação de estratégias eficazes para diminuí-la tornaram-se fundamentais para o sucesso e a sustentabilidade das empresas.

A rotatividade de funcionários pode assumir diversas formas e manifestar-se de maneiras distintas, dependendo de vários fatores, como a natureza e tipo de organização e as condições do mercado de trabalho. Segundo Chiavenato (2014, p. 82), rotatividade refere-se à “saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los” ou movimento de entrada e saída, por vontade do empregado ou iniciativa da organização.

Portanto, a rotatividade pode ser voluntária, por escolha própria, muitas vezes devido à insatisfação no trabalho, busca de melhores oportunidades, ou motivos pessoais, ou involuntária, por iniciativa da organização, devido a questões estratégicas, financeiras, sazonais. Para Klein e Mascarenhas (2016, p. 20), “nem toda rotatividade é ruim, mas passa a ser problemática quando boa parte dela é voluntária, disfuncional e evitável”. A compreensão das variações da rotatividade é essencial para que as empresas possam desenvolver suas estratégias eficazes de gestão de recursos humanos.

A compreensão dos tipos, motivos e variações de rotatividade é fundamental para que as empresas possam adotar abordagens estratégicas para gerenciá-la de forma eficaz. Como identificaram Ferreira e Freire (2001), as causas da rotatividade são múltiplas e a ampla compreensão do fenômeno depende das pesquisas e diagnósticos conduzidos nas diferentes

organizações e com diversos perfis de trabalhadores. Por sua vez, a escolha de estratégias adequadas para lidar com a rotatividade depende da análise cuidadosa das causas e das características específicas da rotatividade que uma organização enfrenta. Sendo fundamental para a implementação de programas de retenção de talentos, melhorias nas condições de trabalho, treinamento e desenvolvimento de funcionários, entre outras medidas. Nessa linha de pensamento, Linhares (2014) identifica a diferença entre as visões individuais e organizacionais e a ameaça de oportunidades no mercado de trabalho externo, enfatizando a importância de alinhar as necessidades individuais com as características organizacionais.

Um elemento crucial a ser considerado é o impacto que a rotatividade de funcionários exerce no desenvolvimento organizacional. Quando ocorrem saídas frequentes, a perda de conhecimento, *expertise* e experiência dos colaboradores podem prejudicar significativamente a consolidação e a disseminação do conhecimento dentro de uma organização e interromper os fluxos de aprendizagem contínua.

Em suas pesquisas, Ramos *et al.* (2021) perceberam que estratégias como a integração, os treinamentos e a flexibilização de atividades não só reduzem a rotatividade na empresa, como também trazem satisfação para os funcionários. Além disso, a rotatividade pode criar lacunas na transmissão de habilidades e práticas eficazes, impactando negativamente a cultura organizacional e dificultando a motivação e aplicação de mudanças baseadas em lições aprendidas com as experiências passadas.

Sobre isso, Souza, Andrade e Matos (2019, p. 9) dizem que “quando os funcionários adotam e se adaptam à cultura da organização, tornam-se mais felizes e produtivos, do contrário observa-se descontentamento e desmotivação”. Então, fica a falta de comprometimento e a capacidade da organização de aprender com seus próprios processos e experiências.

A rotatividade influencia o desenvolvimento organizacional e se apresenta tanto como um desafio quanto uma oportunidade para o aprendizado contínuo das organizações e para a mitigação das suas consequências. Costa, Batinga e Santos (2014) dizem que a inteligência organizacional, fruto da experiência dos colaboradores, é um recurso valioso, mas volátil. Dependendo da gestão do conhecimento e da retenção de talentos, a rotatividade pode afetar esse ativo de forma negativa.

Quando um colaborador deixa a organização, por razões voluntárias ou involuntárias, existe a oportunidade de analisar as circunstâncias que o levaram à saída. Isso permite às organizações identificar pontos de melhoria, áreas de insatisfação ou lacunas nas políticas internas, facilitando a implementação de mudanças e estratégias direcionadas para a

retenção de talentos. Comportamentos de aprendizagem grupal foram definidos por Edmondson (1999) como um processo de avaliar, agir e avaliar novamente, descrevendo um ciclo contínuo de ação e reflexão. As organizações podem aprender a adaptar suas práticas de gestão de recursos humanos, investindo em programas de desenvolvimento, melhorando as condições de trabalho e alinhando as necessidades individuais aos objetivos organizacionais.

A compreensão da aprendizagem sobre a rotatividade não se limita a entender apenas suas causas e seus efeitos imediatos. Sobre isso, Paredes (2021, p. 12) fala que “devido à competitividade no mercado de trabalho, as empresas retardam talentos humanos considerados diferenciadores, procurando evitar rotatividade de pessoal”. Isso também requer a habilidade de prever e evitar a perda de talentos essenciais. Organizações que cultivam uma cultura de aprendizagem contínua são mais aptas a identificar sinais de descontentamento ou insatisfação, permitindo ações proativas para diminuir as saídas voluntárias.

Sobre a intenção de rotatividade, Germano *et al.* (2021, p. 7) entendem que “o funcionário que se percebe com maior oportunidade de aprendizagem tem menor intenção de sair da instituição”. Através da análise dos padrões de rotatividade e do entendimento das necessidades e expectativas dos colaboradores, as organizações podem desenvolver estratégias preventivas, como programas de incentivo, oportunidades de crescimento profissional e a criação de um ambiente de trabalho que promova o bem-estar e o engajamento dos funcionários. Sobre isso, Freitas *et al.* (2022) dizem que os objetivos organizacionais e dos colaboradores devem estar alinhados para que a intenção de rotatividade seja minimizada e aconteça a retenção de talentos, que contribui para potencializar a vantagem competitiva da organização.

Segundo Robert Half (2022), no Brasil, com base em dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), o número de desligamentos a pedido do colaborador praticamente dobrou de 2020 para 2021, e a representatividade de saída voluntária no total de desligamentos passou de 33% para 48% nesse período. Como aponta o Quadro 1, em duas décadas, a alta rotatividade persiste no Brasil por conta da falta de investimento na formação profissional, crises econômicas, leis desatualizadas e a negligência na aplicação de soluções sugeridas pelos estudos. Transformar conhecimento em ações concretas tornou-se crucial para estabilizar o mercado de trabalho, exigindo uma colaboração efetiva entre governo, empresas e instituições acadêmicas.

Quadro 1: Resumo de pesquisas e estudos sobre rotatividade no Brasil

Fonte	Ano	Constatação
Gonzaga	1998	Baixa qualidade dos empregos, menos investimento em treinamento e redução da produtividade, gerando salários baixos e relações de trabalho informais. Na época, já se sugeriam mudanças na legislação trabalhista.
DIEESE	2016	O mercado de trabalho brasileiro teve alta rotatividade em 2014, com mais de 62% de vínculos desligados, exigindo políticas para enfrentar a situação.
IPEA	2017	A alta rotatividade é causada pela legislação e por uma economia instável, mão de obra pouco qualificada e entaves da legislação trabalhista.
Seidl, Andrade e Neiva	2018	Falta de crescimento proporcional entre salários e produtividade na economia, alta taxa de rotatividade entre jovens com pouca qualificação e falta de aplicação das estratégias descobertas para redução da rotatividade no país.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023

Esse contexto mostra a importância da exploração da complexidade do conceito de rotatividade, analisando suas causas e consequências, bem como os diferentes enfoques teóricos que moldaram nosso entendimento atual da rotatividade, além do exame das implicações práticas da rotatividade, considerando o impacto sobre a produtividade organizacional, a satisfação dos funcionários e a dinâmica do mercado de trabalho. Sobre a intenção de rotatividade, ainda cabe mencionar que:

a intenção de rotatividade é uma intrigante e problemática questão para a área da gestão de recursos humanos e tem se destacado como um fator crítico na compreensão do comportamento dos funcionários nas organizações contemporâneas. Identificar e compreender comportamentos ou intenções de comportamentos dos servidores públicos em seu trabalho se revela uma demanda central para a atuação dos gestores do setor em questão, especialmente se considerado o momento de transformações pelas quais a administração pública no País vem passando (Diógenes *et al*, 2016, p. 150).

Enquanto a rotatividade efetiva, ou seja, a saída real de funcionários, é um fenômeno importante, é a intenção de deixar o emprego que muitas vezes sinaliza os primeiros indícios de desgaste ou insatisfação entre os membros da equipe. O estudo e a análise da intenção de rotatividade e dos fatores organizacionais, externos e pessoais oferecem uma valiosa oportunidade para o entendimento das motivações, expectativas e fatores subjacentes que podem influenciar a decisão dos funcionários de saírem das organizações.

Então, aprofundar-se sobre esse tema é fundamental e relevante em um cenário corporativo em constante evolução nas organizações. Mas quais seriam os principais fatores que influenciam a intenção de rotatividade? Sabe-se que há influência do ambiente de

trabalho, das expectativas individuais dos funcionários, passando por fatores econômicos e sociais. Segundo Bright (2008) a satisfação no trabalho e as intenções de rotatividade são reflexos da visão que os funcionários têm sobre seu emprego e é influenciada pelo grau de necessidades atendidas. Mas qual seria o impacto da intenção de rotatividade nas organizações, indivíduos e no desenvolvimento do trabalho? Campos e Malik destacam que:

a rotatividade é um problema para muitas organizações, em função dos custos para o empregador, particularmente nos trabalhos que requerem o oferecimento de extensivo treinamento aos seus profissionais. O problema dos custos de reposição de pessoal foi um dos fatores que estimularam o desenvolvimento de pesquisas voltadas para a análise da rotatividade (Campos e Malik, 2008, p. 352).

Existem métodos e estratégias que podem diminuir a intenção de rotatividade e reter talentos necessários às organizações? Cho e Lewis (2012, p. 8) enfatizam que “como a motivação é o principal impulsionador das atitudes e comportamento dos funcionários, trabalho que promove motivação intrínseca pode desencorajar a rotatividade”. Através de uma revisão da literatura, da análise de pesquisas recentes e estudos de casos, pode-se aprofundar a compreensão da intenção de rotatividade e ter um ponto de partida para as discussões nesse trabalho. À medida que se avançar, pode-se desenvolver um quadro que permitirá aos gestores e profissionais de recursos humanos adotar abordagens mais embasadas, direcionadas e estratégicas para lidar com esse desafio constante nas organizações modernas, como afirmam Kim e Fernandez:

práticas e comportamentos gerenciais que promovem a autodeterminação, incluindo o empoderamento e práticas como conceder aos funcionários mais discricção e fornece-lhes feedback e habilidades necessárias para realizar seus trabalhos, podem aumentar a satisfação no trabalho de diferentes maneiras (Kim e Fernandez, 2017, p. 7).

No setor público, a intenção de rotatividade é um fenômeno de grande importância que tem recebido cada vez maior atenção nas pesquisas sobre a gestão de recursos humanos no âmbito governamental. Sobre a motivação, de acordo com Bertelli (2007, p. 236), “parte da satisfação dos funcionários públicos e seu apego aos seus empregos parece estar ligada a uma noção de motivação para o serviço público”. Já Cho e Lewis (2012, p. 8) advertem que “funcionários cujo salário é alto em relação à sua educação e outras qualificações devem ser menos propensos a procurar ou encontrar empregos com salários mais altos fora do governo federal”.

Nos últimos anos, mesmo com o aumento do nível salarial, o setor público tem enfrentado desafios significativos em relação à retenção de talentos e à manutenção de funcionários altamente qualificados e comprometidos. Os estudos de Mota, Levy e Coelho (2016), por exemplo, destacam a crescente rotatividade no setor público brasileiro,

contrariando a ideia tradicional de estabilidade do setor, com servidores buscando melhores oportunidades por inadequação de competências e problemas nos processos de gestão. Portanto, Compreender os fatores que impulsionam a intenção de rotatividade entre os servidores públicos tornou-se fundamental, uma vez que a gestão eficaz da força de trabalho no setor público é crucial para o funcionamento das instituições e pode afetar diretamente a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

Por isso, explorar a intenção de rotatividade no contexto do setor público, analisando as causas, as motivações dos servidores e as implicações para as organizações governamentais e para a sociedade como um todo, tornou-se uma exigência. Examinar em profundidade os fatores que influenciam a intenção de rotatividade no setor, desde questões de políticas de remuneração e benefícios até desafios específicos associados à burocracia, à estabilidade no emprego e às oportunidades de carreira. Cruz Filho (2018) sugere investigar como melhorar o ambiente de trabalho e valorizar a carreira. Então, será que novas estratégias e práticas de gestão de recursos humanos podem ser adotadas pelas organizações para diminuir a intenção de rotatividade e promover a retenção de servidores talentosos? Sobre isso, Diógenes *et al.* (2016) afirmam que quanto menor for a percepção de suporte organizacional, maior é a intenção de rotatividade. Assim, os autores ressaltam a necessidade de ações estratégicas para melhorar o suporte, reter bons servidores e manter a qualidade dos serviços.

A rotatividade e a intenção de rotatividade nas universidades federais constituem um objeto de grande relevância na gestão acadêmica e administrativa das instituições de ensino superior. Nas últimas décadas, as universidades federais têm enfrentado desafios significativos relacionados à retenção de talentos e à manutenção de uma equipe docente e técnico-administrativa qualificada e comprometida. Em um estudo realizado em uma instituição federal de ensino, Pinho, Silva e Oliveira (2022) observaram que as práticas de gestão afetaram a intenção de sair dos servidores, destacando a importância de estratégias de retenção de talentos como envolvimento dos funcionários, boas condições de trabalho e remuneração adequada para reduzir a intenção. Pesquisar e compreender os fatores que influenciam e impulsionam a rotatividade e a intenção de rotatividade é importante para avançar na eficiência da gestão, bem como a qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão oferecidas por essas instituições.

A rotatividade nas universidades federais é um fenômeno que pode ocorrer tanto entre os professores quanto entre os funcionários técnicos e administrativos, como mostram os estudos de Siqueira e Alves (2016), que ressaltam a falta de políticas de recursos humanos na retenção de profissionais qualificados e que docentes se removem para grandes centros na

busca por qualificação e mais crescimento profissional. Também, Junior e Amorim (2022) destacam a crescente taxa de rotatividade por remoção interna, com insatisfação com a instituição devido a problemas de gestão administrativa, ofertas externas disponíveis e localização da instituição. Vale mencionar ainda que Siqueira e Alves (2016) demonstram uma escassez de estudos sobre rotatividade em IFES e propõem entrevistas para embasar estratégias e estudos comparativos com outros Campi do interior. Já Junior e Amorim (2022) sugerem a investigação das motivações da alta rotatividade e suas consequências.

Quando técnicos administrativos especializados e qualificados, talentosos e experientes decidem sair de uma universidade ou mudar de unidade administrativa pode representar uma perda significativa em termos de eficiência e desenvolvimento de operações, processos e da gestão da aprendizagem e conhecimento. Dentro do quadro de servidores técnicos-administrativos, os estudos de Pinho, Silva e Oliveira (2022) enfatizam que práticas de gestão de pessoas afetam a intenção de rotatividade e é importante ter estratégias de gestão que envolvam funcionários, proporcionando satisfação e retenção de talentos. Nessa linha, Sousa (2022) identifica fatores familiares, localidade e motivos pessoais e organizacionais para a intenção da rotatividade.

Portanto, pode-se destacar uma série de fatores que podem influenciar satisfação e, conseqüentemente, a rotatividade e a intenção de rotatividade nas universidades federais que incluem: questões familiares, condições e qualidade do ambiente de trabalho, o suporte organizacional, a carga de trabalho, o treinamento, a remuneração, os benefícios, o reconhecimento, o desenvolvimento da carreira e a infraestrutura. Dessa forma, Cruz Filho (2018) detecta fatores como remuneração, equilíbrio entre vida pessoal e objetivos profissionais e organizacionais, ambiente e organização do trabalho como determinantes da intenção de rotatividade.

Entender e abordar a rotatividade e a intenção de rotatividade nas universidades federais é essencial para manter a excelência acadêmica e o bom funcionamento dessas instituições, como mostram Pinho, Silva e Oliveira (2022), que propõem o monitorando dos indicadores de rotatividade, investigação das causas e ampliação dos estudos em relação aos fatores organizacionais e externos. Isso requer uma combinação de políticas de gestão de recursos humanos eficazes, investimento na qualidade do ambiente de trabalho e o desenvolvimento de estratégias para a retenção de talentos acadêmicos e administrativos. Nesse sentido, Pinho, Silva e Oliveira (2022) propõem investigar e identificar perfis de intenção de rotatividade.

A rotatividade excessiva em uma organização, pública ou privada, pode ter um impacto significativo nos processos de aprendizagem e desenvolvimento organizacional, o que se refere à capacidade de uma organização de aprender com suas práticas e experiências, se adaptar a mudanças e melhorar continuamente seus processos e seu desempenho. Quando a rotatividade de colaboradores é alta, essa capacidade de aprendizagem pode ser comprometida de diversas maneiras. Dentre esses prejuízos, pode-se citar: perda de conhecimento institucional, interrupção nos processos de aprendizagem, instabilidade na cultura organizacional, falta de continuidade e consistência, impacto na qualidade, baixa produtividade, pouca inovação e custo de recrutamento e treinamento. Como aponta Choo:

A maior parte do conhecimento de uma organização tem raízes na especialização e experiência de cada membro dentro da empresa, em seu contexto físico, social e cultural, para que a prática e o crescimento desse conhecimento adquiram significado e propósito (Choo, 2003, p. 179).

Para minimizar os impactos negativos da rotatividade excessiva de funcionários nos processos de desenvolvimento organizacional, pode-se adotar algumas medidas estratégicas como: fornecer treinamento eficaz, promover a retenção de talentos, criar mecanismos de compartilhamento de conhecimento, estabelecer uma cultura de aprendizagem e monitorar e analisar a rotatividade.

1.1 IDENTIFICAÇÃO DA PROBLEMÁTICA

A rotatividade de servidores técnico-administrativos em instituições de ensino superior, como a Universidade Federal da Paraíba (UFPB), tem se destacado como um desafio crítico na gestão de recursos humanos e na eficácia da administração universitária. No contexto específico do Campus IV da UFPB, o Centro de Ciências Aplicadas e Educação (CCAIE), criado em 2006 nos municípios de Mamanguape e Rio Tinto, esse fenômeno adquire um papel de grande relevância. Voltado para o ensino, pesquisa e extensão, o centro desempenha um papel importante na formação de profissionais e no desenvolvimento da região do Vale do Mamanguape, contando com uma equipe técnico-administrativa qualificada e aplicada, mas que é fortemente atingida pelo fenômeno da alta rotatividade desde a sua criação.

Nos Relatórios de Gestão CCAIE/UFPB 2021 e 2022, na dimensão de política de pessoal, sobre o quadro de servidores, é informado que em 2022 o CCAIE ainda não havia

conseguido alcançar o quadro de servidores necessário para um desempenho ideal, conforme previsto na criação do Campus.

Quadro 2: Evolução do quantitativo de servidores técnicos no CCAE.

SETOR	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
BIBLIOTECA	6	6	7	7	7	7	6	5
SUB-PREFEITURA	0	5	5	5	5	6	7	6
ASSESSORIA ADMINISTRATIVA	8	10	8	8	9	8	6	4
COORD. DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL	2	4	4	4	6	6	5	6
COORD. DE ASSUNTOS EDUCACIONAIS	0	2	2	2	3	3	3	3
SECRETARIA	3	1	1	1	1	1	2	1
GTIC E LABS. DE INFORMÁTICA	7	6	6	6	10	10	11	9
DEMAIS LABORATÓRIOS	0	8	9	9	9	7	7	7
GERÊNCIA DE INTEGRAÇÃO (incorporado)*	0	1	1	1	0	0	0	0
COORD. DE CURSO (GRADUAÇÃO)	11	10	10	10	10	13	11	13
DEPARTAMENTOS	8	8	7	6	6	10	10	8
PÓS-GRADUAÇÃO (PPGEMA E PROF LETRAS)	1	2	2	2	2	2	2	2
CEDIDOS	0	0	0	0	3	4	4	1
TOTAIS	46	63	62	61	68	73	73	65

Fonte: Direção de Centro, a partir de informações dos setores, 2022.

Desde 2016, com o envio de memorando à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) destacando a carência de 56 servidores técnicos naquele momento, a Direção de Centro busca suprir a falta de servidores técnicos no CCAE, porque até então, não tinha sido efetivada a quantidade necessária e inicialmente projetada. Mesmo com todo o empenho, a evolução do quadro de servidores entre os anos de 2016 e 2022 aumentou de 63 para 73 servidores técnico-administrativos (como indica o Quadro 2), situação que piorou em 2022 e considerada ainda insuficiente.

Quadro 3: Demandas de cargos reapresentadas à Progep

Setor	Quant. 2022	Quant. Necessária	Servidores Requeridos
Laboratórios	13	24	11
Coordenações ⁷	12	13	1
Pós-Graduações	3	4	1
Departamentos ⁸	8	12	4
Rest. Universitário	1	2	1
Biblioteca	5	12	7
Subprefeitura	6	6	0
Assessoria administrativa	6	10	4
Secretaria de Direção de Centro	1	2	1
Caseir	3	3	0
Serviço social	1	2	1
Psicologia	2	2	0
Odontologia	1	2	1
GTIC e Lab. de Informática	11	10	0
Total	73	104	32

Fonte: Direção de Centro, 2022.

Ainda em 2016, para tentar minimizar a questão da falta de servidores e reforçar a equipe, o CCAE implementou um programa de estágio remunerado, solução que não é a ideal por serem estudantes em formação. Esses estagiários/as desempenham tarefas que deveriam ser realizadas por servidores técnicos. O número de estagiários evoluiu de 2017 a 2022, mas houve uma redução desde 2019 devido a cortes orçamentários (Quadro 4):

Quadro 4: Evolução do quantitativo de estagiários não-obrigatórios no CCAE.

SETOR	2017	2018	2019	2020	2021	2022
BIBLIOTECA	8	8	8	0	1	6
SUB-PREFEITURA	3	2	2	0	0	0
LIFE, LAEL E LAB. DE PEDAGOGIA	3	2	1	1	0	1
LABORATÓRIOS DE DESIGN	2	3	3	3	1	3
LABORATÓRIOS DO CENTRO	2	5	2	0	0	0
SECRETARIA	3	2	3	1	0	0
CASEIR	3	2	2	0	0	0
DIREÇÃO DE CENTRO	0	0	0	0	1	0
ARQUIVOS.	2	1	2	2	1	0
LABS APROVADOS PELO CONSELHO DE CENTRO EM 2022	0	0	0	0	0	4
TOTAIS	26	25	23	7	4	14

Fonte: Direção de Centro a partir de dados do SIGAA, 2022.

Nesse sentido, também é importante registrar que as gratificações por funções, para os TAES, são subdimensionadas, limitadas a algumas funções específicas como podemos ver no quadro 05 e insuficientes, permanecendo as mesmas desde a criação do Campus IV. Destaca-se que, do total de funções gratificadas no CCAE, apenas 15% são para funções exercidas por servidores técnicos administrativos.

Quadro 5: Distribuição de funções gratificadas no CCAE/UFPB.

Setor	Tipo	Quantidade
DIREÇÃO DE CENTRO	CD3	1
VICE-DIREÇÃO DE CENTRO	CD4	1
CHEFIAS DE DEPARTAMENTO	FG1	7
COORDENAÇÕES DE CURSOS	FG1	13
ASSESSORIA ADMINISTRATIVA	FG1	1
COORDENAÇÃO DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL	FG1	1
SUBPREFEITURA	FG1	1
GERÊNCIA DE TECNOLOGIAS DA INFO. E COMUN	FG2	1
TOTAL		26

Fonte: Elaborado pelo próprio autor com dados do relatório de gestão CCAE/UFPB 2021.

Outro fator marcante e destacado no relatório em relação a movimentação de servidores é a grande rotatividade, principalmente por remoção interna, quando os servidores são transferidos, a pedido, para outros Campi da UFPB, principalmente para o Campus I (João Pessoa). Em relação à rotatividade, entre junho de 2019 a novembro de 2021, seguindo resolução Conselho Universitário (CONSUNI) nº 12/2014 e Lei nº 8.112, a UFPB lançou quatro processos seletivos de remoção, mediante condições estabelecidas em editais de remoção interna. O edital PROGEP nº 01/2020, por exemplo, foi responsável pela remoção de 56 servidores do CCAE para o Campus I. No ano de 2021, foram mais dois editais dessa natureza, totalizando 25 servidores homologados, 34,2% do total de servidores do Campus no mesmo ano. Mais recentemente, por meio de um novo concurso, foram contratados 16 servidores para substituírem vagas desocupadas por remoção ou por vacância. Tomaram posse no mês de setembro de 2023, mas com o lançamento de novo edital de remoção em novembro, muitos desses já saíram em dezembro de 2023. Após isso, um outro edital foi lançado em fevereiro de 2024 agravando ainda mais a situação, onde duas turmas fizeram parte do quadro do CCAE por cerca de três meses cada uma, após serem treinadas.

Neste cenário, a presente pesquisa explorou as causas determinantes da rotatividade interna dos servidores TAES no CCAE/UFPB, seus impactos na gestão, no desenvolvimento organizacional e exploração de estratégias possíveis para minimizar esses efeitos negativos. A compreensão desse fenômeno é fundamental para orientar práticas de gestão de recursos humanos mais eficazes e promover produtividade, aprendizagem, inovação e retenção do conhecimento na instituição.

A rotatividade de servidores técnico-administrativos, quando elevada, pode acarretar uma série de problemas, que vão desde a perda de conhecimento institucional até a interrupção e morosidade dos processos de aprendizagem, além do enfraquecimento da cultura organizacional e dificultando o planejamento estratégico a longo prazo do Campus IV. Esses impactos podem comprometer a eficiência e a capacidade do Campus IV de cumprir suas metas operacionais e administrativas, assim como sua missão acadêmica de contribuir com o ensino, a pesquisa e extensão para o desenvolvimento regional.

Uma possível causa que impacta nessa situação está demonstrada no relatório de gestão CCAE/UFPB de 2021 e 2022, em que a Direção de Centro do CCAE apresentou resultados por eixos. No eixo do desenvolvimento institucional, baseado na missão e no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), a realização e implementação do Planejamento Estratégico Participativo do CCAE apresentou-se como um grande desafio. E como indicadores desse desafio se apresentaram duas constatações:

- O ambiente do CCAE está envolto em uma série de questões urgentes e de curto prazo, que impedem a criação do ambiente necessário para o planejamento estratégico de longo prazo;
- A grande rotatividade de servidores técnicos é um elemento que impacta diretamente na instalação de um processo de planejamento estratégico de longo prazo, uma vez que a gestão se ocupa, constantemente, com a frequente recomposição de suas equipes.

Sendo assim, a saída de servidores do Campus IV na UFPB, que já estão habituados com processos e cultura organizacional, afetaria a gestão e o desenvolvimento do Campus e leva tempo para ser reposta, porque não acontece de forma imediata, como no setor privado, pois, depende da realização de novos concursos público, treinamento e ambientação, até chegar ao nível do servidor que já estava na instituição há algum tempo. O próximo quadro resume um pouco da volatilidade, situação e do impacto negativo da rotatividade no Campus IV entre 2019 e 2023:

Quadro 6: Linha do tempo destacando os principais eventos relacionados à rotatividade dos servidores entre 2019 e 2023.

RELATÓRIO DE GESTÃO CCAE	SITUAÇÃO	CONSEQUÊNCIAS	EVOLUÇÃO DE SERVIDORES	CONCURSO E EDITAL DE REMOÇÃO
2019	-Servidores técnicos insuficientes -Gratificações insuficientes	-Comprometimento do atendimento das necessidades do Campus -Pendências de pessoal sem solução	-Evoluiu de 61 para 68	-Edital PROGEP Nº 01/2019 em junho e Edital PROGEP Nº 02/2019 em novembro. -Esses processos permitiram o remanejamento de alguns servidores entre os campi da UFPB.
2020	-O CCAE ainda não alcançou o número necessário de servidores para um desempenho ideal das atividades, conforme a previsão feita na criação do Campus IV da UFPB.	-Número de funções gratificadas disponíveis não corresponde ao planejado. -Impacto negativo na rotina do CCAE, exigindo uma reorganização das funções. -Precariedade das condições de trabalho.	-Incremento de 16 servidores devido à reposição de servidores que deixaram o CCAE até 2015. -Em 2020 um total de 73 servidores. Aumento em relação aos anos anteriores, mas ainda abaixo do ideal.	-Em 2020, um novo edital foi publicado, resultando na remoção de 56 servidores do CCAE para o Campus I em João Pessoa.
2021	-Desde 2016, houve uma demanda crescente por novos servidores, com um memorando enviado à PROGEP pedindo a alocação de 56 técnicos.	-Remoções e aposentadorias (redução do quadro). -Aumentando a carga de trabalho dos servidores remanescentes. -Aumento do estresse e insatisfação entre os servidores devido à carga excessiva. -Dificuldades na prestação de serviços, afetando o atendimento. -Dificuldade de implementação de projetos e metas.	-O quadro total de servidores técnicos permaneceu constante em 73, com mudanças nas alocações entre setores. -Registrou aposentadorias e exonerações, resultando em pendências que precisam ser supridas.	-Dois editais foram publicados para remoções, totalizando 16 e 38 servidores homologados, com a maioria saindo do CCAE.
2022	-02 servidoras técnicas administrativas na função de Agente de Gestão de Pessoas, acumulando funções em outras áreas. -A instituição não atingiu o quadro ideal de recursos humanos desde a sua criação, e a situação piorou em 2022, com vacâncias não supridas. -As gratificações existentes não correspondem ao planejado, mantendo um número reduzido	-O quadro reduzido impacta negativamente no desempenho das atividades, sobrecarga de trabalho e dificuldades na gestão de projetos e atendimento. -Falta de pessoal afeta a qualidade do suporte oferecido aos alunos e a realização de atividades essenciais.	-Variação negativa no número de servidores entre 2015 e 2022 mostra uma diminuição geral de servidores. -Em 2022, o CCAE encerra o ano com 07 vacâncias a serem repostas, caindo para 65.	-Programação de concurso para 2023, visando a reposição das vacâncias no CCAE. -Remoção de uma odontóloga para o CRAS, com um compromisso de recomposição do quadro no futuro.

	de funções gratificadas.			
2023	-O CCAE não conseguiu manter um quadro adequado de pessoal, com aumento nos pedidos de exoneração e posições vagas. -22 servidores saíram em três meses, afetando a continuidade das operações acadêmicas e administrativas.	-A alta rotatividade compromete a estabilidade das atividades, exigindo ações estratégicas para mitigação. -Ajustes internos são necessários para minimizar os impactos das mudanças constantes na equipe.	-31 novos colaboradores foram incorporados, mas a saída significativa de servidores neutralizou esse aumento. -O relatório apresenta um quadro detalhado de desligamentos, destacando cargos e datas de exoneração. -63 servidores	-Revisão e otimização das políticas de remoção em colaboração com a PROGEP para reduzir impactos negativos.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos relatórios de gestão do CCAE (2019 a 2023), Direção de Centro, 2023.

Nesse contexto, o estudo buscou responder a seguinte problemática: **Quais são os determinantes e consequentes da rotatividade dos técnicos-administrativos no Campus IV da UFPB?**

1.2 OBJETIVO GERAL

A pesquisa teve como objetivo geral analisar os determinantes e consequentes da rotatividade interna dos técnicos-administrativos no Campus IV da UFPB.

Para se alcançar esse objetivo geral, foram considerados os seguintes objetivos específicos.

1.2.1 Objetivos específicos

- a) **Identificar os fatores internos na decisão de saída dos técnicos administrativos (TAES) do Campus IV;**
- b) **Desvelar os impactos da rotatividade no Campus IV na percepção dos gestores;**
- c) **Propor ações e estratégias de gestão capazes de minimizar os efeitos da rotatividade no Campus IV.**

De acordo com a discussão teórica que veio no capítulo de reflexão teórica, foi possível identificar diversos fatores que contribuem para a rotatividade, sejam externos ou internos. No entanto, este trabalho desenvolveu-se com ênfase aos fatores internos para compreender melhor as questões do contexto da UFPB.

1.3 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA E SUA RELEVÂNCIA PARA A ÁREA TEMÁTICA

A pesquisa sobre a rotatividade dos servidores técnico-administrativos no Campus IV da UFPB, em um contexto de uma instituição de ensino superior e de um Campus fora de um grande centro, pode oferecer contribuições importantes, especialmente ao relacionar esse fenômeno com o desenvolvimento organizacional.

Além de identificar causas explícitas e implícitas da rotatividade, a pesquisa destaca como esse processo impacta diretamente nos processos de aprendizagem da instituição, na tomada de decisões e no planejamento estratégico de longo prazo. A gestão eficiente da rotatividade não só aprimora a qualidade dos serviços e a eficiência operacional, mas também promove a continuidade dos processos de aprendizagem na organização. Essa abordagem não apenas preenche lacunas acadêmicas, mas também pode fornecer *insights* valiosos para contextos universitários similares em outras instituições.

Para Luz e Auler (2015), entre os diversos pontos debatidos na literatura ligada à área de gestão de pessoas, a rotatividade, ou *turnover*, tem lugar especial, porque afeta gestão e resultados. Ou seja, a pesquisa sobre a rotatividade dos servidores técnico-administrativos e seu impacto nos processos de aprendizagem no Campus IV da UFPB tem o potencial e relevância nas esferas da prática de gestão, social e acadêmica.

Do ponto de vista das práticas de gestão e do produto gerado, a pesquisa pode oferecer à administração da UFPB informações para o aprimoramento da gestão de recursos humanos e dos processos de aprendizagem no Campus, resultando em uma melhor qualidade dos serviços prestados, eficiência operacional e otimização dos recursos. Também tem o potencial de identificar as causas e impactos do fenômeno da rotatividade, além de propor ações e estratégias de gestão, específicas para diminuir e minimizar seus efeitos. Compreendendo a importância de abordar esse desafio, o estudo se destaca ao oferecer diretrizes práticas para a administração da UFPB.

Diógenes *et al.* (2016, p. 154) apontam que “recompensas extrínsecas, prestígio social da organização, comprometimento e satisfação no trabalho foram os principais preditores para o desejo de permanecer na organização”. Dessa forma, a identificação das causas da rotatividade permitirá o desenvolvimento de estratégias para reter talentos, reduzir custos associados à contratação e treinamento de novos servidores, além de favorecer ao melhor desenvolvimento dos processos de aprendizagem na organização. Como dizem Junior e Amorim (2021, p. 5), “quando uma organização investe e valoriza o seu colaborador, o mesmo irá se sentir importante dentro da organização e tenderá a produzir muito mais, pois se sentirá útil dentro do processo”.

Do ponto de vista do impacto social, a melhoria dos processos internos do CCAE/UFPB transcende a qualidade dos serviços educacionais, impactando diretamente a comunidade local e a sociedade. Ao aprimorar a gestão e a retenção de servidores, a instituição não só cria um ambiente de trabalho mais estável e eficiente, mas também eleva a qualidade dos serviços prestados, beneficiando alunos e a população. A promoção da inclusão e diversidade dentro da equipe técnico-administrativa contribui para uma representatividade mais fiel da sociedade, gerando um ambiente mais justo e colaborativo, com oportunidades equitativas de desenvolvimento profissional. Esse ambiente fortalecido permite ao CCAE/UFPB não apenas melhorar suas iniciativas acadêmicas e comunitárias, mas também estabelecer parcerias mais fízes com outras entidades, ampliando seu impacto positivo e promovendo o desenvolvimento local de forma inclusiva e sustentável.

De acordo com Diógenes *et al.* (2016, p. 166), “no âmbito social, é esperado que os resultados levem a reflexões e discussões sobre políticas e práticas organizacionais que favoreçam o trabalho do servidor e, conseqüentemente, os serviços prestados aos cidadãos. Isso não apenas eleva a qualidade de vida dos servidores, mas também fortalece a integração e o desenvolvimento da região, resultando em uma comunidade mais inclusiva e dinâmica.”

Seidl, Andrade e Neiva (2018) afirmam que, na academia, há poucos estudos empíricos sobre a rotatividade nessa área e suas conseqüentes, demonstrando assim, a relevância acadêmica desse estudo. Pires, Lotta e Oliveira (2018) salientam que há poucos estudos no Brasil e que seria um ponto relevante estudar a alta rotatividade em organizações públicas com estabilidade. Assim também, realçam Siqueira *et al.* (2012) e Siqueira e Alves (2016), ao constatar poucos estudos sobre rotatividade de servidores públicos no Brasil, principalmente, quando realizados em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

Dado o exposto, essa pesquisa almejou contribuir com a literatura acadêmica sobre a problemática da rotatividade entre os servidores públicos em instituições de ensino superior,

em unidades afastadas dos grandes centros que tiveram grande expansão nas últimas décadas, a partir do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI - Decreto 6.096, de 24 de abril de 2007), contribuindo para o aumento do conhecimento e desenvolvimento de regiões afastadas de grandes centros urbanos. Os resultados e as recomendações da pesquisa podem servir como ponto de partida para futuras pesquisas acadêmicas sobre gestão de recursos humanos em contextos semelhantes. Também pode oferecer oportunidades para pesquisadores em formação aprimorarem suas habilidades em coleta de dados, análise e pesquisa interdisciplinar.

Além disso, minha experiência como gestor e servidor, aliada ao contexto de um mestrado profissional, posiciona-me para contribuir nesse aspecto. A vivência prática no ambiente universitário e participante da gestão permite não apenas identificar as nuances da rotatividade, mas também sugerir medidas concretas que visem reter talentos, reduzir custos associados à contratação e treinamento e promover um ambiente de trabalho mais estável e satisfatório. Neste sentido, a pesquisa não só contribui para a teoria acadêmica, mas também apresenta aplicabilidade direta nas práticas de gestão do Campus IV do CCAE/UFPB. Cabe salientar que este estudo não apenas abordou um problema crítico no CCAE/UFPB, mas também tem o potencial de fornecer *insights* e recomendações valiosas que possam ser aplicadas em contextos universitários semelhantes em outras IFES e outras organizações.

2 FATORES DETERMINANTES DA ROTATIVIDADE

A rotatividade de funcionários é um dos temas centrais na literatura organizacional, impactando diretamente a eficácia e o desenvolvimento das organizações. Este capítulo objetiva explorar na literatura, os fatores que influenciam na intenção de rotatividade, o papel do suporte organizacional na satisfação dos colaboradores e os efeitos da rotatividade no desenvolvimento organizacional.

Primeiramente, apresenta-se um levantamento dos fatores que influenciam o ambiente de trabalho e a intenção de rotatividade, destacando a importância do bem-estar, qualidade das relações, satisfação e suporte organizacional. Em seguida, é analisada a influência do suporte organizacional e liderança na satisfação dos funcionários e como isso pode influenciar a rotatividade.

O capítulo também aborda os impactos da rotatividade sobre o desenvolvimento organizacional, examinando como a perda de funcionários e a necessidade de novos treinamentos afetam o conhecimento, a eficiência e a capacidade de inovação. Finalmente, é refletido sobre a interconexão entre os fatores determinantes e consequentes da rotatividade, oferecendo uma visão integrada das estratégias para mitigar seus impactos e promover um ambiente de trabalho mais estável e produtivo.

Os fatores determinantes da rotatividade referem-se às causas ou motivos que levam os funcionários a deixar seus empregos atuais e buscar oportunidades de emprego em outras organizações, ou até mesmo serem desligados por decisão da organização. Esses fatores podem variar, incluindo aspectos tanto positivos quanto negativos, e desempenham um papel crucial na gestão de recursos humanos de uma organização. Em essência, esses elementos são determinantes no que diz respeito à retenção ou à saída dos funcionários de uma organização.

A rotatividade de funcionários é um desafio significativo que as organizações enfrentam em todo o mundo e pode ser causada por uma variedade de fatores, como insatisfação no trabalho, falta de oportunidades de crescimento, conflitos no ambiente de trabalho, salários inadequados, entre outros. Para Siqueira e Alves (2016), numa organização pública, os fatores mais importantes observados são: ausência de política de recursos humanos, melhores condições em outras instituições, maiores oportunidades de qualificação e possibilidades de crescimento profissional nos grandes centros.

A rotatividade de funcionários, também conhecida como *turnover*, é um indicador que mede a taxa de saída de funcionários de uma organização e sua substituição por novos

colaboradores durante um determinado período. Segundo Agapito, Polizzi Filho e Siqueira (2015, p. 76), “rotatividade de pessoal (*turnover*) corresponde à proporção de empregados que deixam a organização em um determinado período”. Ou seja, ela quantifica a frequência com que os empregados deixam seus cargos em uma empresa.

Uma taxa de rotatividade alta indica que muitos funcionários estão saindo, enquanto uma taxa baixa sugere maior estabilidade. É um consenso que o elemento humano é fundamental para o alcance dos objetivos e comprimento da missão tanto em organizações privadas quanto públicas. Para alguns pesquisadores, a rotatividade seria consequência de condições de trabalho, do ambiente interno e políticas de recursos humanos que afetam o comportamento humano, como afirma Sousa (2022, p. 19), quando diz que “a rotatividade pode evidenciar a insatisfação dos servidores com o cargo, carreira ou com as condições de trabalho oferecidas pela instituição”.

A importância dessa problemática para as organizações públicas é substancial. Robbins (1999) identificou que a rotatividade entre servidores públicos efetivos tende a prejudicar mais as instituições públicas, pois o desligamento voluntário pode acarretar a perda de grandes talentos e impactar diretamente na qualidade dos serviços oferecidos à população. Outro ponto é que a rotatividade de funcionários tem um impacto direto nos custos operacionais, afetando a continuidade, a qualidade do trabalho e a eficiência das organizações. Por isso, em Eckert *et al.* (2011) é esclarecido que o conhecimento sobre a motivação para a saída de trabalhadores possibilita à empresa identificar as possíveis falhas e, com isso, rever seus processos de organização e gestão. Com a alta rotatividade, pode-se pressupor que haja um impacto negativo na produtividade e na cultura organizacional com a saída constante de funcionários, o que pode criar lacunas de conhecimento e habilidades na equipe, resultando em atrasos e ineficiências. Além disso, pode corroer a confiança dos funcionários remanescentes e prejudicar a reputação da empresa. A perda de conhecimento valioso e os custos ocultos também adicionam uma dimensão adicional à preocupação com a rotatividade. Portanto, as organizações estão constantemente em busca de estratégias para minimizar a rotatividade e manter uma equipe estável e engajada.

A contratação e o treinamento de novos funcionários são processos dispendiosos e consomem tempo. Quando os funcionários deixam a empresa com frequência, isso gera custos adicionais que podem prejudicar a produtividade. Para Siqueira e Alves (2016), atualmente o sucesso das organizações está intimamente ligado ao investimento em seus funcionários, resultando em melhor desempenho e alcance de metas.

A rotatividade ainda pode ser dividida em "voluntária" e "involuntária".

Compreender essas distinções é fundamental para desenvolver estratégias de gestão de recursos humanos eficazes e abordar as causas subjacentes à rotatividade, seja melhorando as condições de trabalho, oferecendo oportunidades de crescimento ou realizando mudanças nos processos de contratação.

Outro aspecto importante é a percepção de controle que os funcionários têm sobre o ambiente de trabalho. Segundo Lee e Whitford (2007), essa percepção se apresenta por meio de três variáveis que, com base em pesquisas, impediriam os funcionários de deixar a organização: voz, lealdade e empoderamento. Voz seria a liberdade de expressão, lealdade seria o comprometimento acima dos resultados e empoderamento ocorreria por meio da participação e da autonomia.

Fatores internos como a cultura organizacional, liderança, salário e benefícios, oportunidades de crescimento e carga de trabalho ou uma cultura tóxica, liderança ineficaz, salários inadequados e falta de oportunidades de desenvolvimento podem motivar os funcionários a ficar ou sair, respectivamente. Por outro lado, externamente, oferta de empregos no mercado, condições econômicas regionais, desenvolvimento tecnológico, mobilidade geográfica, condições do setor e tendências do mercado também podem influenciar funcionários a buscar oportunidades fora da organização. Esses fatores variam conforme o tipo de organização e a localização geográfica e são exemplos de influências que podem levar os funcionários a decidirem deixar uma organização em busca de um ambiente mais favorável.

No serviço público, os estudos parecem demonstrar que os fatores determinantes da rotatividade são multifacetados e a satisfação no trabalho juntamente à percepção de valorização por parte da instituição desempenham um papel crucial na decisão dos servidores públicos de permanecerem ou deixarem seus cargos. Em seu estudo, Cruz Filho (2018, p. 68) detectou fatores utilizados para explicar a rotatividade, onde o fator externo apresentou 8% de frequência, seguido dos fatores individuais (gênero, idade, tempo de serviço) com 15% e organizacionais (remuneração, oportunidades de promoção e políticas de gestão) com 29%.

Os construtos satisfação no trabalho e comprometimento organizacional aparecem com 35%. Portanto, a compreensão e a gestão adequada desses fatores são essenciais para mitigar a rotatividade, além de manter uma força de trabalho motivada e engajada também no serviço público. Para Cruz Filho (2018), os fatores externos, fatores demográficos ou individuais e elementos organizacionais relacionados ao trabalho são os três principais fatores antecedentes da rotatividade no setor público. Enquanto, para Pinho *et al.* (2022, p. 14), “a promoção da prática de envolvimento, focada no bem-estar do servidor, em termos de

reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação, reduz sua intenção de deixar a organização.”

Atualmente, está em curso um aumento da população mais velha e diminuição dos jovens, o que pode acarretar em um desequilíbrio na oferta de mão de obra em um futuro próximo. Sobre isso, Sousa *et al.* (2022, p. 18) afirmam: “os empregadores têm um papel particularmente relevante na retenção de uma força de trabalho diversa em termos de idade, através da gestão estratégica de recursos humanos”. Compreender e gerenciar esses fatores é essencial para as empresas reduzirem a rotatividade e manterem uma equipe engajada e produtiva. Entretanto, segundo Ali e French (2019), a investigação sobre o papel de práticas de diversidade etária nos resultados individuais e organizacionais é ainda escassa.

O processo de aprendizagem na organização desempenha um papel crucial na gestão dos fatores determinantes da rotatividade de pessoal. Através da constante adaptação e melhoria, as organizações podem enfrentar desafios relacionados à retenção de pessoas qualificadas. Sobre essa importância das pessoas, Fleury (2002, p. 33) diz que “todo processo de aprendizagem e criação de conhecimento começa no nível individual, isto é, nas pessoas”.

Ao promover uma cultura que valoriza o desenvolvimento profissional e o crescimento pessoal, as organizações podem criar um ambiente que incentive a permanência dos colaboradores e reduza os índices de rotatividade. Nesse contexto, a aprendizagem contínua e a criação de oportunidades de desenvolvimento profissional são fundamentais para mitigar os fatores que contribuem para a rotatividade de pessoal, como falta de engajamento, insatisfação no trabalho e falta de perspectiva de crescimento dentro da organização. Probst *et al.* (2002, p. 182) defendem que “a maneira mais simples de proteger o capital intelectual é criar um ambiente em que as pessoas simplesmente não pensem em mudar de emprego”. Assim, a integração da aprendizagem organizacional dentro da estratégia de gestão de pessoas pode ser um elemento-chave na redução da rotatividade e no fortalecimento da estabilidade e sustentabilidade organizacional. Sousa (2002) discute um ambiente que passa por grandes transformações, em que é necessária a atenção para condições de trabalho e seus impactos na satisfação, motivação, absenteísmo e rotatividade dos servidores públicos.

O objetivo deste capítulo é aprofundar a compreensão sobre os fatores internos que desempenham um papel fundamental na rotatividade de funcionários. Explora-se como a cultura organizacional, a liderança, a remuneração e os benefícios, as oportunidades de crescimento, a carga de trabalho e outros fatores podem influenciar as decisões dos funcionários de permanecerem ou saírem de uma organização. Sobre práticas inclusivas, Sousa *et al.* (2022, p. 19) verificam que os indivíduos que “reconhecem a existência destas

práticas tenderão a formar um contrato psicológico relacional, o que levará a maiores níveis de bem-estar e a uma menor intenção de saída”.

Ao examinar esses fatores internos, busca-se identificar padrões e tendências que possam ser úteis para desenvolver estratégias eficazes de gestão de recursos humanos e retenção de talentos. Na abordagem dos fatores internos que contribuem para a rotatividade de funcionários, analisam-se questões ligadas ao bem-estar no trabalho, examinando como a satisfação dos funcionários com seu ambiente de trabalho e suas condições de trabalho pode afetar suas decisões de permanecer ou sair da organização.

Este estudo se alinha às abordagens estabelecidas na literatura e busca contribuir significativamente para o campo de estudo da rotatividade de servidores públicos, especialmente em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Referências como as de Siqueira e Alves (2016); Cruz Filho (2018); Pinho *et al.* (2022); Sousa (2022) e Mota, Levy e Coelho (2016) oferecem importantes fundamentos teóricos e metodológicos que orientam esta pesquisa, particularmente no que tange à análise dos fatores que influenciam a rotatividade e à proposição de estratégias para mitigá-la no contexto das IFES.

As seções seguintes exploram a qualidade das relações no local de trabalho, considerando como o relacionamento com colegas e superiores influencia a rotatividade. Discute a satisfação no trabalho como um elemento-chave na decisão dos funcionários de permanecer ou buscar oportunidades externas, além do impacto e da importância de aspectos relacionados ao desenvolvimento organizacional num ambiente de alta rotatividade. Finalmente, aborda o suporte organizacional, investigando como a maneira como a empresa apoia e reconhece seus funcionários pode impactar a retenção de talentos.

2.1 BEM-ESTAR NO TRABALHO

Para Paschoal (2008, p. 23), bem-estar no trabalho é “como a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais e avança no alcance de suas metas de vida”. É crucial para organizações e funcionários, onde envolve um ambiente saudável, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, apoio emocional e desenvolvimento pessoal, impactando a produtividade, retenção de talentos e reputação das empresas. Siqueira e Padovam (2008) veem o conceito de bem-estar no trabalho como a junção de três componentes: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo.

Cada aspecto merece uma consideração detalhada e uma análise aprofundada para compreender melhor como o bem-estar no trabalho pode ser promovido e mantido de forma eficaz por via de uma gestão estratégica de recursos humanos, que para Legge (2006) deve explorar como as organizações gerenciam as relações de trabalho para alcançar metas, construir ambientes de trabalho mais saudáveis e proporcionar bem-estar aos funcionários. Posteriormente, Demo *et al.* (2022) destacam a importância da mediação desempenhada pelas práticas de Gestão de Recursos Humanos na promoção de hábitos mais saudáveis em ambientes organizacionais.

O impacto do bem-estar no trabalho e na produtividade é um aspecto crucial a ser considerado. Constatase que, quando os funcionários estão satisfeitos e se sentem valorizados, eles estão mais dispostos a se dedicarem ao trabalho com maior entusiasmo e motivação. Estudos de Deci e Ryan (2008) indicam que funcionários que se sentem bem no trabalho têm alta produtividade, criatividade e qualidade em suas atividades, além de comportamento de cidadania organizacional e maior eficiência no trabalho. Portanto, funcionários que se sentem bem no ambiente de trabalho têm uma mentalidade positiva, o que os torna mais propensos a enfrentar desafios com criatividade e resiliência, sendo benéfico não apenas individualmente aos colaboradores, mas também à organização como um todo. Sobre a importância das condições de trabalho, Blanch (2011)

afirma que as condições de trabalho são de extrema importância, abrangendo aspectos como tipos ou modalidades de contratos, ambiente físico e ergonomia dos postos de trabalho, clima organizacional, segurança e higiene, características das tarefas, demandas quantitativas e qualitativas, cognitivas e emocionais, carga de trabalho e níveis de autonomia e responsabilidade, entre outros fatores.

Por outro lado, o estresse crônico no ambiente de trabalho pode ter efeitos devastadores na saúde e na satisfação dos funcionários. Para Caro *et al.* (2011), o estresse pode desencadear riscos psicossociais relacionados à organização e ritmo de trabalho, gerenciamento, controle, recursos sociais, organizacionais, pessoais, bem como tempo e horário de trabalho. Quando os níveis de estresse são excessivos, os funcionários podem enfrentar problemas de saúde física e mental, como ansiedade, depressão e insônia. No modelo proposto por Blanch *et al.* (2010), a experiência de se sentir bem no trabalho envolve variáveis situacionais e pessoais que produzem efeitos no bem-estar psicossocial, ou, do contrário, transtornos mentais, digestivos, depressão, ansiedade, *burnout*, entre outros. Esses problemas podem levar à insatisfação e à rotatividade, uma vez que os funcionários buscam ambientes menos estressantes para sua saúde e bem-estar.

Reduzir o estresse no local de trabalho não é apenas benéfico para os indivíduos, mas

também pode economizar recursos organizacionais, evitando a perda de pessoas qualificadas. Hirschle *et al.* (2019) afirmam que o controle do nível de estresse no ambiente de trabalho pode ajudar os trabalhadores a preservar o bem-estar no trabalho por meio de um melhor uso de seus processos regulatórios. Envolvendo esse contexto, a cultura organizacional desempenha um papel fundamental na promoção do bem-estar, onde os valores organizacionais referem-se à forma como um indivíduo percebe os valores refletidos no ambiente laboral. Para Teston (2018), os valores são relacionados com o bem-estar, já que se sentir bem implica tomar decisões alinhadas aos valores no trabalho.

Dentro de uma cultura que valoriza os funcionários como ativos imprescindíveis e se preocupa com seu desenvolvimento e bem-estar, tende-se a criar um ambiente onde os funcionários se sentem conectados e comprometidos. Organizações que promovem uma cultura de respeito, participação, inclusão e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal muitas vezes veem uma diminuição na rotatividade e um aumento na lealdade dos funcionários, como constata Zawadzki *at al.* (2022, p. 5), “acredita-se que valores culturais, organizacionais e individuais sejam complementares e indissociáveis, e, assim sendo, influenciam na decisão de permanência ou não como membro de um determinado grupo”.

A cultura organizacional influencia diretamente a maneira como os funcionários se sentem em relação ao seu trabalho e à organização. Nesse sentido “constatou-se que os valores organizacionais podem ser considerados antecedentes do bem-estar no trabalho para os sucessores” (Zawadzki *at al.*, 2022, p. 20). Como instrumento fundamental, a comunicação aberta e o envolvimento dos funcionários são essenciais para construir relacionamentos saudáveis e duradouros no local de trabalho. Nos estudos de Allison (2019), entre os valores organizacionais, relacionam-se os tipos de cultura organizacional e de declaração de valores como componente da gestão e comunicação estratégica.

Nas observações e estudos relacionados à vida profissional das pessoas, Siqueira e Padovam (2008) constataram que as pessoas passam uma boa parte de suas vidas no local de trabalho, ou estão trabalhando remotamente, por isso, é essencial que se sintam bem no trabalho. Então, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal é fundamental para o bem-estar dos funcionários. Empresas que reconhecem a importância de permitir que os funcionários cuidem de suas vidas pessoais, como família, *hobbies* e saúde, geralmente têm funcionários mais felizes e saudáveis.

A implementação de políticas que ofereçam flexibilidade de horário, licenças remuneradas e programas de bem-estar físico e mental contribui para um ambiente de trabalho onde os funcionários se sentem apoiados e capacitados a equilibrar suas responsabilidades no

trabalho e em casa.

É importante promover ambientes de trabalho saudáveis, onde haja um equilíbrio na jornada de trabalho que facilite uma melhoria no equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, bem como ambientes de socialização no trabalho onde se priorize a continuidade do contrato e o aumento salarial (Ortiz, Caraballo e Prowesk, 2022, p. 76).

O treinamento em habilidades de resiliência é uma estratégia eficaz para ajudar os funcionários a lidar com os desafios do trabalho e da vida em geral. Sobre o aperfeiçoamento contínuo, Zawadzki *et al.* (2022, p. 16) diz que “observou-se que [...] tanto da organização quanto dos indivíduos está relacionado ao bem-estar no trabalho”. Há ainda os estudos de Santos *et al.* (2019), que demonstram que é preciso promover o desenvolvimento pessoal e laboral dos colaboradores, contribuindo para o bem-estar no trabalho de servidores públicos de universidades brasileiras.

Funcionários que desenvolvem a capacidade de se adaptar a situações difíceis e de manter uma atitude positiva diante da adversidade são mais propensos a superar obstáculos e a manter o bem-estar, mesmo em momentos estressantes. Isso não apenas beneficia os próprios funcionários, mas também contribui para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Investir em programas de bem-estar corporativo pode gerar benefícios tangíveis para as organizações, além de melhorar a saúde e a satisfação dos funcionários, esses programas também podem levar a uma redução do absenteísmo, aumento da retenção de talentos e melhoria da imagem da empresa. Para Siqueira e Padovam (2008), a satisfação no trabalho, o envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional afetivo são componentes que integram o conceito de bem-estar no trabalho.

Funcionários saudáveis e felizes tendem a prestar um melhor atendimento ao cliente, contribuindo para o crescimento dos negócios. Além disso, a criação de um ambiente de trabalho positivo pode atrair talentos de alto nível, economizando custos de recrutamento e treinamento a longo prazo. Blanch (2007) vê isso como uma necessidade, pois como uma atividade inerente ao ser humano, ocupa cerca de 60% do tempo de vigília de uma pessoa e permite sua integração social e bem-estar subjetivo.

2.2 QUALIDADE DAS RELAÇÕES

A qualidade das relações no ambiente de trabalho é um fator crítico para a satisfação e retenção dos funcionários. Relações interpessoais positivas contribuem para um ambiente

propício à colaboração e à produtividade. Como nos relatam Oliveira e Rocha (2017, p. 415), “o engajamento está positiva e significativamente relacionado às avaliações autorreferentes dos participantes, à percepção das práticas de recursos humanos e à qualidade da relação líder-liderado”. Por outro lado, relações conflituosas e negativas sem engajamento podem resultar em insatisfação e no aumento da rotatividade. Os autores também encontraram uma relação negativa e significativa entre engajamento e intenção de rotatividade.

Quando as pessoas se sentem à vontade para compartilhar ideias, opiniões e preocupações uns com os outros, a confiança se fortalece. Isso cria um ambiente no qual os funcionários estão mais dispostos a trabalhar em conjunto para alcançar metas e superar desafios. Nesse sentido, Gerstner e Day (1997) apontam que a qualidade da relação entre líder e liderado é preditiva de resultados individuais, grupais e organizacionais. Então, promover relações positivas no trabalho é essencial para o sucesso de uma organização.

A comunicação desempenha um papel essencial na construção de relacionamentos de qualidade no trabalho. Quando os colaboradores são bem liderados, conseguem se expressar de maneira clara e ouvir ativamente uns aos outros, onde os mal-entendidos e os conflitos interpessoais tendem a ser reduzidos. Vries, Pieper e Oostenveld (2010) dizem que líderes carismáticos focados em pessoas têm melhor repertório de comunicação do que os focados em tarefas, trazendo melhores resultados, valorizando funcionários e promovendo um ambiente inclusivo e mais participativo. A comunicação aberta e transparente fortalece os laços entre pares e líderes.

A relação do líder com indivíduos e grupos é estudada sempre tomando por base alguma teoria de liderança associada à determinada temática organizacional, como justiça, uso da comunicação, confiança ou clima organizacional, entre outros. (Bianchi; Quishida; Foroni, 2017, p. 50).

Uma boa comunicação, facilita a troca de informações, ideias e *feedback* construtivo, o que é fundamental para o crescimento e a inovação. Também podemos constatar a empatia que é um elemento-chave na promoção de relacionamentos saudáveis no ambiente de trabalho. Quando os membros da equipe conseguem entender as perspectivas e emoções uns dos outros, isso cria um ambiente de apoio mútuo e de compreensão.

A empatia não apenas melhora a qualidade das relações, mas também ajuda a resolver conflitos de maneira construtiva. Asgari, Mezginejad e Taherpour (2020) consideram que gestores de alto nível de liderança, que têm impacto nos funcionários, e funcionários com altos níveis de satisfação e bom relacionamento com pares, são condições que contribuem para se atingir os objetivos organizacionais. Funcionários que se sentem ouvidos e compreendidos tendem a se tornar mais comprometidos e dispostos a ajudar os colegas

quando necessário. Cultivar empatia fortalece relações e cria um ambiente harmônico no trabalho.

O reconhecimento e a valorização do trabalho dos colegas desempenham um papel crucial na construção de relacionamentos positivos. Quando os funcionários se sentem apreciados e reconhecidos por suas contribuições, fortalece o sentimento de pertencimento e reforça conexões dentro da equipe. No setor público, Siqueira et al. (2012)

destacam a importância do planejamento de carreiras no setor público, ressaltando a necessidade de atrair e reter talentos, promover um ambiente de trabalho desafiador e propício ao aprendizado, e permitir a mobilidade dos servidores entre diferentes áreas, ao mesmo tempo em que se mantém uma perspectiva de progresso na carreira.

O reconhecimento não precisa ser algo grandioso. Muitas vezes um simples agradecimento por um trabalho bem feito pode ter um impacto significativo. Além disso, o reconhecimento público pode motivar os colaboradores a se comprometerem. Em seus estudos, Bakker (2011) identificou que o apoio social dos pares, a natureza da liderança e a qualidade da relação com o gestor são antecedentes do engajamento. Por isso, incentivar uma cultura de reconhecimento e apreciação é uma prática valiosa para relações positivas no trabalho.

Além disso, a promoção da diversidade e inclusão é fundamental para melhorar a qualidade das relações no trabalho. Empresas que valorizam a diversidade e origens culturais criam um ambiente mais inclusivo e equitativo. Silva *et al.* (Silva *et al.*, 2020, p. 44) afirmam:

As corporações que estão à frente com suas iniciativas de capacitação e inclusão da diversidade notaram aumento de produtividade gerado pela colaboração e sinergia da equipe; além de flexibilidade decorrente do convívio com diferentes pessoas.

Dessa forma, o investimento em diversidade contribui para relações mais respeitadas e colaborativas entre os funcionários, independentemente de suas diferenças. A diversidade também traz perspectivas diversas e promove a criatividade e a inovação. Hanashiro (2007) ressalta que é cada vez mais comum o ambiente corporativo abranger profissionais heterogêneos, elevando o convívio da diversidade, seja pelo gênero, sexo, idade, raça ou cultura.

Ao garantir que todos os funcionários se sintam valorizados e respeitados, as empresas podem construir um ambiente de trabalho onde a diversidade é celebrada e as relações são fortalecidas. Para que esse ambiente seja efetivo, Schwarz e Harber (2009) afirmam que deve ser um processo dinâmico e recorrente, reconhecido sua relevância pelos colaboradores e apoiado pela liderança com ações de comunicação, sensibilizações, palestras, campanhas, recrutamento, capacitação e seleção.

Além dos aspectos mencionados, a qualidade das relações no trabalho também está ligada à construção de um ambiente de confiança. Quando os funcionários confiam em seus pares e líderes, eles se sentem mais à vontade para compartilhar ideias, dar *feedback* construtivo e colaborar de maneira eficaz. Para Siqueira e Padovam (2008), o comprometimento organizacional afetivo desperta sentimentos positivos no indivíduo, como entusiasmo, orgulho, contentamento, confiança, apego e dedicação. Essa confiança mútua é um alicerce fundamental para a produtividade e a coesão das equipes. A confiança se constrói ao longo do tempo, à medida que as pessoas demonstram consistência, integridade e apoio recíproco conforme a teoria da troca social.

As organizações, ao demonstrarem preocupação pelas necessidades e interesses dos trabalhadores com a implementação das práticas de diversidade etária, estarão a contribuir para uma relação baseada na confiança mútua entre as partes (Souza *et al*, 2022, p. 20).

Sendo assim, a qualidade das relações no trabalho é um dos fatores determinantes para a satisfação dos funcionários e a redução da rotatividade.

2.3 SATISFAÇÃO

Satisfação no ambiente organizacional também é um fator determinante que influencia de forma significativa a produtividade e o funcionamento de uma organização. Quando os colaboradores se sentem satisfeitos em seus cargos, eles tendem a ser mais engajados, motivados e produtivos. Siqueira *et al.* (2014) dizem que a satisfação se relaciona ao vínculo com o ambiente de trabalho, em que o envolvimento está associado à identificação com a natureza do trabalho realizado e o comprometimento se refere à ligação afetiva com o empregador.

Esse estado de satisfação não é apenas benéfico para o indivíduo, mas também para a organização na totalidade, uma vez que leva a uma melhoria na qualidade e na quantidade do trabalho realizado. Para Esmaili e Seidzadeh (2017), a satisfação no trabalho é uma das variáveis organizacionais que pode afetar a saúde física, psicológica e espiritual dos indivíduos, melhorar a sua qualidade de vida e, em última análise, melhorar a eficiência de qualquer organização. Funcionários satisfeitos costumam dedicar mais tempo e esforço às suas tarefas, o que pode levar a um aumento na eficiência e, por consequência, na produtividade da organização.

Em oposição, a insatisfação no ambiente de trabalho pode desencadear uma série de problemas. Funcionários insatisfeitos frequentemente apresentam níveis de motivação mais baixos, resultando em um desempenho abaixo do seu potencial. Siqueira e Alves (2016) observam que grande parte da literatura considera que o principal fator que leva um funcionário a deixar uma organização é seu nível de insatisfação com a função que desempenha. As pessoas insatisfeitas podem tornar-se menos envolvidas nas tarefas, menos focadas em seus objetivos e mais propensas a cometer erros. Campos e Malik (2008) consideram a insatisfação como o principal fator que leva à saída de um funcionário da organização. Ela também pode levar a uma diminuição do comprometimento com a organização, afetando a sua capacidade de cumprir prazos e metas. Assim, não apenas afeta o indivíduo, mas também impacta diretamente nos resultados organizacionais.

Outro aspecto crítico da satisfação no ambiente organizacional é a sua relação com a rotatividade de pessoal. Funcionários insatisfeitos muitas vezes buscam oportunidades de emprego em outros lugares, resultando em uma alta taxa de rotatividade. Esse fenômeno não gera custos significativos relacionados à contratação e treinamento de novos funcionários, além de criar uma sensação de instabilidade e incerteza na equipe existente. Para Sanaatjoo e Mahmoudi (2015), relacionamentos positivos entre os funcionários, maior eficiência na alocação de recursos e manutenção reduzida custos proporcionam a flexibilidade necessária para inovar e melhorar o atendimento ao cliente. Enquanto a alta rotatividade pode prejudicar a harmonia da equipe e dificultar o desenvolvimento de relações de trabalho sólidas e produtivas.

A qualidade das relações no local de trabalho é, também, fortemente influenciada pela satisfação dos funcionários. Quando as pessoas estão satisfeitas com seus empregos, elas tendem a estabelecer relacionamentos mais positivos e colaborativos com colegas e superiores. De acordo com Siqueira *et al.* (2014), a satisfação com o trabalho envolve avaliação predominantemente positiva em cinco dimensões: chefia, colegas, salário, promoções e tarefas.

Isso contribui para um clima de trabalho mais saudável, em que a comunicação é facilitada, os conflitos são reduzidos e a colaboração é encorajada. Desrumaux *et al.* (2022, p. 33) ressaltam em seus estudos a importância dos recursos e da qualidade da liderança fornecida pela organização, juntamente às percepções dos trabalhadores. Relações interpessoais

saudáveis no ambiente de trabalho são essenciais para o desenvolvimento de uma equipe eficaz e para o alcance dos objetivos organizacionais.

Por outro lado, a insatisfação no trabalho pode criar tensões nas relações interpessoais. Funcionários insatisfeitos podem se tornar mais propensos a conflitos, atritos e discordâncias com colegas e gestores, o que pode afetar negativamente a coesão da equipe e a qualidade da colaboração. Como observam Siqueira e Alves (2016, p. 97), “é natural que entre os funcionários e as organizações existam divergências, sendo necessário maior esforço para conciliar essas dissonâncias e garantir o alcance tanto dos objetivos organizacionais quanto dos pessoais”.

Relações tensas e hostis podem prejudicar a comunicação, diminuir a produtividade e criar um ambiente de trabalho desagradável e negativo. Segundo o modelo de Mobley (1977), a avaliação do funcionário quanto à organização e ao ambiente de trabalho resultará em um estado emocional de satisfação ou insatisfação.

Além disso, a satisfação no ambiente organizacional está intrinsecamente ligada à motivação dos funcionários. Colaboradores satisfeitos geralmente se sentem mais motivados a alcançar seus objetivos profissionais e a contribuir para o sucesso da organização. Sobre engajamento e automotivação, Oliveira e Rocha (2017, p. 415), notam que “o engajamento também está associado a diferenças individuais e, portanto, a construção de uma força de trabalho engajada pode exigir estratégias de seleção que privilegiem trabalhadores mais positivos a respeito de si mesmos”.

Colaboradores satisfeitos e motivados são mais propensos a demonstrar criatividade, inovação e iniciativa, fatores cruciais para o crescimento e a adaptação da empresa em um ambiente de negócios em constante mudança e evolução. Sobre a satisfação e o bem-estar no trabalho, Nogueira e Oliveira (2022) afirmam que dependem de uma boa percepção do suporte da organização aliada a um capital psicológico focado em conceitos de autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência.

A satisfação desempenha um papel fundamental na produtividade, na retenção de talentos, nas relações interpessoais e na motivação dos funcionários. Então, investir na satisfação dos funcionários é uma estratégia fundamental para alcançar o desempenho e a estabilidade desejados no ambiente organizacional. Para isso, manter e impulsionar a motivação dos funcionários contribui para o progresso e o sucesso da organização.

Constata-se que a satisfação no ambiente de trabalho é um elemento central com repercussões abrangentes na empresa. Ela não se restringe à gestão de recursos humanos, afeta diretamente a retenção de talentos, reduzindo custos de recrutamento e contribuindo para

uma equipe experiente. Nos estudos de Pacheco e Webber (2016), os resultados demonstram que a participação dos funcionários na tomada de decisões está ligada a um aumento na satisfação no trabalho. Embora outros fatores, como natureza do trabalho e interações sociais, também sejam importantes. Seguindo a linha da valorização dos funcionários, gerentes devem considerar esses fatores sociais e organizacionais e buscar melhorar a satisfação no trabalho, pois:

práticas sustentáveis voltadas aos empregados estão positivamente relacionadas com a imagem organizacional, a atração e retenção de talentos, a integração do público interno, o desempenho financeiro, o capital social e a satisfação dos empregados, podendo gerar vantagens competitivas às organizações (Alvares e Souza, 2016, p. 35).

Portanto, a satisfação dos colaboradores tem um impacto direto na reputação da empresa no mercado, atraindo profissionais de alta qualidade e melhorando sua imagem, tornando-a uma ferramenta estratégica para construir uma imagem positiva e ganhar vantagem competitiva.

2.4 SUPORTE ORGANIZACIONAL

O suporte organizacional desempenha um papel crucial na promoção do bem-estar dos funcionários e na redução da rotatividade. Como dizem Nogueira e Oliveira (2022, p. 2), “devido ao fato de os indivíduos despenderem grande parte de sua vida no trabalho, a relação estabelecida entre eles e atividades laborais impacta diretamente seus comportamentos e sentimentos nesse ambiente”. Líderes desempenham um papel central nesse processo, sendo responsáveis por fornecer empatia, comunicação eficaz e interesse no desenvolvimento de suas equipes. Oliveira e Rocha alertam que:

responsáveis pela gestão de RH também precisam estar atentos às lideranças, tanto por meio da seleção quanto da capacitação de gestores genuinamente preocupados com a qualidade das relações que estabelecem com seus subordinados (Oliveira; Rocha, 2017, p. 415).

Quando os funcionários se sentem apoiados por seus líderes, é mais provável que permaneçam na organização e estejam mais dedicados ao seu trabalho. O suporte organizacional é igualmente fundamental para a retenção de talentos e a promoção da satisfação dos funcionários. Nesse sentido, Islam e Ismail (2008) apontam que variáveis como envolvimento no trabalho, satisfação, atratividade organizacional e apoio organizacional têm um impacto significativo na capacidade das organizações de reter seus funcionários talentosos.

O suporte organizacional inclui, dentre seus aspectos, o acesso a recursos, treinamento, salário adequado, orientação e assistência para enfrentar os desafios no trabalho e na vida pessoal. Para Alshammari *et al.* (2016) e Spector *et al.* (2007), as variáveis internas incluem questões como suporte organizacional percebido, satisfação salarial, apoio administrativo e atratividade organizacional, enquanto as variáveis externas incluem o equilíbrio entre o trabalho familiar, o mercado de trabalho e fatores macroeconômicos.

Os líderes que oferecem orientação e apoio contribuem para que os colaboradores se sintam valorizados e apreciados, fortalecendo o compromisso com a organização. Nesse sentido, com um olhar e investimento no indivíduo, Luthans *et al.* (2005) identificaram o comportamento organizacional positivo que corrobora com o ganho de vantagem competitiva no investimento no indivíduo e desenvolvimento das capacidades psicológicas: autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência.

Funcionários que veem seus líderes como mentores têm mais chances de se desenvolver e crescer profissional e pessoalmente, resultando em equipes mais qualificadas e engajadas. Sobre a influência dos líderes, Rubenstein *et al.* (2017, p. 32) afirmam que “construções como relações entre pares, clima e liderança destacam como os comportamentos e atitudes dos outros podem influenciar o modo como os funcionários interpretam sua própria situação de trabalho”. Além disso, os líderes que priorizam o suporte organizacional desempenham um papel crucial na promoção do bem-estar no trabalho. Eles podem criar um ambiente que valoriza a saúde mental e física dos funcionários, incentivando um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional. De acordo com Rubenstein *et al.* (2017, p. 33), “Nesses aspectos, diríamos que os programas de desenvolvimento de liderança podem ser especialmente valiosos para a retenção”.

Sobre o suporte organizacional, para Bennett *et al.* (2016) e Marasi e Alshammari (2016), o envolvimento depende do ambiente; como suporte organizacional, atratividade organizacional e satisfação salarial, o que pode diminuir a tensão e aumentar a satisfação no trabalho e minimizar a intenção de rotatividade. Segundo Greenhaus e Powel (2006) é muito importante o papel da liderança no contexto organizacional e individual, porque embora a relação entre trabalho e questões familiares possa ser mutuamente enriquecedora, de acordo com Geurts *et al.* (2005), ainda existe um espaço considerável para conflito.

Um suporte organizacional eficaz pode contribuir para a criação de um ambiente de trabalho mais inclusivo e diversificado. Quando as organizações demonstram compromisso em apoiar seus funcionários em todas as etapas de suas carreiras, independentemente de

origem, gênero, idade ou outras características, promove-se a igualdade e a diversidade no local de trabalho.

Greenhaus e Kossek (2014) dizem que as empresas devem facilitar o processo de renovação, enfatizando sua dinâmica e a interatividade contextual constante das carreiras, especialmente em contextos não profissionais. E Newman (2011), chama atenção para se considerar aspectos como casa, família, lazer e outros domínios de vida privada. Conclui-se então, que funcionários que se sentem apoiados em suas trajetórias profissionais estão mais propensos a permanecer na organização e a buscar oportunidades de crescimento interno, enriquecendo a força de trabalho com perspectivas diversas.

A gestão de carreira é necessária para equilibrar as necessidades individuais e corporativas. Para a busca desse equilíbrio, Barthauer *et al.* (2020) e Bridgstock e Cunningham (2016) afirmam que as organizações devem fornecer um ambiente propício para experiências de carreiras edificantes.

A qualidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho também está intimamente relacionada à liderança. Gerstner e Day (1997) apontam que a qualidade da relação entre líder e liderado é preditiva de resultados individuais, grupais e organizacionais. Para Asgari, Mezginjad e Taherpour (2019, p. 94), “os líderes transformacionais são mais capazes de levar seus subordinados a agir além de suas funções prescritas”. Neste processo de troca, os líderes têm em suas relações com seus seguidores uma relação contratual, onde os funcionários recebam recompensas tangíveis por maior desempenho e melhor desempenho das tarefas.

Líderes que promovem uma cultura de respeito, colaboração e comunicação aberta contribuem para relações mais saudáveis entre os membros da equipe. Macey e Schneider (2008) apontam que as características do trabalho (desafio, variedade e autonomia) e da liderança influenciam o engajamento. Líderes também podem intervir e mediar conflitos quando necessário, incentivando um ambiente onde as diferenças são respeitadas e as interações são construtivas.

No entanto, a falta de suporte organizacional por parte dos gestores pode ter consequências significativas. Funcionários que percebem seus líderes como inacessíveis, desinteressados ou insensíveis às suas necessidades tendem a se tornar insatisfeitos e desmotivados. Segundo Oliveira e Rocha (2017, p. 415), “as análises mostraram que o engajamento está positiva e significativamente relacionado às avaliações autorreferentes dos participantes, à percepção das práticas de recursos humanos e à qualidade da relação líder-liderado”. As empresas estão preocupadas com a continuidade das carreiras diante da

mudança nos contratos psicológicos, o que levou à diminuição da lealdade do empregado a uma organização. Isso pode levar a problemas de produtividade, falta de engajamento e, em última instância, a um alto índice de rotatividade.

Funcionários desencorajados pela liderança ineficaz podem buscar oportunidades em outras organizações onde se sintam mais valorizados e apoiados. A negligência ou a ausência de suporte por parte dos líderes pode resultar em consequências graves. Funcionários desamparados podem se tornar ineficientes, prejudicando a qualidade das relações interpessoais e levando a conflitos. Nesse sentido, os resultados dos estudos de Al-Suraihi *et al.* (2021) sugerem que:

nove fatores levam os funcionários a sair ou permanecer na organização que incluem um ambiente de trabalho ruim, colegas pouco prestativos, má gestão, carga excessiva de trabalho, pressão familiar, baixo salário e avaliação de desempenho inadequada, segurança no emprego, e comportamento severo e difícil de supervisores e chefes.

A ausência de suporte organizacional pode levar à insatisfação dos funcionários, afetando sua motivação, o que, por sua vez, impacta a produtividade. Para Siqueira e Alves (2016, pg. 97), “as empresas que ignoram essa realidade e não valorizam os seus recursos humanos estão fadadas ao fracasso, pois sem eles não há organização”. Funcionários desmotivados tendem a se dedicar menos ao trabalho e podem perder o interesse em seus objetivos profissionais. Isso cria um ciclo negativo em que a qualidade do trabalho e a eficácia da equipe diminuem, aumenta o índice de rotatividade, prejudicando a reputação e o desempenho da organização.

O suporte organizacional desempenha um papel vital na promoção do bem-estar, na satisfação dos funcionários, na qualidade das relações e na gestão da rotatividade. Os estudos de Gomide *et al.* (2015) reforçam que o suporte organizacional e social são antecedentes de bem-estar no trabalho em ambientes corporativos. Um suporte adequado resulta em colaboradores mais satisfeitos, motivados e engajados, enquanto a falta de suporte pode levar a problemas que afetam adversamente o ambiente de trabalho e os resultados da organização.

A metanálise de Kurtessis *et al.* (2015) mostrou que a percepção de suporte organizacional desempenhou um papel significativo na relação indivíduo-organização, implicando no bem-estar do indivíduo, fortalecendo expectativa de recompensa, satisfação e autoestima. Portanto, as organizações têm uma responsabilidade fundamental de fornecer o suporte necessário para manter um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

2.5 IMPACTOS DA ROTATIVIDADE NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

A rotatividade de funcionários pode representar um obstáculo para o desenvolvimento organizacional. Robbins, Judge e Sobral (2010) destacam que índices de rotatividade altos causam falta de eficiência, principalmente pela saída de pessoas experientes e treinadas, e necessidade de contratação de substitutos para essas posições. Quando colaboradores deixam uma organização, levam consigo experiências, conhecimentos e habilidades que já tinham e outras adquiridas durante sua permanência. Isso resulta em perdas de capital intelectual e pode impactar e interromper processos eficientes e o fluxo de conhecimento dentro da organização.

Para Freitas et al. (2022, p. 7), “a aprendizagem dentro das organizações contribui para a manutenção e o desenvolvimento da competitividade, produtividade e inovação em condições tecnológicas e de mercado incertas”. Com a alta rotatividade e substituições, novos funcionários precisam ser treinados, adaptados às equipes de trabalho, à cultura organizacional e ao contexto específico daquela nova unidade de trabalho ou organização, o que pode demandar tempo e recursos. Como bem ressaltam Costa, Batinga e Santos (2014, p. 60), “quanto mais complexas as atribuições do cargo a serem exercidas, mais tempo de aprendizagem será necessário para que o novo servidor possa dar continuidade às atribuições do servidor anterior”.

Além disso, a constante saída de colaboradores pode gerar lacunas de conhecimento e habilidades. Com a transferência de conhecimento tácito, aquele adquirido pela experiência prática pode ser particularmente afetado pela rotatividade. Esse conhecimento muitas vezes não está documentado e é transmitido através das interações diárias dentro das equipes entre os funcionários. De acordo com Massingham (2008), a perda do capital humano reduz a produção e a produtividade; a perda do capital social pode diminuir a memória organizacional, e a perda do capital estrutural diminui a aprendizagem organizacional. Quando esses colaboradores saem, a organização pode perder esse conhecimento valioso, o que pode impactar a eficiência operacional e a capacidade de inovação.

Por outro lado, a rotatividade também pode ser uma oportunidade para o desenvolvimento organizacional. Novos funcionários trazem perspectivas, habilidades e conhecimentos diferentes, o que pode enriquecer o ambiente de trabalho. Sobre a contratação de novos funcionários, Onça e Bido (2019, p. 3) dizem que novos membros “de uma equipe podem contribuir com conhecimentos, experiências, métodos e processos inovadores, aumentando os comportamentos de aprendizagem grupal e a satisfação com a equipe de

trabalho”. Se as organizações souberem aproveitar essa diversidade de experiências e perspectivas, podem criar um ambiente propício à inovação e ao desenvolvimento de soluções criativas para os desafios organizacionais. Aarons et al. (2021) ainda complementam que uma das vantagens da criação de uma atmosfera com um bom clima organizacional é a redução da rotatividade.

No entanto, é crucial que as organizações implementem estratégias para minimizar os impactos negativos da rotatividade no desenvolvimento da organização. Em relação à aprendizagem contínua, Germano et al. (2021, p. 2) dizem que “para que o processo de melhoria contínua se instale nas organizações, a aprendizagem deve ser o foco da instituição”. Isso inclui a criação de processos eficazes de transferência de conhecimento, a valorização do compartilhamento de informações entre os membros da equipe e a promoção de uma cultura que incentive a aprendizagem contínua. Santos e Lima (2011) afirmam que através da aprendizagem contínua, a organização exercita a sua competência e inteligência coletiva para responder ao seu ambiente interno (objetivos, metas, resultados) e externo (estratégia).

Além disso, a rotatividade pode impactar os funcionários individualmente. Aarons et al. (2021) defendem a importância da gestão do relacionamento, onde líderes devem influenciar positivamente o local de trabalho e a dinâmica interpessoal, para alcançar mais paridade na qualidade das relações um a um, prevenindo a rotatividade. A constante saída de colegas de trabalho pode afetar a eficiência, a produtividade, a moral e a motivação dos colaboradores remanescentes, levando a um ambiente de trabalho menos produtivo e comprometendo o bem-estar psicológico dos funcionários.

Como ressaltam Souza, Andrade e Matos (2019, p. 8), “a perda de mão de obra implica na diminuição da produtividade, que acontece enquanto a vaga está vazia e durante o tempo de aprendizado e adaptação do novo funcionário”. A incerteza e a insatisfação gerada pela rotatividade podem diminuir o comprometimento dos colaboradores com a organização, levando a uma diminuição na dedicação ao trabalho, da iniciativa, da inovação e na qualidade das interações dentro da equipe. Pimenta (2012) ainda afirma que o clima dentro da organização demonstra o nível de satisfação material e emocional dos indivíduos no ambiente de trabalho, como também na produtividade e na motivação.

O desenvolvimento organizacional está intrinsecamente ligado aos fatores determinantes que influenciam a rotatividade de funcionários, como o bem-estar no trabalho, a qualidade das relações, a satisfação e o suporte organizacional. Apesar de existir há muito mais tempo, segundo Freitas et al. (2022), seu conceito ganhou popularidade a partir da década de 1990. De forma geral, pode-se dizer que o desenvolvimento organizacional é um

processo dinâmico, no qual as organizações, formal e informalmente, adquirem, compartilham e utilizam conhecimento para melhorar sua eficácia e capacidade de adaptação e competitividade. Para Antonello e Godoy (2010), a aprendizagem organizacional é uma fonte de vantagem competitiva, que exige aprendizagem rápida e gerentes desempenham um papel essencial na criação de um ambiente de aprendizagem e tomada de decisões.

O fenômeno da aprendizagem organizacional tem início no nível individual. Nas palavras de Silva (2009, p. 139), “é um processo multifacetado, que depende de uma série de variáveis contextuais que influenciam a maneira como as pessoas veem o mundo e atribuem significados a determinados eventos”. Depois evolui para o nível grupal, definido pelo “processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe de criar os resultados que seus membros realmente desejam” (Senge, 2009, p. 288). Portanto, ao nível de grupo, a aprendizagem é baseada numa visão compartilhada dos objetivos e desafios a serem enfrentados pela organização. A partir daí, chega-se ao nível organizacional, em que numa perspectiva formal, de acordo com Bitencourt (2004), em uma abordagem de processo, a aprendizagem organizacional diz respeito a, como ocorre o aprendizado, inclusão dos processos de construção e utilização do conhecimento. No nível organizacional, “a aprendizagem individual é transformada em coletiva, e o conhecimento individual é incorporado às práticas organizacionais” (Bitencourt, 2004, p. 61).

Em relação à forma que o processo da aprendizagem acontece, alguns autores defendem que ocorre na ação cotidiana e definem a aprendizagem organizacional como a capacidade da organização de manter ou melhorar seu desempenho com base na experiência (Antonello; Godoy, 2010). O que mostra uma prática não restrita ao aprendizado individual, abrange toda a estrutura e cultura da organização, envolvendo a habilidade de extrair lições de experiências passadas, sejam positivas ou negativas, e de aplicar esse conhecimento para impulsionar a inovação, resolver desafios e tomar decisões de maneira mais eficaz. Na esfera pública, Madureira e Rodrigues (2006) apontam que a aprendizagem organizacional é vista como fundamental para capacitação e desenvolvimento de comportamentos flexíveis e adaptáveis diante de um ambiente complexo e em constante mudança. Ainda segundo os pesquisadoras, a aprendizagem organizacional refere-se à capacidade das organizações de utilizar o aprendizado derivado das experiências e capacidades individuais de seus membros, de forma coletiva e transversal, criando um valor organizacional agregado.

Portanto, para ocorrer o desenvolvimento organizacional é preciso a criação de sistemas e mecanismos que promovam a troca de informações e a colaboração entre os membros da organização, incentivando um ambiente propício ao aprendizado contínuo e ao

desenvolvimento coletivo, dentro de um processo vital para o crescimento e a adaptação das organizações em um ambiente complexo e em constante mudança.

Na visão de Kim e Park (2020), os líderes transformacionais podem encorajar os funcionários a compartilhar seus conhecimentos e manter e aumentar o aprendizado organizacional, ao mesmo tempo em que promovem o clima organizacional. E “esta descoberta enfatiza o papel dos líderes na criação de ambientes de trabalho de apoio e no reforço dos resultados positivos dos funcionários relacionados ao conhecimento e aprendizagem” (Forte *et al.*, 2021, p. 9). Quando há altos índices de rotatividade, o ambiente de trabalho tende a ser afetado negativamente. Em relação ao papel do suporte organizacional, Freitas *et al.* (2022, p. 23) defendem que, “em uma visão estratégica das políticas de RH, as pessoas contribuem tanto para um melhor resultado organizacional quanto para seu próprio desenvolvimento e aprendizagem”.

O bem-estar dos funcionários é comprometido pela incerteza gerada pela constante saída de colegas, impactando a eficiência, a produtividade e a motivação. A qualidade das relações também é prejudicada, já que a saída frequente de membros da equipe pode resultar em uma diminuição na qualidade das interações e na coesão do grupo. Assim, de acordo com um trabalho realizado por Ponte (2018), sugere-se uma relação positiva entre as dimensões utilizadas para analisar rotatividade, satisfação e comprometimento organizacional, juntamente às dimensões do capital psicológico, autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência.

Quando abalada a satisfação dos colaboradores, resulta em uma diminuição no comprometimento com a organização e, conseqüentemente, na iniciativa e na inovação. Larentis *et al.* (2014) identificaram que na formação de confiança, nas ações de cooperação e nos processos de aprendizagem formal e informal, a rotatividade é um problema e um limitador da aprendizagem. O suporte organizacional, fundamental para a retenção de talentos, pode se enfraquecer diante da constante necessidade de substituição e treinamento de novos funcionários. Em relação ao suporte da organização, Ramos *et al.* (2021), afirmam que:

a gestão é responsável por difundir a cultura da empresa, estabelecer processos internos e benefícios, impulsionar o desenvolvimento profissional, oferecer suporte para a execução das atividades, solucionar conflitos, liderar mudanças, reter talentos, supervisionar comportamentos, avaliar desempenhos e gerenciar cargos e salários.

Assim, fica claro que esses fatores influenciam diretamente a capacidade da organização de reter conhecimento e promover uma aprendizagem contínua. Cangialosi *et al.* (2020) afirmam que esses gestores devem construir um ambiente de apoio à aprendizagem, no

qual os erros possam ser discutidos abertamente, dando oportunidade para melhorar a experiência e as habilidades de todos os envolvidos.

A abordagem estratégica para mitigar esses impactos requer não apenas a valorização do compartilhamento de conhecimento, mas também a criação de um ambiente que promova o bem-estar, a satisfação e o suporte aos colaboradores, alinhando-se aos objetivos de aprendizagem e inovação da organização. Nesse sentido, Ramos *et al.* (2021) constataram que estratégias como integração, treinamento e flexibilidade nas atividades não apenas reduzem a rotatividade, mas também aumentam a satisfação dos funcionários e fortalecem a confiança entre os colaboradores e seus líderes.

Portanto, compreender os impactos da rotatividade no ambiente de trabalho é essencial para as organizações. Sobre o clima e a cultura, Gomes e Picchiali (2018) detalham que:

a pesquisa de clima organizacional permite mapear as questões do ambiente, identificação de irregularidades, conflitos e garantindo a satisfação dos colaboradores, promovendo qualidade de vida, relacionamentos interpessoais e equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Estratégias que promovam a retenção de talentos, a transferência eficaz de conhecimento e o desenvolvimento de uma cultura organizacional que valorize a aprendizagem contínua, mediante treinamento, pode ajudar a mitigar os efeitos negativos da rotatividade, transformando desafios em oportunidades de crescimento e inovação. Como dizem Picchiali e Fernandes (2019, p. 112), “a prática de treinamento facilita a aprendizagem dos indivíduos e contribui para atingir resultados e objetivos das organizações, sendo um processo relacionado à área de gestão de pessoas (GP)”.

2.6 REFLEXÕES SOBRE OS FATORES DETERMINANTES E CONSEQUENTES DA ROTATIVIDADE

O bem-estar no trabalho, conforme definido por Paschoal (2008) e Siqueira e Padovam (2008), vai além da satisfação profissional; ele abrange o equilíbrio físico, mental e emocional dos funcionários no ambiente de trabalho. Este conceito engloba aspectos vitais como a saúde mental, física, senso de propósito e um ambiente de trabalho saudável. Ao detalhar as interconexões entre satisfação, envolvimento e comprometimento, percebemos como cada um alimenta o bem-estar. A satisfação está ligada à gratificação e ao contentamento dos funcionários com seu trabalho e o ambiente laboral, enquanto o envolvimento refere-se ao grau de conexão emocional e interesse dos colaboradores em suas

funções. Por sua vez, o comprometimento é a ligação afetiva entre o funcionário e a organização. Entender sobre essas questões é essencial para perceber como fomentar o bem-estar pode contribuir diretamente para a permanência dos talentos nas organizações públicas ou privadas, pois funcionários satisfeitos, engajados e comprometidos têm menos propensão a buscar oportunidades em outras organizações.

A qualidade das relações interpessoais, baseada na análise de Oliveira e Rocha (2017) é outro pilar crucial na retenção de talentos. Isso não se limita apenas às interações entre colegas, mas abrange também a relação entre líderes e subordinados. A criação de ambientes de trabalho baseados em relações positivas, comunicação eficaz, apoio mútuo, respeito e confiança é fundamental. A empatia é identificada como uma peça-chave para a construção de relacionamentos saudáveis, pois promove um ambiente de apoio e compreensão, reduzindo conflitos e fortalecendo a coesão e o sentimento de equipe. O reconhecimento do trabalho dos pares é um elemento que não apenas fortalece as relações, mas também contribui para um senso de pertencimento e colaboração dentro da equipe. Além disso, a diversidade e a inclusão são fatores que enriquecem o ambiente de trabalho, promovendo respeito, colaboração e inovação, construindo equipes mais dinâmicas e adaptáveis.

A satisfação no ambiente de trabalho, conforme Siqueira *et al.* (2014) diz respeito ao vínculo e identificação com o ambiente de trabalho e envolve avaliação positiva nas dimensões de liderança, pares, atividades, renda e oportunidade, é um fator crítico para a retenção de talentos nas organizações, sejam públicas ou privadas. Ela se desdobra em vínculos com o trabalho, identificação com a natureza do trabalho e ligação afetiva com a organização ou o empregador. Entender esses aspectos é essencial para compreender como a insatisfação pode desencadear problemas, como baixa motivação, desempenho abaixo do potencial e, em casos extremos, o afastamento dos colaboradores. Essa relação direta entre satisfação e rotatividade mostra como a satisfação ou insatisfação dos funcionários pode ter impactos profundos na estabilidade e eficácia das organizações.

O suporte organizacional é vital para manter os talentos nas organizações, envolve a liderança e o fornecimento de recursos, treinamento, um ambiente adequado, remuneração justa e orientação para o enfrentamento dos desafios do trabalho. Nogueira e Oliveira (2022) identificaram que a percepção de suporte organizacional é uma variável explicativa das vivências de bem-estar no trabalho. Fogaça *et al.* (2020) enfatizam também a relação entre satisfação pessoal, justiça percebida e apoio coletivo no trabalho com o desempenho individual. Destaca-se que se sentir realizado, perceber justiça e ter apoio da equipe afetam

positivamente o rendimento no trabalho. O suporte organizacional influencia a alocação de recursos para os objetivos e deve ser considerado não apenas no nível individual, mas também em níveis de grupo.

Destaca-se a importância da percepção coletiva de suporte, justiça e bem-estar no trabalho para o desempenho individual e coletivo. Quando líderes oferecem apoio e orientação, os colaboradores se sentem valorizados, fortalecendo seu compromisso com o trabalho e com a organização. A ausência ou deficiência desse suporte pode resultar em insatisfação e desmotivação, levando a uma baixa produtividade e a buscar por oportunidades em outras organizações. O suporte organizacional influencia diretamente na motivação e na produtividade dos colaboradores nas organizações.

Um dos impactos da alta rotatividade de funcionários é o baixo desenvolvimento organizacional, que fundamentado nas análises de Robbins, Judge e Sobral (2010), causa impactos negativos na eficiência com a saída de pessoas experientes e treinadas, gerando a necessidade de novas contratações. Isso representa um desafio significativo para as organizações, pois quando os colaboradores saem, levam consigo conhecimentos e experiências adquiridos, o que pode prejudicar o fluxo de informações e aprendizagem internas e resultar na perda de conhecimentos valiosos.

Essa situação demanda investimento de tempo e recursos para treinar novos funcionários, e a falta desse conhecimento tácito, geralmente não documentado, pode afetar a eficiência operacional e a capacidade de inovação. Porém, novos funcionários trazem novas perspectivas, habilidades e conhecimentos que podem proporcionar o desenvolvimento organizacional. Como dito por Freitas *et al.* (2022), a aprendizagem nas organizações contribui para a manutenção e o desenvolvimento da competitividade, produtividade e inovação. Por isso, para lidar com esses desafios, é essencial implantar estratégias eficazes de transferência de conhecimento e promover uma cultura organizacional que valorize a aprendizagem contínua, possibilitando transformar os desafios da rotatividade em oportunidades de crescimento e inovação.

Esses fatores importantes, como bem-estar no trabalho, qualidade das relações interpessoais, satisfação, suporte organizacional e aprendizagem organizacional, formam um arcabouço interconectado e fundamental para a retenção de talentos nas organizações. O bem-estar, ao abranger não apenas a satisfação, mas também o equilíbrio físico, mental e emocional, cria a base para um ambiente propício ao desenvolvimento e à permanência dos funcionários.

A qualidade das relações interpessoais fortalece os laços entre pares e líderes, promovendo um ambiente colaborativo e positivo. A satisfação, resultante de vínculos com o trabalho e do reconhecimento, reflete diretamente na motivação e no comprometimento dos colaboradores. O suporte organizacional, ao oferecer recursos, orientação e apoio, torna-se um pilar essencial para reforçar o engajamento e a fidelidade dos funcionários à organização.

Por fim, sabendo que a alta rotatividade prejudica o desenvolvimento das organizações e exige investimento na formação de novos colaboradores e talentos, ressalta-se a necessidade de novas estratégias de treinamento, compartilhamento e transferência de conhecimento. Juntos, esses fatores não apenas influenciam a satisfação individual, mas também impactam profundamente na eficiência e na eficácia das organizações como um todo. Neste capítulo, abordamos a complexa relação entre rotatividade de funcionários e desenvolvimento organizacional, destacando a importância de entender os fatores determinantes que influenciam a intenção de rotatividade. Analisamos o impacto do bem-estar no trabalho, a qualidade das relações interpessoais, a satisfação e o suporte organizacional, revelando como cada um desses aspectos pode afetar a estabilidade e o desempenho organizacional.

Exploramos também como a rotatividade afeta negativamente o desenvolvimento organizacional ao provocar perdas de conhecimento, aumento de custos e exigir investimentos contínuos em treinamento. Entretanto, identificamos que, embora a rotatividade possa representar desafios significativos, ela também oferece oportunidades para renovação e inovação. Assim, destacamos a necessidade de estratégias eficazes para promover a retenção de talentos, o compartilhamento de conhecimento e a criação de um ambiente de trabalho que favoreça o bem-estar e a satisfação dos colaboradores. Essas estratégias são fundamentais para transformar os desafios da rotatividade em oportunidades de crescimento e melhoria contínua para as organizações, sejam públicas ou privadas.

3 METODOLOGIA

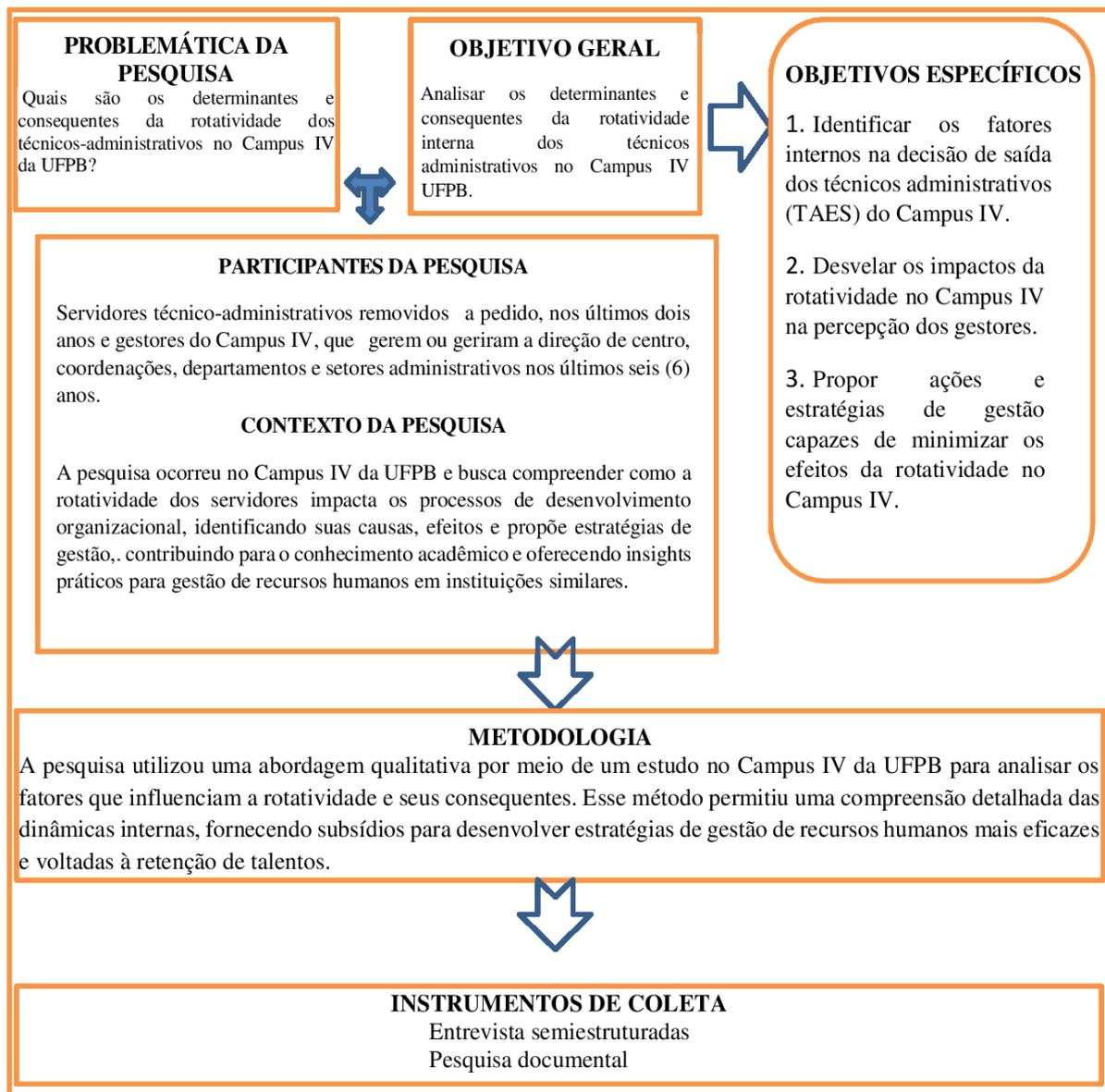
O método pode ser descrito como o percurso direcionado a um objetivo específico (Gil, 2002). Portanto, esta seção delinea a caracterização da pesquisa e dos participantes, além de detalhar as técnicas e ferramentas empregadas na coleta e análise dos dados, visando alcançar o objetivo proposto.

3.1 FORMA DE INVESTIGAÇÃO

Este estudo adotou uma abordagem metodológica qualitativa, centrada em um estudo, que é uma investigação “empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2015, p. 18), visando investigar o contexto da UFPB. A escolha do método qualitativo permitiu uma compreensão abrangente e detalhada dos fenômenos relacionados à rotatividade, abordando fatores sociais, organizacionais e individuais que contribuem para esse processo.

A opção pelo estudo específico no Campus IV possibilitou uma investigação aprofundada e contextualizada, oferecendo *insights* valiosos para a compreensão das dinâmicas internas desse ambiente universitário. Como afirma Gil (2021, p. 49), “na análise de casos, dispõe-se de um conjunto de informações prévias acerca de um grupo, organização, comunidade, fatos ou fenômenos”. Já de acordo com Silva (2012), o estudo de caso é influenciado por questões práticas do cotidiano e conceituais. A abordagem desse estudo é valiosa tanto para entender, como explicar uma variedade de fenômenos. Sobre a perspectiva do pesquisador, Merriam (2019, p. 3) diz que “sua perspectiva particular determinará o projeto de pesquisa específico que você emprega para realmente realizar seu estudo”. Portanto, essa abordagem foi fundamental para identificar nuances e contextos específicos que influenciam a dinâmica da rotatividade, contribuindo para a elaboração de estratégias de gestão de recursos humanos mais eficazes e direcionadas à retenção de talentos nesse contexto específico. Segue o *design* básico da pesquisa:

Figura 01: apresenta o *design* da pesquisa, ou seja, um resumo do caminho metodológico utilizado.



Fonte: elaboração pelo próprio autor, 2023.

3.2 PARTICIPANTES E CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO

Os participantes alvo desta pesquisa foi uma amostragem de servidores técnico-administrativos removidos a pedido, do Campus IV da UFPB, nos últimos dois anos e gestores do Campus IV, que gerem ou geriram a direção de centro, coordenações, departamentos e setores administrativos nos últimos seis (6) anos, portanto, foram excluídos, os que não se enquadram nesses critérios. Essa abordagem inclusiva objetivou capturar uma diversidade de perspectivas e experiências relacionadas à rotatividade durante esses anos. Conforme Nascimento (2016, p. 29):

a execução do trabalho exige que se delimite o campo ou área de realização da pesquisa, como o acesso ao campo onde será realizada e quais serão os participantes, para que se determinem os meios de coleta, análise e avaliação dos dados.

Os critérios de inclusão basearam-se na atuação de gestores e servidores removidos do Campus IV da UFPB, que se afastaram do Campus por remoção para outro Campus, permuta, redistribuição ou vacância, ou seja, rotatividade interna e externa, majoritariamente voluntária, garantindo uma representação abrangente da comunidade acadêmica deste Centro entre gestores e servidores técnico-administrativos.

3.3 CUIDADOS ÉTICOS

Foram seguidos princípios éticos rigorosos ao longo de todo o processo de pesquisa. A pesquisa foi submetida ao comitê de ética em pesquisa (CEP) do CCS/UFPB, onde, através de parecer, foi aprovada. Todos os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo, os procedimentos de coleta e uso previsto das informações obtidas. Para Alexandre (2021), a posição de neutralidade deve ser vista com coerência com a posição de valores assumida e como desafio para que, durante o processo, nenhuma interferência aconteça. O consentimento informado foi obtido antes da participação, através de termo de consentimento, garantindo a confidencialidade e a privacidade dos dados, como se posiciona Faintuch (2021, p. 35) ao defender que “trata-se de estabelecer um processo eticamente válido, evitando, desta maneira, o risco de conflitos quando alguma condição necessária, por exemplo, o entendimento, não é satisfeita, levando a decisões não compartilhadas”. Também foi mantido o anonimato dos participantes nos relatórios e análises resultantes.

3.4 FERRAMENTAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados, nas palavras e concepção de Marconi e Lakatos (2021, p. 183) “é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de efetuar a coleta dos dados previstos”. A pesquisa empregou uma abordagem de coleta de dados e informações por meio das entrevistas semiestruturadas (roteiro de entrevista em anexo) e de pesquisa documental. As entrevistas permitiram uma exploração aprofundada das percepções, experiências vividas e opiniões dos servidores em relação à rotatividade. A pesquisa documental complementou as entrevistas, fornecendo dados históricos, relatórios institucionais e registros pertinentes à gestão de recursos humanos no Campus IV da UFPB.

Para Michel (2015), técnicas de pesquisa são instrumentos utilizados para se coletar dados e informações em pesquisa de campo, que devem ser escolhidos e elaborados criteriosamente, visando à análise e explicação de aspectos teóricos estudados.

3.5 PROCESSO DE ANÁLISE DE NARRATIVAS

Os dados coletados nesse estudo foram analisados de forma interpretativa e comparativa, alinhados aos objetivos gerais e específicos do estudo. Para Gil (2002), o estudo de caso utiliza variados procedimentos de coleta de dados e, portanto, o processo de análise e interpretação pode envolver diferentes modelos de análise. Foram identificados padrões, temas recorrentes na identificação dos fatores determinantes da rotatividade, bem como seus impactos nos processos de desenvolvimento organizacional da instituição.

As informações obtidas foram contrastadas com os referenciais teóricos, permitindo a proposição de estratégias e recomendações a fim de mitigar os efeitos negativos da rotatividade. Em sua obra, Gibbs e Flick (2009) destacam a necessidade de explorar mais os resultados da pesquisa, a busca por padrões e a construção de modelos a partir dos dados apresentados. O objetivo é contribuir significativamente para o entendimento e a abordagem desse problema específico em ambientes universitários, fornecendo *insights* valiosos para a gestão de recursos humanos e para os processos de desenvolvimento organizacional em um Campus de interior, fora de sede, como o Campus IV da UFPB.

Os processos de análise e interpretação variam significativamente em função dos diferentes delineamentos de pesquisa. Tudo depende dos objetivos e significados que se

investiga nos fenômenos. Estes significados ou entendimentos constituem a constatação de um estudo. Dentre as várias técnicas de análise de dados na pesquisa qualitativa, Merriam (1998) destaca: análise etnográfica, análise narrativa, análise fenomenológica, método comparativo constante, análise de conteúdo e indução analítica. Sobre a entrevista narrativa como ferramenta, destaca-se a concepção de Muylaert (2014, p. 194) onde:

as entrevistas narrativas se caracterizam como ferramentas não estruturadas, visando a profundidade, de aspectos específicos, a partir das quais emergem histórias de vida, tanto do entrevistado como as entrecruzadas no contexto situacional.

Esse método favorece o estudo porque valoriza as experiências de vida das pessoas, promovendo um ambiente de respeito mútuo, empatia e colaboração, resultando em um processo de análise das narrativas mais eficaz e gratificante para todos os participantes envolvidos. Segue o quadro 6 (seis) que agrega todas as decisões da pesquisa, relacionando aos objetivos da pesquisa o método de coleta e de análise.

Quadro 7: Alinhamento dos objetivos com métodos, coleta e análise.

Objetivo Geral				
Analisar os determinantes e consequentes da rotatividade interna dos técnicos-administrativos no Campus IV da UFPB.				
Objetivos específicos	Métodos	Coleta	Análise	Participante
Identificar os fatores internos na decisão de saída dos técnicos administrativos (TAES) do Campus IV.	Entrevistas semiestruturadas .(Abertas e flexíveis, com uma exploração mais profunda das experiências, Percepções E Motivações Dos TAES).	Entrevistas gravadas conduzidas pessoalmente ou virtualmente.(Permit e uma interação direta e mais rica entre o pesquisador e o participante).	Análise de narrativas	Ex-servidores técnicos-administrativos
Desvelar Os Impactos Da Rotatividade no Campus IV na percepção dos gestores.	Entrevistas Semiestruturadas (Abertas E flexíveis, Com uma exploração mais profunda das experiências, Percepções e Motivações gestores)	Entrevistas-gravadas Conduzidas pessoalmente ou virtualmente.(Permit E Uma interação direta e mais rica entre o pesquisador e o participante).	Análise de narrativas	Gestores

Propor ações e estratégias de gestão capazes de minimizar os efeitos da rotatividade no Campus IV.	Entrevistas semiestruturadas e Pesquisa documental- Busca por estratégias eficazes para lidar com a rotatividade.	Levantamento de propostas de políticas e práticas de gestão de recursos humanos em instituições federais de ensino superior. Revisões de literatura e estudos para identificar melhores práticas e lições aprendidas.	Análise de narrativas	
--	---	---	-----------------------	--

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

Esta pesquisa investigou os objetivos propostos através da análise das perspectivas e experiências dos dois grupos distintos de participantes da pesquisa, ao longo de um período de trinta (30) dias. O primeiro grupo consistiu em quinze (15) ex-servidores técnicos-administrativos, com perguntas relacionadas aos objetivos um (1) e três (3) da pesquisa. Já o segundo grupo que foi composto por doze (12) gestores que ocuparam ou ocupam cargos de gestão no Campus IV, com perguntas relacionadas aos objetivos um (1), dois (2) e três (3) da pesquisa.

A abordagem abrangente buscou capturar uma diversidade de visões sobre a problemática da rotatividade no Campus IV, no período determinado de aplicação. Essa diversidade de participantes garantiu uma representação abrangente da comunidade acadêmica dos setores em questão, possibilitando uma análise detalhada e contextualizada da problemática da rotatividade ao longo do período em análise.

Figura 2: Passos do processo de análise da pesquisa

- **1. Organização, transcrição e codificação**
- **2. Explosão de dados e protocolo unificado**
- **3. Análise de Narrativas**
- **4. Comparação com referenciais Teóricos**
- **5. Identificação de padrões e temas**
- **6. Interpretação, conclusão**
- **7. Apresentação dos Resultados**

Fonte: elaboração pelo próprio autor, 2023.

3.6 CONTEXTO

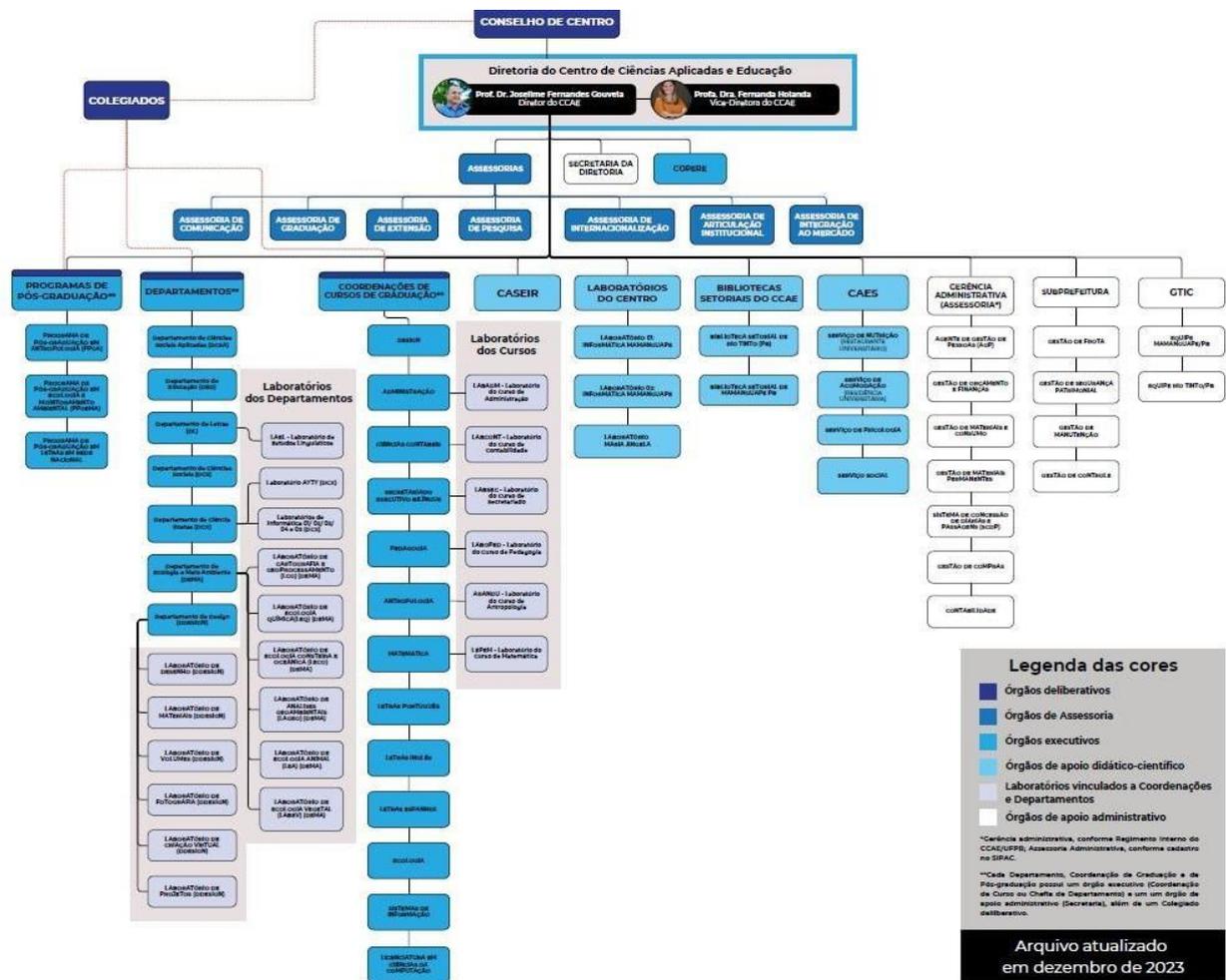
Inaugurado em 2006 através do "Programa Expandir", o Campus IV e o Centro de Ciências Aplicadas e Educação (CCAIE) representam o compromisso da UFPB com sua missão de interiorização, levando o ensino superior para a região da Mata Paraibana, especificamente para as cidades de Mamanguape e Rio Tinto, na microrregião Litoral Norte. Sua atuação está direcionada para atender às demandas educacionais, culturais, sociais e econômicas dos 396.338 habitantes das microrregiões Litoral Norte e Sapé, além de dois municípios adjacentes, totalizando uma área de abrangência de 22 municípios. A média de distância desses municípios até o Campus IV é de cerca de 20 km, enquanto a distância até João Pessoa, capital do Estado da Paraíba, é de 50 km.

Em 24 de outubro de 2006, deu-se início às atividades acadêmicas do CCAIE, com o centro operando nas instalações do Instituto Moderno em Mamanguape e na antiga fábrica de tecidos Rio Tinto em Rio Tinto. O primeiro diretor, designado pelo magnífico reitor, Professor Rômulo Polari, foi o Professor Raimundo Barroso (CCHLA - Campus I), com o Professor José Ivanildo de Vasconcelos (CCA - Campus II) atuando como vice-diretor, este último também nomeado pelo reitor para assumir posteriormente a direção do CCAIE. Somente em 2009 o CCAIE realizou sua primeira eleição para escolher sua liderança, com duas chapas concorrentes: uma composta pelo Professor Alberto de Arruda (DCS) e pela Professora Cristiane Fernandes (DCX), e a outra, vencedora, formada pelo Professor Alexandre Scaico (DCX) e Luzival Barcelos (DCS). Em 2015, a Professora Maria Angeluze Soares Perônico Barbotin assumiu como diretora do CCAIE, acompanhada pelo Professor Alexandre Scaico como vice-diretor, e em 2019, após a terceira consulta democrática para a escolha da direção do Centro, a professora Maria Angeluze Soares Perônico Barbotin foi reeleita como diretora, enquanto o professor Eivaldo Pereira assumiu como vice-diretor. É relevante notar que as eleições para coordenadores de curso e chefes de departamento só começaram em 2010, quatro anos após a criação do centro.

Somente em 2008, as atividades acadêmicas da Unidade do CCAIE em Mamanguape foram transferidas para um prédio próprio, seguido pelo momento em 2009 em que as atividades da Unidade de Rio Tinto também foram realocadas para um espaço próprio. É importante ressaltar que ter uma sede própria não garantia todas as condições necessárias para um funcionamento ideal, e essa estrutura ainda precária, aliada à escassez de pessoal, foi motivo para diversos protestos e reivindicações tanto por parte dos servidores docentes e técnicos quanto dos estudantes.

Do ponto de vista administrativo, o Centro de Ciências Aplicadas e Educação (CCAIE/Campus IV) é subdividido em duas unidades, localizadas nos municípios de Rio Tinto e Mamanguape. Atualmente, é um dos maiores Centros da UFPB, com 164 docentes, mais de três mil discentes (3.000) e sessenta e cinco (65) técnicos administrativos. Oferece treze (13) cursos de graduação (incluindo dois em modalidade de Ensino à Distância), três programas de mestrado acadêmico (um deles profissionalizante) e um doutorado. Destaca-se por sua produção em extensão, impactando positivamente na região do Vale do Mamanguape. Estar situado em duas cidades representa um desafio significativo, não apenas em termos administrativos, mas também para as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Figura 03: Organograma do CCAIE – Campus IV - 2023



Fonte: Relatório de gestão, CASEIR, 2023. <https://www.ccae.ufpb.br/ccae/contents/menu/ccae-1/institucional/organograma,2023>

Com o intuito de enfrentar os desafios decorrentes dessa situação, em 2015, foi implementado um novo modelo de estrutura administrativa no centro, visando atender de

forma mais eficaz às demandas das duas unidades do CCAE. Esse modelo sofreu ajustes devido ao Regimento do CCAE, aprovado pelo CONSUNI em 2017, e às mudanças decorrentes da criação da Coordenação de Assuntos Educacionais e Integração Regional (CASEIR) e das Secretarias de Gestão Acadêmica em 2019, conforme será detalhado adiante neste relatório. Abaixo, o dimensionamento da avaliação institucional do CCAE.

Quadro: 8: Dimensões da avaliação institucional do CCAE.

Dimensão	Detalhamento
1. A missão e o plano de desenvolvimento institucional (PDI)	Identifica o projeto e/ou missão institucional, em termos de finalidade, compromissos, vocação e inserção regional e/ou nacional.
2. A política para o ensino, a pesquisa, a extensão e a pós-graduação	Delimita políticas educacionais e de pesquisa, incluindo formação acadêmica, profissional e cidadã, além de promoção do conhecimento e colaboração interna para fomentar a iniciação científica e projetos de extensão.
3. A responsabilidade social da instituição	Contempla o compromisso social da instituição enquanto portadora da educação como bem público e expressão da sociedade democrática e pluricultural, de respeito pela diferença e de solidariedade.
4. A comunicação com a sociedade	Identifica as formas de aproximação entre IES e sociedade, para que a comunidade participe da vida acadêmica e a IES se comprometa efetivamente com a melhoria das condições de vida da comunidade através do saber produzido.
5. As políticas de pessoal	Explicita as políticas e os programas de formação, aperfeiçoamento e capacitação do pessoal docente e técnico-administrativo.
6. Organização e gestão da instituição	Avalia os métodos de gestão para atingir objetivos institucionais, qualidade da gestão democrática nos órgãos colegiados, relações de poder entre estruturas acadêmicas e administrativas, e a participação nas políticas de expansão institucional
7. Infra-estrutura física	Analisa a infra-estrutura, relacionando-a com as atividades acadêmicas de formação, de produção e disseminação de conhecimentos e com as finalidades próprias da IES.
8. Planejamento e avaliação	Considera que o planejamento e avaliação são vistos como partes integrantes da gestão da educação superior, analisando as fragilidades, potencialidades e vocação institucionais para orientar o presente e o futuro da instituição.
9. Políticas de atendimento aos Estudantes	Analisa as formas como os estudantes estão sendo integrados à vida acadêmica e aos programas através dos quais a IES busca atender aos princípios inerentes à qualidade de vida estudantil.
10. Sustentabilidade financeira	Avalia a capacidade de gestão e administração do orçamento, bem como as políticas e estratégias de gestão acadêmica, visando à eficácia na utilização e na obtenção dos recursos financeiros necessários para cumprir as metas e prioridades estabelecidas.

11. Outras dimensões	Incorpora outros itens relevantes para a instituição, visando compreender e construir sua identidade, especificidades e missão, como hospitais, teatros, rádios, atividades artísticas, esportivas e culturais, além da inserção regional, entre outros aspectos.
-----------------------------	---

Fonte: Elaborado pelo autor com base no relatório da Direção do CCAE 2021, a partir do texto da CONAES (Diretrizes para a Avaliação das Instituições de Educação Superior), 2016.

Na dimensão da missão e do plano de desenvolvimento institucional (PDI), o CCAE enfrenta desafios como a implementação do Planejamento Estratégico Participativo devido a questões urgentes, alta rotatividade de servidores e outros eventos prioritários, como a elaboração do próximo PDI da UFPB. Apesar dos esforços iniciados desde 2016, incluindo análises internas e externas, a conclusão do Planejamento Estratégico foi adiada devido a turbulências, como a pandemia de COVID-19, dificultando enormemente o trabalho de planejamento de longo prazo, realidade que se reproduziu também em 2021. A responsabilidade social é abordada por meio de ações espontâneas, sem uma política específica, embora iniciativas como o Fórum Permanente de Sustentabilidade demonstrem o compromisso do CCAE com a promoção da sustentabilidade em colaboração com a comunidade.

Importa ressaltar que o Planejamento Orçamentário Anual do CCAE, iniciado em 2016, continuou sendo desenvolvido junto ao Conselho de Centro, constituindo-se numa boa prática de gestão participativa. Segue um resumo dos resultados apresentados no relatório 2021 para o ensino, a pesquisa e a extensão do CCAE.

Quadro 9: Políticas do CCAE para ensino, pesquisa e extensão. Resumo dos resultados.

Eixo	Ação
Ensino	<ul style="list-style-type: none"> - O Encontro Unificado de Ensino, Pesquisa e Extensão apresentou uma evolução quantitativa ao longo dos anos, com um aumento no número de trabalhos apresentados em eventos como ENID, ENIC e ENEX. - No ensino de graduação, o CCAE oferece 13 cursos, sendo 11 presenciais e 2 na modalidade EAD. - A UFPB registra 75% dos cursos com conceito acima de 4 na avaliação do MEC. No CCAE, 25% dos cursos têm conceito 4 e 75% têm conceito 3.
Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> - Os Programas de Iniciação Científica envolveram um total de 2.117 estudantes em 2020, sendo 1.233 com bolsas. - Em relação à pós-graduação, o CCAE oferece 3 programas: PROFLETRAS (Conceito 4), PPGEMÁ (Conceito 3) e PPGA (Conceito 4).
Extensão	<ul style="list-style-type: none"> - Os projetos submetidos e aprovados nos Editais PROBEX e "UFPB no seu município" mostram um crescimento constante ao longo dos anos. - Em relação à participação nos programas de extensão, o CCAE demonstrou constância e aumentou o número de projetos aprovados com bolsa em 2020. - O Elo Cidadão premiou um projeto do CCAE em 2021, evidenciando o reconhecimento da qualidade das propostas desenvolvidas. - Em relação à creditação da extensão, o CCAE participou ativamente das discussões e planeja continuar essas ações em 2022.

Fonte: Elaborado pelo autor com base no relatório de gestão 2021 do CCAE.

No CCAE, a ênfase na tríade ensino, pesquisa e extensão atende às diversas demandas acadêmicas e sociais, com cursos presenciais e à distância. A pesquisa é promovida por programas de iniciação científica e de pós-graduação. Enquanto na extensão, projetos visam o desenvolvimento regional.

A comunicação com a sociedade atualmente é gerida por uma assessoria, formada exclusivamente para essa função. Essa equipe incluiu servidores com formação específica da área de educação e comunicação e, eventualmente, conta com o reforço de estagiários de vários cursos. Atualizações frequentes são realizadas em todos esses canais para manter a comunidade informada sobre as atividades do CCAE. As relações interinstitucionais são conduzidas pela CASEIR, setor de apoio didático-científico, formada por uma equipe de trabalho multidisciplinar e que integra a estrutura básica organizacional do Centro de Ciências Aplicadas e Educação (CCAIE). Subordinada à Diretoria do Centro, tem como finalidade promover suporte pedagógico e de gestão educacional necessários às atividades acadêmicas das assessorias de ensino, pesquisa, extensão e internacionalização, coordenações de cursos, departamentos e demais setores administrativos do Campus IV.

A política de assistência estudantil do CCAE é liderada pelos esforços da Coordenação de Assistência Estudantil (CAES), mesmo com a falta de uma infraestrutura adequada, trabalha para garantir a permanência e o sucesso acadêmico dos estudantes do Campus IV. Por meio de uma equipe multidisciplinar, com nutrição, psicologia e serviço social, desenvolve uma série de ações, incluindo atendimentos individualizados e em grupo para lidar com questões emocionais, suporte durante processos seletivos e outros.

A gestão de recursos humanos no CCAE enfrenta desafios significativos, incluindo dificuldades na contratação e gratificação de servidores, muitas vezes exigindo processos seletivos e remoções internas para preencher vagas. Além disso, os recursos para qualificação de pessoal foram reduzidos, prejudicando o desenvolvimento profissional dos servidores. Mudanças na gestão orçamentária foram implementadas para lidar com restrições financeiras adicionais, o que aumentou os desafios na gestão de recursos humanos no centro. Treinamentos e eventos institucionais, como a Semana do Servidor, como política de valorização, são realizados para incentivar, motivar e integrar os servidores.

O CCAE administra seus recursos em duas categorias: custeio e capital. Recursos de custeio são flexíveis e usados em áreas como compra de materiais de consumo, combustível e manutenção, ajustados quando necessário. Recursos de capital são destinados a equipamentos, como mobiliários, equipamentos de informática e outros. Alguns itens

planejados não foram adquiridos devido a problemas com licitação ou fornecedores. Todo o processo é supervisionado pelo Conselho de Centro e ajustado conforme necessário ao longo do ano.

A Subprefeitura do CCAE é responsável pela manutenção dos seus prédios. Composta por técnicos administrativos e assistentes terceirizados, enfrenta desafios como o gerenciamento da frota de veículos e a segurança patrimonial, devido à redução de pessoal terceirizado. A rede elétrica foi realizada com um projeto inadequado, por isso, solicitações de manutenção predial são constantes e enfrentam dificuldades.

Na dimensão de obras no CCAE, o foco está na conclusão e adequação de obras inacabadas, enfrentando desafios como paralisações e falta de recursos. Medidas foram tomadas para adaptar instalações às exigências de acessibilidade. Quanto à infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação, esforços foram feitos para melhorar os serviços de suporte técnico, modernizar laboratórios e resolver problemas de conectividade, com planos de continuar as melhorias.

O relatório do CCAE de 2021 destaca o esforço coletivo em sistematizar ações e os resultados com a contribuição de todos os gestores, professores, servidores e terceirizados envolvidos.

3.7 ROTEIRO DA PESQUISA

O roteiro de pesquisa inicial teve como base o referencial teórico apresentado e os objetivos da pesquisa, resultando em um total de vinte e quatro (24) perguntas, distribuídas para os dois grupos de participantes: servidores técnico-administrativos removido a pedido que trabalharam no Campus IV e os gestores que dirigem ou dirigiram, em um período recente, a direção e setores acadêmicos e administrativos da instituição. Esse roteiro, antes de ser aplicado, passou por um teste piloto necessário para sua validação de face e de conteúdo. O teste piloto foi realizado conforme o cronograma de execução da pesquisa, escolhidos por critérios de disponibilidade e acessibilidade, o que resultou em alterações necessárias e pertinentes para a efetiva coleta das informações, para responder ao objetivo geral e específicos desse estudo.

De acordo com os objetivos da pesquisa e o referencial teórico apresentado, foi elaborado um conjunto de perguntas com o propósito de compreender a percepção dos ex-servidores técnico-administrativos (TAEs) do Campus IV sobre suas vivências durante o

período laboral. Essas perguntas foram delineadas para caracterizar, principalmente, os fatores internos e externos que influenciaram a decisão de saída dos TAEs do Campus IV e estimular um processo reflexivo sobre os impactos dessa alta rotatividade e poder explorar estratégias de gestão que possam diminuir os efeitos da rotatividade no Campus IV. Foram abordados, junto aos servidores, os fatores determinantes da saída, bem como os temas de bem-estar, qualidade nas relações, satisfação e suporte organizacional, os quais podem ser identificados como "Fatores de Satisfação no Trabalho" ou "Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho". Tais elementos representam aspectos cruciais relacionados ao ambiente de trabalho, influenciando diretamente o bem-estar, satisfação e qualidade de vida dos colaboradores.

Seguindo os mesmos critérios anteriores, também foi elaborado um conjunto de perguntas com o propósito de compreender a percepção e experiência de gestores e ex-gestores do Campus IV da UFPB em relação aos problemas que a alta rotatividade de servidores ocasiona nos processos de aprendizagem organizacional desenvolvidos na instituição e explorar ações e estratégias de gestão que poderiam minimizar os efeitos da rotatividade no Campus IV. Essas questões foram delineadas para caracterizar as concepções e percepções dos gestores em relação a esse desafio e para identificar possíveis áreas de melhoria. São abordados os fatores determinantes da alta rotatividade, bem como os impactos nas práticas e atividades organizacionais, destacando a importância de se compreender e enfrentar esse problema de forma eficaz para promover um ambiente de trabalho mais estável e produtivo. A seguir se apresenta o roteiro:

Quadro 10: Base do roteiro de pesquisa

	PERGUNTAS	TRECHOS RT	AUTORES
Fatores determinantes	<p>Participante: Servidor Que ações ou medidas estratégicas de gestão você acredita ou sugere que poderia reduzir a rotatividade e seus efeitos no Campus IV?</p> <p>Participante: Servidor Me fala sobre a sua decisão em sair do Campus IV. Como foi?</p> <p>Participante: Gestor Enquanto gestor, que ações ou medidas estratégicas de gestão você poderia realizar ou sugerir para reduzir os efeitos da rotatividade no Campus IV?</p> <p>Participante: Gestor Na sua opinião, quais são os principais fatores que levam à rotatividade no Campus IV?</p>	<p>“Fatores internos como a cultura organizacional, liderança, salário e benefícios, oportunidades de crescimento e carga de trabalho ou uma cultura tóxica, liderança ineficaz, salários inadequados e falta de oportunidades de desenvolvimento podem motivar os funcionários a ficar ou sair, respectivamente”</p> <p>“são multifacetados e a satisfação no trabalho e a percepção de valorização por parte da instituição desempenham um papel crucial na decisão dos servidores públicos de permanecerem ou deixarem seus cargos”. Em um estudo, (Filho, 2018, pag. 68) detectou fatores utilizados para explicar a rotatividade, onde o fator externo apresentou 8% de frequência, seguido dos fatores individuais (gênero, idade, tempo de serviço) com 15% e organizacionais (remuneração, oportunidades de promoção e políticas de gestão) com 29%.</p> <p>“os fatores externos, fatores demográficos ou individuais e elementos organizacionais relacionados ao trabalho são os três principais fatores antecedentes da rotatividade no setor público”</p>	<p>Sousa (2022) Siqueira e Alves (2016) Whitford (2007) Ali e French (2019) Pinho <i>et al.</i> (2022) Sousa <i>et al.</i> (2022) Cruz Filho (2018) Cruz Filho, 2018 Pinho <i>et al.</i> (2022)</p>
Bem-estar	<p>Participante: Servidor Como o ambiente de trabalho no campus IV influenciava no seu bem-estar?</p>	<p>“esse contexto, a cultura organizacional desempenha um papel fundamental na promoção do bem-estar, onde os valores organizacionais.”.</p>	<p>Teston (2018) Allison (2019)</p>
	<p>Participante: Servidor Como os valores organizacionais e a cultura do Campus IV promoveram o seu bem-estar?</p>	<p>“Organizações que promovem uma cultura de respeito, participação, inclusão e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal muitas vezes veem uma diminuição na rotatividade e um aumento na lealdade dos funcionários”.</p>	<p>Zawadzki <i>at al.</i> (2022) Allison (2019)</p>
	<p>Participante: Servidor Como as políticas de flexibilidade de horário, licenças remuneradas e programas de bem-estar físico e mental te apoiavam?</p>	<p>“A implementação de políticas que ofereçam flexibilidade de horário, licenças remuneradas e programas de bem-estar físico e mental contribui para um ambiente de trabalho onde os funcionários se sentem apoiados e capacitados a equilibrar suas responsabilidades no trabalho e em casa”.</p>	<p>Siqueira & Padovam (2008) Ortiz, Caraballo e Prowesk (2022)</p>
	<p>Participante: Servidor Como você mantinha uma atitude positiva ao longo das dificuldades vividas no Campus IV?</p>	<p>“Funcionários que desenvolvem a capacidade de se adaptar a situações difíceis e de manter uma atitude positiva diante da adversidade são mais propensos a superar obstáculos e a manter o bem-estar, mesmo em momentos estressantes”.</p>	<p>Padovam (2008) Blanch (2007)</p>

Qualidade nas relações	Participante: Servidor Como você descreveria a qualidade das relações no ambiente de trabalho no Campus IV?	“A qualidade das relações no ambiente de trabalho é um fator crítico para a satisfação e retenção dos funcionários”. “Quando as pessoas se sentem à vontade para compartilhar ideias, opiniões e preocupações uns com os outros, a confiança se fortalece”.	Oliveira e Rocha (2017) Gerstner e Day (1997)
	Participante: Servidor Como você avalia a relação entre líderes e liderados no Campus IV e como essa relação impactou nos seus resultados individuais?	“a qualidade da relação entre líder e liderado é preditiva de resultados individuais, grupais e organizacionais”.	Gerstner e Day (1997)
	Participante: Servidor Como era a comunicação no dia a dia no Campus IV e como isso influenciava o seu ambiente de trabalho?	“A comunicação desempenha um papel essencial na construção de relacionamentos de qualidade no trabalho”. “Funcionários que se sentem ouvidos e compreendidos tendem a se tornar mais comprometidos e dispostos a ajudar os colegas quando necessário”.	Vries, Pieper e Oostenveld (2010); Schwarz e Harber (2009) Asgari, Mezginejad e Taherpour (2019), Siqueira e Padovam (2008)
	Participante: Servidor Você percebia alguma ação em diversidade no Campus IV? Como isso influencia na promoção de relações respeitadas e colaborativas na instituição?	“Dessa forma, o investimento em diversidade, contribui para relações mais respeitadas e colaborativas independentemente de suas diferenças”.	Silva <i>et al.</i> (2020) Hanashiro (2007)
Satisfação	Participante: Servidor Como você descreveria seu envolvimento com a natureza do trabalho realizado no Campus IV? Como você descreveria sua satisfação e comprometimento com o seu trabalho no Campus IV?	“envolvimento está associado à identificação com a natureza do trabalho realizado e comprometimento se refere à ligação afetiva com o empregador”.	Siqueira <i>et al.</i> (2014)
Suporte organizacional	Participante: Servidor Como você avalia sua satisfação em relação à chefia, colegas, salário, promoções e tarefas?	“Líderes desempenham um papel central nesse processo, sendo responsáveis por fornecer empatia, comunicação eficaz e interesse no desenvolvimento de suas equipes”. “A qualidade das relações no local de trabalho é, também, fortemente influenciada pela satisfação dos funcionários”. “Quando as pessoas estão satisfeitas com seus empregos, elas tendem a estabelecer relacionamentos mais positivos e colaborativos com colegas e superiores”. “a satisfação com o trabalho envolve avaliação predominantemente positiva em cinco dimensões: chefia, colegas, salário, promoções e tarefas”.	Desrumaux <i>et al.</i> (2022) Kim e Park (2020) Sanaatjoo e Mahmoudi (2015) Siqueira <i>et al.</i> (2014)
	Participante: Servidor Como você avalia o suporte organizacional no Campus IV em relação a recursos, treinamento, salário, orientação e assistência para enfrentar desafios no trabalho e na	“O suporte organizacional inclui dentre seus aspectos o acesso a recursos, treinamento, salário adequado, orientação e assistência para enfrentar os desafios no trabalho e na vida pessoal”. “as organizações devem fornecer um ambiente propício para experiências de	Oliveira e Rocha (2017, p. 415) Greenhaus & Powel (2006) Newman (2011) Barthauer et al.

	vida pessoal?	carreiras edificantes”. “Líderes que promovem uma cultura de respeito, colaboração e comunicação aberta contribuem para relações mais saudáveis entre os membros da equipe”. “Líderes, também, podem intervir e mediar conflitos quando necessário, incentivando um ambiente onde as diferenças são respeitadas e as interações são construtivas”.	(2020) Bridgstock & Cunningham (2016) Gerstner e Day (1997) Aarons <i>et al.</i> (2021) Oliveira e Rocha (2017) Ramos <i>et al.</i> (2021) Cangialosi <i>et al.</i> (2020)
	Participante: Gestor A reestruturação para uma melhor distribuição das funções gratificadas (FG) para os TAES, em cargos estratégicos, teria alguma influência na rotatividade? Por quê?	“suporte organizacional, investigando como a maneira como a empresa apoia e reconhece seus funcionários pode impactar a retenção de talentos”.	Oliveira e Rocha (2017) Luthans <i>et al.</i> (2005) Rubenstein <i>et al.</i> (2017)
Impactos da rotatividade no desenvolvimento organizacional	Participante: Gestor Me fala um pouco do seu trabalho ligado à gestão e me conta se já acompanhou servidores que saíram, como foi? Como a saída de colaboradores afeta o conhecimento da organização? Como você lida/lidou com isso? De que maneira a rotatividade afeta a eficiência operacional e a capacidade de inovação no Campus IV?	“Quando esses colaboradores saem, a organização pode perder esse conhecimento valioso, o que pode impactar a eficiência operacional e a capacidade de inovação”.	Robbins, Judge e Sobral (2010) Massingham (2008)
	Participante: Gestor Como a rotatividade impacta a moral e motivação dos colaboradores remanescentes?	“pode afetar a eficiência, a produtividade, a moral e a motivação dos colaboradores remanescentes, levando a um ambiente de trabalho menos produtivo e comprometendo o bem-estar psicológico dos funcionários”.	Andrade e Matos (2019, p. 8)
	Participante: Gestor Como a rotatividade afeta o comprometimento, a iniciativa e a qualidade das interações dentro das equipes no Campus IV? De que forma a gestão aborda esses desafios?	“A incerteza e a insatisfação gerada pela rotatividade podem diminuir o comprometimento dos colaboradores com a organização, levando a uma diminuição na dedicação ao trabalho, da iniciativa, da inovação e na qualidade das interações dentro da equipe”.	Pimenta (2012) Aarons <i>et al.</i> (2021)
	Participante: Gestor Você consegue manter um ambiente de trabalho saudável, me conta, como?	“O bem-estar dos funcionários é comprometido pela incerteza gerada pela constante saída de colegas, impactando a eficiência, a produtividade e a motivação. A qualidade das relações também é prejudicada, já que a saída frequente de membros da equipe pode resultar em uma diminuição na qualidade das interações e na coesão do grupo”.	Ponte (2018) Souza, Andrade e Matos (2019)
	Participante: Gestor Como você percebe que as saídas dos servidores para outros Campi ou da UFPB, afeta a formação de confiança e cooperação no Campus IV, e o que você faz para enfrentar esses problemas?	“identificaram que na formação de confiança, nas ações de cooperação e nos processos de aprendizagem”.	Larentis <i>et al.</i> (2014)

4. ANÁLISE DOS DADOS

Esse capítulo tem como objetivo analisar as narrativas dos servidores técnicos administrativos (TAES) do Campus IV da UFPB, visando identificar padrões e temas que contribuíram para sua decisão de buscar transferência para outros Campi, questões relacionadas às experiências dos servidores no ambiente organizacional e em suas relações interpessoais no CCAE, questões estruturais e de suporte organizacional, além de estratégias para minimizar os efeitos da rotatividade no Campus IV. E também, analisar os fatores que influenciam e os impactos da rotatividade dos técnicos administrativos (TAES) na gestão do Campus IV da UFPB, segundo a perspectivas dos seus gestores, onde foram analisadas questões relacionadas ao conhecimento institucional, eficiência operacional, inovação, motivação e comprometimento das equipes.

A abordagem qualitativa adotada nesta pesquisa permite uma compreensão aprofundada das motivações e experiências dos servidores, oferecendo *insights* valiosos sobre os fatores internos que influenciam a rotatividade.

4.1 - FATORES INTERNOS NA DECISÃO DE SAÍDA DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS (TAES) DO CAMPUS IV.

Nessa seção exploramos os fatores internos que motivaram os técnicos administrativos (TAES) do Campus IV a solicitarem transferência, inscrevendo-se em editais de remoção e outros mecanismos de mobilidade interna. A análise dessas narrativas revela uma multiplicidade de razões pessoais e profissionais que influenciam a **decisão de saída**. Entre os motivos, destacam-se a busca por novos desafios, a insatisfação com a subutilização de habilidades, dificuldades de adaptação, problemas de relacionamento e questões familiares. Além disso, aspectos como a distância entre residência e local de trabalho e mudanças nas políticas institucionais desempenham um papel significativo. Compreender essas motivações é essencial para elaborar estratégias que promovam a retenção e o bem-estar dos servidores no Campus IV.

Primeiramente, é importante esclarecer os códigos utilizados na análise de dados desta pesquisa. Dado que há dois tipos de participantes, servidores e gestores, foi necessário estabelecer uma codificação específica para facilitar a organização e interpretação das respostas. Para os servidores, foram feitas 14 perguntas a 15 entrevistados, enquanto para os gestores foram formuladas 10 perguntas para um total de 12 entrevistados (apêndice A e B). Os códigos para identificar os participantes são compostos da seguinte forma: a letra "S" para servidores e a letra "G" para gestores. O número que segue a letra corresponde ao entrevistado específico, e o número após o ponto indica a pergunta específica respondida por esse entrevistado.

Inicialmente, foram explorados os motivos internos que levaram os servidores a tomarem a decisão pessoal de pedir transferência do Campus IV, se inscrevendo em editais de remoção e outros.

4.1.1 - Decisão de saída

Ao serem questionados sobre a **decisão de saída**, a pedido, dos seus setores no Campus IV para o Campus I da UFPB, os servidores forneceram insights valiosos sobre os fatores internos, organizacional, social ou psicológico, que influenciaram sua decisão de buscar transferência, participando de editais de remoção e outros mecanismos e meios de mobilidade interna. Ao explorar as razões que levaram os servidores do Campus IV a buscarem transferência, a proximidade com a residência foi destacada como um dos principais fatores influenciadores. Muitos servidores enfrentaram desafios significativos devido à distância entre suas casas e o local de trabalho, o que resultou em desgaste físico e emocional, bem como em custos financeiros e de tempo. Esse contexto levou à busca por alternativas que facilitassem a logística diária e melhorassem a qualidade de vida. Alguns relatos que expressaram de forma clara essa situação:

“Proximidade com o meu domicílio. Tinha um **custo humano, financeiro, de tempo**, atrelado ao meu deslocamento para o meu trabalho, certo? **envolvendo família** de dependência, por exemplo, minha mãe é uma pessoa idosa, pessoa com deficiência.” (S1.1)

"O que pesa mais é a **questão da distância**. Acho que para a maioria. A questão de gasto, também a viagem. **Fazer aquela viagem todo dia**, voltar à noite, tarde, para mim era muito... **foi muito ruim**, sabe?" (S3.1)

Essas falas de (S1.3) e (S3.1) refletem a relevância da proximidade do trabalho com a residência como um fator decisivo para a remoção, destacando o desgaste físico e emocional, os custos financeiros e o impacto na qualidade de vida dos servidores com destaque para o tempo desperdiçado na viagem e questões familiares.

Nesse sentido, Sousa (2022, p. 103) destaca:

“o tempo e a forma de deslocamento para o trabalho são questões relevantes a serem observadas dentro do contexto das condições de trabalho. Ao sair de casa para trabalhar, esse é um dos primeiros aspectos com a qual o trabalhador se depara. Percursos longos, congestionamentos e, principalmente, a falta de transporte para o local de trabalho podem ser fatores desencadeadores de estresse e influenciar negativamente a qualidade de vida do trabalhador. Da mesma forma, ao retornar para casa, um longo percurso compromete o seu tempo de descanso”.

Além disso, Siqueira e Padovam (2008, p. 204), afirmam que:

“na abordagem objetiva de qualidade de vida, entende-se que saúde, ambiente físico, recursos, moradia e outros indicadores observáveis e quantificáveis contemplam o espectro da qualidade de vida que uma pessoa detém.”

Como é possível observar, os relatos de (S1.1) e (S3.1) reforçam as afirmativas de Sousa, Siqueira e Padovam sobre o impacto do deslocamento nas condições de trabalho, gerando estresse e descontentamento. (S1.1) menciona a proximidade com o domicílio e os custos de deslocamento, afetando a dinâmica familiar e o cuidado de dependentes, enquanto (S3.1) destaca a distância e o cansaço das viagens diárias. Sousa (2022) aponta que o tempo e forma de deslocamento pode desencadear estresse e comprometer o descanso, e Siqueira e Padovam (2008) afirmam que a qualidade de vida envolve fatores como saúde e moradia, afetados pelo deslocamento. As experiências dos participantes exemplificam como esses fatores impactam a qualidade de vida dos servidores.

Apesar dos sentidos que emergiram estarem, em sua grande maioria, mais associados com a distância, uma fala que chamou a atenção dá outro motivo principal de decisão em sair:

"Mas aí o que me fez tomar a decisão foi quando **começou a surgir o boato de fazer SGA**, que era todo mundo fazer o trabalho de todo mundo. A gente pega **um funcionário ruim**, o que é que a gente faz com ele? Ou seja, um funcionário ruim, **ele é presenteado**. No canto, onde ninguém vai incomodar ele."(S2.1)

Essa fala de (S2.1) destaca a insatisfação com possíveis mudanças de gestão, na carga de trabalho e políticas internas, em vez da distância, como o principal fator para a decisão de saída. Segundo Eckert *et al.* (2011), discutido no capítulo teórico, o conhecimento sobre as possíveis causas da saída de trabalhadores permite a visualização da organização, possibilitando à empresa rever seus processos de organização e gestão, de maneira que identifique as possíveis falhas, bem como os custos a elas relacionados.

Uma outra fala onde se destaca um possível sentido psicológico é:

"Eu saí, na verdade, eu **entrei já sem querer muito ir**. Eu **fiquei um pouco decepcionada**." (S14.1)

A fala sugere que a decisão de sair foi, em parte, motivada por expectativa frustrada de ser nomeada para o Campus I (João Pessoa), por isso, uma falta de vontade desde o começo. Devido a isso, e já começou o trabalho com relutância e uma sensação de insatisfação inicial, indicando também, que outros fatores além da distância e deslocamento influenciaram sua escolha de deixar o Campus.

4.1.2 - Fatores relacionados ao clima organizacional

Além dos fatores relacionados à deslocamento, distância e aspirações pessoais, há outros fatores de ordem motivacional, social e psicológica que compõem o clima organizacional que podem influenciar na intenção de rotatividade entre os servidores. Nesse

rol estão questões relacionadas a fatores ligados às relações interpessoais, nível de satisfação e comprometimento com o trabalho, a relação do ambiente de trabalho bem-estar, a automotivação frente às dificuldades vividas e a qualidade das relações entre pares e chefes. Esses aspectos revelam a complexidade das motivações que levaram os servidores a considerar a saída do Campus IV.

4.1.2.1 - Satisfação e comprometimento

Emergiram dos dados sentidos variados **sobre a satisfação e o comprometimento** com o trabalho no Campus IV entre os servidores. Observa-se que várias delas expressam sentimentos positivos misturados com desafios específicos enfrentados pelos servidores:

"A minha **satisfação foi boa, até a mudança de gestão**. Até as mudanças de diretrizes e tal. **Estava satisfeito, apesar da distância**. Criando aquele vínculo de amizade com as pessoas. Então, estava bom. Até essa **mudança de paradigma** que eu vi, que ia **prejudicar quem permanecesse aí**." (S2.3)

Essa fala de (S2.1) destaca uma transição de sentimentos positivos para preocupações decorrentes de mudanças administrativas, mostrando como a satisfação inicial pode ser afetada por alterações nas políticas e na gestão, Mobley (1977) reforça que a avaliação do funcionário quanto à organização e o ambiente de trabalho resultará em um estado emocional de satisfação ou insatisfação.

"Assim, **teve a mudança de gestão** da direção e mudança de gestão **no departamento**. Nessa segunda gestão eu me senti muito mais valorizada. Mais satisfeita com o meu trabalho. **Muito mais comprometida**. E nessas outras duas gestões, a anterior... e a posterior, eu senti que eu estava sendo subutilizada. Mas, **de forma geral, comprometimento... eu tinha bastante**." (S4.3)

Esta experiência de (S4.3), evidencia como a percepção de valorização e reconhecimento por parte da gestão pode influenciar significativamente na satisfação e no comprometimento do servidor com o trabalho. Sobre isso, Campos *et al.* (2009, p. 10) dizem que "os gestores, uma vez bem preparados, tem condições de criar ambiência para que ajudem o comprometimento a florescer ou a consolidar-se nos seus colaboradores."

Já o sentido revelado por (S6.3) se diferencia ao mencionar um comprometimento total, mas sem satisfação pessoal, o que é preocupante, porque a insatisfação é o fator que desempenha uma das principais causas que levam à saída de um funcionário da organização (Campos e Malik, 2008).

"**Total comprometimento. satisfação não**, mas é a coisa do serviço público, né? É sempre a falta de recurso. É sempre aquela **dificuldade de ter que reinventar, aproveitar, otimizar**. Porque sempre, de modo geral, seja o recurso material, seja o recurso humano, há **sempre essa escassez**." (S6.3)

Uma resposta que se destacou pela emoção e pela expressão psicológica exposta foi:

"Eu era **bem comprometida**, assim. **Mesmo cansada, mesmo exausta, eu fazia questão de ir**. Ao mesmo tempo que eu **gostava do ambiente, eu gostava do trabalho**, eu estava sempre muito cansada. No fim de semana, eu não conseguia fazer nada, só descansar. Não conseguia ficar 100% satisfeita porque tinha esse 'óbvio'."(S14.3)

A fala de (S14.3) condiz com o pensamento de Siqueira *et al.* (2014, p.8), ao afirmar que assim a "satisfação diz respeito ao vínculo com o ambiente de trabalho, envolvimento está associado à identificação com a natureza do trabalho realizado, e comprometimento se refere à ligação afetiva com o empregador." , porque descreve seu comprometimento com o trabalho, apesar do cansaço e da exaustão. A expressão "**mesmo cansada, mesmo exausta**" indica um esforço contínuo e uma dedicação ao trabalho. Sobre essa fala, Blanch *et al.* (2010) afirmam que o bem-estar no trabalho depende de variáveis situacionais e pessoais, influenciando o equilíbrio psicossocial e que falta dessas condições pode gerar problemas como depressão, ansiedade e *burnout*. A analogia na frase "**Não conseguia ficar 100% satisfeita porque tinha esse 'óbvio'**" sugere uma resignação ou aceitação de uma realidade que limita sua plena satisfação, relacionada às condições de trabalho ou à carga emocional envolvida na experiência.

4.1.2.2 - Ambiente de trabalho

Questionados sobre como o **ambiente de trabalho** no campus IV influenciava seu bem-estar, os servidores compartilharam uma variedade de experiências. Desde relatos de um ambiente acolhedor e de apoio até desafios relacionados à gestão e estrutura organizacional, suas percepções refletem diretamente no desempenho e na qualidade de vida no trabalho. Pode-se concluir, que de forma geral, o Campus IV oferece um bom Ambiente de trabalho:

Duas falas que se destacam em relação ao impacto do ambiente de trabalho no seu bem-estar para os participantes servidores no campus IV são:

"**O ambiente de trabalho no Campus IV era o melhor possível**. A equipe é excelente, não tem que falar nada, nada, não tem **nenhum ponto de melhoria**. O ambiente de trabalho em relação a equipamento também, você dispõe de todos os equipamentos possíveis."(S1.4)

"Muito. **Um ambiente de refeição satisfatório**. Depois a gente conseguiu um espaço que já era nosso, ali na copa. Quando eu cheguei era um caos, muitos fios, quedas de energia. Depois quando a gente transferiu de sala, pude customizar a sala, **tive mais liberdade. Isso me deixou mais tranquila**."(S4.4)

Essas falas de (S1.4) e (S4.4) destacam como diferentes aspectos físicos e sociais do ambiente de trabalho podem influenciar positivamente a experiência dos servidores no campus IV. Os aspectos físicos mencionados incluem a disponibilidade de equipamentos adequados, a organização e personalização dos espaços de trabalho, e a presença de um ambiente de refeição satisfatório, contribuindo para um ambiente de trabalho mais funcional, confortável e eficiente, favorecendo a realização de atividades sem obstáculos técnicos.

Os aspectos sociais incluem a qualidade das interações e o suporte da equipe, promovendo um clima de cooperação, respeito e apoio mútuo, além de fortalecer os laços sociais entre os colegas. Esses fatores influenciam na redução do estresse, aumento da satisfação no trabalho e melhoria da saúde mental, refletindo diretamente na motivação, produtividade e bem-estar geral dos servidores no campus IV. Esses sentidos apresentados por S1 e S4 reforçam a afirmativa de Lucas, Merêncio e Ramalho (2022, p.5), onde “o envolvimento do trabalhador no ambiente de trabalho pode ser incrementado através de experiências significativas, que levam a pessoa a sentir bem-estar na função que exerce.”

Apesar do bom ambiente encontrado pela maioria dos servidores, podemos destacar considerações negativas e seu impacto no psicológico de ex-servidores do Campus IV:

"Rapaz, aí, com certeza, **eu vivia, geralmente, mais estressado**. Todos os cursos mandavam demanda. Você tinha a sua demanda. Tinha que fazer a demanda de chefia, porque nenhuma chefia que passou fazia nem nada documental. Também **teve a sobrecarga** da questão dos servidores complicados, né? que eram para estar trabalhando à noite, não iam trabalhar à noite. Você ficava com o seu setor, com o outro setor, e tal. **Ele era estressante por causa do excesso de trabalho.**"(S2.4)

Esta resposta de (S2.4) ilustra como o ambiente de trabalho pode afetar o estado emocional e psicológico dos servidores, destacando o estresse causado por sobrecarga de trabalho e pela falta de suporte organizacional adequado. Nesse sentido, Blanch *et al.* (2010), dizem que:

“a experiência de se sentir bem no trabalho, envolve variáveis situacionais e pessoais que produzem efeitos no bem-estar psicossocial, ou do contrário, transtornos mentais, digestivos, depressão, ansiedade, *burnout*, entre outros.”

E para minimizar esse tipo de situação, Demo *et al.* (2022) destacam em seu trabalho que os gerentes devem priorizar virtudes organizacionais e práticas de Gestão de Pessoas (GP) para criar ambientes de trabalho mais saudáveis.

Nesta outra fala de (S14.4), podemos destacar que o servidor expressa um impacto positivo do ambiente de trabalho no seu bem-estar, usando a metáfora de um "**canto bom**" descrevendo o local de trabalho agradável que influencia positivamente seu estado psicológico e emocional, sentido reforçado por Siqueira e Padovam (2008), que veem o conceito de bem

estar no trabalho como a junção de três componentes: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Esses componentes são essências para a manutenção do trabalho, como afirma, (S14.4) na questão 4:

"O **ambiente de trabalho lá em si era perfeito**. É, influenciava 100%, porque eu já estava cansada. Aí, se fosse num canto ruim de trabalhar, ia ser muito pior. Mas pelo menos é **um canto bom**. E eu fiz vários amigos que eu falo até hoje com o pessoal. Mesmo com pouco tempo, eu consegui desenvolver boas relações lá."(S14.4)

4.1.2.3 - Motivação

Ao serem questionados sobre como mantinham uma **atitude positiva** (motivação) ao longo das dificuldades vividas no Campus IV, os servidores revelaram uma variedade de experiências e sentimentos em relação ao ambiente de trabalho. Suas respostas podem oferecer *insights* e falam sobre suas motivações, os desafios enfrentados e as estratégias adotadas para manter um estado de ânimo favorável diante das adversidades. Entre as respostas fornecidas pelos servidores duas se destacam e sintetizam bem essas falas:

"Para mim, **a dificuldade é construtiva**. Porque você **aprende no desconforto**. Para mim foi positivo isso, assim, né? Eu achei bom. Eu acho até bom, sabe? O desconfortozinho. Porque você está sempre de boa, assim."(S3.7)

"Olha, eu acho porque **eu tenho uma atitude positiva em relação já à vida**. E é isso, você tentar já fazer tudo de maneira pensando que vai dar tudo certo, né? Que vai... Que você vai conseguir o que você quer. É isso. **Isso ajuda você a se manter empolgado**, a você procurar seus objetivos. Motivava, né? Motivava. Isso. Eu disse, poxa, **vou aprender o máximo que eu puder aqui** do departamento."(S11.7)

Essas respostas destacam a perspectiva de enfrentar as dificuldades de maneira construtiva (S3.7), vendo-as como oportunidades de aprendizado e crescimento pessoal, além de manter uma visão positiva e motivadora em relação aos desafios enfrentados no trabalho no Campus IV. Nesse sentido, Silva (2009) afirma que a aprendizagem organizacional começa no nível individual e é influenciada por várias condições contextuais que afetam como as pessoas percebem e interpretam os eventos. (S11.7) alinha-se com a definição de Paschoal (2008, p.8), que diz:

“a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu atuar, expressa e desenvolve seus potenciais e avança no alcance de suas metas de vida caracterizam o Bem-Estar no Trabalho.”

Dentre as experiências fornecidas, uma posição com uma visão e posição diferenciada se destaca e apresenta sentido que difere da maioria:

"O meu principal objetivo era a remoção mesmo. A oportunidade que eu tiver, eu venho para João Pessoa e **vou ser profissional**. Vou cumprir com o meu horário, não vou ficar faltando, não há motivo. **Vou vestir a camisa**. dificuldades? Enfrentava. Ah, a van hoje não vai, tá? Pegava meu carro e ia, voltava. Arrumava um jeito de driblar a dificuldade e comparecer."(S7.7)

Enquanto a maioria das respostas foca em aspectos como aprendizado no desconforto, motivação pessoal, apoio dos colegas, ou separação entre vida profissional e pessoal, a resposta de (S7.7) é sincero em relação a intenção de sair, mas demonstra comprometimento enquanto estava lotado no Campus IV, quando destaca a expressão; “**vestir a camisa**” demonstra dedicação e superação física das dificuldades logísticas, como problemas de transporte, ao invés de uma abordagem emocional ou de aprendizado.

Na fala de (S3.7) se desta uma resposta que expressou emoção e estado psicológico, utilizando uma expressão:

"Para mim, a dificuldade é construtiva. Porque você aprende no desconforto. Para mim foi positivo isso, assim, né? Eu achei bom. Eu acho até bom, sabe? O **desconfortozinho**. Porque você está sempre de boa, assim."(S3.7)

O servidor utiliza a expressão: "**desconfortozinho**", para descrever como encarava as dificuldades no Campus IV. Ele expressa uma visão positiva sobre os desafios, comparando-os a algo que traz crescimento e aprendizado, mesmo que desconfortável. A fala de Pinho, Oliveira e Silva (2020, p. 526) ressalta esse sentido falando que “sabe-se que quanto maior é a motivação de profissionais que atuam em organizações públicas, maior é o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho e menor é a rotatividade ou intenção de rotatividade.”

Assim, esse é o desafio dos gestores de organizações públicas a fim de minimizar a rotatividade -ou a sua intenção- é de promover um ambiente de trabalho que impulse o comprometimento organizacional e desenvolva a satisfação também.

4.1.2.4 - Qualidade das relações

Ao serem questionados sobre a **qualidade das relações** interpessoais no ambiente de trabalho no Campus IV, os servidores compartilharam uma variedade de percepções e sentimentos sobre a qualidade das relações. As falas exploraram diferentes aspectos das interações profissionais, desde a amizade e o apoio mútuo entre colegas até os desafios e conflitos que surgem no cotidiano. Essas narrativas ofereceram um panorama detalhado das dinâmicas interpessoais no Campus IV, revelando tanto os pontos fortes quanto as áreas que necessitam de melhoria.

Aqui, indicamos os trechos mais significativos que refletem e destacam a qualidade positiva das relações no ambiente de trabalho no Campus IV, onde a maioria dos participantes servidores mencionou aspectos de amizade, apoio mútuo e boas interações, principalmente com os pares, servidores:

"Há, isso aí, **não tenho dúvidas que foi a melhor possível**. No Campus IV, eu acho que eu pude trabalhar com a melhor equipe. As equipes de trabalho são muito boas, são excelentes, são pessoas que querem trabalhar, **são pessoas que não deixam você na mão**. O ambiente de trabalho, os colegas de trabalho são excelentes. O pessoal tem um nível de instrução, de qualificação, muito alto, que é, assim, de invejar em outras instituições." (S1.8).

A fala de (S1.8) destaca a importância do apoio e da confiança entre colegas no Campus IV, evidenciando a satisfação com a equipe e o suporte mútuo. A expressão "**não tenho dúvidas que foi a melhor possível**" e "**são pessoas que não deixam você na mão**" reflete grande apreço pela competência e o apoio contínuo dos colegas. Isso está alinhado com Bakker (2011), que aponta que o apoio social, a qualidade da liderança e as boas relações com o gestor são essenciais para o engajamento dos funcionários. Assim, um ambiente de trabalho positivo, com forte apoio social, aumenta a motivação e o bem-estar dos servidores.

"**A gente tinha a nossa panelinha**, ali do corredor. Nossa turminha da manhã e tarde. **Era uma relação única, de companheirismo**. Todo mundo se ajudava. É como se a gente estivesse ali, todo mundo de mãos dadas. Então, as relações de trabalho, **entre os servidores técnicos era muito boa**. Com relação aos professores, ainda tem alguns embates, assim, né, porque os professores."(S4.8).

Já a fala de (S4.8) também destaca a importância do companheirismo e do apoio mútuo entre os servidores, evidenciada pelas expressões "**a gente tinha a nossa panelinha**" e "**uma relação única, de companheirismo**". Essa coesão e colaboração intensa entre os colegas criam um ambiente de trabalho harmonioso e eficaz. Esses aspectos estão alinhados com os estudos de Knight e Eisenkraft (2014), que indicam que a forma como os membros se relacionam em um grupo tem efeitos positivos consistentes no desempenho do trabalho em equipe. Um grupo coeso e colaborativo melhora a eficiência e a satisfação, resultando em um desempenho eficaz e um ambiente organizacional positivo. O companheirismo entre os servidores técnicos contribui para a produtividade e o bem-estar no trabalho.

Embora a maioria dos servidores tenha descrito a qualidade das relações no ambiente de trabalho no Campus IV como positiva, com muitos destacando o companheirismo e a boa integração entre colegas, há opiniões que se destacam como divergente, apontando problemas hierárquicos significativos:

"**Hierarquicamente, existe um problema imenso**. É isso que eu enxergo no Campus IV. Docente é docente, docente é servidor, docente é tudo. Mas **o técnico administrativo é um secretário pessoal, é qualquer outra coisa**. Em relação aos pares? Aos pares, eu acho que existe companheirismo."(S8.8)

Essa fala de (S8.8) destaca uma insatisfação com a hierarquia no Campus IV, onde o servidor percebe uma desvalorização dos técnicos administrativos. A crítica enfatiza a diferença de tratamento e reconhecimento entre os grupos, apontando uma lacuna na equidade de valor e respeito. Em contraste, reconhece que, entre seus pares, existe companheirismo, mostrando que a crítica está mais direcionada à estrutura hierárquica.

Uma possível saída para essa discrepância entre “**servidor e secretário pessoal**” como afirma (S8.8) é o que Oliveira e Rocha (2017) afirmam, que a liderança promove o engajamento dos funcionários, contribuindo para a retenção ao reduzir a intenção de deixar a empresa. Seguem dizendo que, para melhorar o engajamento e a retenção dos funcionários, a gestão de RH deve focar na seleção e capacitação de líderes que se preocupem genuinamente com a qualidade das relações com seus subordinados (Oliveira e Rocha, 2017). Contudo, nas IFES essa questão parecer predominar na cultura organizacional e, por isso, afeta as relações entre os servidores de uma mesma IES.

Dentre as questões que abordaram a qualidade das relações no ambiente de trabalho no Campus IV, uma se destacou por sua expressão emocional e uso de analogia para descrever a falta de “**humanização**” e a complexidade das relações hierárquicas:

"Em sua grande maioria, são tranquilas as relações no ambiente de trabalho, apesar de existir **péssimos exemplos vindos de alguns componentes do grupo de direção**. Sempre foram boas as relações com os superiores diretos, mas falta a humanização que vejo aqui no Campus I. Então apesar de ter conseguido manter um relacionamento minimamente respeitoso e tolerável com a chefia, **acho que precisam ter uma visão mais humana de quem trabalha para eles**. Quanto aos pares, me relacionei com poucos pois alguns eram muito complicados em sua conduta."(S2.8)

A experiência de (S2.8) aponta um ambiente de trabalho geralmente tranquilo, mas critica a falta de humanização dos superiores, comparando negativamente com o campus I. Há uma necessidade destacada de uma abordagem mais empática por parte da liderança, além de menciona dificuldades em se relacionar com alguns colegas devido à conduta complicada, por falta de empenho, ressaltando a importância de um ambiente não apenas respeitoso, mas também compreensivo. Assim, como o pensamento de Aarons *et al.* (2021) discutido na seção teórica desse trabalho, em que defendem a importância da gestão do relacionamento, onde líderes devem influenciar positivamente o local de trabalho e a dinâmica interpessoal, para alcançar mais paridade na qualidade das relações um a um, prevenindo a rotatividade.

4.1.2.5 - Dinâmica entre líderes e liderados

Ao serem questionados sobre a **dinâmica entre líderes e liderados** no Campus IV e seu impacto nos resultados individuais, os servidores revelaram uma diversidade de percepções e sentimentos em relação à sua experiência no trabalho. Dos sentidos que emergiram destacam-se dois:

"A minha equipe, eu **sempre dei acesso** a tudo para eles. Para vir me **conversar**, para vir me **perguntar**. Para se tiver uma ideia a trazer. Para se tiver uma **solução** a trazer. Sempre eu achei interessante **delegar e dar autonomia a todos**. Poder levar uma problemática. **Trocar uma ideia**. Receber uma solução."(S6.9)

"Foi **uma relação muito boa muito tranquila de aprendizagem**. Ele era uma **pessoa muito paciente**, estava sempre à disposição pra tirar dúvidas, pra ensinar se ele também não soubesse, **construir uma solução junto comigo**. Com relação a direção de centro também foi uma relação muito bacana. Eles sempre se mostraram pessoas realmente solícitos pra conversar, pra tirar dúvidas e pra orientar."(S10.9)

Essas falas de (S6.9) e (S10.9) refletem uma visão positiva sobre a relação entre líderes e liderados no Campus, enfatizando o diálogo aberto, a autonomia concedida aos colaboradores e o suporte recebido para o desenvolvimento de soluções e aprendizado. Dessa forma, a pesquisa de Oliveira e Rocha (2017) revelou que tanto as práticas de RH quanto a qualidade da relação líder-liderado influenciam o engajamento dos empregados, destacando a importância de as organizações investirem nessas áreas. E Dutra (2002), afirma que as organizações ganham diferenciais competitivos ao desenvolver as competências dos funcionários, agregando valor quando estes aplicam novas habilidades no trabalho. A empresa transfere conhecimento para os funcionários, que, por sua vez, retornam o aprendizado adquirido.

Mas, no contexto dessa questão da avaliação das relações entre líderes e liderados, diferentes perspectivas emergem. Enquanto muitos destacam o respeito e a troca de informações, um apresenta uma opinião divergente:

"**Há uma relação de respeito, mas não de cumplicidade**. São duas coisas diferentes, né? Mas não há uma cumplicidade, porque no menor **conflito** entre a proteção do subordinado e desagradar um par, né? No caso do professor, **o subordinado é preterido. Mesmo estando, certo**. É deficiente, precisa melhorar. **A impessoalidade tem que ser para todos**."(S2.9)

O participante entrevistado (S2.9) destaca que, embora exista respeito, a falta de cumplicidade prejudica a relação entre líderes e liderados. Essa ausência de envolvimento colaborativo pode dificultar a resolução de conflitos e a promoção de um ambiente de trabalho produtivo. Retrata, também, o sentido já indicado na seção anterior sobre a diferença de tratamento entre “professor e subordinado” ao afirmar que “**é preterido, mesmo estando certo**”. Esse sentido tem origem na diferença de tratamento que os docentes usufruem em relação aos técnicos administrativos e está sendo indicado como uma lacuna de convivência no ambiente de trabalho.

Sua visão sugere a necessidade de líderes que se envolvam mais com seus subordinados para melhorar os resultados individuais e coletivos. Nesse sentido, Bianchi, Quishida e Foroni (2017)

destacam que as organizações enfrentam dificuldades em estabelecer clareza nas políticas e práticas de Gestão de Pessoas devido às relações de poder que constantemente influenciam sua implementação.

Dentro dos sentidos sobre a relação entre líderes e liderados no Campus IV, algumas falas se destacam pela expressão emocional e o uso de analogias:

"Era essa questão de rigidez, de horário, que não foi muito legal. O clima não era tão bom... Eu fiquei dois meses sem receber. **Aí ficou um clima estranho.** Eu vi o pessoal não querendo muito resolver. **Com a chefia, essa questão de horário rígido.** Você não podia, às vezes, sair para beber uma água." (S3.9)

O entrevistado (S3.9) utiliza a metáfora do "**clima**" para ilustrar a tensão e desconforto no ambiente de trabalho. A expressão "**clima estranho**" transmite um estado psicológico de insatisfação e desconforto exacerbado por problemas financeiros e a rigidez da chefia. Essa resposta, marcada por uma narrativa emocional, evidencia a importância do suporte organizacional e um ambiente de trabalho mais flexível e compreensivo. Na concepção de Souza, Andrade e Matos (2019),

as variáveis internas são muitas, entre elas estão a política salarial da organização, a política de benefícios, o desenho de cargos, o relacionamento humano e a cultura e clima organizacional da empresa, que afeta a percepção do servidor.

Conclui-se que a insatisfação de (S3.9) ressalta a necessidade de políticas organizacionais que priorizem o bem-estar dos servidores, promovendo um ambiente de trabalho mais positivo e compreensivo, capaz de minimizar tensões e aumentar a satisfação e produtividade no trabalho.

4.1.3 – Fatores estruturais e de suporte organizacional

Questões **estruturais e de suporte organizacional** têm um impacto crucial no bem-estar, na satisfação e no desenvolvimento profissional dos servidores em seus locais de trabalho, influenciando de decisões como a busca por transferência para ambientes mais bem estruturados. Essas questões abrangem o envolvimento com a natureza do trabalho, percepção dos valores organizacionais, eficiência da comunicação, políticas de flexibilidade e bem-estar, além de satisfação com salário, promoções e suporte dos gestores. Esses elementos destacam a necessidade de abordagens integradas para melhorar o ambiente de trabalho e reter talentos no Campus IV da UFPB.

4.1.3.1 - Envolvimento com a natureza do trabalho

Ao serem questionados sobre como descreveriam seu **envolvimento com a natureza do trabalho** realizado no Campus IV, os participantes servidores expressaram uma variedade de percepções e suas narrativas revelaram diferentes níveis de satisfação e engajamento, refletindo a complexidade das experiências individuais. Alguns mencionaram desafios relacionados à subutilização de habilidades e à falta de reconhecimento, enquanto outros destacaram o entusiasmo por novas oportunidades e a possibilidade de crescimento profissional, oferecendo uma visão abrangente das dinâmicas no ambiente de trabalho no Campus IV.

As falas indicadas a seguir destacam o envolvimento positivo com a natureza do trabalho, com menções à dedicação, satisfação e uma boa dinâmica nas atividades desempenhadas:

"Eu gostava muito do meu trabalho... Eu senti que eu estava realmente **envolvida no setor...** o departamento era realmente um lugar que eu **gostava de trabalhar**. Eu **tinha professores que me valorizavam, colegas que me valorizavam...**" (S4.2)

"Eu gostava muito do trabalho, da função que eu exercia... **foi um trabalho fácil de desenvolver, prazeroso** de desenvolver também, eu gostava muito das atividades que eu desempenhava." (S10.2)

As falas dos participantes (S4.2) e (S10.2) revelam um panorama majoritariamente positivo destacando a importância de se sentir valorizado por colegas e superiores. Eles destacaram que a identificação com o trabalho e a busca pela excelência criaram um ambiente

motivador e agradável, com experiências geralmente positivas, apesar de alguns desafios. Esse envolvimento e prazer, foi discutido na seção de referencial teórico em que Siqueira *et al.* (2014) dizem que a satisfação diz respeito ao vínculo com o ambiente de trabalho, o envolvimento está associado à identificação com a natureza do trabalho realizado e o comprometimento à ligação afetiva com o empregador.

Apesar do alto nível de identificação e comprometimento da maioria, alguns servidores relataram subutilização e falta de desafios, causando frustração. Uma opinião divergente destacou uma experiência diferente:

"Então, eram coisas que não exigiam conhecimento e acabava deixando a pessoa chateada mesmo, pelo **fato de ser subutilizado**. Onde eu estava, eu era subutilizado. **Tinha dias, semanas, que eu não fazia nada por não ter demanda**. Isso também acaba prejudicando, não traz aquela dinâmica."(S8.2)

Essa fala de (S8.2) revela insatisfação com a falta de desafios e subutilização de habilidades, contrastando com os relatos positivos. Destaca um problema de alocação de tarefas e sub aproveitamento do potencial, afetando negativamente a motivação e a percepção do trabalho. Nos estudos de Filho (2018), observa-se que os servidores esperavam atividades complexas e diversificadas, bem como a possibilidade de atuar e participar diretamente na execução de políticas públicas de educação. Portanto, a subutilização e a falta de desafios indicam a necessidade de uma reavaliação na alocação de tarefas, buscando alinhar as demandas do trabalho com as habilidades e expectativas dos servidores. Isso é crucial para melhorar o engajamento, a satisfação e, por consequência, a retenção dos funcionários.

Uma outra passagem que se destacou por expressar envolvimento emocional, utilizar comparações e valorização das relações no ambiente de trabalho é:

"Eu estava fazendo o processo de uma professora e **eu não sabia nem para onde ir**. No final, a gente **vai aprendendo. Não foi um negócio, assim, tranquilo**". (S11.2)

O participante (S11.2) compara o início confuso de um processo com o aprendizado gradual, usando "**eu não sabia nem para onde ir**" para expressar ansiedade e "**no final, a gente vai aprendendo**" para sugerir adaptação. "**Não foi um negócio, assim, tranquilo**" destaca os desafios, sublinhando a transformação emocional de insegurança para competência ao superar dificuldades. Nesse sentido, reflete a importância de estratégias mencionadas por Ramos *et al.* (2021), onde estratégias como integração, treinamento e flexibilidade nas atividades não apenas reduzem a rotatividade, mas também aumentam a satisfação dos funcionários e fortalece a confiança entre os colaboradores e seus líderes.

O relato do participante destaca a evolução emocional de ansiedade para competência ao superar desafios no ambiente de trabalho. Esse processo reflete como estratégias de integração, treinamento e flexibilidade nas atividades podem reduzir a rotatividade e aumentar a satisfação, fornecendo o suporte necessário para que os colaboradores se sintam mais confiantes e capazes, fortalecendo a confiança entre eles e seus líderes.

4.1.3.2 – Valores e cultura organizacional

Ao serem questionados sobre como os **valores organizacionais e a cultura do Campus IV** promoveu o bem-estar dos servidores, emergiram sentidos variados e surgiram perspectivas diversas que ilustram a importância da cultura institucional no ambiente de trabalho no Campus IV.

O primeiro compartilhou sua visão sobre a cultura do Campus, enfatizando a proximidade e interação entre os membros da comunidade acadêmica:

“É um ambiente que é bem integrado, tem um Campus pequeno e você conhece todo mundo, você **interage com todo mundo, você tem essa proximidade**, você tem essa história do calor humano maior aí no Campus. Eu acho que é um dos pontos fortes do Campus.” (S5.5)

Esse outro também destacou a cultura de apoio e colaboração como promotor do bem-estar:

“Olha, a cultura promoveu o bem-estar porque é uma cultura de integração, entendeu? **Todo mundo muito receptivo**. Então, quando eu procurava, **eu sempre conseguia ajuda**. Então, é uma cultura de acolhimento boa. Eu gostei que é um Campus que procura valorizar.”(S11.5)

As declarações de (S5.5) e (S11.5) mostram que os entrevistados percebem a cultura organizacional como crucial para o bem-estar, destacando integração, calor humano e suporte. Sentido condizente com as palavras de Zawadzki *et al.* (2022, p.5), ao afirmar que “os valores organizacionais se referem à forma como um indivíduo percebe os valores refletidos no ambiente laboral.” Isso enfatiza a importância de valores compartilhados e práticas que promovem pertencimento e colaboração no ambiente de trabalho.

Em contraste, há argumentos de que os valores e cultura do Campus IV têm um impacto limitado no bem-estar dos servidores, sendo que percepções positivas podem ser mais influenciadas por fatores externos como condições econômicas e pessoais do que pela cultura institucional.

"A cultura de abarcar os seus servidores foi bem útil pra mim de **me defender** aí, **quando determinadas ordens vieram na canetada**. Então, **tem uma cultura**, né, de aproximação do **subordinado e da chefia**, né?" (S2.5)

"**A transformação que está havendo da cultura organizacional está deixando de ser um serviço ao povo**, pra uma empresa privada, chão de fábrica é o que estão fazendo. **Antes tinha uma cultura legal**, de colaboração, de primeiro falar, antes de bater, tudo isso está sendo invertido."(S2.5)

Essas declarações contrastam com a maioria das percepções anteriores. A fala de (S2.5) "**me defender**" se refere a uma proteção pela chefia imediata em detrimento a ações de instância superior. E na segunda fala o mesmo participante critica uma mudança na cultura institucional percebida como prejudicial ao ambiente, "**Antes tinha uma cultura legal**", anteriormente mais colaborativo e aberto ao diálogo. A divergência mostra o que dizem Siqueira e Padovan (2008, p. 202):

"para acessar o bem estar subjetivo, é necessário considerar que cada pessoa avalia sua própria vida aplicando concepções subjetivas e, nesse processo, apoia-se em suas próprias expectativas, valores, emoções e experiências prévias."

Essa divergência destaca como as percepções individuais sobre a cultura organizacional são complexas e influenciadas por experiências e perspectivas distintas.

Já a fala do participante (S9.5), é uma fala significativa e expressiva para entender o impacto na percepção do participante em uma situação que afetou negativamente:

"É, assim, eu acho que não influenciava diretamente. **O ambiente organizacional do Campus IV é muito bom**. eu só consegui seguir o fluxo. Assim, eu não sei se influencia diretamente no meu bem-estar. Tipo, eu **recebi uma função extra de surpresa**. Ninguém me perguntou se eu queria, se eu podia assumir. E aí, isso me **impactou negativamente**." (S9.5)

O participante (S9.5) considera o ambiente do Campus IV bom, mas não vê impacto direto no seu bem-estar. A insatisfação surgiu ao receber uma função extra sem consulta, destacando a necessidade de melhor comunicação e consideração das opiniões preferências dos servidores, onde a troca entre servidores e líderes devem complementar uma cultura organizacional positiva. Nesse sentido, Bianchi, Quishida e Foroni (2017, p. 49) afirmam que "outras variáveis, como processos, cultura e aspectos organizacionais aparecem, colocando a relação de liderança dependente dos indivíduos e das organizações."

Essa situação ilustra como a falta de comunicação e a imposição de tarefas sem consulta podem gerar insatisfação, mesmo em um ambiente organizacional considerado bom. A teoria dos autores citados destaca que a eficácia da liderança está intrinsecamente ligada à interação entre os indivíduos e seus líderes dentro da cultura organizacional. Portanto, é essencial que os processos e a cultura da organização promovam um diálogo aberto e consideração pelas opiniões dos servidores para manter um ambiente de trabalho satisfatório e produtivo.

4.1.3.3 - Políticas de flexibilidade, licenças e bem-estar

Ao serem questionados sobre como as **políticas de flexibilidade de horário, licenças remuneradas e programas de bem-estar físico e mental os apoiavam**, surgiram percepções variadas. As experiências no trabalho no Campus IV revelaram diferentes perspectivas sobre o impacto dessas políticas no bem-estar e na eficácia no ambiente de trabalho. Algumas respostas destacaram o impacto positivo dessas políticas, enquanto outras relataram uma ausência significativa de apoio e flexibilidade:

"Flexibilidade de horário não tem, não tinha. Isso dificulta, isso dificulta muito, porque se tivesse flexibilidade de horário, se a gente pudesse fazer, porque se a gente fosse pra remoto talvez o Campus não tivesse tanta rotatividade. **Programas de bem-estar físico e mental eu também desconheço.**"(S11.6)

"Às vezes o pessoal não queria deixar a gente sair 10 minutos, 5 minutos antes. Pra poder chegar em casa, pra evitar acidentes. **Eu achei muito inflexível.** Era muito rígido essa questão do horário. Era horrível isso aí. O clima era chato por isso."(S3.6)

As falas de (S11.6) e (S3.6) refletem a opinião majoritária dos servidores sobre a falta de flexibilidade de horário e ausência de programas de bem-estar físico e mental. Sobre flexibilidade, Sousa (2022, p. 130) afirma que “a flexibilidade de horário pode conferir maior autonomia e liberdade ao trabalhador, aumentando o nível de satisfação no trabalho.” E sobre programas de bem-estar físico e mental Lucas, Merêncio e Ramalho (2022, p. 1), dizem que “a implementação de um programa de saúde mental e bem-estar no trabalho, tem impacto na prevenção de problemas de saúde e também na aquisição de hábitos de vida saudáveis, com impacto positivo no trabalhador e na organização.”

Muitos expressaram frustração com a rigidez das políticas de horário e a falta de apoio psicológico, indicando a necessidade de melhorias nessas áreas para um ambiente de trabalho mais saudável e acolhedor. No entanto, uma opinião divergente emergiu, apresentando uma visão mais positiva e diferente da concepção da maioria:

“Não existe um banco de horas, mas existem horas positivas. E isso é particularmente muito interessante e muito importante pra que haja uma certa flexibilidade. Em alguns momentos, ele vai **precisar ter uma flexibilidade de horário melhor para poder dar vazão a um ou outro necessidade.**” (S1.6)

Essa fala de (S1.6) apesar de apresentar uma visão mais positiva se refere as “**horas positivas**” ou “**horas extras**”, que são combinadas com cada chefia direta e utilizadas em momentos de certa emergência pessoa. Mas que não é uma política institucional do Campus e nem da UFPB.

Entre os sentidos que emergiram desse bloco de relatos, uma resposta se destacou pelo uso de emoção, proporcionando um sentido significativo e profundo à experiência relatada:

“Zero, não tinha flexibilidade. fazia hora extra, né? E, aí, acabava saindo um pouco mais cedo. foi bem tranquilo, assim. **A chefia imediata,** que eu falo, o coordenador de curso. combinei com ele, **ele disse ok.** Para ver a possibilidade de **eu ficar indo dia sim, dia não. Mas na instância superior, me foi negada essa flexibilidade.”** (S9.6)

O participante (S9.6) reforça nessa fala a insatisfação com a falta de flexibilidade no trabalho, mencionando acordos informais com a chefia imediata para compensar horas extras com saídas antecipadas. No entanto, essa flexibilidade foi negada pela instância superior, até por ser uma ação irregular, refletindo um ambiente de trabalho rígido e com políticas limitadas. Em relação a flexibilização, Kugelmass (1996) ressaltou que a flexibilidade é a única estratégia para lidar com a falta de mão de obra e, com a mudança no perfil demográfico dos trabalhadores, conservando recursos e melhorando a produtividade. Sennet (1999) comenta que com a reestruturação da organização do trabalho, existe uma disparidade entre flexibilizar o trabalho e planejar a família, visto que o trabalhador está sujeito a todo tipo de incertezas e mudanças.

4.1.3.4 – Comunicação

Ao falarem como era a **comunicação** no dia a dia no Campus IV e como isso influenciava o seu ambiente de trabalho, as respostas revelaram percepções e sentimentos sobre suas experiências, destacando tanto aspectos positivos quanto desafios enfrentados na comunicação interna do Campus IV. Duas falas que exemplificam a percepção da maioria são:

"Era muito acessível. A comunicação **sempre se deu de forma muito respeitosa, de forma muito amistosa, harmoniosa também.** A comunicação acontecia de forma **fluida** também, sem maiores engargalos, **sem maiores gargalos."** (S1.10)

"Comunicação aberta... E quase que 90% das suas conversas giram em torno de procurar a solução. **Eu avaliaria como positivo uma comunicação direta, aberta e eficaz.** Eficaz na medida quando eu conseguia resolver as coisas." (S6.10)

As falas destacam a comunicação positiva no ambiente de trabalho. (S1.10) enfatiza a acessibilidade, respeito, amizade e fluidez na comunicação. Já (S6.10), valoriza a comunicação aberta e direta, focada na busca de soluções, avaliando-a como positiva e eficaz

na resolução de problemas. Como visto antes (RT p.25), Vries, Pieper e Oostenveld (2010) dizem que líderes carismáticos focados em pessoas têm melhor repertório de comunicação do que os focados em tarefas, trazendo melhores resultados, valorizando funcionários e promovendo um ambiente inclusivo e mais participativo.

Ambas as falas sugerem que a comunicação eficaz contribui para um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo. Embora a maioria dos servidores tenha descrito a comunicação no Campus IV como eficiente e acessível, houve quem expressasse uma opinião diferente, destacando falhas significativas na comunicação:

"Entre chefes imediatas e os pares, existia uma comunicação legal. Mas quando se passava para a esfera superior, às vezes nem existia comunicação. Porque várias vezes eu **precisei conversar com a direção, não fui ouvido.**" (S8.10)

O participante (S8.10) destaca uma comunicação eficaz entre chefes imediatos e colegas, contrastando com a falta de comunicação efetiva e ausência de resposta ao tentar se comunicar com a direção. Isso evidencia uma lacuna na comunicação vertical da organização, prejudicando a transparência e a consideração das necessidades dos funcionários pela administração superior. A vista disso, Pinho, Silva e Oliveira (2022) concluem que

diante das restrições econômicas e financeiras, os gestores públicos devem focar em aspectos atitudinais positivos dos servidores, promovendo motivação psicológica, que pode ser feito incentivando a comunicação, relações interpessoais, reconhecimento, participação na tomada de decisões, autonomia, e oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal.

Um trecho que se destacou pelo uso de metáforas e expressões que revelam o estado emocional e psicológico do entrevistado foi:

"Aí era boa a comunicação, mas até certo ponto **às vezes extrapolava**. Acabava que era uma coisa que tinha uma relevância grande para a demanda que fosse ser atendida. E esse retardo poderia prejudicar. Talvez aumentou um pouco a carga, já que é uma **dinâmica que exigia bastante** e ainda se cobrou um pouco mais. **Aí fica difícil** você fazer tudo ao mesmo tempo. Algo vai ter que ser priorizado diante da demanda em específico." (S5.10)

A fala do entrevistado utiliza metáforas e analogias, como "**extrapolava**" e "**a dinâmica que exigia bastante**," para transmitir a complexidade e pressão. A expressão "**aí fica difícil você fazer tudo ao mesmo tempo**" reflete o estado psicológico, de sobrecarga e a dificuldade em equilibrar as demandas. Concordando com isso, Lucas, Merêncio e Ramalho (2022) afirmam que um estudo identificou que a percepção de excesso de trabalho, incluindo carga de trabalho, intensidade e horas acumuladas, tem efeitos significativos sobre o estado de saúde dos trabalhadores. Em contrapartida, relações de trabalho positivas demonstraram ser protetoras da saúde mental. Isso destaca a necessidade de um processo de comunicação eficaz entre servidor e chefe, para promover um ambiente de trabalho mais saudável e equilibrado.

4.1.3.5 – Relações e condições de trabalho

Ao serem estimulados a falar sobre como avaliam sua **satisfação em relação à chefia, colegas, salário, promoções e tarefas**, as narrativas revelaram uma grande variedade de experiências individuais dentro do ambiente de trabalho no Campus. Destacam-se duas que exemplificam bem a situação geral.

O participante (S1.12) expressa sua satisfação em trabalhar no CCAE por encontrar paz e significado no trabalho, mas ressalta a falta de oportunidades de crescimento gerencial:

"A minha satisfação pessoal em trabalhar no CCAE foi trabalhar em um local que eu tivesse paz, que o meu trabalho significasse alguma coisa, que tivesse significado, entendeu? um dos pontos que o CCAE precisaria rever, não havia como oportunidade de ter crescimento aí em termos gerenciais." (S1.12)

O participante (S4.12) relata sentir-se desvalorizada em algumas gestões e destaca baixos salários e a falta de função gratificada como um ponto de insatisfação:

"Nas três chefias, durante a pandemia, não me senti muito valorizada. Com relação ao colega, é um colega muito bom. Com relação a salário, promoção e tarefas? insatisfação de todos nós especificamente no Campus IV, função gratificada são poucas." (S4.12)

As falas destacam a importância do ambiente de trabalho e do reconhecimento pessoal para a satisfação dos servidores no Campus IV. Nas palavras de Fogaça *et al.* (2020, p. 20), “quando o indivíduo percebe que a avaliação de desempenho foi justa, sua percepção perante a equipe é de que as práticas de gestão de desempenho são positivas.” Apesar das boas relações com chefias imediatas e colegas, preocupações com falta de oportunidades claras de promoção, salários defasados e gestões percebidas como desvalorizadoras surgem como áreas críticas para melhoria. Nesse sentido, para aumentar a satisfação, Pinho *et al.* (2022) destacam que práticas como envolvimento, condições de trabalho, remuneração e reconhecimento são essenciais para o compromisso organizacional, melhorando relações e oferecendo desenvolvimento pessoal e profissional, com incentivos adequados.

Um entrevistado apresenta uma perspectiva singular sobre a satisfação no trabalho, enfocando aspectos positivos como relacionamentos interpessoais e ambiente colaborativo:

"Eu avalio como ótima, foi realmente um relacionamento muito bacana. Fazia a gente se distrair dessa parte mais desgastante do trabalho que envolvia essa questão de deslocamento, estar longe de casa. Você saber que você ia estar trabalhando junto com pessoas bacanas, pessoas respeitadas, que tiravam dúvidas que eram efetivamente seus colegas de trabalho." (S10.12)

A declaração de (S10.12) ressalta a excelência do relacionamento interpessoal no trabalho, destacando-o como uma distração positiva das dificuldades associadas ao deslocamento e à distância de casa. Ela enfatiza a valorização de colegas amigáveis e respeitosos, que não apenas colaboram no trabalho, mas também contribuem para um ambiente de trabalho satisfatório e reconfortante. Nessa linha, Lucas, Merêncio e Ramalho (2022) afirmam que bons níveis de saúde mental e bem-estar melhoram o desempenho, reduzem a rotatividade e promovem relações interpessoais mais respeitadas e adequadas entre colegas e superiores.

Um outro participante compartilha reflexões sobre os aspectos complexos e emocionais de ser servidor público federal, destacando que o trabalho vai além da remuneração recebida:

"O pessoal pensa que é só a renda, tem todo um custo para ser servidor federal. Não significa que os gastos para ele que está se exercendo sejam tão pequenos. Você é servidor federal, mas paga para ser. Porque você sai do conforto da sua família. Abrir mão de uma família. Deixa a família lá." (S5.12)

O participante (S5.12) faz uma observação perspicaz sobre a profissão, enfatizando que ser servidor federal envolve não apenas receber um salário, mas também enfrentar custos pessoais significativos, como estar longe da família e lidar com desafios emocionais e financeiros. Nesse sentido, Moynihan e Landuyt (2008) sugerem que algumas características individuais indicam que um funcionário atingiu determinado ponto de sua vida em que preocupações familiares são mais importantes do que buscar novas oportunidades de trabalho.

Essa perspectiva revela a dualidade entre os benefícios profissionais e os sacrifícios pessoais associados à carreira pública, proporcionando uma visão crítica e consciente sobre essa realidade.

4.1.3.6 – Suporte organizacional

Os servidores avaliaram, também, o **suporte organizacional** no Campus IV da UFPB em relação a recursos, treinamento, salário, orientação e assistência para enfrentar desafios no trabalho e na vida pessoal. Explorou-se as percepções e experiências variadas dos servidores em relação às políticas de suporte oferecidas pela instituição. Algumas opiniões que se destacaram e que refletem a maioria:

"Isso aí foi muito bom também. Não tenho como reclamar nada sobre isso. Todo o apoio, o recurso, tudo. material, treinamento foi tudo muito bom mesmo." (S3.13)

"Eu avalio como boa, assim, **como satisfatória porque eu percebi que é um Campus muito organizado em termos de estrutura física nessa parte de recursos e treinamento** também sempre existia disponibilidade. Como era um corpo administrativo muito solícito. Eu posso julgar assim como algo satisfatório." (S10.13)

As falas de (S3.13) e (S10.13) destacam aspectos positivos relacionados ao suporte e recursos disponibilizados no Campus IV, como materiais e treinamentos organizados e acessíveis. Ambos os entrevistados expressam satisfação com o ambiente estruturado e um corpo administrativo solícito. No entanto, é importante notar que há desafios percebidos na assistência para questões pessoais, sugerindo áreas de melhoria a serem identificadas para melhorar o suporte integral aos servidores, como identificou Nogueira e Oliveira (2022), que é inegável a contribuição do suporte organizacional para os resultados individuais e organizacionais, porém aspectos individuais também devem ser contabilizados para o alcance das metas organizacionais.

Dentre as opiniões coletadas sobre o suporte organizacional no Campus IV da UFPB, uma fala divergente se destaca:

"Com relação ao equipamento, é muito precário. Os computadores... obsoletos. Não tem condição. Quanto a curso de aperfeiçoamento, você faz aquele curso de introdução ao serviço público, depois... **É, não tem um aperfeiçoamento bem feito. Aí quando tem troca de servidor, é um caos. Na vida pessoal zero.** Na vida pessoal aí. Aí não existe suporte pra esse tipo de coisa." (S2.13)

A fala de (S2.13) ressalta a falta de equipamentos adequados, treinamento insuficiente, que ocasionam sérios problemas quando há entrada de novos servidores e ausência de suporte para questões pessoais, revelando desafios significativos percebidos no ambiente de trabalho e na vida pessoal dos servidores. Nesse sentido, Pantaleão e Veiga (2023, p. 6) reforça que "são condições essenciais do ambiente físico de trabalho (tais como luminosidade, espaço, equipamentos), necessárias para que o indivíduo possa se concentrar na realização de suas atividades e produzir ideias novas."

Essa perspectiva evidencia áreas críticas que necessitam de melhorias para oferecer um ambiente de trabalho mais eficiente e suportável. Uma outra fala sobre a percepção do suporte organizacional no Campus IV da UFPB se destaca:

"No Capus IV, **tinha equipamentos muito ultrapassados, que atrapalhavam muito o nosso trabalho.** E assim, era muito desanimador com relação a isso. Aí eu sentia que eram muito escassos os nossos recursos com relação ao suporte para o trabalho. **Treinamento a gente tinha pouquíssimos e a maioria deles eram online mesmo pela Progep.** Não era no Campus IV. Com relação a orientações, as vezes era um pouco confuso. **Era muito centralizador, muita coisa se resolvia com uma pessoa só.**" (S4.13)

A fala de (S4.13) expressa o desânimo e a frustração em relação à falta de recursos adequados e treinamento presencial no Campus IV. A metáfora implícita de "**equipamentos muito ultrapassados**" revela não apenas uma crítica à infraestrutura, mas também um estado emocional negativo associado à experiência de trabalho. Kim (2012) afirma que programas de capacitação reduzem a intenção de rotatividade e oportunidades de treinamento são fundamentais para a satisfação no trabalho, pois aumentam o êxito na conclusão de tarefas, reduzindo, assim, o estresse laboral.

Isso enfatiza a importância de melhorias na infraestrutura e na distribuição de responsabilidades para promover um ambiente de trabalho mais eficiente e satisfatório.

4.1.4 – Diversidade

A percepção de diversidade no Campus IV e seus benefícios na promoção de relações respeitadas e colaborativas na instituição, também emergiu a partir da análise de dados, em que os servidores revelaram suas percepções e sentimentos em relação à sua experiência no trabalho. Silva *et al.* (2020) destacam que corporações que promovem a capacitação e inclusão da diversidade obtêm maior produtividade, impulsionada pela colaboração, sinergia e flexibilidade das equipes.

Das respostas para a questão, destacam-se duas opiniões predominantes:

"Havia uma preocupação muito forte com relação à acessibilidade. Colocaram pra funcionar uma plataforma elevatória. **Não havia nenhum tipo de preconceito.** Muito pelo contrário, **havia sim uma sensação de inclusão** porque o CCAE é formado por multi-etnias." (S1.14)

"É um Campus bem diversificado quanto à questão de gênero, de raça é bem variado aí o Campus em si, tanto de alunos. **Tem uma tolerância sadia,** trata de maneira saudável toda aquela comunidade. [...] **Dá segurança até para o pessoal sentir mais vontade para ser quem de fato é.**" (S5.14)

Esses trechos destacam a importância da acessibilidade e da diversidade étnica e cultural no Campus como fatores fundamentais na promoção de um ambiente de trabalho inclusivo e colaborativo. A diversidade presente no Campus é percebida como um elemento que fomenta a tolerância e o respeito, contribuindo para um ambiente de trabalho mais seguro e acolhedor.

Apesar das percepções majoritariamente positivas sobre a diversidade no Campus IV, algumas opiniões divergiram sobre o impacto das iniciativas de inclusão na promoção de relações colaborativas:

"Devido à grande confusão entre **inclusão, diversidade e militantismo, foi complicado.** Para mim, eu nunca participei muito, sempre fui muito isolado. Para evitar conflitos, é sempre melhor se ausentar." (S2.14)

Esta fala revela uma visão crítica sobre a diversidade no Campus, destacando a percepção de que a mistura entre inclusão, diversidade e militância gerou confusão e complicações. O isolamento e a estratégia de evitar conflitos refletem uma dificuldade em integrar-se plenamente no ambiente diverso, contrastando com a visão positiva da maioria. Isso sugere que algumas iniciativas de diversidade podem ser vistas como desafiadoras ou divisórias, indicando a necessidade de abordagens mais claras e inclusivas.

Entre outras avaliações gerais positivas sobre a diversidade no Campus IV, alguns relatos destacam a importância e o impacto emocional de iniciativas específicas:

“Aqui em Mamanguape, um dos únicos momentos que a gente teve pra falar sobre diversidade foi num evento de cinema, tivemos dois filmes. Isso é muito positivo. É uma marca do Campus.” (S4.14)

"A questão com a comunidade indígena por ser um Campus que está próximo de comunidades indígenas a gente vê uma presença, principalmente de Rio Tinto. Uma presença muito massiva.” (S10.14)

Ambos os trechos utilizam a metáfora para destacar a importância da diversidade no Campus. O termo "**presença massiva**" para a comunidade indígena e "**marca do Campus**" para o evento de cinema ressaltam o impacto significativo desses elementos na formação do ambiente acadêmico. A expressão reflete uma valorização da influência indígena e dos momentos dedicados à diversidade, sugerindo que, mesmo quando esporádicos esses aspectos têm um efeito duradouro e positivo nas relações respeitadas e colaborativas dentro da instituição.

4.1.5 - Considerações, propostas, reflexões e sugestões

Estimulados a falar sobre suas experiências algumas medidas estratégicas emergiram que podem reduzir a rotatividade e seus efeitos no Campus IV, assim, os servidores fizeram uma série de considerações, propostas e sugestões sobre ações ou medidas de gestão que poderiam reduzir a rotatividade.

Quando 11: Medidas que podem reduzir a rotatividade na percepção dos servidores

PARTICIPANTE	DESTAQUE	PROPOSTAS
S1.14	"O teletrabalho seria uma solução que iria suprir, digamos assim, 60% a 70% do problema da rotatividade."	Teletrabalho poderia resolver 60% a 70% do problema da rotatividade.
S2.14	"Flexibilização de horário, redução de horário. Esse é um Campus que não funciona como os outros. Acho que um atrativo seria às 6 horas de trabalho."	Flexibilização e redução de horário para 6 horas de trabalho.
S3.14	"Flexibilização de horário, né? Flexibilização de pensamento também das chefias, de entender o seu caso, flexibilização de horário, de entender um pouco mais o servidor."	Flexibilização de horário e compreensão das chefias.

S4.14	"Eu acredito que o maior problema do Campus IV é o quadro de servidores reduzidos. Só com mais códigos de vaga, só com mais servidores no Campus IV e que a gente poderia pensar em como valorizar o servidor para que ele permaneça no Campus."	Mais servidores e códigos de vaga para valorizar o servidor.
S5.14	"Só da implantação do PGD já talvez tivesse tido um impacto relativamente grande. No caso do PGD, você fala o trabalho. É. O trabalho híbrido, né? E a flexibilização, volta das 30 horas semanais também."	Implantação do PGD, trabalho híbrido e 30 horas semanais.
S6.14	"Uma maneira que eu acho que resolve isso... É fazer o concurso para... A unidade de Rio Tinto. Tantas vagas para Rio Tinto, tantas vagas para Areia. Já dava uma reduzida boa."	Concursos com vagas específicas para cada unidade.
S7.14	"A flexibilização de horário. Oito horas, eu acredito que é muito tempo dentro de uma sala. A entrega de resultados. Isso vai gerar uma qualidade maior de vida pra qualquer servidor."	Flexibilização de horário e foco na entrega de resultados.
S8.14	"A carga horária mesmo, sabe? O PGD. Com o PGD vai melhorar mais porque vai ter as escalas de trabalho, onde as pessoas vão ter trabalho presencial e teletrabalho."	PGD com escalas de trabalho presencial e teletrabalho.
S9.14	"Eu acho que o PGD vai ajudar muito a questão da rotatividade. O apoio, o suporte, assim, de treinamento. Um curso mais profundo para os iniciantes."	PGD e suporte com treinamento mais profundo para iniciantes.
S10.14	"Eu acho que a jornada de trabalho tem que ser repensada. Essa questão de flexibilizar a cobrança por desempenho. Desenvolver as cidades para torná-las mais atrativas para os servidores."	Repensar jornada de trabalho e flexibilizar cobrança por desempenho.
S11.14	"O trabalho remoto diminuiria bastante a rotatividade. [...] Se fizesse três dias remoto, dois dias presencial e nos editais de concurso, deveria colocar para o Campus específico."	Trabalho remoto com três dias em casa e dois presenciais, e concursos específicos por campus.
S12.14	"A flexibilização de horário para quem vem de longe. Quando abrir os concursos, já com as lotações do local, para que a pessoa escolha onde quer ficar."	Flexibilização de horário e concursos com lotações já definidas.
S13.14	"Não exigir que toda carga horária fosse presencial. Alternância entre home office e presencial e, se possível, reduzir a carga horária para 30 horas."	Alternância entre home office e presencial e carga horária reduzida para 30 horas.
S14.14	"A flexibilidade de horários, como dois dias no regime híbrido, diminuiria drasticamente a rotatividade. A distância era o principal problema."	Flexibilidade de horários com regime híbrido, para reduzir a rotatividade.
S15.14	"Mais função gratificada. carga horária diferente, como 6 horas corridas. Ajudaria a compensar a distância."	Mais função gratificada e carga horária de 6 horas corridas para compensar a distância.

Fonte: Elaboração própria após pesquisa de Campo, 2024.

A principal proposta que emergiu nas falas dos entrevistados é a flexibilização de horário e a introdução do trabalho remoto, como observam Ramos *et al.* (2021), onde a integração, treinamentos e flexibilização de atividades reduzem a rotatividade e aumentam a satisfação dos funcionários. Vários entrevistados destacaram a importância do trabalho híbrido para reduzir a rotatividade. (S1.14) acredita que **"o teletrabalho seria uma solução que iria suprir, digamos assim, na opinião dele, 60% a 70% do problema da rotatividade."**

Com o avanço da tecnologia da informação é possível obter maior flexibilidade do trabalho, seja na distribuição da carga horária ou na localização geográfica da sua realização (Haubrich e Froehlich, 2020). (S11.14) concorda, sugerindo "**três dias remoto, dois dias presencial**" para manter a integração sem sacrificar a flexibilidade. (S13.14) também apoia a ideia, mencionando "**não exigir que toda carga horária fosse presencial**" e normatizar "**alguns dias *home office* e alguns dias trabalho presencial.**"

Segundo Kugelmass (1996), a flexibilidade é a única estratégia de longo prazo para lidar com a falta de mão de obra e com a mudança crescente no perfil demográfico dos trabalhadores. Enquanto a maioria dos entrevistados vê a flexibilização e o trabalho remoto como soluções chave para reduzir a rotatividade, (S4.14) destaca que o verdadeiro problema do Campus IV é o quadro de servidores reduzidos, sugerindo que a solução envolve também a **contratação de mais servidores** e a **valorização do trabalho existente** por meio de funções gratificadas.

(S10.14) acrescenta que a jornada de trabalho deve ser "**repensada**" e a cobrança baseada em desempenho, além de desenvolver as cidades para torná-las mais atrativas. Este ponto de vista contrasta com o foco predominante na flexibilização de horários e seria um complemento fundamental. Além disso, (S11.14) propõe uma mudança prática no recrutamento, sugerindo que os editais de concurso deveriam especificar as vagas para cada Campus, permitindo que os candidatos escolham de acordo com suas preferências e, assim, alinhando as expectativas e necessidades desde o início.

(S14.14) oferece um destaque emocional ao descrever como a **flexibilidade de horários** pode drasticamente reduzir a rotatividade: "Eu acredito que a flexibilidade de horários, como dois dias no regime híbrido, diminuiria drasticamente a rotatividade." O uso de "**drasticamente**" sugere um impacto significativo e uma melhoria quase imediata na qualidade de vida dos servidores. (S11.14) também expressa uma visão emocional ao descrever o trabalho híbrido como uma forma de preservar a integração e o ambiente agradável do Campus, contrastando com a sensação de perda ao trabalhar exclusivamente remoto.

Refletindo sobre as narrativas e propostas pelos participantes servidores técnicos administrativos que emergiram da pesquisa, acredita-se que as sugestões dos participantes entrevistados para diminuir ou mitigar os efeitos da alta rotatividade no Campus IV são válidas e podem trazer melhorias significativas. A rotatividade no Campus IV é uma realidade inevitável e positiva em um nível adequado, mas sua gestão pode ser aprimorada com ações e estratégias adequadas.

O trabalho híbrido surge como uma proposta predominante e promissora. A flexibilidade oferecida pelo teletrabalho ou pela jornada de trabalho reduzida pode aumentar a satisfação dos servidores, proporcionando um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Os servidores, teriam o desgaste da viagem diminuído, com isso, teriam mais tempo livre e flexibilidade para gerir suas atividades profissionais. Isso não apenas tem o potencial de diminuir a rotatividade, mas também potencializa a produtividade e a motivação dos servidores. No entanto, é essencial que essa flexibilização seja bem estruturada, garantindo que a cultura organizacional de integração no ambiente de trabalho do Campus IV seja mantida.

Como bem relatado, a contratação de novos servidores para recompor o quadro deficitário de servidores é outra medida importante. Um quadro de servidores adequado pode reduzir a sobrecarga de trabalho, promover mais apoio mútuo e criar um ambiente mais colaborativo e eficiente. Além disso, a valorização do quadro atual através de funções gratificadas e oportunidades de desenvolvimento é fundamental para reter talentos e manter os servidores engajados e motivados.

A melhoria na comunicação e na participação nas decisões é igualmente importante. Um diálogo aberto entre servidores e líderes pode alinhar interesses individuais e institucionais, melhorando a satisfação e o senso de pertencimento, mantendo o clima organizacional favorável. A transparência nas decisões e o reconhecimento das contribuições dos servidores, juntamente com um treinamento de qualidade durante a transição, fortalecem o compromisso e a lealdade à instituição.

Como um Campus novo em desenvolvimento e fora de um grande centro, a apresentação das cidades de Mamanguape e Rio Tinto e da região do Vale do Mamanguape, com sua cultura, características e potencialidades, destacando também, a importância e o impacto do CCAE-Campus IV no desenvolvimento da região, pode aumentar a atratividade do Campus IV para servidores oriundos de outras regiões.

A análise política e da legislação para a possibilidade de lançamento de editais de concurso que especificam as vagas para cada Campus, permitiria que os candidatos façam escolhas informadas e fiquem mais tempo no Campus, alinhando suas expectativas com as necessidades da instituição.

Em síntese, as sugestões dos servidores, implementadas de forma integrada e estratégica, têm grande potencial para melhorar a retenção de servidores e a satisfação no Campus IV. Essas medidas, tem o potencial de reduzir ou diminuir os impactos da alta rotatividade no Campus IV, e de forma que, não apenas atendem às necessidades dos servidores, mas também fortalecem a instituição como um todo, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

4.2 - FATORES INTERNOS E IMPACTOS DA ROTATIVIDADE DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS NA GESTÃO NO CAMPUS IV SOB A PERSPECTIVA DE GESTORES.

Nesta seção, foram investigados os fatores internos que influenciam e os impactos da rotatividade dos técnicos administrativos (TAES) do Campus IV da UFPB sob a perspectiva dos gestores. A análise das experiências e percepções dos gestores revelou impactos significativos da saída dos servidores no conhecimento institucional, eficiência operacional, inovação, motivação, comprometimento e confiança dentro do Campus. Entre os principais impactos estão à perda de conhecimento acumulado, redução na eficiência devido ao tempo de treinamento de novos funcionários, diminuição da capacidade de inovação e queda na moral das equipes. Compreender essas percepções é essencial para desenvolver estratégias que minimizem os efeitos negativos da rotatividade e promovam um ambiente de trabalho mais estável e produtivo no Campus IV.

4.2.1 – Experiências dos gestores

Ao serem questionados sobre **suas experiências de gestão em acompanhar servidores que saíram** do Campus IV, os gestores compartilharam diversas percepções. Esses relatos revelaram uma variedade de observações e sentimentos sobre como a rotatividade afeta a equipe e a operação do Campus IV.

Essas experiências revelaram as dificuldades enfrentadas e os impactos dessa situação:

“Esse processo de mudança se agravou nos últimos 5, 6 anos. Geralmente gera um período de tensão, porque para quem está saindo, às vezes, é um momento de ansiedade, e para quem está chegando, é necessário treinar o novo servidor, o que demanda tempo e custo para a instituição.” (G.1.1)

“Num curto espaço de tempo, tivemos quatro trocas de servidor. A rotatividade dificulta a continuidade das atividades, o avanço e a inovação, pois é necessário parar e ensinar o básico para quem está entrando, o que compromete o desenvolvimento dos processos.” (G.8.1)

As falas dos participantes gestores (G1.1) e (G8.1), destacam um consenso sobre os desafios da rotatividade no Campus IV. Os gestores apontam que o processo de substituição de servidores gera tensão e demanda significativa para a instituição, tanto em termos de tempo quanto de custo financeiro, psicológico e de produtividade. Além disso, a alta rotatividade compromete a continuidade das atividades, dos processos e a inovação, pois a necessidade de treinamento constante dos novos servidores impede o avanço e a estabilidade dos processos.

Esse pensamento está alinhado com Siqueira *et al.* (2012) que entendem que em qualquer organização, seja ela pública ou privada, é inapropriado substituir funcionários frequentemente, tanto pelos custos trabalhistas quanto pelo tempo e recursos investidos na integração e aprendizado do substituto. E para Pinho, Bastos e Rowe (2015) gerir implica não só resolver problemas e otimizar custos, mas também contemplar interesses e necessidades das pessoas, de forma mais estratégica.

O G1.1 usa a expressão **“gera um período de tensão”** para ilustrar a complexidade e os desafios enfrentados pelos gestores durante o processo de substituição de servidores, momento frequentemente acompanhado por sentimentos de incerteza e preocupação, refletidos nas narrativas dos entrevistados. A expressão **“é um momento de ansiedade”** reforça essa visão, destacando o impacto emocional que essa transição pode ter tanto nos gestores quanto nos servidores, expondo como é desafiador e complexo para os gestores manter a estabilidade e a eficiência enquanto passam pelas mudanças inevitáveis no quadro de pessoal.

Ao abordarem o impacto da rotatividade no Campus IV, os gestores apresentaram diversas perspectivas. Uma visão divergente e emocional é claramente expressa na fala de (G4.1), que ilustra uma crítica profunda à gestão das mudanças e à falta de critérios na rotatividade com os editais de remoção.

“Eu já tinha vivenciado uma rotatividade muito grande enquanto professora do departamento, e na época, não havia nada institucionalizado para lidar com isso. As remoções aconteciam sem muito critério e eram realizadas às pressas, sem um planejamento adequado. A UFPB, ao criar uma resolução para tentar regularizar a situação, fez um avanço importante, mas não resolveu completamente os problemas. O que a gente vê é uma mudança constante no quadro de pessoal – entre 2018 e 2019, 60% do quadro foi alterado em pouco tempo. Isso é um exemplo claro de disfunção, e gera grandes dificuldades porque as mudanças são muito rápidas e desorganizadas.” (G.4.1)

A fala do gestor (G4.1) oferece uma crítica severa à gestão das mudanças e à falta de uma estrutura bem definida para lidar com a rotatividade. Ele utiliza a metáfora da transição **“realizadas às pressas”** para destacar a falta de planejamento e o impacto negativo das frequentes mudanças. Nesse caso, se destaca a necessidade de se pesquisar profundamente o fenômeno, porque segundo Siqueira e Alves (2016, p. 98), “os elevados custos de substituição de pessoal serviram de estímulo para o desenvolvimento de pesquisas relacionadas à análise da rotatividade.”

A citação à rápida alteração de “60% do quadro” enfatiza a sensação de descontinuidade e caos na gestão dos recursos humanos. Embora reconheça os avanços da resolução da UFPB, ele critica sua inadequação para enfrentar os problemas reais causados pela rotatividade. Essa visão reflete frustração e a percepção de que as medidas institucionais

não são suficientes para mitigar os impactos negativos das mudanças constantes. Outro aspecto dito por Pinho *et al.* (2022, p. 17), que “torna-se importante analisar a relação entre características demográficas e ocupacionais e outros aspectos da gestão de pessoas, a fim de que os gestores possam gerenciar uma força de trabalho diversa de maneira eficaz.”

4.2.2 – Fatores que levam a rotatividade

Ao serem questionados sobre os **principais fatores que levam à rotatividade** no Campus IV, os participantes gestores ofereceram uma gama de insights valiosos. Essas declarações destacaram diversos fatores internos que contribuem para a saída dos servidores, revelando uma variedade de causas e circunstâncias que influenciam a rotatividade. Os gestores apresentaram uma visão amplamente convergente sobre as questões que mais afetam a permanência dos servidores, onde destacam-se as dificuldades relacionadas ao deslocamento e à qualidade de vida:

“A maioria dos nossos servidores não reside no Litoral Norte e tem um processo de transporte. Então, isso gera um transtorno e um custo de vida, de qualidade de vida. O segundo, eu acho que é o fato de que a região não é atrativa para o servidor permanecer aqui. Outro fator é o salarial, e também a jornada de trabalho que é muito extensa, com o trabalho sendo todo presencial.” (G1.2)

“O pessoal quer trabalhar em João Pessoa, residem em João Pessoa e o deslocamento diário e de volta, apesar de no início parecer que não impacta, mas a longo prazo torna-se uma coisa maçante. Você passa duas horas diante de uma van para ir e duas horas para voltar, é desgastante. É o grande fator da rotatividade do Campus IV. Outro fator são questões familiares, como a necessidade de atendimento especializado que não está disponível em Rio Tinto e Mamanguape.” (G5.2)

As falas de (G1.2) e (G5.2) destacam o deslocamento diário como um problema significativo na rotatividade do Campus IV. (G1.2) menciona o impacto na qualidade de vida e os custos de transporte, enquanto (G5.2) fala sobre a fadiga causada pelo tempo de viagem. Além disso, a falta de atratividade da região e questões familiares também são fatores importantes. Essas opiniões convergentes indicam a necessidade urgente de resolver o problema do deslocamento e melhorar as condições de vida para reduzir a rotatividade e aumentar a satisfação dos servidores. Em vista disso, Silva (2002),

argumenta que a rotatividade, parte do comportamento organizacional, envolve a compreensão do ser humano como um tomador de decisões influenciado por fatores pessoais e demográficos, satisfação, características organizacionais, grupos ocupacionais, comprometimento, intenções e oportunidades de emprego alternativas, onde essas influências determinam se os indivíduos decidem entrar, sair ou permanecer em uma organização.

Enquanto a maioria dos gestores identificou o deslocamento e a falta de qualidade de vida como os principais fatores de rotatividade no Campus IV, outro participante gestor apresenta um sentido divergente, destacando aspectos emocionais e pessoais que influenciam a decisão de saída dos servidores:

“O *feedback* quase unânime das pessoas era a questão da distância; as pessoas vêm de outras cidades e gostariam de trabalhar no mesmo município em que moram. Nunca recebi um feedback de dizer assim, ‘eu estou saindo daqui porque eu não estou bem aqui’. Teve uma exceção. Algumas situações pontuais, de pessoas que saíram realmente porque o clima de trabalho estava insustentável. Servidores que eram... e servidoras, né, que tinham já família constituída, então o cônjuge estava em uma cidade e o outro noutra.” (G4.2)

Nesta fala, (G4.2) destaca que, além da distância, algumas saídas foram motivadas por um "**clima de trabalho insustentável**", indicando um ambiente de trabalho problemático. A expressão reflete um estado emocional profundo, agravando a intenção de rotatividade. Dessa forma “compreende-se que a promoção da prática de envolvimento, focada no bem-estar do servidor, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação reduz sua intenção de deixar a organização” (Pinho *et al.*, 2022, p. 14).

Além disso, a dificuldade de conciliar “cônjuge em uma cidade e o outro noutra” sugere um impacto significativo da divisão geográfica na vida pessoal dos servidores. Isso evidencia que a rotatividade envolve não apenas questões práticas, mas também desafios emocionais e pessoais, afetando a satisfação e o bem-estar no trabalho. Como dizem Pinho *et al.* (2022, p. 17), “assim, ao conhecer os fatores determinantes da intenção de rotatividade, os gestores públicos podem delinear estratégias focadas na retenção desses profissionais.”

A rotatividade no Campus IV é impulsionada por uma combinação de fatores práticos e emocionais. O deslocamento diário afeta a qualidade de vida e gera fadiga, enquanto a falta de atratividade da região e as dificuldades na conciliação da vida familiar intensificam o problema. Além disso, um "**clima de trabalho insustentável**" reflete questões emocionais que também contribuem para a decisão de saída. Para reduzir a rotatividade e aumentar a satisfação, é crucial melhorar as condições de transporte, a qualidade de vida e o ambiente de trabalho, abordando tanto as necessidades práticas quanto as emocionais dos servidores.

4.2.3 – Conhecimento, eficiência e inovação

Ao serem questionados sobre o **impacto da saída de colaboradores no conhecimento da organização** os participantes gestores destacaram que a rotatividade prejudica a transferência de informações e causa perda de conhecimento, afetando a eficiência operacional e a capacidade de inovação. A saída de técnicos administrativos desacelera processos e limita novas ideias, mostrando um consenso sobre as dificuldades enfrentadas. Fica claro como a perda de conhecimento e a necessidade constante de treinamento impactam a operação e a inovação no Campus IV:

“Olha só, afeta muito. O servidor conhece o funcionamento, sabe como fazer, como agir, como se relacionar com toda a equipe ali do setor. Quando esse servidor sai, ele leva uma série de informações que em uma semana ele não consegue transmitir para o servidor novo que está chegando. Impossível.” (G1.3)

“Quando a gente não tem uma boa gestão ali do conhecimento, o impacto dessas remoções é bem complicado, bem catastrófico. Quando a UFPB não tinha critérios e as pessoas eram removidas de um dia para o outro não tinha sequer o tempo de uma transição.” (G4.3)

As falas dos gestores (G1.3) e (G4.3), revelam que a saída de colaboradores causa uma perda significativa de conhecimento. Como em Rousseau (1997), que além da perda de informações e conhecimentos que o trabalhador utilizava em sua rotina, perde-se o vínculo dele com o cliente e quando não há aprendizagem organizacional adequada, a rotatividade pode levar ao esquecimento organizacional.

(G1.3) destaca a dificuldade em transmitir o conhecimento acumulado para novos servidores, resultando em um grande *gap* de informação. (G4.3) enfatiza que a falta de uma gestão adequada do conhecimento e a ausência de transições bem planejadas tornam a situação ainda mais difícil, levando a uma perda de conhecimento e dificuldades na adaptação dos novos servidores. Nesse sentido, Hammes, Santos e Melim (2015, p. 19) dizem que com a saída do funcionário, todo conhecimento dele “também vai embora, acarretando para a empresa a perda do conhecimento, quer seja na cultura da empresa, nos processos de produção, *know how* adquirido no período em que o funcionário permaneceu na empresa.”

“Olha, impacta muito porque... impacta de duas formas. Primeiro porque a gente já tem alguns servidores que chegam já querendo sair. E aí esse servidor não vai se comprometer, porque ele não está interessado em ficar. Nem em termos de inovação, nem em termos de produtividade, nem em termos de criatividade.” (G1.4)

“As coisas não ocorrem com a mesma eficiência que ocorria antes com aquela pessoa que já estava mais bem treinada na função. Tem ali um período de adaptação para que esse nível de eficiência volte.” (G4.4)

Os participantes gestores concordam que a rotatividade impacta negativamente tanto a eficiência operacional quanto a capacidade de inovação. (G1.4) observa que a falta de comprometimento dos servidores que desejam sair, afeta a produtividade e o engajamento. (G4.4) aponta que o período de adaptação necessário para novos servidores compromete a eficiência, uma vez que o ritmo de trabalho leva tempo para ser restaurado, impactando a capacidade de implementar melhorias e inovações. Gomes e Picchiali (2018, p. 90) chamam atenção para o fator humano quando dizem que a “produtividade no exercício das atividades pública ou privada não é resultado somente do sistema administrativo ou de máquinas de produção. O fator humano influencia decisivamente sobre a eficácia e a eficiência na entrega do serviço ou produto.”

Enquanto a maioria dos participantes gestores destaca a perda de conhecimento e a redução na eficiência como efeitos diretos da rotatividade, outras falas oferecem uma perspectiva mais pessoal e emocional, revelando a profundidade do impacto que esses aspectos têm sobre o ambiente de trabalho e o estado psicológico dos gestores:

“Afeta porque é uma perda, né? de investimento do intelecto. Então, a partir do momento que a gente investe tempo para ensinar aquele técnico e ele vai embora, **está levando esse tempo que foi investido nele.** Sinceramente, **eu às vezes eu fico revoltada** quando eu perco um técnico administrativo que ele é muito bom. **Então, quando eu perco realmente eu fico triste.** Eu compreendo. **Então eu compreendo e apoio, até porque pensando na qualidade de vida.”** (G8.3)

“Eu diria que hoje é um dos principais gargalos nossos. Nós não conseguimos gerar relatórios gerenciais por falta de continuidade. Nós não conseguimos desenvolver atividades contínuas por rotatividade. **Então, a gente não consegue inovar, na minha visão, por não termos uma base consolidada em termos de servidores.** Então, hoje **a gente trabalha com cenário de tapar buracos, apagar o incêndio. Acaba também, em alguns momentos, sobrecarregando alguns servidores.”** (G12.4)

A fala de (G8.3) revela frustração e tristeza pela perda de técnicos administrativos qualificados, descrita como **"perda de investimento do intelecto."** A saída dos colaboradores leva consigo o tempo e conhecimento investidos, causando revolta e tristeza, embora compreenda e apoie devido à qualidade de vida. (G12.4), por outro lado, usa metáforas como **“tapar buracos”** e **“apagar o incêndio”** para destacar a dificuldade de manter continuidade e inovação devido à alta rotatividade. A constante mudança impede o desenvolvimento e sobrecarrega servidores, refletindo frustração. Em Gil (2010) vimos que,

a evasão de talentos pode prejudicar os processos de inovação das empresas e que as empresas precisam desenvolver mecanismos além de compensações salariais ou benefícios indiretos, sendo necessário criar condições que contribuam para o desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários.

Portanto, a rotatividade no Campus IV impacta a eficiência operacional e a capacidade de inovação, causando desgaste emocional significativo nos gestores. A perda de conhecimento e a falta de estabilidade criam um ambiente de emergência contínua, dificultando o desenvolvimento e a inovação, além de afetar o bem-estar psicológico da equipe gestora.

4.2.4 – Motivação e ambiente de trabalho

Ao serem questionados sobre o **impacto da rotatividade na moral e motivação** dos servidores remanescentes, os gestores discutiram como a saída de servidores pode afetar negativamente o ambiente de trabalho e as equipes. Eles compartilharam estratégias para enfrentar esses desafios e manter um clima positivo, com uma comunicação clara e transparente, reconhecimento do trabalho dos servidores, suporte emocional e psicológico, oportunidades de desenvolvimento profissional e iniciativas de integração. Em falas convergentes dos participantes gestores, pode ser demonstrada essa situação:

“A gente percebe, assim, que muitos colegas criam vínculos, né? E aí esses vínculos, eles são quebrados. E são vínculos não só de trabalho. São vínculos de afeto, de companheirismo, de amizade, que é necessário também no ambiente de trabalho. De equipe, né? E aí você vê essas equipes meio se desfazendo e a gente percebe, assim, eu sempre tive uma boa relação de con versar com os colegas servidores técnicos e a gente sente que isso afeta emocionalmente, psicologicamente, e na produtividade, ali quem fica.” (G1.5)

“Impacta muito negativamente. O sentimento de quem fica... Eu classificaria, em dois grupos dos que ficam, né? Tem aqueles que ficam porque são da região e eles se sentem desmotivados. Impacta também no próprio trabalho deles. Tem um outro grupo que é aquele grupo que fica porque ainda não preencheu os critérios para remoção, e já ouvi muitos feedbacks de que esses critérios não eram 100% respeitados. Tem aquele sentimento, talvez, de injustiça. Por que eles foram e eu não fui?” (G4.5)

As falas dos gestores revelam os efeitos emocionais e psicológicos da rotatividade no Campus IV. (G1.5) destaca como a rotatividade prejudica a coesão da equipe ao romper vínculos afetivos e de companheirismo, afetando negativamente a produtividade e o emocional dos que ficam. Nesse sentido, Wagner III e Hollenbeck (2006) acrescentam que os custos de substituição de funcionários não são os únicos problemas ocasionados.

Para eles, se as pessoas que deixam uma organização apresentam melhor desempenho que as que ficam, a rotatividade reduz a produtividade da mão de obra remanescente. (G4.5) mostra que a rotatividade desmotiva os residentes da região e provoca um sentimento de injustiça em quem não conseguiu a remoção por critérios percebidos como **"injustos"**. Essas falas ilustram como a rotatividade compromete a eficiência do trabalho e

afeta profundamente o moral e a satisfação dos servidores remanescentes. Nos estudos de Janssen *et al.* (2010)

perceberam que, quando havia baixa percepção de justiça distributiva, havia uma relação negativa entre exaustão emocional e desempenho no trabalho e demonstram que a interação entre bem-estar no trabalho e justiça organizacional conduz a uma percepção mais ou menos favorável de desempenho.

E sobre como os gestores abordam a manutenção de um ambiente de trabalho saudável no contexto da alta rotatividade de colaboradores:

“A gente tomou em alguns momentos, é a decisão de fazer aqueles eventos de integração. Eu acho que aqueles eventos, eles minimizavam um pouco, é, essa, essa dificuldade de ver o outro sair e ver o outro chegar. Né? Porque aí também os setores vão encontrando formas de, de se adaptar ao novo, né? A gente sempre encontra uma maneira de se adaptar ao novo.” (G1.6)

“Compreendendo que essa era a realidade da UFPB, a gente tentou fazer dois movimentos. Estratégias de diminuir o impacto dessas remoções. Dizia, olha eu não sei quanto tempo você vai ficar conosco. O que nós queremos é que, no tempo que você estiver, você deixe a sua melhor contribuição, que você deixe a sua melhor marca.” (G4.6)

Os relatos desses gestores destacam estratégias complementares para manter um ambiente de trabalho saudável apesar da rotatividade de colaboradores. O (G1.6) sugere a realização de eventos de integração para facilitar a adaptação e promover a coesão da equipe, minimizando o impacto das mudanças. Essa fala converge com o preconizado por Kim (2012), onde programas de capacitação reduzem a intenção de rotatividade e a oportunidades de treinamento são fundamentais para a satisfação no trabalho, pois aumentam o êxito na conclusão de tarefas, reduzindo o estresse laboral.

Em contraste, o (G4.6) recomenda aceitar a realidade da rotatividade e focar na valorização da contribuição de cada colaborador durante seu tempo na instituição, incentivando um ambiente produtivo e positivo. Juntas, essas abordagens visam garantir que a equipe permaneça engajada e colaborativa, mesmo diante da instabilidade.

Entre os gestores entrevistados, alguns expressaram de maneira significativa e expressiva, o impacto da rotatividade na moral e motivação dos colaboradores remanescentes. Em particular, a metáfora utilizada por um dos gestores ilustra de forma psicológica o efeito desestabilizador da rotatividade sobre o ambiente de trabalho:

“Fica aquele clima meio *down*, sabe? Meio do tipo assim, e agora? Como é que vai ser? Então a gente impacta demais negativamente nessa motivação deles. [...] É como se um corpo da gente estivesse perdendo um braço, estivesse perdendo uma mão. Então, logicamente que isso impacta demais e isso influencia na motivação para eles continuarem no CCAE.” (G8.5)

A metáfora empregada por (G8.5), comparando a saída de colaboradores a uma parte do corpo que está sendo amputada, ilustra intensamente a sensação de perda e desânimo que a rotatividade pode causar. O uso dessa analogia enfatiza como a ausência de membros da equipe pode deixar uma lacuna significativa, afetando o moral dos que permanecem. O "**Fica aquele clima meio *down***" expressa a incerteza e a desmotivação resultantes da perda contínua de servidores, reforçando a dificuldade em manter a coesão e a motivação na equipe. Nesse sentido, Gomes e Picchiali (2018, p. 90) dizem que “um bom clima organizacional é de suma importância para as organizações, uma vez que esse elemento traz benefícios como lucratividade e eficiência dos serviços executados pelos indivíduos.”

Quando se trata de estratégias para manter um ambiente de trabalho saudável, um gestor relata o uso de uma abordagem inclusiva e o esforço para promover um clima positivo, destacando o esforço para integrar todos os colaboradores e minimizar a diferença entre categorias de funcionários:

“Eu, evoluí muito nesse sentido de que os técnicos administrativos, eles são pessoas igual a nós, não gosto muito de ter essa diferenciação em termos de professor e técnico administrativo. Então, quando a gente tenta minimizar essa diferenciação, então é promover o clima mais harmonioso no sentido de trazer aquele técnico administrativo para dentro da gestão como parte daquilo ali, faz parte da estratégia da minha gestão.” (G8.6)

A fala do gestor (G8.6), destaca a importância de minimizar a diferenciação entre categorias de funcionários, tratando técnicos administrativos e professores de forma igual. Esse ponto foi destacado na análise da percepção dos servidores removidos. Essa abordagem pode promover um ambiente inclusivo e coeso, valorizando todos os colaboradores e fortalecendo a moral e a colaboração na equipe. Alinhado a isso, Pinho, Silva e Oliveira (2022, p.8) afirmam que os gestores deverão não apenas “tolerar ou acomodar todos os tipos de diferenças dos seus colaboradores, mas também apoiar, valorizar e utilizar essas diferenças de modo estratégico, com equidade e justiça.”

A rotatividade no Campus IV afeta negativamente a motivação e a coesão da equipe, prejudicando a produtividade e o ambiente de trabalho. Para mitigar esses impactos, é crucial adotar estratégias de integração e valorização dos colaboradores, promovendo um ambiente inclusivo e colaborativo. Medidas como eventos de integração e reconhecimento contínuo ajudam a manter um clima positivo e a minimizar os efeitos desestabilizadores da rotatividade, garantindo uma equipe engajada e produtiva, mesmo diante da instabilidade.

4.2.5 – Comprometimento e confiança

Ao serem questionados sobre como a rotatividade afeta o **comprometimento, a iniciativa e a qualidade das interações** no Campus IV, os gestores compartilharam diversas percepções e destacaram que a saída de servidores pode impactar negativamente a coesão e a qualidade dessas interações. Para enfrentar esses desafios, relataram estratégias para reforçar o comprometimento e a iniciativa dos colaboradores, mantendo a confiança e a cooperação para promover um ambiente colaborativo:

“Então, chega um momento que cansa, né? Aí, isso tem impacto no comprometimento, na iniciativa alguma. A gente tem uma queda no compromisso das pessoas.” (G4.7)

“Perde a continuidade, aquele grupo de trabalho fica desfalcado. Você tem que começar do zero. [...] Eu acho que as pessoas até são comprometidas. Mas eu acho que falta um pouquinho mais de uma visão fria da coisa toda.” (G5.7)

A fala do gestor (G4.7) expressa claramente o efeito desgastante da rotatividade contínua. O uso da expressão "**chega um momento que cansa**" revela a fadiga emocional e a desmotivação que os gestores enfrentam ao verem constantemente a equipe sendo reformulada, refletindo a dificuldade de manter o comprometimento e a iniciativa quando a equipe está em constante mudança. (G5.7) destaca a perda de continuidade e a necessidade de reiniciar processos a cada saída de um membro da equipe. A "**visão fria**" mencionada sugere uma necessidade de abordagem mais racional para lidar com as mudanças, enfatizando a dificuldade em manter o comprometimento e a qualidade das interações.

De forma geral, os gestores destacaram o impacto negativo da rotatividade no comprometimento, na iniciativa e na qualidade das interações dentro das equipes, enfatizando a necessidade de estratégias de gestão para mitigar esses desafios e manter a continuidade do trabalho. Eles também ressaltaram que a confiança é um processo gradual prejudicado pela constante mudança de pessoal. Para enfrentar isso, adotam estratégias para construir confiança e promover a cooperação. Cunha (2019) diz que a cooperação dentro da organização é promovida por um ambiente de trabalho justo e equitativo. E, indica que, ao assegurar procedimentos justos e uma comunicação transparente sobre a distribuição de recompensas, as organizações podem fomentar um ambiente de cooperação. E segue Paredes (2021, p. 10) que diz que “a rotatividade nas organizações pode acarretar perda de produtividade e impactar negativamente a motivação pessoal e comprometimento dos funcionários.”

“A confiança a meu ver, só pode ser adquirida ao longo do tempo. Pouco tempo aqui no campus é difícil falar em confiança quando o servidor nem sequer chegou a conhecer bem a realidade.” (G3.8)

“Quando a chefia percebe, né, que o servidor ele vai demorar menos tempo, às vezes não há aquela confiança de você passar toda a demanda do setor. Porque você não sabe quanto tempo aquele servidor vai permanecer naquela unidade. É só o tempo mesmo que vai fazer com que haja aquela confiança.” (G6.8)

O gestor (G3.8) aponta que a alta rotatividade impede a construção rápida de confiança, pois exige tempo e um conhecimento aprofundado do ambiente de trabalho, frequentemente não alcançados devido à constante mudança de servidores. Já, a fala de (G6.8) evidencia que, devido à alta rotatividade, a chefia hesita em confiar plenamente e delegar responsabilidades, pois a confiança só se constrói com o tempo. Isso resulta em uma gestão mais cautelosa e na retenção parcial das demandas do setor. Para Nicholson *et al.* (2001), a confiança é prejudicada toda vez que há substituição de pessoas envolvidas no relacionamento, tornando-a uma questão crítica em longo prazo. E Lane (2001), indica que ligações mais próximas e estáveis, ainda mais em relacionamentos baseados na confiança, encorajam maior abertura e, assim, oportunidades múltiplas para aprender e permitir abertura de conhecimento confidencial.

Em outras falas significativas os Gestores descrevem emocional e metaforicamente como essas mudanças impactam a confiança e a cooperação, levando a frustrações e desilusões. Eles utilizam metáforas e expressões para ilustrar a complexidade dos efeitos e as estratégias para mitigá-los.

“Então, assim, muito rapidamente as equipes se integravam. Em alguns momentos, chegava a ser cansativo, né? Porque você constrói vínculos, constrói.. E aí, de repente, tudo isso... Se desconstrói para reconstruir novamente.” (G4.7) **“Chega um servidor novo, a semana ela já começa, vamos dizer, lhe estressando, porque o básico do básico, que é olhar o e-mail da coordenação, ele já se prejudica.” (G10.7)**

Na fala do gestor (G4.7) usa a metáfora **“construir e desconstruir vínculos”** para ilustrar o desgaste emocional causado pela rotatividade constante, gerando frustração e exaustão na equipe. A expressão **“reconstruir novamente”** enfatiza o ciclo interminável que prejudica o comprometimento. Já (G10.7) descreve o impacto da chegada de novos servidores como uma semana que **“começa estressando,”** destacando a carga adicional e a complexidade aumentada das tarefas simples quando realizadas por alguém sem experiência prévia. Em seus estudos, Silva e Oliveira (2017),

concluíram que a percepção de valores coletivistas de base ética, o foco na satisfação do empregado, a qualidade das relações com chefes e colegas, e a qualidade da oferta de salários e benefícios são aspectos que promovem uma relação de confiança baseada na honestidade, respeito e transparência.

“Afeta a confiança e a cooperação. **Porque até você conhecer essa pessoa e saber se esse servidor novo, se ele é alguém que você pode confiar...** o ruim é que isso se tornou uma rotina. **São ciclos muito rápidos.**” (G1.8)

“**Eu acho que naquele aspecto de quando o pessoal chega, já querer sair. Como se não dá nenhuma chance para o Campus, você já chega querendo ir embora.**” (G5.8)

A fala do gestor (G1.8) destaca que a confiança requer tempo e esforço para ser estabelecida, mas a alta rotatividade interrompe constantemente esse processo. (G5.8) usa a metáfora “**não dá nenhuma chance**” para ilustrar como alguns novos servidores já consideram a saída antes de se integrarem, refletindo frustração e a dificuldade em investir em relacionamentos de confiança e cooperação devido à constante mudança de pessoal. Discutido no capítulo teórico, Ramos *et al.* (2021) constataram que estratégias como integração, treinamento e flexibilidade nas atividades reduzem a rotatividade, também aumentam a satisfação dos funcionários e fortalecem a confiança entre os colaboradores e seus líderes.

A rotatividade contínua no Campus IV prejudica o comprometimento, a confiança e a cooperação entre os servidores. A constante reformulação das equipes causa fadiga emocional e dificulta a construção de relações de confiança, resultando em perda de continuidade e motivação. Para mitigar esses impactos, é essencial adotar estratégias de gestão que promovam a cooperação e reconstruam vínculos, garantindo um ambiente de trabalho mais estável e produtivo.

4.2.6 - Funções estratégicas

Ao serem questionados sobre a reestruturação das funções gratificadas (FG) no Campus IV, com foco em uma valorização e distribuição equitativa entre os TAES em cargos estratégicos, os gestores avaliaram a possível influência dessa medida na valorização dos TAES. A análise busca compreender se uma melhor distribuição das FG's pode aumentar a satisfação dos TAES, e, por consequência, ter alguma influência na redução da rotatividade no Campus IV. Diante dessa questão, as seguintes falas emergiram e se sobressaíram:

“**Sim, eu acredito que uma melhor distribuição das funções gratificadas, principalmente para os cargos estratégicos, ajudaria a diminuir a rotatividade. O primeiro ponto positivo seria o aumento do vencimento** que pode levem a repensar uma possível remoção. E o segundo ponto é a **sensação de valorização e importância** que gera no servidor, ele se sente valorizado, então é mais um ponto positivo para que o servidor permaneça no Campus IV.” (G7.10)

"Teria, porque se tivesse mais, você garantiria a permanência, seria um estímulo a mais. Eu procurei captar mais e melhores gratificações, mas é muito restrito, é muito centralizado. Porque eu acredito que existem setores aqui que necessitam, merecem gratificação, e seria uma forma de você motivar mais o servidor a ficar." (G9.10)

As falas dos gestores (G7.10) e (G9.10) destacam que a melhor distribuição das funções gratificadas (FG) para os TAES em cargos estratégicos pode ajudar a reduzir a rotatividade no Campus IV. (G7.10) ressalta que aumentos salariais e a valorização promovida pelas gratificações incentivam a permanência dos servidores, enquanto (G9.10) acredita que mais gratificações seriam um estímulo adicional para garantir sua permanência. Ambos enfatizam que a valorização financeira e psicológica dos TAES fortalece o comprometimento e a estabilidade, contribuindo para a redução da rotatividade. Nesse sentido, Pinho *et al.* (2022) verificaram que a intenção de rotatividade é influenciada negativamente pelas práticas de envolvimento, condições de trabalho, e remuneração e recompensas, enquanto sofre efeito positivo da prática de recrutamento e seleção.

Uma fala que se destacou sobre a reestruturação das funções gratificadas (FG) no Campus IV, e sua possível influência na valorização dos TAES e na redução da rotatividade, apresentou uma visão divergente da maioria. Enquanto alguns gestores acreditam que uma melhor distribuição das FG's pode aumentar o comprometimento e a satisfação dos servidores, outros questionam a eficácia dessa medida:

"Pelo valor que é pago, eu acho que não. Dependendo da função, uma gratificação deveria ser bem mais robusta. Hoje em dia, não é boa. Quando mexe com a qualidade de vida do servidor, ele vai começar a não ter vida, a não ter tempo, a não ter espaço com a família. Mas nos que estão, aí sim, eu acho que alguns são desmerecidos em relação à sua gratificação extra." (G10.10)

A fala de (G10.10) se destaca por criticar a eficácia das gratificações atuais. O gestor usa a analogia de **"mexer com a qualidade de vida do servidor"** para destacar o impacto negativo das gratificações insuficientes, enfatizando a falta de tempo para a família e a desvalorização percebida. Ele menciona que alguns servidores são **"desmerecidos"** em relação às gratificações, sublinhando a necessidade de uma reavaliação mais justa das recompensas financeiras. Nesse sentido, Silva e Diniz (2023) dizem que a valorização por meio das FG's deve, portanto, ser acompanhada de transparência e alinhamento com os princípios de competência e mérito para realmente contribuir para a motivação e o comprometimento dos servidores.

Os gestores do Campus IV destacam que a melhor distribuição das funções gratificadas (FG) pode reduzir a rotatividade ao valorizar financeiramente e psicologicamente os TAES, incentivando sua permanência e fortalecendo o comprometimento. No entanto, há

uma visão divergente que questiona a eficácia atual das gratificações, apontando a desvalorização percebida e o impacto negativo na qualidade de vida dos servidores. Uma reavaliação justa das recompensas financeiras é necessária para realmente aumentar a satisfação e a estabilidade dos servidores, contribuindo para a redução da rotatividade.

4.2.7 – Considerações, propostas e sugestões

Os gestores, ao falarem das suas percepções sobre as ações e medidas estratégicas que podem reduzir a rotatividade e seus efeitos no Campus IV, fizeram uma série de considerações, propostas e sugestões sobre essas ações ou medidas de gestão que poderiam reduzir a rotatividade.

Quadro 12: Considerações sobre a rotatividade na percepção dos gestores

PARTICIPANTE	DESTAQUE	PROPOSTAS
G1.9	“Concursos com vagas específicas para os campos de interior e a institucionalização do teletrabalho.”	Concursos específicos e teletrabalho.
G2.9	“Trabalho remoto ou híbrido para reduzir o tempo de deslocamento e melhorar a qualidade de vida.”	Trabalho remoto/híbrido para reduzir deslocamento.
G3.9	“Rever políticas de gestão, incluindo trabalho remoto e novos processos de avaliação de desempenho.”	Rever gestão e avaliação de desempenho.
G4.9	“Mapear e sistematizar processos, promover diálogo com a reitoria e realizar uma transição eficaz entre servidores.”	Mapear processos e promover diálogo com a reitoria.
G5.9	“Focar em logística, sistema sem ônus para servidores e melhorar a comunicação interna e externa.”	Focar em logística e melhorar comunicação.
G6.9	“Implementar políticas de valorização e flexibilização da carga horária.”	Políticas de valorização e flexibilização da carga horária.
G7.9	“Flexibilizar a jornada de trabalho para 30 horas e criar incentivos para permanecer no interior.”	Flexibilizar jornada para 30 horas e criar incentivos.
G8.9	“Aumentar o número de servidores e implementar um sistema de revezamento com jornada reduzida.”	Aumentar servidores e implementar revezamento.
G9.9	“Treinamento, acolhida e suporte contínuo aos novos servidores.”	Treinamento e suporte contínuo aos novos servidores.
G10.9	“Revisar a legislação e criar um manual para coordenadores e secretários.”	Revisar legislação e criar manual para coordenadores.
G11.9	“Manter servidores por pelo menos três anos durante o estágio probatório e implementar carga horária compartilhada.”	Manter servidores por três anos e implementar carga horária compartilhada.
G12.9	“Definir vagas para locais específicos e promover flexibilidade para permanência no campus.”	Definir vagas específicas e promover flexibilidade para permanência.

Fonte: elaboração própria após pesquisa de campo, 2024.

A principal proposta que emergiu nas falas dos gestores é a flexibilização de horário e a introdução do trabalho remoto. Vários gestores destacaram a importância do trabalho híbrido para reduzir a rotatividade, como (G1.9) sugerindo "**concursos com vagas específicas para os campos de interior e a institucionalização do teletrabalho**" e (G2.9) propondo "**trabalho remoto ou híbrido para reduzir o tempo de deslocamento e melhorar a qualidade de vida.**" (G6.9) apoia essa ideia, sugerindo "**políticas de valorização e flexibilização da carga horária.**" Esses gestores acreditam que essas medidas melhoram a qualidade de vida dos servidores e, assim, reduzem a rotatividade. Esse pensamento está alinhado ao de Mendes, Oliveira e Veiga (2020), que afirmam que o teletrabalho já é realidade em muitas instituições públicas, oferecendo flexibilidade, eficiência, qualidade de vida e otimização de custos.

Enquanto a maioria dos gestores vê a flexibilização e o trabalho remoto como soluções-chave, alguns destacam a necessidade de rever políticas de gestão e melhorar a comunicação interna. (G3.9) propõe "**rever políticas de gestão, incluindo trabalho remoto e novos processos de avaliação de desempenho,**" e (G5.9) enfatiza "**focar em logística, sistema sem ônus para servidores e melhorar a comunicação interna e externa.**" (G8.9) e (G9.9) destacam a importância de aumentar o número de servidores e implementar um sistema de revezamento, além de oferecer treinamento contínuo e suporte aos novos servidores. Nesse contexto, Vries, Pieper e Oostenveld (2010) afirmam que líderes carismáticos focados em pessoas têm melhor comunicação, obtendo melhores resultados, valorizando funcionários e promovendo um ambiente inclusivo e participativo.

(G12.9) sugere "**definir vagas para Campus específicos e promover flexibilidade para permanência no Campus,**" alinhando as expectativas dos candidatos desde o início. (G10.9) propõe "**revisar a legislação e criar um manual para coordenadores e secretários,**" destacando uma abordagem normativa para lidar com a rotatividade. Por outro lado, (G11.9) sugere "**manter servidores por pelo menos três anos durante o estágio probatório e implementar carga horária compartilhada,**" buscando garantir estabilidade e continuidade no serviço. Essas propostas convergem na ideia de que uma abordagem multifacetada, que inclui flexibilização de horários, melhorias na gestão e na comunicação, e uma estrutura normativa mais robusta, é essencial para mitigar os efeitos da rotatividade no Campus IV.

Refletindo sobre as narrativas e propostas dos gestores do Campus IV, a principal recomendação emergente é a flexibilização de horários e a introdução do trabalho remoto. Esta abordagem visa melhorar a qualidade de vida dos servidores, reduzindo o tempo de

deslocamento e permitindo um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional. A flexibilidade de horário e a opção de trabalho remoto ou híbrido são vistas como estratégias essenciais para reduzir a rotatividade, pois aumentam a satisfação dos servidores e permitem um ambiente de trabalho mais adaptável às necessidades individuais.

Além disso, alguns gestores enfatizam a importância de rever políticas de gestão e melhorar a comunicação interna. Propostas incluem a revisão das políticas de gestão, implementação de novos processos de avaliação de desempenho, e melhorias na logística e sistemas internos sem ônus para os servidores. Aumentar o número de servidores, implementar sistemas de revezamento e oferecer treinamento contínuo e suporte também são considerados cruciais para manter os servidores motivados e engajados. Essas ações visam não apenas a redução da rotatividade, mas também a criação de um ambiente de trabalho mais eficiente e acolhedor.

Por fim, há sugestões práticas que destacam a necessidade de definir vagas específicas para cada campus e promover flexibilidade para a permanência dos servidores, além de revisar a legislação e criar manuais para coordenadores e secretários. Essas propostas visam garantir estabilidade e continuidade no serviço, abordando a rotatividade de maneira multifacetada. Uma combinação de flexibilização de horários, melhorias na gestão e na comunicação, e uma estrutura normativa mais robusta parece ser a abordagem mais eficaz para mitigar os efeitos da alta rotatividade no Campus IV.

4.3 ANÁLISE DOCUMENTAL

A análise documental, já inicialmente abordada na introdução da pesquisa, é central para compreender a evolução e os desafios enfrentados pela gestão do Campus IV da UFPB, especialmente no que tange à gestão de recursos humanos. No relatório de gestão do CCAE de 2023 (2024, p. 114 a 119 e 121) sobre a dimensão de política de pessoal, uma série de dados e conclusões da Direção do Centro condensa a problemática da rotatividade no Campus IV nos últimos oito anos. A partir desse documento, examina-se a questão da rotatividade dos servidores técnico-administrativos, suas causas e os impactos sobre a operação da instituição.

Serão também abordadas as ações estratégicas delineadas pela direção do centro, incluindo a otimização de políticas de remoção e a implementação de programas de retenção de profissionais, com o intuito de mitigar os efeitos negativos da alta rotatividade e promover um ambiente de trabalho mais estável e eficiente.

4.3.1 Situação dos TAES

Segundo a direção de centro, em 2023, o Centro de Ciências Aplicadas e Educação (CCAIE) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) apresentou um quadro desafiador no gerenciamento de seus recursos humanos, marcado pela dificuldade em atingir o número ideal de funcionários para a execução eficiente de suas atividades. O problema, já presente desde a inauguração do Campus IV, foi intensificado por um aumento nos pedidos de exoneração ao longo do ano, atribuídos principalmente à aprovação de servidores em concursos externos e a questões pessoais. Esses fatores resultaram em um crescente número de posições vagas, evidenciando a necessidade de desenvolver estratégias mais eficazes para retenção de talentos e atração de novos profissionais, além de promover melhorias nas condições de trabalho para assegurar a estabilidade e eficiência operacional da unidade.

Segue o quadro de desligamento de servidores no ano de 2023:

Quadro 13: Desligamento de servidores em 2023.

ADMISSÃO	DESLIGAMENTO	CARGO	Nº PROCESSO
10/12/2019	26/09/2023	ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO	23074.092402/2023-47
10/12/2019	21/11/2023	TECNICO EM ELETROTECNICA	23074.114551/2023-29
29/10/2020	07/08/2023	ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO	23074.076519/2023-51
29/10/2020	17/05/2023	ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO	23074.045943/2023-36
29/10/2020	10/04/2023	ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO	23074.031509/2023-08
12/12/2016	02/10/2023	TECNICO DE LABORATORIO AREA	23074.092079/2023-38

Fonte: Relatório de gestão 2023, assessoria administrativa e SIGRH, 2023.

Embora o Campus IV tenha incorporado 31 novos colaboradores ao longo de 2023, em resposta a processos de remoção intercampi e à necessidade de suprir déficits anteriores, essa expansão foi comprometida por uma alta taxa de rotatividade. A partir de setembro, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) realocou 10 servidores para outras unidades, e, em dezembro, transferiu outros 11, o que evidenciou a volatilidade do quadro de pessoal do CCAIE. Esse cenário não apenas dificulta a manutenção de uma força de trabalho estável, mas também impacta negativamente a continuidade e a qualidade das atividades, indicando a

necessidade urgente de medidas que promovam a retenção e a valorização dos servidores para garantir a estabilidade e o sucesso das operações institucionais.

Segundo esse relatório, em três meses, o CCAE perdeu 22 servidores recém-integrados para outros campi, o que ressalta um desafio crítico à continuidade das operações. Essa rotatividade elevada exige a implementação urgente de estratégias eficazes para minimizar seus impactos e garantir a estabilidade necessária para o funcionamento adequado das atividades acadêmicas e administrativas. Para enfrentar essa questão, a direção do centro delimitou as seguintes diretrizes estratégicas:

Quadro 14: Diretrizes e ações estratégicas planejadas.

Diretriz	Ação Estratégica
Otimização das Políticas de Remoção	Em colaboração com a PROGEP, revisar e aperfeiçoar as políticas de remoção, com o objetivo de mitigar impactos adversos e alinhar com as demandas específicas do CCAE na distribuição de seu pessoal.
Programas de Fidelização de Talentos	Implementar iniciativas focadas na retenção de talentos, abrangendo incentivos, oportunidades de aprimoramentos no ambiente laboral.
Planejamento Estratégico de Recursos Humanos	Instituir um planejamento estratégico de longo alcance para o quadro de recursos humanos, prevendo necessidades futuras e potenciais cenários de realocação, visando otimizar a gestão dos recursos humanos disponíveis.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base no relatório de gestão, assessoria administrativa e SIGRH, 2023.

Essas diretrizes visam, além de tentar estabilizar o quadro de pessoal, fortalecer a capacidade do CCAE de reter profissionais qualificados, assegurando que a unidade possa manter um padrão de desempenho em suas atividades acadêmicas e administrativas. A execução dessas estratégias é uma medida essencial para enfrentar as dificuldades impostas pela rotatividade e para promover um ambiente de trabalho mais estável e produtivo.

A gestão do centro detalha a evolução numérica de servidores por setor no CCAE nos últimos anos. A análise retrospectiva é crucial para entender as tendências de ampliação ou retração no efetivo, permitindo um planejamento e alocação mais estratégicos dos recursos humanos para atender às demandas institucionais. É importante ressaltar que, em resposta a cada realocação e processo seletivo, são realizados ajustes internos na equipe, visando minimizar os impactos das constantes mudanças de servidores e priorizar a designação de profissionais locais para funções de maior sensibilidade.

Segue o quadro geral da variação no quantitativo de servidores técnicos no CCAE, já apresentado na introdução, mas atualizado neste quadro que vai até 2023:

Quadro 15: Variação no quantitativo de servidores técnicos no ccae –2015 a 2023.

SETOR	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
BIBLIOTECA	6	6	7	7	7	7	6	5	4
SUBPREFEITURA	0	5	5	5	5	6	7	6	5
ASSESSORIA ADMINISTRATIVA	8	10	8	8	9	8	6	4	7
CAES	2	4	4	4	6	6	5	6	7
CASEIR	0	2	2	2	3	3	3	3	3
DIREÇÃO DE CENTRO/ SECRETARIA	3	1	1	1	1	1	1	1	1
GTIC E LABORATÓRIOS DE INFORMÁTICA	7	6	6	6	10	10	11	9	7
DEMAIS LABORATÓRIOS	0	8	9	9	9	7	7	7	7
GERÊNCIA DE INTEGRAÇÃO	0	1	1	1	0	0	0	0	0
COORDENAÇÕES DE CURSO	11	10	10	10	10	13	11	13	13
DEPARTAMENTOS	8	8	7	6	6	10	10	8	7
PPGEMA E PROF. LETRAS	1	2	2	2	2	2	2	2	2
CEDIDOS	0	0	0	0	3	4	4	1	0
TOTAL	46	63	62	61	71	77	73	65	63

Fonte: Relatório de gestão, Assessoria Administrativa, 2023.

4.3.2 Ações alternativas

Diante da crescente demanda por suporte nos laboratórios e diversos departamentos, e considerando o quadro insuficiente de servidores técnicos administrativos, a gestão buscou apoio na contratação de estágios remunerados não obrigatório. Persistimos na estratégia adotada anteriormente, que se baseia na inclusão de estagiários. Para a gestão, essa abordagem não só agiliza as rotinas diárias, mas também promove o desenvolvimento prático de profissionais em formação, alinhando-se ao compromisso com a excelência educacional e aos princípios institucionais.

Segue o quadro geral da evolução do quantitativo de estágios não-obrigatórios no CCAE, já apresentado na introdução, mas atualizado neste quadro que vai até 2023:

Quadro 16: Evolução do quantitativo de estagiários não-obrigatórios no ccae.

SETOR	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
BIBLIOTECA	8	8	8	0	1	6	2
SUBPREFEITURA	3	2	2	0	0	0	0
LIFE, LAEL E LAB.DE PEDAGOGIA	3	2	1	1	0	1	1
LABORATÓRIOS DE DESIGN	2	3	3	3	1	3	3
LABORATÓRIOS LAGEO, LABCONT e LEPEM	2	5	2	0	0	0	3
SECRETARIA	3	2	3	1	0	0	0
CASEIR	3	2	2	0	0	0	0
DIREÇÃO DE CENTRO	1	0	0	0	0	0	1
ARQUIVO	2	1	2	2	1	0	0
TOTAL	26	25	23	7	4	10	10

Fonte: Relatório de gestão, Assessoria Administrativa, a partir de informações dos setores, 2023.

Sobre essa questão, a gestão destaca a relevância do impacto financeiro decorrente da contratação de estagiários no orçamento do Campus IV. E que embora esses investimentos sejam cruciais para a manutenção operacional e o cumprimento da missão educativa da instituição, eles demandam uma administração rigorosa dos recursos financeiros disponíveis, especialmente diante dos desafios impostos por sucessivos cortes no orçamento. E ainda, que a continuidade dessa estratégia operacional, essencial para o funcionamento do CCAE, enfrenta crescentes preocupações devido à tendência de encolhimento dos recursos orçamentários. A atual realidade de restrições financeiras impõe desafios significativos à manutenção do nível atual de contratação de estagiários, exigindo uma avaliação minuciosa e a identificação de abordagens inovadoras para assegurar a continuidade sustentável dessa prática.

No CCAE, além dos estagiários, colaboradores terceirizados desempenham papéis essenciais em diversas áreas operacionais, como segurança, serviços gerais, transporte, portaria, entre outras. A questão é que alguns servidores terceirizados, capacitados, denominados de apoio administrativo, executam algumas atividades similares ou correlatas as de um servidor técnico administrativo, como forma de apoio as necessidades e falta de servidores.

Quadro 17: Servidores terceirizados de apoio administrativo. 2015 – 2022.

Ramo de Atuação	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Apoio Administrativo	0	0	11	11	9	8	7	8	14

Fonte: Elaborado pelo autor, com base no relatório de gestão, 2023.

A análise documental revela um quadro desafiador no Campus IV da UFPB, onde a gestão enfrenta dificuldades significativas na retenção e manutenção de servidores técnico- administrativos, impactando diretamente a estabilidade e eficiência das operações institucionais. A elevada rotatividade, agravada pela realocação de servidores para outras unidades da UFPB e pela necessidade de reposição constante, demonstra a urgência em implementar estratégias de retenção mais eficazes.

Além disso, a dependência crescente de estagiários remunerados e colaboradores terceirizados como soluções alternativas, evidencia a insuficiência do quadro de pessoal e a pressão sobre o orçamento do Campus. Embora essas abordagens temporárias ajudem a suprir demandas operacionais e promover a formação prática de novos profissionais, elas também revelam uma vulnerabilidade financeira e a necessidade de inovações na gestão dos recursos humanos.

Portanto, as informações indicam que, para garantir a continuidade das atividades acadêmicas e administrativas de forma sustentável, é crucial que o CCAE reavalie suas estratégias de retenção, explore novas formas de gestão de pessoal e se adapte às limitações orçamentárias. O fortalecimento das políticas de retenção e a busca por soluções financeiras sustentáveis são fundamentais para enfrentar os desafios impostos pela rotatividade e assegurar a estabilidade e o sucesso das operações do Campus.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou investigar os determinantes e consequências da rotatividade interna dos técnicos-administrativos no Campus IV da UFPB. Para isso, foram estabelecidos objetivos específicos que incluíram a identificação dos fatores internos que levam os servidores a solicitar remoção, a análise dos impactos da rotatividade na gestão do Campus a partir da perspectiva dos gestores, e a proposição de ações e estratégias de gestão para mitigar os efeitos negativos da rotatividade. Ao abordar essas áreas, a pesquisa forneceu um entendimento profundo das causas e consequências da rotatividade, bem como sugeriu intervenções práticas que possam contribuir para a melhoria da gestão de recursos humanos no Campus IV do CCAE/UFPB.

Sobre os resultados, a pesquisa identificou que o principal fator determinante para a saída dos técnicos administrativos (TAES) do Campus IV é a distância entre suas residências e o local de trabalho, o que impacta negativamente a qualidade de vida devido ao desgaste físico, emocional, e financeiro das longas viagens diárias. Além disso, questões como insatisfações com a gestão e a subutilização de habilidades também influenciam a decisão de buscar transferência. Embora exista um clima organizacional positivo e bons relacionamentos entre colegas, esses fatores não foram suficientes para reter os servidores que desejavam melhores condições de vida familiar e satisfação no trabalho.

Entre outros determinantes, os servidores destacam a influência negativa de um clima organizacional deteriorado, marcado por falta de reconhecimento e apoio, na intenção de rotatividade. Muitos mencionaram que a insatisfação com mudanças na gestão e a falta de perspectivas de crescimento impulsionam o desejo de deixar a instituição. Ao mesmo tempo, aqueles que relatam boas relações interpessoais e um ambiente colaborativo sentem-se mais comprometidos, evidenciando que o fortalecimento dessas áreas é essencial para melhorar a retenção de servidores. Fatores estruturais e de suporte no Campus IV influenciam significativamente no bem-estar. Eles destacam aspectos positivos como o ambiente colaborativo e o suporte de colegas, mas também enfrentam desafios relacionados à falta de flexibilidade e problemas de comunicação. Essas condições afetam seu engajamento e satisfação, revelando a necessidade urgente de melhorias para promover um ambiente de trabalho mais eficiente e satisfatório.

Em relação aos impactos consequentes na gestão, a alta rotatividade de colaboradores no Campus IV afeta significativamente o conhecimento organizacional, a eficiência e a inovação, gerando desafios contínuos para a gestão. A saída de técnicos

administrativos resulta em perda de conhecimento crítico e desaceleração de processos, comprometendo a eficiência operacional e a capacidade de implementar inovações. Além desses, a rotatividade prejudica a motivação e a coesão da equipe, ao romper vínculos afetivos e gerar um ambiente de trabalho instável. Os gestores enfrentam fadiga emocional e dificuldades em manter a confiança e o comprometimento, devido à necessidade constante de reiniciar processos, treinar e integrar novos servidores. Além disso, a contratação de estágios remunerados gera uma grande pressão orçamentária no Centro.

Na questão do terceiro objetivo específico, as sugestões dos servidores e gestores indicam que a flexibilidade, redução da carga horária e o trabalho remoto são essenciais para reduzir a rotatividade no Campus IV. Os servidores propõem o trabalho híbrido e a flexibilização de horários como formas de melhorar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e também sugerem a contratação de mais servidores e valorização dos atuais. Os gestores apoiam essas ideias, mas destacando a necessidade de revisar políticas de gestão, melhorar a comunicação e aumentar o número de servidores, recompondo o quadro. Ambos os grupos de participantes recomendam definir vagas específicas para cada Campus em concurso e revisar a legislação para definir o estágio probatório como critério de remoção. A combinação dessas medidas pode efetivamente mitigar a rotatividade e promover um ambiente de trabalho mais estável e produtivo.

Tanto servidores quanto gestores reconhecem a importância da flexibilização de horários e do trabalho remoto para melhorar a qualidade de vida dos servidores e reduzir a rotatividade no Campus IV. Ambos concordam também sobre a necessidade de revisar políticas de gestão, aprimorar a comunicação interna e valorizar os servidores com novas contratações e reconhecimento. No entanto, há uma diferença nas abordagens: servidores preferem soluções imediatas, como a implementação do trabalho remoto, enquanto gestores optam por uma abordagem mais estruturada, envolvendo revisões políticas e melhorias logísticas. Para enfrentar a rotatividade de forma eficaz, é fundamental integrar essas sugestões em um plano abrangente. Servidores solicitam suporte psicológico, flexibilidade no horário, melhorias no ambiente de trabalho e reconhecimento, enquanto gestores propõem revisar processos internos, adotar novas tecnologias, investir em capacitação e ajustes estruturais de cargos e salários. A combinação dessas abordagens pode criar um ambiente mais satisfatório e produtivo, reduzindo a rotatividade e aumentando o engajamento.

O processo de coleta de dados da pesquisa foi cuidadosamente planejado, utilizando uma abordagem qualitativa para investigar o fenômeno da rotatividade em seus contextos específicos. Por meio de roteiros de entrevistas semiestruturadas e uma pesquisa documental,

foram exploradas as percepções de servidores técnico-administrativos removidos nos últimos dois anos e de gestores em posições de liderança no Campus IV. Essa metodologia permitiu uma visão aprofundada e abrangente das motivações e impactos da rotatividade. Apesar dos desafios, o processo foi considerado satisfatório e enriquecedor, proporcionando *insights* valiosos sobre as dinâmicas da rotatividade.

A análise dos dados coletados foi conduzida através da interpretação e comparação dos dados, alinhando-os aos objetivos do estudo e aos referenciais teóricos estabelecidos. Utilizando técnicas de análise de narrativas, foram exploradas as histórias e experiência dos participantes para identificar padrões e temas recorrentes relacionados aos fatores determinantes da rotatividade e seus impactos na instituição. A interpretação permitiu contrastar as informações com a teoria existente e formular recomendações práticas para mitigar os efeitos negativos da rotatividade e aprimorar a gestão de recursos humanos no Campus IV da UFPB. Apesar da complexidade e das dificuldades enfrentadas, a coleta e análise dos dados proporcionaram informações valiosas, essenciais para ajudar a entender as questões de rotatividade e impulsionar o desenvolvimento organizacional da instituição.

Este estudo pode contribuir significativamente para a UFPB ao abordar a rotatividade no CCAE/Campus IV e apontar questões estratégicas fundamentais na gestão de pessoas da universidade. A análise das sugestões destacou a flexibilização de horários, o trabalho remoto e a revisão das políticas de gestão como essenciais para aumentar a satisfação dos servidores e reduzir a rotatividade. Implementar essas estratégias pode melhorar a estabilidade, eficiência administrativa e atratividade para novos talentos, além de servir como modelo para outras unidades da UFPB, fortalecendo a cultura institucional e o clima organizacional.

Inicialmente, o estudo enfrentou dúvidas e limitações, como a escolha dos participantes e a delimitação do tempo de saída dos servidores, mas com decisões acertadas o resultado foi satisfatório. A restrição temporal, que reflete as percepções de um momento específico, possivelmente limitando a relevância futura das sugestões. Apesar dessas limitações, a pesquisa oferece *insights* valiosos que podem contribuir para uma compreensão mais profunda das questões de rotatividade e servir como base para futuras investigações e melhorias institucionais.

Possíveis novos estudos incluem a avaliação da eficácia das medidas adotadas para reduzir a rotatividade, como a flexibilização de horários e o trabalho remoto, além de realizar comparações com outras instituições de ensino superior para identificar práticas bem-sucedidas. Estudos de longo prazo poderiam observar as tendências de rotatividade ao longo do tempo e analisar como diferentes intervenções afetam a satisfação dos servidores.

Investigar a percepção de novos servidores, os fatores específicos de satisfação e motivação, e o impacto das políticas de gestão também seria valioso. Além disso, explorar a influência do ambiente de trabalho e realizar uma análise de custo-benefício das medidas de retenção poderia fornecer informações úteis para a melhoria contínua das estratégias de gestão de recursos humanos.

REFERÊNCIAS

- AARONS, G. A.; CONOVER, K. L.; EHRHART, M. G.; TORRES, E. M.; REEDER, K. Líder: Efeitos da troca de membros e do clima organizacional nas intenções de rotatividade de médicos. **Jornal da Organização e Gestão da Saúde**, Flórida, v. 6, n. 5, p. 68-87, 2021.
- AGAPITO, P. R.; POLIZZI FILHO, A.; SIQUEIRA, M. M. M. Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. **Revista de Administração Mackenzie**, edição especial, nov./dez., 2015, p. 71-93. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ram/a/VrdDYSNxCJj6mYMHZhPSy6x/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 20 out. 2023.
- ALEXANDRE, A. F. **Metodologia científica: princípios e fundamentos**. 3ª ed. São Paulo: Editora Blucher, 2021. E-book. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555062236/>>. Acesso em: 12 jan. 2024.
- ALI, M.; FRENCH, E. Age diversity management and organisational outcomes: The role of diversity perspectives. **Human Resource Management Journal**, v. 29, p. 287–307, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12225>>. Acesso em: 26 fev. 2024.
- ALLISON, J. **Values statements**. *International Journal of Organizational Analysis*, v. 27, n. 3, p. 666–689, 2019. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOA-08-2018-1501/full/html>>. Acesso em: 05 out. 2023.
- ALSHAMMARI, M. A.; QAIED, B. A. A. L.; AL-MAWALI, H.; MATALQA, M. What drives employee's involvement and turnover intentions: Empirical investigation of factors influencing employee involvement and turnover intentions? **International Review of Management and Marketing**, v. 6, n. 2, p. 298–306, 2016. Disponível em: <<https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/1961>>. Acesso em: 30 jul. 2023.
- AL-SURAIHI, W. A.; SAMIKON, S. A.; AL-SURAIHI, A. A.; IBRAHIM, I. Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies. **European Journal of Business and Management Research**, v. 6, n. 3, p. 1-19, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893>>. Acesso em: 12 mai. 2023.
- ALVARES, K. P.; SOUZA, I. M. de. Sustentabilidade na gestão de pessoas: práticas e contribuições às organizações. **Revista Gestão Organizacional**, v. 9, n. 2, mai./ago. 2016, p. 24-38. Disponível em: <<https://doi.org/10.22277/rgo.v9i2.3285>>. Acesso em: 22 set. 2023.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 2, art. 7, p. 310-332, Mar./Abr. 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000200008>>. Acesso em: 4 mar. 2024.
- ASGARI, A.; MEZGINEJAD, S.; TAHERPOUR, F. The Role of Leadership Styles in Organizational Citizenship Behavior through the Mediation of Perceived organizational Support and Job satisfaction. **Innovar**, Bogotá, v. 30, n. 75, p. 87-98, mar. 2020. Disponível em <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512020000100087&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 17 mar. 2024.
- BAKKEK, A. B. An evidence-based model of work engagement. **Current Directions in Psychological Science**, v. 20, n. 4, p. 265-269, 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0963721411414534>>. Acesso em: 17 ago. 2023.
- BARTHAUER, L.; KAUCHER, P.; SPURK, D.; KAUFFELD, S. Burnout and career (un)sustainability: Looking into the blackbox of Burnout triggered career turnover intentions. **Journal of Vocational Behavior**, v. 117, n. 103334, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103334>>. Acesso em: 13 nov. 2023.
- BERTELLI, A. M. Determinants of bureaucratic turnover intention: evidence from the Department of the Treasury. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 17, n. 2, p. 235-258, 2007.
- BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, Jan-Feb 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280>>. Acesso em: 21 jan. 2024.

BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 58-59, 2004. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37322>>. Acesso em: 29 jul. 2023

BLANCH, J. M. Psicología Social del Trabajo. In: AGUILAR, M.; REID, A. (Orgs.). **Tratado de Psicología Social**. Perspectivas Socioculturales, p. 210-238, México; Barcelona: Anthropos – UAM, 2007. Disponível em: <<http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/7604>>. Acesso em: 29 jan. 2024

BLANCH, J. M. **Condiciones de Trabajo y Riesgos Psicosociales bajo la Nueva Gestión. Formación Continuada a Distancia** (FOCAD). Madrid: Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos de España, 2011. Disponível em: https://www.academia.edu/8618328/CONDICIONES_DE_TRABAJO_Y_RIESGOS_PSICOSOCIALES_BAJO_LA_NUEVA_GESTI%C3%93N. Acesso em: 04 out. 2023.

BLANCH, J. M.; SAHAGÚN, M. A.; CERVANTES, G. Estructura factorial de la Escala de Condiciones de Trabajo. **Revista de Psicologia do Trabalho e das Organizações**, v. 26, n. 3, p. 175-189, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.5093/tr2010v26n3a2>. Acesso em: 04 out. 2023.

BRASIL. Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 25 abr. 2007. Seção 1, p. 3. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm>. Acesso em: 23 mar. 2023.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 dez. 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm#:~:text=L8112consol&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20o%20regime%20jur%C3%ADico,10%20DE%20DEZEMBRO%20DE%201997. Acesso em: 23 mar. 2024.

BRIDGSTOCK, R.; CUNNINGHAM, S. Creative labour and graduate outcomes: Implications for higher education and cultural policy. **The International Journal of Cultural Policy**, v. 22, n. 1, p. 10-26, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/10286632.2015.1101086>>. Acesso em: 22 jun. 2023.

BRIGHT, L. Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees? **American Review of Public Administration**, v. 38, n. 2, p. 149-166, 2008. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0275074008317248>>. Acesso em: 29 abr. 2024.

CAMPOS, C. V. de A.; MALIK, A. M. Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, p. 347-368, mar./abr. 2008. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6636>>. Acesso em: 29 abr. 2024

CANGIALOSI, N.; ODOARDI, C.; BATTISTELLI, A. Learning climate and innovative work behavior: the mediating role of the learning potential of the workplace. **Vocations and Learning**, v. 13, n. 2, p. 263–280, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s12186-019-09235-y>. Acesso em: 12 nov. 2023.

CARO, A. Y.; AGUDELO, A. A.; BENAVIDES, F. G. Relación entre las condiciones de trabajo y el estado de salud en la población trabajadora afiliada al Sistema General de Riesgos Profesionales de Colombia. **Revista de la Facultad Nacional de Salud Pública**, v. 29, n. 4, p. 392-401, 2011. Disponível em: <<https://revistas.udea.edu.co/index.php/fnsp/article/view/9685>>. Acesso em: 12 jan. 2024.

CAVALCANTE JUNIOR, F. C.; AMORIM, T. N. G. F. A Rotatividade Docente em uma Instituição Federal de Ensino: Realidade Preocupante. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 11, n. 1, p. 1- 17, 2022. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/2677>. Acesso em: 12 set. 2023.

CHARRIA O. V. H.; ROMERO-CARABALLO, M. P.; SARSOSA-PROWESK, K. Bienestar laboral y condiciones de trabajo en docentes de primaria y secundaria. **CES Psicología**, [S. l.], v. 15, n. 3, p. 63–80, 2022. Disponível em: <https://revistas.ces.edu.co/index.php/psicologia/article/view/5984>. Acesso em: 17 jan. 2024.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHO, Y. J.; LEWIS, G. Turnover Intention and Turnover Behavior: Implications for Retaining Federal Employees. **Review of Public Personnel Administration**, v. 32, p. 4-23, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0734371X11408701>>. Acesso em: 13 dez. 2023.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

COSTA, C. E. S. Da; BATINGA, D. M.; SANTOS, L. L. P. dos. Impacto da rotatividade de pessoal no desempenho dos processos e na gestão do conhecimento em uma instituição federal de ensino superior. In: **Anais do Fórum Regional de Administração**, Faculdade Sete de Setembro, Paulo Afonso - Bahia, p. 58, 2014. Disponível em: <https://www.unirios.edu.br/eventos/forumadm/anais/arquivos/2014/impacto_da_rotatividade_de_pessoal_no_desempenho_dos_processos_e_na_gestao_do_conhecimento.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2024.

CRUZ FILHO, O. A. O. **Rotatividade no setor público: Um Estudo de Caso sobre os Servidores da Capes**. Dissertação (Mestrado). Universidade de Brasília (UNB), Brasília, DF, 2018. 137 f. Disponível em: <<http://repositorio2.unb.br/jspui/handle/10482/32499>>. Acesso em: 12 set. 2023.

CUNHA, T.N.B., 1989 – O impacto da percepção de justiça organizacional e do lócus de controle no trabalho sobre a intenção de rotatividade [recurso eletrônico]/ Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Uberlândia, Pós-Graduação em Psicologia. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.14393/ufu.di.2019.2115>>. Acesso em: 14 jan.2024.

DECI, E. L.; RYAN, R. M.. Hedonia, eudaimonia, and well-being: An introduction. **Journal of Happiness Studies**, v. 9, n. 1, p. 1-11, 2008. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s10902-006-9018-1>>. Acesso em: 23 set. 2023.

DEMO, G.; NEIVA, R. E.; COURA, K. V.; GOMIDE JÚNIOR, S.; COSTA, A. C. R. As Virtudes Organizacionais Estimulam o Bem-Estar no Trabalho? O Papel Mediador das Práticas de Gestão de Pessoas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 26, n. 6, 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022200144.en>>. Acesso em: 06 out. 2023.

DESRUMAUX, P.; POHL, S.; DOSE, E.; CHAUMON M. E. B. When Leader-member exchanges make workers happy and innovative: do efforts and rewards act as mediators? **Journal of Technology Management & Innovation**, vol. 17, n. 1, 2022. Disponível em: Disponível em: <http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S071827242022000100027&lng=es&nrm=iso>. Acesso em: 14 jan. 2024.

DIEESE. **Rotatividade no mercado de trabalho brasileiro: 2002 a 2014**. São Paulo: DIEESE, 2016. 140 p. ISBN 978-85-87326-80-5. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/livro/2014/livroRotatividade.pdf>. Acesso em: 25 set. 2023.

DIÓGENES, L. C.; PASCHOAL, T.; NEIVA, E. R.; MENESES, P. P. M. Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal. **Revista do Serviço Público**, v. 67, n. 2, p. 147-172, 2016. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/655>>. Acesso em: 02 mai. 2024.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

ECKERT, A.; MECCA, M. S.; DENICOL, M. S. G. M.; GIACOMET, M. O. As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos do município gaúcho de Caxias do Sul. In: **Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul – Anais**, Caxias do Sul: [s.n.], 2011.

EDMONDSON, A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. **Administrative Science Quarterly**, Johnson Graduate School of Management, Cornell University, vol. 44, n. 2, p. 350-383, jun. 1999. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2666999>. Acesso em: 22 mai. 2024.

ESMAEILI, M. R.; SEIDZADEH, H. The survey of job satisfaction effect on performance with mediating role of organizational loyalty. **Journal of Management Studies in Development & Evaluation**, v. 25, n. 83, p. 51-68, 2017. Disponível em: <<https://www.sid.ir/en/Journal/ViewPaper.aspx?ID=546414>>. Acesso em: 05 nov. 2023.

FAINTUCH, J. **Ética em pesquisa**: em medicina, ciências humanas e da saúde. 1ª ed. Barueri-SP: Editora Manole, 2021. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555761900/>. Acesso em: 12 jan. 2024.

FERREIRA, M. C.; FREIRE, O. N. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 175-200, 2001. Disponível em: <<https://www.ergopublic.com.br/arquivos/1252861131.14-arquivo.pdf>>. Acesso em: 16 abr. 2024

FLEURY, M. T. L. **A gestão de competência e a estratégia organizacional**: As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002. Disponível em: <<https://repositorio.usp.br/item/001256845>>. Acesso em: 17 out. 2023.

FOGAÇA, N.; COELHO, F. A.; JUNIOR, PASCHOAL, T.; FERREIRA, M. C.; TORRES, C. C. Relações entre desempenho, bem-estar no trabalho, justiça e suporte organizacional: Uma perspectiva multinível. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 22, n. 4, p. 1-27, 2021. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ram/a/zgK9qPqgbJGHcdWr3Mv9BqK/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 12 out. 2023.

FORTE, D. W.; SILVA, K. C. N.; ESPÍNDOLA, A.; SILVA, S. M.; CUNHA, C. J. C. D. A. Impactos dos líderes no clima organizacional. In: **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – ciki**, [S. l.], v. 1, n. 1, 2022. Disponível em: <<https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/1127>>. Acesso em: 21 nov. 2023.

FREITAS, A. D. G. *et al.* Políticas de recursos humanos, aprendizagem e intenção de rotatividade nas organizações. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 23, n. 4, p. 1-16, 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG220210>>. Acesso em: 12 out. 2023.

GERMANO, J. de A. *et al.* Percepção de Oportunidades de Aprendizado de Funcionários Técnico-Administrativos no Âmbito Universitário. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 41, p. 1-12, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1982-3703003219584>>. Acesso em: 19 out. 2023.

GERSTNER, C.; DAY, D. V. Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. **Journal of Applied Psychology**, v. 82, n. 6, p. 827-844, 1997. Disponível em: <<https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>>. Acesso em: 14 set. 2023.

GEURTS, S. A. E., TARIS, T. W., KOMPIER, M. A. J., DIKKERS, J. S. E., Van Hooff, M. L. M., & Kinnunen, U. M. (2005). **Work-home interaction from a work psychological perspective**: Development and validation of a new questionnaire, the SWING. *Work and Stress*, 19(4), 319-339. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/02678370500410208>> Acesso em: 19 jan. 2024.

GIBBS, G.; FLICK, U. **Análise de dados qualitativos**. Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Artmed Editora, Grupo A, 2009. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536321332/>. Acesso em: 18 jan. 2024.

GIL, A. C. **Como Elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. 1ª ed. Barueri-SP: Grupo GEN, 2021. E-book. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770496/>>. Acesso em: 11 jan. 2024.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2010. 307 p.

GUILDING, C.; LAMMINMAK, D.; MCMANUS, L. Staff turnover costs: In search of accountability. **International Journal of Hospitality Management**, v. 36, p. 231- 243 [21], 2014. Disponível: <<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.10.001>>. Acesso em: 12 jan. 2024.

GOMES, S. S.; PICCHIAI, D. Impactos no clima organizacional da Universidade Federal de Goiás e a rotatividade de trabalhadores terceirizados. **RECC – Revista Eletrônica Científica do CRA**, v. 5, n. 2, p. 85-

107, Março - 2018. Disponível: <<https://recc.cra-pr.org.br/index.php/recc/article/view/136/0>>. Acesso em 24 fev. 2024.

GOMIDE, S., Jr.; SILVESTREIN, L. H. B.; OLIVEIRA, A. F. Bem-estar no trabalho: o impacto das satisfações com os suportes organizacionais e o papel mediador da resiliência no trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 15, n. 1, p. 19-29, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.17652/rpot/2015.1.349>>. Acesso em: 11 jan. 2024.

GONZAGA, G. Rotatividade e qualidade do emprego no Brasil. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 18, n. 1 (69), p. 121-143, jan./mar. 1998. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0101-31571998-1253>. Acesso em: 04 set. 2023.

GREENHAUS, J. H.; KOSSEK, E. E. The contemporary career: A work-home perspective. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 1, n. 1, p. 361-388, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1146/annurevpsych-031413-091324>>. Acesso em: 22 mai. 2024.

GREENHAUS, J.; POWELL, G. When Work and Family are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment. **The Academy of Management Review**, v. 31, p. 72-92, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/20159186>. Acesso em: 14 fev. 2024.

HAMMES, C. C. F.; SANTOS, A. J.; MELIM, J.M. Os impactos do *turnover* para as organizações. **Espacios**, v. 37, n. 3, p. 24, 2016. Disponível em: <<https://www.revistaespacios.com/a16v37n03/16370324.html>>. Acesso em: 28 set. 2023.

HANASHIRO, D. M. M. et al (org.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.

HAUBRICH, D. B., & FROEHLICH, C. (2020). **Benefícios e Desafios do Home Office em Empresas de Tecnologia da Informação**. *Revista Gestão & Conexões*, 9(1), 167-184. Disponível em: <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2020.9.1.27901.167-184>. Acesso em: 14 jun. 2024.

HIRSCHLE, A. L. T., GONDIM, S. M. G., ALBERTON, G. D.; FERREIRA, A. D. S. M. Estresse e bem-estar no trabalho: O papel moderador da regulação emocional. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 19, n. 1, p. 532-540, 2019. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.1.14774>>. Acesso em 04 out. 2023.

HOOFF, M. L. M.; KINNUNEN, U. M. Work-home interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire, the SWING. **Work and Stress**, v. 19, n. 4, p. 319-339, 2005. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/02678370500410208>>. Acesso em: 19 out. 2023.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). **Mercado de trabalho: conjuntura e análise**. Brasília: IPEA, Ministério do Trabalho, 1996. Disponível em: <<https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/4884>>. Acesso em: 01 dez 2023.

ISLAM, R.; ISMAIL, A. Z. H. Employee motivation: A Malaysian perspective. **International Journal of Commerce and Management**, v. 18, n. 4, p. 344-362, 2008. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10569210810921960/full/html>>. Acesso em: 12 mar. 2024.

JANSSEN, O.; LAM, C. K.; HUANG, X. Emotional exhaustion and job performance: The moderating roles of distributive justice and positive affect. **Journal of Organizational Behavior**, v. 31, n. 6, p. 787-809, 2010. Disponível em: <<https://psycnet.apa.org/record/2010-16553-004>>. Acesso em: 23 fev. 2024.

KIM, S. The Impact of Human Resource Management on State Government IT Employee Turnover Intentions. **Public Personnel Management**, v. 41, n. 2, p. 257-279, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/009102601204100204>>. Acesso em: 30 nov. 2023.

KIM, E. J.; PARK, S. Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 41, n. 6, p. 761-775, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/Lodj-12-2018-0455>>. Acesso em: 02 abr. 2024.

KIM, S. Y.; FERNANDEZ, S. Employee Empowerment and Turnover Intention in the U.S. Federal Bureaucracy. **The American Review of Public Administration**, v. 47, n. 1, p. 4-22, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0275074015583712>>. Acesso em: 17 nov. 2023.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 1, p. 17-39, 2016. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/58592>. Acesso em: 14 fev. 2024

KNIGHT, A. P.; EISENKRAFT, N. Positive is usually good, negative is not always bad: The effects of group affect on social integration and task performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 100, n. 4, p. 1214-1227, 2014. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2014-55442-001>. Acesso em: 05 dez. 2023.

KUGELMASS, J. **Teletrabalho**: Novas oportunidades para o trabalho flexível: Seleção de funcionários, benefícios e desafios, novas tecnologias de comunicação. São Paulo: Atlas, 1996.

KURTESSIS, J. N.; EISENBERGER, R.; FORD, M. T.; BUFFARDI, L. C.; STEWART, K. A.; ADIS, C. S. Perceived organizational support: a meta-analytic evaluation of organizational support theory. **Journal of Management**, v. 43, n. 6, p. 1854-1884, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0149206315575554>>. Acesso em: 24 jan. 2024.

LANE, C. Organizational learning in supplier networks. In: M. DIERKES; A.B. ANTAL; J. CHILD; I. NONAKA (eds.), **Organizational learning and knowledge**. Oxford, Oxford University Press, p. 699-715, 2001.

LARENTIS, F.; ANTONELLO, C. S.; MILAN, G. S.; DE TONI, D. Aprendizagem organizacional e relacionamentos interorganizacionais: um estudo de casos múltiplos. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 11, n. 4, p. 347-366, 2014. Disponível: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/148065>>. Acesso em: 08 ago. 2023.

LEE, S. Y.; WHITFORD, A. B. Exit, voice, loyalty, and pay: evidence from the public workforce. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 4, p. 647- 671, 2007. Disponível em: <<https://academic.oup.com/jpart/article/18/4/647/1087519>>. Acesso em: 31 jan. 2024.

LEGGE, K. Human resource management. In: S. ACKROYD, R. BATT, P. THOMPSON; P. TOLBERT (Eds.), **The Oxford handbook of work and organization**. Oxford: Oxford University Press, 2006, p. 220-241.

LINHARES, L. M. **Rotatividade no Serviço Público**: Estudo de Caso do Cargo de Analista de Planejamento e Orçamento. Dissertação (Mestrado profissional em administração PPGA-MPA) - Universidade de Brasília (UNB), 2014. Disponível em: <<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/9915/1/20650433.pdf>>. Acesso em: 29 jan. 2024.

LUCAS I, MERÊNCIO K, RAMALHO F. Bem-estar, Saúde Mental e a Enfermagem do Trabalho: uma revisão da Literatura. **Revista Portuguesa de Saúde Ocupacional online**, v. 14, esub0350, 2022. Disponível em: <https://www.rpso.pt/bem-estar-saude-mental-e-a-enfermagem-do-trabalho-uma-revisao-da-literatura/>. Acesso em: 16 abr. 2024.

LUTHANS, F.; AVOLIO, B.; WALUMBWA, F. O.; LI, W. The psychological capital of Chinese workers: exploring the relationship with performance. **Management and Organization Review**, v. 1, n. 2, p. 249-271, 2005. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.00011.x>>. Acesso em: 23 abr. 2024.

LUZ, M.; AULER, D. P. Rotatividade de pessoal em prestadores de serviços: um estudo de caso em uma associação desportiva. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 6, n. 1, p. 1058-1083, 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Daniel-Auler/publication/280025588_Rotatividade_de_Pessoal_em_Prestadores_de_Servicos_Um_Estudo_de_Caso_em_Uma_Associacao_Desportiva/links/55a43ea708ae5e82ab1f35f4/Rotatividade-de-Pessoal-em-Prestadores-de-Servicos-Um-Estudo-de-Caso-em-Uma-Associacao-Desportiva.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2024.

MACEY, W. H.; SCHNEIDER, B. The meaning of employee engagement. **Industrial and Organizational Psychology**, v. 1, n. 1, p. 3-30, 2008. Disponível em: <<https://academic.oup.com/jpart/article/18/4/647/1087519>>. Acesso em: 21 abr. 2024.

MADUREIRA, C.; RODRIGUES, M. A administração pública do século XXI: aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa. *Comportamento Organizacional e Gestão*. **Repositório do ISPA Comunidades & Coleções Psicologia das Organizações PORG.**, v. 12, n. 2, p. 153-171, 2006. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.12/4990>>. Acesso em: 12 dez. 2023.

MARASI, S.; COX, S. S.; BENNETT, R. J. Job embeddedness: is it always a good thing? *Journal of Management Psychology*, v. 31, n. 1, p. 141–153, 2016. Disponível em: <https://www.indianjournalofmanagement.com/index.php/pijom/article/view/170789>. Acesso em: 03 fev. 2024.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MASSINGHAM, P. Measuring the Impact of Knowledge Loss: more than ripples on a pond? *Management Learning*. Wollongong – Austrália. v. 39, n. 5, p. 541-560, novembro de 2008. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1350507608096040>>. Acesso em: 23 nov. 2024.

MENDES, R. A. de O., OLIVEIRA, L. C. D., & VEIGA, A. G. B. (2020). **A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira** / The feasibility of tele-work in brazilian public administration. *Brazilian Journal of Development*, 6(3), 12745–12759. Disponível em: <https://doi.org/10.34117/bjdv6n3-222>. Acesso em: 06 fev. 2024.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis**. San Francisco: Jossey-Bass, 2019.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3ª ed. São Paulo: GEN | Atlas, 2015.

MOBLEY, W. H. Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, v. 62, n. 2, p. 237-240, 1977. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>. Acesso em: 13 fev. 2024

MOBLEY, W. H. **Turnover: causas, consequências e controle**. Rio Grande do Sul: Editora Ortiz, 1992

MOTA, M. M.; LEVY, E.; COELHO, F. Fatores que afetam a rotatividade e evasão de talentos na administração pública brasileira – o caso dos gestores públicos. In: *Anais do Congresso Consad de Gestão Pública*, edição 9, 2016, Brasília, DF. Disponível em: <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-02-01.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2023.

MOYNIHAN, D.P.; LANDUYT, N. Explaining Turnover Intention in State Government: Examining the Roles of Gender, Life Cycle, and Loyalty. *Review of Public Personnel Administration*, v. 28, n. 2, p. 120-143, 2008. *Anais [...]*. Brasília: Consad, 2016. Disponível em: <https://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-02-01.pdf>. Acesso em: 01 de out 2023.

MUYLAERT, C. J., JÚNIOR, V. S., GALLO, P. R., NETO, M. L. R., & REIS, A. O. A. Entrevistas narrativas: um importante recurso em pesquisa qualitativa. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, v. 48, p. 193-199, 2014. Disponível em: <<http://www.ee.usp.br/reeusp/>>. Acesso em: 04 dez. 2023.

NASCIMENTO, L. P. do. **Elaboração de projetos de pesquisa: Monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2016. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522126293/>. Acesso em: 11 jan. 2024.

NEWMAN, K. L. Sustainable careers: Lifecycle engagement in work. *Organizational Dynamics*, v. 40, p. 136–143, 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2011.01.008>>. Acesso em: 27 out. 2023.

NICHOLSON, C.Y.; COMPEAU, L.D.; SETHI, R. 2001. The role of interpersonal liking in building trust in long-term channel relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 29, n. 1, p. 3-15. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1177/0092070301291001>>. Acesso em: 15 out. 2023.

NOGUEIRA, A. P. S.; OLIVEIRA, Á. F. Impacto da Percepção de Suporte Organizacional e Capital Psicológico no Bem-Estar no Trabalho. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 42, e238418, p. 1-16, 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1982-3703003238418>>. Acesso em: 09 jan. 2024.

OLIVEIRA, L. B.; ROCHA, J. C. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.19, n. 65, Jul-Set 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.3373>>. Acesso em: 12 dez. 2023.

ONÇA, S. S.; BIDO, D. S. Impacto dos comportamentos de aprendizagem grupal, dos estímulos, da prontidão à aprendizagem e da segurança psicológica na satisfação com a equipe de trabalho. **Anais - V Seminário de Iniciação Científica**. Talentos da Ciência e Tecnologia em Ação, 26 e 27 de setembro de 2019, Unifesspa / PROPIT. Marabé-PA, 2019. Disponível em: https://sic.unifesspa.edu.br/images/SIC2019/POSTER/218_SilvaniadaSilvaOna.pdf. Acesso em: 12 mar. 2024.

PACHECO, G.; WEBBER, D. Job satisfaction: how crucial is participative decision making? **Personnel Review**, v. 45, n. 1, p. 183-200, 2016. Disponível em: <https://workresearch.aut.ac.nz/_data/assets/pdf_file/0004/535117/Job-satisfaction-how-crucial-is-participative-decision-making.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2024

PANTALEÃO, P. F., VEIGA, H. M. S. Bem-Estar no Trabalho: Influência das Condições para Criatividade entre Psicólogos dos Creas-MG, **Psicologia: Ciência e Profissão** 2023, v. 43, p. 1-17, 2023. <<https://doi.org/10.1590/1982-3703003249818>>. Acesso em: 16 jul. 2024.

PAREDES, G. R. **Impacto da Rotatividade de Servidores Docentes no Aproveitamento Acadêmico e no Funcionamento Escolar**: O Caso do IFRO – Campus Guajará-Mirim. Dissertação (Mestrado em Assessoria em Administração) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Porto - Portugal, Julho de 2021. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.22/23953>>. Acesso em: 10 out. 2023.

PASCHOAL, T. **Bem-estar no trabalho**: Relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho. Tese (Doutorado). Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2008. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/5551>>. Acesso em: 02 out. 2023.

PICHIAI, D.; FERNANDES, R. Treinamento nas micro e pequenas empresas e rotatividade de pessoal. **Novos Cadernos NAEA**, [S.l.], v. 22, n. 1, abr. 2019. Disponível em: <<https://periodicos.ufpa.br/index.php/ncn/article/view/5745>>. Acesso em: 18 dez. 2023.

PIMENTA, C. de Q.; EL AOVAR, A. W.; OLIVEIRA, J. A. de. Clima Organizacional em Instituto de Pesquisa Tecnológica. **RAUNP, Revista Ede Administração da Universidade Norte do Paraná**, Ano IV, n. 2, abr./set. 2012.

PINHO, A. P. M., OLIVEIRA, E. R. da S. de, & SILVA, C. R. M. da. Comprometimento Organizacional no Setor Público: um olhar sobre três décadas de produção científica brasileira (1989-2019). **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. 3, p. 504-539, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.21874/rsp.v71i3.3507>>. Acesso em: 13 nov. 2023.

PINHO, A. P. M.; SILVA, C. R. M. da; OLIVEIRA, E. R. da S. 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. Universidade Federal de Viçosa, Brasil. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351571681005>. Acesso em: 14 out. 2023.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Diferentes vínculos organizacionais: explorando concepções, fatores organizacionais antecedentes e práticas de gestão. **Organizações & Sociedade**, v. 22, n. 75, p. 659-680, out./dez., 2015. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/osoc/a/K739XbfBL4Sg4pNR5NxrBXd/abstract/?lang=pt>>. Acesso em 29 jan. 2024.

PIRES, R.; LOTTA, G.; OLIVEIRA, V. E. de (Orgs.). **Burocracia e políticas públicas no Brasil**: interseções analíticas. Brasília: Ipea: Enap, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8561>>. Acesso em: 31 jan. 2024.

PONTE, L. A. **Relações entre capital psicológico e intenção de rotatividade**: um estudo no restaurante Cabaña del Primo Rio Mar. 2018. 75 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Repositório UFC. Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2018. Disponível em: <<http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/38752>>. Acesso em: 31 jan. 2024.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento**: Os elementos constitutivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/265421979_Gestao_do_Conhecimento_Os_elementos_constitutivos_do_scesso. Acesso em: 07 nov. 2023.

RAMOS, A. L. de; FARIAS, G. V. da S.; ALEXANDRE, J. V. K.; FARI, V. W. **Rotatividade de Pessoal**: Quais são os impactos em uma empresa do ramo de tratamento de resíduos? **Inova+ Cadernos de Graduação da Faculdade da Indústria**, São José dos Pinhais, n. 2, v. 1, p. 263-277, fevereiro 2021. Disponível em: <<http://app.fiepr.org.br/revistacientifica/index.php/inovamais/article/view/527/501>>. Acesso em: 14 abr. 2024.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. Tradução de Rita de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBERTHALF. Turnover em alta: principais motivos e como evitar. (2022) **Blog Roberthalf.com.br**. Disponível em: <https://www.roberthalf.com/br/pt/insights/carreira/turnover-em-alta-principais-motivos-e-como-evitar>. Acesso em: 12 set. 2023.

RUBENSTEIN, A. L.; EBERLY, M. B.; LEE, T. W.; MITCHELL, T. R. (2017). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*. 71. 10.1111/peps.12226. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/313622871_Surveying_the_forest_A_meta-analysis_moderator_investigation_and_future-oriented_discussion_of_the_antecedents_of_voluntary_employee_turnover>. Acesso em: 14 jan. 2024.

ROUSSEAU, D. M. Organizational behavior in the new organizational era. **Annual Review Psychology**, v. 48, p. 515-54, 1997. Disponível em: <<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.48.1.515>>. Acesso em: 12 nov. 2023

SANAATJOO, A.; MOHMOUDI, H. Investigating the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior in libraries of Ferdowsi University of Mashhad. **Library and Information Research**, v. 5, n. 1, p. 235-254, 2015. Disponível em: <<https://www.sid.ir/paper/205044/en>>. Acesso em: 24 set. 2023.

SANTOS, C. C. R.; LIMA, A. E. M. Uma Análise da Gestão do Conhecimento em uma Instituição Pública no Estado da Bahia. In: **VIII Simpósio de Excelência em Gestão da Informação**, 2011. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/721450.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2024.

SANTOS, S. V. M. *et al.* Bem-estar no ambiente de trabalho em escolas de enfermagem brasileiras. **Revista Ciencia y Cuidado**, v. 16, n. 2, p. 8–20, 2019. Disponível em: <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/cienciaycuidado/article/view/1611/1499>. Acesso em: 06 de out. 2023.

SCHWARZ, A; HARBER, J. **Cotas**: como vencer os desafios da contratação de pessoas com deficiência. São Paulo: i.Social, 2009. 270p. Disponível em: <https://vidamaislivre.com.br/uploads/isocial/livro-cotas.pdf.sci_arttext&pid=S1415-65552014000100006&lng=pt&nrn=iso&tlng=pt>. Acesso em: 22 abr. 2024

SEIDL, J.; BORGES-ANDRADE, J. E.; NEIVA, E. R. Rotatividade: Análise de vinte anos da produção científica brasileira. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte v. 18, n. 2, p. 44-64, abr./jun. 2018. Disponível em: <<http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/6090>>. Acesso em: 17 ago. 2023.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. Tradução: Gabriel Zide Neto e OP Traduções, 28ª ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2009.

SENNET, R. **A corrosão do caráter**: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Editora Record, 1999.

SILVA, A. B. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais** - Paradigmas, estratégias e métodos. 2ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2012.

SILVA, M. F. de S. Comportamento organizacional: a rotatividade de pessoal em foco. **Revista de Psicologia**, v. 20, n. 20, p. 59-70, jul./dez. 2002. Disponível em: <<http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/12584>>. Acesso em: 12 jun. 2023.

SILVA, U.L., OLIVEIRA, Á. F. Qualidade de Vida e Valores nas Organizações: Impactos na Confiança do Empregado. **Psicologia: Ciência e Profissão** Jan/Mar. 2017 v. 37 n°1, 7-17. <https://doi.org/10.1590/1982-3703000012015>

SILVA, J. T.; RODRIGUES I.; FERREIRA, G. T. C.; QUEIROZ, M. J. Pilares da diversidade e inclusão em uma multinacional. *ReCaPe*, v. 10, n. 1, jan./abr 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.20503/recape.v10i1.46101>. Acesso em 23 nov. 2023.

SILVA, N.; DINIZ, I. D. Gestão democrática nas IFES: Um estudo sobre a inovação na ocupação de cargos de confiança por meio de eleições diretas. **REAT**, v. 17, n. 2, 2023. Disponível em: <<https://doi.org/10.15210/reat.v17i2.26312>>. Acesso em: 7 mar. 2024.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 24, n. 2, p. 201–209, 2008. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ptp/a/ZkX7Q4gd9mLQXnH7xbMgbpM/abstract/?lang=pt>>. Acesso em 02 out. 2023.

SIQUEIRA, M. M. M.; ORENGO, V.; PEIRÓ, J. M. Bem-estar no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Ed.). **Novas medidas do comportamento organizacional**, Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 39-51.

SIQUEIRA, W. R.; ALVES, L. C. F. Rotatividade de Professores Universitários: O Caso de um Campus Fora da Sede. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, v. 7, n. 2, p. 94-107, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.13059/racef.v7i2.324>. Acesso em: 13 out. 2023.

SIQUEIRA, W. R.; TAVARES, R. F.; BUENO, M.; BA, S. A. C. Rotatividade de servidores públicos: estudo realizado em um campus universitário do interior de Goiás. In: **Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração** - ENANGRAD, 2012, Bento Gonçalves. Anais. Rio de Janeiro: ANGRAD, 2012.

SOUSA, A. F. S.; ANDRADE, E. S.; Matos I. L. **Turnover**: o impacto da rotatividade de funcionários nas organizações. UFPI, Campus Senador Helvídio Nunes de Barros, Picos, Piauí, 2019. 47 f. Disponível em: <https://ufpi.br/arquivos_download/arquivos/PICOS/Not%C3%ADcias/PICOS_2022/Biblioteca/2019/Administrac%C3%A7%C3%A3o/Angela_Fernanda_dos_Santos_Sousa_-_Edinete_de_Sousa_Andrade.pdf>. Acesso em: 12 de set. 2023.

SOUSA, C. V. G. **Rotatividade, intenção de rotatividade e condições de trabalho no setor público**: estudo com os Servidores da Universidade Federal do CaririUFCA. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Natal-RN, 2022. 218 f. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/50864>. Acesso em: 3 mar. 2024.

SOUSA, I. C. *et al.* A influência das práticas de diversidade etária no bem-estar e na intenção de saída dos trabalhadores: O papel do contrato psicológico relacional. **Psicologia**, [S. l.], v. 36, n. 1, p. 17–30, 2022. DOI: 10.17575/psicologia.1704. Disponível em: <https://revista.appsicologia.org/index.php/rpsicologia/article/view/1704>. Acesso em: 16 jan. 2024.

SPECTOR, P. E. *et al.* Cross-national differences in relationships of work demands, job satisfaction, and turnover intentions with work-family conflict. **Personnel Psychology**, v. 60, n. 4, p. 805–835, 2007. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00092.x>>. Acesso em 12 jan. 2024.

TESTON, S. de F. **Bem-estar psicológico, valores e desempenho de propriedades rurais em sistema cooperativista**. 2018. Tese (Doutorado). Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, SC, Brasil. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=6327939. Acesso em: 05 de out. 2023.

UFPB. **Edital nº 01/2020 Progep/UFPB**. João Pessoa, 2020. Disponível em: <https://progep.ufpb.br/progep/contents/em-destaque/resultado-final>>. Acesso em: 26 jun. 2023.

UFPB. **Relatório de Gestão CCAE/UFPB 2019, março de 2020**. Centro de Ciências Aplicadas e Educação (CCAIE), Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Disponível em: <https://www.ccae.ufpb.br/ccae/contents/menu/administracao/publicacoes>. Acesso em: 10 out. 2023

UFPB. **Relatório de Gestão CCAE/UFPB 2020, fevereiro de 2021**. Centro de Ciências Aplicadas e Educação (CCAIE), Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Disponível em: <https://www.ccae.ufpb.br/ccae/contents/menu/administracao/publicacoes>. Acesso em: 10 out. 2023

UFPB. **Relatório de Gestão CCAE/UFPB 2021, março de 2022**. Centro de Ciências Aplicadas e Educação (CCAIE), Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Disponível em: <https://www.ccae.ufpb.br/ccae/contents/menu/administracao/publicacoes>. Acesso em: 11 out. 2023

UFPB. **Relatório de Gestão CCAE/UFPB 2022, 09 de fevereiro de 2023**. Centro de Ciências Aplicadas e Educação (CCAIE), Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Disponível em: <https://www.ccae.ufpb.br/ccae/contents/menu/administracao/publicacoes>. Acesso em: 12 out. 2023.

UFPB. **Relatório de Gestão CCAE/UFPB 2023, 23 de março de 2024**. Centro de Ciências Aplicadas e Educação (CCAIE), Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Disponível em: <https://www.ccae.ufpb.br/ccae/contents/menu/administracao/publicacoes>. Acesso em: mar. 2024.

UFPB. **Resolução CONSUNI nº 12, de 10 de junho de 2014**. Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Conselho Universitário (CONSUNI). Disponível em: <https://progep.ufpb.br/progep/contents/documentos/resolucoes/resolucao-12-2014-consuni-remocao.pdf/view>>. Acesso em: 23 set. 2023

VRIES, R.E., Bakker-PIPER, A. and OOSTENVELD, W. (2010) Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25, 367-380. <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-009-9140-2>. Acesso em: 23 set. 2023

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva,

2006. YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2015.

ZAWADZKI, P., TESTON, S. F., LIZOTE, S. A., ORO, I. M. Valores organizacionais: Antecedentes de bem-estar no trabalho para sucessores rurais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, n. 1, p. 1-27, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG220118>. Acesso em: 12 jan. 2024.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM SERVIDORES

Roteiro de Entrevista com Servidores Técnicos Administrativos que Solicitaram Remoção do Campus IV da UFPB

A entrevista visa compreender as razões e experiências dos servidores que solicitaram remoção do Campus IV da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Esta pesquisa busca identificar fatores que influenciam a decisão de remoção e desenvolver estratégias para melhorar o ambiente de trabalho.

São abordados temas como satisfação no trabalho, ambiente organizacional, relações interpessoais e expectativas profissionais. A participação dos servidores é essencial para entender os desafios enfrentados e identificar áreas de melhoria.

As respostas são confidenciais e utilizadas apenas para fins acadêmicos e institucionais.

Roteiro:

- 1- Me fala sobre a sua **decisão** em sair do Campus IV. Como foi?
- 2- Como você descreveria seu **envolvimento com a natureza** do trabalho realizado no Campus IV?
- 3- Como você descreveria sua **satisfação e comprometimento** com o seu trabalho no Campus IV?
- 4- Como o ambiente de trabalho no campus IV influenciava no **seu bem estar**?
- 5- Como os **valores organizacionais e a cultura** do Campus IV promoveram o seu bem-estar?
- 6- Como as **políticas** de flexibilidade de horário, licenças remuneradas e programas de **bem-estar** físico e mental te apoiavam?
- 7- Como você mantinha uma **atitude positiva** ao longo das dificuldades vividas no Campus IV?
- 8- Como você descreveria a **qualidade das relações** no ambiente de trabalho no Campus IV?
- 9- Como você avalia a **relação entre líderes e liderados** no Campus IV e como essa relação impactou nos seus resultados individuais?
- 10- Como era a **comunicação** no dia a dia no Campus IV e como isso influenciava o seu ambiente de trabalho?
- 11- Você percebia alguma ação **em diversidade** no Campus IV? Como isso influencia na promoção de **relações respeitadas e colaborativas** na instituição?

- 12- Como você avalia sua **satisfação em relação à chefia**, colegas, salário, promoções e tarefas?
- 13- Como você avalia o **suporte organizacional** no Campus IV em relação a recursos, treinamento, salário, orientação e assistência para enfrentar desafios no trabalho e na vida pessoal?
- 14- Que ações ou medidas estratégicas de gestão você acredita ou sugere que poderia reduzir a **rotatividade e seus efeitos** no Campus IV?

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTORES

Roteiro de Entrevista com Gestores do Campus IV da UFPB

A entrevista tem como objetivo compreender as percepções e experiências dos gestores do Campus IV da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) em relação à gestão de pessoal. Esta pesquisa busca identificar os fatores que influenciam a rotatividade e a remoção de servidores, visando desenvolver estratégias para melhorar o ambiente de trabalho.

Durante a entrevista, são abordados temas como cultura organizacional, ambiente de trabalho, políticas de gestão de pessoas e práticas de apoio e desenvolvimento profissional. A participação dos gestores é crucial para entender as realidades do Campus e identificar áreas de melhoria.

As respostas são confidenciais e usadas apenas para fins acadêmicos e institucionais.

Roteiro:

- 1- Me fala um pouco do seu trabalho ligado à gestão e me conta se **já acompanhou** servidores que saíram, como foi?
- 2- Na sua opinião, quais são os **principais fatores** que levam à rotatividade no Campus IV?
- 3- Como a saída de colaboradores afeta o **conhecimento da organização**? Como você lida/lidou com isso?
4. De que maneira a rotatividade afeta a **eficiência operacional e a capacidade de inovação** no Campus IV?
- 5- Como a rotatividade impacta a **moral e motivação** dos colaboradores remanescentes?
- 6- Você consegue manter um **ambiente de trabalho saudável**, me conta, como?
- 7- Como a rotatividade afeta o **comprometimento, a iniciativa e a qualidade** das interações dentro das equipes no Campus IV? De que forma a gestão aborda esses desafios?
- 8- Como você percebe que as saídas dos servidores para outros Campi ou da UFPB, afeta a formação **de confiança e cooperação** no Campus IV, e o que você faz para enfrentar esses problemas?
- 9- Enquanto gestor, que ações ou medidas estratégicas de gestão você poderia realizar ou sugerir para reduzir os **efeitos da rotatividade** no Campus IV?
- 10- A reestruturação para uma melhor distribuição das funções gratificadas (FG) para os TAES, em cargos estratégicos, teria alguma **influência na rotatividade**? Por quê?

**APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO -
(TCLE)**



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



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - (TCLE) Prezado

(a) Participante de Pesquisa,

O Pesquisador, **Walter Junior Leitão de Araújo**, aluno do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes (PPGOA/CE/UFPB), convida você a participar da pesquisa intitulada: **DETERMINANTES E CONSEQUENTES DA ROTATIVIDADE DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS NO CAMPUS IV DA UFPB**. Para tanto você precisará assinar o TCLE que visa assegurar a proteção, a autonomia e o respeito aos participantes de pesquisa em todas as suas dimensões: física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural e/ou espiritual – e que a estruturação, o conteúdo e forma de obtenção dele observam as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos preconizadas pela Resolução 466/2012 e/ou Resolução 510/2016, do Conselho Nacional de Saúde e Ministério da Saúde.

Sua decisão de participar neste estudo deve ser voluntária e que ela não resultará em nenhum custo ou ônus financeiro para você e que você não sofrerá nenhum tipo de prejuízo ou punição caso decida não participar desta pesquisa. Todos os dados e informações fornecidos por você serão tratados de forma anônima/sigilosa, não permitindo a sua identificação.

Esta pesquisa tem como objetivo investigar os determinantes e consequentes da rotatividade interna dos técnicos-administrativos no Campus IV da UFPB.

Este estudo utiliza uma abordagem qualitativa para investigar através de análise de documentos e entrevistas, a rotatividade no Campus IV da UFPB. Ao focar em um estudo de caso, busca-se compreender detalhadamente os fatores sociais, organizacionais e individuais que contribuem para a remoção voluntária de servidores do Campus IV.

A escolha desse método permite uma análise profunda e contextualizada, revelando as dinâmicas internas do campus IV, identificando nuances específicas que influenciam a rotatividade, seus consequentes para a gestão e ajudar no desenvolvimento de ações e estratégias mais eficazes de gestão de recursos humanos para reter talentos.

Quanto aos procedimentos trata-se de uma pesquisa de campo com análise documental e realização de entrevistas com perguntas semiestruturadas, de caráter abertas e subjetivas, a serem respondidas por amostragem de servidores técnico administrativos removidos a pedido e gestores no CCAE/UFPB, Litoral Norte da Paraíba.

Riscos ao(à) Participante da Pesquisa: Apesar de baixos, os possíveis riscos para os participantes desta pesquisa incluem desconforto emocional ao discutir experiências negativas, o que pode causar alguma frustração ou insatisfação; algum receio e desconfiança por não ter intimidade com o pesquisador, apesar das garantias de anonimato e confidencialidade; algum constrangimento em se expor ou comentar sobre fatos que podem afetar a reputação de ex colegas e/ou ex superiores; e cansaço ou estresse devido à duração das entrevistas.

Para mitigar esses riscos, todas as entrevistas serão conduzidas em um diálogo de forma sensível e respeitosa, permitindo aos participantes perguntar se houver dúvida, não responder a qualquer questão, interromper ou desistir a qualquer momento sem consequências negativas. O consentimento informado será obtido para garantir que todos compreendam os riscos e benefícios. O anonimato e a confidencialidade dos dados serão rigorosamente respeitados e mantidos.

Benefícios ao(à) Participante da Pesquisa: Por outro lado, os benefícios ao participante da pesquisa incluem a oportunidade de contribuir para melhorias significativas na gestão de recursos humanos do Campus IV da UFPB, influenciando positivamente a criação de um ambiente de trabalho mais estável, satisfatório e saudável. Os participantes saberam que suas experiências e sugestões serão consideradas na formulação de políticas e estratégias que visem reduzir a rotatividade e aumentar a satisfação e a produtividade no ambiente de trabalho. Além disso, a participação na pesquisa pode proporcionar um sentimento de valorização e reconhecimento, ao

perceberem que suas opiniões e experiências estão sendo levadas em conta para promover mudanças positivas na instituição.

Contato do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) – CCS – UFPB Centro de Ciências da Saúde - 1º andar, Universidade Federal da Paraíba, Campus I - Cidade Universitária, CEP: 58.051- 900 - João Pessoa - PB. Telefone: (83) 3216 7791, E-mail: comitedeetica@ccs.ufpb.br Horário de Funcionamento: 07:00 às 12:00 e das 13:00 às 16:00 hs. Homepage: <http://www.ccs.ufpb.br/eticaccsufpb>

Contato do Pesquisador Responsável e de Demais Membros da Equipe de Pesquisa

- Walter Junior Leitão de Araújo, aluno do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes (PPGOA/CE/UFPB) / Administrador, Servidor no CCAE/UFPB. E-mail: walter@ccae.ufpb.br Telefone: (83) 987260098

-Professora Dra. Gabriela Tavares Dos Santos Xavier, Orientadora (Docente PPGOA/CE/UFPB). E-mail: gabi_campina@hotmail.com

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Ao colocar sua assinatura ao final deste documento, VOCÊ, de forma voluntária, na qualidade de PARTICIPANTE da pesquisa, expressa o seu consentimento livre e esclarecido para participar deste estudo e declara que está suficientemente informado (a), de maneira clara e objetiva, acerca da presente investigação. E receberá uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), assinada pelo (a) Pesquisador (a) responsável.

Cidade: _____ (PB), ____ de _____ de 2024.

Assinatura, por extenso, do (a) Participante da Pesquisa

Walter Junior Leitão de Araújo

Pesquisador responsável

APÊNDICE D – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

CENTRO DE CIÊNCIAS DA
SAÚDE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA -
CCS/UFPB



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: DETERMINANTES E CONSEQUENTES DA ROTATIVIDADE DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS NO CAMPUS IV DA UFPB

Pesquisador: WALTER JUNIOR LEITAO DE ARAUJO

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 80490024.7.0000.5188

Instituição Proponente: CENTRO DE EDUCAÇÃO

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.967.033

Apresentação do Projeto:

Trata-se da segunda versão da dissertação do aluno WALTER JUNIOR LEITAO DE ARAUJO apresentada ao Curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, sob a orientação da profa. Dra. Gabriela Tavares dos Santos.

A pesquisa adotará uma abordagem qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental para entender a rotatividade na UFPB, Campus IV.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário: Investigar os determinantes e consequentes da rotatividade interna dos técnicos-administrativos no Campus IV da UFPB.

Objetivo Secundário: Identificar os fatores internos na decisão de saída dos técnicos administrativos (TAES) do Campus IV; Desvelar os impactos da rotatividade no Campus IV na percepção dos gestores; e Propor ações e estratégias de gestão que podem minimizar os efeitos da rotatividade no Campus IV do CCAE/UFPB.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos: Os riscos dessa pesquisa sobre rotatividade interna dos servidores técnico-administrativos no Campus IV da UFPB são principalmente éticos e metodológicos, uma vez

Endereço: Campus I / Prédio do CCS UFPB - 1º Andar

Bairro: Cidade Universitária

CEP: 58.051-900

UF: PB

Município: JOAO PESSOA

Telefone: (83)3216-7791

Fax: (83)3216-7791

E-mail: comitedeetica@ccs.ufpb.br

CENTRO DE CIÊNCIAS DA
SAÚDE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA -
CCS/UFPB



Continuação do Parecer: 6.967.033

que, do ponto de vista de saúde, são praticamente nulos. Os principais desafios incluem: Confidencialidade e Privacidade: Garantir que as informações dos participantes sejam mantidas anônimas. Viés e Subjetividade: Minimizar a influência de vieses nas percepções e interpretações dos dados. Consentimento Informado: Assegurar que os participantes compreendam plenamente os objetivos e procedimentos da pesquisa. Acesso e Disponibilidade dos Participantes: Conseguir a participação voluntária e engajada dos TAEs e gestores. Interpretação dos Dados: Analisar as narrativas e percepções de maneira objetiva e coerente. Impacto dos Resultados: Implementar as ações propostas com base nos resultados da pesquisa pode enfrentar resistência institucional. Com uma abordagem ética e metodologicamente robusta, a pesquisa pode contribuir significativamente para a literatura existente e fornecer orientações práticas para a gestão de recursos humanos no Campus IV da UFPB. Para mitigar esses riscos, todas as entrevistas serão conduzidas em um diálogo de forma sensível e respeitosa, permitindo aos participantes perguntar se houver dúvida, não responder a qualquer questão, interromper ou desistir a qualquer momento sem consequências negativas. O consentimento informado será obtido para garantir que todos compreendam os riscos e benefícios. O anonimato e a confidencialidade dos dados serão rigorosamente respeitados e mantidos. Benefícios: A pesquisa sobre a rotatividade interna dos servidores técnico-administrativos no Campus IV da UFPB oferece diversos benefícios tanto para a instituição quanto para a sociedade. A pesquisa não só beneficia diretamente a UFPB e seus servidores, mas também tem um impacto positivo mais amplo na sociedade, melhorando a qualidade dos serviços públicos, a eficiência na gestão de recursos e contribuindo para o desenvolvimento regional e nacional. Benefícios para a UFPB: Compreensão e Mitigação da Rotatividade: Identificação das causas e elaboração de estratégias para reduzir a rotatividade, melhorando a retenção de talentos. Desenvolvimento Organizacional: Promove um planejamento mais eficaz a longo prazo e melhora a gestão do conhecimento, resultando em maior estabilidade e eficiência. Base Teórica e Prática: Enriquecer a literatura existente e fornecer recomendações práticas que podem ser aplicadas em outras instituições. Melhoria das Condições de Trabalho: Identificação e implementação de melhorias nas condições de trabalho, promovendo um ambiente mais saudável, participativo e colaborativo para os servidores. Benefícios para a Sociedade: Melhoria na Qualidade dos Serviços Públicos: Estabilidade e continuidade dos serviços prestados pela UFPB, resultando em atendimento mais eficiente e de alta qualidade à comunidade. Eficiência na Gestão de Recursos Públicos: Redução de custos associados à

Endereço: Campus I / Prédio do CCS UFPB - 1º Andar
Bairro: Cidade Universitária **CEP:** 58.051-900
UF: PB **Município:** JOAO PESSOA
Telefone: (83)3216-7791 **Fax:** (83)3216-7791 **E-mail:** comitedeetica@ccs.ufpb.br

**CENTRO DE CIÊNCIAS DA
SAÚDE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA -
CCS/UFPB**



Continuação do Parecer: 6.967.033

contratação e treinamento de novos funcionários. Fortalecimento da Educação Pública: Melhoria da qualidade do ensino e da pesquisa, beneficiando os estudantes e a sociedade como um todo. Desenvolvimento Regional: Impacto positivo no desenvolvimento econômico e social da região, atraindo investimentos e promovendo o crescimento local. Modelo para Outras Instituições: Resultados e estratégias que podem ser aplicados em outras instituições públicas. Fomento à Pesquisa Acadêmica: Contribuição para o avanço do conhecimento acadêmico sobre a gestão de pessoas em instituições públicas. Inovação e Produtividade: Promoção de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, impactando positivamente a sociedade com novas ideias e soluções. Benefícios diretos ao participante da pesquisa: Benefícios ao(a) Participante da Pesquisa: Por outro lado, os benefícios ao participante da pesquisa incluem a oportunidade de contribuir para melhorias significativas na gestão de recursos humanos do Campus IV da UFPB, influenciando positivamente a criação de um ambiente de trabalho mais estável, satisfatório e saudável. Os participantes saberem que suas experiências e sugestões serão consideradas na formulação de políticas e estratégias que visem reduzir a rotatividade e aumentar a satisfação e a produtividade no ambiente de trabalho. Além disso, a participação na pesquisa pode proporcionar um sentimento de valorização e reconhecimento, ao perceberem que suas opiniões e experiências estão sendo levadas em conta para promover mudanças positivas na instituição.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A proposta está adequadamente elaborada e permite tecer julgamentos concernentes aos aspectos éticos/metodológicos envolvidos, conforme diretrizes contidas na Resolução 466/2012, do CNS, MS.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Os termos foram apresentados possibilitando adequada avaliação no que se refere aos aspectos éticos e metodológicos.

Recomendações:

Recomenda-se que nas Informações básicas da Plataforma Brasil o cronograma seja detalhado como apresentado em anexo.

(O)A pesquisador(a) responsável e demais colaboradores, MANTENHAM A METODOLOGIA PROPOSTA E

Endereço: Campus I / Prédio do CCS UFPB - 1º Andar
Bairro: Cidade Universitária **CEP:** 58.051-900
UF: PB **Município:** JOAO PESSOA
Telefone: (83)3216-7791 **Fax:** (83)3216-7791 **E-mail:** comitedeetica@ccs.ufpb.br

CENTRO DE CIÊNCIAS DA
SAÚDE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA -
CCS/UEPB



Continuação do Parecer: 6.967.033

Orçamento	ORCAMENTO.pdf	10/06/2024 00:43:47	WALTER JUNIOR LEITAO DE ARAUJO	Aceito
-----------	---------------	------------------------	-----------------------------------	--------

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

JOAO PESSOA, 25 de Julho de 2024

Assinado por:

Eliane Marques Duarte de Sousa
(Coordenador(a))

Endereço: Campus I / Prédio do CCS UFPB - 1º Andar

Bairro: Cidade Universitária CEP: 58.051-900

UF: PB Município: JOAO PESSOA

Telefone: (83)3216-7791 Fax: (83)3216-7791 E-mail: comitedeetica@ccs.ufpb.br

APÊNDICE E – MINUTA TERMO-DE ACORDO PCCTAE

Este termo de acordo trata de melhorias negociadas e acordadas entre as entidades sindicais da categoria TAES com o governo federal em 2024, que trás melhorias como recomposição salarial, reajuste de benefícios e abertura de mesas de negociação para futuro processo de flexibilização de carga horária e gratificações.

TERMO DE ACORDO Nº 11/2024

Pelo presente instrumento, de um lado o Governo Federal, representado pela Secretaria de Relações de Trabalho do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos e, de outro lado, a Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil – FASUBRA e o Sindicato Nacional dos Servidores Federais da Educação Básica, Profissional e Tecnológica - SINASEFE, resolvem firmar o que segue:

Este Termo de Acordo dispõe sobre a reestruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE e demais pontos acordados, nos seguintes termos:

Cláusula primeira – A reestruturação remuneratória dos servidores dos cargos Técnico-Administrativos em Educação se dará em duas parcelas, sendo a primeira, de 9%, em janeiro de 2025 e a segunda, de 5%, em abril de 2026, conforme Anexo.

Cláusula segunda – Em janeiro de 2025, a carreira dos cargos Técnico-Administrativos em Educação assumirá a seguinte estrutura:

- a) Verticalização da estrutura remuneratória dos cargos, com a unificação em matriz única com 19 padrões;
- b) Diminuição do interstício necessário para a progressão por mérito profissional de 18 para 12 meses;
- c) Tempo de desenvolvimento de 15 a 18 anos, até o final da carreira;
- d) O Vencimento Básico de referência corresponderá ao valor do nível de classificação "E", com as seguintes correlações:
 - i. "A" corresponderá a 36% do piso de referência;
 - ii. "B" corresponderá a 40% do piso de referência;
 - iii. "C" corresponderá a 50% do piso de referência; e
 - iv. "D" corresponderá a 61% do piso de referência.

- e) Os steps serão elevados de 3,9% para 4% em janeiro de 2025 e para 4,1% em abril de 2026;
- f) A aceleração da progressão por capacitação se dará a cada 5 anos, e as regras de transição serão regulamentadas pela CNS/MEC; e
- g) O Incentivo à Qualificação (IQ) relativo à Área de Conhecimento com Relação Indireta será extinto a contar de janeiro de 2025, sendo o servidor beneficiário do Incentivo enquadrado com mesmo valor da Área de Conhecimento com Relação Direta, sem efeitos retroativos.

Cláusula terceira – A parcela complementar de que tratam os parágrafos 2º e 3º do art. 15 da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (VBC), não será absorvida por força da implementação dos novos valores e estruturas remuneratórias.

Cláusula quarta – O Reconhecimento de Saberes e Competências - RSC será implantado para a carreira dos Técnico-Administrativos em Educação a contar de abril de 2026 e será instituído Grupo de Trabalho coordenado pela CNS/MEC, com a participação das entidades sindicais representativas da categoria e representantes do Governo, para sua regulamentação, no prazo de até 180 dias, a partir da assinatura do presente Termo.

Cláusula quinta – O Decreto nº 9.991/19 será revisado e alterado para que seja permitido que as IFE elaborem e executem seus planejamentos e planos específicos, com o retorno do plano de capacitação para as universidades e institutos, com prazo até dezembro de 2024, a partir da assinatura do presente Termo.

Cláusula sexta – Será promovida a racionalização de cargos vagos e a vagar (cargo amplo).

Cláusula sétima – O Plano de Capacitação referido no Termo de Acordo de 2015 será tratado em GT na CNS/MEC, com a participação das entidades representativas, com prazo de conclusão de até 180 dias, a partir da assinatura do presente Termo.

Cláusula oitava – No período de agosto a dezembro de 2024 será criado GT no MGI, com a participação do MEC e das entidades sindicais, para análise e levantamento de impactos relativos ao contingente de servidores que permanecerem no PUCRCE e que desejam a reabertura de prazo para adesão ao PCCTAE. Em se constatando a viabilidade, a medida será implantada em 2025.

Cláusula nona – O reposicionamento dos aposentados, por ocasião da criação do POCTAE, e que foram enquadrados considerando o tempo de serviço público federal, será tratado em GT no MGI/MEC-CNS, com a participação das entidades representativas, para análise e levantamento de impacto, no período entre agosto e dezembro de 2024. Em se constatando a viabilidade, a medida será implantada em 2025.

Cláusula décima – Implantação da “hora ficta” para os servidores dos hospitais universitários e dos demais servidores do RJU que trabalham em regime de plantão ou escala, no prazo de até 60 (sessenta) dias, a partir da assinatura do presente Termo.

Cláusula décima primeira – A proposta de Institucionalização do plantão de 12 horas x 60 horas para servidores dos Hospitais Universitários e vigilantes que trabalham em regime de plantão ou escala, será objeto de tratamento em GT no MGI, com a participação das entidades representativas, no período de agosto a dezembro de 2024.

Cláusula décima segunda – O presente Acordo se aplica aos aposentados, em conformidade com as regras que regem suas aposentadorias.

Cláusula décima terceira – O Ministério da Educação - MEC, no âmbito de suas competências e atuação, promoverá estudos, no prazo de até 180 dias após a assinatura do presente Termo, e dará encaminhamento para implementação em 2025, por intermédio da Comissão Nacional de Supervisão - CNS/POCTAE e da Mesa Setorial do MEC, às seguintes demandas:

- a) afastamento para pós-graduação (extensão do art. 30 da Lei nº 12.772/2012);
- b) revisão das condições para concessão dos adicionais de insalubridade e periculosidade;
- c) reconhecimento de cursos de pós-graduação no exterior observada as normas da Capes;
- d) aproveitamento das disciplinas de graduação e pós-graduação para pleitear progressão por capacitação para todos os níveis de classificação e de cursos de aperfeiçoamento para fins de Incentivo à Qualificação;
- e) racionalização dos cargos ocupados;
- f) estabelecer processo de debate sobre a democratização nas IFE, com a participação ampla de

representação do governo e das entidades sindicais, ANDIFES e CONIF;

- g) jornada de trabalho de 6 horas ininterruptas (30 horas);
- h) carga horária das profissões regulamentadas;
- i) concursos de Intérpretes de LIBRAS (Nível E), com aumento de vagas para esses cargos nas IFE e com condições igualitárias de trabalho na rede, com definição de novos concursos, a partir de estudos; e
- j) será promovida a revisão dos fazeres (atribuições), a partir dos estudos a serem realizados pela CNS/MEC, com prazo de até 180 dias, a partir da assinatura do presente Termo.

Parágrafo único - Os temas que extrapolam a competência exclusiva do MEC serão encaminhados aos órgãos competentes, para estudo de viabilidade. Constatada a viabilidade, a medida será implementada em 2025.

Cláusula décima quarta – A compensação de trabalho em decorrência da participação em movimento grevista observará aspectos qualitativos, com a reposição das atividades repressadas e/ou do calendário acadêmico, conforme plano de trabalho a ser pactuado entre as entidades representativas da categoria e sua instituição.

Cláusula décima quinta – O presente Acordo não compromete o direito das entidades sindicais em apresentar outras pautas, não remuneratórias, nos foros adequados.

Cláusula décima sexta – Cumpridos os trâmites internos no âmbito do Governo Federal, os termos do presente Acordo serão remetidos à apreciação das autoridades competentes para encaminhamento ao Congresso Nacional, por meio de Projeto de Lei.

E, por fim, tendo-se por justo e acordado as cláusulas e condições constantes deste termo, assinam o presente documento.

Brasília/DF, 27 de junho de 2024.

JOSÉ LOPEZ FEIJÓO
Secretário de Relações de Trabalho
SRT/MGI

JOSÉ CELSO DE CARDOSO JÚNIOR
Secretária de Gestão de Pessoas
SGP/MGI

MARCELO BREGAGNOLI
Secretário de Educação Profissional e
Tecnológica
SETEC/MEC

ALEXANDRE BRASIL CARVALHO DA FONSECA
Secretário de Educação Superior
SESU/MEC

CRISTINA DEL PAPA
Federação de Sindicatos de Trabalhadores
Técnico-administrativos em Instituições de
Ensino Superior Públicas do Brasil
FASUBRA

MARIA ARTEMIS RIBEIRO MARTINS
Sindicato Nacional dos Servidores Federais de
Educação Básica, Profissional e Tecnológica
SINASEFE

ANEXO

Janeiro/2025

NC	Padrão	Vencimento Atual	Após reajuste (2025)			Incentivo à Qualificação (IQ) - Simulação							
			Vencimento	%	Δ RB	Fundam. 10%	Médio 15%	Técnico 20%	Grad. 25%	Espec. 30%	Mestr. 32%	Dout. 75%	
	Inicial	1.446,12	1.780,34	23,7%	342,02	1.966,95	2.056,36	2.145,76	2.235,17	2.324,58	2.717,07	3.120,24	
10% do Nível E)	Final	2.879,28	3.622,43	25,0%	743,15	3.984,68	4.185,80	4.346,92	4.528,04	4.709,16	5.506,10	6.339,26	
	Inicial	1.750,99	1.985,82	13,2%	235,83	2.185,50	2.284,84	2.384,18	2.483,52	2.582,86	3.019,96	3.476,93	
40% do Nível E)	Final	3.486,29	4.024,91	15,5%	538,64	4.427,42	4.628,67	4.829,91	5.031,16	5.232,41	6.117,89	7.043,62	
	Inicial	2.120,13	2.483,52	17,6%	363,39	2.731,87	2.856,05	2.980,23	3.104,40	3.228,58	3.774,95	4.346,16	
50% do Nível E)	Final	4.223,26	5.011,36	19,2%	699,90	5.534,27	5.785,83	6.037,39	6.288,95	6.540,51	7.647,36	8.804,53	
	Inicial	2.667,19	3.029,90	13,0%	362,71	3.932,89	4.184,38	4.435,88	4.687,37	4.938,86	4.405,44	5.302,32	
11% do Nível E)	Final	5.310,48	6.198,01	15,0%	827,53	6.751,81	7.058,72	7.365,62	7.672,52	7.979,42	9.329,28	10.741,52	
	Inicial	4.556,92	4.967,04	9,2%	410,12	-	-	-	-	-	6.457,16	7.549,91	8.692,32
100% - Referência)	Final	9.073,01	10.062,32	10,9%	989,31	-	-	-	-	-	13.081,01	15.294,72	17.609,26

Abril/2026

NC	Padrão	Vencimento Atual	Após reajuste			Incentivo à Qualificação (IQ) - Simulação							
			Vencimento	%	Δ RB	Fundam. 10%	Médio 15%	Técnico 20%	Grad. 25%	Espec. 30%	Mestr. 32%	Dout. 75%	
	Inicial	1.446,12	1.877,34	29,8%	431,42	2.065,30	2.159,17	2.253,05	2.346,93	2.440,80	2.853,86	3.285,70	
10% do Nível E)	Final	2.879,28	3.889,93	34,4%	990,65	4.256,92	4.450,42	4.643,91	4.837,41	5.030,91	5.882,29	6.772,57	
	Inicial	1.750,99	2.086,16	18,9%	335,17	2.294,77	2.399,06	2.503,35	2.607,70	2.712,01	3.170,96	3.650,78	
40% do Nível E)	Final	3.486,29	4.290,92	23,2%	813,63	4.729,91	4.944,91	5.159,90	5.374,90	5.589,90	6.535,88	7.524,86	
	Inicial	2.120,13	2.607,70	23,8%	487,57	2.888,47	2.998,85	3.129,24	3.259,62	3.390,01	3.963,70	4.563,47	
50% do Nível E)	Final	4.223,26	5.374,90	27,3%	1.151,64	5.912,39	6.181,33	6.449,88	6.718,62	6.987,37	8.189,85	9.406,07	
	Inicial	2.667,19	3.181,39	19,2%	514,20	3.499,53	3.658,60	3.817,67	3.976,74	4.135,81	4.835,71	5.567,43	
11% do Nível E)	Final	5.310,48	6.557,38	23,6%	1.246,90	7.213,31	7.540,98	7.868,85	8.196,72	8.524,59	9.967,21	11.475,41	
	Inicial	4.556,92	5.215,39	14,6%	658,47	-	-	-	-	-	6.780,01	7.927,40	9.126,94
100% - Referência)	Final	9.073,01	10.749,80	18,8%	1.676,79	-	-	-	-	-	13.974,74	16.350,69	18.812,15

