



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

CINTHYA MENDES DOS SANTOS

IMPACTOS NA INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE DOS SERVIDORES
TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UFRPE APÓS A ADESÃO AO PROGRAMA
DE GESTÃO E DESEMPENHO

JOÃO PESSOA-PB

2025

CINTHYA MENDES DOS SANTOS

IMPACTOS NA INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE DOS SERVIDORES
TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UFRPE APÓS A ADESÃO AO PROGRAMA DE
GESTÃO E DESEMPENHO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, na área de Gestão e Aprendizagens, como requisito para obtenção ao título de Mestre.

Área de Concentração: Gestão e Aprendizagens.

Linha de pesquisa: Gestão de projetos e tecnologias emergentes.

Orientadora: Profa. Dra. Gabriela T. dos Santos

JOÃO PESSOA-PB

2025

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S237i Santos, Cinthya Mendes dos.

Impactos na intenção de rotatividade dos servidores técnicos administrativos da UFRPE após a adesão ao programa de gestão e desempenho / Cinthya Mendes dos Santos. - João Pessoa, 2025.

198 f. : il.

Orientação: Gabriela T. dos Santos.

Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Gestão e desempenho - UFRPE. 2. Rotatividade dos servidores. 3. Impactos na intenção de rotatividade. I. Santos, Gabriela T. dos. II. Título.

UFPB/BC

CDU 005.962.13:378.4(043)



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

Aos 10 dias do mês de dezembro do ano de 2025, às 14h30min, no formato virtual, por meio da plataforma Google Meet (link: meet.google.com/hsp-nnfj-oyt), realizou-se a sessão pública de defesa do Trabalho Final do(a) Mestrando(a) **CINTHYA MENDES DOS SANTOS**, matrícula **20231021845**, intitulada: **"IMPACTOS NA INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE DOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UFRPE APÓS A ADESÃO AO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO"**, Estavam presentes as Professoras Doutoras: **Gabriela Tavares dos Santos Xavier**– UFPB – Presidente(a)/orientador(a), **Roberto Vilmar Satur** – UFPB – Examinador(a) interno(a) e **Nívea Marcela Marques Nascimento de Macedo** - UFPB – Examinador(a) externo(a). O(A) Professor(a) Gabriela Tavares dos Santos Xavier - na qualidade de Orientador(a), declarou aberta a sessão, e apresentou os Membros da Banca Examinadora ao público virtual presente. Em seguida, passou a palavra ao(a) Mestrando(a), para que, no prazo de 30 minutos, apresentasse seu Trabalho Final. Após exposição oral, o(a) Presidente passou a palavra aos membros da Banca Examinadora, para que procedessem a arguição pertinente ao trabalho. Em seguida, o(a) Mestrando(a) respondeu às perguntas elaboradas pelos Membros da Banca Examinadora e, na oportunidade, agradeceu as sugestões apresentadas. A sessão foi suspensa pelo(a) Orientador(a), que 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 recomenda atender as sugestões indicadas em seus pareceres.



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



Retomando-se a sessão, o(a) Professor(a) Gabriela Tavares dos Santos Xavier apresentou o parecer da Banca Examinadora do(a) Mestrando(a), bem como ao público virtual presente. Prosseguindo, agradeceu a participação dos Membros da Banca Examinadora e deu por encerrada a sessão. E, para constar, eu, **Déubia Souza Nascimento**, na qualidade de Técnico Administrativo 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, 10 de dezembro de 2025

Documento assinado digitalmente
 **GABRIELA TAVARES DOS SANTOS XAVIER**
Data: 16/12/2025 12:45:52-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Gabriela Tavares dos Santos Xavier
Orientador(a)

Documento assinado digitalmente
 **NÍVEA MARCELA MARQUES NASCIMENTO DE MACEDO**
Data: 16/12/2025 14:41:43-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

**Nívea Marcela Marques
Nascimento de Macedo**
Membro externo(a)

Documento assinado digitalmente
 **ROBERTO VILMAR SATUR**
Data: 16/12/2025 15:21:35-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Roberto Vilmar Satur
Membro(a) interno(a)

Documento assinado digitalmente
 **CINTHYA MENDES DOS SANTOS**
Data: 17/12/2025 16:38:55-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

CINTHYA MENDES DOS SANTOS
Mestrando(a)

Documento assinado digitalmente
 **DEUBIA SOUZA NASCIMENTO**
Data: 18/12/2025 08:09:07-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Déubia Souza Nascimento
Técnica Administrativa do Curso

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por me conceder forças e sabedoria para concluir mais uma etapa importante da minha vida. Agradeço aos meus pais, José Augusto e Maria de Lourdes, que sempre me incentivaram a estudar e me ensinaram que o caráter e a honestidade são os valores mais importantes que levamos para a vida. A educação que recebi e os exemplos que me deram foram fundamentais na formação de quem sou.

Aos meus irmãos, Camila, Mendes e César Augusto, agradeço pelo apoio constante em cada passo da minha jornada.

À UFRPE, especialmente ao NURI, local onde exerço minhas atividades, agradeço pela concessão do afastamento para estudos, imprescindível para o desenvolvimento desta pesquisa e para minha formação. Esse apoio contribuiu de maneira significativa para que eu pudesse produzir resultados relevantes para a Instituição e para a minha categoria de Técnicos-Administrativos em Educação.

Ao MPGOA e à sua equipe de técnicos e professores, agradeço por proporcionarem um período tão significativo de aprendizagem e pela oportunidade de realizar um sonho. À turma 15 do MPGOA, sou grata pela união, parceria e companheirismo ao longo dessa jornada.

À minha orientadora, Profa. Dra. Gabriela Tavares dos Santos Xavier, a quem admiro profundamente, expresso minha gratidão pelo privilégio de receber uma orientação marcada por competência, gentileza, generosidade e sensibilidade humana, sempre compreendendo minhas particularidades e conduzindo o processo de forma tão leve.

Agradeço também ao Prof. Dr. Roberto Vilmar Satur, pelo privilégio de cursar uma disciplina sob sua condução durante o mestrado e por integrar a banca examinadora, trazendo observações e orientações valiosas. Estendo meus agradecimentos a Nívea Marcela Marques Nascimento de Macedo pelo aceite em compor a banca e pelas contribuições apresentadas de maneira clara, leve e didática.

Aos ex-servidores(as) e gestores(as) da PROGEPE que gentilmente participaram da pesquisa, compartilhando suas experiências e sugestões, bem como a todos que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização desta jornada, deixo registrados meus sinceros agradecimentos.

Aos meus amigos, agradeço a presença, apoio, compreensão e pelas palavras de incentivo que tornaram essa caminhada mais leve e significativa.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Painel de implementação do Programa de Gestão e Desempenho na Administração Pública Federal.....	35
Figura 2 - Acompanhamento de implantação do Programa de Gestão da UFRPE.....	38
Figura 3 - Distribuição dos respondentes por Unidade Organizacional.....	49
Figura 4- Apresenta do <i>design</i> da pesquisa a metodologia utilizada.....	66
Figura 5 - Tabela de Remuneração de Cargos Comissionados.....	76
Figura 6 - Gráfico de percentual de restituição de todos os cargos.....	89
Figura 7 - Gráfico Quantidade de desligamentos por iniciativa (a pedido ou de ofício) TAES - UFRPE	90
Figura 8 - Gráfico Quantidade de desligamentos por tipo de desligamento TAES –UFRPE.....	97
Figura 9 - Impactos organizacionais e individuais do PGD na UFRPE.....	142
Figura 10 – Impactos organizacionais e individuais do PGD na UFRPE.....	143

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Levantamento realizado no portal CAPES com a palavra-chave “Programa de Gestão e Desempenho.....	20
Quadro 2 - Resumo sobre conceitos de Intenção de Rotatividade.....	31
Quadro 3 - Fatores que contribuem para explicar a Intenção de Rotatividade.....	32
Quadro 4 - Fatores que contribuem para explicar a Intenção de Rotatividade.....	55
Quadro 5 - Roteiro de entrevista antes da validação (pré-teste)	55
Quadro 6 - Roteiro de entrevista validado.....	58
Quadro 7- Passo a passo do processo de análise de pesquisa após a fase de pré-teste.....	62
Quadro 8 - Sentidos que emergiram dos dados.....	63
Quadro 9 - Alinhamento dos objetivos com métodos, coleta e análise.....	65
Quadro 10 - Impactos individuais e organizacionais do PGD na intenção de rotatividade.....	128
Quadro 11 - Sugestões e propostas dos servidores para permanência na instituição.....	130
Quadro 12 - Sentidos que emergiram dos dados.....	134
Quadro 13: Surgimento de categorias Referencial Teórico X Análise dos dados.....	135

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantidade de processos movimentados nos processos no SIPAC.....	41
Tabela 2 - Relatório de rotatividade e intenção de rotatividade dos servidores da UFRPE.....	69
Tabela 3 - Remoções de Servidores-Técnicos Administrativos.....	70
Tabela 4 - Função gratificadas de Docentes e Técnicos Administrativo ocupadas.....	78
Tabela 5 - Comparação de quantidade de servidores com a intenção de rotatividade UFRPE baseado nos Relatórios de Gestão	92
Tabela 6 - Quantitativo de desligamentos de servidores técnico-administrativos (PCCTAE) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (2004–2025)	93
Tabela 7 - Vacância por posse inacumulável e exonerações dos Servidores-Técnicos administrativos.....	114

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGE – Aprendizagem, Gestão e Educação
CD – Cargo de Direção
CAPGD – Comitê de Acompanhamento do Programa de Gestão e Desempenho
CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEP – Comitê de Ética e Pesquisa
CODAI - Colégio Agrícola Dom Agostinho Ikas
CONSU – Conselho Superior Universitário
CGU – Controladoria Geral da União
FG – Função Gratificada
IES – Instituição de Ensino Federal
IFs – Instituição de Ensino Superior
UFs – Universidades Federais
IN - Instrução Normativa
IR - Intenção de Rotatividade
PCCTAE – Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PEP – Painel Estatístico de Pessoal
PDI - Plano Desenvolvimento Institucional
PGD - Programa de Gestão e Desempenho
PROGEPE - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROPLAN – Pró-Reitoria de Planejamento
TAE – Técnico-Administrativo em Educação
TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento
UABJ - Unidade Acadêmica de Belo Jardim
UACSA - Unidade Acadêmica do Cabo de Santo Agostinho
UAG - Unidade Acadêmica de Garanhuns
UAST - Unidade Acadêmica de Serra Talhada
UEADTec - Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia (UAEADTec).
UFAPE - Universidade Federal do Agreste de Pernambuco
UFRPE - Universidade Federal Rural de Pernambuco

RESUMO

Esta pesquisa investigou os impactos do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na intenção de rotatividade dos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Adotou-se uma metodologia com abordagem qualitativa, de caráter exploratório, estrutura como estudo qualitativo básico de Merriam, utilizando entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo. Participaram do estudo 17 servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) inseridos no PGD. Os resultados evidenciaram que o Programa contribuiu de forma significativa para a redução da intenção de rotatividade, tanto interna quanto externa, favorecendo a retenção de talentos, o adiamento de aposentadorias e a reversão de pedidos de redistribuição. Antes da implementação do PGD, os principais fatores associados ao desejo de saída estavam relacionados à insatisfação com a remuneração, à centralização das decisões, à ausência de reconhecimento e aos desgastes ocasionados pelos deslocamentos diários. Com a adesão ao Programa, os participantes relataram melhoria na qualidade de vida, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, transparência nas atividades, flexibilidade, ampliação da autonomia e o aumento da produtividade. Apesar dos avanços, os entrevistados destacaram preocupações quanto à possível descontinuidade do PGD, o que poderia reacender a intenção de saída. A pesquisa propõe ações estratégicas para a gestão institucional, como a manutenção do Programa, o estabelecimento de critérios técnicos para ocupação de cargos de confiança, maior valorização dos TAEs, estímulo e fortalecimento da gestão participativa. Como limitação, a análise se restringiu a uma única unidade a PROGEPE o que não permitiu explorar de forma aprofundada as desvantagens do teletrabalho e especificidades de outros setores. Conclui-se que o PGD, especialmente na modalidade de teletrabalho, configura-se uma estratégia eficaz para melhorar o clima organizacional e reduzir a rotatividade de servidores. Recomenda-se, ainda, a ampliação dos estudos para outras unidades da Instituição e a investigar os efeitos do Programa sobre a saúde mental dos servidores, bem como a analisar os impactos de longo prazo do PGD na cultura organizacional frente ao regime de teletrabalho.

Palavras-chave: Intenção de Rotatividade. Rotatividade. Programa de Gestão e Desempenho. Servidores técnico-administrativos. Universidade Federal Rural de Pernambuco. Teletrabalho.

ABSTRACT

This study investigated the impacts of the Management and Performance Program (PGD) on the turnover intention of technical-administrative staff in education (TAEs) at the Federal Rural University of Pernambuco (UFRPE). A qualitative, exploratory approach was adopted, structured as a case study, using semi-structured interviews and content analysis. Seventeen staff members from the Office of People Management (PROGEPE) participating in the PGD took part in the research. The results indicate that the program significantly contributed to reducing turnover intention, both internal and external, by promoting talent retention, postponing retirements, and reversing redistribution requests. Prior to the implementation of the PGD, the main factors associated with the intention to leave were related to dissatisfaction with remuneration, centralized decision-making, lack of recognition, and the strain caused by daily commuting. After joining the program, participants reported improvements in quality of life, a better work-life balance, greater transparency in activities, increased autonomy and flexibility, and enhanced productivity. Despite these advances, participants expressed concerns regarding the potential discontinuation of the PGD, which could reignite turnover intention. The study proposes strategic actions for institutional management, such as maintaining the program, establishing technical criteria for appointing managerial positions, strengthening participatory management, and enhancing the recognition of TAEs. As a limitation, the analysis focused on a single unit PROGEPE which did not allow for an in-depth examination of the disadvantages of telework or the particularities of other sectors within the institution. The study concludes that the PGD, especially in the telework modality, represents an effective strategy for improving organizational climate and reducing turnover intention among staff. Further research is recommended to include other units of UFRPE, to assess the program's effects on employees' mental health, and to examine the long-term impacts of the PGD on organizational culture.

Keywords: Turnover intention. Turnover. Management and Performance Program. Technical-administrative staff. Federal Rural University of Pernambuco. Telework.

Sumário

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1 ROTATIVIDADE	25
2.1.1 <i>Intenção de Rotatividade</i>	26
2.2 PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NA ESFERA DO GOVERNO FEDERAL	33
2.2.1 <i>Implementação do Programa de Gestão na Universidade Federal Rural de Pernambuco</i>	37
3 METODOLOGIA	45
3.1 FORMAS DE INVESTIGAÇÃO	45
3.2 CONTEXTO DA PESQUISA.....	46
3.3 SUJEITOS DA PESQUISA.....	50
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA E COLETA DE DADOS.....	52
3.5 ANÁLISE DE DADOS	61
4 RESULTADOS	67
4.1 PERCEPÇÃO DE ROTATIVIDADE DOS SERVIDORES DA UFRPE	67
4.1.1 <i>Oportunidades de reconhecimento</i>	68
4.1.2 <i>Clima e Cultura Organizacional</i>	81
4.1.3 <i>Remuneração</i>	87
4.1.4 <i>Deslocamento</i>	99
4.2 EXAMINAR A IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO	104
4.2.1 <i>Transparência</i>	104
4.2.2 <i>Flexibilidade e autonomia</i>	107
4.3 DETERMINANTES DA INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE APÓS A ADESÃO AO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO	112
4.3.1 <i>Redução do interesse por remoção e redistribuição e de aposentadoria</i>	112
4.3.2 <i>Ergonomia e infraestrutura do lar e os impactos na produtividade</i>	118
4.3.3 <i>Aumento da qualidade de Vida, da flexibilidade e os impactos na eficiência nos processos</i>	121
4.3 CONSIDERAÇÕES, PROPOSTAS E SUGESTÕES	129
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	137
REFERÊNCIAS.....	144
ANEXO 1: QUANTIDADE DE DESLIGAMENTO DA UFRPE NO PERÍODO DE 2014 A 2024, POR PLANO/CARREIRA, CONFORME DADOS EMITIDOS PELO PAINEL ESTATÍSTICO DE PESSOAL (PEP)	156
ANEXO 2 - QUANTIDADE DE DESLIGAMENTO POR TIPO NA UFRPE NO PERÍODO DE 2013 A 2024 EMITIDO PELO PAINEL ESTATÍSTICO DE PESSOAL (PEP)	158
ANEXO 3 – QUANTIDADE FUNÇÕES GRATIFICADAS DA UFRPE POR GÊNERO, CONFORME PAINEL ESTATÍSTICO DE PESSOAL (PEP)	167
ANEXO 4 – QUANTIDADE FUNÇÕES GRATIFICADAS DA UFRPE POR NÍVEL DE ESCOLARIDADE, CONFORME PAINEL ESTATÍSTICO DE PESSOAL (PEP)	168
ANEXO 5 – EVOLUÇÃO DOS DESLIGAMENTOS DE SERVIDORES DO PLANO DE CARREIRAS DOS CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO (PCCTAE) NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL (2003–2025)	169
ANEXO 6 – PRODUTO TÉCNICO - PROPOSTAS DE MELHORIA NA GESTÃO DE PESSOAS NA UFRPE A PARTIR DA IMPLEMENTAÇÃO DO PGD	170
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM SERVIDORES	188

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....	189
APÊNDICE C – CARTA DE ANUÊNCIA	192
APÊNDICE D – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP.....	194

1 INTRODUÇÃO

A presente dissertação tem como objetivo analisar os impactos do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na intenção de rotatividade (IR) dos servidores técnico-administrativos em educação de uma universidade federal, à luz das transformações recentes ocorridas no contexto da administração pública brasileira. A pesquisa está organizada de modo a oferecer ao leitor uma compreensão gradual da contextualização do tema, da problemática investigada, das justificativas que sustentam o estudo e da estrutura adotada para o desenvolvimento da investigação.

A pandemia da COVID-19 emergiu como um divisor de águas nas estruturas e práticas nas organizações em todo o mundo e consequentemente na administração pública no Brasil, impondo desafios sem precedentes à gestão e ao desempenho de seus servidores. A rápida disseminação do vírus levou governos em todo o mundo a adotarem medidas rigorosas de distanciamento social, impactando diretamente no ambiente de trabalho tradicional (Araujo, Ferreira, 2023).

No contexto específico da administração pública, o Governo Federal determinou diversas medidas de proteção para enfrentar o estado de calamidade pública, dentre elas a modalidade de trabalho remoto para os servidores públicos, conforme as Instruções Normativas nº 19, de 12/03/2020, art. 4º-b “deverão executar suas atividades remotamente enquanto perdurar o estado de emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19)” e a 21, de 16/03/2020 no art. 6º-a: “trabalho remoto, que abranja a totalidade ou percentual das atividades desenvolvidas pelos servidores ou empregados públicos do órgão ou entidade” (Brasil, 2020) .

Durante o período da pandemia, o secretário especial adjunto da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia, Gleisson Cardoso Rubin, declarou "que é possível manter servidores em trabalho remoto sem comprometer a produtividade e a prestação do serviço público" (Brasil, 2020).

Por sua vez, o Governo Federal verificou em um relatório publicado pelo Ministério da Economia, que dos 357.767 servidores que estavam em teletrabalho durante quatro meses, houve uma economia de R\$ 270 milhões, apenas com a redução de despesas de diárias e passagens. Também foram analisados adicionais de insalubridade, de periculosidade, noturno, auxílio transporte e de irradiação ionizante em que houve uma economia de R\$ 93 milhões no período de três meses. Além da diminuição de deslocamentos terrestres por parte dos servidores

com o "TáxiGov, a redução de gastos foi de R\$ 743,5 mil, se comparado ao mesmo período de 2019" (Correio Braziliense, 2020).

Desde o início da pandemia, com a determinação do trabalho remoto, o governo economizou 22% em despesas, ou seja, quase R\$ 2 milhões. De acordo com Gleisson Rubin, caso fosse estimada a economia anual que o governo teria com a adoção do teletrabalho poderia chegar a R\$ 44 milhões. O secretário de Gestão e Desempenho de Pessoal, Wagner Lenhart, afirmou que o programa do teletrabalho irá impactar na qualidade de vida dos servidores participantes e consequentemente irá contribuir para motivá-los e retê-los na instituição.

Conforme declaração de Paulo Uebel, secretário de Desburocratização, Gestão e Governo Digital, a experiência com o trabalho remoto forçado, devido à pandemia, mostrou que com o teletrabalho, o governo poderá reduzir custos e obter um aumento na produtividade. Ele afirmou, ainda, que o governo precisava modernizar a gestão de pessoas com a finalidade de aumentar a eficiência na prestação dos serviços públicos e reduzir despesas, com o foco em entregas e resultados (Correio Braziliense, 2020).

De acordo com o Governo Federal, a implantação do teletrabalho deve ser destinada para setores em que não há prejuízo ao atendimento ao público e que as atividades desempenhadas exijam um maior esforço individual e menor interação com outros servidores (Brasil, 2022).

Assim, a Instrução Normativa (IN) nº 65 de (2020) define orientações, critérios e procedimentos gerais para o regime de teletrabalho nos órgãos da Administração Federal e foi elaborada com base nas experiências de instituições públicas do Executivo, do Judiciário e de organizações privadas que já adotavam um modelo estruturado. Esses modelos fundamentavam-se na transparência, no acompanhamento da produtividade e na efetividade do programa. Dentre os órgãos mencionados por Lenhart (2020) estão a Controladoria Geral da União (CGU), o Tribunal de Contas da União (TCU), o Superior Tribunal de Justiça (STJ), a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e a Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel) (Correio Braziliense, 2020).

A INº 65, publicada em 30/07/2020, pelo Ministério da Economia, em seu art. 3º, define o programa de gestão como uma ferramenta de gestão que regula o exercício das atividades desempenhadas pelos participantes, cujos resultados são mensurados. Ainda, define o teletrabalho como uma modalidade de trabalho que pode ser realizada fora das dependências físicas da instituição, em regime parcial ou integral, com a utilização de recursos tecnológicos, as atividades devem ser controladas por meio de metas, prazos e entregas definidas

previamente, dispensando o controle de frequência (Brasil, 2020).

O programa de gestão impulsiona o Governo Federal na promoção da integridade pública, que é uma forma de prestar os serviços à população com qualidade, transparência, eficiência, combatendo a corrupção de forma preventiva, punindo os agentes públicos, e entregando para a sociedade resultados esperados de forma adequada, imparcial e eficiente. A Controladoria Geral da União (CGU) é o órgão responsável pela promoção da integridade pública.

Conforme o Decreto nº 11.072, publicado em 17/05/2022, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) é definido como “um instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade” (Brasil, 2022).

O PGD é um modelo de gestão promovido pelo Governo Federal com a finalidade de medir a frequência e o desempenho do servidor por produtividade, ou seja, na quantidade de atividades, que o servidor registra no sistema. Esse modelo substitui o controle tradicional de frequência, como o ponto eletrônico. Além disso, o programa tem como benefícios para o órgão, como a atração e retenção de talentos, redução de afastamentos de servidores por motivos de saúde e melhoria na qualidade de vida dos participantes (Brasil, 2020).

O PGD é uma inovação para o setor público e dentre as várias vantagens a serem alcançadas com essa modalidade de gestão, há a retenção de talentos, a melhora na qualidade de vida dos participantes e a redução do absenteísmo (Governo Federal, 2024).

A Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), que adotou o PGD, é uma instituição pública federal de ensino superior, vinculada ao Ministério da Educação, com mais de um século de história. Localizada na cidade do Recife, no estado de Pernambuco. Sua origem remonta à criação das Escolas Superiores de Agricultura e Medicina Veterinária, em 3 de novembro de 1912, no Mosteiro de São Bento, em Olinda.

A partir dos anos 2000, com a implementação do Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), a UFRPE passou por um processo significativo de crescimento institucional, com a criação de novos cursos de graduação e unidades acadêmicas. Em 2005, foi criada a Unidade Acadêmica de Garanhuns (UAG), que se tornou, em 2019, a Universidade Federal do Agreste de Pernambuco (UFAPE). Em 2006, teve início a Unidade Acadêmica de Serra Talhada (UAST), localizada no sertão pernambucano.

Posteriormente, a universidade expandiu-se com a criação da Unidade Acadêmica do Cabo de Santo Agostinho (UACSA), em 2014, e da Unidade Acadêmica de Belo Jardim (UABJ), em

2017. De acordo com o Relatório de Gestão de 2024, a estrutura institucional da UFRPE é composta por 1.093 docentes, 57 docentes da Educação Básica, Técnica e Tecnológica (EBTT), 908 técnico-administrativos em educação, cerca de 639 colaboradores terceirizados e aproximadamente 17 mil estudantes de graduação e pós-graduação (UFRPE, 2024).

De acordo com os relatórios de gestão publicados pela Pró-reitoria de Planejamento (PROPLAN) da UFRPE, no período de 2013 a 2023, houve uma preocupação quanto aos desligamentos e retenção dos servidores da instituição.

A rotatividade é a movimentação de servidores na instituição, em que há entrada e saída de indivíduos que dificulta a retenção e engajamento dos mesmos (Hurtado *et al.*, 2020). A intenção de rotatividade é o desejo que o indivíduo tem de não permanecer no local de trabalho e sair da organização, enquanto o ato do indivíduo sair da instituição de maneira voluntária é o fenômeno da rotatividade (Siqueira *et al.*, 2014).

As organizações públicas têm custos elevadíssimos com a perda dos servidores que deixam a instituição, pois é necessário contratar novos servidores e treiná-los (Hurtado *et al.*, 2020). No setor público a reposição dos servidores que saíram tende a demorar pois depende de concurso com todas as suas etapas burocráticas. Esses custos podem ser tangíveis, como desligamentos, benefícios, seleção, recrutamento, e intangíveis, como quebra de fluxo de trabalho, perda do *know-how* e de conhecimento (Siqueira *et al.*, 2014).

De acordo com o relatório emitido pelo Painel Estatístico de Pessoal (PEP), os cargos de Técnico-Administrativos em Educação (TAE), apresentam um índice maior de desligamentos em relação aos cargos de Professores do Magistério Superior/Docentes. Conforme a tabela de desligamentos por cargo/carreira, disponível no Anexo 1, no período de 2014 a 2024, a proporção de desligamentos de técnicos-administrativos foi superior a 50% em vários anos, atingindo 89% em 2022. Nesse ano, foram registrados 45 desligamentos no total, dos quais 40 foram de técnicos-administrativos, resultando em 89%. Assim, 2022 destacou-se como o ano com o maior índice proporcional de desligamentos entre técnicos e docentes.

No período de dez anos, a UFRPE apresentou uma redução do número de cargos de técnicos em relação aos cargos de docentes. Em 2013, a Instituição contava 1.116 docentes e 1.000 técnicos-administrativos, enquanto, em 2023, esses números passaram para 1.144 docentes e 940 técnicos-administrativos, ou seja, houve um aumento de 28 cargos de docentes e uma redução de 60 cargos técnicos-administrativos. Os dados mais recentes, conforme relatório de gestão publicado 2024, o quantitativo de servidores técnicos-administrativos foi reduzido novamente, chegando em 908, enquanto o número de docentes do magistério superior

para aumentou para 1093. Esse movimento, revela um fortalecimento do quadro de docentes pela redução contínua dos técnicos-administrativos, situação que impacta diretamente nas distribuições de funções, carga de trabalho e dinâmica organizacional.

Pinho *et al.* (2022) , desenvolveu uma pesquisa numa Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) no Nordeste, analisando a intenção de rotatividade no setor público. O estudo constatou que condições de trabalho, relações interpessoais, remuneração, recompensas, natureza do trabalho e a idade influenciam na intenção de rotatividade. Observou que quanto menor a idade do servidor este tem menor probabilidade de permanência na organização e constatou que mulheres de mais idade têm uma propensão maior de permanecer na organização. Diante desse cenário, o PGD pode contribuir especialmente para mulheres, pois, ao proporcionar flexibilidade no trabalho, permite que estas conciliem suas atividades profissionais com as demandas domésticas, já que não há exigência de um horário fixo e sim quantidade de entregas.

Guedes, De Pietre e Andrade (2024) realizaram um estudo sobre o teletrabalho no setor público, por meio de uma revisão sistemática da literatura dos últimos cinco anos (2019 a 2023). A pesquisa identificou como principais vantagens do teletrabalho a redução de custos com infraestrutura física, a atração e retenção de uma força de trabalho mais diversa e inclusiva, a diminuição do absenteísmo e a redução da rotatividade.

Por outro lado, foram apontadas algumas desvantagens, como o isolamento social, o desequilíbrio entre vida pessoal e profissional, o aumento da jornada e da sobrecarga de trabalho, a limitação nas oportunidades de progressão e promoção na carreira, dificuldades enfrentadas pelos gestores na supervisão das atividades desenvolvidas remotamente, além de impactos negativos na saúde mental dos trabalhadores. Diante desses estudos, percebe-se que o teletrabalho pode proporcionar diversos benefícios para as organizações públicas. No entanto, é fundamental que estas estejam atentas as políticas de gestão e ao acompanhamento a saúde física e mental do servidor.

Diante desses estudos, percebe-se que um ambiente de trabalho favorável ao bem-estar do indivíduo em que se pode criar um vínculo afetivo com a organização proporcionando uma qualidade de vida pessoal com o profissional contribui para a permanência desses na organização. Conforme estudo realizado por Lopes e Lunardi (2022), com servidores técnicos-administrativos que trabalham na modalidade de teletrabalho, constatou-se que essa atividade é prazerosa e que os participantes demonstram intenção de permanecer nesta modalidade. Ou seja, quanto maior a satisfação, menor será o desejo deixar a instituição.

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) contempla vários desses aspectos. Conforme, o manual PGD-2.0-, os objetivos incluem a promoção da gestão e qualidade das entregas, a melhoria na qualidade de vida, incentivo a uma cultura voltada para resultados, estímulo ao desenvolvimento de trabalhos criativos e a contribuição para a motivação e o comprometimento dos participantes. Além disso, a literatura aponta algumas desvantagens associadas ao teletrabalho, como problemas ergonômicos, desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional, isolamento social, aumento da jornada e sobrecarga de trabalho, dificuldade de adaptação, problemas psicológicos, desafios de controle e supervisão das atividades remotas (Guedes, De Pietre, Andrade, 2024; Filardi, Castro, Zanini, 2020).

Desse modo, o PGD “é uma iniciativa do Governo Federal no sentido de modernizar a gestão de pessoas, reduzir as despesas administrativas e aumentar a eficiência na prestação de serviços públicos, focando o trabalho na entrega de resultados” (Brasil, 2021). É também uma ferramenta que pode contribuir para a redução do índice de desligamentos na instituição, devido à flexibilidade no horário, à qualidade de vida e engajamento aos participantes (Brasil, 2024).

De frente a esse cenário, esta pesquisa é norteada pelo seguinte **problema de pesquisa**: Quais os impactos na intenção de rotatividade interna e externa dos servidores técnicos-administrativos da UFRPE após a adesão ao Programa de Gestão e Desempenho?

E, tem como objetivo geral: avaliar os impactos na intenção de rotatividade interna e externa dos servidores técnicos-administrativos da UFRPE após a adesão ao Programa de Gestão e Desempenho.

A fim de responder o objetivo geral, foram delimitados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar a percepção de rotatividade dos servidores da UFRPE;
- Examinar a implantação do Programa de Gestão e Desempenho; e
- Analisar os determinantes da intenção de rotatividade após a implantação do Programa de Gestão e Desempenho.

A rotatividade no serviço público é um fenômeno relevante para a gestão de pessoas, especialmente setor de educação, em que a taxa de desligamento dos servidores administrativo é alta. De acordo com Painel Estatístico de Pessoal (PEP), até 16 de novembro de 2024, foram registrados 2.143 desligamentos de 132.417 servidores ativos, ou seja, 1,6% em quase um ano. Observa-se que o cargo de maior quantidade de servidores nesta carreira é o de Assistente em Administração, com 52.132 servidores. Uma nova consulta realizada no PEP, em outubro de

2025, registrou 1.957 desligamentos desse cargo evidenciando que a rotatividade permanece em nível elevado.

Esse cargo, exige nível médio e é um dos cargos que apresenta alta taxa de rotatividade entre as instituições do setor público. O motivo do desligamento voluntário desses profissionais no setor público implica em um prejuízo intangível com a saída do servidor que têm a expertise no desenvolvimento das atividades, além da despesa elevada na contratação e treinamento de um novo servidor até que adquira o conhecimento necessário para desenvolver corretamente as atividades podendo implicar no cumprimento do princípio da eficiência (Siqueira *et. al.*, 2014).

Há uma escassez de estudos nacionais sobre intenção de rotatividade no serviço público, especialmente, em cargos de administrativos na área de Educação, onde há uma elevada rotatividade. Como também, há poucos estudos sobre a influência desta nova modalidade de trabalho, o teletrabalho regulamentado pelo PGD, pois foi implantado recentemente, em maio de 2022, pelo Governo Federal na Administração Pública, conforme decreto nº 11.072/2022.

Esse estudo também contribui para novas pesquisas sobre a relação da intenção de rotatividade e do PGD, que é um tema recente e pouco explorado nas pesquisas nacionais. Além de fornecer uma nova visão na qual a Administração Pública está se adaptando e reformulando com o advento da tecnologia tornando os seus processos mais eficientes e eficazes.

Para embasar esse apontamento da escassez de pesquisas, foi realizado um levantamento no portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de nível Superior (CAPES), que é um dos principais repositórios de artigos e revistas acadêmicas nacionais e internacionais publicados. A pesquisa foi realizada em janeiro de 2025, sobre a temática do Programa de Gestão e Desempenho na redução da intenção de rotatividade. A busca foi realizada com as seguintes palavras-chaves: “Programa de Gestão e Desempenho” e “Intenção de Rotatividade”. Também foi verificada a classificação do Qualis Periódicos na plataforma Sucupira, considerando os 4 quatros artigos encontrados de acordo com *International Standard Serial Number* (ISSN), que significa Número Internacional Normatizado para Publicações Seriadas.

Os resultados indicaram que a palavra-chave “Programa de Gestão e Desempenho”, foram encontrados em 739 resultados, dos quais: 633 são com acesso aberto; 559 são de produção nacional; 350 são revisados por pares. Quanto ao tipo de material, foram identificados: 725 são artigos, 12 editoriais, 1 dissertação, 1 paratexto no período de 1969 a 2025. Após aplicar o filtro da palavra-chave “Programa de Gestão e Desempenho” exata no título, foram encontrados 4 artigos, sendo 3 de produção nacional e 1 de produção internacional,

no período de 2023 a 2025.

A pesquisa realizada com a palavra-chave “Intenção de Rotatividade”, foram encontrados 49 dos quais: 44 com acesso aberto; 39 são de produção nacional; 27 revisado por pares. Quanto ao tipo de material: todos são artigos publicados no período de 2005 até 2025. Após aplicar o filtro com a palavra-chave “intenção de rotatividade” no título foram encontrados 24 resultados, sendo: 20 acessos aberto; 21 de produção nacional; 15 revisado por pares. Todos os artigos foram publicados no período de 2005 até 2025.

Também foi realizada a busca utilizando operador booleano “AND”, que filtra documentos que contém ambas as palavras-chaves “intenção de rotatividade” e “Programa de Gestão e Desempenho”, porém nenhum registro foi encontrado. Diante dos resultados dessas buscas, verifica-se que as pesquisas relacionando o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e à intenção de rotatividade (IR) já publicadas, publicizadas e disponibilizadas para acesso são escassas, embora deva ter muitas em andamento devido o caso ser um fenômeno presente. Conforme o quadro 1, as pesquisas foram publicadas recentemente nos anos de 2023 e 2024 e não há pesquisas sobre o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e a Intenção de Rotatividade (IR) relacionadas.

Quadro 1 – Levantamento realizado no portal CAPES com a palavra-chave “Programa de Gestão e Desempenho”

Título	Autor, Ano de publicação	Classificação Qualis	Objetivo
Programa de gestão e desempenho: adesão junto às instituições federais de ensino	Vigilio 2024	B3 ISSN-2526-6292	Compreender o processo de autorização do PGD nas instituições Federais de Ensino.
Desempenho e produtividade no serviço público: um estudo a partir da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD)	Teixeira , Bacinello 2024	A4 ISSN-2178-9010	Verificar se o PGD contribuiu positivamente para melhoria do desempenho e produtividade de dos servidores.
Programa de gestão e desempenho do poder executivo federal brasileiro como instrumento da boa governança pública	2024	Arquivo não encontrado.	<i>Cancelled</i>
Programa de Gestão e Desempenho: ponte para uberização no serviço público federal brasileiro	Souza 2023	B1 ISSN-2317-6369	Analisar o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) a partir de um modelo uberizado nos quais há o controle das atividades que pode impactar na saúde mental e física do trabalhador.

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

A pesquisa realizada por Vigilio (2024) compreendeu o processo de autorização e implantação do Programa de Gestão e Desempenho nas Instituições de Ensino Superior (IFEs). Em seu estudo, utilizou uma abordagem qualitativa. Verificou-se que as autorizações ocorreram em 2019 e que as implantações, em 2023. O período de realização da pesquisa foi de julho de 2020 a abril de 2023. Constatou-se que o número maior de autorizações foi nas regiões do Nordeste e do Sudeste, foram analisados 26 Institutos Federais (IFs) dos quais 17 instituíram o programa e 24 Universidades Federais (UFs) das quais 15 instituíram o programa.

Em relação ao regime de execução do PGD 26 IFs, 23 adotaram teletrabalho integral e parcial, enquanto nas UFs apenas 12 das 24 instituições aderiram; quanto ao teletrabalho somente parcial 1 IF adotou e nenhuma UF adotou; quanto ao teletrabalho presencial 1 IF adotou e 3 UFs adotaram. Nesta pesquisa percebe-se que a adoção do PGD foi gradativa por parte das instituições de ensino, porém houve uma grande adesão do programa das 50 instituições analisadas até abril de 2023, 35 tinha aderido o teletrabalho integral e parcial representando 70%.

Já o estudo conduzido por Teixeira e Bacinello (2024), indicado no quadro 1, analisou o desempenho e a produtividade no serviço público a partir da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) em uma Universidade Federal. A metodologia da pesquisa foi baseada na estatística descritiva, com teste de correlação e regressão para análise de dados referentes aos processos acadêmicos no Sistema Eletrônico (SEI) no período de 2021 a 2022.

Os autores concluíram que o teletrabalho não acarretou prejuízos para a instituição e que o desempenho e a produtividade foram mantidos e até melhorados em relação ao trabalho presencial. Constataram que os servidores que têm um planejamento eficiente tendem a ter uma maior probabilidade de concentração, consequentemente acarretando celeridade nas atividades mesmo que o ambiente familiar possa indicar algumas limitações. Além disso, o teletrabalho proporciona uma autonomia na escolha do melhor horário para o servidor trabalhar em que haja um ambiente mais silencioso e com menos distrações em que possa ter mais foco na realização do trabalho (Teixeira, Bacinello, 2024).

O estudo conduzido por Souza (2023) analisou a introdução do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na Universidade Federal Fluminense (UFF). Verificou-se que o PGD apresenta uma forte influência de uberização do trabalho, além de produzir transformações na forma da organização há um controle de atividades laborais que pode impactar na saúde física e mental do trabalhador devido a um modelo de controle rigoroso por meio de cumprimento de

metas estabelecidas. O trabalho uberizado refere-se à condição do indivíduo ser controlado por meio de tecnologias digitais. Verificou-se que os relacionamentos de servidores apresentam comparações entre as suas atividades internas em relação ao tempo gasto por tarefa, com a finalidade de padronização. No entanto, esse processo pode gerar individualismo, competitividade e desconfiança e impactando na saúde mental (Souza, 2023).

Conforme o estudo realizado por Assunção *et al.* (2023), que teve como objetivo analisar a experiência da Controladoria Geral da União (CGU) sobre a implementação de um programa de gestão por resultados voltado à criação do PGD para todos os órgãos do Poder Executivo Federal. A pesquisa identificou que essa modalidade de trabalho vem crescendo significativamente nos últimos anos, embora haja poucos estudos focados no contexto da Administração Pública. Entre os principais resultados, destacaram preocupações com aspectos ergonômicos, impactos sociais sobre os trabalhadores, implicações no trânsito e nas relações familiares. No entanto, os autores observaram que há pouco discussão sobre estratégias organizacionais voltadas à institucionalização do teletrabalho no setor público.

Desse modo, esta pesquisa contribui tanto para área de gestão de pessoas no serviço público federal quanto para a gestão da UFRPE. Conforme pesquisa realizada na plataforma CAPES, constatou-se que não há um estudo relacionando o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) com a Intenção de Rotatividade (IR) dos servidores da Administração Pública, em especial da área de Educação, que é o setor com maior rotatividade no serviço público. Além disso, a pesquisa contribui para o aprimoramento de práticas e políticas de retenção de talentos, engajamento e eficiência no setor público.

Como é um movimento em expansão nas Instituição de Ensino Superior (IES), os resultados dessa pesquisa também podem contribuir na implementação e consolidação do programa em outras instituições de ensino. Conforme pesquisa realizada por Vigilio (2024), das 50 instituições analisadas até abril de 2023, apenas 35 tinham aderido ao PGD e o teletrabalho. Ainda assim, conforme a própria finalidade do PGD e do teletrabalho, a adoção desse modelo poderá impactar positivamente na retenção, reduzindo a rotatividade e a intenção de rotatividade, promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo e motivador.

Este trabalho também faz parte da agenda do grupo de pesquisa Aprendizagem, Gestão e Educação (AGE), desenvolvido na UFPB e certificado pelo CNPQ. A primeira dissertação foi publicada em agosto de 2024, cujo tema trata da rotatividade no serviço público, especificamente em uma Instituição de Ensino Federal (IES), a UFPB, com servidores técnicos-administrativos. Esses também são o público-alvo do presente estudo, porém em outra IES, a

UFRPE.

O estudo publicado por Araújo (2024), visou investigar os determinantes e as consequências da rotatividade interna dos servidores técnico-administrativos no campus IV da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Verificou-se que esse campus possuía uma equipe insuficiente e apresentava um elevado índice de rotatividade. Foi realizada uma análise documental no período de 2015 a 2022 sobre a evolução do quadro de servidores e os editais de remoção até 2024. Além disso, realizou-se uma pesquisa qualitativa com os servidores para identificar as suas percepções e experiências em relação aos fatores psicológicos e do ambiente organizacional que influenciavam a rotatividade.

Essa pesquisa integra, também, um mestrado profissional, tendo como objetivo não apenas a produção acadêmica, mas também uma aplicação prática do conhecimento gerado. Como resultado, foi gerado um produto técnico voltado para redução da intenção de rotatividade e à retenção dos servidores técnicos-administrativos da UFRPE, a partir dos determinantes identificados na pesquisa. Esse estudo diferencia-se das demais pesquisas por buscar contribuir diretamente com a Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), uma instituição centenária cujos dados revelaram resistência à implantação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) por parte de alguns servidores. Considerando tratar-se da instituição de ensino onde a autora exerce suas atividades profissionais, foi elaborado um relatório técnico disponível no Anexo 6, baseado em evidências empíricas que visam auxiliar na retenção de talentos e na melhoria da gestão de pessoas na Instituição. Como produto técnico resultante da pesquisa, o relatório apresenta propostas de ações e um plano de melhorias em gestão de pessoas, fundamentados no referencial teórico e nos achados da pesquisa empírica, com foco na retenção e valorização dos servidores técnicos-administrativos da UFRPE.

A presente dissertação está estruturada em cinco seções, além da introdução, referências, anexos e apêndices. A seção 2, dedicado ao referencial teórico, aborda os principais conceitos relacionados à rotatividade e à intenção de rotatividade no serviço público, considerando determinantes como clima e a cultura organizacional, reconhecimento profissional, deslocamento e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Além disso, apresenta o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) enquanto política pública contemporânea voltada à gestão por resultados na Administração Pública, descrevendo seu processo de implementação na Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE).

A seção 3 trata dos procedimentos metodológicos adotados, caracterizando a pesquisa como qualitativa, exploratória e estudo qualitativo básico de Merriam. São detalhadas as formas

de investigação, o contexto institucional, o perfil dos sujeitos participantes, o instrumento e coleta de análise de dados, realizado por meio de entrevistas semiestruturadas e a técnica de análise de conteúdo utilizada para tratamento das informações. Na seção 4, são apresentados e discutidos os resultados empíricos da pesquisa. Inicialmente, são analisados os fatores que influenciavam a intenção de rotatividade dos servidores técnico-administrativos antes da implantação do PGD, destacando aspectos como falta de reconhecimento, clima e cultura organizacional, remuneração e deslocamento. Em seguida, examinam-se as percepções dos servidores durante o processo de implementação do PGD, abordando dimensões como transparência, flexibilidade e autonomia. Por fim, analisa-se o período posterior à adesão ao programa, evidenciando os impactos do PGD sobre a permanência na instituição, incluindo a redução do interesse por remoção, redistribuição ou aposentadoria, as questões de ergonomia e infraestrutura do trabalho remoto e as melhorias percebidas em qualidade de vida, produtividade e eficiência dos processos. Ao final, apresentam-se considerações integradoras, bem como propostas e sugestões voltadas ao aprimoramento da gestão de pessoas na UFRPE. Por fim, a seção 5 reúne as considerações finais, sintetizando os principais achados da pesquisa, destacando as suas contribuições para o campo da gestão de pessoas no serviço público e apresentando limitações da pesquisa, além de indicar possíveis investigações futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção discute os principais conceitos teóricos e estudos práticos desenvolvidos em instituições públicas e privadas, acerca da rotatividade e da intenção de rotatividade.

2.1 ROTATIVIDADE

A rotatividade, também conhecida como *turnover*, refere-se à quebra de vínculo empregatício de uma organização por meio da movimentação por contratação e desligamento dos indivíduos. (Lambert, 2001, Cruz Filho, 2018, Siqueira *et. al.* 2014).

Na Administração Pública Brasileira, os impactos da rotatividade são graves, pois as vagas não são repostas imediatamente, já que a reposição depende da realização de concurso público por um longo período para a seleção de novos servidores (Sousa, 2022, Souza Filho, 2018).

Conforme, Siqueira (*et al.*, 2014), quando o indivíduo se desliga voluntariamente da instituição, podem surgir diversas consequências, como a quebra de vínculos com clientes e fornecedores, a quebra de fluxos e atividades, a solicitação do recrutamento, seleção e o treinamento de um novo membro para desenvolver as funções. Esse tempo representa um custo que a organização precisa arcar.

Assim, a política de gestão de pessoas deve ser priorizada no planejamento estratégico, pois é possível elaborar estratégias com a finalidade de aumentar a satisfação no ambiente de trabalho e consequentemente promover a retenção (Siqueira *et al* ,2014).

Foi realizada uma pesquisa sobre o índice de rotatividade entre profissionais da área de saúde que atuavam em equipes Estratégicas de Saúde da Família, no Vale do Taquari (RS). O estudo indicou que os principais fatores responsáveis pela rotatividade foram a precarização do vínculo de trabalho, a fragmentação da formação, o estilo de gestão autoritário, a ausência de vínculo com a comunidade e as más condições de trabalho (Medeiros *et al.*,2010).

Ito (2003) destaca que quando um funcionário público desenvolve um elevado grau de estresse devido à dificuldade ou impossibilidade de crescimento na carreira, essa situação poderá resultar em decepção, e consequentemente, no *turnover*.

A pesquisa realizada por Araújo (2024), em uma Instituição de Ensino Superior (IES) com servidores técnicos-administrativos, constatou que uma alta rotatividade afetava o comprometimento e a confiança entre os servidores. De acordo com o Painel Estatístico de

Pessoal (PEP), os servidores da área de Educação apresentam o maior índice de rotatividade no serviço público federal. O estudo também indicou que há indícios sobre a rotatividade no serviço público federal, especialmente entre os servidores da área educação.

Como sugestão, a pesquisa recomendou a flexibilização de horários, a adoção do trabalho remoto e a reestruturação de funções gratificadas.

Quando a instituição um funcionário, a organização corre o risco de perder competitividade, pois o funcionário leva consigo o conhecimento, *know-how*, quebra de fluxo de trabalho, quebra de vínculos com clientes e fornecedores, além dos custos que a organização terá que arcar com a contratação de um novo funcionário (Siqueira *et al.*, 2014).

Na próxima seção, será abordada a intenção de rotatividade (IR) que trata do fenômeno dessa dissertação e se apresenta de forma diferente da rotatividade.

2.1.1 Intenção de Rotatividade

Os estudos sobre a Intenção de Rotatividade (IR) apresentam diversos conceitos que foram adaptados ao longo dos anos, de acordo com as necessidades das organizações e dos indivíduos, os quais serão apresentados no decorrer desta seção. No entanto, a maioria dos autores convergem que na definição de que IR se refere ao desejo do indivíduo de deixar a organização de forma voluntária (Allen *et al.*, 2003, Griffeth *et al.*, 2000, Mobley 1982, Allen Siqueira *et al.* 2014). Ou seja, o sujeito não pretende permanecer no ambiente de trabalho e, de forma espontânea, solicita o desligamento da organização.

A intenção de saída ou rotatividade é um tema fundamental em que as organizações devem estar atentas, pois compreendendo as causas desse fenômeno, as instituições poderão criar políticas para reter os indivíduos e reduzir a efetivação dos desligamentos (Siqueira *et al.*, 2014, Andrade, 2022, Pinho, 2022).

"A intenção de sair da organização é um processo cognitivo, deliberado e consciente da pessoa deixar a organização na qual trabalha em um futuro próximo (Steil, Floriani, Bello, 2019, p.1) ".

"A intenção de *turnover* é entendida como a extensão das decisões de rotatividade de um indivíduo, e o entendimento dessas intenções entre os servidores atuais pode ajudar a identificar maneiras de promover ou reduzir o turnover e, portanto, as rotações reais" Santos, 2022, *et al.*, p.2).

De acordo com Siqueira *et al.* (2014), a intenção de rotatividade refere-se aos pensamentos, ao planejamento e ao desejo dos indivíduos de deixarem a organização onde trabalham, também trata como um fenômeno de natureza psicológica.

Conforme, Polizzi Filho, Claro (2019), a intenção de Rotatividade (IR) é um indicador eficaz para a gestão de pessoas analisar o pensamento, o planejamento e a vontade do servidor de deixar a instituição. Além disso, em sua pesquisa realizada com professores universitários constatou que a IR é influenciada por vários fatores do Comportamento Organizacional, seja no nível macro-organizacional (cultura, clima, liderança, etc), meso-organizacional (relações interpessoais, trabalho em equipe, etc) e no micro organizacional (personalidade, características individuais, etc.).

Já para Siqueira *et al.* (2014), a intenção de rotatividade (IR) é um fenômeno psicológico que o indivíduo planeja em sair da organização que pode ser influenciado pelo comportamento organizacional.

Ato de se desligar voluntariamente da empresa onde trabalha é um comportamento individual que se insere nos domínios do fenômeno da rotatividade de pessoal ele pode provocar repercussões nocivas para a organização com custos tangíveis recrutamento seleção benefícios treinamento integração e desligamento entre outras e intangíveis perdas de *know how* e conhecimento quebra no fluxo de trabalho quebra de vínculos com fornecedores e clientes e etc" (Siqueira *et al.*, 2014, p 209)

Por isso, é necessário compreender a IR para identificar as causas que podem levá-la ao seu surgimento, conforme alerta Siqueira(*et al.*, 2014, p.210) "É importante contratar, integrar e desenvolver profissionais talentosos permanentemente, mas é crucial retê-los nas organizações".

Conforme, Santos *et al.* (2022), o alinhamento dos objetivos organizacionais impacta como as pessoas de diferentes funções se relacionam com a instituição, buscando melhorar a eficiência. E manter um alto nível de congruência de objetivos reforça a importância de haver um bom ajuste entre o indivíduo e o seu local de trabalho.

Os profissionais de gestão de pessoas estão preocupados e atentos ao controle da intenção da rotatividade e algumas organizações estão investindo de forma preventiva e rigorosa nessa identificação (Siqueira, *et al.*, 2014).

De acordo com um estudo realizado por Sousa *et al.* (2022) sobre intenção de saída de trabalhadores com uma diversidade etária em empresas privadas em Portugal, verificou-se que vários fatores influenciam para a permanência desses indivíduos na organização por um longo período. Entre esses fatores, destacam-se a confiança na organização, a troca socioafetiva, e a

percepção do trabalhador quanto ao investimento da organização em seu desenvolvimento e permanência.

Cruz Filho (2018) realizou uma pesquisa na Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que é uma organização pública brasileira, sobre fatores que influenciavam a saída e intenção de saída dos servidores. Dentre os aspectos citados de maior recorrência destacam-se o ambiente de trabalho, o reconhecimento do trabalho, a carga de trabalho, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a remuneração, as atividades mecânicas e a autorrealização. O estudo apontou que ex-servidores analisaram outros órgãos dos poderes, executivo, legislativo e judiciários que ofertavam um regime flexível de horários, jornada de trabalho reduzida de 8h para 6h, implantação de sistemas *home-office*, recessos sem necessidade de compensação, e equilíbrio entre qualidade de vida e trabalho. Esses fatores eram atrativos e influenciaram na saída dos servidores da CAPES.

Steil, Floriani, Bello (2019), realizaram uma pesquisa sobre os antecedentes de intenção de deixar a organização, baseada em uma revisão sistemática de pesquisas publicadas entre 2000 e 2015. Os estudos apresentaram 18 antecedentes, sendo os principais, em ordem de prevalência: satisfação, comprometimento, percepção de apoio, conflito trabalho-família, qualidade de vida no trabalho, bem-estar no trabalho, percepção de sucesso na carreira, identificação organizacional, e percepção de justiça.

Assim, a satisfação ou insatisfação do sujeito pode estar relacionada ao clima, que "é compreendido como a percepção que o sujeito tem do ambiente da instituição e das relações interpessoais, a qual pode influenciar o comportamento dos trabalhadores" (Bracarense, *et al*, 2022, p.2), ou seja, o clima é extremamente relevante para a permanência do sujeito na organização e pode influenciar diretamente na redução ou aumento da intenção de rotatividade.

Quando a gestão não apresenta um suporte organizacional positivo voltado para promoção, ascensão, gestão de desempenho e salários para o servidor, há um elevado desejo de sair da instituição. Ou seja, quanto menor é o suporte organizacional para os servidores maior é a intenção de rotatividade (Diógenes *et al.*, 2015).

Lima *et al.* (2023), conduziram um estudo sobre a relação entre a satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade em uma empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado do Pará (EMATER/PA). A pesquisa revelou que os trabalhadores participantes apresentavam baixa intenção de deixar a organização devido ao comportamento da cidadania organizacional.

Conforme Cruz Filho (2018), um dos principais fatores que influenciam na saída de servidores da instituição são o estresse, a remuneração, o ambiente de trabalho, autorrealização, equilíbrio entre a vida e trabalho, atividades mecânicas e carga de trabalho. Esse argumento reforçando o destaque dado por Ito (2003) sobre a relação entre o estresse e o *turnover*.

Diógenes *et al.* (2016) sugerem que essa questão deve ser investigada, tratada e monitorada a fim de avaliar a intenção de rotatividade dos servidores, permitindo que a gestão desenvolva políticas e estratégias mais efetivas reduzindo a rotatividade voluntária.

Uma pesquisa realizada por Ferreira, Siqueira (2005) em empresas paulistas dos setores metalúrgico e eletroeletrônico objetivou analisar a intenção de rotatividade, considerando o comprometimento organizacional afetivo e satisfação no trabalho como seus antecedentes diretos e percepção de justiça de remuneração como antecedente indireto. O estudo revelou que quando a organização aumenta o nível de satisfação, comprometimento afetivo, percepção de justiça na remuneração, contribui para reduzir a intenção de rotatividade.

Santos *et al.* (2022), realizaram uma pesquisa com servidores públicos do Ministério Público Federal com o objetivo de analisar a influência de fatores de ajustes do indivíduo com o ambiente de trabalho na intenção de *turnover*. Foi aplicado um questionário com 449 servidores, os resultados obtidos foram que congruência de objetivos, o ajuste suplementar e o ajuste das necessidades e suprimentos estão não estão relacionados com a intenção de turnover, mas o ajuste pessoa-pessoa-organização se relaciona positivamente ao ajuste pessoa-grupo e ao ajuste pessoa-trabalho.

Pollizi Filho, Claro (2019), realizam um estudo com 85 docentes de uma universidade particular na região metropolitana de São Paulo. Como resultado, destacaram que, quanto maior o comprometimento do docente com a instituição, menor é a sua intenção de sair. Além disso, o comprometimento organizacional afetivo demonstrou prevenir essa intenção. O estudo também indicou que para a instituição reduzir intenção de rotatividade (IR), é necessário haver um planejamento que promova o comprometimento afetivo dos docentes com a organização.

Oliveira *et al.* (2019) destacam que as práticas de gestão de pessoas, que promovem envolvimento, recompensa, remuneração, satisfação com a natureza do trabalho, qualidade nas relações de trabalho, oportunidade de desenvolvimento de competências, reconhecimento influenciam na intenção de rotatividade.

Ou seja, esses resultados corroboram com as pesquisas citadas anteriormente, mostrando que, quando o sujeito participa da gestão, há uma menor intenção de rotatividade,

porque o sujeito sente que há um comprometimento organizacional afetivo (Ferreira, Siqueira 2005, Santos *et al.*, 2022).

As pesquisas apresentadas pelos autores citados reforçam que fatores como remuneração, ambiente organizacional, estresse, promoção, desempenho, qualidade de vida e autorrealização são relevantes para que o indivíduo queira permanecer ou sair da organização (Cruz Filho, 2018, Diógenes *et al.*, 2016, Ferreira, Siqueira, 2005, Moynihan, Landuyt, 2008, Oliveira *et al.*, 2019).

Além disso, quando o sujeito tem o seu trabalho analisado, ou seja, um *feedback*, há uma menor probabilidade de deixar a organização.

Conforme, Campos, Malik (2008), que realizaram uma pesquisa sobre a rotatividade de médicos do Programa de Saúde da Família do município de São Paulo, constataram que os fatores como a distância entre as unidades de saúde e local de moradia contribuíram diretamente para a rotatividade.

Pinho *et al.* (2022), em sua pesquisa realizada em uma Instituição Federal de Ensino sobre a intenção de rotatividade verificou que as práticas de gestão como práticas de envolvimento, relações interpessoais, autonomia participação nas tomadas de decisões, oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal são aspectos que os gestores devem abordar com os servidores para promover um clima participativo e agradável e dessa forma reduzir a intenção de rotatividade (IR).

Lima *et al.*, (2023), confirma que ações de gestão de pessoas que visam acompanhar, manter e aumentar a satisfação com o trabalho focando nas condutas do comportamento da organização há uma tendência de reduzir a rotatividade.

Vários motivos contribuem para que os indivíduos tenham vontade de deixar a organização de forma voluntária, como a falta de investimento da organização em capacitação para os colaboradores, que pode ser percebida como pouca valorização, falta de confiança do colaborador na organização e percepções negativas da organização, que contribuem para a intenção de rotatividade. Ou seja, "quanto maior a percepção de suporte, aliada à percepção mais positiva das políticas e práticas de gestão de pessoas, menor será a intenção de rotatividade" (Oliveira *et al.* 2018. p. 1040).

Sallaberry, Santos, Bortoluzzi, Lunkes (2021) realizaram uma pesquisa com 449 servidores de procuradorias do Ministério Público do Governo Federal do Brasil para analisar a relação do sistema de justiça e a intenção de *turnover*. Os resultados indicaram que as mulheres apresentam uma menor intenção de rotatividade em relação aos homens, que os

servidores com mais tempo na organização têm uma menor intenção de *turnover* em relação aos mais jovens e que, quanto maior é a remuneração, menor é a intenção de rotatividade.

Segundo Pinho (2022), pode-se deduzir que, à medida que a instituição se compromete com os seus servidores na oferta de práticas de envolvimento, como reconhecimento, comunicação, participação, relacionamento e condições de trabalho (como infraestrutura e benefícios focados no servidor), bem como na oferta de remuneração e recompensas com compatibilidade de atividades e incentivos, essas ações influenciarão na redução da intenção de rotatividade. No quadro 2, será apresentado um resumo sobre os conceitos de intenção de rotatividade, com o objetivo de propor uma definição de IR, elaborado pela autora com base nos autores citados.

Quadro 2 - Resumo sobre conceitos de Intenção de Rotatividade

Autor do conceito	Conceito
Santos (2022, <i>et al.</i> , p.2).	A intenção de <i>turnover</i> é entendida como a extensão das decisões de rotatividade de um indivíduo, e o entendimento dessas intenções entre os servidores atuais pode ajudar a identificar maneiras de promover ou reduzir o turnover e, portanto, as rotações reais.
Steil, Floriani, Bello (2019)	A intenção de sair da organização é um processo cognitivo, deliberado e consciente da pessoa deixar a organização na qual trabalha em um futuro próximo.
Allen <i>et al.</i> , (2003), Griffeth <i>et al.</i> , (2000)	Intenção de saída, isto é, vontade de deixar voluntariamente a organização.
Siqueira <i>et al.</i> , (2014)	Intenção de rotatividade refere-se aos pensamentos, ao planejamento e ao desejo dos indivíduos de deixarem a organização onde trabalham, também trata como um fenômeno de natureza psicológica.
Oliveira <i>et al.</i> , (2019)	A Intenção de rotatividade constitui-se em um forte indicativo para a organização de aumento de turnover e perda de talentos.

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Os estudos sobre a intenção de rotatividade e *turnover* evoluíram ao longo do tempo, abordando diferentes perspectivas sobre os fatores que influenciam os indivíduos de deixarem uma organização. March, Simon (1958) foram um dos primeiros a identificar sobre as percepções de conveniência e facilidade de movimentação dos indivíduos que são antecedentes do *turnover* ou rotatividade voluntária. Mobley (1982) definiu a intenção de saída como um construto, ou seja, como uma construção psicológica que o indivíduo pode deixar a organização em um momento breve. Para Allen *et al.*, (2003), Griffeth *et al.*, (2000) enfatizam que a intenção de saída representa o desejo do indivíduo sair de forma voluntária a organização. Já Siqueira *et*

al., (2014) expande o conceito incluindo aspectos cognitivos em que conceitua a intenção de rotatividade como um fenômeno psicológico que envolve pensamentos, planejamento e desejo de deixar a organização. Por fim, Oliveira *et al.*, (2019) reforçam que a intenção de rotatividade é um preditor para a perda de talentos e aumento da rotatividade.

Este trabalho utilizará os compilados dos autores citados e, com base nessas contribuições, pode-se definir que a intenção de rotatividade é a falta de vontade do indivíduo de permanecer na organização e sair brevemente de forma planejada e voluntária acarretando perda de talentos e aumento do *turnover* para a organização.

No quadro 3, será apresentado os fatores que contribuem para a intenção rotatividade, baseados nas pesquisas anteriores com a finalidade de elaborar o roteiro da pesquisa que terá uma abordagem qualitativa e será explicitada na metodologia.

Quadro 3 - Fatores que contribuem para explicar a Intenção de Rotatividade

Bracarense, <i>et al.</i> , (2022)	O ambiente da instituição e das relações interpessoais, a qual pode influenciar o comportamento dos trabalhadores.
Diógenes <i>et al.</i> , (2015)	Promoção, ascensão, gestão de desempenho e salários para o servidor.
Cruz Filho (2018)	O estresse, a remuneração, o ambiente de trabalho, autorrealização, equilíbrio entre a vida e trabalho, atividades mecânicas e carga de trabalho
Oliveira (<i>et al.</i> , 2019)	Envolvimento, recompensa, remuneração satisfação com a natureza do trabalho, qualidade nas relações de trabalho, oportunidade de desenvolvimento de competências, reconhecimento
Steil, Floriani, Bello (2019),	satisfação, comprometimento, percepção de apoio, conflito trabalho-família, qualidade de vida no trabalho, bem-estar no trabalho, percepção de sucesso na carreira, identificação organizacional, e percepção de justiça.
Campos, Malik (2008)	Distância entre as unidades de saúde e local de moradia

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Os estudos sobre intenção de rotatividade destacam diversos fatores que influenciam e contribuem para a saída do indivíduo da organização. Bracarense (*et al.*, 2022, p. 2), enfatiza que o ambiente institucional e as relações interpessoais influenciam no comportamento dos trabalhadores. Diógenes *et al.*, 2015 ressalta a importância da organização de investir em fatores como promoção, ascensão, gestão de desempenho e salários que são elementos relacionados a percepção de reconhecimento do indivíduo em relação a organização. Cruz Filho (2018) destacou que o estresse, a remuneração, o ambiente de trabalho, autorrealização, equilíbrio entre a vida e trabalho, atividades mecânicas e carga de trabalho indicam que tanto aspectos psicológicos como estruturais afetem a intenção de saída.

Oliveira (*et al.*, 2019) evidenciam que o envolvimento, recompensa, remuneração satisfação com a natureza do trabalho, qualidade nas relações de trabalho, oportunidade de desenvolvimento de competências, reconhecimento podem influenciar na IR.

Campos, Malik (2008), destaca sobre as distancias logística dos locais de trabalho e da residência que podem impactar na permanência dos mesmos.

Por fim, Diógenes *et al.* (2016), revelaram em sua pesquisa que os servidores que avaliam o suporte organizacional voltado a promoção, salários, gestão de desempenho e ascensão de forma negativa têm um alto desejo de deixar a organização. Ou seja, quanto menor é a percepção de suporte organizacional, maior é a intenção de rotatividade (IR).

Na próxima seção, será abordado o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na esfera do Governo Federal.

2.2 PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NA ESFERA DO GOVERNO FEDERAL

O Governo publicou a Instrução Normativa Nº 65, de 30 de Julho de 2020, que trata sobre as orientações e procedimentos gerais sobre o Programa de Gestão que estava fundamentada no Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995 considerando o disposto no § 6º do art. 6º:

“Em situações especiais em que os resultados possam ser efetivamente mensuráveis, o Ministro de Estado poderá autorizar a unidade administrativa a realizar programa de gestão, cujo teor e acompanhamento trimestral deverão ser publicados no Diário Oficial da União, ficando os servidores envolvidos dispensados do controle de assiduidade.” (Brasil, 1995)

Verifica-se que, a partir do contexto histórico do Decreto nº 1.590 de 1995, havia servidores que realizavam suas atividades fora da instituição e tinham o seu ponto eletrônico dispensado. Ou seja, os trabalhos realizados foram entregues por meio de documentos físicos como relatórios, enquanto atualmente utilizam-se documentos e sistemas digitais. Esse ponto evidencia o quanto a Administração Pública evoluiu e se modernizou, buscando maior transparência e eficiência em seus processos.

Entre os diversos benefícios proporcionados pelo PGD ao Governo Federal, destacam-se a significativa redução de gastos públicos, a atração e a retenção de servidores nos órgãos governamentais, decorrente da minimização de remoções e redistribuições. Além disso, observa-se uma notável diminuição nos afastamentos por motivos de saúde, uma vez que a flexibilidade do programa permite que os servidores realizem suas atividades noturnas,

reduzindo a necessidade de ausências durante o expediente diurno. Além de atrair, manter e melhorar a qualidade de vida dos participantes (Brasil, 2020).

A Escola Nacional de Administração Pública (Enap), em colaboração com a Universidade de Duke, situada nos Estados Unidos, conduziu uma pesquisa no período de maio a junho de 2020, com o propósito de avaliar “a média das percepções dos entrevistados em relação à produtividade e aos sintomas depressivos vinculados ao trabalho, decorrentes da adoção do teletrabalho devido à pandemia (Correio Braziliense, 2022). Esta pesquisa abrangeu uma amostra significativa, envolvendo 36 mil servidores, os quais identificaram diversos desafios referentes ao trabalho remoto. Apesar desses desafios, os resultados obtidos forneceram dados relevantes para a formulação de novas políticas públicas no âmbito da gestão de pessoas.

A análise de um estudo conduzido pelo Ministério da Economia evidencia os impactos financeiros positivos do PGD para o Governo Federal. No período compreendido entre abril e junho de 2020, foi constatada uma redução expressiva de R\$ 466,40 milhões. Além dos principais benefícios que o programa promove, como atrair e manter talentos, reduzir a quantidade de afastamentos por questões de saúde, desenvolver trabalho criativos e melhorar a qualidade de vida do servidor participante (Brasil, 2020).

O PGD, é uma inovação na Administração Pública, representa uma nova abordagem para o controle da frequência dos servidores públicos. Abandonando o antigo método do ponto eletrônico, o programa adota a mensuração por produtividade, em que os resultados provenientes das atividades dos servidores são meticulosamente cadastrados em um sistema centralizado. Essa transição visa aprimorar a eficiência e eficácia na gestão de recursos humanos no setor público, promovendo uma abordagem mais alinhada aos princípios da produtividade e efetividade. (Brasil, 2020).

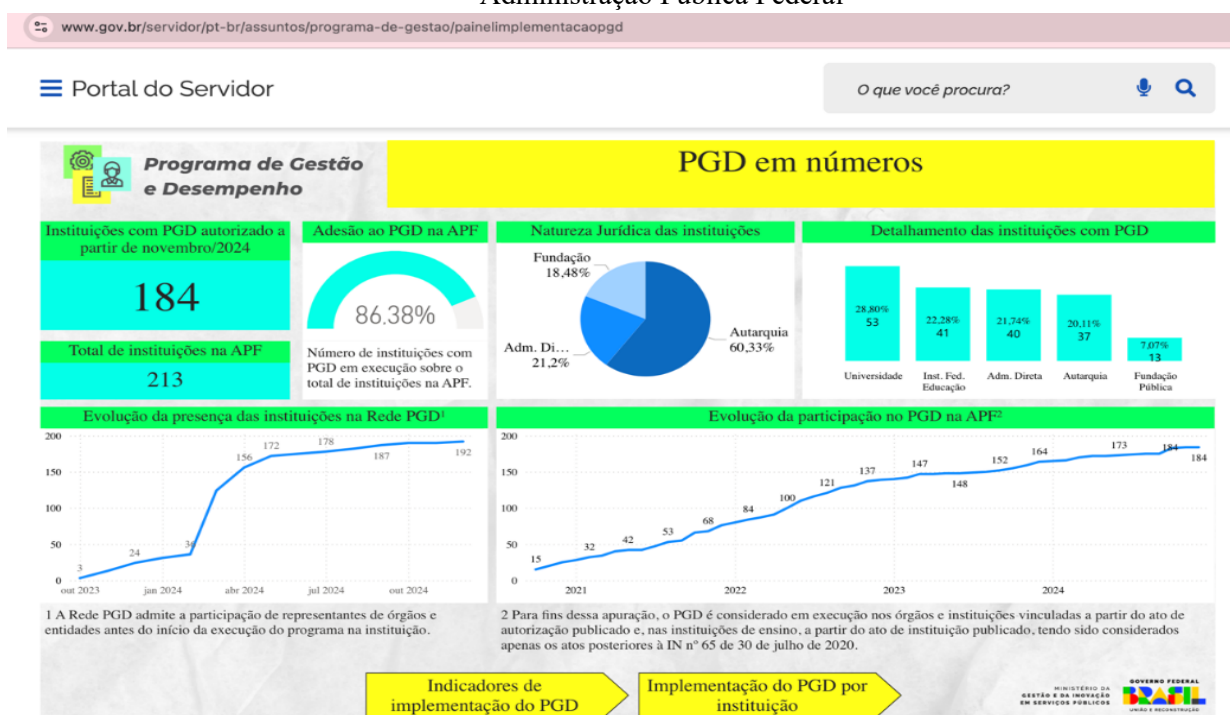
Conforme pesquisa realizada por Filardi, Castro, Zanini (2020) sobre as vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública, foram analisados servidores de duas instituições: o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) e a Receita Federal. Os resultados revelaram como principais vantagens: melhoria na qualidade de vida, maior equilíbrio entre trabalho e vida familiar, aumento da produtividade, flexibilidade, definição de métricas, redução de custos, economia de tempo no deslocamento, diminuição de estresse, menos exposição a violência, maior clareza sobre a demanda de trabalho.

Por outro lado, foram identificadas desvantagens como: dificuldade de adaptação, falhas na comunicação, enfraquecimento do vínculo com a organização, problemas psicológicos,

limitações na infraestrutura e desafio no controle do teletrabalhador. Esses estudos mostram que apesar dos benefícios há outros desafios que não podem ser negligenciados pela gestão. Ações que reduzam os impactos negativos para que o teletrabalho possa ser uma alternativa sustentável e benéfica para a administração pública e para o servidor.

A figura 1, de 12 de janeiro de 2025, apresenta os dados divulgados no painel de implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), revelando que, das 213 instituições públicas, 184 aderiram ao referido programa. Este número representa mais de 86,38% das instituições, evidenciando uma adesão significativa ao PGD. Os cargos de Técnico-Administrativos em Educação (TAES), lotados nas Universidades correspondem a 28,80% dos servidores no programa, enquanto nos Institutos Federais representam 22,28%, totalizando 51,08% de servidores que estão em PGD na Administração Pública Federal (Brasil, 2025).

Figura 1 : Painel de implementação do Programa de Gestão e Desempenho na Administração Pública Federal



Fonte: Painel de Implementação do Programa de Gestão e Desempenho, 2025.

Em 2022, o Tribunal de Contas da União TCU realizou um levantamento sobre a implementação do teletrabalho no âmbito do poder executivo Federal, cujo resultado foi consolidado Acórdão 2564/2022. Conforme destacado nesse acórdão, o relator Jorge Oliveira afirmou:

Por último, quero consignar que acredito, tal como ressaltou o Ministro Bruno Dantas, que o regime de trabalho por aferição dos resultados, que já se encontra incorporado, de forma irreversível, tanto na esfera pública como na iniciativa privada, é um importante instrumento de gestão administrativa, que deve ser " (...) adotado de maneira apropriada e com foco principal nos interesses da sociedade. (Brasil, 2022, P.8)

Essa citação do relator indica que o Tribunal de Contas da União, revelou uma perspectiva institucional favorável à consolidação do teletrabalho na Administração Pública, principalmente pelo regime de gestão por resultados.

Em 2025, o Tribunal de Contas da União (TCU) realizou uma análise comparativa com a finalidade de conhecer as principais normas e condições de teletrabalho na Administração Pública Federal. De acordo com o Acórdão 526/2025, a análise envolveu 23 órgãos dos três Poderes, utilizando a técnica de *benchmarking*. Como resultado, conclui-se que há necessidade dos órgãos estabelecerem métricas quantitativas que permitam analisar o impacto do trabalho remoto e presencial em relação aos objetivos e resultados estratégicos. Observou-se, ainda, a falta de padronização na avaliação de análises de custos e produtividade entre os regimes de trabalho. Além disso, foi recomendada, métricas qualitativas que considerem a satisfação do público externo e dos servidores, com o intuito de subsidiar decisões futuras.

O relatório apontou que, após a implantação do teletrabalho na Administração Pública, houve uma redução de 50% de economia nos custos operacionais, em comparação com o período anterior à pandemia. Essa economia está relacionada a despesas como eletricidade, telecomunicações, água, aluguéis, conservação de imóveis, diárias e passagens, materiais de consumo e serviços de apoio.

O estudo também revelou que, no poder Executivo Federal, responsável por aproximadamente 80% da força de trabalho da União, 93% dos servidores ainda trabalham presencialmente, devido a natureza das atividades desempenhadas. Em contrapartida, órgãos como o Conselho Nacional do Ministério Público e o Ministério Público da União apresentam 78% de seus servidores em regime remoto, sendo 64% em teletrabalho parcial e 14% em regime integral, com apenas 22% em regime presencial. Já nos Poderes Legislativo, Judiciário e na Defensoria Pública da União, o percentual de servidores em teletrabalho varia entre 25% e 32%.

Diante desse relatório apresentado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), reforça-se a importância dos órgãos públicos criarem métricas padronizadas, que possibilite a análise e o acompanhamento efetivo do Programa de Gestão. Além disso, constatou-se uma significativa redução de custos operacionais e uma ampla adesão ao programa por parte dos demais poderes, como o Judiciário e o Legislativo. Dessa forma, evidencia-se que o programa tem apresentado

benefícios concretos e representa uma tendência consolidada para a modernização e eficiência da Administração Pública.

Na próxima seção, é abordada a Implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na Universidade Federal Rural de Pernambuco.

2.2.1 Implementação do Programa de Gestão na Universidade Federal Rural de Pernambuco

Durante o período da pandemia, a maioria dos servidores desta instituição precisou adotar o trabalho remoto, em conformidade com as diretrizes estabelecidas pelo Governo Federal (IN 27 de 25-03-2020), exceto para as atividades consideradas essenciais. Após o término da pandemia, os servidores retornaram ao trabalho presencial, momento em que a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) promoveu uma consulta pública com os técnicos-administrativos em Educação da Universidade sobre o Programa de Gestão de Desempenho (PGD) e o Teletrabalho.

Em julho de 2022, foi publicado o resultado da consulta que foi realizada por meio de um formulário eletrônico, do qual 462 respostas válidas foram obtidas de um total de 977 servidores, representando uma taxa de resposta de 47%. Os dados coletados revelaram que 54% dos participantes têm conhecimento do Programa de Gestão de Desempenho (PGD), enquanto 42% têm conhecimento parcial e apenas 4% afirmaram não possuir conhecimento sobre o mesmo. Além disso, 91% dos respondentes reconheceram a distinção entre o trabalho remoto durante a pandemia e a modalidade de teletrabalho prevista no PGD. No que diz respeito à adesão ao teletrabalho, 401 servidores expressaram interesse em aderir, enquanto 43 não apresentaram opinião formada e 18 manifestaram falta de interesse na modalidade. Entre os servidores interessados em aderir ao teletrabalho, 237 mostraram interesse no regime integral, enquanto 199 preferiram o regime parcial e apenas 8 servidores optaram por não fornecer resposta a esta questão.

A figura 2, ilustra as etapas para implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) que ocorreu em 11 etapas.

Figura 2 – Acompanhamento de implantação do Programa de Gestão da UFRPE



Fonte: PROGEPE, 2022.

Na primeira etapa, em novembro de 2022, por meio da Portaria GR/UFRPE Nº 1.415/2022, foram designados membros para compor o Comitê de Acompanhamento do Programa de Gestão e Desempenho, para propor a minuta de implementação do PGD, da qual participaram vários servidores de unidades acadêmicas, dos departamentos acadêmicos e das pró-reitorias. Na segunda etapa, o plano de trabalho foi elaborado; na terceira etapa, foi elaborada uma minuta; na quarta etapa, foi elaborado o plano de comunicação; na quinta etapa, foi definido o sistema que seria utilizado, o POLARE, sistema criado pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).

Na sexta etapa, ocorreram os testes no sistema; na sétima, o documento foi encaminhado para a reitoria; na oitava etapa, em junho de 2022, realizou-se uma consulta pública com toda a comunidade academia para apresentar sugestões, recomendações, críticas ou elogios ao documento. Na nova etapa, o processo passou pela análise jurídica; na décima, houve a aprovação do Conselho de Curadores (CONSU) e por fim, última etapa, o programa foi implantado. (PROGEPE, 2024).

O Conselho Universitário (CONSU) aprovou a Resolução CONSU/UFRPE nº 224, datada de 14/09/2022, que estabelece as normas para a implementação do PGD na instituição. O PGD é definido como um instrumento de Programa de Gestão e Desempenho - PGD: de “gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade” (RESOLUÇÃO CONSU/UFRPE Nº 225, DE 14 DE SETEMBRO DE 2022).

Em 06/02/23, a Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) implementou o

Programa de Gestão de Desempenho (PGD) na Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia (UAEDTec) devido às características específicas dessa unidade. Durante esse período, foi possível detectar erros no sistema e realizar os ajustes necessários. Até julho do mesmo ano, toda a Instituição teria a oportunidade de aderir ao programa que seria implantado gradativamente

Programa de Gestão e Desempenho (PGD) é o nome dado ao modelo de trabalho instituído pela Administração Pública Federal com foco na substituição do controle de frequência dos agentes públicos por uma gestão de pessoas baseada em resultados; e inovação nos arranjos de trabalho, tanto em relação aos locais quanto aos horários de execução. A ideia é tornar a gestão institucional mais dinâmica, produtiva e criativa, bem como reduzir gastos públicos e melhorar a qualidade de vida das pessoas. (UFRPE,2023)

Durante a implantação, a PROGEPE promoveu cursos e palestras sobre o PGD, bem como sobre o sistema POLARE que é o sistema do Programa de Gestão e Desempenho, utilizado para o registro de atividades dos servidores. Além disso, foram oferecidos treinamentos para os gestores, visando capacitá-los para a gestão de equipes nessa nova modalidade de trabalho.

A resolução CONSU/UFRPE definiu em seu art. 7 os objetivos e os resultados que desejava alcançar com o PGD como alguns: atrair e manter novos talentos, promover uma cultura orientada para resultados, melhorar a qualidade de vida dos servidores, economizar tempo, custos e riscos vinculados ao deslocamento dos servidores.

Os pré-requisitos para os servidores poderem aderir ao PGD são os seguintes: a atividade tenha uma menor interação com um público interno ou externo, seja complexa exigindo maior concentração, caso a natureza da atividade seja de média ou baixa complexidade, porém tenha um grau de previsibilidade e padronização nas entregas.

O primeiro termo de adesão foi publicado em junho, permitindo que os servidores aderissem ao Programa de Gestão de Desempenho (PGD) em julho de 2023. Neste termo, os servidores tinham a opção de permanecer na composição de três dias remotos e dois dias presenciais, conforme acordo com suas chefias imediatas e a especificidade da unidade organizacional. Além disso, os servidores que poderiam optar pelo teletrabalho integral deveriam estar enquadrados nas seguintes condições: pessoas com deficiência ou problemas graves de saúde, pais ou responsáveis por dependentes na mesma condição, pessoas com mobilidade reduzida, gestantes, lactantes e aquelas com horário especial.

O segundo termo de adesão foi publicado em agosto de 2023, mantendo a composição de três dias de trabalho remoto e dois dias de trabalho presencial. No entanto, neste segundo

termo, foram estabelecidas condições adicionais para que os servidores pudessem optar pelo teletrabalho integral. Estas incluem: estar em licença para acompanhamento de cônjuge, licença para interesse particular, afastamento integral para pós-graduação, e para servidores que residem em outros estados, desde que todas as suas atividades possam ser realizadas de forma remota.

Em setembro de 2023, a UFRPE publicou que obteve resultados positivos após dois meses de implementação do Programa de Gestão de Desempenho (PGD). Um total de 353 servidores que aderiram ao programa têm demonstrado excelência e comprometimento no desenvolvimento de suas atividades.

O terceiro termo de adesão foi publicado em outubro de 2023, mantendo a composição de três dias de trabalho remoto e dois dias de trabalho presencial. No entanto, neste terceiro termo, foram estabelecidas condições adicionais para que os servidores pudessem optar pelo teletrabalho integral. Estas incluem: servidores residentes em outras cidades do Estado de Pernambuco, num raio de distância de, no mínimo, 80 quilômetros de seu local de trabalho.

O quarto termo de adesão foi publicado em dezembro de 2023, alterando a composição para quatro dias de trabalho remoto e um dia de trabalho presencial com a finalidade de atender ao princípio da economicidade, produtividade e qualidade de vida.

De acordo com os dados disponibilizados no site da PROGEPE/UFRPE, o último relatório publicado foi no ano de 2023 sobre a quantidade de servidores da instituição que aderiram ao PGD, variou ao longo do segundo semestre. No mês de agosto, o total de servidores era de 353. Em outubro, esse número aumentou para 395, registrando um crescimento significativo. Por fim, em novembro, o número total de servidores atingiu 420. Esses dados refletem a dinâmica de adesão ao programa dos servidores da instituição.

É possível identificar a quantidade de processos que foram movimentados antes, durante e após a implantação do PGD por meio do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) que é utilizado para movimentar processos eletrônicos na instituição.

A implantação ocorreu em julho de 2023, os períodos de julho a dezembro de 2022, antes da implementação do Programa de Gestão de Desempenho (PGD), durante a implantação de julho a dezembro de 2023, após a implantação do PGD julho a dezembro e 2024.

Na tabela 1, que ilustra essa movimentação, antes da implantação do PGD, no período de 01/07/22 a 31/12/22, foram movimentados 123.386 processos; já em 2023, o ano em que foi implantado, no mesmo período foram movimentados 133.445, e após a implantação, no ano de 2024, foram movimentados 124.372.

Tabela 1 - Quantidade de processos movimentados nos processos no SIPAC

MOVIMENTAÇÃO PROCESSO SIPAC				
Ano	Envio de processos	Recebimento de processos	Total	Momento da implantação do PGD
01/07 A 31/12/2022	63.722	59.641	123.363	Antes
01/07 A 31/12/2023	68.019	65.426	133.445	Durante
01/07 A 31/12/2024	62.547	61.825	124.372	Após

Fonte: Elaborada pela autora, 2024

No Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), verificou-se um aumento na movimentação de processos após a implantação do Programa de Gestão de Desempenho (PGD), totalizando 10.068 processos adicionais. Porém, neste mesmo período, no ano de 2024, ocorreu uma redução na movimentação de 9.073 em relação ao ano de 2023.

O POLARE, utilizado no âmbito do Programa de Gestão de Desempenho (PGD) implantado na UFRPE, é composto por três planos que devem ser devidamente cadastrados. Estes incluem: o Plano Estratégico, a ser preenchido pelo gestor da unidade estratégica, que engloba as competências da unidade, tais como as diretorias; o Plano Gerencial, a ser preenchido por todos os gestores de unidades abaixo da diretoria, contemplando as atribuições específicas da unidade; e o Plano Individual, a ser preenchido por todos os servidores, abrangendo os processos de trabalho da unidade e todas as atividades desempenhadas por cada servidor.

As atividades devem ser cadastradas diariamente no sistema POLARE e são denominadas "entregas", seguindo o plano de atividades encaminhado para a PROGEPE. Este processo de registro diário das entregas permite uma avaliação precisa do desempenho dos servidores, bem como uma análise detalhada do cumprimento das metas estabelecidas no plano de atividades. Essa prática contribui para o monitoramento contínuo do progresso individual e organizacional, possibilitando ajustes e melhorias ao longo do tempo.

Em janeiro de 2024, a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) realizou a primeira avaliação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), que foi direcionada a todo quadro de pessoal da Instituição, independente do cargo, função ou adesão ao PGD. A finalidade era obter informações para planejar e executar novas ações direcionadas para o aprimoramento do programa (PROGEPE, 2024).

Em junho de 2024, a PROGEPE, publicou o relatório de avaliação do PGD, contendo

as seguintes questões e as principais respostas: dos 2.120 servidores ativos da universidade, sendo 1.136 docentes e 984 técnicos-administrativos, 216 responderam ao questionário. O questionário foi composto por 37 questões, sendo divididas entre abertas e fechadas. No levantamento realizado em maio de 2024, 457 dos 984 servidores tinham aderido ao PGD.

Desses, 345 estão lotados na Sede, 06 Colégio Agrícola Dom Agostinho Ikas (CODAI), 11 na Unidade Acadêmica de Belo Jardim (UABJ), 33 Unidade Acadêmica do Cabo de Santo Agostinho (UACSA), 44 Unidade Acadêmica de Serra Talhada (UAST) e 18 na Unidade Acadêmica de Educação à Distância (UAEADTec). Entre os 216 respondentes, 92,6% eram técnico(a)-Administrativo(a) e 7,4% professores.

Conforme, o relatório avaliativo do I ciclo do PGD, entre os 216 servidores que participaram da pesquisa, 80,6% informaram que participariam do programa, enquanto que 19,4% declararam que não participariam. Do gênero dos respondentes 57,4% é o sexo feminino e 42,6% é do sexo masculino, 47,2% têm entre 31 a 40 anos, 59,3% são casados, 50% possuem filhos.

Sobre a modalidade da composição do PGD 38,4% preferia ficar na modalidade teletrabalho composição 3 (3 dias remotos) enquanto 26,4% preferem a composição 4 (4 dias remotos) e 6% preferem PGD integral (todos os dias remotos).

Dos 216, 183 responderam que o PGD proporcionou flexibilidade no trabalho, 106 informaram que houve resistência por parte do gestor na implantação e 137 responderam que a resistência foi por parte dos servidores; 57 responderam que houve uma cobrança maior das atividades administrativas, 96 responderam que o programa facilitou a divisão de atividades em equipes de trabalho.

Sobre a satisfação, 161 afirmaram que elevou o nível de satisfação no trabalho, 152 afirmaram que elevou a qualidade do trabalho realizado, 181 afirmaram que aumentou a qualidade de vida, 176 responderem que o programa proporcionou melhorias na saúde, 88 responderam que aumentou o isolamento social, 109 respondeu que fortaleceu a sensação de perda de trabalho em equipe.

Sobre o ambiente de trabalho, 106 responderam que eliminou-se problemas relativos a competitividade, 122 responderam que o PGD fortaleceu a autonomia nas atividades, 114 responderam que o programa dificultou o contato direto com os servidores, 122 responderam que o programa facilitou a solução dos processos administrativos, 127 responderam que o programa fortaleceu a velocidade de acesso ao dados e informação, 170 responderam que reduziu os custos e despesas para a Universidade, 98 responderam que o PGD fortaleceu o

atendimento ao público interno e externo.

Sobre o convívio 104 acreditam que o programa impactou positivamente no convívio com os colegas, 139 responderam que facilitou o contato com servidores participantes do PGD, 144 acreditam que facilitou a resolução dos problemas, com o fortalecimento da tecnologia aliada ao trabalho administrativo.

Sobre as questões abertas como sugestões recebidas foram as seguintes: aprimorar o monitoramento, otimizar o registro das entregas do sistema POLARE; incentivar aos gestores a adesão ao programa; melhorar o canal de comunicação com alguns servidores, visto que há dificuldade com alguns; disponibilização de chip institucional, respeitar o horário de trabalho estabelecido no plano de trabalho, dificuldade de enquadrar servidores no não cumprimento de metas; e dificuldade de monitoramento para os gestores.

Como aspectos positivo no programa foram destacados os seguinte: Melhoria na qualidade de vida e saúde mental do servidor; otimização nas atividades; redução de custos para o servidor com alimentação e locomoção e também para a universidade com a manutenção dos espaços, energia elétrica; flexibilidade e aumento da motivação; senso de coletividade e maior integração da equipe; fortalecimento dos processos internos; maior produtividade e foco em resultados; melhor uso da tecnologia para eficiência dos processos de trabalho; satisfação no trabalho e comprometimento da equipe em manter o bom funcionamento do trabalho de forma online; controle e gerenciamento das atividades realizadas; transparência e modernização nas ações e nos processos de trabalho, autonomia, administração do tempo e melhoria na alimentação.

Como críticas e sugestões para o fortalecimento do programa esses foram os aspectos : Criação de algum instrumento de controle das atividades pelas chefias; Adoção do sistema de chamados por toda UFRPE; Divulgação do contato dos servidores em PGD; Sensibilização dos gestores; Melhoria do registro de entregas; Aumentar a divulgação dos benefícios do PGD; Financiamento ou doação de equipamentos para teletrabalho; Revisão constante dos locais em que foi implementado o PGD; Realizar o dimensionamento de pessoal para melhor alocação da força de trabalho; Elaboração e divulgação de vídeos instrucionais; Unificação e isonomia nos níveis dos setores e departamentos e unidades da instituição, no que se refere à adesão do PGD; Melhoria da comunicação.

As ações realizadas para implementar e disseminar o programa em 2023 foram as seguintes: cartilhas de apresentação do programa, Web palestras sobre os mitos e desafios do teletrabalho e implantação, foram ofertados cursos sobre atividades e entregas do PGD e o

sistema POLARE, palestras e visitas realizadas presenciais com gestores das unidades acadêmicas, Pró-reitoria, e vários setores da sede, como tirar dúvidas online pelo google Meet.

Também foram definidas as ações para o ano de 2024 que são as seguintes: Curso: Ferramentas de Trabalho para o Home Office. Evento: I Ciclo de Palestras de Gestão de Pessoas com o tema: PGD EM FOCO. Curso: Gestão de Conflitos no Contexto do PGD. Atualização da Resolução CONSU/UFRPE Nº 225/2022. Atualização do Sistema POLARE (PROGEPE, 2024).

Na próxima seção, é abordada a metodologia utilizada na pesquisa, detalhando os procedimentos adotados para a coleta e análise dos dados, o delineamento da pesquisa, os instrumentos utilizados, bem como os critérios de seleção dos participantes e as etapas que garantiram a validade e a confiabilidade dos resultados obtidos.

3 METODOLOGIA

Nesta seção é apresentada a metodologia que foi adotada para realizar a pesquisa, fundamentada na abordagem qualitativa. Serão descritos os sujeitos participantes, o contexto institucional no qual o estudo foi desenvolvido, bem como os procedimentos utilizados para a coleta e análise de dados.

3.1 FORMAS DE INVESTIGAÇÃO

Neste estudo, optou-se por uma abordagem **qualitativa**, pois buscou-se compreender as percepções, experiências e significados atribuídos pelos sujeitos ao fenômeno investigado: Quais os impactos da intenção de rotatividade dos servidores da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) e se essa intenção foi reduzida após a implantação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

Para Merriam (2009, p.25), “objetivo principal de um estudo qualitativo básico é descobrir e interpretar esses significados”. Conforme Silva (2012), a pesquisa qualitativa está relacionada a uma concepção epistemológica na qual o sujeito e o objeto se constroem mutuamente durante a investigação. O autor ainda destaca que grande parte dos estudos qualitativos se concentra em estudos de caso e entrevistas.

A abordagem qualitativa, proporcionou uma análise profunda dos sujeitos, permitindo captar não apenas o conteúdo verbal das respostas, mas também aspectos subjetivos, como metáforas, expressões corporais e sentimentos manifestados pelos participantes durante as entrevistas. Essa escolha metodológica é indicada para compreender percepções, significados e experiências individuais e interpretação dos sujeitos dentro de um contexto institucional específico UFRPE. Além disso, oferece *insights* relevantes para a formulação de estratégias específicas mais sensíveis de acordo com os dados obtidos, uma vez que o método quantitativo é difícil de captar esses dados.

De acordo com Gibbs, Flick (2009), a pesquisa qualitativa caracteriza-se pela análise concomitantes da coleta e dos dados. Ou seja, a análise inicia durante o trabalho de campo, à medida que os dados são coletados por meio das notas de campo ou entrevista. Os autores afirmam que os “pesquisadores qualitativos transcreve suas gravações, observações e notas de campo para produzir uma cópia digitada clara”. (Gibbs, Flick, 2009, p. 28)

Para Merriam (2009), a pesquisa qualitativa refere-se a um esforço para entender

situações particulares em um contexto específico, no qual as interações se desenvolvem dentro desse contexto. Portanto, a opção pela abordagem qualitativa possibilitou compreender de forma abrangente as experiências dos servidores da UFRPE em relação ao PGD e à intenção de permanência ou saída da instituição. A riqueza dos relatos permitiu captar nuances que dificilmente seriam alcançadas por métodos quantitativos.

A pesquisa possui um caráter **exploratório**, uma vez que o problema foi investigado com o intuito de torná-lo mais familiar, permitindo uma compreensão ampla e flexível do fenômeno estudado. As pesquisas exploratórias muitas vezes não partem de um problema claramente delimitado, sendo fundamentais para a formulação de hipóteses e para o aprofundamento teórico necessário para a definição do objeto de estudo, Gil (2021).

Além disso, adotou-se o método do **estudo qualitativo básico** proposto por Merriam (2009), por se tratar de uma investigação aprofundada de um fenômeno real em um contexto institucional específico, na qual os dados podem ser coletados por meio de entrevistas, observações e análise documental. A pesquisa concentrou-se no âmbito da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), com servidores técnico-administrativos vinculados ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

No estudo qualitativo básico, o pesquisador busca compreender o significado que o fenômeno analisado assume para os participantes, bem como o processo de construção desse significado. Em outras palavras, a interpretação realizada pelo pesquisador decorre da compreensão que os envolvidos têm do fenômeno (Merriam, 2009).

3.2 CONTEXTO DA PESQUISA

O cargo de técnico-administrativo na Administração Pública em instituições de ensino é reconhecido por apresentar um elevado índice de rotatividade, configurando-se como um desafio para a gestão de pessoas no serviço público federal. De acordo com os dados do Painel Estatístico de Pessoa (PEP), em consulta realizada em outubro de 2025, foram registrados 1.957 desligamentos apenas no ano de 2025. Considerando o período de 2003 a 2025, o total de desligamento alcança 43.520, conforme apresentado na tabela no anexo 5.

Na Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), essa problemática tem sido evidenciada nos relatórios de gestão publicados anualmente pela Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), os quais destacam a rotatividade recorrente, em especial entre os cargos de nível D, categoria que exige ensino médio como requisito para ingresso. Ainda conforme

os dados do PEP, em consulta realizada em outubro de 2025, foram registrados 11 desligamentos na UFRPE no referido ano e 331 desligamentos acumulados no período de 2003 a 2025, conforme dados do painel.

Esse cenário reforça a relevância de investigar os fatores que contribuem para a intenção de rotatividade entre os técnicos-administrativos da UFRPE, uma vez que a permanência e o comprometimento desses servidores são essenciais para a continuidade e qualidade das atividades na instituição. Assim, compreender as causas dessa rotatividade e o papel de programas como o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) torna-se fundamental para subsidiar políticas de valorização e retenção de servidores na instituição.

Essa rotatividade representa um desafio significativo para a instituição, pois a perda de servidores gera custos tangíveis e intangíveis, conforme Siqueira (*et al.*, 2014), como despesas com novos concursos e treinamentos, e intangíveis, como a perda de conhecimento organizacional e a diminuição da eficiência institucional. Além disso, o tempo necessário para que um novo servidor adquira experiência suficiente para desempenhar suas funções de forma eficaz é um fator que impacta diretamente a continuidade e a qualidade dos serviços prestados.

A Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) foi escolhida para esse estudo por ser o local de atuação profissional da autora e por ter implantado recentemente Programa de Gestão e Desempenho (PGD), representando uma inovação no cenário da Administração Pública Federal. Essa nova modalidade de trabalho desperta o interesse em analisar se a adoção do programa contribuiu para a redução das insatisfações e consequentemente da intenção de rotatividade dos servidores técnicos-administrativos.

A UFRPE é uma instituição pública federal de ensino superior, vinculada ao Ministério da Educação (MEC), com mais de um século de história. Localizada na cidade do Recife, no estado de Pernambuco. Sua origem remonta à criação das Escolas Superiores de Agricultura e Medicina Veterinária, em 3 de novembro de 1912, no Mosteiro de São Bento, em Olinda.

A partir dos anos 2000, com a implementação do Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), a UFRPE passou por um processo significativo de crescimento institucional, com a criação de novos cursos de graduação e unidades acadêmicas. Em 2005, foi criada a Unidade Acadêmica de Garanhuns (UAG), que se tornou, em 2019, a Universidade Federal do Agreste de Pernambuco (UFAPE). Em 2006, teve início a Unidade Acadêmica de Serra Talhada (UAST), localizada no sertão pernambucano.

Posteriormente, a universidade expandiu-se com a criação da Unidade Acadêmica do Cabo de Santo Agostinho (UACSA), em 2014, e da Unidade Acadêmica de Belo Jardim

(UABJ), em 2017. De acordo com o Relatório de Gestão de 2024, a estrutura institucional da UFRPE é composta por 1.093 docentes, 57 docentes da Educação Básica, Técnica e Tecnológica (EBTT), 908 técnico-administrativos em educação, cerca de 639 colaboradores terceirizados e aproximadamente 17 mil estudantes de graduação e pós-graduação (UFRPE, 2024).

No período da pandemia a maioria dos servidores trabalharam remotamente devido às orientações do Governo Federal, conforme instruções publicadas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) diante da medida de prevenção da covid-19 (UFRPE, 2020). Esclarecendo também qual o público de servidores deveriam aderir ao trabalho remoto como os "servidores com hipóteses específicas de trabalho remoto obrigatório, previstos Art. 4º-B, IN21 e 27 /2020, a UFRPE ampliou esta forma de trabalho a todos os servidores docentes e técnicos, cedidos à UFRPE e de contratos temporários (UFRPE, 2020)".

Após o término da pandemia, os servidores retornaram presencialmente, e a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) realizou uma consulta pública, por meio de um formulário eletrônico direcionado aos técnicos-administrativos, sobre o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e o teletrabalho, com o intuito de apoiar a Instituição na tomada de decisão para a implementação do programa.

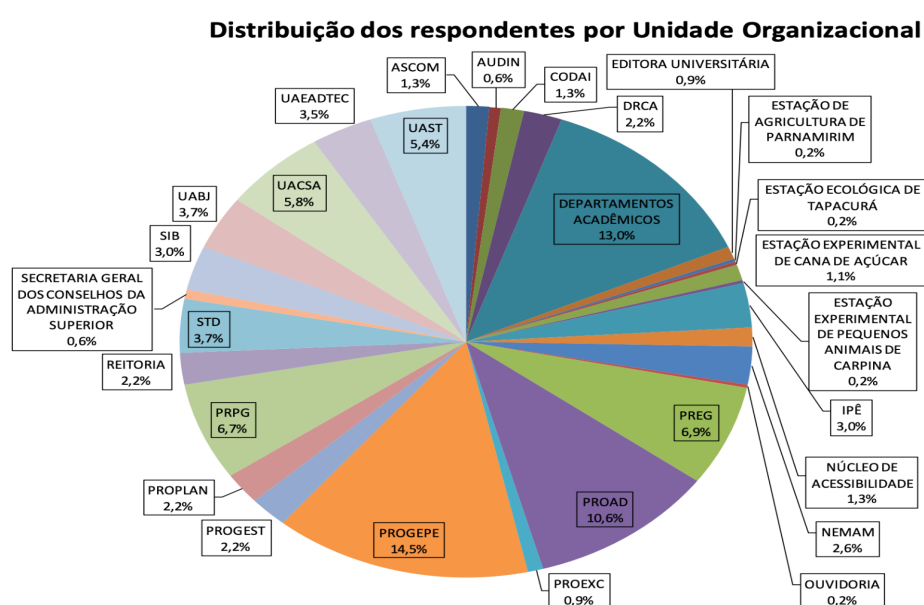
A partir desta consulta, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), "obteve 462 respostas válidas dos 977 técnicos, com adesão das mais diversas Unidades Organizacionais da UFRPE". Foi questionado sobre o conhecimento do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), "a maioria dos servidores respondentes (54%) conhecer o PGD, enquanto que 42% conhecem parcialmente e apenas 4% não conhecem o PGD. (UFRPE, 2022)". Conforme o relatório, "97% têm conhecimento que a modalidade de teletrabalho flexibiliza o cumprimento da jornada de trabalho, cabendo ao servidor estar disponível" e que "95% dos respondentes têm conhecimento que a adesão ao Programa de Gestão e Desempenho dispensa o controle da frequência por meio do ponto eletrônico, tendo seu trabalho avaliado por meio de entrega de atividades (UFRPE, 2022)".

Na pesquisa, foi questionada a adesão ao teletrabalho, e "401 dos respondentes têm interesse na adesão ao teletrabalho, 43 não têm opinião formada sobre tal interesse e 18 não têm interesse em aderir (UFRPE, 2022)". Entre os servidores que não tinham interesse em aderir, os motivos alegados incluíam questões pessoais, falta de estrutura tecnológica, falta de infraestrutura física, motivo da suspensão de benefícios recebidos relacionados ao trabalho presencial. Foi questionado para saber quem tinha interesse em aderir ao Programa de Gestão

e Desempenho (PGD) no modelo de teletrabalho e do total que responderam, 237 afirmaram que tinham interesse em aderir o regime integral, enquanto 199 demonstraram interesse pelo regime parcial e 8 não responderam.

A figura 3, apresenta a distribuição dos respondentes por Unidade Organizacional. Verifica-se que o maior percentual de respondentes corresponde à Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), com 14,5%, que será o público-alvo desta pesquisa, seguida pelos departamentos Acadêmicos, com 13%.

Figura 3 – Distribuição dos respondentes por Unidade Organizacional



Comissão de análise à Minuta de Resolução para Implementação do Programa de Gestão no âmbito da UFRPE, 13/07/2022

Fonte: Relatório de consulta aos técnicos-administrativos (UFRPE, 2022, p.7)

De acordo com o relatório de consulta aos técnicos-administrativos (UFRPE, 2022), dos 462 participantes da pesquisa, 401 declararam ter interesse em aderir ao teletrabalho, conforme a legislação do PGD. Isso equivale a quase 87% de servidores manifestando o desejo de aderir ao teletrabalho. Conforme afirmou anteriormente secretário de Gestão e Desempenho de Pessoal, Wagner Lenhart, o teletrabalho é uma das formas de reter o servidor na instituição (Correio Braziliense, 2020).

Diante deste cenário, foram analisados os relatórios de gestão da UFRPE referentes aos períodos de 2013 a 2024, com foco nos dados relacionados à rotatividade da instituição.

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), com o objetivo geral de analisar os impactos da intenção de rotatividade desses servidores técnicos-administrativos foi reduzida após a adesão ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

O contato inicial com a Instituição se deu por meio da pró-reitora de Gestão de Pessoas, que autorizou a realização do estudo através da emissão de uma carta de anuência. A seguir, foi feito o levantamento dos servidores elegíveis para a pesquisa, com base em uma planilha pública disponibilizada no site da PROGEPE, contendo os dados dos participantes do PGD.

Foram definidos critérios de inclusão: ser servidor técnico-administrativo participante do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), em qualquer uma das composições sendo regime híbrido, integral e presencial. Buscou-se contemplar a maior diversidade entre os participantes quanto ao tempo de serviço recém-nomeados e em fase de pré-aposentadoria, gênero, estado civil, com ou sem filhos, pessoa com deficiência (PCD), licenças para acompanhar cônjuge, licença particular, residentes de outros estados, entre outros, conforme a Resolução nº 584/2025 do Conselho Universitário (CONSU).

Os participantes foram convidados por meio de mensagens via aplicativo de mensagem e e-mail institucional. No convite, foi apresentado objetivo da pesquisa e, após manifestação de interesse, foi encaminhado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), sob o nº 7.587.724, o qual foi devidamente assinado pelos participantes.

Embora 22 servidores tenham sido inicialmente convidados e demonstrado interesse, apenas 17 participaram efetivamente das entrevistas, devido a conflitos de agenda com reuniões internas. A saturação dos dados foi alcançada partir do 15º participante, momento em que as informações passaram a se repetir, indicando estabilidade e suficiência do material coletado. Ainda assim, as entrevistas com os dois servidores seguintes foram realizadas, uma vez que já estavam previamente agendadas. A pesquisa foi submetida à Comissão de Ética e Pesquisa (CEP) do CCS/UFPE, no qual através do parecer que consta em anexo, foi aprovada, conforme as normas vigentes. Todos os participantes foram devidamente informados sobre os objetivos e procedimentos do estudo, assegurando o sigilo das informações e o respeito à ética em pesquisa com seres humanos.

A PROGEPE, no momento da coleta, contava com 58 servidores lotados, dos quais 12 estavam em PGD integral, 2 em regime presencial e 44 em regime híbrido. Destes, 34 estavam

na composição 4 (quatro dias remotos e um dia presencial), 11 na composição 3 (três dias remotos e dois presenciais), 1 na composição 2 (dois dias remotos e três presenciais), 1 na composição 1 (um dia remoto e quatro presenciais).

As entrevistas foram realizadas exclusivamente com servidores participantes do programa, totalizando 17 sujeitos com diversas características, o que enriqueceu o conjunto de dados. É importante ressaltar que, na análise de dados, foram adotados procedimentos de confidencialidade e anonimização dos participantes, por meio da atribuição de identificadores alfanuméricos e da organização das informações em uma rede de significados, com o objetivo de facilitar a organização e interpretação das respostas. Foram aplicadas 17 perguntas abertas e semiestruturadas, conduzidas por meio da plataforma *google Meet* com interação entre a pesquisadora e o participante. Os códigos utilizados para identificar os sujeitos seguiram o seguinte padrão: “S1.1”, sendo “S” para servidor, o primeiro número corresponde à ordem do participante e o segundo à ordem da questão. A rede de significados abrangeu 289 códigos, de S1.1 a S17.17.

Os dados revelaram que a maioria dos servidores participantes são do sexo feminino, com 13 participantes, o que representa 76% do total. Já os participantes do sexo masculino somam 4, correspondendo a 24%. Quanto ao tempo de serviço, os participantes variam desde menos de 1 ano até mais de 40 anos de atuação na UFRPE. O servidor com menor tempo possui 4 meses de ingresso na Instituição, enquanto o mais antigo atua há 45 anos, ambos representando 6% cada. A maioria dos participantes 12 servidores possuem entre 1 e 10 anos de serviço, o que equivale a 71% do total. Os participantes ocupam cargos que exigem diferentes níveis de escolaridade, conforme a classificação do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos-Administrativos em Educação (PCCTAE), entre Nível C – Ensino Fundamental; Nível D – Ensino Médio; e Nível E - Ensino Superior.

A pesquisa incluiu servidores com as seguintes características: Pessoas com deficiências (PCDs); gestantes; servidores solteiros, casados, com ou sem filhos; representando de ambos os sexos; servidores em fase de pré-aposentadoria e recém nomeados. A maioria dos participantes atuam com regime híbrido, com 10 participantes, o que corresponde a 59% do total, mesclando atividades presenciais e remotas, estando em diversas composições. O regime integral foi adotado por 6 participantes, representando 35% e apenas 1 participante atua no regime presencial, correspondendo a 6%.

A segunda maior parcela (35%) está em teletrabalho integral, conforme Art.15 da Resolução n 584/2025, evidenciando que o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) tem sido uma alternativa relevante para acomodar diferentes perfis e necessidades dos servidores como:

- Licença para acompanhamento de cônjuge; Pessoas com deficiências (PCDs); Pessoas com Mobilidade Reduzida; Gestante; Filho menor de 12 meses; Licença para interesse particular; e
- Residência em outro estado, a uma distância superior a de 80 km da instituição.

A modalidade presencial representada apenas por 6%, indicando que, entre os entrevistados, esse modelo é pouco adotado, o que pode refletir numa preferência ou necessidade institucional e individual pelo trabalho remoto ou híbrido. No caso do participante que se encontrava em regime presencial, a condição estava relacionada ao estágio probatório; no entanto, ele demonstrou interesse em aderir o regime híbrido após o término desse período.

Há representantes tanto de servidores com funções gratificadas quanto daqueles sem função de chefia, o que contribui para a heterogeneidade da amostra e a pluralidade de visões sobre os efeitos do programa.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA E COLETA DE DADOS

A entrevista foi a técnica escolhida porque a partir dela consegue-se obter informações explícitas e subliminares que os entrevistados apresentam por meio das suas expressões faciais, corporais e metáforas utilizadas, além de permitir a formulação de novos questionamentos que podem surgir no decorrer da conversa. Conforme Flick (2012), a entrevista serve para desenvolver um material empírico e analítico, sendo que as suposições iniciais constituem o ponto de partida do estudo. Ainda segundo o autor, “a interpretação pode envolver a análise das declarações da entrevista, eventos ou ações documentados nas anotações de campo feitas a partir das observações.” (Flick, 2012, p. 62)

A coleta documental também foi empregada nesta pesquisa por ser um procedimento metodológico essencial, porque a partir dos dados obtidos por meios dos documentos que pode ser através de relatórios, artigos, legislações é possível subsidiar a pesquisa com um histórico do objeto de estudo, além de fornecer dados referentes ao cenário atual. Esses dados também serviram de base inicial para a elaboração do roteiro de entrevistas. De acordo com Flick (2012), a pesquisa documental proporciona um acesso rápido à informações e debates em andamento, bem como as formas institucionais de documentar e tratar os problemas sociais, abrangendo relatórios técnicos, pré-impressões, documentos de pesquisa, documentos do

governo etc.

Gibbs e Flick (2009) também observam que a pesquisa qualitativa não se define apenas pela ausência de números, mas por uma identidade própria. Os dados analisados podem assumir diferentes formas, textos, imagens, áudios, vídeos, interações, registros culturais e envolvem múltiplas formas de comunicação humana. No caso deste estudo, o principal material empírico foi constituído por transcrições das entrevistas, analisadas de forma interpretativa. Os autores enfatizam que "os dados qualitativos são essencialmente significativos, mas, mais do que isso, mostram grande diversidade" (Gibbs; Flick, 2009, p. 17).

A análise documental contemplou informações referentes às vacâncias, posse inacumulável, remoções, redistribuições, dados funcionais dos servidores, funções gratificadas, obtidas por meio de solicitações encaminhadas à Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) e ao Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), conforme apresentado na seção de resultados.

Além disso, a coleta documental também foi realizada em fontes oficiais, abrangendo os portais do Governo Federal (Gov.br), do Ministério da Economia (ME), do Ministério da Educação (MEC), da Controladoria-Geral da União (CGU), do Tribunal de Contas da União (TCU), do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI), do Painel Estatístico de Pessoal (PEP), da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), bem como das Pró-reitorias de Planejamento (PROPLAN) e de Gestão de Pessoas (PROGEPE).

As coletas ocorreram entre agosto de 2024 e setembro de 2025, acompanhando as atualizações disponibilizadas nos respectivos portais. Foram analisados documentos e normativos que estruturam a gestão de pessoas no serviço público federal e orientam a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), incluindo: Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRPE (2021–2030), Resolução nº 584/2025 do CONSU, legislações, resoluções internas, artigos e relatórios de gestão (2013–2025).

Também foram considerados documentos normativos centrais, tais como: Instrução Normativa nº 65/2020; Lei nº 8.112/1990; Manual de Estruturas Organizacionais do Poder Executivo Federal; Manual do Programa de Gestão do MCTI; Acórdão TCU nº 2564/2022; Instrução Normativa nº 2/2018; Resolução CONSU/UFRPE nº 225/2022; Decreto nº 11.072/2022; Painel de Implementação do PGD do Governo Federal; orientações gerais do MGI sobre o PGD; Instrução Normativa PROGEPE/UFRPE nº 001/2025; Relatório de Prestação de Contas da PROGEPE (1º trimestre de 2025); 1ª Avaliação do PGD na UFRPE; Relatório de Avaliação do I Ciclo do PGD; Manual POLARE Versão 1.0.2; e os Relatórios de Gestão da UFRPE de 2013 a 2024.

A análise integrada desses documentos forneceu subsídios essenciais para compreender o contexto institucional e normativo da gestão de pessoas na UFRPE, permitindo identificar mudanças estruturais, regulamentações específicas do PGD e elementos organizacionais que influenciam as condições de trabalho dos técnicos-administrativos. Esses dados foram fundamentais para contextualizar os achados empíricos, interpretar a implementação do PGD e analisar sua relação com a intenção de rotatividade dos servidores.

A escolha dessas fontes justifica-se por apresentarem dados referentes aos servidores públicos federais no âmbito da Administração Pública, além de informações detalhadas sobre os sujeitos da pesquisa, que são os técnicos-Administrativos em Educação (TAES), tanto no contexto governamental quanto no contexto organizacional da UFRPE.

O roteiro de entrevista, em sua primeira versão, foi elaborado com base no referencial teórico e nos objetivos da pesquisa. Inicialmente, foram formuladas 24 perguntas.

As entrevistas de pré-testes foram realizadas no mês de maio de 2025, após a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), com dois servidores escolhidos estrategicamente, pela plataforma *google Meet*, com duração média de 30 minutos. Após a realização das entrevistas foram realizados os seguintes protocolos metodológicos: transcrição integral das falas das entrevistas que resultaram em 28 páginas; processo de confidencialidade para identificar os sujeitos, adotando o padrão: “S1.1”, em que “S” representa servidor, o primeiro número indica a ordem do participante e o segundo número corresponde a ordem da questão; unificação das entrevistas em um único documento, totalizando 18 páginas; explosão e análise dos dados, que resultaram em 12 páginas de registros interpretativos; e elaboração de um quadro síntese apresentado os sentidos que emergiram das falas dos participantes, composto por 2 páginas.

O roteiro de entrevista utilizado no pré-teste foi elaborado com base nos autores apresentados no referencial teórico, conforme o quadro 4.

Quadro 4 - Fatores que contribuem para explicar a Intenção de Rotatividade

Bracarense, <i>et al.</i> , (2022)	O ambiente da instituição e das relações interpessoais, a qual pode influenciar o comportamento dos trabalhadores.
Diógenes <i>et al.</i> , (2015)	Promoção, ascensão, gestão de desempenho e salários para o servidor .
Cruz Filho (2018)	O estresse, a remuneração, o ambiente de trabalho, autorrealização, equilíbrio entre a vida e trabalho, atividades mecânicas e carga de trabalho
Oliveira (<i>et al.</i> , 2019)	Envolvimento, recompensa, remuneração satisfação com a natureza do trabalho, qualidade nas relações de trabalho, oportunidade de desenvolvimento de competências, reconhecimento
Steil, Floriani, Bello (2019),	Satisfação, comprometimento, percepção de apoio, conflito trabalho-família, qualidade de vida no trabalho, bem-estar no trabalho, percepção de sucesso na carreira, identificação organizacional, e percepção de justiça.
Campos, Malik (2008)	Distância entre as unidades de saúde e local de moradia

Fonte: Elaborado pela autora, 2025

Inicialmente, o instrumento do roteiro de entrevista continha 24 perguntas distribuídas em três blocos temáticos: Bloco 1 - Informações Pessoais e Profissionais; Bloco 2 – Intenção de Rotatividade; e Bloco 3 – Impacto do Programa de Gestão e Desempenho e do Teletrabalho na Permanência, além do item 7, contemplava as questões 23 e 24, destinadas à coleta de sugestões e considerações adicionais dos dois participantes escolhidos de forma estratégica: um com 6 anos de serviço e o outro com mais de 30 anos de serviço na UFRPE, ambos no regime híbrido, na composição 4 (4 remotos e 1 dia presencial), conforme o quadro 5.

Quadro 5 - Roteiro de entrevista antes da validação (pré-teste)

Roteiro de Entrevista	Dimensões do Referencial Teórico	Autores
1. Informações Pessoais e Profissionais: 1- Idade, Gênero, Cargo/Função atual, Tempo de serviço na UFRPE, Regime de trabalho (presencial, remoto, híbrido), Composição do PGD.		
Bloco 2 – Intenção de Rotatividade		
2. Percepção sobre permanência e saída da instituição		
Quais fatores influenciaram seus pensamentos sobre permanecer ou deixar o seu cargo nos últimos meses?	Ambiente e relações interpessoais.	Bracarense, <i>et. al.</i> , (2022)
Como você avalia as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional na UFRPE?	Promoção, ascensão, gestão de desempenho, e salários para o servidor.	Diógenes <i>et. al.</i> , (2015)
Como o deslocamento para o trabalho influencia na sua decisão de permanecer ou sair da instituição?	Distância e deslocamento	Campos , Malik (2008)
Como o seu trabalho atual atende às suas expectativas profissionais e pessoais?	Autorrealização, satisfação no trabalho	Cruz Filho (2018), Oliveira (<i>et. al.</i> , 2019)
3. Frequência e motivação da intenção de saída		

Comente com que frequência você pensa em buscar outra oportunidade de emprego e quais fatores tem influenciado?	Qualidade de vida no trabalho, bem-estar no trabalho, percepção de sucesso na carreira, identificação organizacional, e percepção de justiça.	Steil, Floriani, Bello (2019)
Quais fatores têm influenciado à busca por outras oportunidades/concursos?	O estresse, a remuneração, o ambiente de trabalho, autorrealização, equilíbrio entre a vida e trabalho, atividades mecânicas e carga de trabalho	Cruz Filho (2018)
O que você levaria em consideração ao decidir entre permanecer no cargo ou aceitar uma oferta de trabalho externo?	O estresse, a remuneração, o ambiente de trabalho, autorrealização, equilíbrio entre a vida e trabalho, atividades mecânicas e carga de trabalho, reconhecimento, recompensa.	Cruz Filho (2018), Oliveira (<i>et. al</i> , 2019)
4. Fatores que incentivam a permanência		
Quais aspectos do seu trabalho te motivam a continuar na UFRPE?	A remuneração, o ambiente de trabalho, autorrealização, equilíbrio entre a vida e trabalho, atividades mecânicas e carga de trabalho	Cruz Filho (2018), Diógenes <i>et. al.</i> , (2015)
Como ambiente organizacional e a cultura institucional influenciam sua intenção de permanecer no cargo?	O ambiente da instituição e das relações interpessoais,	Bracarense, <i>et. al</i> , (2022)
Compartilhe sua opinião sobre a participação nas decisões da organização e como você vivencia essa questão na UFRPE?	satisfação, comprometimento, percepção de apoio, reconhecimento, satisfação no trabalho.	Oliveira (<i>et. al</i> , 2019) e Diógenes <i>et. al.</i> , (2015)
Bloco 3 – Impacto do Programa de Gestão e Desempenho e do Teletrabalho na Permanência		
5. Influência do PGD na intenção de permanência		
De que forma o Programa de Gestão e Desempenho afetou sua satisfação com o trabalho?	Satisfação, comprometimento, percepção de apoio, satisfação no trabalho.	Steil, Floriani, Bello (2019) e Diógenes <i>et. al.</i> , (2015)
Quais fatores o PGD trouxe para a sua rotina de trabalho e como você avalia esses impactos?	Satisfação, no trabalho, recompensa, qualidade de vida no trabalho, bem-estar no trabalho.	Steil, Floriani, Bello (2019) e Oliveira (<i>et. al</i> , 2019)
De que forma a possível descontinuação do PGD impactaria na sua decisão de permanência na UFRPE?	Satisfação no trabalho, O ambiente da instituição.	Bracarense, <i>et. al</i> , (2022) e Oliveira (<i>et. al</i> , 2019)
6. Contribuição do teletrabalho para a permanência		

Como o regime de teletrabalho impactou sua decisão de permanecer na UFRPE?	Satisfação no trabalho	Steil, Floriani, Bello (2019)
Como você percebe a flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho?	Satisfação no trabalho	Steil, Floriani, Bello (2019)
Quais os impactos da redução ou extinção do teletrabalho sobre a sua permanência na UFRPE?	Satisfação no trabalho, gestão de desempenho, o ambiente de trabalho, autorrealização, equilíbrio entre a vida e trabalho.	Diógenes <i>et. al.</i> , (2015) e Cruz Filho (2018)
7. Sugestões: Na sua opinião, quais mudanças ou melhorias na UFRPE contribuiriam para aumentar sua satisfação e vontade de permanência na instituição?		
Há outros aspectos que você considera importante para entender sua experiência e sua decisão de permanecer ou sair da instituição?		

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Durante o pré-teste, os participantes sugeriram a exclusão de determinadas questões, por apresentarem respostas semelhantes ou repetitivas e a inclusão de uma pergunta específica sobre qualidade de vida, por considerarem esse aspecto essencial para compreender os impactos do PGD na rotina e satisfação dos servidores. Com base nessas observações, o roteiro de entrevista passou por ajustes, conforme o seguinte detalhamento o Bloco 2, Intenção de Rotatividade, especificamente no item 2, o roteiro de pré-teste continha quatro perguntas. Após o processo de validação, o bloco foi reduzido para três questões, sendo a questão 9 retirada e a questão 7 reformulada, com a inclusão de um aspecto relacionado à qualidade de vida.

No item 3, frequência e motivação da intenção de saída, o pré-teste apresentava três perguntas, que após a validação foram condensadas em uma única questão, de modo a evitar redundâncias e otimizar a coleta de informações. No item 4, fatores que incentivam a permanência, as perguntas permaneceram inalteradas, visto que foram consideradas pertinentes e adequadas pelos avaliadores e participantes do pré-teste. No Bloco 3, o impacto do programa de gestão e desempenho (PGD) e do teletrabalho na Permanência, o item 5, influência do PGD na intenção de permanência contava inicialmente com três perguntas, sendo reduzido para duas após a validação. A questão 19 foi retirada, reformulada e posteriormente incluída no item 6.

O item 6, contribuição do teletrabalho para a permanência manteve suas três perguntas originais, sem necessidade de alterações, uma vez que as respostas obtidas demonstraram clareza e relevância teórica. Por fim, o item 7, sugestões passou de duas para uma pergunta, buscando tornar o instrumento mais objetivo e evitar repetição de ideias, resultando na versão final com 17 perguntas, conforme apresentado no quadro 6.

Quadro 6 - Roteiro de entrevista validado

Roteiro de Entrevista	Dimensões do Referencial Teórico	Autores
Bloco 1 – Dados Demográficos-Funcionais		
Informações Pessoais e Profissionais 1. Gênero, 2. Tempo de serviço na UFRPE (Cargo/Função atual), 3. Regime de trabalho (presencial, remoto, híbrido)- Composição .		
Bloco 2 – Intenção de Rotatividade		
2. Percepção sobre permanência e saída da instituição		
Quais fatores influenciaram seus pensamentos sobre permanecer ou deixar o seu cargo nos últimos meses?	Ambiente e relações interpessoais.	Bracarense, <i>et. al.</i> , (2022)
Como você avalia as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional na UFRPE?	Promoção, ascensão, gestão de desempenho e salários para o servidor.	Diógenes <i>et. al.</i> , (2015)
Como o seu trabalho atual atende as suas expectativas pessoais e como influência na sua qualidade de vida?		Steil, Floriani, Bello (2019) e Cruz Filho (2018)
3. Frequência e motivação da intenção de saída		
Comente com que frequência você pensa em buscar outras oportunidades de trabalho/concursos e quais fatores tem influenciado?	Qualidade de vida no trabalho, bem-estar no trabalho, percepção de sucesso na carreira, identificação organizacional, e percepção de justiça.	Steil, Floriani, Bello (2019)
4. Fatores que incentivam a permanência		
Quais aspectos do seu trabalho te motivam a continuar na UFRPE?	A remuneração, o ambiente de trabalho, autorrealização, equilíbrio entre a vida e trabalho, atividades mecânicas e carga de trabalho.	Cruz Filho (2018), Diógenes <i>et. al.</i> , (2015)
Como ambiente organizacional e a cultura institucional influenciam sua intenção de permanecer no cargo?	O ambiente da instituição e das relações interpessoais.	Bracarense, <i>et. al.</i> , (2022)
Compartilhe sua opinião sobre a participação nas decisões da organização e como você vivencia essa questão na UFRPE?	satisfação, comprometimento, percepção de apoio, reconhecimento, satisfação no trabalho.	Oliveira (<i>et. al.</i> , 2019) e Diógenes <i>et. al.</i> , (2015)
Bloco 3 – Impacto do Programa de Gestão e Desempenho e do Teletrabalho na Permanência		
5. Influência do PGD na intenção de permanência		
De que forma o Programa de Gestão e Desempenho afetou sua satisfação com o trabalho?	Satisfação, comprometimento, percepção de apoio, satisfação no trabalho.	Steil, Floriani, Bello (2019) e Diógenes <i>et. al.</i> , (2015)
Quais fatores o PGD trouxe para a sua rotina de trabalho e como você avalia esses impactos?	Satisfação no trabalho, recompensa, qualidade de vida no trabalho, bem-estar no trabalho,	Steil, Floriani, Bello (2019) e Oliveira (<i>et. al.</i> , 2019)
6. Contribuição do teletrabalho para a permanência		

Como o regime de teletrabalho impactou na sua decisão de permanecer na UFRPE?	Satisfação no trabalho	Steil, Floriani, Bello (2019)
Como você percebe a flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho?	Satisfação no trabalho	Steil, Floriani, Bello (2019)
Quais os impactos da redução ou extinção do teletrabalho influenciaria na sua permanência na UFRPE?	Satisfação no trabalho, gestão de desempenho, o ambiente de trabalho, autorrealização, equilíbrio entre a vida e trabalho.	Diógenes <i>et. al.</i> , (2015) e Cruz Filho (2018)
7. Sugestão Há outros aspectos que você considera importante para entender sua experiência e sua decisão de permanecer ou sair da instituição?		

Fonte: Elaborado pela autora, 2025

As exclusões e modificações das questões ocorreram a partir das sugestões dos servidores entrevistados no pré-teste, que consideraram algumas perguntas semelhantes e também em análise foi verificado o resultado de respostas repetitivas. Assim, as questões 12, 13, 19, 21 e 23 indicadas no quadro 5 foram eliminadas, e o roteiro final ficou definido conforme apresentado no quadro 6. As perguntas selecionadas mantiveram relação direta com a Intenção de Rotatividade (IR) conforme os fatores e as dimensões apresentadas no quadro 4, buscando compreender, de forma aprofundada, os elementos que influenciam a decisão dos servidores em permanecer ou deixar a instituição após a adesão ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

O pré-teste permitiu aprimorar a clareza, a coerência e a pertinência das perguntas, assegurando maior consistência e validade ao instrumento de coleta de dados, além de adequá-lo à realidade dos participantes e ao contexto institucional investigado. O quadro 6 apresenta o roteiro de entrevista final validado, elaborado com base nos autores que fundamentaram o referencial teórico no quadro 4 e as contribuições obtidas durante o pré-teste. O instrumento foi aplicado aos 17 servidores técnicos-administrativos participantes do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), vinculados à Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE).

O roteiro contemplou questões relacionadas as dimensões da intenção de rotatividade e aos fatores de permanência e aos impactos do teletrabalho e do PGD na experiência dos servidores, conforme os construtos teóricos de Bracarense, *et. al.*, (2022); Diógenes *et. al.*, (2015); Steil, Floriani, Bello (2019) e Cruz Filho (2018); entre outros.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental, com base nos procedimentos metodológicos da abordagem qualitativa. As entrevistas seguiram o roteiro previamente elaborado e validado na etapa de pré-teste e foram conduzidas de forma remota, por meio da plataforma *Google Meet*. Cada sessão teve a duração

média de 30 a 40 minutos, no qual foram gravadas com o consentimento dos participantes. No início de cada entrevista, foi realizada uma breve explicação sobre os objetivos da pesquisa, conforme já informando no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Durante a realização das entrevistas, alguns servidores relataram não conhecer o que significado dos termos rotatividade e intenção de rotatividade, então os conceitos foram explicados para todos os participantes antes do início do roteiro, a fim de garantir a compreensão e a consistência das respostas.

O ambiente virtual permitiu que as entrevistas ocorressem no horário previamente agendado, sem atrasos, garantindo o compromisso e a pontualidade dos participantes. As entrevistas foram realizadas entre os meses de junho e julho de 2025, após a aprovação do comitê de ética (CEP), e o período da coleta teve a duração de duas semanas.

A pesquisa documental, realizada antes e durante o processo de entrevistas, contribuiu para contextualizar a investigação ao oferecer uma compreensão abrangente do funcionamento institucional, das políticas de gestão de pessoas e da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na UFRPE. Foram examinados relatórios institucionais, normativos, legislações, manuais, resoluções e documentos administrativos produzidos pela Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) e por órgãos federais vinculados à gestão de pessoas. Essa análise permitiu identificar tendências históricas, mudanças estruturais e diretrizes que subsidiam a interpretação dos dados empíricos, além de orientar a construção das categorias analíticas. Durante as entrevistas, os participantes compartilharam suas experiências, percepções e interpretações sobre o trabalho na instituição, utilizando recursos discursivos variados, como metáforas e analogias. Esses elementos foram incorporados às notas de campo e integrados ao processo de análise qualitativa.

As notas de campo, entendidas como registros interpretativos produzidos durante a vivência da pesquisadora em campo e que, segundo Gibbs e Flick (2009, p. 57), incluem não apenas descrições, mas também impressões, emoções e interpretações, foram utilizadas para complementar e aprofundar a compreensão das percepções dos participantes. Esses registros foram produzidos de forma concomitante às entrevistas, especialmente quando os sujeitos utilizavam metáforas, expressões subjetivas ou narrativas que demandavam esclarecimentos adicionais. Nesses momentos, solicitava-se que os participantes explicassem e exemplificassem seus pensamentos, e tais elementos eram anotados para posterior análise.

Conforme apontam Gibbs e Flick (2009), a coleta de dados pode ser encerrada quando as categorias analíticas não apresentam novas contribuições, indicando saturação. Na presente

pesquisa, observou-se que as respostas passaram a se repetir a partir do décimo quinto participante, demonstrando que a saturação teórica havia sido alcançada. Ainda assim, as entrevistas previamente agendadas foram mantidas, totalizando 17 participantes.

3.5 ANÁLISE DE DADOS

A análise de conteúdo refere-se a uma modalidade de pesquisa qualitativa, na qual os relatos falados, escritos e representações visuais baseiam-se no conteúdo do textual dos participantes em determinado assunto. Ou seja, a pesquisa busca interpretar os relatos dos participantes de forma sistemática e codificada. Envolve etapas como a transcrição, processo de confidencialidade, unificação, interpretação comparativa dos dados obtidos por meio de entrevistas, observações e registro documentais. (Gibbs, Flick, 2009).

A análise e interpretação dos dados foram iniciadas após a etapa de coleta das entrevistas. A análise de conteúdo, neste caso, corresponde ao processo de interrogação realizado nas entrevistas por meio do roteiro. Segundo destaca Gil (2025, p. 77), “principal diferença é que, na pesquisa documental, os dados já estão disponíveis; e, nos levantamentos, são obtidos diretamente das pessoas mediante interrogação”.

De acordo com Gibbs, Flick (2009), na pesquisa qualitativa, a coleta e a análise de dados são concomitantes. Ou seja, a análise deve iniciar ainda no campo, à medida que os dados são coletados por meio das notas de campo ou entrevista, sendo possível iniciar a análise. Os autores afirmam que os “pesquisadores qualitativos transcreve suas gravações, observações e notas de campo para produzir uma cópia digitada clara”. (Gibbs, Flick, 2009, P. 28)

A análise documental combinada com as entrevistas, permite uma investigação holística do fenômeno estudado. Além disso, a autora destaca que uma das vantagens da coleta documental é a possibilidade de comparação de dados (Merriam, 2009).

Além disso, indicam que as transcrições demandam muito tempo e esforço do pesquisador, pois é um processo interpretativo. O autor alerta sobre o cuidado que os pesquisadores devem ter com as transcrições para haja precisão e fidelidade na interpretação dos dados. Também relata que não há necessidade de transcrever toda e qualquer informação.

Baseando-se nesses referenciais foram realizados os seguintes procedimentos para que fossem obtidos *insights* relevantes para serem fornecidos para área de gestão de pessoas da UFRPE para que sejam utilizados para reduzir a intenção de rotatividades desses servidores.

A análise dos dados iniciou-se com as transcrições das entrevistas de pré-testes,

realizadas com dois servidores escolhidos estrategicamente: um com 6 anos de instituição e o outro servidor com mais de 30 anos, ambos participantes do Programa de Gestão e Desempenho, que contribuíram para o ajuste e a validação do roteiro de pesquisa. Na fase de pré-teste, foram realizadas as transcrições, processo de confidencialidade e anonimato dos entrevistados determinando o padrão “S1.1”, (sendo “S” para servidor, o primeiro número na ordem para o participante e o segundo número para a ordem da questão), a unificação e a explosão dos protocolos, além da elaboração de um quadro com os sentidos emergidos. O quadro 7, apresenta-se o passo a passo da análise dos dados das entrevistas realizadas após a fase de pré-testes, ou seja, com o roteiro validado.

Quadro 7 :Passo a passo do processo de análise de pesquisa após a fase de pré-teste

Etapas	Descrição	Número de páginas
1. Transcrição	Transformação das entrevistas gravadas em áudio em texto para análise.	170
2. Organização e processo de confidencialidade	Leitura dos textos, exclusão das falas do pesquisador, ordenação por e atribuição dos códigos “S1.1”, servidor, ordem do participante e ordem da questão.	170
3. Unificação dos dados	Agrupamento das falas codificadas em categorias semelhantes.	71
4. Explosão dos dados	Ampliação e identificação dos significados emergentes nas falas dos participantes.	15
5. Análise das Narrativas	Leitura interpretativa das narrativas com foco nas percepções, experiências e sentidos.	15
6. Quadro com os sentidos que emergiram	Quadro simplificado com os sentidos interpretados	2
7. Comparação com os Referenciais Teóricos	Confronto dos significados com o a literatura do referencial teórico.	
8. Identificação de padrões e temas	Reconhecimento de recorrências e semelhanças entre as narrativas.	
9. Interpretação e conclusão	Interpretação e síntese dos principais significados identificados.	
10. Apresentação dos Resultados	Redação final com os resultados por objetivo analisado.	

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Essa análise iniciou com as transcrições das 17 entrevistas, cada uma média de 10 páginas por participante, totalizando 170. Em seguida foi realizada o processo de confidencialidade dos entrevistados com o seguinte padrão: “S1.1”, sendo “S” para servidor, o primeiro número na ordem para o participante e o segundo número para a ordem da questão. Após o processo de confidencialidade, foi realizado o protocolo de unificação, no qual foram selecionadas apenas as falas dos entrevistados. Esses conteúdos foram organizados em três

documentos nomeados como: Documento A: 5 entrevistados e 20 páginas; documento B: 6 entrevistados e 28 páginas; e documento C: 6 entrevistados e 23 páginas, totalizando 71 páginas para análise. Na sequência, foi realizada etapa da explosão dos protocolos, no qual foram identificadas e selecionadas as falas mais significativas que totalizaram 15 páginas, e por fim, os foi elaborado o quadro 8, com 2 páginas com os sentidos emergidos. O quadro 8 apresenta os sentidos emergidos, cuja rede de significados abrangeu 289 códigos, variando de S1.1 a S17.17.

Quadro 8 :Sentidos que emergiram dos dados

Objetivo Específico	Sentidos Emergentes (Significados)	Redes de Significados	Trechos dos Discursos
Identificar a percepção de rotatividade dos servidores da UFRPE	Predominância do fator remuneração como motivador da saída. Ambiente institucional agradável, incentivo à qualificação, clima de equipe positivo, cultura centralizada. Carga horária extensa e desgastante. Deslocamento excessivo entre residência e trabalho. Desgaste físico e emocional; tempo de vida comprometido no trânsito. Desejo de melhor qualidade de vida; busca por equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Falta de reconhecimento e valorização das competências dos técnicos. Participação limitada nas decisões institucionais. Acesso às decisões mais comum apenas para quem ocupa cargos de chefia.	S16.5, S1.7, S4.11.	“Acho que são esses os fatores que mais contribuem: remuneração e não reconhecimento.” (S16.5) “Minha qualidade de vida mudou... antes tirava mais de 2 horas para chegar no trabalho.” (S1.7) “Antes não era consultado, só passei a participar das decisões quando assumi cargo de chefia.” (S4.11)
Examinar a implantação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD)	O PGD permite que a sociedade acompanhe o desempenho do servidor. Aumento da transparência, visibilidade do trabalho e responsabilidade. O PGD viabiliza o retorno ou permanência de servidores em situação de afastamento. O programa é visto como solução para manter servidores produtivos mesmo em condições adversas. Flexibilização do tempo e autonomia para conciliar vida pessoal e profissional. Aumento da qualidade de vida; diminuição do estresse; produtividade preservada ou ampliada. O PGD influencia diretamente na	S4.16, S17.7, S17.7, S6.14	“Eu só poderia voltar ao trabalho se fosse por meio do PGD.” (S2.4) “Se não fosse o PGD, a servidora estaria em licença.” (S4.16) “Hoje consigo ir ao médico e depois terminar o serviço sem prejudicar as entregas.” (S17.7) “Depois do PGD, minha intenção de

	permanência dos servidores na UFRPE e redução da intenção de rotatividade.		redistribuição diminuiu 70% a 80%.” (S6.14)
Analisar os determinantes da intenção de rotatividade após a implantação do Programa de Gestão e Desempenho.	O PGD reduz a intenção de participar de concursos ou redistribuição. O servidor reavalia o custo-benefício de antes de sair da instituição. Melhora da qualidade de vida por fatores como alimentação, descanso, ergonomia, tempo com a família. O PGD é associado ao bem-estar físico, emocional e social. Infraestrutura inadequada na universidade; melhores condições de trabalho em casa. Comparação entre o regime presencial e o remoto. Medo da descontinuidade do programa. Possibilidade de saída da instituição, caso o PGD seja extinto.	S1.5, S16.12, S3.13, S15.13	“Hoje penso duas vezes para fazer um novo concurso.” (S1.5) “Aumentou minha flexibilidade e minha produtividade.” (S16.12) “Melhorou meu sono e meu cansaço.” (S3.13) “Os computadores da universidade têm mais de 10 anos. Em casa produzo mais.” (S15.13)

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

O quadro 9, a seguir, apresenta o alinhamento entre os objetivos da pesquisa, os métodos adotados, a forma de coleta dos dados e a abordagem utilizada na pesquisa. Esse quadro tem a finalidade de demonstrar a coerência metodologia da pesquisa. Além disso, permite visualizar de forma integrada como os objetivos foram operacionalizados ao longo do processo investigativo, desde a definição do problema até a análise qualitativa dos dados.

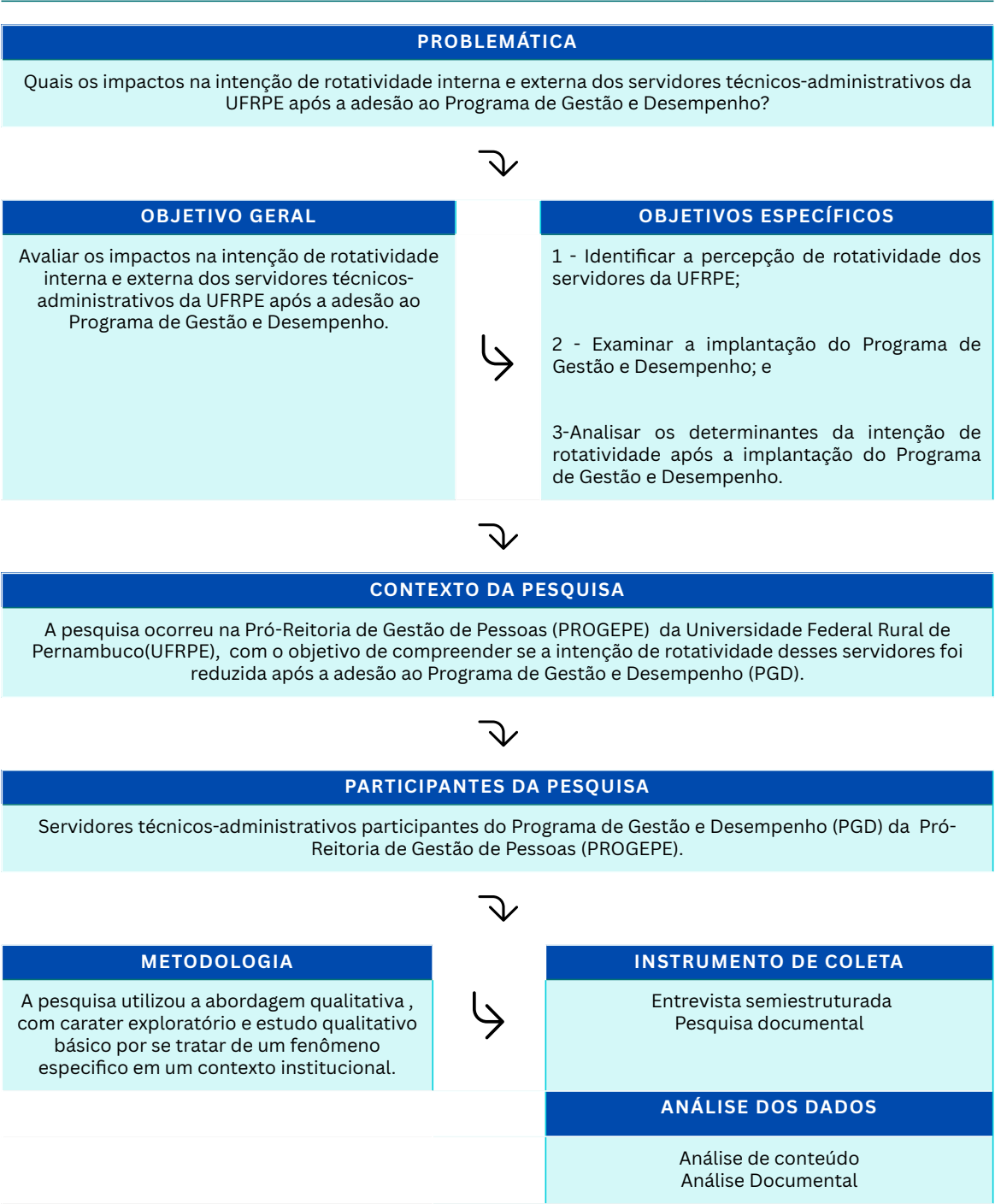
Quadro 9: Alinhamento dos objetivos com métodos, coleta e análise.

Objetivo Geral				
Avaliar os impactos na intenção de rotatividade interna e externa dos servidores técnicos-administrativos da UFRPE após a adesão ao Programa de Gestão e Desempenho.				
Objetivos específicos	Métodos	Coleta	Análise	Participante
Identificar a percepção de rotatividade dos servidores da UFRPE;	Entrevistas semiestruturadas, com perguntas abertas e flexíveis para entender melhor a experiência dos participantes. Coleta documental realizada por meio de relatórios institucionais.	Entrevistas e coleta documental	Análise do conteúdo e documental	Servidores técnicos-administrativos participantes do Programa de Gestão e Desempenho
Examinar a implantação do Programa de Gestão e Desempenho;	Entrevistas semiestruturadas, com perguntas abertas e flexíveis para entender melhor a experiência dos participantes. Coleta documental realizada por meio de relatórios institucionais.	Entrevistas e coleta documental	Análise do conteúdo e documental	Servidores técnicos-administrativos participantes do Programa de Gestão e Desempenho
Analisar os determinantes da intenção de rotatividade após a implantação do Programa de Gestão e Desempenho.	Entrevistas semiestruturadas, com perguntas abertas e flexíveis para entender melhor a experiência dos participantes. Coleta documental realizada por meio de relatórios institucionais.	Entrevistas e coleta documental	Análise do conteúdo e documental	Servidores técnicos-administrativos participantes do Programa de Gestão e Desempenho

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Na figura 4, é apresentado o *design* da pesquisa, que ilustra de forma visual e simplificada a metodologia adotada, contemplando os principais elementos do estudo: problemática, objetivos, contexto, participantes, metodologia, instrumento de coleta e forma de análise de dados. Essa representação facilita a visualização da coerência interna do percurso metodológico, evidenciando como cada etapa contribui para o alcance dos objetivos propostos.

Figura 4: Design da pesquisa a metodologia utilizada.



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Na próxima seção, são apresentados os resultados da pesquisa, com base na análise documental e na análise dos dados obtidos por meio das entrevistas.

4 RESULTADOS

A presente seção tem como objetivo apresentar e analisar os principais resultados obtidos a partir dos dados coletados, considerando as percepções dos servidores técnico-administrativos da UFRPE participantes do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). As análises são fundamentadas nas entrevistas realizadas e nos documentos institucionais examinados, permitindo uma compreensão aprofundada dos fatores associados à intenção de rotatividade no contexto da instituição.

4.1 PERCEPÇÃO DE ROTATIVIDADE DOS SERVIDORES DA UFRPE

Com a finalidade de compreender a intenção de rotatividade dos servidores após a implantação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), buscou-se identificar quais fatores predominantes que influenciam na decisão de permanecer ou deixar a instituição, conforme nas próprias narrativas dos participantes. A abordagem qualitativa utilizada nesta pesquisa proporcionou uma compreensão aprofundada das motivações que influenciam o desejo do servidor de permanecer ou sair da instituição, além de oferecer *insights* relevantes para a gestão de pessoas e estratégias de retenção de talentos.

É relevante destacar que muitos servidores, que anteriormente não poderiam exercer suas atividades presenciais devido às limitações ou condições específicas, como gestantes, licença para acompanhamento de cônjuge; pessoas com deficiências (PcDs); pessoas com mobilidade reduzida; servidores com filhos menores de 12 meses; ou aqueles que manifestavam interesse de afastamento da instituição por meio da redistribuição ou para tratar de licença para interesse particular, bem como servidores residentes em outros estados, continuam desenvolvendo suas funções devido ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Dessa forma, a Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) tem conseguido manter sua força de trabalho ativa, evitando a perda de servidores e possíveis atrasos nas atividades institucionais, o que impactaria diretamente nos custos tangíveis e intangíveis, conforme Siqueira *et al.* (2014).

Na próxima subseção, são apresentadas as dimensões resultantes da pesquisa, referentes aos determinantes da percepção de rotatividade entre os servidores técnicos-administrativos, com base na análise documental e na análise dos dados obtidos por meio das entrevistas. Entre as dimensões, destaca-se a falta de reconhecimento institucional percebida pelos participantes, a qual exerce influência direta sobre a intenção de saída.

4.1.1 Oportunidades de reconhecimento

Na percepção dos participantes as limitações de oportunidades e a ausência de reconhecimentos influenciam na vontade de sair do local de trabalho.

A ausência de reconhecimento que os servidores relataram se refere as funções gratificadas que não são destinadas aos técnicos-administrativos que realizam atividades de chefia, essa dimensão revelou que pode resultar em uma mudança de setor por meio da remoção ou mudança de instituição por meio da redistribuição.

Nesse contexto, os mecanismos legais previstos na Lei nº 8.112/1990, como a remoção e a redistribuição, tornam-se alternativas concretas para servidores que buscam reconhecimento, melhores condições de trabalho ou novas oportunidades institucionais. A possibilidade de solicitar deslocamento interno (remoção) ou migração para outra instituição (redistribuição) amplia as estratégias individuais de enfrentamento diante de ambientes percebidos como pouco valorizadores. Assim, a falta de reconhecimento não apenas fragiliza o vínculo subjetivo com o local de trabalho, mas também pode impulsionar movimentos formais de saída, reforçando a relação entre práticas de gestão e intenção de rotatividade no contexto da UFRPE.

Conforme apresentado na tabela 2, a seguir que resume os últimos 10 anos (2013 a 2023) em relação à rotatividade e à intenção de rotatividade dos servidores, verifica-se que, cronologicamente houve um aumento progressivo na movimentação de servidores. Esse crescimento se manifesta por meio de remoções, que registraram uma das maiores efetivações em 2022, com 106 casos, quanto nas redistribuições, que alcançaram o maior número de solicitações em 2023, totalizando 91 registros. Esses dados refletem que a intenção de saída dos servidores foi efetivamente concretizada, conforme demonstram os registros oficiais de abertura de processos, revelando uma tendência ascendente de mobilidade interna e externa no período analisado.

Conforme a fala da participante S13.5 que demonstra como o PGD influenciou positivamente na sua experiência no trabalho e reduziu sua intenção de solicitar remoção ou transferência:

“Eu me encontro bem trabalhando. A questão do PGD, do Polare em si, facilitou bastante. Então, hoje eu consigo ficar bem no local que eu estou. ... para mim está sendo muito importante o PGD e, enfim, assim, eu não tenho nesse momento nenhuma pretensão de solicitar **remoção**, de ter alguma rotatividade nesse momento.” (S13.5)

Também é possível verificar, na tabela 02, que a quantidade de servidores, tanto docentes como técnicos, diminuiu ao longo de 10 anos. No entanto, a redução mais significativa ocorreu nos cargos de técnicos-administrativos. Em 2013, a instituição contava com 1.116 docentes e 1.000 técnicos, enquanto, em 2023, havia 1.144 docentes e 940 técnicos, uma diferença de 60 técnicos a menos. Isso representa uma redução de 6% no número de cargos de técnicos em relação aos cargos de mais docentes a mais.

Conforme publicado no relatório de gestão de (2014, p. 110) “são diversas as causas que motivam a vacância de cargos, tais como aposentadorias, falecimentos, exonerações, demissões e posse em cargo inacumulável, a pedido de servidores”. Analisando os dados de 2024, do total de 33 cargos de técnicos administrativos que ficaram vagos, 15 foram restituídos. Em relação aos docentes do magistério superior, dos 21 códigos vagos, 06 foram restituídos e 15 finalizaram o ano sem restituição.

Tabela 2- Relatório de rotatividade e intenção de rotatividade dos servidores da UFRPE

ANO DO RELATÓRIO DE GESTÃO	QUANTIDADE DE SERVIDORES	DOCENTES	TAES	REMOÇÕES EFETUADAS	SOLICITAÇÃO DE REDISTRIBUIÇÃO	REDISTRIBUIÇÃO EFETIVADA
2013	2116	1116	1000	86	Não Consta	18
2014	2252	1163	1089	105	Não Consta	10
2015	2295	1226	1069	116	Não Consta	19
2016	2282	1245	1037	45	Não Consta	8
2017	2318	1079	1239	55	Não Consta	19
2018	2348	1292	1056	48	Não Consta	0
2019	2385	1300	1085	76	36	18
2020	2136	1130	1006	90	23	0
2021	2121	1136	985	59	73	0
2022	2096	1139	957	106	56	23
2023	2084	1144	940	80	91	5
2024	2060	1095	908	86	105	25

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Como o objeto deste trabalho é de uma análise dos impactos da intenção de rotatividade entre os técnicos-administrativos na instituição, considerando que relatórios de gestão apresentam dados de forma unificados para os dois cargos.

As informações foram disponibilizadas pela Seção de Planejamento de Pessoal (SPP), vinculada ao Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), bem como pelo Departamento de Administração de Pessoas (DAP/PROGEPE). Foi informado que o controle dos dados solicitados, na sua maioria, é realizado de forma manual e não há acompanhamento via programa ou sistemas informatizados. Devido a essa questão, algumas informações não foram localizadas ou tratadas, bem como, a questão do longo período requerido (dados desde 2013).

A tabela 3 apresenta a quantidade de remoções efetivadas e não efetivadas durante o período de 10 anos. Essas movimentações demonstram a intenção de saída dos servidores do setor dentro da mesma instituição, tanto pelas remoções que não foram efetivadas quanto pela rotatividade nas que foram efetivadas.

Tabela 3 - Remoções de Servidores-Técnicos Administrativos

ANO	EFETIVADAS	NÃO EFETIVADA	TOTAL	TOTAL DE SERVIDORES	% -
2013	Não foram localizadas informações	Não foram localizadas informações	0	1000	0,00%
2014	4	Sem informação	4	1089	0,37%
2015	27	24	51	1069	4,77%
2016	59	14	73	1037	7,04%
2017	80	13	93	1239	7,51%
2018	67	12	79	1056	7,48%
2019	100	11	111	1085	10,23%
2020	100	8	108	1006	10,74%
2021	75	4	79	985	8,02%
2022	110	15	125	957	13,06%
2023	45	3	48	940	5,11%

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Percebe-se que nos anos de 2019, 2020 e 2022 mais de 10% dos servidores tinham intenção de sair do setor, sendo que alguns concretizaram e outros não. De acordo, Diógenes *et al.* (2016), quanto menor é o suporte organizacional maior é a intenção de saída do servidor. Assim, a gestão de pessoas deve investigar, tratar e monitorar as causas da intenção de saída para reduzir a rotatividade voluntária.

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) propõe reduzir a intenção de rotatividade e reter os talentos na organização. Em 2023, ano que foi implantado o programa na Instituição observou-se uma redução na rotatividade, atingindo 5%, em comparação com os anos

anteriores, cujos índices variaram entre 7% e 13%.

Conforme o Relatório de Gestão de 2024, foram registradas 84 remoções, porém no documento não há distinção entre a quantidade de servidores Técnicos-Administrativos em Educação (TAES) e docentes. A partir das análises realizadas na etapa da coleta de dados, verificou-se que o Programa se mostrou efetivo em relação ao objetivo de reduzir a intenção dessa rotatividade e de contribuir para a retenção de talentos na instituição. Os dados evidenciaram que servidores que inicialmente manifestavam intenção de retornar para os seus estados de origem desistiram do pedido da redistribuição, optando por permanecer na Instituição.

A falta de oportunidades e de reconhecimento institucional na destinação das funções gratificadas ou cargos de direção influenciam na intenção de saída dos servidores técnicos-administrativos. Os relatos indicam que essas funções, muitas vezes, são preenchidas por indicações políticas e não com base na competência ou conhecimento técnico. Isso gera desmotivação, especialmente entre aqueles servidores que buscam oportunidades de crescimento a partir da sua qualificação profissional.

Conforme relatos dos participantes S16.8 e S16.17 que destacaram o não reconhecimento da instituição como um dos principais fatores que despertam a intenção de saída:

“A frequência de intenção de saída é bem grande, mas por conta do fator que mais influência, acho que a remuneração e o não **reconhecimento** no trabalho aqui, no serviço público de uma forma geral.” (S16.8)

“O fator mais importante é o **reconhecimento** do trabalho da gente, dos técnicos-administrativos, tanto financeiramente, então, principalmente financeiramente. Então, é mais uma questão política, mas para mim é o que tem mais impacto.” S16.17

Além disso, muitos sujeitos apontaram que as funções gratificadas não são ocupadas por critérios técnicos, mas por proximidade com a gestão, o que reforça uma cultura baseada no favoritismo, conforme os relatos dos sujeitos S15.6 que menciona que não é observado a capacidade técnica no momento da indicação e S17.6, corrobora afirmando que as ocupações das funções envolvem questões políticas. Essa percepção é reforçada pela fala do participante S10.6, que ao utilizar a metáfora da palavra “panelinha”, indicando que as oportunidades dessas funções destinadas para um determinado grupo restrito.

“Não se olha a capacidade, se olha muito a **indicação**... a questão mais de do reconhecimento ... eu observo que não existe esse reconhecimento pela atividade que você desempenha e sim pela indicação. Eu estou indicando fulano indicando ciclano por proximidade...” (S15.6)

“Um grande incentivo da instituição em todos os funcionários fazerem graduação, pós-graduação, mestrado, doutorado, toda essa parte. Agora, quanto ao desenvolvimento, assim, para exercer uma função, para exercer um cargo comissionado, isso aí eu acho que ainda envolve muito a **questão política** e não só a questão de capacidade técnica ou intelectual.” (S17.6)

“Em relação a oportunidades eu acho que ainda é um pouco fechado. Talvez pudesse ser mais aberto a partir da sua formação, da sua experiência, você tivesse um pouco mais de visibilidade. As pessoas realmente vissem e pudessem aproveitar uma melhor colocação, melhor e uma melhor função. ... Então acho que ainda é muito fechado. É muito assim feito **panelinha**.” (S10.6)

Por outro lado, os relatos apontam a alocação é na sua área de trabalho que está alinhada com a sua formação acadêmica. Ou seja, a maioria dos servidores que são assistentes em administração relataram estarem satisfeitos com o seu ambiente de trabalho e com o seu trabalho, pois executam as atividades em suas áreas de estudo no qual realizaram tem a sua formação. Dessa forma, contribui para o sentimento de pertencimento e satisfação com o trabalho, o que reforça o comprometimento com a instituição.

De acordo com os relatos os participantes, observa-se que os servidores demonstraram satisfação por atuarem em áreas relacionadas a sua formação acadêmica. Conforme mencionado por S6.7, essa correspondência entre o campo de formação e as atribuições laborais favorece a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos durante a graduação. Esse dado é reforçado pelo perfil educacional dos técnicos-administrativos: dos 940 servidores da categoria, 844 possuem nível superior, distribuídos entre graduação, especialização, mestrado e doutorado.

Já S7.7 ressalta que “trabalha com a atividade que gosta” isso evidencia a satisfação não apenas pela compatibilidade entre a função exercida e a sua área de formação, mas pelo prazer de desempenhar essas atividades, conforme afirma “foi uma das melhores áreas que eu podia ser colocado. O relato de S12.9 reforça a importância da natureza do cargo como da liderança direta, destacando a confiança depositada em seu trabalho e a autonomia para realizar as suas atividades, ao afirmar que sua chefia “deixa você fazer seu trabalho”.

Esses elementos contribuem para o fortalecimento do vínculo afetivo com a Instituição e para a permanência no cargo, dessa forma reduzindo a intenção de rotatividade.

“Sou lotado em um setor que tem a ver com a minha formação... o que eu vi na prática ali na minha graduação, e o que eu vi na teoria, estou colocando aqui em prática no setor...” (S6.7)

“Eu trabalho com aquilo que eu gosto... a minha área, eu acho que dentro da instituição foi uma das melhores áreas que eu podia ser colocado... Eu me sinto satisfeito com o que eu faço, com a

área que eu trabalho, que é a minha área.” (S7.7)

“Eu estou num setor que, como eu disse, primeiro a natureza mesmo do meu cargo que eu estou. Eu consigo ajudar as pessoas, conseguir desenvolver meu trabalho e tal. Eu acho que a liderança com que eu trabalho, que eu tanto aqui imediata, que é minha diretora, e tanto a pró-reitora, que a gente está PROGEPE assim, eu acho que elas são líderes que deixa você fazer seu trabalho. É, tanta liderança e a natureza mesmo no trabalho.” (S.12.9)

De acordo com Steil, Floriani, Bello (2019), fatores com a satisfação, comprometimento, percepção de apoio, bem-estar no trabalho, percepção de sucesso na carreira, identificação organizacional estão entre os principais preditores de intenção de rotatividade. Observa-se que o alinhamento entre a formação e a área de atuação contribui para o fortalecimento da identidade profissional e para a permanência do servidor na instituição. A fala do participante S16.5 reforça que mesmo estando satisfeitos com as atividades que desempenham e com a cultura organizacional podem sentir-se desmotivados pela falta do reconhecimento.

“O que me influencia a permanecer é que eu sou muito satisfeita. Assim, eu gosto do meu trabalho. Eu gosto das minhas atividades que eu exerço. São fatores positivos para permanecer no cargo ... a minha satisfação com o trabalho, e com a cultura daqui. ...Sou muito satisfeita com as atividades que eu executo. E o ponto negativo está mais ligado à remuneração, talvez ao não **reconhecimento**, sabe?! Eu acho que são esses os fatores que mais contribuem. (S16.5)

Os sujeitos apontam o reconhecimento, especialmente aliado a remuneração como elemento relevante para a sua permanência na instituição. Esse apontamento é reforçando por autores como Diógenes *et al.* (2015), Oliveira *et al.* (2019), Pinho (2022), Cruz Filho (2018), que evidenciaram que o reconhecimento tanto institucional quanto por parte dos gestores, contribui significativamente para a redução da intenção de saída, já que promove uma sensação de valorização do servidor e acolhimento por parte da instituição.

Conforme Pinho (2022), o reconhecimento é uma das práticas estratégicas de envolvimento que as organizações devem se comprometer para reduzir intenção de rotatividade dos servidores. Ainda neste cenário, os participantes também enfatizavam que os cargos de chefia eram destinados para servidores que não tinham competências técnicas adequadas, sendo escolhidos por questões políticas, conforme relatos de S15.6 e S16.17.

Essa percepção sugere a ausência de reconhecimento dos seus esforços. Além disso, quando alguma função de chefia é ofertada que é oportunidade de crescimento na instituição, conforme S12.6 e S14.6, muitas vezes, são recusadas por servidores qualificados devido a alta responsabilidade exigida e à remuneração pouco atrativa, gerando frustração e não aceitação.

Conforme destacam os sujeitos: S2.6 e S14.6:

“Os cargos de chefia trazem uma grande responsabilidade e eu acho que a o retorno financeiro não é compatível ao nível de responsabilidade que eles precisam, que eles solicitam do servidor.” (S2.6).

“Para crescer mesmo. A possibilidade está sendo muito pouca... Até porque também o cargo que tem hoje para você ganhar 500, às vezes também não oferece e você vai querer ter mais vantagem com isso, que não compensa. O problema é esse. Não compensa a responsabilidade em si. Não compensa. Muito trabalho para pouco dinheiro.” (S.14.6)

“Eu acho que a pessoa quando tem oportunidades, eu acho que na Rural tem oportunidade assim, pelo menos onde estou. No caso de vir assumir uma gestão assim, de ter algum cargo de chefia.” (S12.6)

Neste mesmo sentido, S5.8 relata a escassez de cargos de direção ou funções gratificadas disponíveis, conforme os seguintes relatos:

“Financeiro predominantemente ... tem alguns cargos que possuem função, tem alguns cargos que possuem direção, mas assim, é extremamente limitado. Eu acredito que em outras carreiras a gente possa ter uma ascensão financeira melhor. Também a questão de oportunidades profissionais, a gente possui algumas aqui na universidade, mas eu acredito que em outros órgãos também haja mais possibilidades.” (S.5.8)

Essa perspectiva é reforçada pelo depoimento do participante S6.6, que destaca a principal forma de crescimento dentro da instituição se dá por meio da ocupação de funções gratificadas, as quais são em um número limitado.

“Fazer o seu trabalho corretamente, eu creio que tem uma perspectiva boa em relação a crescimento. No nosso caso, é ganhar uma FG. Obviamente não tem para todo mundo, mas eu acho que é o seu trabalho dentro da Rural, se fizer bem-feito, ele é visto e consequentemente vai ter uma oportunidade ali de você crescer.” (S6.6)

De acordo com, Drucker, (2019, p.195), “toda organização é composta de pessoas com diferentes habilidades e conhecimentos que desempenham diferentes tipos de tarefas. Por essa razão, deve ser baseada na comunicação e na responsabilidade individual”. Além disso, o autor afirma que as organizações que são do conhecimento a produtividade desses funcionários é responsável pelo sucesso global da instituição.

Nesse contexto, Chiavenato (2021, p.188) complementa que: “o enriquecimento de tarefas provoca efeitos desejáveis, como aumento da motivação, aumento da produtividade, redução do absenteísmo (faltas e atrasos ao serviço) e redução da rotatividade do pessoal

(demissões de empregados).”

A organização deve reconhecer o as habilidades e os talentos desses servidores por meio das funções de forma clara, baseada na comunicação para que se sintam motivados e reduza o desejo de saída da instituição.

Conforme os relatos dos participantes, observa-se que a ausência de reconhecimento, o critério de ausência de reconhecimento e o critério político na designação de cargos atuam conjuntamente como fatores de insatisfação e reforçam a intenção de saída da instituição. Ou seja, não apenas a escassez de funções gratificadas é percebida como um entrave, mas também o modo como essas oportunidades são ocupadas, muitas vezes baseadas em indicações, e não em mérito ou competências técnicas. Essa percepção foi recorrente entre os participantes da pesquisa (S10.6, S15.6 e S17.6).

A pesquisa realizada por Diniz, Silva (2023), que analisou a gestão democráticas em uma Instituição Federal de Educação e Ensino Tecnológica evidenciou que o processo de indicações para cargos de gestão e apresentava um elevado grau de personalismo e patrimonialismo, o que gerar impactos negativos decorrentes dos critérios baseados em afinidade pessoais e políticas. Essa prática compromete a transparência e eficiência administrativa, além de enfraquecer os princípios da gestão participativa e democrática.

De forma complementar, o estudo realizado por Souza, Machado, Furtado (2020), sobre a importância da gestão democrática e participativa dos técnicos em educação em uma instituição da Rede Federal de Ensino Profissional, Científica e Tecnológica, conclui-se que os Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs) precisam ocupar espaços institucionais de forma qualitativa, a fim de assegurar uma participação consciente, ativa e efetiva nos processos de gestão.

Os dados revelaram que o clima é considerado agradável e que os desempenham atividades compatíveis com suas formações. No entanto, foi apontada uma cultura organizacional centralizadora, especialmente no que se refere à tomada de decisões, concentradas no alto escalão da instituição. Nesse sentido Araújo (2024, p.116) destaca:

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.

Dessa forma, percebe-se que, quando o servidor atua em uma área de interesse alinhada à sua formação, tende a desempenhá-las com maior envolvimento e satisfação. A adequação entre o perfil profissional e a função exercida, promovida pela universidade, contribui para o aumento da motivação e favorece a permanência no cargo. Em contrapartida, a falta de reconhecimento institucional percebida pelos participantes, especialmente no que diz a respeito à ocupação de cargos de gestão e funções gratificadas, gera insatisfação e desmotivação, sobretudo quando tais funções são atribuídas a servidores que não atuam diretamente na área.

Diante desse cenário, surge o questionamento sobre o papel do Programa de Gestão e Desempenho (PGD): sendo um modelo orientado para os resultados, promoverá ele maior transparência e acompanhamento de metas, contribuindo para o fortalecimento de práticas mais participativas na gestão, ou poderá correr o risco de se torna uma política de caráter controlador e centralizador?

A partir das falas sobre as funções, realizou-se uma consulta no Painel Estatístico de Pessoal (PEP) e à Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), a fim de verificar a quantidade de funções disponíveis, os respectivos valores, níveis e perfil dos ocupantes dessas funções. A figura 5 a seguir, extraída do site do Governo Federal (SouGov), apresenta os valores pagos aos cargos de direção (CD) e as funções gratificadas (FG) nas instituições federais de ensino. Conforme a figura 5, a função de maior valor é a FG-1, com remuneração de R\$ 1.159,01, enquanto a de menor valor corresponde a R\$ 67,22.

Figura 5 – Tabela de Remuneração de Cargos Comissionados

Tabela de Remuneração de Cargos Comissionados

Selecionar Cargos 

Cargo de Direção			Função Gratificada Específica de Instituição de Ensino		
Cargo/Função	Valor	CCE Unitário	Cargo/Função	Valor	CCE Unitário
CD 1	R\$ 18.064,75	5,63	FG 1	R\$ 1.159,01	0,36
CD 2	R\$ 14.364,38	4,48	FG 2	R\$ 779,73	0,24
CD 3	R\$ 11.276,71	3,51	FG 3	R\$ 632,16	0,20
CD 4	R\$ 7.629,10	2,38	FG 4	R\$ 295,20	0,09
			FG 5	R\$ 239,54	0,07
			FG 6	R\$ 175,64	0,05
			FG 7	R\$ 112,02	0,03
			FG 8	R\$ 82,86	0,03
			FG 9	R\$ 67,22	0,02

Fonte: Governo Federal, 2025.

Conforme pesquisa realizada em 15/07/2025, no Painel Estatístico de Pessoal (PEP), a Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) atualmente possui 195 Funções Gratificações Técnicas (FGs), distribuídas entre diferentes níveis de funções e gêneros. De acordo com os dados no Anexo 3, 115 funções são ocupadas por mulheres correspondendo a 59% e 80 funções são ocupadas por homens correspondendo a 41%, do total de 195 funções. Esses dados revelam uma participação expressiva das mulheres nas funções gratificadas técnicas da UFRPE, evidenciando um avanço na ocupação feminina em cargos de gestão técnica e administrativa.

A maioria dos ocupantes dos cargos de funções gratificadas (FGs) possui formação de nível superior, sendo que grande parte apresenta pós-graduação, o que indica alto grau de qualificação. Das 195 funções, 177 são ocupadas por servidores com pós-graduação (lato ou stricto sensu). Observa-se que os níveis mais altos (FG1 a FG3) concentram com servidores com maior titulação acadêmica, enquanto os níveis mais baixos (FG6) apresentam maior diversidade de escolaridade, com predominância do nível médio. Com relação à distribuição por gênero, dos 195 cargos com função gratificada, 44 são ocupados por mulheres (correspondendo a 59%) e 80 por homens (correspondendo a 41%). A maioria dos ocupantes de cargos de direção (CD) possui formação de nível superior, sendo que grande parte apresenta pós-graduação, o que indica alto grau de qualificação. Das 44 funções, todas são ocupadas por servidores com pós-graduação (lato ou stricto sensu).

A tabela 4 apresenta a relação detalhada das funções gratificadas ocupadas por docentes e técnicos-administrativos, incluindo o quantitativo e os tipos de atividades desempenhadas. Os dados foram obtidos junto à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), por meio de planilha encaminhada em referente ao mês de junho de 2025. No total foram identificadas 239 funções, sendo 62 ocupada por professores e 177 ocupadas por técnicos-administrativos.

Tabela4 – Função gratificadas de Docentes e Técnicos Administrativo ocupadas

FUNÇÃO	CARGO	QUANTIDADE	ATIVIDADE FUNÇÃO
CD-0001	Professor Do Magistério Superior	1	Reitor
	Total	1	
CD-0002	Professor Do Magistério Superior	5	Pró-reitor
	Técnico-Administrativo	3	Pró-reitor
	Total	8	
CD-0003	Professor Do Magistério Superior	6	Diretor
	Técnico-Administrativo	5	Superintendente, Chefe De Gabinete Procurador Geral, Diretor
	Total	11	
CD-0004	Professor Do Magistério Superior	5	Diretor, Vice-Diretor
	Técnico-Administrativo	19	Diretor, Chefe Da Assessoria, Presidente
		24	
FG-0001	Professor Do Magistério Superior	41	Diretor e Coordenador
	Técnico-Administrativo	33	Assessor, Coordenador, Diretor, Ouvidor e Chefe de seção.
	Total	74	
FG-0002	Professor Do Magistério Superior	1	Coordenador, diretor, chefe, chefe de seção.
	Técnico-Administrativo	24	Coordenador, Chefe de Seção, Secretário e Chefe.
	Total	25	
FG-0003	Professor Do Magistério Superior	3	Diretor e presidente
	Técnico-Administrativo	42	Coordenador, secretario, diretor de divisão, Chefe de seção e diretor.
	Total	45	
FG-0004	Professor Do Magistério Superior	0	
	Técnico-Administrativo	3	Assessor, chefe de seção e coordenador.
	Total	3	
FG-0005	Professor Do Magistério Superior	0	
	Técnico-Administrativo	12	Chefe de seção e chefe. Coordenador
	Total	12	
FG-0006	Professor Do Magistério Superior	0	
	Técnico-Administrativo	36	Coordenador, secretario, chefe de seção.
	Total	36	

Fonte: Elaborado pela autora, com base no relatório do Painel Estatístico de Pessoal (PEP) e relatório da PROGEPE, 2025.

A análise do quadro evidencia que a maior parte das funções gratificadas é ocupada por pelos Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs), enquanto os cargos de direção

concentram-se entre os docentes. Ressalta-se que, há uma divergência entre os dados apresentados pelo PEP, que contabiliza 195 funções, e aqueles fornecidos pela PROGEPE, que totalizam 239 funções. Essa diferença decorre da atualização dos dados no sistema institucional.

Conforme os dados, observa-se a distribuição de funções entre dois grupos de servidores, sendo docentes e técnicos-administrativos. No entanto, diante desse levantamento e considerando os relatos dos servidores técnicos-administrativos entrevistados, não é possível afirmar que a maioria das dessas funções FG-1 seja ocupada por docentes, visto que há uma presença significativa de técnicos-administrativos também nesse nível de função. O Anexo 4, que apresenta a quantidade funções gratificadas da UFRPE por nível de escolaridade, indica que 42 FGs-1 são ocupadas por servidores com doutorado.

Os participantes demonstram a percepção de que as funções gratificadas FG-1 são predominantemente destinadas aos docentes. Entretanto, os dados indicam que, das 74 funções FG1 analisadas, 33 estão ocupadas por técnicos-administrativos que exercem cargos como Assessor, Coordenador, Diretor, Ouvidor e Chefe de Seção, enquanto 41 são ocupadas por docentes em cargos de direção e coordenador. Assim, embora a maioria dessas funções esteja sob a responsabilidades dos docentes, verifica-se que os técnicos-administrativos ocupam 44% dessas funções, percentual que poderia se aproximar de 50% ou mais, ampliando sua representatividade e uma maior participação de técnicos em cargos da gestão superior. No que se refere aos cargos de direção (CDs), observa-se que 17 estão ocupados por docentes, que exercem os cargos de Reitor, Pró-Reitores, Diretores, enquanto 27 estão sob responsabilidade de técnicos-administrativos, que desempenham cargos como Superintendente, Chefe De Gabinete Procurador Geral e Diretor.

De acordo com Gomes, Barbosa, Cassunde (2020) que realizaram estudos sobre a ocupação de cargos de confiança em uma instituição de ensino federal, apontam que a escolha para tais cargos ainda é influenciado por aspectos subjetivos, desvinculados da gestão por competências. Conforme os autores: “quanto à distribuição dos cargos da alta gestão, o IF segue uma tendência das IFES brasileiras, qual seja a ocupação por docentes, o que reflete um desequilíbrio entre as categorias de servidores. (Gomes, Barbosa, Cassunde, 2020, p.16). Além disso apontaram que mesmo com a necessidade de desenvolver competências gerenciais para esses gestores identificou-se que não o instituto não oferece essa capacitação gerencial.

Ito (2003) destaca que quando um funcionário público desenvolve um elevado grau de estresse devido à dificuldade ou impossibilidade de crescimento na carreira, essa situação

poderá resultar em decepção, e consequentemente, no *turnover*. Araújo (p.94, 2024) afirma que “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.”

De acordo com Silva, Diniz (2023), que realizaram uma estudo sobre funções e cargos de confiança em uma instituição de ensino federal, destacaram que a concessão de funções gratificadas aos servidores devem estar associadas à transparência, à competência e ao mérito, de modo a promover a valorização, motivação e comprimento.

Os autores também ressaltam que, mesmo com a crescente demanda por competências gerenciais entre os ocupantes de cargos de direção, não há, por parte da instituição, uma oferta sistematizada de capacitação específica voltada para esses gestores. Além disso, observa-se um cenário de desmotivação relacionado à limitação de oportunidades de crescimento organizacional, que na UFRPE ocorre principalmente por meio da concessão de funções gratificadas. Destaca-se, ainda, a tendência de essas funções serem predominantemente ocupadas por docentes nas instituições federais de ensino, mas que nesta pesquisa não se confirmou porque a maioria das funções estão com técnicos-administrativos. Quando esses cargos são ocupados por profissionais que não possuem competências gerenciais adequadas, isso pode impactar negativamente a dinâmica organizacional, contribuindo para a insatisfação dos servidores técnico-administrativos, que não se sentem reconhecidos, o que, por sua vez, pode aumentar a intenção de rotatividade interna por meio das remoções.

Conclui-se que as oportunidades de reconhecimento institucional ou a sua limitação, influenciam diretamente sobre a motivação e o sentimento de pertencimento dos servidores, repercutindo na intenção de saída, por meio da remoção interna, redistribuição ou busca de oportunidades externas em outros órgãos da Administração Pública. Os relatos evidenciaram que o problema não se refere a quantidade de técnicos-administrativos ocupando as os cargos de direção e funções gratificadas, mas a forma como esses cargos são preenchidos. Foi relatado que os critérios políticos se sobrepõem à competência técnica o que fragiliza a percepção de reconhecimento por mérito e gera frustração e desmotivação. Essa seção intitulada oportunidades de reconhecimento aponta a ausência de reconhecimentos sentidas percebidas por alguns sujeitos e as oportunidades que são não ofertadas de forma igualitária. Para a instituição enfrentar essa situação, é essencial a criação de políticas de valorização, pautadas no mérito técnico e no reconhecimento por desempenho e de forma transparente, pois tais medidas configura-se uma estratégia fundamental para retenção dos servidores técnicos-administrativos,

evitando prejuízos institucionais devido a rotatividade.

4.1.2 Clima e Cultura Organizacional

A compreensão do clima e da cultura organizacional é essencial para analisar os fatores que influenciam na motivação, comprometimento e na permanência dos servidores técnicos-administrativos nas instituições. Na UFRPE, o clima foi percebido como positivo, porém na cultura há algumas fragilidades referentes à centralização de processos decisórios e a percepção da hierarquia entre docentes e técnicos administrativos.

Os dados revelaram que, de forma geral, o clima organizacional é percebido como agradável pelos sujeitos da pesquisa. Essa percepção está associada, principalmente, à qualidade das relações interpessoais, especialmente com as chefias imediatas e as equipes de trabalho. A fala do participante S12.10, utilizou a metáfora “blindando” que destaca a influência positiva da liderança da chefia imediata da Pró-reitora de Gestão de Pessoas (PROGEPE), que atua de forma protetiva frente a alguns aspectos negativos da cultura institucional.

“Eu acho que se tratando de Rural ... pelo que eu percebo, tem coisa que eu nem gosto muito da cultura, sabe? Eu acho que a gente às vezes rala um pouquinho para tentar mudar. Eu acho que assim, a sorte, na verdade, sorte, né? Justamente local que estou lotada... a liderança tanto da minha chefia imediata quanto da Pró-reitoria da Gestão de Pessoas é muito boa ... podemos assim dizer, porque tem muita coisa na cultura da Rural que eu acho bem ruim, só que eu acho que às vezes a gente é **blindado** por conta da nossa chefia.” (S12.10)

Além disso, o depoimento do sujeito S13.10 reforça o comprometimento da equipe como elemento decisivo para a construção de um ambiente saudável. E outro ponto apontado foi sobre a tecnologia no contexto das atividades administrativas. O entrevistado ressalta sobre os usos dos recursos tecnológicos que possibilita uma maior agilidade nos atendimentos, embora ainda haja desafios com a cultura da instituição sobre o modelo do teletrabalho. De acordo com o relato, os servidores que estão em teletrabalho enfrentam limitações para realizar o atendimento presencial, o que evidencia que a UFRPE ainda tem uma cultura voltada para atendimento físico e direto ao público.

“A responsabilidade que a equipe tem é impressionante... Pelo menos a equipe que eu trabalho são pessoas muito comprometidas. Então, em relação ao ambiente, ao clima, isso é perfeito, que não precisa modificar a universidade realmente ainda precisa melhorar esse reconhecimento, entender essa questão do teletrabalho como uma nova forma de trabalho e que permaneça, porque de fato a universidade ainda tem a cultura dela enraizada, com pessoas que são atendidas ainda

pessoalmente que ainda fazem questão, mas que hoje a gente está numa tecnologia que tem que se adaptar.” (S13.10)

Esse relato evidencia que a instituição necessita se modernizar diante dos recursos tecnológicos para que o teletrabalho seja plenamente reconhecido e incorporado como uma modalidade eficiente e eficaz na realização das atividades administrativas. Os participantes S16.10, S6.10, S7.10 e S2.17 destacam que na PROGEPE há um forte componente de interação social e comunicação fluida, o que contribui para uma manutenção de um ambiente positivo.

“A gente aqui tem um clima bom, agradável a gente tem uma parte social muito **aflorada** aqui na PROGEPE. Assim, tanto a comunicação informal quanto a formal, assim, eu acho que tem influência de uma forma muito positiva aqui”. (S16.10)

“No meu caso influencia 100%... um ambiente, ao menos daqui ... meu setor, ... um ambiente super sadio, onde não só a função que eu exerço hoje em cargo de chefia, ... não tem essa divisão assim de chefe e subordinado.” (S6.10)

“É um fator preponderante para eu querer ficar. Eu acho tudo muito organizado... em relação às chefias, a eu já tive duas chefias lá, porque eu já fui de dois setores e foi tudo muito tranquilo. com colegas também nunca tive problema, são todos muito solícitos e tudo isso influencia.”(S7.10)

“Eu acho que a universidade ele tem essa coisa do acolhimento, isso que no caso é muito saudável.... cada uma vivência uma experiência específica no seu ambiente de trabalho. Mas para mim foi assim, essa questão da talvez porque eu trabalho em uma pró-reitora onde tem uma quantidade de técnicos administrativos muito grande, então isso traz uma um relacionamento mais saudável entre os pares, né, entre as pessoas que estão lá.” (S2.17)

Nesse contexto, observa-se que atuação da Pró-reitoria é percebida como intensa e presente, utilizando-se da metáfora “muito aflorada” por S16.10, no sentido de uma participação ativa nas dinâmicas da organização e que tem uma proximidade com os servidores. Essa presença contribui para um ambiente mais colaborativo e para uma sensação de reconhecimento e valorização. Para Drucker, (2019, p.60) o “desenvolvimento profissional, na motivação, satisfação e produtividade dos trabalhadores do conhecimento — os principais responsáveis pelos resultados da empresa”.

A instituição deve investir nos seus talentos para que gerem resultados positivos, dessa forma, quando o ambiente de trabalho é pautado no respeito mútuo, comunicação efetiva e liderança acolhedora, os servidores tendem a apresentar maior satisfação e engajamento nas suas atividades. Nesse sentido, Pinho *et al.* (2022) confirmam, em sua pesquisa realizada em um Instituto Federal de Ensino, que um clima participativo e positivo contribui significativamente para a redução da intenção de rotatividade. Tais evidências reforçam a

importância de práticas de gestão voltadas para o fortalecimento do ambiente organizacional como estratégia de retenção de servidores.

No que diz respeito à cultura institucional, observou-se que há um incentivo institucional para os servidores se qualificarem com cursos de especialização, mestrado e doutorado. Esses incentivos refletem os valores cultivados pela instituição, que busca fomentar o desenvolvimento profissional e acadêmico de seus membros. De acordo com Schein e Schein (2022, p.27):

A cultura de um grupo pode ser definida como sua aprendizagem acumulada e compartilhada à medida que esse grupo soluciona problemas de adaptação externa e de integração interna, que tem funcionado bem o suficiente para ser considerada válida e, conseqüentemente, ensinada aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar, sentir e se comportar em relação a esses problemas. Essa aprendizagem acumulada é um padrão ou sistema de crenças, valores e normas comportamentais que acaba sendo subestimado como uma premissa básica e, por fim, deixa de ser percebido.

A UFRPE demonstra uma cultura voltada para a capacitação dos servidores técnicos-administrativos, conforme indicado pela maioria dos relatos dos entrevistados. Os dados institucionais reforçam essa percepção: de acordo com o relatório publicado em 2025, dos 940 servidores técnicos-administrativos, 266 possuem mestrado e 94 doutorados, totalizando 360 servidores com a qualificação *stricto-sensu*, o que corresponde a 38% do quadro. Esse número não apenas confirmam a presença de uma política de incentivo à formação. O depoimento de S10.6 ilustra esse entendimento quando enfatiza que realizou a pós-graduação e o mestrado nos programas ofertados pela instituição.

“Em relação a crescimento, temos os programas de qualificação, onde a partir dele eu consegui fazer minha pós-graduação, depois fiz o meu mestrado. Então isso para mim foi uma oportunidade muito boa, gratificante, proveitosa para o meu currículo”. (S.10.6)

Por outro lado, embora reconheçam a importância desses programas, alguns participantes apontam limitações quanto às possibilidades de crescimento. Para S.16.6, a política de qualificação não abrange todas as dimensões do desenvolvimento na carreira:

“Não acho muito ampla, eu acho que é um pouco limitada, assim, a gente pode fazer o mestrado, doutorado, que aqui é as formas, as maiores formas de crescimento dentro da universidade que a gente leva com a gente, na no cargo. E então acho limitadas, ele atende minhas perspectivas pessoais”. (S16.6)

Além desses relatos, os participantes S8.6 e S13.6, mencionaram que a instituição incentiva os técnicos-administrativos a se capacitarem e progredirem por meio dos cursos de

qualificação como o mestrado e doutorado que influenciam diretamente na progressão financeira.

“Desde que eu entrei na universidade, eu sempre fui me estimulada a me capacitar. Enfim, tem quase que não sai nada agora a questão das progressões, que eu fiz todas as progressões até agora, que podia com relação à capacitação, fui influenciada a isso para poder a gente acelerar, no plano de cargos e carreiras. Fui incentivada também com o programa de da capacitação do mestrado, que eu achei isso um ponto muito positivo, porque incentiva a gente a trabalhar os problemas que a gente que tem institucionalmente e também ter o incentivo financeiro, pra gente poder melhorar”. (S8.6)

“Eu acho interessante. Acho que pelo menos no na Próreitoria de Gestão de Pessoas, nós temos bastante oportunidade, até porque é a próreitoria que desenvolve os cursos de capacitação, que desenvolve o incentivo para as pessoas também procurarem o mestrado, doutorado. Então, acredito que é bem é importante e ativo isso lá na universidade nas na atividade pessoal”. (S13.6)

Ainda que os cursos de qualificação impactem diretamente na remuneração do servidor, a estrutura de cargos é considerada inadequada por alguns participantes, como evidência na fala de (S17.10).

“A questão da cultura ... incentivar o desenvolvimento do servidor, eu acho que isso é um ponto importante que apesar da gente não ter uma estrutura de cargos boa, mas: a questão de incentivar, ... o mestrado, isso já dá um uma certa melhora na questão do salário dos servidores, porque se não existisse essa cultura dentro do da universidade, a gente poderia ficar estagnado.... Existem afastamentos para o servidor poder fazer a o curso de mestrado... pelo menos no meu setor, houve um incentivo também dentro para que eu fizesse para quando eu precisasse participar de uma banca de defesa, precisasse fazer algum trabalho, alguma coisa eu tinha uma flexibilidade dentro do setor para poder fazer isso... toda essa cultura de incentivo, a desenvolvimento, acho que foi é muito importante.” (S17.10)

Já o participante S.4.11 relatou que tinha conhecimento de algumas decisões quando participava de comissões, mas que só passou a participar efetivamente do processo decisório após assumir o cargo que ocupa atualmente. Essa percepção revela que o processo decisório está concentrado predominantemente nos cargos de chefias ou em instâncias superiores da gestão. Tal centralização pode impactar negativamente na motivação dos servidores.

“Eu só tomava algumas decisões, tinha conhecimento delas quando eu participava de algumas comissões... mas eu acho que é unicamente em decorrência do cargo que eu estou ocupando agora, porque antes não era assim, mas isso assim também era uma questão de outra gestão.” (S.4.11)

Conforme, Medeiros *et al.* (2010), um estilo de gestão autocrático, a ausência de vínculo com a comunidade, más condições de trabalho, são questões que influenciam na rotatividade. Essa concentração decisória na alta gestão pode impactar negativamente na motivação e no

sentimento de pertencimento dos servidores. Ainda sobre o processo decisório, outro aspecto mencionado foi sobre a relação hierárquica entre os cargos de docentes e técnicos-administrativos.

Conforme a fala do participante S2.11, destaca a existência de uma hierarquia implícita entre docentes e técnicos-administrativos prejudicial à organização. Ela ressalta que, na sua percepção, as decisões dos docentes tendem a ter maior “peso”, ao usar a metáfora para indicar que as opiniões dos docentes são mais relevantes que as técnicas-administrativos, ele afirma que isso ocorre devido a reitoria ser historicamente ocupada por professores.

“Na pró-reitoria, que é onde eu trabalho... a minha chefia compartilha tudo... em relação a essa questão de quando a gente sobe mais, sair de pró-reitoria para reitoria, a gente entende que na universidade ainda, claro que vem diminuindo, mas ainda existe uma cultura de hierarquia entre e professores, técnicos administrativos, que é algo que não é nada saudável. E isso também se perpetua, acho que isso vai permanecer de alguma forma enquanto houverem, enquanto os reitores só puderem ser professores. Então as decisões elas têm esse peso também, eles têm esse peso dessa divisão entre servidores, técnicos, administrativos e professores.” (S2.11)

Essa percepção também é reforçada por S5.11, que reconhece a existência de uma hierarquia tácita entre as duas categorias. O participante pontua que, embora os interesses dos técnicos sejam considerados, as decisões finais permanecem sob responsabilidade dos docentes.

“Eu acho que aqui o interesse do servidor pode até não ser acatado, mas ele tem o seu interesse considerado, levado em consideração e apreciado... A gente sabia que não oficialmente, mas há uma espécie de **hierarquia tácita** na universidade entre professores e técnicos.... com hierarquia formal, mas por exemplo, o reitorado ele é exercido por um professor. Então a última instância administrativa da universidade é realizada por professores. É uma categoria diferente da nossa. Não é questão de ser antagônicas ou não, mas os interesses podem ser diferentes.” (S5.11)

Por outro lado, o participante S7.11 apresenta uma experiência distinta, indicando que, em determinadas instâncias, há espaço para participação e escuta dos técnicos-administrativos. Ele relata que, em reuniões de colegiados, as decisões eram tomadas de forma conjunta:

“ Eu lembro que quando eu trabalhava em departamento, eu participava do Conselho Técnico Administrativo, que é um conselho que muitas das decisões do departamento. Esse conselho ele envolve professores e envolve técnicos. ... As decisões terminavam sendo em conjunto por causa disso, havia debate e havia divergências, como qualquer conselho, digamos, qualquer obra colegiada. Eu acho que é **participativo**, a pessoa consegue também ter voz caso queira.” (S7.11)

Polizzi Filho, Claro (2019) reforçam que fatores relacionados ao Comportamento Organizacional, como a cultura e clima, influenciam na intenção de Rotatividade (IR). Ou seja, quando os servidores não se sentem acolhidos, ouvidos e valorizados, tendem a manifestar o desejo de deixar o local do trabalho. Apesar disso, o incentivo institucional à qualificação profissional pode influenciar para um aspecto positivo, contribuindo para a permanência dos servidores. No entanto, esse aspecto positivo pode ser contraposto por uma gestão mais centralizadora, que limita a participação e autonomia dos servidores nas decisões institucionais.

Conforme Ferreira, Siqueira (2005) destacam que o comprometimento organizacional afetivo e a percepção de justiça de remuneração que influenciam na intenção de rotatividade (IR). Além disso, a prática recorrente de nomeações para funções por indicação, em detrimento da competência técnica, gera frustração e desmotivação.

Esses elementos não apenas elevam a intenção de desligamento da instituição, como também favorecem a rotatividade interna por meio de remoções, impactando negativamente os setores que perdem servidores experientes e conhecedores dos processos de trabalho. Araújo (2024) ressalta que a participação dos servidores nas decisões organizacionais contribui para o aumento da satisfação, fortalece o senso de pertencimento e promove um clima organizacional mais agradável.

A análise das percepções dos participantes em relação ao clima e à cultura organizacional na UFRPE evidenciou aspectos fundamentais que influenciam diretamente a motivação, o comprometimento e a permanência dos servidores técnicos-administrativos. De modo geral, o clima foi percebido como positivo, especialmente quando há relações interpessoais saudáveis, comunicação fluida e liderança acolhedora, fatores que contribuem significativamente para o engajamento e o bem-estar no ambiente de trabalho.

No entanto, foram identificadas fragilidades na cultura institucional, como a centralização do processo decisório, a hierarquia entre docentes e técnicos, e a percepção de falta de reconhecimento, especialmente no que se refere à distribuição de funções gratificadas e ocupação de cargos de gestão. A limitação das oportunidades de crescimento profissional e a prática de nomeações baseadas em critérios não técnicos geram insatisfação e alimentam a intenção de rotatividade, mesmo entre servidores que se sentem acolhidos em seus setores.

Por outro lado, destaca-se o incentivo à qualificação dos servidores como um valor importante cultivado pela instituição, o que contribui positivamente para o desenvolvimento individual e coletivo. Ainda assim, esse incentivo, por si só, não é suficiente para assegurar a retenção de talentos, se não vier acompanhado de práticas de gestão mais participativas,

transparentes e voltadas à valorização das competências internas.

Portanto, conclui-se que fortalecer um clima organizacional saudável, democratizar os processos decisórios e ampliar as oportunidades de crescimento institucional são estratégias centrais para reduzir a intenção de rotatividade e promover um ambiente de trabalho mais justo, motivador e sustentável.

4.1.3 Remuneração

Para identificar a percepção de saída dos servidores técnicos-administrativos, foram abordadas questões relacionadas à motivação, à frequência com que o servidor pensa em sair da instituição ou o setor, ao clima e à cultura organizacional, à qualidade de vida e o próprio Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

Ao serem questionados sobre a intenção de sair da instituição, seja por meio de aprovação em outros concursos ou por trabalho externo, observou-se a predominância da insatisfação salarial, ou seja, com a **remuneração**.

Essa insatisfação é evidenciada na fala do servidor (S5.5), que destaca que o ambiente da instituição é agradável e que exerce as suas atividades de acordo com a sua formação, porém afirma que deixaria o cargo por uma remuneração maior. Os participantes S5.8 e S6.8 corroboram que o fator preponderante é o financeiro para sair da instituição.

“Eu acho que o ambiente institucional daqui da UFRPE é muito bom. ... gosto da minha chefia, gosto da minha equipe de trabalho. A atividade desempenhada que também é coerente com a minha formação. E eu só sairia daqui se eu fosse para um cargo que me remunerasse melhor.” (S5.5)

“Em relação à frequência, olha, eu acredito que uma maneira razoável, pense em sair daqui...financeiro predominantemente.” (5.8)

O fator principal para eu ir em busca de outro concurso, no caso de outro trabalho, é apenas financeiramente.” (S6.8)

Da mesma forma, o sujeito (S12.5) enfatiza que a carga horária influencia significativamente na sua intenção de saída, enquanto o que (S5.6) informa que a frequência que pensa em sair é reduzida e reforça que, no serviço público, o cargo de Técnico Administrativo em Educação (TAE) apresenta a menor remuneração entre as carreiras. Já o participante (S7.5) menciona que está satisfeito com o cargo e com a instituição e que o único fator que poderia influenciar na sua saída é a remuneração. Conforme, Cubas, *et. al*, (2024, p.8)

“um maior número de horas trabalhadas está associado à insatisfação, dificuldade de equilibrar a jornada de trabalho com a vida pessoal e, conseqüentemente, à intenção de saída”.

No caso se houver uma redução de carga horária e o salário permaneça os servidores provavelmente terão uma intenção de permanecer na instituição porque irão trabalhar menos e receber uma remuneração maior. Vejamos nos relatos:

“A frequência que eu penso nisso não é grande porque eu não estou com tempo de estudar. Aí eu também fico, mas vou estudar assim, passa pela cabeça eu poderia ir para um trabalho que é de 6 horas e que paga mais. ... basicamente um trabalho que você trabalha menos horas e que você receba mais por isso.” (S12.5)

“Reduzida, porque dentro do serviço público, o nosso cargo é um dos que possui a menor remuneração, menor faixa remuneratória. Então eu acredito que o não apenas a mim, mas o que levaria a outros servidores a sair daqui, especificamente falando da UFRPE, seria a questão salarial, que aqui é mais limitada.” (S5.6)

“Em relação ao cargo que eu estou hoje, eu acredito que o único grande problema assim é a remuneração. É a única coisa que me faz talvez pensar em ir para outro para outro órgão, outra entidade da administração pública, é apenas remuneração, porque o resto eu acho, eu sou muito feliz no na instituição.” (S7.5)

Os depoimentos também evidenciam que o Plano de Cargos e Carreira dos Técnicos Administrativos – (PCCTAE), responsável para evolução da carreira, influencia na desmotivação, pois o tempo para elevar o nível de progressão por capacitação e ascensão na carreira é de 4 anos e 06 meses, e segue até a sua aposentadoria, desta forma gera evasão dos TAES (UFRPE, 2019, p.55). A falta de incentivos mais imediatos e a escassez de mecanismo de reconhecimento financeiro parecem aumentar a intenção de buscar alternativas externas.

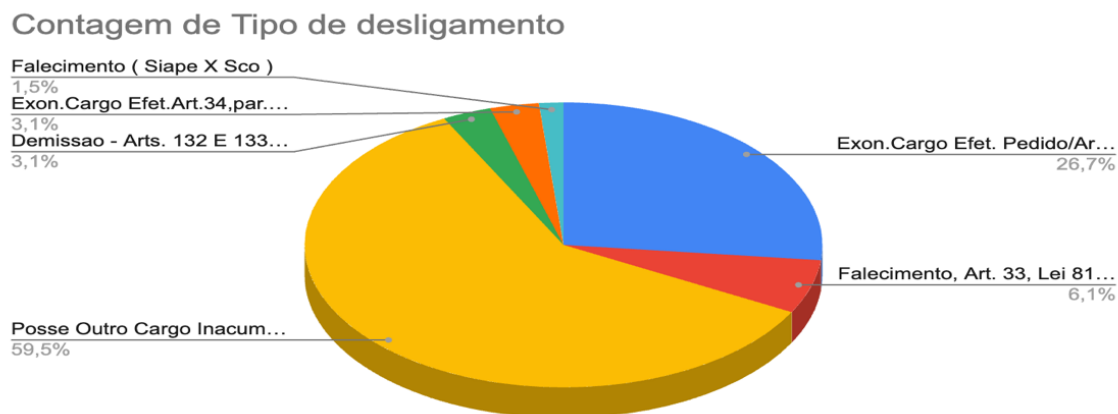
A Gestão de Pessoas (UFRPE, 2020, p. 105) mostrou-se preocupada com a rotatividade interna, destacando em seu relatório a necessidade de um estudo sobre a força de trabalho local, além de uma análise do perfil dos interessados e das atividades que são desenvolvidas nas unidades.

Diversos fatores contribuem para as vacâncias dos cargos, como aposentadorias, demissões, falecimentos e exonerações.

Em 2021, foi constatado que 24% dos cargos de técnicos-administrativos que ficaram vagos foram repostos (UFRPE, 2021, p. 99). Em 2022, 96 cargos de técnicos ficaram vagos, dos quais 48% foram preenchidos. (UFRPE, 2022, p. 96). Ao analisar os últimos cinco anos constatou que houve redução do quadro de pessoal de 13% em relação a 2019. (UFRPE, 2023, p. 91). A Figura 6 apresenta a quantidade de desligamentos por tipo: falecimento, exoneração

a pedido, exoneração de ofício, demissão e posse em outro cargo inacumulável, ocorridos no período de 2013 a 2024, totalizando 289 registros, considerando tanto a pedido como as de ofício, conforme dados acordo com o PEP. Observa-se que a posse em outro cargo inacumulável representa 59,5% dos casos, enquanto a exoneração a pedido corresponde a 26,7%.

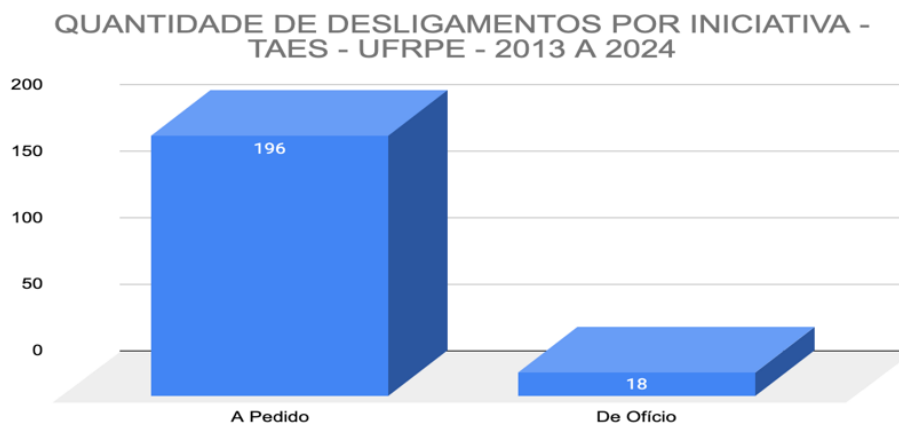
Figura 6 - Gráfico Quantidade de desligamentos por tipo de desligamento TAES-UFRPE(2013-2024)



Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Isso indica que mais de 85% dos servidores deixaram a instituição por vontade própria, possivelmente devido a algum nível de insatisfação com a organização. Por outro lado, 3,1% desligamentos foram de ofício. E 10,7%, corresponde a casos de demissão, falecimento ou exoneração por reprovação no estágio probatório, conforme art. 34 da lei nº 8112 de 1990.

O gráfico a seguir, ilustrado na Figura 7, apresenta a quantidade de desligamentos que ocorreram no período de 2013 a 2024, por iniciativa: a pedido, quando o servidor solicita, e de ofício, quando o órgão dispensa o servidor. Do total de 214 desligamentos, 196 foram a pedido, o que representa 91,58% casos, ou seja, a maioria dos servidores solicitaram a sua saída da instituição.

Figura 7 - Gráfico Quantidade de desligamentos por iniciativa (a pedido ou de ofício) TAES - UFRPE

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Os dados a partir das entrevistas indicaram que os servidores preferem permanecer em regime de teletrabalho, em vez de buscar outras oportunidades que ofereçam um ganho salarial um pouco maior que o atual. Conforme as relatado pelos participantes (S7.8) e (S17.8) que mencionam o fator remuneratório é muito importante, mas preferem permanecer na instituição devido à flexibilidade proporcionada pelo PGD. Além disso, alguns relataram que não se sentiam ouvidos pela alta administração e perceberam a existência de poucos espaços na gestão voltados para os técnicos, devido a hierarquia entre docente e técnicos, segundo o relato do participante (S2.11). Segundo as suas percepções, as melhores oportunidades financeiras são destinadas, em sua maioria, aos docentes mesmo quando os técnicos possuem formação e habilitação para exercer tais funções. Essa percepção implica e contribui para que parte desses servidores se sintam desestimulados e manifestem o desejo de deixar a instituição.

“Eu tenho pensado com uma frequência moderada, assim, principalmente agora que eu estou terminando o mestrado. Pode ser eu um pontapé para eu tentar outra coisa, mas é única e exclusivamente por causa da remuneração, porque eu gosto, uma das coisas que me faz querer ficar na Rural é justamente o PGD, essa flexibilidade que ele traz.” (S7.8)

“Antigamente eu até tinha vontade de buscar um cargo melhor de um tribunal. Eu sei o quanto é desgastante ter que estudar para um novo concurso. O que hoje eu almejo mesmo seria uma um cargo de nível E dentro de uma universidade.... hoje eu não faria o concurso para um órgão que não trabalhasse de alguma forma com o remoto” (S17.8)

“Quando a gente sobe mais, sair de pró-reitoria para reitoria, a gente entende que na universidade ainda, claro que vem diminuindo, mas ainda existe uma cultura de **hierarquia** entre professores, técnicos administrativos, que é algo que não é nada saudável. E isso também se perpetua, acho que isso vai permanecer de alguma forma enquanto houver, enquanto os reitores só puderem ser professores. Então isso aí é algo que eu acho que pode diminuir, mas que não vai mudar. Então

as decisões elas têm esse peso também, eles têm esse peso dessa divisão entre servidores, técnicos, administrativos e professores.”(S2.11)

O Painel de Estatístico de Pessoal (PEP) disponibiliza os dados históricos e reúne informações sobre o pessoal do Poder Executivo Federal desde 2003. Os dados estão organizados em seções como: despesas, servidores, remuneração, ingresso, funções, aposentadorias, desligamentos e afastamentos.

O relatório apresentado no Anexo 2, detalha a quantidade de desligamento por tipo ocorridos na UFRPE, foi emitido por meio do Painel Estatístico de Pessoal (PEP). Nele é possível, identificar o número de desligamentos por exoneração (35), demissão (4), falecimento (8) e posse inacumulável (83) dos servidores Técnicos-Administrativos no período de 2013 a 2024, totalizando 130. Isso representa em um período de quase 10 anos a instituição perdeu 130 servidores da sua força de trabalho.

Conforme o Relatório de Gestão de 2024, especificamente no cargo de técnico-administrativo, foram registradas 33 vacâncias, enquanto em 2023, ocorreram 19. Nota-se, portanto, um aumento na quantidade no número de desligamentos. Ainda assim, os resultados desta pesquisa indicaram que o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) tem contribuído significativamente para a redução da intenção de rotatividade e para a retenção dos servidores na instituição.

De acordo com os dados coletados, os servidores participantes da pesquisa relataram ter desistido de solicitações de redistribuição devido a possibilidade de exercerem suas atividades remotamente, a partir dos seus estados de origem. Além disso, alguns participantes mencionaram que optaram por permanecer na instituição, mesmo diante de propostas de cargos com um salário um pouco maior.

Alguns participantes também afirmaram que não deixariam a instituição mesmo diante de uma oportunidade de proposta de aumento salarial, considerando que benefícios proporcionados pelo teletrabalho superam o ganho financeiro. Entre os aspectos mais destacados estão o aumento da qualidade de vida decorrente de uma alimentação mais equilibrada, a prática regular de atividades físicas, da realização de consultas médicas preventivas e do maior tempo de convivência com a família. Esses fatores demonstraram impacto positivo do PGD na satisfação, motivação e retenção dos servidores técnicos-administrativos da UFRPE. Conforme o relato da participante (S6.5), que devido ao programa prefere ficar na instituição.

“Atualmente eu só sairia do meu cargo se fosse para um cargo, obviamente ganhando mais financeiramente. Mas antes do PGD eu tinha uma intenção de mudar de universidade por conta para ficar mais perto de casa, mas após o PGD não tenho tanto interesse agora em nessa redistribuição. Então eu prefiro estar em PGD aqui na UFRPE”. (S6.5)

Na tabela 5, observa-se que, em 2022 e 2023, houve um aumento gradativo na rotatividade. A partir 2019, os relatórios de gestão passaram a publicar a intenção de saída dos servidores por meio das solicitações de redistribuição que não foram efetivadas. Em 2023, houve 91 solicitações de servidores, tanto técnicos quanto docentes. Os dados dos relatórios de gestão publicados pela Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) não estão segmentados por categorias, portanto englobam ambos os grupos. Dessa forma, não é possível analisar a intenção de rotatividade exclusivamente dos técnicos-administrativos por meio dos relatórios.

Tabela 5 - Comparação de quantidade de servidores com a intenção de rotatividade UFRPE baseado nos Relatórios de Gestão

Ano do Relatório de Gestão	Quant. de servidores (TAes e docentes)	Remoção / Redistribuição / Vacâncias	Solicitação de Redistribuição	IR (total)	Porcentagem servidores / IR
2013	2.116	158	Não Consta	158	7,47%
2014	2.252	201	Não Consta	201	8,93%
2015	2.295	203	Não Consta	203	8,85%
2016	2.282	126	Não Consta	126	5,52%
2017	2.318	177	Não Consta	177	7,64%
2018	2.348	121	Não Consta	121	5,15%
2019	2.385	160	36	196	8,22%
2020	2.136	154	23	177	8,29%
2021	2.121	108	73	181	8,53%
2022	2.096	225	56	281	13,41%
2023	2.084	143	91	234	11,23%
2024	2060	159	105	264	12,81%

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

A tabela 6, a seguir, apresenta o quantitativo de desligamentos de servidores técnico-administrativos da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) no período de 2004 a 2025, totalizando 331 servidores em 21 anos. Essa perda de servidores representa um custo significativo para a instituição, tanto em relação ao impacto na continuidade dos processos

quanto na reposição de pessoal, considerando que a reposição ocorre exclusivamente por meio de concurso público, um processo reconhecidamente lento e burocrático.

Tabela 6— Quantitativo de desligamentos de servidores técnico-administrativos Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos em (PCCTAE) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (2004–2025)

Ano	Quantidade de Desligamentos
2025	11
2024	14
2023	21
2022	40
2021	15
2020	10
2019	12
2018	15
2017	9
2016	10
2015	23
2014	37
2013	9
2012	11
2011	41
2010	6
2009	4
2008	11
2007	4
2006	11
2005	2
2004	5
Total	331

Fonte: Painel Estatístico de Pessoal (PEP), 2025.

Em média, a instituição perde pelo menos dez servidores por ano, sendo que os anos de 2011, 2014, 2015 e 2022 se destacaram por apresentarem os maiores índices de desligamentos, com 41, 37, 23 e 40 ocorrências, respectivamente. Observa-se que em 2022 houve 40 desligamentos, enquanto em 2023 houve uma redução para 21, representando uma redução de

quase de 50%. Já em 2024, houve uma redução com 14 desligamentos, indicando uma continuidade da tendência de diminuição. Em 2025, houve um leve aumento para 11 desligamentos, mas o número de desligamentos reduziu em relação aos anos anteriores.

Conforme os relatos das entrevistas revelaram, há servidores com mais de 30 anos de atuação na instituição, muitos manifestaram insatisfações com aspectos relacionados à cultura organizacional, ao clima de trabalho, à falta de reconhecimento, à remuneração, à infraestrutura e à qualidade de vida. Tais fatores, em conjunto, contribuem para uma intenção de rotatividade. Entretanto, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) tem se mostrado uma alternativa relevante, pois consegue abarcar alguns pontos que favorecem na influência na permanência desses servidores, como autonomia, flexibilidade, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, indicando uma tendência na redução de desligamentos.

Na pesquisa foi constatado que, após a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), especificamente servidores que residem em outros estados e atuam em regime integral, houve desistências de redistribuições anteriormente solicitadas, bem como redução da intenção de saída para outros órgãos por meio de posse inacumulável, ainda que estes oferecessem remuneração equivalente ou um pouco superior, ou carga horária reduzida. Além disso, verificou-se o aumento da satisfação no ambiente de trabalho devido à autonomia na realização das atividades, ao conforto proporcionado pelo ambiente domiciliar (com adequações ergonômicas, acesso à internet e equipamentos de boa qualidade), bem como à redução de deslocamentos e custos com alimentação do próprio servidor.

Em abril de 2025, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) divulgou o relatório de prestação de contas referente à força de trabalho da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), com base no período de janeiro a março de 2025, para fins de análise pelo Tribunal de Contas da União – (TCU). Durante o referido período, a UFRPE contabilizou 2.104 servidores ativos, distribuídos da seguinte forma: 1098 docentes, 59 do Ensino Básico Técnico e Tecnológico (EBTT) e 947 Técnicos-Administrativos em Educação (TAES). Adicionalmente, foram registrados 157 integrantes de força de trabalho externa, distribuídos entre as seguintes categorias: 1 servidor requisitado ou cedido, 2 em exercício descentralizado, 2 em exercício provisório, 21 estagiários, 43 residentes, 34 anistiados, 52 substitutos, temporários ou visitantes, 1 comissionado e 1 em colaboração entre os planos de carreira PCCTAE e Magistério.

No que se refere ao nível de escolaridade por categoria funcional, observa-se que, entre os docentes do Magistério Superior, 1.017 possuem doutorado, 76 possuem mestrado, 3

possuem especialização e 2 possuem graduação. Entre os servidores do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, 34 possuem doutorado, 24 possuem mestrado, 1 especialização e nenhum apenas com graduação. Já entre os técnico-administrativos, 94 possuem doutorado, 266 possuem mestrado, 368 possuem especialização, 116 possuem graduação e 96 ensinos médio, totalizando 940 servidores com diferentes níveis de formação.

Além disso, no mesmo período foram registrados alguns dados administrativos relevantes: 5 redistribuições de técnicos-administrativos. O relatório não especificou os cargos, mas ocorreram 29 remoções efetivadas, 6 aposentadorias, 291 servidores em abono de permanência, 162 registros de atestados para tratamento da própria saúde e 27 registros de atestados para tratamento de pessoas da família.

Os dados apresentados pela PROGEPE relativos ao primeiro trimestre de 2025 revelam um retrato detalhado da composição da força de trabalho da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Com um total de 2.104 servidores ativos, a Universidade mantém uma estrutura funcional robusta, composta majoritariamente por docentes do Magistério Superior (52,2%) e técnicos-administrativos (45%). A presença de 157 integrantes da força de trabalho externa, entre estagiários, residentes, substitutos e colaboradores, indica a diversidade dos vínculos institucionais e o uso de estratégias complementares de pessoal para suprir demandas pontuais ou estruturais, o que é comum em instituições públicas de grande porte.

A principal motivação para que servidores considerem buscar outras oportunidades fora da UFRPE é, de forma recorrente e predominante, a questão da remuneração. A insatisfação salarial aparece de maneira explícita em praticamente todos os relatos dos participantes que demonstram alguma intenção de saída, independentemente da frequência com que pensam nisso. Mesmo entre aqueles que relatam uma frequência baixa ou moderada, o fator financeiro é citado como decisivo. Conforme o relato de (S4.8) que menciona que não intenção de se aposentar no cargo devido à questão financeira. (S7.8) corrobora que exclusivamente a remuneração é um único motivador que influencia a sair da instituição, mas menciona que devido aos benefícios do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), como flexibilidade o reduzir a sua vontade de sair.

“Mediana, eu não penso em ficar muito tempo... eu não tenho pretensões de me aposentar no cargo que eu estou hoje... em razão dessa flexibilidade da jornada por conta do PGD... a questão pecuniária, o salário é muito baixo e inferior ao que a gente precisa.” (S4.8)

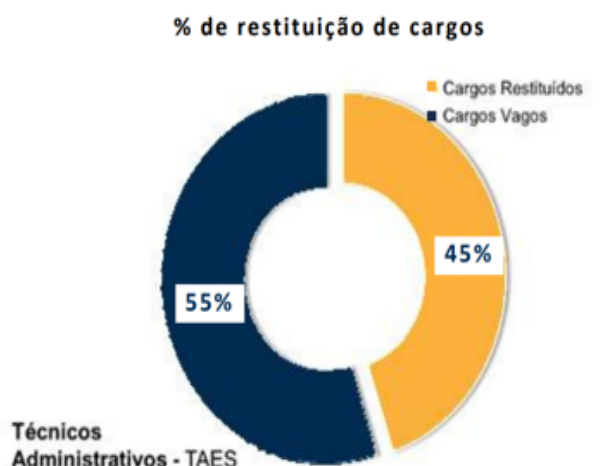
“Uma frequência moderada...mas é única e exclusivamente por causa da remuneração, porque eu gosto, uma das coisas que me faz e querer ficar na Rural é justamente o PGD, a essa flexibilidade que ele traz.” (S7.8)

A pesquisa revelou que os participantes insatisfeitos com a remuneração salarial perceberam que aumento salarial pode ocorrer por meio das progressões decorrente da evolução na carreira ou pela ocupação de funções gratificadas e cargos de direção. Entretanto, alguns participantes mencionaram que essas funções, em sua maioria, são destinadas para servidores com maior proximidade da alta gestão e que as funções de maior valor são atribuídas preferencialmente aos docentes. De acordo com a PROGEPE, há 239 funções, sendo 62 ocupada por professores e 177 ocupadas por técnicos-administrativos. Observa-se que, a quantidade de funções disponíveis é reduzida em relação ao número total de cargos existentes na universidade, o que reforça a percepção de limitação nas oportunidades de ascensão e reconhecimento profissional.

A análise documental reforça essas percepções. Segundo dados da PROGEPE, a universidade possui poucas funções gratificadas conforme mencionado anteriormente. Diante do total de funções gratificadas existentes, esse o número de docentes nos cargos é reduzido em relação ao número de técnicos, porém, alguns participantes destacaram que as funções de maior valor financeiro tendem a ser destinadas aos docentes ou a servidores com maior proximidade da alta gestão, o que alimenta um sentimento de desigualdade e injustiça na distribuição dessas funções.

O Relatório de Gestão de 2024, publicou os dados referentes às vacâncias que foram classificadas por tipo de cargo. Das 51 ocorrências registradas, decorrentes de aposentadorias, falecimentos, exonerações, demissões e posse em cargo inacumulável, a pedido de servidores, 33 correspondem a cargos de técnicos-administrativos. A figura 8, a seguir, extraída do referido, ilustra a restituição dos cargos, evidenciando que a diminuição no quantitativo de servidores e na força de trabalho tem impacto significativo na satisfação dos servidores.

Ainda no relatório de Gestão de 2024, a Gestão de Pessoas enfatizou a necessidade de recomposição do quadro de recursos humanos destacando que “analisando os dados de 2024, do total de 33 cargos de técnicos-administrativos que ficaram vagos, 15 foram restituídos” (2024, p. 110). Isso significa que mais de 50% dos cargos permaneceram sem reposição, o que implica em impactos diretos para a Administração Pública, tanto em termos de sobrecarga de trabalho para os servidores que permanecem no setor quanto os custos associados à perda de força de trabalho e à descontinuidade das atividades essenciais.

Figura 8 - Restituição dos cargos de Técnicos-administrativos

Fonte: Relatório de Gestão UFRPE, 2024.

As percepções dos participantes da pesquisa corroboram os dados dos relatórios de gestão, ao indicarem que a restituição dos TAES tem sido insuficiente diante do número de vacâncias registradas. Essa defasagem reforça o sentimento de sobrecarga e a percepção de que não há reposição proporcional aos desligamentos, o que acarreta a diminuição da motivação e influência na intenção de saída. Além disso, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) se mostra como um aspecto de retenção relevante, sendo mencionado positivamente por diversos participantes (S1.8, S11.8,e S17.8). A flexibilidade, o teletrabalho e a autonomia proporcionadas pelo PGD compensam, em parte, a insatisfação com os vencimentos, levando alguns servidores a ponderar melhor antes de buscar outros concursos ou outras oportunidades externas.

“Hoje só se for um negócio muito bom... eu fiquei fazendo até comparações no salário... por eu estar em teletrabalho, facilitou tanto minha vida... Ele é chefe do meu setor... já entrou querendo aparecer.” (S1.8)

“Desde que eu entrei na, primeiro concurso, né, que eu já tenho essa vontade...pesa na questão do de você pensar assim como realização profissional e a questão financeira influencia bastante a questão de querer galgar outros concursos... do PGD, que eu fico com receio de retornar o presencial.” (S11.8)

“Hoje eu não penso em mudar de órgão... antigamente eu até tinha o a questão da vontade de buscar um cargo melhor... hoje eu almejo mesmo seria uma um cargo de nível é dentro de uma universidade... hoje eu não faria o concurso para um órgão que não trabalhasse de alguma forma com o remoto.” (17.8)

Conclui-se que o **fator remuneratório**, amplamente apontado pela maioria dos participantes encontra-se respaldado na literatura. Autores como Oliveira *et al.* (2019) e Cruz Filho (2018), bem como o Relatórios de Gestão da UFRPE da própria UFRPE já indicavam essa questão, desde 2015. O relatório analisou vacâncias e conclui que os novos servidores ingressavam com um nível de escolaridade elevado, buscando melhores oportunidade de carreira e salários mais altos, o que pode impactar na saída e reduzir a retenção desses profissionais (UFRPE, 2015).

A escolaridade dos servidores também merece destaque. Entre os docentes, predomina o nível de doutorado (mais de 92%), refletindo a qualificação exigida para o ensino superior e para atividades de pesquisa e extensão. Já entre os técnicos-administrativos, observa-se uma ampla gama de escolaridade, com grande número de profissionais com especialização e mestrado, o que evidencia o alto nível de qualificação mesmo em cargos de apoio, além de apontar para o potencial técnico e intelectual presente nos setores administrativos.

O trabalho remoto exige um perfil de servidor responsável, autônomo e comprometido com os resultados. Nesse sentido, servidores com maior nível de escolaridade tendem a buscar ambientes de trabalho que ofereçam desafios intelectuais e valorizem o reconhecimento profissional. O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) se mostra alinhando ao esse perfil, pois proporciona autonomia e flexibilidade no gerenciamento de tempo e na realização das atividades, favorecendo o alcance de metas e entregas das demandas com qualidade.

De modo geral, esses profissionais se adaptam melhor a contextos organizacionais orientados por objetivos e resultados, em detrimento de ambientes autocráticos baseados apenas em ordens hierárquicas no qual o chefe manda e o subordinado executa. São servidores que pensam estrategicamente, apresentam soluções inovadoras e que buscam eficiência nos processos institucionais, sempre baseados na legislação vigente.

Observou-se que, diante da implementação do PGD, alguns desses servidores passam a avaliar sua permanência a partir de novos parâmetros, nos quais autonomia, flexibilidade e qualidade de vida ganham relevância. Dessa forma, embora a remuneração continue sendo o principal fator de evasão, o PGD emerge como uma estratégia mitigadora, capaz de reduzir a intenção de saída e fortalecer a satisfação e o engajamento da força de trabalho técnico-administrativa da UFRPE.

4.1.4 Deslocamento

O deslocamento configura-se como um ponto crucial na intenção de rotatividade dos servidores, uma vez que parte deles vem de outros estados e após a nomeação, concurso solicita redistribuição. Além disso, há casos de licença para acompanhar cônjuge que muitas vezes é em outro estado. Também há o aspecto de mobilidade urbana na cidade do Recife, onde o trânsito é considerado extremamente inviável, resultando em deslocamentos que podem durar de duas a três horas diárias.

“Antes do PGD eu gastava 2 horas para vir o trabalho e 2 horas para voltar. No caso do estado da Paraíba para o estado de Pernambuco... 4 horas do meu dia apenas para ir voltar ao trabalho.” (S6.13)

“Na época eu já estava muito, querendo voltar para Petrolina, buscando alternativas mesmo... De carro dá para fazer 9, 10 horas. De ônibus são 12 horas. Em 2019 eu me mudei definitivo e não daria para ficar e voltando.” (S11.14)

“Eu estava procurando uma redistribuição para cá, alguém que pudesse permutar comigo, sair da UFPB daqui ou da UFCG, da UFCG... mas eu parei de procurar tanto justamente porque hoje eu consigo morar aqui na minha cidade, né? Então João Pessoa, para aí 2 horas, duas para ir, duas para voltar. Mas eu ia normalmente no final de semana.” (S7.14)

De acordo com Ramos *et. al.* (2022), que realizaram uma pesquisa sobre a implementação do transporte fluvial no Recife como uma alternativa de locomoção, a cidade é considerada a que possui o pior trânsito do Brasil. “O Recife conta com o pior trânsito do Brasil, dados esses abordados inúmeras vezes pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE),” (Ramos *et. al.*, 2022, p. 174). Os seguintes relatos dos participantes abordam a sua experiência no trânsito de Recife:

“O deslocamento em Recife está muito difícil a questão do trânsito. Eu não moro tão longe, mas também não moro tão perto da universidade, em torno de 12 km. Então, ao longo desses 12 km, o trânsito às vezes é complicado. (S10.12)

“Eu acho que ele, o teletrabalho, ele vem de fato assim, quando eu penso em mudar de setor ou mudar de órgão, eu penso logo como é que é o teletrabalho lá..... se você vai para um setor que não tem ... que são 100% presencial, aí você tem que levar em conta que você vai ficar cinco dias tendo do que presencial. E assim, não são 8 horas apenas por dia, são 8 horas mais deslocamento.... Então, dependendo de onde a pessoa trabalha, de onde mora, vai levar aí uma hora ou mais. ... Então tudo isso tem que ser analisado antes de pensar em mudar de setor, de órgão a gente sabe que que o trânsito de Recife é caótico. (S17.14)

“Aí de vez de largar de 5, você acaba só chegando em casa de 6, 7 da noite e no outro dia acorda

cedo de novo para ir se deslocar, passar aquela 1 hora, 2 horas no trânsito novamente.” (S17.12)

Segundo Andrade, De Pietre, Guedes (2024, p.352), o teletrabalho no serviço público está presente em vários países e, entre suas vantagens, destacam-se “a flexibilidade de horários e a redução de deslocamentos oferecem benefícios significativos, contribuindo para a satisfação e eficiência dos funcionários”. Araújo (2024) afirma que os deslocamentos diários impactam diretamente na qualidade de vida do servidor, além de dificultarem o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, gerando insatisfação e aumento da intenção de rotatividade.

A participante S11.14, também ressaltou que, mesmo tendo outras oportunidades prefere permanecer na instituição devido ao PGD em regime integral. Ela relatou que buscava alternativas para retornar a Petrolina, sua cidade de origem, devido ao custo elevado com deslocamento em torno de R\$ 800,00 e ao tempo de viagem podendo chegar a 12 horas de ônibus.

“Eu estava procurando uma **redistribuição** para cá, alguém que pudesse permutar comigo, sair da UFPB ou do IFPB para ir para Recife. Só que após o PGD, eu não queira, mas eu parei de procurar tanto justamente porque hoje eu consigo morar aqui na minha cidade.” (S.7.14)

“Como eu sou de outro estado, eu sempre tive o interesse, em ir pra Universidade da Paraíba, obviamente, porque ali é minha casa, mas após a implantação do PGD aqui na Rural, a minha ideia de ser redistribuído para outra universidade diminuiu agora 70 a 80%, tanto é que eu nem penso nem penso muito em ir para outra universidade com o advento do PGD. Porque assim, envolve tudo. O PGD envolve o ambiente organizacional, envolve **qualidade de vida**. Então assim, hoje eu me sinto supersatisfeito com o PGD e que com que a universidade me proporciona. Então eu não penso agora em redistribuição.” (S6.14)

O deslocamento é apontado como fator relevante por autores como Campos, Malik (2008), que enfatizaram que as distâncias dos locais de trabalho e das residências poderiam impactar na permanência dos sujeitos na instituição. De forma complementar, Siqueira *et.al* (2014), destacaram que, à medida que a gestão de pessoas promove maior satisfação no ambiente de trabalho, a tendência é que haja um aumento na retenção dos servidores.

Diante disso, conforme os relatos dos participantes da pesquisa, o teletrabalho contribuiu significativamente para aumentar a satisfação, influenciando diretamente na decisão de permanência desses servidores na instituição. Muitos dos que anteriormente consideravam solicitar a redistribuição desistiram da ideia, uma vez que passaram a ter a possibilidade de trabalhar em seus locais de origem, mantendo-se no ambiente organizacional que é a Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE).

A fala da participante S7.17, reforça o quanto o tempo de deslocamento influenciava negativamente em seu desempenho pessoal, pois a participante relata que chegava cansada ao ambiente de trabalho. A partir do momento em que aderiu ao Programa, percebeu que passou trabalhar de forma mais eficiente, já que pode escolher os melhores horários para realizar suas atividades, o que resultou em melhorias na sua saúde na qualidade de vida.

“No meu caso, eu tinha que viajar, todo final de semana, eu viajava a viagem de 2 horas em média e a pessoa chegava cansada até para trabalhar. Acho que influencia até no desempenho do trabalho da pessoa, como a pessoa consegue trabalhar de casa, pessoa se concentra muito mais, você é flexível para fazer seu horário. Eu acredito que tudo contribui para que a pessoa trabalhe de uma forma melhor, com mais eficiência, mais saúde, mais **qualidade de vida**. Para mim foi muito bom.” (S7.17)

Com base nos depoimentos apresentados, observa-se que o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) tem exercido um papel decisivo na retenção de servidores que residem em outros estados ou cidades distantes da sede da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). A possibilidade de adesão ao PGD em regime integral durante a sua implantação permitiu que servidores retornassem ou permanecessem em suas cidades de origem, eliminando os altos custos com deslocamento e reduzindo o desgaste físico e emocional gerado pelas longas viagens.

As falas dos participantes destacam que, antes da implantação do PGD, muitos buscavam redistribuição para instituições mais próximas de suas residências, como a UFPB ou o IFPB. No entanto, com a flexibilização do trabalho remoto, houve uma redução significativa na intenção de redistribuição, sendo citadas taxas de desistência em torno de 70% a 80% por alguns sujeitos da pesquisa. O fator qualidade de vida, somado à manutenção do vínculo institucional com a UFRPE, foi essencial para essa mudança de perspectiva.

Os autores como Campos e Malik (2008), que apontam o deslocamento como um fator que influencia a permanência nas instituições, e com Siqueira *et al.* (2014), ao evidenciarem que ambientes de trabalho mais satisfatórios promovem maior engajamento e retenção. O PGD, ao oferecer flexibilidade de horários, redução do estresse com deslocamentos e possibilidade de conciliação entre vida pessoal e profissional, contribui diretamente para o bem-estar dos servidores e a eficiência institucional.

Conforme o relatório de gestão de 2025, observa-se uma redução no número de atestados médicos, totalizando 162 registros, em comparação ao Relatório de Gestão de 2022, que contabilizou 770 ocorrências. No que se refere aos afastamentos por cuidado com familiar,

foram registrados 27 casos em 2025, informação que não estava disponível no relatório de 2022. do ano de 2022. Esse dados evidenciam aspectos relacionados à saúde e ao bem-estar dos servidores, dimensões que devem ser cuidadosamente consideradas na gestão de pessoas, especialmente em contextos de transição de modelos de trabalho, como o teletrabalho e o PGD.

Os participantes mencionaram que tiveram uma redução na inclusão de atestados médicos e declarações no sistema SouGov, uma vez que a legislação vigente estabelece que os servidores têm o direito de utilizar até 40 horas anuais para consultas médicas ou acompanhar familiares, sem a compensação no ponto eletrônico. Essa questão da flexibilidade foi enfatizada como um fator que favorece o cuidado preventivo da sua saúde física e mental, permitindo que os servidores realizarem suas atividades de forma eficiente e eficaz.

Outro aspecto ressaltado diz respeito ao tempo de deslocamento para consultas médicas. Considerando que o tempo médio gasto entre o trajeto e o tempo de espera pelo atendimento, estimando em cinco horas, um servidor que precise se ausentar nesses casos poderia comparecer, em média, apenas oito vezes ao ano para ir ao médico ou levar um familiar. Esse cenário é agravado pelas condições de tráfego na cidade do Recife, classificada entre os piores trânsitos do Brasil de acordo com o *Traffic Index* (2024), que avalia o trânsito das cidades do mundo, o que amplia o tempo de deslocamento e impacta negativamente a produtividade e o bem-estar dos servidores. Além disso, os participantes relataram que o teletrabalho proporciona maior convivência familiar e possibilita prática regular de atividades físicas, contribuindo na melhoria da qualidade de vida, do equilíbrio entre vida pessoal e profissional e da satisfação organizacional.

Conclui-se que a intenção de rotatividade entre os servidores técnicos-administrativos da UFRPE é influenciada por um conjunto de fatores estruturais e subjetivos que se articulam no cotidiano do trabalho. O primeiro deles diz respeito às oportunidades de reconhecimento, percebidas como limitadas e, em alguns casos, pouco alinhadas ao mérito técnico. A forma como funções gratificadas e cargos de direção são ocupados, frequentemente associada a critérios políticos ou pessoais, gera um sentimento de injustiça e desvalorização entre servidores que investem continuamente em qualificação e desempenho. Esse cenário fragiliza a percepção de crescimento profissional dentro da instituição e se configura como um elemento expressivo na intenção de saída.

Além disso, aspectos relacionados ao clima e à cultura organizacional também emergiram como determinantes da rotatividade. A centralização das decisões, a comunicação verticalizada e a sensação de não serem ouvidos ou considerados nos processos institucionais

comprometem o sentimento de pertencimento. A percepção de ambientes de trabalho pouco colaborativos ou marcados por conflitos impacta diretamente a motivação, bem como a disposição para permanecer no setor, na unidade ou na instituição.

A remuneração surge como outro fator de grande relevância, especialmente em um contexto de crescente exigência de qualificação e acúmulo de responsabilidades. Embora a universidade estimule a formação continuada como mecanismo de progressão, muitos servidores percebem que esse esforço não se traduz em valorização compatível. Assim, a remuneração combinada à baixa perspectiva de crescimento torna-se um vetor significativo na decisão de buscar alternativas em outras instituições públicas ou em setores distintos da própria universidade.

No âmbito das condições de trabalho, o deslocamento também influencia a intenção de rotatividade, sobretudo para servidores que enfrentam longas distâncias, dificuldades de transporte ou incompatibilidades entre horários institucionais e demandas familiares. Esses elementos, ainda que muitas vezes subestimados, afetam a rotina, o bem-estar e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Por outro lado, destaca-se o papel moderador do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). A possibilidade de teletrabalho, a flexibilidade na organização das atividades e a maior autonomia operacional têm proporcionado ganhos significativos de qualidade de vida. Esses benefícios funcionam como fatores de retenção, especialmente para aqueles que, apesar das insatisfações, percebem no PGD uma forma de compensação frente às limitações institucionais. Em diversos relatos, os servidores ponderam a permanência não apenas pelos aspectos negativos, mas pela melhoria na rotina e no bem-estar proporcionada pelo programa.

Assim, o conjunto dos achados revela que a intenção de rotatividade é multifacetada, envolvendo desde dimensões materiais como (remuneração e deslocamento), até aspectos simbólicos e relacionais como (reconhecimento, clima e cultura organizacional). Na próxima seção, serão discutidos os determinantes específicos da intenção de rotatividade no contexto da implementação do PGD, aprofundando como esse programa influencia decisões de permanência ou saída.

4.2 EXAMINAR A IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO

Esta seção tem a finalidade de examinar a percepção dos sujeitos quanto ao processo de implantação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), considerando os efeitos iniciais durante a sua implementação.

4.2.1 Transparência

Em julho de 2025, a Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), por meio da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), publicou a Instrução Normativa nº 001/2025, com o objetivo de atualizar e normatizar a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito da instituição. Essa medida alinha-se às diretrizes nacionais da Administração Pública Federal, consolidando o PGD como política institucional de gestão de pessoas. A referida normativa introduz avanços significativos na governança do programa, ao estabelecer fluxos operacionais claros, definir critérios para adesão das unidades administrativas e acadêmicas e reforçar mecanismos de acompanhamento e avaliação de desempenho. Entre os principais pontos destacados estão:

- A participação das unidades no PGD passa a depender de parecer favorável do Comitê de Acompanhamento do PGD (CAPGD), o que reforça a institucionalização e o controle técnico sobre a adesão ao programa;
- São definidos os procedimentos formais para adesão, com prazos, cronogramas e exigência de elaboração de tabelas de atividades específicas por setor;
- Estimula-se a transparência e padronização dos processos, promovendo maior uniformidade na implementação do PGD entre diferentes setores da universidade.

Essa atualização normativa representa um marco importante na consolidação do PGD, ao mesmo tempo em que revela tensões entre centralização e autonomia. Se, por um lado, a criação de critérios objetivos e fluxos formais garante isonomia e respaldo legal à execução do programa, por outro, pode gerar percepções de rigidez e aumento da burocracia, especialmente em setores que vinham operando com maior flexibilidade.

Além disso, a exigência de parecer técnico do CAPGD reforça o papel institucional do programa, mas também aumenta a responsabilidade dos gestores locais, que agora precisam justificar tecnicamente a adesão ao PGD. Isso exige não apenas capacitação técnica, mas também o fortalecimento de práticas de gestão por resultados nas unidades.

No contexto desta pesquisa, a publicação da Instrução Normativa nº 001/2025 oferece um importante pano de fundo normativo para compreender como o PGD tem sido incorporado na UFRPE. Os relatos dos participantes da pesquisa qualitativa, colhidos antes da publicação dessa normativa, já apontavam a necessidade de um sistema efetivo de acompanhamento e monitoramento das atividades dos servidores, bem como a existência de desconfiança por parte de algumas chefias quanto à efetiva realização das atividades no contexto do teletrabalho. Esses relatos reforçam a importância da formalização de critérios e do aprimoramento da cultura de confiança e transparência institucional.

As falas dos participantes ilustram essa percepção. O depoimento de S13.17 destaca a resistência por parte de algumas chefias e direções, motivadas por uma questão culturais ainda associadas à ideia de que o servidor, ao não estar presencialmente na instituição, não está trabalhando. O participante também ressalta a importância da questão da valorização do programa e do servidor, como condição essencial para a consolidação do PGD. Já S1.17, sugere que o teletrabalho seja mantido, mas que haja mecanismos de fiscalização e acompanhamento capazes de distinguir os servidores que efetivamente desempenham as suas funções daqueles que não cumprem o trabalho. Além disso, enfatiza que o programa tem gerado benefícios tanto para a instituição quanto para os servidores, sugerindo, inclusive, a realização de pesquisas de satisfação com o para avaliar seus impactos.

Por sua vez, S10.15 reforça a questão da flexibilização de horários proporcionado pelo programa, destacando autonomia para realizar demandas pessoais, sem comprometer as atividades diárias e enfatiza que o equilíbrio entre demandas pessoais e profissionais melhora a qualidade de vida. Os trechos a seguir ilustram as percepções citadas:

S13.17 – “Valorizar o servidor que está trabalhando. Porque é muito comum a gente ainda ver por questão cultural de ah, ela não está tá em casa. Mas você está trabalhando e às vezes muito mais e se depender é muito mais porque você quer entregar, você quer terminar, né, o seu trabalho. Então, é, o que eu, assim, o que contribuiria para universidade seria nesse sentido, seria que eles pudessem realmente dar esse valor ao PGD, dar o valor devido aos servidores que estão trabalhando de fato e mudar um pouco essa cultura tanto dos diretores, chefes, que ainda a gente sabe que mantém esse tipo de resistência.”

S1.17 – “Não, eu sugiro que continue o teletrabalho. Se quiserem aumentar até a fiscalização para ver quem realmente está trabalhando, realmente quem tá produzindo, fazendo entrega, que façam, mas que continue com o teletrabalho, que eu acho que tá sendo bom pra instituição e pro servidor, entende? eles estão tendo mais resultado, que eles façam até essa pesquisa e a satisfação também do servidor.”

S10.15 – “A flexibilização de horário não quer dizer que você não trabalhe, não é isso. você tem que cumprir com a sua meta diária, mas essa flexibilização de horário, onde você pode resolver

alguma coisa pessoal e depois cumprir com as suas entregas, eu acho que isso aí para em relação ao teletrabalho é muito bom, muito importante, né? É realmente trazer uma qualidade de vida profissional.”

Esses relatos evidenciam que o teletrabalho, quando pautado na confiança e na clareza de resultados contribui para melhorar a percepção de justiça, reconhecimento e qualidade de vida dos servidores, ao mesmo tempo que exige um esforço institucional para aprimorar práticas de gestão e superar resistências culturais.

Os servidores relataram também que, com a implementação do PGD, houve um maior aumento na transparência das atividades desenvolvidas, uma vez que é possível identificar e quantificar o que está sendo produzido, permitindo que toda a sociedade acompanhe e monitore o desempenho dos servidores, o promovendo maior visibilidade e senso de responsabilidade. Conforme destaca a participante S12.12 expressa essa percepção ao utilizar a metáfora “escancara”, indicando que o PGD transparece e expõe de maneira clara e objetiva as atividades desenvolvidas pelos servidores, conferindo maior visibilidade às suas contribuições e a importância de suas funções:

“Eu acho que inclusive o PGD ele **escancara** na cara da sociedade porque você faz. ... eu acho que é uma responsabilidade, inclusive maior, porque as pessoas estão vendo o que que você faz. ... você está qualquer lugar, as pessoas vão lhe acertar, você tem que responder ...dá uma flexibilidade muito maior no trabalho em relação à questão do tempo. ... eu posso chegar um pouquinho mais tarde, eu posso sair um pouquinho mais cedo, eu posso trabalhar de casa ... para mim realmente o PGD foi um divisor.” (S12.12)

Esse relato revela que o programa não é visto apenas como um instrumento de flexibilização do regime de trabalho, mas como um mecanismo de transparência e responsabilização pública na qual reforça a legitimidade do trabalho técnico-administrativo por toda a sociedade e a comunidade universitária. Dessa forma, o programa permite acompanhar e reconhecer o desempenho dos servidores, promovendo uma cultura orientada por resultados e confiança.

De acordo com o relatório do ciclo I do PGD, emitido pela PROGEPE, umas das vantagens do programa é justamente o controle e gerenciamento das atividades realizadas, além da transparência e modernização dos processos de trabalho. Souza (2023) destaca, no entanto, que a forma de controle de atividades laborais também pode impactar na saúde física e mental do trabalhador, especialmente quando há um controle rigoroso por meio de cumprimento de metas. A Instrução Normativa (IN) nº 65 de (2020), que estabelece orientações e critérios para

o regime de teletrabalho no serviço público, enfatiza a importância da transparência, do acompanhamento da produtividade e da efetividade do programa.

Os resultados evidenciam que a transparência se tornou um componente essencial para a consolidação do PGD na UFRPE. A publicação da Instrução Normativa nº 001/2025 fortaleceu esse aspecto ao estabelecer critérios claros, fluxos padronizados e maior rigor no acompanhamento das atividades, contribuindo para uma gestão mais organizada e baseada em resultados. Os relatos dos servidores mostram que o PGD ampliou a visibilidade do trabalho técnico-administrativo, permitindo identificar e quantificar entregas, o que reforça o senso de responsabilidade e legitima o papel do servidor perante a instituição e a sociedade. Ao mesmo tempo, a transparência depende do fortalecimento da cultura de confiança e da superação de resistências internas, para que o programa seja percebido não como instrumento de controle excessivo, mas como mecanismo de valorização, clareza e justiça organizacional.

4.2.2 Flexibilidade e autonomia

Ao serem questionados sobre o momento em que aderiram ao Programa, foi possível identificar nas falas dos participantes, os benefícios proporcionados pelo Programa de Gestão e Desempenho, tanto para servidores que, naquele no momento, não podiam trabalhar presencialmente devido a afastamentos ou licenças, quanto o para a instituição, que conseguiu manter a sua força de trabalho ativa.

Os dados revelaram que, no momento da implantação do programa, havia servidores em situações que impossibilitavam a presença física na instituição. Alguns estavam de licença sem vencimento, outros de licença para acompanhar cônjuge, havia gestantes que necessitavam ir ao médico frequentemente e servidores residentes em outros estados, em processo de transferência. O programa, nesse contexto, proporcionou o retorno ou a permanência desses servidores sem prejuízos às atividades institucionais que aderiram ao PGD integral. Conforme relatado pelo participante S2.4:

“Eu estava de licença sem vencimento quando, a universidade implantou a possibilidade do trabalho remoto... numa situação específica em que para mim eu só poderia voltar o trabalho ... se fosse através do PGD e nesse regime de trabalho remoto e de forma integral.” (S2.4)

Essa fala é reforçada pela fala do participante S4.16, que relata o impacto positivo do retorno do servidor (S2.4), possibilitado pelo PGD. Ela destaca que, mesmo trabalhando à

distância, a qualidade e eficiência do trabalho foram mantidas, evitando a perda da mão de obra qualificada e atraso das atividades institucionais, já que a participante não poderia estar presencialmente na instituição. A mesma participante (S4.16) menciona o caso de gestantes que enfrentam dificuldades de locomoção ou restrições físicas, para as quais o trabalho remoto se apresenta como solução adequada. Na visão dessa participante o programa apresentou ganhos tanto para instituição, quanto para o servidor, pois a instituição não perde a mão de obra e não atrasa as suas demandas.

“A servidora X estaria em licença sem vencimento e, eu teria um servidor a menos. Isso foi crucial o ano passado, porque a gente já estava com o código de vago aguardando concurso e a servidora X tinha voltado... É uma servidora muito boa, muito eficiente que faz tudo. E assim, não tem diferença o trabalho que ela faz na casa dela para o trabalho que ela faz na universidade. É o mesmo trabalho, é a mesma qualidade de entrega e você estaria desperdiçando essa mão de obra simplesmente porque essa pessoa não consegue chegar até o local de trabalho. ... Muitas gestantes têm gravidez de risco e aí não pode subir escada, não pode se locomover. E com o PGD elas conseguem trabalhar de casa porque está no conforto do seu lar. Então assim, eu acho que só tem ganhos.” (S4.16)

A participante S17.7 também relatou sua experiência como gestante, destacando problemas de saúde no início da gestação que a impediam de subir escadas ou enfrentar deslocamentos diários. A participante S1.7 enfatiza o seu tratamento de fisioterapia que saía da instituição 16h30 da tarde e muitas vezes não dava para ela chegar no local que era em Olinda e fechava às 18h e o percurso durava em média mais de 2h. Como o PGD proporcionou condições adequadas de trabalho, qualidade de vida, flexibilidade para comparecer nas consultas médicas e ainda assim manter a produtividade e a qualidade nas entregas das atividades. Também destacou, sobre o desgaste que teria no deslocamento até o trabalho, além da frequência que impactaria na sua ausência durante as consultas médicas, no setor, se estivesse no horário fixo das 8h às 17h.

“A questão da qualidade de vida, ela vem muito do PGD. Acho que melhorou muito essa questão, principalmente agora que eu estou gestante. ...no começo da gestação... eu tive esse problema de saúde, rapidamente minha a chefia ...tentou ver qual era a forma de eu ficar integral, porque realmente eu precisava, não podia subir escada. A gente sabe que na PROGEPE tem escada, precisava de um certo repouso. ... A questão da de manter essa qualidade devida, porque como gestante eu fico muito mais cansada com coisas básicas que antes eu fazia. Então o deslocamento de ir até a rural, isso com certeza iria ser muito desgastante para mim. Então essa parte e assim a questão também do ir para médico, como eu tenho muito médico, a questão do PGD de você trabalhar por desempenho proporciona a questão da **flexibilidade** de horário. Então eu consigo hoje ir para um médico e depois terminar o meu serviço sem prejudicar a qualidade do serviço, sem prejudicar as entregas”. (S17.7)

“Essa locomoção de 2 horas, vamos dar uma média que às vezes até dava mais, consigo encaixar melhor os horários da minha fisioterapia. eu não conseguia chegar muito cedo por conta do horário. ... E outra coisa a fisioterapia é até às 18 horas. Aqui a Olinda, pelo menos funciona até às 18 horas. Às vezes não dava nem tempo, às vezes dava, coisa de eu sair daqui de 4:30 nas carreiras para ir, mas eu não tinha força, não tinha nem saúde para isso de dores que eu sentia nas costas, nas pernas. Então, para mim estava de um jeito de eu sentia muitas dores na locomoção dirigindo, ia direto para a emergência para tomar injeção para dor e tome atestado. E agora não, até eu doente, se eu for para o médico. ... eu consigo me organizar dessa forma, a **produtividade** muito melhor e eu não deixo de fazer uma tarefa porque eu fui para o médico. O meu chefe às vezes nem fica sabendo, mas está lá tudo feito.” (S1.7)

Os seguintes relatos dos participantes S17.15 e S6.15 a seguir retratam a importância flexibilidade para ausências relacionadas às consultas médicas, destacando ainda as dificuldades enfrentadas no deslocamento, considerando o trânsito de caótico de Recife-PE.

“**Flexibilidade** ela tanto na questão do médico de conseguir para uma consulta e depois fazer o mesmo, porque como é por desempenho, você faz as suas tarefas: Se o médico é de manhã, você faz de tarde e de noite, ou enfim, se o médico é de tarde, você faz de manhã e à noite.” (S17.15)

“Trabalhar de manhã e de tarde, coisa que no presencial não teria como. Então essa flexibilização para mim é excelente, porque a gente tem alguns afazeres, pode, enfim, ir para uma consulta médica de manhã e trabalhar de tarde e noite. Então para mim o PGD e **flexibilização**, eles sempre caminham juntos.” (S6.15)

De acordo com a Instrução Normativa nº 2, de 12 de setembro de 2018, que regulamenta o controle a jornada de trabalho e a frequência dos servidores públicos federais, as ausências para consultas médicas, odontológicas e realização de exames não exigem compensação, desde que respeitem o limite anual, conforme o art. 13: “ficam dispensadas de compensação, para fins de cumprimento da jornada diária, as ausências do servidor público, de seu dependente ou familiar em estabelecimento de saúde.” Essas ausências estão limitadas a carga horária anual, de acordo com a jornada diária do servidor.

Essa questão é reforçada por Teixeira e Bacinello (2024), que afirmaram que a instituição conseguiu manter o desempenho e a produtividade com a adoção do teletrabalho. Segundo os autores, inclusive, houve uma melhora em comparação ao trabalho presencial. Isso porque o teletrabalho proporciona maior autonomia ao servidor, que pode realizar as suas atividades nos momentos em que há mais concentração, menos distrações e em ambientes mais silenciosos, resultando em uma maior agilidade na execução das atividades e aumento da produtividade.

Além dos casos de gestantes e servidores afastados, foi constatado uma redução significativa nas solicitações de remoções e redistribuições. O Programa de Gestão e

Desempenho (PGD) tem contribuído para que os servidores permaneçam em suas locais de origem, evitando mudanças. Conforme relatos dos participantes, como o sujeito S7.14, que buscava uma redistribuição para a Universidade Federal da Paraíba (UFPB) ou Instituto Federal da Paraíba (IFPB), e o sujeito S6.14, que afirmou que, com o advento do PGD a sua intenção de solicitar redistribuição reduziu em 80%, optando, no momento por permanecer na instituição. Ele também destacou a qualidade de vida proporcionada pelo programa e o ambiente organizacional como fatores determinantes para a sua permanência.

Dessa forma, observa-se que a flexibilidade proporcionada pelo Programa de Gestão e Desempenho (PGD) tem sido fundamental para a conciliação entre as demandas profissionais e as necessidades pessoais dos servidores, especialmente no que se refere ao cuidado com a saúde. A limitação legal das ausências para consultas médicas, embora necessária para organização administrativa, nem sempre contempla a realidade de servidores que necessitam de tratamentos contínuos ou enfrentam barreiras logísticas, como o trânsito intenso das grandes cidades.

Nesse contexto, o PGD surge como uma alternativa eficaz, ao permitir maior autonomia na gestão do tempo e melhoria na qualidade de vida, ao mesmo tempo em que mantém ou até aprimora a produtividade institucional. Além disso, o programa tem demonstrado impacto positivo na retenção de pessoal, reduzindo o número de pedidos de redistribuição e promovendo um ambiente organizacional mais atrativo e sustentável.

Esses resultados reforçam a importância de políticas de gestão mais flexíveis, capazes de considerar as necessidades individuais dos servidores sem comprometer os objetivos organizacionais, contribuindo para uma administração pública mais humana, eficiente e centrada no desempenho.

Além disso, o PGD influenciou diretamente na intenção de rotatividade dos servidores, uma vez que os participantes passaram a ponderar se valeria a pena renunciar os benefícios oferecidos, conforme relato do sujeito S4.14. Entre os fatores mais citados nas falas destacam-se a qualidade de vida, a flexibilização do horário e autonomia para gerir suas demandas pessoais e profissionais de forma eficiente sem prejuízo na qualidade do serviço prestado.

“Eu **repenso** hoje em dia, quando eu vejo um concurso ou uma **outra oportunidade** de trabalho... Será que o valor diferente da remuneração vai compensar essa qualidade de vida? isso tem um impacto muito forte. ... a gente flexibilizar as coisas. ... se eu tiver doente em casa, ... eu consigo trabalhar e porque eu estou no conforto da minha casa... até de madrugada eu já encaminhei processo, já apreciei porque estava compensando o tempo que eu estive fora. ... se eu tivesse na universidade eu não ia poder compensar dessa forma porque a universidade ia estar fechada. ...eu vejo muitos ganhos a partir disso.” (S4.14)

A fala da participante S13.5 demonstra como o PGD influenciou positivamente sua experiência no trabalho e reduziu sua intenção de solicitar remoção ou transferência:

“Eu me encontro bem trabalhando. A questão do PGD, do Polare em si, facilitou bastante. Então, hoje eu consigo ficar bem no local que eu estou. ... para mim está sendo muito importante o PGD e, enfim, assim, eu não tenho nesse momento nenhuma pretensão de solicitar **remoção**, de ter alguma rotatividade nesse momento.” (S13.5)

Portanto, conclui-se que o teletrabalho tem se mostrado uma estratégia eficaz não apenas para melhoria do desempenho e da produtividade, mas também como ferramenta relevante para manutenção do quadro funcional, especialmente em instituições federais com servidores distribuídos em diferentes regiões geográficas. O PGD fortalece o vínculo do servidor com a instituição ao permitir que esteja próximo de sua rede de apoio e viva em condições mais compatíveis com suas necessidades, o que tende a refletir positivamente na cultura organizacional e no comprometimento com os objetivos institucionais.

Considerando as reflexões apontadas nesta seção 4.2, conclui-se, ainda, que a implantação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na UFRPE representou uma estratégia eficaz de adaptação às novas demandas institucionais e individuais, possibilitando a continuidade das atividades por meio do teletrabalho. O processo de adesão revelou-se significativamente relevante para servidores que, por motivos diversos como: afastamentos, licenças, gravidez ou residência em outro estado, não poderiam exercer suas funções presencialmente. O PGD, nesse sentido, viabilizou a permanência ou o retorno desses profissionais sem prejuízos à produtividade e à qualidade das entregas.

Os relatos evidenciam que o PGD proporcionou ganhos concretos tanto para a instituição, ao evitar a perda de força de trabalho qualificada, quanto para os servidores, ao oferecer maior **transparência, flexibilidade, autonomia**, melhoria na qualidade de vida e maior equilíbrio entre demandas pessoais e profissionais. Além disso, a possibilidade de manter o vínculo com a instituição, mesmo à distância, contribuiu para a redução das intenções de remoção ou redistribuição, reforçando o papel estratégico do programa na retenção de talentos.

Também foi identificado que a implantação do PGD favoreceu um ambiente de maior transparência e senso de responsabilidade, uma vez que as entregas e os resultados passaram a ser monitorados e quantificados com maior clareza. Assim, o PGD demonstrou potencial para modernizar as práticas de gestão de pessoas na administração pública, alinhando desempenho, bem-estar e continuidade institucional.

Na próxima seção, são apresentados os determinantes da intenção da rotatividade após a adesão ao programa de gestão e desempenho.

4.3 DETERMINANTES DA INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE APÓS A ADESÃO AO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO

Esta seção tem a finalidade de analisar os impactos e resultados gerados após a implantação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na diminuição de intenção de rotatividade, tanto interna (remoção) quanto externa (redistribuição ou desligamento), por parte dos servidores da instituição.

4.3.1 Redução do interesse por remoção e redistribuição e de aposentadoria

A partir da análise dos relatos os sujeitos participantes, observou-se que servidores que manifestaram interesse em redistribuição, remoção ou apresentavam dificuldade de locomoção para o órgão, demonstraram mudança significativa em suas intenções após aderirem ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

Com base nos relatórios de gestão, a tabela 7 apresenta as vacâncias, quando o cargo fica vago, que ocorreram na UFRPE no período de 2013 a 2024. No entanto, os dados referentes ao período de 2018 a 2020 não constam nos relatórios de gestão, uma vez que não foram disponibilizadas informações sobre as quantidades de vacâncias e exonerações nesse intervalo. A quantidade de vacância apresentou um aumento em 2022, com 41 casos registrados. No ano de 2023, o ano em que foi implantado o PGD, esse número reduziu para 19, representando uma diminuição percentual de 2,26%.

Diante deste cenário, foi analisado que após a implantação Programa de Gestão e Desempenho (PGD), ocorrida em julho de 2023, ano em que registrou o maior número de solicitações de redistribuição indeferidas, houve impacto na intenção de permanência dos servidores. Verificou-se, a partir das entrevistas realizadas que alguns participantes da mencionaram ter desistido de sair da instituição por meio da redistribuição após a adesão do novo modelo de gestão adotado.

Em muitos casos, essa intenção foi reduzida ou até mesmo eliminada em decorrência dos benefícios percebidos com o novo modelo de trabalho. Conforme evidenciam os relatos a seguir:

“Eu só sairia do meu cargo se fosse para um cargo.... ganhando mais... antes do PGD eu tinha uma intenção de mudar de universidade por conta para ficar mais perto de casa, mas após o PGD

não tenho tanto interesse agora em nessa redistribuição... prefiro estar em PGD aqui na UFRPE.” (S6.5)

“Estou muito satisfeita ... Primeiro porque eu gosto do que eu faço e o PGD que me ajuda muito... hoje eu penso duas vezes para fazer um novo concurso, que antes era o meu pensamento, era fazer outro para ganhar mais, que fosse melhor a locomoção. ... hoje, como eu estou no PGD, isso para mim não está em primeiro plano... ultimamente não estou pensando em saída só se fosse para um negócio muito melhor.” (S1.5)

“Eu me encontro bem trabalhando. e a questão do PGD, ..., facilitou bastante. Então, hoje eu consigo ficar bem no local que eu estou. Para mim tá sendo muito importante o PGD e, enfim, assim, eu não tenho nesse momento nenhuma pretensão de solicitar remoção, de ter alguma rotatividade nesse momento.” (S13.5)

Nesse sentido, Araújo (2024, p.71) destaca:

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.

A Pró-reitoria de Gestão de Pessoas apresentava uma preocupação quanto à rotatividade e a intenção de rotatividade dos servidores na instituição, tanto que em seus relatórios destacou várias situações. Conforme relatório publicado em (2019, p.51) afirmou que, “as remoções ocorrem diante de um diagnóstico situacional, considerando mediação de conflitos interpessoais, falta de pessoal, motivos de saúde ou determinação judicial.” O relatório ainda reforça que “a vacância dos cargos consolidando os dados dos últimos 03 anos verificamos que é significativa a necessidade de recursos humanos, tendo em vista que o percentual de desocupação supera o de reposição, na maioria dos cargos” (2019, p. 51).

O PGD, portanto, impactou diretamente na permanência dos servidores, especialmente daqueles que tinham interesse de serem removidos para outras unidades ou redistribuídos para outros estados por razões pessoais, familiares e a residência de origem. Ao possibilitar o teletrabalho, nesses casos, em especial servidores que estão na composição integral. A instituição conseguiu manter a força de trabalho qualificada, evitando custos tangíveis (como tempo e recursos em novos processos seletivos) e intangíveis (como perda do conhecimento e descontinuidade das atividades).

Como reforçam, Siqueira *et al.* (2014), desenvolver profissionais talentosos é fundamental, mas retê-los é ainda mais crucial. O PGD mostrou-se efetivo nesse aspecto, contribuindo para a permanência de servidores que, em outro cenário, ou seja, trabalho presencial, optaria pela saída da instituição.

Conforme o Relatório de Gestão de publicado em 2024, há 285 servidores em abono permanência, ou seja, já aptos a aposentadoria. Desses, 184 são de técnicos-administrativos e 87 ocupam cargos extintos. A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE, 2024, p.116) ressaltou que “a reposição desta mão de obra só poderá ocorrer por meio de terceirização da atividade, o que acentua a defasagem da carreira no quadro de pessoal da universidade.”

Observa-se na tabela 7, que as vacâncias no ano de 2024, aumentaram 1, 63% em relação ao ano anterior, e o número de servidores técnicos-administrativos foi reduzido para 908. Dessa forma, a instituição apresenta uma perda considerável de mão de obra qualificada, o que implica na sobrecarga de atividades nos setores e a demora na reposição dos servidores, em virtude da morosidade dos processos seletivos de concurso público.

Tabela 7 – Vacância por posse inacumulável e exonerações dos Servidores-Técnicos administrativos

ANO	Técnicos	TOTAL DE SERVIDORES	%
2013	9	1000	0,90%
2014	33	1089	3,03%
2015	23	1069	2,15%
2016	11	1037	1,06%
2017	8	1239	0,65%
2018	Não consta.	1056	*
2019	Não consta.	1085	*
2020	Não consta.	1006	*
2021	11	985	1,12%
2022	41	957	4,28%
2023	19	940	2,02%
2024	33	908	3,63%

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Outro impacto relevante identificado na análise dos dados foi a permanência de servidores que já possuem tempo para se aposentar, mas que optaram por continuar na instituição devido aos benefícios proporcionados pelo Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Os relatos indicam que, na hipótese de descontinuidade do programa, esses servidores solicitariam a aposentadoria, o que resultaria na perda de mão de obra qualificada, além de implicar custos institucionais com seleção, capacitação e adaptação de novos profissionais.

Conforme Relatório de Gestão publicado em 2024, observou-se, nos últimos anos, uma tendência de aumento de aposentadorias dos servidores, sendo 43% de docentes e 57% de técnicos-administrativos. Além disso, “as aposentadorias ainda se mantêm como fator mais

representativo para vacância de cargos, correspondendo a 42% do quantitativo total” (Relatório de Gestão, 2024, p. 116). E, no relatório publicado em (2020, p.105) ressaltou que “para que ocorra essa rotatividade interna é necessário um estudo da força de trabalho local, juntamente com a análise de perfil dos interessados e das atividades que são exercidas nos departamentos/unidades.”

No relatório publicado em 2015, pouco antes, o setor de Gestão de Pessoas, analisou as reposições de servidores decorrentes de vacâncias e aposentadorias, pode verificar que os servidores que estavam ingressando na instituição possuíam um nível de escolaridade elevado. Porém, observou a redução de permanência dos novos servidores. Além disso, destacou que as novas gerações buscam melhores oportunidades, melhores carreiras e maiores salários, enquanto a remuneração dos TAES estava abaixo em relação aos outros órgãos da Administração Pública. E, que no caso da Universidade, os cargos de técnicos-administrativos demonstram maior propensão à intenção de rotatividade como resultado, a falta de permanência dos servidores gera um risco para a instituição, dificultando na execução das atividades e a formação de um quadro efetivo sólido (UFRPE, 2015).

Conforme o relatório de gestão de 2024, sobre a mobilidade e envelhecimento da força de trabalho, foram registradas 29 remoções, 5 redistribuições e 6 aposentadorias no período, além de 291 servidores em abono de permanência, o que sugere uma parcela significativa de servidores em vias de aposentadoria. Isso aponta para a necessidade de planejamento sucessório e de políticas institucionais de retenção e valorização dos talentos existentes.

Os servidores participantes da pesquisa que estão em fase de aposentadoria ou já estão recebem abono de permanência relataram a intenção de permanecer trabalhando na instituição, desde que estejam vinculados ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Entretanto, caso o programa seja extinto ou tenha seu alcance de dias reduzidos, a maioria desses servidores afirmaram que optaria pela aposentadoria, não manifestando interesse no trabalho na modalidade presencial. Considerando, que a instituição tem 291 servidores em abono de permanência, há um risco concreto de perda repentina desses talentos, o que reforça a importância de políticas de retenção e valorização. Situação semelhante foi observada na Receita Federal, em janeiro de 2024, foi publicada uma portaria destinando 50 vagas para o cargo de Analista-Tributário, a fim de viabilizar a reversão de aposentados devido a carência de pessoal no órgão (Sindireceita, 2024).

Conforme relatos dos participantes S9.14 e S9.16, ambos com possibilidade de aposentadoria ao final do ano, a permanência está diretamente vinculada à manutenção do

regime de teletrabalho. Eles destacaram que, além de gostarem das suas funções que desempenham na instituição, citam os benefícios que o PGD e teletrabalho proporcionaram como: a flexibilidade e a qualidade de vida que foram fatores decisivos para a sua permanência.

“Agora tenho muito tempo para juntar tudo e pedir aposentadoria ... e o teletrabalho, acho que no final do ano eu vou ter uma a possibilidade de me aposentar. Mas o teletrabalho faz com que eu permaneça no sentido de que tem essa **flexibilidade** em relação de atividades, de você realizar suas atividades e isso faz com que eu permaneça na instituição, o cargo de ... também me motiva muito a continuar nessa atuação dentro da instituição, principalmente em relação ao fato de que a gente tem o PGD. Hoje, se todos voltássemos ao trabalho presencial, eu pensaria duas vezes ... se eu tivesse tempo de aposentadoria.” (S9.14)

“No final do ano vou poder me aposentar. E hoje um dos fatos que não me levam a aposentar é a como a minha atuação profissional e o PGD.... acho importante que o PGD continue por n situações. Eu acho que para a instituição aumenta o desempenho e para o servidor aumenta a sua **qualidade de vida**. E se eu não tivesse o PGD hoje, eu pensaria realmente em um dia depois da minha aposentadoria, de poder me aposentar.” (S9.16)

O participante S14.5 já possui tempo de aposentadoria, mas prefere continuar na instituição devido a atividade que desempenha por gostar e pelo contexto oferecido pelo PGD. Ele ressalta que a aposentaria compulsória poderia ser estendida até 78 anos, o que segundo ele, beneficiaria colegas que veem a universidade como um ambiente de pertencimento e acolhimento. O relato (S14.17) ilustra essa percepção.

“Eu tenho alguma perspectiva de sair, né, no caso de me **aposentar**. Eu até agora eu estou querendo permanecer porque assim que eu gosto daquilo do que eu faço, né! Eu gosto do que eu faço, entendeu!” (S14.5)

“Porque você com 75 anos, você fica, já sabe que você tem que tomar atitude... entendeu? É até 75 anos e coisas. Então, se isso estendesse, como eu estou ouvindo falar por aí, que vai estender até 78, seria uma boa. Não por mim, outras pessoas que querem ficar, entendeu? Às vezes tem um servidor na ... que não quer se aposentar de jeito nenhum. Por quê? Porque ela mora só. Então, a universidade é como fosse um refúgio, não só para mim, para outras pessoas”. (S14.5)

Com base nos dados coletados, pode-se deduzir que a maioria dos participantes que demonstraram interesse em deixar a instituição são os servidores com menor tempo de ingresso, os quais buscam cargos com maior remuneração e com melhores condições de trabalho, além da possibilidade de teletrabalho. Os participantes destacaram fatores como a qualidade de vida, deslocamento, clima e cultura organizacional, bem como oportunidades de crescimento profissional, como elementos relevantes para decisão permanecer ou sair da instituição. Esses aspectos foram amplamente mencionados pela maioria dos respondentes. Os servidores com mais tempo de instituição, ou seja, acima de 10 (dez) anos afirmaram que somente deixariam a

instituição diante de uma proposta que incluísse o regime de teletrabalho e uma remuneração significativamente maior. Já aqueles com mais de 20(vinte) anos ou em fase de pré-aposentadoria relataram não ter interesse em se desligar, mas demonstraram intenção de postergar a aposentadoria e permanecer em abono permanência, desde que possam continuar com o regime de teletrabalho.

A preocupação com a rotatividade, identificada desde 2015, permanece presente e foi novamente apontada no relatório de gestão de 2024, que destaca a busca de estratégias voltadas para a retenção de servidores. Nesse contexto, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) surge como uma das alternativas adotadas para manter e valorizar os talentos da instituição.

Ao analisar o controle de ingresso e egressos, o perfil dos solicitantes, a maioria está em cargos técnicos-administrativos. Foi observado que esses novos servidores têm idade até 35 anos, com níveis elevados de escolaridade e formação tecnológica, resultando em uma busca de melhores oportunidades, carreiras e salários, impactando na rotatividade da instituição. (UFRPE, 2016)

Os participantes em fase de pré-aposentaria mencionados atuam na composição 4, ou seja, quatro dias remotos e um dia presencial. Esses relatos corroboram as conclusões de Bracarense *et al.* (2022), que afirmam que o ambiente institucional e as relações interpessoais influenciam no comportamento dos trabalhadores e, conseqüentemente, na sua intenção de permanecer na instituição.

De forma complementar, Lopes e Lunardi (2022), identificaram que servidores técnicos-administrativo que atuavam em teletrabalho demonstravam maior interesse em permanecer na instituição. Com base nos dados obtidos, verifica-se que o programa tem se mostrado efetivo ao incentivar a permanência de servidores experientes, mesmo aqueles já aptos à aposentadoria. A instituição se beneficia com a retenção desses profissionais especialistas em suas áreas, com amplo conhecimento organizacional, reduzindo custos e garantindo continuidade das atividades institucionais.

Conclui-se que o PGD impactou diretamente na permanência dos servidores, especialmente daqueles que tinham interesse de serem removidos ou redistribuídos ainda os que possuem tempo para se aposentar e que estejam na pré-aposentadoria, desse regime de trabalho o programa incentiva a permanência de servidores experientes evitando a evasão e continuidade das atividades com qualidade e eficiência.

4.3.2 Ergonomia e infraestrutura do lar e os impactos na produtividade

Outro ponto relevante que emergiu dos relatos dos participantes refere-se à ergonomia e à infraestrutura da Universidade, que foi apontada como inadequada para o desempenho das atividades administrativas. Muitos servidores relataram que, em suas residências, conseguiram montar um ambiente de trabalho mais confortável e eficiente, com computadores modernos que não apresentam travamentos, internet de boa qualidade e estabilidade no fornecimento de energia, aspectos que, segundo eles, comprometem significativamente o trabalho quando realizado nas dependências da instituição.

Conforme o relato do participante (S13.15) que menciona que os computadores na instituição são lentos e impactam negativamente na sua produtividade, pois possuem mais de dez anos de uso. Já (S4.12) enfatiza as questões relacionadas à infraestrutura, destacando os atendimentos presenciais que interferem no seu nível de concentração, prejudicando o seu desempenho. Além disso, ressalta que o seu computador é mais atualizado que o disponibilizado pela instituição e que ao trabalhar em casa no seu escritório doméstico equipado com a cadeira adequada e ambiente arejado consegue manter melhores condições de trabalho e maior produtividade.

“A instituição não observa muito a parte administrativa. Nós temos é problemas ... computadores da gente tem mais de dez anos de uso e que trabalha para a universidade, ... Esses computadores não dão produtividade, são lentos... dificuldade que a gente tem de internet lá, o sistema fica rodando um tempão para poder entrar. Então tem essas questões que em casa a gente consegue, pela estrutura que você tem em casa, você consegue ser mais rápido, mais produzir mais do que lá na instituição.” (S15.13)

“Problema de estrutura, por exemplo, o meu setor não tinha estrutura para comportar todo mundo, então, por exemplo, e a gente fazia muitos atendimentos. O pessoal não ia só para um atendimento ia embora ...por mais que um colega estivesse atendendo o barulho, porque não tinha divisão de nada, o barulho eu me desconcentrava.... Eu consigo fazer quatro, cinco processos, a depender da complexidade, claro, numa manhã, porque eu estou num ambiente adequado, eu tenho um computador bom que a universidade não tem, eu tenho um ambiente arejado, uma cadeira boa, um espaço de trabalho confortável e que lá eu não tinha. (S4.12)

Além disso, foram destacadas melhorias no bem-estar e na saúde, como menor cansaço, melhor qualidade do sono, e melhores condições de iluminação e ergonomia, fatores que contribuem diretamente para o aumento da produtividade.

De acordo com Pinho (2022), as condições de trabalho, especialmente relacionadas à infraestrutura e aos benefícios voltados para o indivíduo, constitui um dos fatores principais fatores que influenciam na redução da intenção de rotatividade. Nesse sentido, Pantaleão e

Veiga (2023), corroboram que as condições físicas do ambiente de trabalho como espaço, equipamentos e luminosidade, são essenciais para que o indivíduo possa manter a concentração e desempenhar suas atividades com eficiência, favorecendo tanto o bem-estar como a produtividade.

Além desses aspectos, Araujo (2024), enfatiza que fatores como o ambiente de trabalho, a qualidade de vida e as condições de transporte também exercem influência direta na contribuição para o aumento da satisfação do servidor e na retenção deles. Além disso, a melhoria na infraestrutura, qualidade de vida e das condições emocionais mostra-se fundamental para promover a satisfação e o engajamento dos servidores técnicos-administrativos.

Conforme as seguintes falas os participantes destacam que o teletrabalho proporcionou melhoras significativas na qualidade de vida, conforto e na produtividade. O relato de S3.13 evidencia benefícios relacionados à da qualidade de vida, na redução do cansaço e na melhoria do sono, além de ressaltar aspectos ergonômicos e de infraestrutura que a UFRPE é inadequada como iluminação que agrava o seu astigmatismo.

A participante também destacou o impacto financeiro positivo, decorrente da econômica com transporte e alimentação. Já S3.12 corroborou esses pontos, enfatizando que o trabalho em casa eliminou o estresse no trânsito e os deslocamentos diários, proporcionando maior conforto e melhor desempenho nas atividades. Já o relato de S1.13 reforça que, a sua produtividade é superior em relação ao regime presencial, o teletrabalho contribuiu para maior produtividade e bem-estar, devido ausência do deslocamento e a flexibilidade e utilizou a metáfora que “que ficou muito mais saudável”.

“Melhoria do sono, melhoria do meu cansaço, ... uma produtividade maior porque eu canso menos. A questão da iluminação, como eu trabalho de casa, a iluminação natural não afeta meus olhos, como é na universidade que tem aquela iluminação branca e eu tenho astigmatismo e me faz mal... o fato de poder me levantar, me movimentar mais vezes em casa é positivo. Na Rural a gente fica muito tempo sentado ... é o conforto **ergonômico** e economia financeira... já que a gente não precisa estar comprando almoço, gastando gasolina, por mais que trabalha em casa compensa.” (S3.13)

“Afetou bastante, a partir do momento que eu consigo trabalhar com conforto, sem trânsito, sem deslocamentos com menor custo, então afetou positivamente a meu desempenho melhorou.” (S3.12)

“Eu até trabalho mais horas do que do que eu trabalhava quando eu trabalhava presencial...a gente não vai ter deslocamento, onde a gente vai estar no momento que se encerraria o nosso trabalho, a gente vai já estar, no local onde a gente iria estar pegando uma condução ou vindo para casa...

para mim a produtividade aumentou muito, ficou muito mais confortável, ficou muito mais **saudável** mesmo.” (S1.13)

Em 2025, o Tribunal de Contas da União (TCU) realizou uma análise comparativa sobre o teletrabalho na Administração Pública Federal. O relatório concluiu que, após a implantação do regime remoto, houve uma redução de 50% nos custos operacionais, em comparação com o período anterior à pandemia, destacando-se a relevância de práticas mais eficientes e sustentáveis no serviço público. Além da economia relatada pelos sujeitos S3.13 e S3.12 com custos relacionados a gasolina e almoço.

Segundo Pinho (2022), práticas de envolvimento, como reconhecimento, comunicação, participação, relacionamento e condições de trabalho (como infraestrutura e benefícios focados no servidor), recompensas com compatibilidade de atividades influenciam na redução da intenção de rotatividade dos profissionais. Nesse mesmo sentido, Pantaleão e Veiga (2023, p 6) destacam 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”.

Dessa forma, observa-se que o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), ao possibilitar que os servidores executem suas atividades em ambientes mais adequados às suas necessidades físicas e operacionais, impacta positivamente na produtividade, no bem-estar e, consequentemente, na permanência desses profissionais na instituição.

Os participantes desta pesquisa destacaram aspectos relevantes relacionados à sobrecarga de trabalho devido a falta de servidores para uma distribuição adequada das atividades, bem como problemas relacionados à infraestrutura física e tecnológica. Entre os fatores apontados estão condições ergonômicas como mesas, cadeiras, iluminação, temperatura do ambiente e equipamentos tecnológicos obsoletos, como computadores ultrapassados, alguns com mais de dez anos de uso, ocasionando lentidão, travamento de sistemas, além das quedas de energia e instabilidade com a conexão de internet, o que impacta diretamente na produtividade das atividades desempenhadas e nos resultados da instituição.

Conclui-se que ao promover melhores condições de trabalho e maior autonomia no desempenho das atividades, o PGD configura-se como uma ferramenta estratégica de valorização e retenção dos servidores técnicos-administrativos, fortalecendo o vínculo organizacional e reduzindo a intenção de rotatividade.

4.3.3 Aumento da qualidade de Vida, da flexibilidade e os impactos na eficiência nos processos

Outro dos aspectos que emergiram na análise de dados como relevante para redução da intenção de saída dos servidores após a implantação do PGD foi a melhoria da qualidade de vida. Os relatos destacaram que o regime de teletrabalho possibilitou conciliar melhor as atividades profissionais com questões pessoais, como ir ao médico, cuidar das atividades domésticas, ter um tempo maior com a família, praticar atividades físicas, além de proporcionar uma alimentação mais saudável já que muitos passaram a preparar as suas refeições em sua casa. Além disso foi enfatizada a redução de custos com alimentação e transporte.

A flexibilidade foi um dos pontos mais valorizados pelos participantes. Muitos relataram que ao trabalhar remotamente, aumentaram a sua produtividade, pois conseguem realizar suas atividades em momentos do seu dia que se sentem mais concentrados e produtivo, sem interferência de colegas como ocorre no ambiente presencial. Outro aspecto, ressaltado foi o aumento da eficiência nos processos, uma vez que a comunicação direta via ferramentas como WhatsApp e reuniões remotas possibilita a resolução rápida de problemas, evita retrabalhos e aumenta a agilidade no andamento de demandas. Os relatos a seguir ilustram essas percepções:

“Eu acredito que minha qualidade de vida vai ter um salto enorme, porque eu perco bastante tempo com os deslocamentos... você tem que se acordar mais cedo, tem que procurar desenvolver as suas atividades num um horário anterior ou muito posterior. E ... são saldos de hora que ao longo do dia vão se perdendo, vão sendo comprometidos.” (S5.13)

“De forma totalmente 100% positiva, porque aumentou minha qualidade de vida, aumentou minha flexibilidade, minha disponibilidade até de realizar as tarefas no trabalho. ...eu consigo produzir mais em casa... Porque estou na minha tranquilidade, na minha casa, tenho mais tempo para a família.” (S16.12)

“Flexibilidade ela é ótima, porque você fica com muito mais tempo para fazer as coisas... Alguns processos eles tiveram diminuíram a quantidade de retrabalho. A forma com que a gente trabalha com o servidor ... é muito mais é muito mais intensa,, do que quando a gente estava presencialmente. Quando você tem um acesso ao WhatsApp, ...vão surgindo dúvidas no processo e ele vem me perguntando e a gente vai fazendo junto o processo e isso reduz bastante a questão dos do retrabalho. É um contato muito mais constante com o próprio servidor, quando vai pedir um esclarecimento, quando vai pedir uma solicitação, é tudo muito mais eficiente.” (S.2.15)

“A qualidade de vida após o PGD, eu acho que a gente está com uma qualidade de vida muito boa, né?! Porque isso e estimula a gente a buscar outros projetos, como também se dedicar mais à UFRPE. Eu acho que a gente tem mais tempo até no nosso conforto da nossa casa. Então, a gente acaba estudando mais, pesquisando mais, contribuindo mais para universidade e a qualidade de vida, a flexibilidade, o clima organizacional, a cultura aqui da UFRPE também me satisfaz bastante” (S16.9)

Essas falas demonstram que a adoção do PGD impactou positivamente não só na qualidade de vida dos servidores, mas também na dinâmica de trabalho e na eficiência institucional, o que contribui diretamente para a redução da intenção de rotatividade.

Nesse sentido, Araújo (2024, p. 98) reforça a centralidade das condições de vida e trabalho na decisão de permanecer ou deixar a instituição ao afirmar que:

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.

Assim, os benefícios proporcionados pelo PGD como o deslocamento e a organização da rotina profissional e familiar mostram-se relevantes ao influenciarem diretamente nas retenções desses servidores na Instituição.

Segundo a resolução do CONSU/UFRPE, 2022, artigo 7 que regulamenta o PGD na instituição, dentre os objetivos e os resultados estão em “melhorar a qualidade de vida dos servidores, economizar tempo, custos e riscos vinculados ao deslocamento” dos servidores. Além disso, o programa no âmbito nacional também tem a meta de atrair, manter e melhorar a qualidade de vida dos participantes e com a flexibilidade permitir que os servidores realizem suas atividades noturnas, reduzindo a necessidade de ausências no período diurno. A literatura reforça essas constatações. Estudos indicam que fatores como qualidade de vida, autorrealização, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional determinantes para que o indivíduo decida permanecer ou deixar a organização (Cruz Filho, 2018, Diógenes et. al., 2016, Ferreira, Siqueira, 2005, Moynihan, Landuyt, 2008, Oliveira *et al.* (2019).

Além disso, o Cruz Filho (2018), em sua pesquisa com servidores da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), identificou que práticas como regime de horário flexível, jornada de trabalho reduzida, *home-office*, recessos sem necessidade de compensação e incentivo ao equilíbrio entre qualidade de vida e trabalho influenciam fortemente na atração, permanência ou saída dos servidores da instituição. Portanto, observa-se que a implantação do PGD, promove maior qualidade de vida, flexibilidade, conforme e produtividade, tem um papel estratégico na retenção de talentos na instituição.

A possível extinção ou descontinuidade do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), embora não foi o objetivo dessa pesquisa, foi apontada pelos participantes como um fator

determinante para a intenção de saída da instituição. De acordo com os relatos, essa possibilidade influenciaria diretamente na permanência dos servidores, podendo desencadear pedidos de redistribuição para outras instituições públicas que adotam o programa de forma consolidada ou até mesmo o por meio de ingresso em novos concursos públicos para órgãos que ofereçam uma remuneração equivalente ou superior, ou uma jornada de trabalho reduzida e que tenha o teletrabalho implantado.

Conforme destacado pelo seguinte sujeito, S314:

“Totalmente decisório assim de tipo permanecer tanto na lotação que eu estou como na universidade, porque em outras instituições não tem e não está implantado com tanta segurança, então impacta bastante.” (S3.14)

Outros relatos demonstram que a retirada do PGD poderia gerar uma insatisfação generalizada entre os servidores, além do aumento expressivo da intenção de rotatividade. O relato da participante (S17.16) afirma que, caso o programa fosse extinto, haveria uma insatisfação geral acompanhado do aumento da rotatividade. Esse entendimento é reforçado por S1.16, que enfatiza que estudaria para outro concurso diante dessa possibilidade. Já a participante S.3.16 relata que buscaria uma redistribuição para uma instituição que mantivesse o programa implantado.

“Acho que se tirasse o PGD hoje ia ser uma insatisfação geral da universidade... provavelmente eu acho que ia aumentar muito a rotatividade. Eu acho que todo mundo ia querer buscar, principalmente se outras universidades continuarem com o PGD. ... eu iria pensar na possibilidade de migrar para se fosse assim uma extinção dentro do setor, ... iria procurar outro setor que é mais fácil de conseguir talvez uma remoção do que ...se dedicar para outro concurso, ... a semana passada que teve chuva, aí fica aquela esperando para ver se a reitoria publica uma comunicação, então se tivesse remoto não ia interferir em nada ou algumas vezes a gente vai e chega no órgão, está sem internet, mas em casa tem internet.” (S17.16)

“Se fosse extinto, ... eu iria procurar outro concurso, iria estudar, me preparar para outro concurso, que pagasse a mesma coisa ou melhor ... eu moro muito longe da universidade.” (S1.16)

“O impacto seria muito negativo e realmente aí eu me empenharia ou para pedir uma redistribuição para outra instituição ... com teletrabalho implantado ou outro concurso.” (S.3.16)

Além da questão do deslocamento, a flexibilidade e a qualidade de vida aparecem com frequência nos relatos como critério relevante que seria prejudicado, caso houvesse extinção do programa, conforme evidenciado na fala do S.16.16:

“O impacto ia ser maior no deslocamento, na minha flexibilidade, no meu tempo de é com a minha família, na minha qualidade de vida ... os maiores impactos seriam nisso e iriam me fazer pensar muito em na permanência na universidade e ir em busca de outros projetos. Com certeza.” (S.16.16)

Assim, o encerramento do PGD pode auxiliar no aumento da intenção de sair da instituição via concurso ou redistribuição, na percepção da infraestrutura inadequada da universidade, na redução da Qualidade de vida e locomoção, na descontinuidade da economia institucional e redução da produtividade, na influência na decisão de aposentadoria, no medo de retrocesso, na busca por Carga horária menor em outras instituições, no aumento dos impactos emocionais e institucionais, na perda de qualidade de vida e tempo com a família e no aumento geral da rotatividade.

Os dados revelam que a permanência do PGD é percebida como um fator central para a retenção dos servidores técnico-administrativos. O programa está fortemente associado à qualidade de vida, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, infraestrutura funcional e, sobretudo, à valorização do servidor. A eventual descontinuidade do PGD geraria não apenas um movimento de evasão institucional, mas também descontentamento generalizado e possível perda de talentos qualificados.

Santos *et al.* (2022), reforçam que os objetivos organizacionais devem estar alinhados com os objetivos individuais, de modo a gerar um impacto positivo nas relações interpessoais com o intuito de favorecer e melhorar a eficiência e a manutenção um alto nível de qualidade de no ambiente de trabalho. Ou seja, quando os indivíduos estão satisfeitos com as atividades e com o ambiente organizacional, tendem a desempenhar suas atividades de forma mais motivada e com maior senso de propósito. No caso da UFRPE, é fundamental que os objetivos do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) estejam alinhados aos propósitos institucionais e as necessidades dos servidores, a fim de promover um ambiente de trabalho mais produtivo e equilibrado.

Nesse sentido, Andrade, De Pietre, Guedes (2024, p.344) destacam em sua pesquisa realizada sobre o teletrabalho no setor público que as principais vantagens são: “a melhoria de desempenho, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, maior flexibilidade de horários e redução de tempo de deslocamento dos servidores públicos”. Os dados analisados evidenciam que o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) exerce um papel estratégico na retenção dos servidores técnico-administrativos da instituição, contribuindo para o fortalecimento do vínculo organizacional e para a redução da intenção de rotatividade.

A percepção dos participantes revela que a permanência do programa está diretamente

associada à melhoria da qualidade de vida, à otimização do tempo de deslocamento, à preservação da saúde mental, ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e à valorização institucional do servidor. A possível descontinuidade do PGD foi apontada por grande parte dos entrevistados como um fator determinante para a intenção de saída, seja por meio de redistribuição, concurso em outra instituição ou por aposentadoria imediata. Além disso, a extinção do programa implicaria impactos emocionais negativos, queda de produtividade, aumento do absenteísmo e possível evasão institucional, acarretando prejuízos para a administração pública, tanto em termos operacionais quanto financeiros.

As falas dos participantes também apontam para a percepção de que o PGD representa um avanço nas práticas de gestão contemporânea, sendo um diferencial competitivo entre instituições públicas na atração e manutenção de talentos. Nesse sentido, estudos como os de Araújo (2024), Santos *et al.* (2022) e Andrade, De Pietre e Guedes (2024) reforçam a importância de políticas de trabalho alinhadas às necessidades individuais e organizacionais, destacando que o bem-estar no trabalho é fundamental para a permanência e o engajamento dos servidores.

4.3.4 Reflexões dos determinantes da intenção de rotatividade após a adesão ao programa de gestão e desempenho

Observa-se que a implantação do PGD promoveu melhorias significativas na qualidade de vida dos servidores técnico-administrativos da UFRPE, especialmente pela possibilidade de conciliar demandas pessoais e profissionais, reduzir custos e minimizar o tempo gasto com deslocamentos. A flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho também se destacou como fator central para o aumento da produtividade e da eficiência dos processos, favorecendo comunicações mais ágeis, redução de retrabalho e maior autonomia na execução das atividades. Assim, é notório que o PGD contribui diretamente para a diminuição da intenção de rotatividade, ao fortalecer o bem-estar, otimizar as condições de trabalho e alinhar os objetivos individuais aos institucionais.

Observa-se, também, que compreender os fatores determinantes que influenciam na decisão de permanência dos servidores vão além de questões salariais ou estruturais. Trata-se de reconhecer que o alinhamento entre os objetivos organizacionais e as expectativas individuais é essencial para uma gestão pública eficiente. Quando a organização ignora essas dimensões e não promove ações que favoreçam o bem-estar de seus colaboradores, se torna

vulnerável à perda de profissionais qualificados, acumulando custos tangíveis e intangíveis associados à rotatividade.

A partir da análise dos dados coletados nas entrevistas, emergiram diversos fatores relacionados à intenção de rotatividade dos técnicos-administrativos, tanto antes quanto após a implantação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Os resultados evidenciam que o programa influenciou significativamente tanto a redução da intenção de rotatividade quanto aspectos organizacionais e individuais relacionados ao bem-estar, produtividade e engajamento dos servidores técnico-administrativos.

Os pontos que emergiram do roteiro de entrevista revelam que os determinantes que mais contribuíram para a intenção de saída da instituição, destacaram-se baixa remuneração, falta de reconhecimento, cultura organizacional limitadora, infraestrutura inadequada e deslocamento diário. Embora alguns participantes tenham avaliado positivamente o clima organizacional, a cultura institucional ainda apresenta aspectos negativos que geram insatisfação, como a hierarquia entre docentes e técnicos-administrativos e a resistência à adoção de novas tecnologias.

Outro fator relevante identificado foi o deslocamento, especialmente entre servidores que residem em outros estados ou em municípios da Região Metropolitana do Recife. Os participantes relataram tempo excessivo de deslocamento diário e as condições precárias do trânsito, apontado como um dos mais congestionados do país. Nesse contexto, o teletrabalho proporcionado pelo PGD contribuiu para reduzir o desgaste físico e emocional, reduzindo o desejo de remoção para outras unidades como a de Carpina, Unidade Acadêmica de Belo Jardim (UABJ), Unidade Acadêmica do Cabo de Santo Agostinho (UACSA), redistribuição para outras instituições ou aposentadoria precoce.

Além disso, questões estruturais e ergonômicas também foram amplamente mencionadas. A ausência de condições adequadas de mobiliário (mesas, cadeiras e iluminação) e o uso de equipamentos tecnológicos defasados, alguns com mais de dez anos de utilização, impactam diretamente na produtividade e na satisfação dos servidores. Em contrapartida, muitos relataram que, em regime de teletrabalho, conseguem organizar seus espaços de forma mais ergonômica e eficiente, o que contribui para o aumento da qualidade de vida e do desempenho profissional. Proporcionando para a instituição redução nos custos organizacionais e de manutenção de equipamentos.

Com a implantação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), observaram-se impactos positivos significativos, tanto em nível individual quanto organizacional. Dentre os

principais benefícios relatados pelos participantes estão: a redução do interesse por solicitação de remoção, de redistribuição e de aposentadoria, contribuindo para a retenção de servidores e a consequente redução dos custos institucionais relacionados à reposição de pessoal.

Os entrevistados também destacaram aumento na qualidade de vida, flexibilidade na execução das atividades, autonomia, melhoria no equilíbrio entre vida pessoal e profissional, além de ganhos perceptíveis em eficiência e produtividade. Esses resultados evidenciam que o PGD atuou como um instrumento estratégico de modernização da gestão, favorecendo tanto o alcance das metas institucionais quanto o bem-estar dos servidores.

Por outro lado, conforme a percepção dos participantes, a descontinuidade do PGD ou a redução da quantidade de dias de teletrabalho acarretaria impactos negativos expressivos. Dentre os efeitos mencionados estão a desmotivação, a redução da qualidade de vida, e comprometimentos na saúde mental, especialmente entre servidores que haviam incorporado novas rotinas de autocuidado, como a prática de atividades físicas e o acompanhamento médico preventivo. Também foram citadas dificuldades para aqueles que possuem dependentes sob seus cuidados, evidenciando a relevância do PGD na conciliação entre as responsabilidades profissionais e pessoais.

Além disso, a eventual suspensão do programa acentuaria problemas já existentes na infraestrutura institucional, marcada por defasagem tecnológica e condições físicas inadequadas. A lentidão dos computadores, a ausência de equipamentos atualizados, as quedas de energia e as interrupções na conexão de internet dificultam a execução das atividades presenciais e podem resultar na redução da eficiência e da produtividade, ampliando a intenção de saída e a rotatividade por meio da redistribuição ou posse em outros órgãos com melhores condições de trabalho, remuneração maior ou carga horária menor.

Assim, os resultados da pesquisa permitem afirmar que o PGD contribuiu significativamente para a redução da intenção de rotatividade e para a melhoria da eficiência organizacional, ainda que sua continuidade se apresente como um desafio central para a manutenção dos avanços obtidos. Dessa forma, o PGD se consolida como uma política estratégica de valorização e permanência dos servidores, contribuindo para o fortalecimento da gestão pública e para o aprimoramento das práticas institucionais de trabalho.

Com base nas análises realizadas, os impactos identificados foram agrupados no quadro 10 a seguir:

Quadro 10: Impactos individuais e organizacionais do PGD na intenção de rotatividade

IMPACTO ORGANIZACIONAL	IMPACTO INDIVIDUAL
Redução da rotatividade	Redução da intenção de rotatividade
Retenção de servidores	Aumento da motivação e do engajamento
Atração de novos talentos	Maior autonomia e flexibilidade
Aumento da produtividade e eficiência	Melhoria na qualidade de vida
Melhoria nos processos e padronização das tarefas	Melhora na saúde física e mental
Monitoramento e acompanhamento de indicadores	Transparência nas atividades
Acompanhamento da tecnologia	Melhoria no equilíbrio entre vida pessoal e profissional
Redução de custos institucionais (Água, energia, internet, manutenção de equipamentos)	Ergonomia
Redução de ausências justificadas (atestados médicos, licenças)	Redução do absenteísmo (consultas e atestados médicos)

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos resultados da pesquisa, 2025.

O Quadro 10 sintetiza os principais impactos individuais e organizacionais do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na intenção de rotatividade dos servidores técnico-administrativos da UFRPE, evidenciando que o modelo de gestão por resultados produz efeitos que se articulam em diferentes níveis da dinâmica institucional.

No âmbito organizacional, observa-se que o PGD contribui para a redução da rotatividade e para a retenção de servidores, ao promover maior clareza nos processos de trabalho, definição de metas e padronização das tarefas. Tais elementos fortalecem a previsibilidade e a eficiência das atividades administrativas. Além disso, a institucionalização do teletrabalho e da gestão por entregas favorece a atração de novos talentos, ao sinalizar práticas modernas e alinhadas às transformações do serviço público. Destacam-se também o aumento da produtividade, a melhoria dos processos internos, o monitoramento sistemático de indicadores e o acompanhamento de soluções tecnológicas, todos fatores que reforçam a governança e qualificam a estrutura organizacional. A redução de custos operacionais e a diminuição de ausências justificadas revelam ainda um ganho institucional relevante, decorrente da reorganização das rotinas e da flexibilização do trabalho.

No nível individual, os resultados indicam que o PGD exerce influência direta na redução da intenção de rotatividade, sobretudo pela ampliação da autonomia, da flexibilidade e pelo fortalecimento da motivação e do engajamento dos servidores. A possibilidade de organizar o tempo e o espaço de trabalho repercute na melhoria da qualidade de vida, no equilíbrio entre vida pessoal e profissional e na promoção da saúde física e mental, fatores tradicionalmente associados à permanência no serviço público. A transparência nas atividades, resultante do registro das entregas e da definição de metas, contribui para relações de trabalho mais claras e menos conflituosas. Adicionalmente, a flexibilidade proporcionada pelo PGD

reduz o absenteísmo, ao minimizar deslocamentos e facilitar a conciliação de compromissos pessoais e profissionais.

Assim, os impactos captados revelam que o PGD opera de forma integrada: ao aprimorar processos e fortalecer a estrutura organizacional, simultaneamente favorece o bem-estar e a satisfação dos servidores. Essa interação entre dimensões individuais e institucionais converte-se em um fator crucial para a redução da intenção de rotatividade, reforçando o papel estratégico do PGD na modernização da gestão de pessoas na UFRPE.

4.3 CONSIDERAÇÕES, PROPOSTAS E SUGESTÕES

Com base nas experiências e percepções dos participantes, foi solicitado que apresentassem sugestões, propostas e considerações que pudessem contribuir para a compreensão dos fatores que influenciam sua decisão de permanecer ou sair da instituição, bem como para a redução da intenção de rotatividade. As contribuições foram organizadas no quadro a seguir:

Quadro 11: Sugestões e propostas dos servidores para permanência na instituição

SUJEITO	DESTAQUE	PROPOSTAS
S1.17	“Eu sugiro que continue o teletrabalho ... aumentar até a fiscalização para ver quem realmente está trabalhando, realmente quem está produzindo...pesquisa e a satisfação também do servidor.”	Teletrabalho, avaliação sobre a satisfação do servidor e sobre o desempenho.
S2.17	“... Acolhimento , ... é muito saudável... questão do teletrabalho, obviamente, é algo que, contribui muito para minha ideia de permanência.”	Teletrabalho e o clima organizacional.
S3.17	“Para permanecer ... a proximidade da residência, ...E para eu sair, um grande motivador seria o fim do PGD ”	Teletrabalho, localização.
S4.17	“... tenho um ambiente de trabalho bom , eu gosto do que eu faço, o PGD ... flexibilidade... eu me sinto como se fosse desvalorizada financeiramente.”	Teletrabalho, remuneração e clima organizacional.
S7.17	“...todo o ambiente organizacional ... o PGD me influenciou muito a querer ficar na instituição. Foi preponderante”.	Teletrabalho, ambiente organizacional.
S9.17	“...uma gestão ...que não queira ouvir a minha opinião, ...ou que não leve em consideração a minha atuação profissional ou meu compromisso profissional ... reconhecimento . ”	Teletrabalho, ambiente organizacional, gestão democrática e reconhecimento.
S11.17	“ localizaçãotenho conseguido desempenhar meu trabalho à distância...”	Teletrabalho e o deslocamento.
S12.17	“O PGD que proporciona ... você não ficar angustiado a ponto de querer ficar pensando e sair o tempo todo... Eu normalmente trabalho numa parte aqui e trabalho numa parte em casa, ... principalmente a questão das 6 horas ”	Teletrabalho e carga horária.
S13.17	“A gestão participativa ... valorizar o servidor que está trabalhando... Porque é muito comum a gente ainda ver por questão cultural de ela está em casa. Mas você está trabalhando e às vezes muito mais e se depender é muito mais porque você quer entregar, você quer terminar, o seu trabalho. ... eles pudessem realmente dar esse valor ao PGD, dar o valor devido aos servidores que estão trabalhando de fato e mudar um pouco essa cultura tanto dos diretores, chefes, que ainda a gente sabe que mantém esse tipo de resistência. ”	Teletrabalho, Gestão participativa, reconhecimento, mudança de cultura.
S14.17	“Então, a universidade é como fosse um refúgio para mim”	Ambiente organizacional.
S16.17	“...o reconhecimento do trabalho da gente, dos técnicos administrativos, ... principalmente financeiramente.”	Reconhecimento e remuneração.
S17.17	“...o plano de carro e carreira ... a questão da localidade ... a questão do PGD.”	Teletrabalho, deslocamento e plano de carreira.

Fonte: Elaboração da autora, 2025.

A principal proposta que emergiu das falas dos sujeitos foi a manutenção do regime de teletrabalho, percebido como solução para boa parte das suas insatisfações e fator determinante para a permanência na instituição. Questões como deslocamento que foi amplamente mencionada pelos participantes, conforme destacam: (S3.17) “para permanecer os fatores

relevantes é a distância, a proximidade da residência, é... a permanência do PGD.” Mencionado por S11.17 “Eu conseguindo fazer esse trabalho à distância, como tem sido feito, assim, como eu tenho conseguido desempenhar meu trabalho à distância.” Destacado por S17.17) “.a questão da localidade....”.

Essa percepção está respaldada em Andrade, De Pietre, Guedes (2024), apontam que entre os principais benefícios do teletrabalho a redução do tempo do deslocamento do servidor público. Da mesma forma, Araújo (2024) corrobora que o deslocamento diário gera fadiga e insatisfação e que a melhoria das condições de transporte aumenta a satisfação e influenciam na redução da rotatividade.

Outro aspecto recorrente foi o ambiente organizacional, associado ao acolhimento e bem-estar no ambiente de trabalho, citado pelos sujeitos: S2.17 “A universidade ele tem essa coisa do acolhimento, ele tem isso que no caso é muito saudável, é muito bom para quem para quem chega.” Reforçado por S7.17 “O clima, todo o ambiente organizacional, tudo isso me faz querer ficar na Rural.” O clima é enfatizado por S14.17 “Então, a universidade é como fosse um refúgio, não só para mim, para outras pessoas”.

Conforme Pinho (2022) e Araújo (2024), o clima organizacional reflete aspectos emocionais e subjetivos que influenciam diretamente na intenção de permanecer ou sair da instituição. Ou seja, ambientes saudáveis e colaborativos influenciam na permanência, já ambientes insustentáveis reforçam o desejo de saída.

A resistência cultural ao teletrabalho, especialmente por parte de algumas chefias e servidores e da alta gestão também foi mencionada quanto a eficiência e efetividade do programa, conforme as seguintes falas de S13.17 “Porque é muito comum a gente ainda ver por questão cultural de ela está em casa. Mas você está trabalhando... universidade seria nesse sentido, seria que eles pudessem realmente dar esse valor ao PGD, dar o valor devido aos servidores que estão trabalhando de fato e mudar um pouco essa cultura tanto dos diretores, chefes, que ainda a gente sabe que mantém esse tipo de resistência”. Essa visão das chefias não reconhecerem o trabalho também é mencionada pelo participante S1.17 “Se quiserem aumentar até a fiscalização para ver quem realmente está trabalhando, realmente quem está produzindo, fazendo entrega, que façam, mas que continue com o teletrabalho.”

Essa resistência cultural está relacionada à percepção tradicional do trabalho presencial como sinônimo de produtividade, sendo é reforçada pela da de S1.17 ao destacar a necessidade de fiscalização e avaliação de desempenho como meio de diferenciar servidores que cumpre com a entregas daqueles que não cumpre.

Schein e Schein (2022, p.14) afirmam que a “cultura organizacional deve ser estudada e os insights qualitativos devem ser registrados, compartilhados e impregnados no grupo”. Assim, tomando como base os dados colhidos nesta pesquisa, observa-se que a instituição precisa combater essa resistência identificada por meio de estratégias baseadas nos “*feedbacks*” obtidos através de relatórios de acompanhamento e monitoramento, de modo a reduzir essa resistência ao trabalho remoto.

De acordo com Drucker (2019), a mudança cultural é um processo lento, mas pode ser iniciada pelo reforço dos aspectos positivos já presentes na instituição. No caso do PGD, esse reforço pode ocorrer por meio dos relatórios de gestão produzidos pelo sistema POLARE, os quais evidenciam as quantidades de atividades realizadas diariamente pelos servidores.

Como o autor destaca:

Se não se alinhar com a cultura da organização, o processo de elaboração da estratégia não será levado a bom termo. Em nosso trabalho, primeiro tentamos compreender a cultura organizacional e só então identificamos oportunidades a serem desenvolvidas nas iniciativas estratégicas. Às vezes, precisamos ajudar as organizações de nossos clientes a mudar a cultura em si – o que leva muito tempo. Nesse caso, a melhor maneira é começar com o reforço dos aspectos positivos da cultura existente, antes de pensar em novas ideias para promover comportamentos organizacionais mais eficazes. (Drucker, p.120,2019)

Outro ponto destacado foi a carga horária, conforme observado por S12.17. As falas dos participantes S1.17 e S13.17 reflete uma resistência por parte de alguns gestores e chefias em relação ao PGD. Essa percepção reforça a necessidade de estratégias de acompanhamento e avaliação das atividades realizadas pelos servidores, como forma de evidenciar a produtividade daqueles que atuam remotamente, distinguindo-os dos que não cumprem suas atribuições.

Além disso, Polizzi Filho, Claro (2019) destacaram que aspectos relacionados ao comportamento organizacional, como a cultura e clima, influenciam diretamente na intenção de rotatividade. O reconhecimento profissional foi destacado por diversos participantes, conforme os sujeitos: (S9.17) “Ao ser ouvido, o atuar profissional e o e o ter esse reconhecimento, eu acho que é muito importante para mim.” Essa perspectiva é reforçada na fala de S13.17 que enfatiza a valorização do servidor numa gestão participativa: “A gestão participativa ...dar crédito ao servidor, valorizar o servidor que está trabalhando.” Já S16.17 destaca a importância do reconhecimento do cargo de técnico na instituição: “O fator mais importante é o reconhecimento do trabalho da gente, dos técnicos administrativos”.

De acordo com os autores Diógenes *et al.* (2015), Oliveira *et al.* (2019), Pinho (2022), Cruz Filho (2018), afirmam que o reconhecimento promove uma sensação de valorização do servidor e do seu trabalho, contribuindo de forma significativa na redução da intenção de saída. Da mesma forma, Lima *et al.* (2023), reforçam que o aumento da satisfação com o trabalho e com a conduta do comportamento da organização está associada à uma diminuição da rotatividade. Complementarmente, Oliveira *et al.* (2018) afirmam que percepções de desvalorização, falta de confiança do colaborador na organização e visões negativas da organização favorecem o desejo de desligamento.

Conclui-se que as falas dos participantes evidenciam a importância de uma mudança cultural institucional que valorize o trabalho remoto, promova o reconhecimento dos servidores e implemente práticas de gestão participativa. Tais ações são fundamentais para fortalecer o vínculo com a organização e reduzir a intenção de rotatividade dos técnicos-administrativos.

O quadro 12 apresenta uma síntese dos sentidos que emergiram das falas dos participantes durante o processo de análise qualitativa dos dados. Sua função é apresentar de explicitar, de forma organizada e interpretativa, os principais significados atribuídos pelos sujeitos da pesquisa e às suas experiências no contexto do Programa de Gestão e Desempenho e intenção de rotatividade. A elaboração do quadro foi baseada nas transcrições das entrevistas e nas percepções dos participantes, permitindo identificar dimensões centrais de sentido relacionadas à satisfação, motivação, condições de trabalho, reconhecimento e vínculo institucional. Assim, o quadro representa uma síntese interpretativa que contribui para a compreensão aprofundada dos fatores que influenciam na permanência ou na intenção de saída dos servidores da instituição.

Quadro 12 - Sentidos que emergiram dos dados

Objetivo Específico	Sentidos Emergentes (Significados)	Redes de Significados	Trechos dos Discursos
Identificar a percepção de rotatividade dos servidores da UFRPE	Predominância do fator remuneração como motivador da saída. Ambiente institucional agradável, incentivo à qualificação, clima de equipe positivo, cultura centralizada. Carga horária extensa e desgastante. Deslocamento excessivo entre residência e trabalho. Desgaste físico e emocional; tempo de vida comprometido no trânsito. Desejo de melhor qualidade de vida; busca por equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Falta de reconhecimento e valorização das competências dos técnicos. Participação limitada nas decisões institucionais. Acesso às decisões mais comum apenas para quem ocupa cargos de chefia.	S5.5 S16.5 S12.5 S1.7 S4.11 S7.7	“Só sairia daqui se eu fosse para um cargo que me remunerasse melhor.” (S5.5) “Acho que são esses os fatores que mais contribuem: remuneração e não reconhecimento.” (S16.5). “Questão da carga horária... a gente trabalha oito, quase nove na verdade.” (S12.5). “Minha qualidade de vida mudou... antes tirava mais de 2 horas para chegar no trabalho.” (S1.7) “Antes não era consultado, só passei a participar das decisões quando assumi cargo de chefia.” (S4.11) “Trabalho com aquilo que gosto, na área que me formei.” (S7.7)
Examinar a implantação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD)	O PGD permite que a sociedade acompanhe o desempenho do servidor. Aumento da transparência, visibilidade do trabalho e responsabilidade. O PGD viabiliza o retorno ou permanência de servidores em situação de afastamento. O programa é visto como solução para manter servidores produtivos mesmo em condições adversas. Flexibilização do tempo e autonomia para conciliar vida pessoal e profissional. Aumento da qualidade de vida; diminuição do estresse; produtividade preservada ou ampliada. O PGD influencia diretamente na permanência dos servidores na UFRPE e redução da intenção de rotatividade.	S12.12, S4.16,S17.7, S17.7, S6.14	“O PGD escancara na cara da sociedade o que você faz.” (S12.12). “Eu só poderia voltar ao trabalho se fosse por meio do PGD.” (S2.4) “Se não fosse o PGD, a servidora estaria em licença.” (S4.16).“Hoje consigo ir ao médico e depois terminar o serviço sem prejudicar as entregas.” (S17.7).“Depois do PGD, minha intenção de redistribuição diminuiu 70% a 80%.” (S6.14)

Analisar os determinantes da intenção de rotatividade após a implantação do Programa de Gestão e Desempenho.	O PGD reduz a intenção de participar de concursos ou redistribuição. O servidor reavalia o custo-benefício de antes de sair da instituição. Melhora da qualidade de vida por fatores como alimentação, descanso, ergonomia, tempo com a família. O PGD é associado ao bem-estar físico, emocional e social. Infraestrutura inadequada na universidade; melhores condições de trabalho em casa. Comparação entre o regime presencial e o remoto. Medo da descontinuidade do programa. Possibilidade de saída da instituição, caso o PGD seja extinto.	S1.5, S16.12, S3.13, S15.13, S1.16	“Hoje penso duas vezes para fazer um novo concurso.” (S1.5). “Aumentou minha flexibilidade e minha produtividade.” (S16.12). “Melhorou meu sono e meu cansaço.” (S3.13). “Os computadores da universidade têm mais de 10 anos. Em casa produzo mais.” (S15.13). “Se fosse extinto, eu procuraria outro concurso ou redistribuição.” (S1.16)
--	--	------------------------------------	---

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Por fim, o quadro 13, refere-se as categorias que foram elaboradas a partir dos dados obtidos pelo referencial teórico e que emergiram da análise dos dados.

Quadro 13: Surgimento de categorias Referencial Teórico X Análise dos dados

Objetivo	Período	Categorias	Referencial Teórico	Análise dos dados
Identificar a percepção de rotatividade dos servidores da UFRPE	Antes da implantação do PGD	Oportunidades de reconhecimento		x
		Clima e Cultura Organizacional	x	x
		Remuneração	x	x
		Deslocamento	x	x
Examinar a Implantação do Programa de Gestão e Desempenho	Durante a implantação do PGD	Transparência		x
		Flexibilidade e autonomia	x	x
Determinantes da Intenção de Rotatividade Após a Adesão ao Programa de Gestão e Desempenho	Após a implantação do PGD	Redução do interesse por remoção e redistribuição e de aposentadoria		x
		Ergonomia e infraestrutura do lar e os impactos na produtividade	x	x
		Aumento da qualidade de Vida, da flexibilidade e os impactos na eficiência nos processos	x	x

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos resultados da pesquisa, 2025.

É possível observar que as categorias que direcionaram os resultados tanto emergiram dos dados, como da teoria discutida. Algumas como oportunidades de reconhecimento e redução do interesse não estavam previstas no referencial teórico, ou seja, emergiram unicamente dos dados. O quadro 13 indica que a análise dos dados foi fundamental para

confirmar as categorias previamente indicadas pelo referencial teórico, como também, para emergiram outras, essenciais para a compreensão do fenômeno. Esse aspecto torna o processo de análise mais robusto e flexível, consistente com a natureza qualitativa.

Na próxima seção, são apresentadas as considerações finais e as figuras, que representam os impactos organizacionais e individuais do PGD na UFRPE.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo avaliar os impactos na intenção de rotatividade interna e externa dos servidores técnico-administrativos (TAEs) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) após a adesão ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Para isso, foram estabelecidos objetivos específicos que buscaram: identificar a percepção dos servidores sobre a rotatividade; examinar a implantação do PGD; analisar os determinantes da intenção de rotatividade após a adesão ao Programa de Gestão e Desempenho; e, a partir dessas percepções, propor ações que auxiliem a gestão na redução da intenção de rotatividade na instituição. A pesquisa forneceu um panorama relevante sobre as causas da insatisfação e os fatores que influenciam a permanência dos servidores, além de apresentar sugestões práticas para a melhoria da gestão de pessoas na UFRPE.

Os resultados revelaram que, após a adesão ao PGD por parte dos servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), houve uma redução significativa na intenção de saída. Muitos servidores desistiram de processos de redistribuição ou de planos de migração para outros órgãos com maior remuneração. Além disso, o programa influenciou na decisão de permanência de servidores que pensavam em se aposentar, mantendo-se ativos por mais tempo na instituição e contribuindo com suas atividades. O PGD proporcionou economia de custos tangíveis e intangíveis, sobretudo ao favorecer retenção de talentos e evitar gastos relacionados à perda de conhecimento institucional.

No primeiro objetivo específico, foram identificados os principais fatores que contribuem para a intenção de rotatividade antes da implantação do programa. O fator preponderante foi a remuneração, apontado pela maioria dos participantes. Outros aspectos relevantes incluíram o clima e a cultura organizacional. O ambiente organizacional foi percebido como favorável à qualificação dos servidores, convívio interpessoal nas equipes e com as lideranças e a adequação das funções às formações acadêmicas contribui para a satisfação profissional. No entanto, a cultura institucional foi descrita como centralizadora, o que dificulta a participação dos servidores nas decisões e afeta negativamente sua percepção de valorização.

A falta de reconhecimento técnico e a ausência de critérios claros para o preenchimento de cargos comissionados também emergiram como fatores de desmotivação. Outro fator fortemente mencionado foi o deslocamento: servidores que residem em outros municípios ou

estados relataram desgaste físico e mental, provocado pelo trânsito intenso e pela longa jornada diária, comprometendo o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

No segundo objetivo específico, foi possível observar que, mesmo durante a implantação do programa, já se verificavam benefícios concretos, como o retorno e a permanência de servidores que haviam solicitado licenças, redistribuição, além da continuidade das atividades por servidores com problemas crônicos de saúde, gestantes e pessoas com deficiência (PCDs). O teletrabalho permitiu que esses servidores mantivessem sua produtividade, sem prejudicar o andamento das atividades da instituição.

Além disso, o PGD ampliou transparência das atividades desenvolvidas, possibilitando que a sociedade tivesse maior visibilidade sobre as entregas realizadas pelos servidores. Também proporcionou flexibilidade de horários, aumento da produtividade, autonomia, melhor conciliação entre vida pessoal e profissional, qualidade de vida, e redução de estresse associado ao deslocamento.

Em relação ao terceiro objetivo, ficou evidenciado que o PGD reduziu a intenção de saída, tanto interna quanto externa. Os servidores passaram a avaliar o custo-benefício de permanecer na UFRPE mesmo diante de oportunidades em outros órgãos, principalmente se estes não oferecessem o regime de teletrabalho. Também foi observado que servidores em fase de pré-aposentadoria optaram por continuar na instituição.

A qualidade de vida foi amplamente destacada, com melhorias em alimentação, descanso, convívio familiar, prática de exercícios físicos e ergonomia. Embora a infraestrutura da instituição ainda seja inadequada, os servidores relataram melhores condições de trabalho em casa. O programa foi associado ao bem-estar físico, emocional e social. Contudo, os participantes manifestaram preocupação com a possibilidade de extinção do PGD, o que poderia gerar frustração e novamente aumentar a intenção de rotatividade.

Com base nessas percepções, foram sugeridas as seguintes ações para mitigar a intenção de saída, como: a manutenção do PGD e do regime de teletrabalho; melhoria da cultura organizacional, promovendo maior valorização dos técnicos-administrativos; diminuição da carga horária semanal, como forma de compensar a insatisfação salarial; estabelecimento de critérios técnicos e transparentes para a indicação a cargos de confiança; incentivo à participação nas decisões institucionais; e adoção de uma gestão mais democrática e participativa.

Recomenda-se, ainda, a implementação de ações específicas de sensibilização para chefias e direções resistentes ao PGD, de modo a diminuir a percepção de desigualdade entre

servidores em regimes distintos de trabalho como docentes e técnicos-administrativos. Além disso, é fundamental os estabelecimentos de métricas quantitativas que permitam avaliar o impacto do trabalho remoto e presencial em relação aos objetivos e resultados estratégicos da instituição, bem com métricas qualitativas que considerem a satisfação do público externo quanto dos próprios servidores. Essas medidas visam subsidiar decisões futuras, conforme orienta o acordo nº 526/2025 do Tribunal de Contas da União(TCU).

A abordagem qualitativa utilizada permitiu uma análise aprofundada sobre a redução da intenção de rotatividade a partir da implementação do PGD. A coleta de dados foi realizada de forma cuidadosa, por meio de entrevistas semiestruturadas e análise documental envolveu mais de 40 documentos e normativos oficiais coletados entre agosto de 2024 e setembro de 2025, com 17 servidores participantes do programa. A análise de conteúdo revelou padrões e elementos recorrentes sobre os impactos do PGD na intenção de permanência. Esse processo permitiu desenvolver recomendações práticas para a gestão de pessoas da UFRPE, contribuindo para o desenvolvimento de estratégias de retenção eficazes.

Este estudo pode auxiliar a instituição na formulação de políticas que elevem a satisfação dos servidores e promovam a retenção de talentos, inclusive daqueles próximos da aposentadoria. A análise sugere que o PGD, no regime de teletrabalho, aumenta a satisfação dos servidores por meio da flexibilidade, qualidade de vida, produtividade e autonomia, além de melhorar o clima organizacional e permitir uma gestão mais participativa.

Entre as recomendações finais, destacam-se: o monitoramento e avaliação do desempenho de tarefas conforme a produtividade; ações de sensibilização junto às chefias resistentes ao PGD; democratização da gestão institucional; redução das desigualdades entre docentes e técnicos-administrativos; critérios técnicos para indicação a funções comissionadas; e valorização da importância de todos os segmentos institucionais. Essas estratégias podem elevar a satisfação dos servidores, reduzir a intenção de rotatividade e servir como referência para outras instituições de ensino que implantam o PGD.

Por fim, as limitações da pesquisa incluem o recorte em uma única pró-reitoria, o que não permitiu a análise de percepções de outras unidades, e a ausência de um aprofundamento sobre as desvantagens do teletrabalho. Recomenda-se, portanto, que novas pesquisas sejam conduzidas, abordando os impactos do PGD sobre a saúde mental, comparando as atividades desenvolvidas pelos servidores em diferentes regimes de trabalho e explorando os efeitos de longo prazo da cultura organizacional frente ao teletrabalho. Essas investigações poderão

oferecer subsídios adicionais para o aprimoramento das estratégias de gestão de pessoas em instituições públicas de ensino superior.

A partir dos resultados da pesquisa de mestrado desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Gestão das Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba (PPGGOA/UFPB) foi elaborado o produto técnico que consta no Anexo 6, cujo objetivo foi analisar os impactos do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na intenção de rotatividade dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). As evidências obtidas demonstram que o PGD, especialmente em sua modalidade de teletrabalho, tem contribuído de maneira expressiva para a valorização dos servidores, promovendo melhorias significativas na qualidade de vida, aumento da motivação, aprimoramento da produtividade e fortalecimento do sentimento de pertencimento institucional. Além desses aspectos, observou-se que a adoção do programa tem repercutido positivamente na retenção de talentos, no adiamento de aposentadorias e até na reversão de pedidos de redistribuição, revelando o potencial estratégico da política como mecanismo de enfrentamento da intenção de saída.

Apesar dos avanços observados, a pesquisa também evidenciou desafios que limitam a consolidação do PGD na UFRPE. Entre os principais entraves identificados estão: inseguranças quanto à continuidade e institucionalização do programa; fragilidades na infraestrutura doméstica necessária à execução do teletrabalho; ausência de indicadores sistemáticos de monitoramento; resistência e desconfiança de algumas lideranças quanto ao trabalho remoto; lacunas na formação de gestores responsáveis por equipes híbridas ou remotas; e percepções de desigualdade entre técnicos-administrativos e docentes, especialmente no acesso a cargos de direção e funções gratificadas. Esses fatores, associados a um clima organizacional nem sempre favorável, reforçam a necessidade de ações estruturadas para fortalecer a política e garantir sua sustentabilidade.

Diante desse cenário, o produto técnico desta dissertação propõe um conjunto de melhorias para o Programa de Gestão e Desempenho da UFRPE, fundamentadas tanto nos dados empíricos coletados quanto no referencial teórico e nos documentos normativos que regem o PGD no serviço público federal, como o Decreto nº 11.072/2022, a Instrução Normativa nº 001/2025 da PROGEPE/UFRPE, o Manual do PGD – Versão 2.0 do MGI e o Acórdão TCU nº 526/2025. As propostas formuladas compreendem: a ampliação do regime de teletrabalho integral para atividades sem atendimento presencial; a capacitação contínua das chefias e gestores, com foco em liderança colaborativa, gestão por resultados e coordenação de

equipes remotas; a implantação de um Painel de Indicadores do PGD que permita acompanhamento transparente, ágil e baseado em evidências; a criação de uma política de reconhecimento por mérito para o provimento de cargos de comissão e funções gratificadas, reduzindo a percepção de nomeações por critérios políticos; o fortalecimento da representatividade dos técnicos-administrativos na gestão superior; e a criação de uma Unidade Integrada de Atendimento Presencial para otimizar processos e melhorar a eficiência das equipes que necessitam atuar presencialmente.

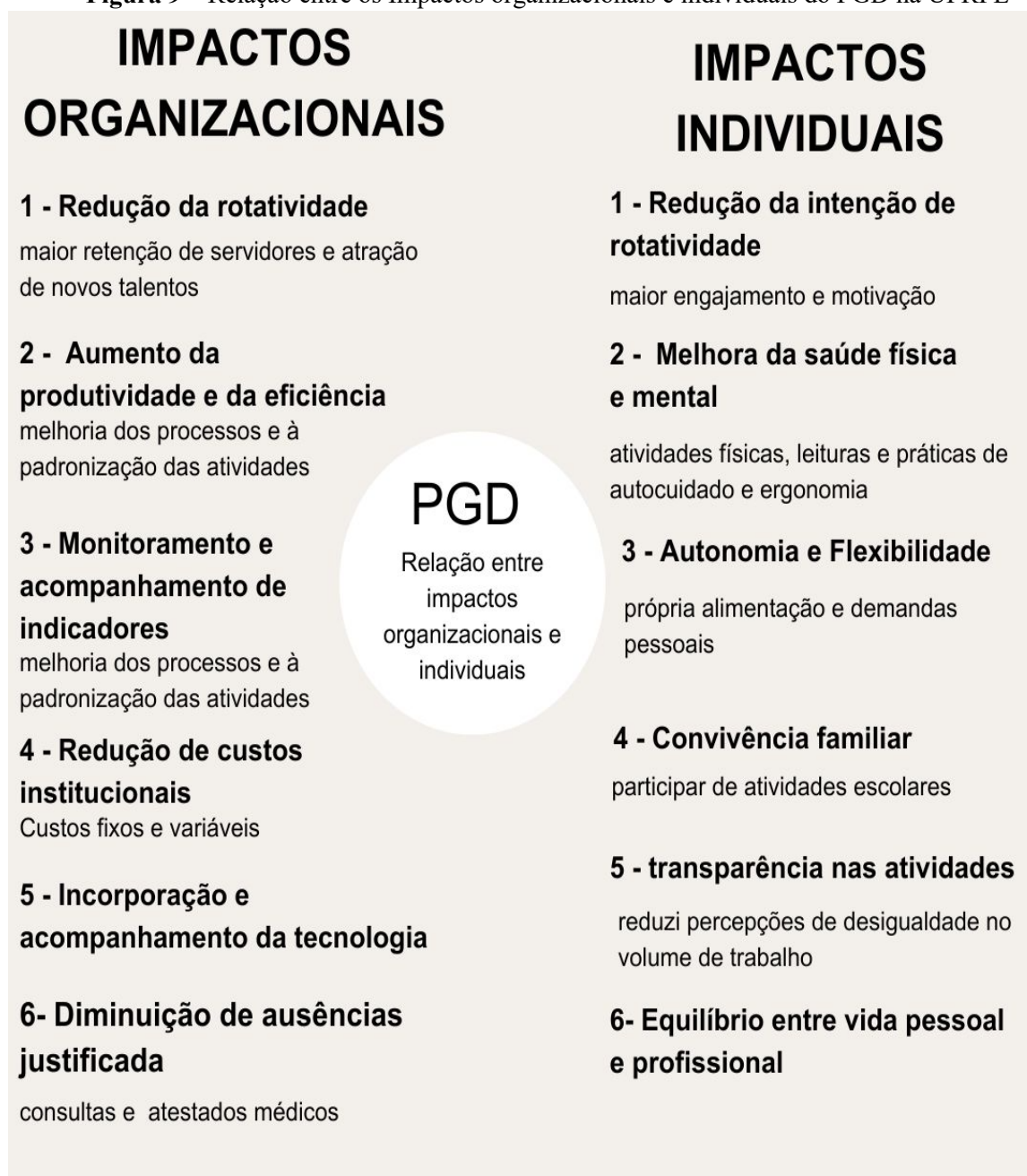
Assim, o produto técnico resultante da pesquisa apresenta um conjunto articulado de ações voltadas à modernização da gestão de pessoas, à promoção da qualidade de vida no trabalho e à mitigação dos fatores associados à intenção de rotatividade. Ao integrar evidências empíricas, teoria e normativas vigentes, o conjunto de propostas busca consolidar o PGD como uma política estratégica e estruturante na UFRPE, contribuindo para a eficiência da administração pública, a valorização dos servidores e a sustentabilidade institucional. Caso seja implementado, esse conjunto de recomendações tende a fortalecer o capital humano da universidade, reduzir a evasão funcional e aprimorar a relação entre servidores, chefias e gestão superior, alinhando a instituição às diretrizes contemporâneas de gestão pública orientada por resultados, equidade e inovação.

Além do produto técnico, como resultado desta pesquisa foi elaborada as figuras 9 e 10 que representam os impactos individuais e organizacionais do PGD. Na figura 10, a figura central ilustra o servidor trabalhando em um ambiente ergonomicamente adequado, utilizando seus equipamentos de trabalho e convivendo com seus pets de estimação. No âmbito dos impactos organizacionais, a figura 1, representa a redução da rotatividade, com maior retenção de servidores e atração de novos talentos; a figura 2, representa o aumento da produtividade e da eficiência, aliado à melhoria dos processos e à padronização das atividades; a figura 3 representa, o monitoramento e acompanhamento de indicadores, favorecendo o planejamento; a figura 4, representa a redução de custos institucionais; a figura 5, representa a incorporação e acompanhamento da tecnologia; e a figura 6, representa a diminuição de ausências justificadas, como atestados e consultas médicas.

No plano individual, as figuras apontam: 1 representa a redução da intenção de rotatividade, com maior engajamento e motivação; 2 representa a melhora da saúde física e mental, estimulada por atividades físicas, leituras e práticas de autocuidado; 3 representa maior autonomia e flexibilidade para preparar a própria alimentação e demandas pessoais; 4 representa possibilidades de convivência familiar, como levar filhos à escola e participar de

atividades escolares; 5 representa a transparência nas atividades, reduzindo percepções de desigualdade no volume de trabalho; e 6 representa o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Esses elementos evidenciam que o PGD impacta de maneira ampla e integrada tanto o funcionamento institucional quanto a qualidade de vida dos servidores. Os achados demonstraram que o PGD tem potencial para transformar positivamente a experiência de trabalho na UFRPE, favorecendo tanto o bem-estar individual quanto o desempenho institucional.

Figura 9 – Relação entre os Impactos organizacionais e individuais do PGD na UFRPE



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Figura 10 – Impactos organizacionais e individuais do PGD na UFRPE



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, W. J. L. **Determinantes e consequentes da rotatividade dos servidores técnico-administrativos no Campus IV da UFPB**. 119 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/33526>. Acesso em: 20 jan. 2025.

ASSUNÇÃO, *et al.* Programa de Gestão e Desempenho e sua contribuição para o teletrabalho: estudo de caso na Controladoria-Geral da União. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília, v. 74, n. 4, p. 890–913, out./dez. 2023. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/9881/6948>. Acesso em: 26 jul. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Solicitação de dados sobre rotatividade na instituição**. Recife, PE, 30 out. 2024. Disponível em: <https://falabr.cgu.gov.br/web/manifestacao/detalhar/7907091>. Acesso em: 1 nov. 2024.

BRASIL. Governo Federal. Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho – PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.072-de-17-de-maio-de-2022-401056788>. Acesso em: 3 fev. 2024.

BRASIL. Governo Federal. Programa de Gestão e Desempenho (PGD). 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/mma/pt-br/aceso-a-informacao/programa-de-gestao-e-desempenho-pgd>. Acesso em: 22 dez. 2024.

BRASIL. Governo Federal. Programa de Gestão: Painel de implementação. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/painelimplementacaopgd>. Acesso em: 12 jan. 2025.

BRASIL. Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 31 jul. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 22 dez. 2024.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112compilado.htm. Acesso em: 16 nov. 2024.

BRASIL. Ministério da Economia. Manual de Estruturas Organizacionais do Poder Executivo Federal. 2. ed. Brasília, DF, 2019. Disponível em: https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/gestao/estruturas-organizacionais/arquivos/manual-de-estruturas-organizacionais_2edicao.pdf. Acesso em: 3 fev. 2024.

BRASIL. Governo Federal. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações. Manual Programa de Gestão do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações. Brasília, DF: MCTI, set. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/mcti/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/programa-de-gestao/arquivo/manual-pgd-2-0.pdf/view>. Acesso em: 3 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Economia. Novas regras para o trabalho remoto são anunciadas pelo governo. Brasília, DF, 30 jul. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/trabalho-e-previdencia/2020/07/novas-regras-para-o-trabalho-remoto-sao-anunciadas-pelo-governo>. Acesso em: 24 jan. 2023.

BRASIL. Ministério da Economia. Pesquisa revela desafios de servidores durante trabalho remoto devido à pandemia. Brasília, DF, 4 dez. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/dezembro-1/pesquisa-revela-desafios-de-servidores-durante-trabalho-remoto-devido-a-pandemia>. Acesso em: 4 fev. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 2564/2022 – Plenário. Relator: Ministro Jorge Oliveira. Brasília, DF: TCU, 16 ago. 2022. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A2564%2520ANOACORDAO%253A2022%2520COLEGIADO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522. Acesso em: 13 jul. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 526/2025 – Plenário. Relator: Ministro Augusto Nardes. Brasília, DF: TCU, 6 mar. 2025. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A526%2520ANOACORDAO%253A2025. Acesso em: 13 jul. 2025.

BRASIL. Receita Federal. Aposentados: Receita Federal abre 50 vagas à reversão no cargo de Analista-Tributário. Disponível em: <https://sindireceita.org.br/noticias/sindicato/153219-aposentados-receita-federal-abre-50-vagas-a-reversao-no-cargo-de-analista-tributario>. Acesso em: 30 out. 2025.

BRASIL. Governo Federal. Ministério da Economia. Novas regras para o trabalho remoto são anunciadas pelo governo. Brasília, DF, 30 jul. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/trabalho-e-previdencia/2020/07/novas-regras-para-o-trabalho-remoto-sao-anunciadas-pelo-governo>. Acesso em: 24 jan. 2023.

BRASIL. Governo Federal. Ministério da Economia. Painel de Implementação. Brasília, DF, 3 fev. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/painelimplementacaopgd>. Acesso em: 3 fev. 2024.

BRASIL. Governo Federal. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Estruturas organizacionais. Brasília, DF, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/estruturas-organizacionais>. Acesso em: 12 jan. 2025.

BRASIL. Governo Federal. Ministério da Previdência Social. Pedido de vacância e recondução ao cargo anterior. Brasília, DF, 2 nov. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/rpps/legislacao-dos-rpps/resp-1856509-pedido-de-vacancia-e-reconducao-ao-cargo-anterior>. Acesso em: 12 jan. 2025.

BRASIL. Governo Federal. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Instrução Normativa nº 2, de 12 de setembro de 2018. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 13 set. 2018. Disponível em: <https://legis.sigepe.gov.br/legis/detalhar/15016>. Acesso em: 23 jul. 2025.

BRASIL. Governo Federal. Portal do Servidor. Decreto regulamenta teletrabalho e controle de produtividade no Executivo Federal. Brasília, DF, 5 jul. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/noticias/2022/julho/decreto-regulamenta-teletrabalho-e-controle-de-produtividade-no-executivofederal>. Acesso em: 11 jan. 2025.

BRASIL. Governo Federal. Portal do Servidor. Informações básicas sobre o Programa de Gestão e Desempenho. Brasília, DF, 5 out. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/questoes-basicas>. Acesso em: 8 jan. 2025.

BRASIL. Programa de Gestão e Desempenho (Teletrabalho) na UFRPE: consulta aos técnicos-administrativos. Recife: UFRPE, 13 jul. 2023. Disponível em: <https://www.progepe.ufrpe.br/sites/default/files/2022-07/Relat%C3%B3rio%20Question%C3%A1rio%20T%C3%A9cnicos%20PGD%20UFRPE.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2024.

BRASIL. Resolução CONSU/UFRPE nº 225, de 14 de setembro de 2022. Aprova normas para implementação do Programa de Gestão e Desempenho – PGD no âmbito da UFRPE. Recife: UFRPE, 14 set. 2022. Disponível em: https://www.progepe.ufrpe.br/sites/default/files/2022-11/RECU225.2022_PGD.pdf. Acesso em: 4 fev. 2024.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Solicitação de dados sobre rotatividade na instituição. Recife, PE, 30 out. 2024. Disponível em: <https://falabr.cgu.gov.br/web/manifestacao/detalhar/7907091>. Acesso em: 1 nov. 2024.

BRASIL. Governo Federal. Programa de Gestão: Painel de implementação. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/painelimplementacaopgd>. Acesso em: 12 jan. 2025.

BRASIL. Governo Federal. Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho – PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.072-de-17-de-maio-de-2022-401056788>. Acesso em: 3 fev. 2024.

BRASIL. Ministério da Economia. Manual de Estruturas Organizacionais do Poder Executivo Federal. 2. ed. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2019. Disponível em: https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/gestao/estruturas-organizacionais/arquivos/manual-de-estruturas-organizacionais_2edicao.pdf. Acesso em: 3 fev. 2024.

BRASIL. Ministério da Economia. Ministério da Economia define regras para trabalho remoto de servidores. Brasília, DF, 27 mar. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impuestos-e-gestao-publica/2020/03/ministerio-da-economia-define-regras-para-trabalhado-remoto-de-servidores>. Acesso em: 24 jan. 2023.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Instrução Normativa nº 2, de 12 de setembro de 2018. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 13 set. 2018. Disponível em: <https://legis.sigepe.gov.br/legis/detalhar/15016>. Acesso em: 23 jul. 2025.

BRASIL. Portal do Servidor. Informações básicas sobre o Programa de Gestão e Desempenho. Brasília, DF, 5 out. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/questoes-basicas>. Acesso em: 4 fev. 2024.

CAMPOS, C. V. A.; MALIK, A. M. Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, p. 347–368, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/kKH6BLCbVfMXrMk8vHLzT9S/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 02 jan. 2025.

COHEN, W. A.; DRUCKER P., **Melhores práticas**: como aplicar os métodos de gestão do maior consultor de todos os tempos para alavancar os resultados do seu negócio. São Paulo: Autêntica Business, 2017. E-book. pág. 116. ISBN 9788551301951. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788551301951/>. Acesso em: 17 nov. 2025.

CUBAS, L.; SCALCO, Diogo L.; DUARTE, M.. Intenção de saída de médicos de família e comunidade da Atenção Primária de Florianópolis e fatores associados. **Revista Brasileira de Medicina de Família e Comunidade**, v. 19, n. 46, 2024. DOI: 10.5712/rbmfc19(46)4215. ISSN 2179-7994. Disponível em: <https://rbmfc.org.br/rbmfc/article/view/4215/1980>. Acesso em: 02 jan. 2025.

CHIAVENATO, I.. **Introdução à Teoria Geral da Administração** – Edição Compacta. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. ISBN 9788597027525. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597027525/>. Acesso em: 06 jul. 2025.

CORREIO BRAZILIENSE. Novas regras para o teletrabalho no serviço público. Brasília, DF, 2024. Disponível em: <https://blogs.correiobraziliense.com.br/servidor/novas-regras-para-o-teletrabalho-no-servico-publico/>. Acesso em: 22 dez. 2024.

CORREIO BRAZILIENSE. Pandemia de Covid-19 colocou 63% da força de trabalho federal em teletrabalho. Brasília, DF, 3 dez. 2020. Disponível em: <https://blogs.correiobraziliense.com.br/servidor/pandemia-de-covid-19-colocou-63-da-forca-de-trabalho-federal-em-teletrabalho/>. Acesso em: 22 dez. 2024.

CRUZ FILHO, O. A. **O. Rotatividade no setor público: um estudo de caso sobre os servidores da Capes**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2018. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/32499/1/2018_OtavioAugustodeOliveiraCruzFilho.pdf. Acesso em: 20 out. 2024.

DEMO, G.; NEIVA, E. R.; NUNES, I.; ROZZETT, K. Políticas e práticas de recursos humanos. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

DIOGENES, L. C. *et al.* Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 67, n. 2, p. 147–172, abr./jun. 2016. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/655>. Acesso em: 30 jan. 2024.

DRUCKER, P. **O homem que inventou a Administração**. Rio de Janeiro: Editora Alta Livros, 2019. E-book. ISBN 9788550816081. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788550816081/>. Acesso em: 17 nov. 2025.

ENAP. Pesquisa sobre teletrabalho: resultados preliminares. Brasília, DF: ENAP, 2020. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/5843/1/Pesquisateletrabalho_comDuke_portugues2.pdf. Acesso em: 22 dez. 2024.

FERREIRA, M. L. C. B.; SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de intenção de rotatividade**: estudo de um modelo psicossocial. Organizações em Contexto, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 47–67, 2005. Disponível em: <http://148.215.1.155:89/temporal/Portadilla/5342/56518/534256518009.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2024.

FILARDI, F.; CASTRO, RACHEL M. P. de; ZANINI, M. T.. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. Cadernos **EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 28–44, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>. Acesso em: 5 ago. 2025.

FURTADO, E. de O. C.; MACHADO, Alex F. da V.; SOUZA, H. N. . A importância dos técnico-administrativos em educação do Campus Rio Pomba do IF Sudeste-MG na consolidação do Ensino Médio Integrado por meio da gestão democrática-participativa. **E-Mosaicos**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 21, 2020. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/e-mosaicos/article/view/46442/34430>. Acesso em: 08 nov. 2025.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: ArtMed, 2008. E-book. ISBN 9788536318523. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536318523/>. Acesso em: 10 out. 2025.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2012. E-book. ISBN 9788565848138. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788565848138/>. Acesso em: 13 out. 2025.

GIBBS, G.; FLICK, U. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009. ISBN 9788536321332. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536321332/>. Acesso em: 12 jan. 2025.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Barueri, SP: Atlas, 2025. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/>. Acesso em: 13 fev. 2025.

GOMES, A. C. P.; BARBOSA, M. A. C.; CASSUNDE, F. R. Gestão de pessoas por competências e escolha de gestores para cargos de confiança: um estudo no Instituto Federal do Sertão Pernambucano. 2020. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/348266781>. Acesso em: 26 jul. 2025.

GIBBS, G.; FLICK, Uwe. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2009. ISBN 978-0-7619-4980-0. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536321332/pageid/6>. Acesso em: 12 jan. 2025.

GUEDES, M. B. G.; DE PIETRI, Patrícia C.; ANDRADE, A. L.. Descrição e caracterização dos estudos sobre teletrabalho no setor público no mundo a partir da covid-19 . **Brazilian Journal of Production Engineering**, São Mateus, Espírito Santo, Brazil, v. 10, n. 3, p. 344–354, 2024. DOI: 10.47456/bjpe.v10i3.45203. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/bjpe/article/view/45203>. Acesso em: 25 jul. 2025.

GROSSMANN, L. O. TCU: teletrabalho resultou em economia de até 50% na administração pública. **Convergência Digital**, São Paulo, 18 mar. 2025. Disponível em: <https://convergenciadigital.com.br/governo/tcu-teletrabalho-resultou-em-economia-de-ate-50-na-administracao-publica/>. Acesso em: 13 jul. 2025.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. (3ª reimp.). Barueri, SP: Atlas, 2025. ISBN 978-65-597-7164-6. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/epubcfi/6/10\[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml5\]!/4/42/1:103\[202%2C5\].](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml5]!/4/42/1:103[202%2C5].) Acesso em: 13 fev. 2025.

GIL, A. C. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. p.Capa. ISBN 9786559770496. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770496/>. Acesso em: 10 out. 2025.

IBGE. Teletrabalho: resultados de pesquisa especial do IBGE sobre o impacto da pandemia na força de trabalho brasileira. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/teletrabalho2021>. Acesso em: 22 dez. 2024.

ITO, J. K. Career mobility and branding in the Civil Service: an empirical study. **Public Personnel Management**, v. 32, n. 1, p. 1–21, 2003. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228598330_Career_Mobility_and_Branding_in_the_Civil_Service_An_Empirical_Study. Acesso em: 17 nov. 2024.

LAMBERT, E. G. The impact of job characteristics on correctional staff members. **The Prison Journal**, v. 81, n. 4, p. 471–497, 2001. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/249707401_The_Impact_of_Job_Characteristics_on_Correctional_Staff_Members. Acesso em: 17 nov. 2024.

LAMBERT, E. G. To stay or quit: a review of the literature on correctional staff turnover. **American Journal of Criminal Justice**, v. 26, n. 1, p. 61–76, 2001. Disponível em: https://www.academia.edu/?h=52223538&from_sutd_work_id=52223538. Acesso em: 13 abr. 2025.

LOPES, A. L. R.; LUNARDI, G. L. Adoção do teletrabalho em instituições de ensino durante a pandemia da Covid-19: um estudo com os servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Rio Grande – FURG. **Revista GeSec**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 26–54, maio/ago. 2022. Disponível em:

<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1282/580>. Acesso em: 6 jan. 2024.

MEDEIROS, *et al.* A rotatividade de enfermeiros e médicos: um impasse na implementação da Estratégia de Saúde da Família. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 15, supl. 1, jun. 2010.

Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-81232010000700064>. Acesso em: 3 fev. 2025.

MERRIAN, S. B. **Pesquisa qualitativa**: um guia para planejamento e implementação / Sharan B. Merriam. p. cm. —(Série Jossey-Bass de ensino superior e para adultos). “Revisado e ampliado a partir de pesquisas qualitativas e aplicações de estudo de caso na educação.” ISBN 978-0-470-28354-7 (brochura), 2009.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS (MGI).

Programa de Gestão e Desempenho (PGD): orientações gerais. Brasília, DF: MGI, 2023.

Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/programa-de-gestao>. Acesso em: 12 jan. 2025.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NEGREIROS, L. P. *et al.* Conflito trabalho-família, intenção de rotatividade e home office: uma análise com estudantes universitários do Estado do Pará. **Revista Valore**, Volta Redonda, v. 7, p. 87–104, 2022. Disponível em:

<https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/1394/1019>. Acesso em: 7 set. 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**, v. 43, p. 1–17, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-3703003249818>. Acesso em: 19 jul. 2025.

PINHO, A. P. M. *et al.* 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. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/13039/7399>. Acesso em: 20 set. 2024.

POLIZZI FILHO, A.; CLARO, J. A. C. dos S. O impacto de bem-estar no trabalho e capital psicológico sobre intenção de rotatividade: um estudo com professores. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 2, 2019. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ram/a/MmkxyBHtL86M5DQG7mb43xb/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 10 jan. 2025.

PEP.Painel Estatístico de Pessoal. Disponível em:

<http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>. Acesso em: 15 jul. 2025.

PEP.Painel Estatístico de Pessoal. Disponível em: <https://siorg.gov.br/siorg-cidadao-webapp/resources/app/cargos-comissionados.html>. Acesso em: 20 jan. 2025.

PROGEPE. UFRPE. 1ª Avaliação do PGD na UFRPE. Recife, PE, 29 fev. 2024. Disponível em: <https://www.progepe.ufrpe.br/prorrogado-ate-11032024-1a-avaliacao-do-pgd-da-ufrpe>. Acesso em: 7 jan. 2025.

PROGEPE. UFRPE. Instrução Normativa PROGEPE/UFRPE nº 001/2025. Recife, PE, 18 jul. 2025. Disponível em: <https://www.progepe.ufrpe.br/instrucao-normativa-progepeufrpe-n-0012025-pgd-ufrpe>. Acesso em: 31 jul. 2025.

PROGEPE. UFRPE. Relatório de Prestação de Contas PROGEPE referente ao 1º trimestre de 2025. Recife, PE, 30 abr. 2024. Disponível em: <https://www.progepe.ufrpe.br/progepe-divulga-informacoes-do-relatorio-de-prestacao-de-contas-progepe>. Acesso em: 31 jul. 2025.

PROGEPE – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (UFRPE). Instrução Normativa PROGEPE/UFRPE nº 001/2025. Recife, PE, 18 jul. 2025. Disponível em: <https://www.progepe.ufrpe.br/instrucao-normativa-progepeufrpe-n-0012025-pgd-ufrpe>. Acesso em: 31 jul. 2025.

PROGEPE – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (UFRPE). Prorrogação até 11/03/2024 – 1ª Avaliação do PGD na UFRPE. Recife, PE, 29 fev. 2024. Disponível em: <https://www.progepe.ufrpe.br/prorrogado-ate-11032024-1a-avaliacao-do-pgd-da-ufrpe>. Acesso em: 7 jan. 2025.

PROGEPE – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (UFRPE). Relatório de Avaliação do I Ciclo – Programa de Gestão e Desempenho. Recife, PE, 2024. Disponível em: <https://www.progepe.ufrpe.br/sites/default/files/2024-06/RELAT%C3%93RIO%20PGD%202024%20I%20CICLO.pdf>. Acesso em: 7 jan. 2025.

PROGEPE – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (UFRPE). Relatório de Prestação de Contas PROGEPE referente ao 1º trimestre de 2025. Recife, PE, 30 abr. 2025. Disponível em: <https://www.progepe.ufrpe.br/progepe-divulga-informacoes-do-relatorio-de-prestacao-de-contas-progepe>. Acesso em: 31 jul. 2025.

RAMOS FILHO, R.; CUNHA, K.; LAURENTINO, M.; FREITAS, M. Navegabilidade na bacia do Rio Capibaribe – PE: história com começo, meio e sem fim. **Journal of Hyperspectral Remote Sensing**, Recife, v. 12, n. 4, p. 166–175, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/jhrs/article/view/252250/43050>. Acesso em: 10 jul. 2025.

RIBEIRO, D.; OLIVEIRA, J. Teletrabalho no serviço público brasileiro: avanços, desafios e perspectivas pós-pandemia. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 74, n. 3, p. 589–612, jul./set. 2023.

NASCIMENTO, L.I.; ISHIAKAWA, G.O teletrabalho no serviço público. **Revista Ciência e Sabedoria (FaCiencia)**. v.4.n.1,p. 1-16,2023 <https://revista.faciencia.com.br/index.php/rcs/article/view/62/55> Acesso em: 20 nov. 2024.

SALLABERRY, J. D.; SANTOS, E. A.; BORTOLUZZI, D. A.; LUNKES, R. J. Características de perfil dos servidores do Ministério Público e sua relação com a intenção de turnover. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 13, n. 3, p. 1–18, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/10849/6752>. Acesso em: 20 nov. 2024.

SANTOS, G. T. **A aprendizagem da prática docente na Pós-Graduação em Administração.** Tese (Doutorado) — 2017. 173 f. Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/11653>. Acesso em: 01 dez. 2025.

SANTOS, G. T. **Aprendizagem experiencial: um estudo com acadêmicos dos Cursos de administração do estado da Paraíba.** 2013. 173 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/tede/3833>. Acesso em: 30 mai. 2025.

SECOM – Secretaria de Comunicação Social do Tribunal de Contas da União. Tribunal realiza análise comparativa das normas e condições de teletrabalho da administração pública. Brasília, 17 mar. 2025. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tribunal-realiza-analise-comparativa-das-normas-e-condicoes-de-teletrabalho-da-administracao-publica>. Acesso em: 13 jul. 2025.

SILVA, A. B. da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2012. E-book. ISBN 9788502125018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502125018/>. Acesso em: 13 fev. 2025.

SOUSA, C. V. G. **Rotatividade, intenção de rotatividade e condições de trabalho no setor público: estudo com os servidores da Universidade Federal do Cariri (UFCA).** Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2022. 220 f. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/50864>. Acesso em: 4 set. 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/1704/1055>. Acesso em: 10 set. 2024.

SANTOS, E. A. *et al.* O que afeta a intenção de turnover? Um estudo com servidores ligados à Justiça. IX Encontro de Administração Pública da ANPAD – **EnAPG**, 2022. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/119/approved/3910d2e3adfd0dc2e3a048f15c11eb74.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2025.

SCHEIN, E. H.; SCHEIN, P. **Cultura organizacional e liderança.** 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. ISBN 9786559773626. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773626/>. Acesso em: 8 nov. 2025.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE, S. JR.; OLIVEIRA, A. F.; POLIZZI, A. P. FILHO. **Intenção de rotatividade.** In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

CALBINO.D.; NERY, D. A Gestão Democrática Universitária: Novas Fraturas, Velhas Feridas **Educ. Rev.** |Belo Horizonte|v.40|e44813|2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edur/a/8zPMwKB5SRkNnZWyxRS9crk/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 02 jan. 2025.

SOUZA, R. L. Programa de Gestão e Desempenho: ponte para uberização no serviço público federal brasileiro. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. ISSN: 2317-6369 (online). Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/jYpSYJhwSwW9rBqrGBMHGqt/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 02 fev. 2025.

STEIL, A.V., FLORIANI, E. V., BELLO, J. S.A. Antecedentes da Intenção de Sair da Organização: uma **Revisão Sistemática**. *Social Psychology • Paidéia* (Ribeirão Preto) 29 • 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/paideia/a/Y8N9sPLZcb6s6VkWw4gTKFD/?lang=en>. Acesso em: 25 de abr. 2025.

TEIXEIRA, C. G.; BACINELLO, E. Desempenho e produtividade no serviço público: um estudo a partir da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 7, e4020, 2024. DOI: 10.7769/gesec.v15i7.4020. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4020>. Acesso em: 2 fev. 2025.

TOMTOM. Recife Traffic Index. Disponível em: <https://www.tomtom.com/traffic-index/recife-traffic/>. Acesso em: 30 out. 2025.

UFRPE. Acompanhamento da implantação do Programa de Gestão na UFRPE. Recife, PE, nov. 2022. Disponível em: <https://www.progepe.ufrpe.br/sites/default/files/2022-11/Acompanhe%20abaixo%20o%20andamento%20do%20Programa%20de%20Gest%C3%A3o%20UFRPE.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2024.

UFRPE. Manual POLARE – Versão 1.0.2. Pernambuco, PE, 14 jul. 2023. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1z7-ENUJESCAyBqU87qCXXxzQ_HjBwMn_B/view. Acesso em: 22 jan. 2024.

UFRPE. Plano de Desenvolvimento Institucional – UFRPE: 2021–2030. Recife: EDUFRPE, 2021. Disponível em: <http://ww2.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/PDI-UFRPE-2021-2030.pdf>. Acesso em: 22 set. 2024.

UFRPE. Progepe esclarece sobre trabalho remoto durante pandemia do Covid-19. Recife, PE. Disponível em: <https://www.ufrpe.br/br/content/progepe-esclarece-sobre-trabalho-remoto-durante-pandemia-do-covid-19>. Acesso em: 22 set. 2024.

UFRPE. Progepe divulga palestra sobre como gerir equipes em PGD. Recife, PE, 30 ago. 2023. Disponível em: <https://www.ufrpe.br/br/content/progepe-divulga-palestra-sobre-como-gerir-equipes-em-pgd>. Acesso em: 20 jan. 2024.

UFRPE. Programa de Gestão e Desempenho tem início na UFRPE. Recife, PE, 27 jun. 2023. Disponível em: <https://testeacessibilidade.ufrpe.br/br/content/programa-de-gest%C3%A3o-e-desempenho-tem-in%C3%ADcio-na-ufrpe>. Acesso em: 7 nov. 2024.

UFRPE. Quadro de Referência dos Servidores Técnicos-Administrativos – Outubro/2023. Recife, PE, 20 out. 2023. Disponível em:
<https://www.progepe.ufrpe.br/sites/default/files/202310/Planilha%20QRSTA%20outubro%202023.pdf>. Acesso em: 8 fev. 2024.

UFRPE. Relatório de Gestão do exercício de 2013. Recife, PE. Disponível em:
https://www.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/relatorio_gestao_ufrpe_2013.pdf. Acesso em: 15 nov. 2024.

UFRPE. Relatório de Gestão do exercício de 2014. Recife, PE. Disponível em:
https://www.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/relatorio_gestao_ufrpe_2014.pdf. Acesso em: 15 nov. 2024.

UFRPE. Relatório de Gestão do exercício de 2015. Recife, PE. Disponível em:
https://www.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/relatorio_gestao_ufrpe_2015.pdf. Acesso em: 15 nov. 2024.

UFRPE. Relatório de Gestão do exercício de 2016. Recife, PE. Disponível em:
https://www.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/relatorio_gestao_ufrpe_2016.pdf. Acesso em: 15 nov. 2024.

UFRPE. Relatório de Gestão do exercício de 2017. Recife, PE. Disponível em:
https://www.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/relatorio_gestao_ufrpe_2017.pdf. Acesso em: 15 nov. 2024.

UFRPE. Relatório de Gestão do exercício de 2018. Recife, PE. Disponível em:
https://www.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/relatorio_gestao_ufrpe_2018.pdf. Acesso em: 15 nov. 2024.

UFRPE. Relatório de Gestão do exercício de 2019. Recife, PE. Disponível em:
http://ww2.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/relatorio_gestao_ufrpe_2019.pdf. Acesso em: 15 nov. 2024.

UFRPE. Relatório de Gestão do exercício de 2020. Recife, PE. Disponível em:
http://ww2.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/RG%202020_UFRPE%2011_03_21%202.pdf. Acesso em: 25 set. 2024.

UFRPE. Relatório de Gestão do exercício de 2021. Recife, PE. Disponível em:
<http://ww2.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/RELAT%C3%93RIO%20DE%20GEST%C3%83O%202021%20final%20site.pdf>. Acesso em: 25 set. 2024.

UFRPE. Relatório de Gestão do exercício de 2022. Recife, PE. Disponível em:
https://www.ufrpe.br/sites/www.ufrpe.br/files/Doc.3%20-Relatrio_de_Gesto_-_2022%20%281%29.pdf. Acesso em: 22 set. 2024.

UFRPE. Relatório de Gestão do exercício de 2023. Recife, PE. Disponível em:
https://www.ufrpe.br/sites/www.ufrpe.br/files/RELATORIO%20GESTAO_08%2002%202024_versao%20final%20B3.pdf. Acesso em: 22 set. 2024.

UFRPE. Relatório de Gestão 2024. Recife, PE. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1Qkn434YlbSHaWAdEFKtuH_1kkCPp_-iN/view. Acesso em: 20 out. 2025.

UFRPE. Resolução nº 584/2025 do Consu. Recife, PE. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1IXvxx-3YQtQw11vL0CTK5US4LQX03cy/view>. Acesso em: 7 jul. 2025.

UFRPE. UFRPE comemora bons resultados em dois meses do Programa de Gestão e Desempenho. Pernambuco, PE, 1 nov. 2023. Disponível em: <https://www.ufrpe.br/br/content/ufrpe-comemora-bons-resultados-em-dois-meses-do-programa-de-gest%C3%A3o-e-desempenho>. Acesso em: 20 jan. 2024.

UFRPE. UFRPE dá início a sistema inovador de gestão com o Programa de Gestão e Desempenho. Recife, PE, 6 fev. 2023. Disponível em: <https://ufrpe.br/br/content/ufrpe-d%C3%A1-in%C3%ADcio-sistema-inovador-de-gest%C3%A3o-com-o-programa-de-gest%C3%A3o-e-desempenho>. Acesso em: 30 jan. 2024.

UFRPE. Relatório de Gestão 2023. Recife: UFRPE, 2024. Disponível em: https://www.ufrpe.br/sites/default/files/relatorio_de_gestao_2023.pdf. Acesso em: 2 fev. 2025.

UFRPE. Relatório de Gestão 2024. Recife: UFRPE, 2025. Disponível em: https://www.ufrpe.br/sites/default/files/relatorio_de_gestao_2024.pdf. Acesso em: 10 fev. 2025.

VASCONCELOS, S. C. W. M. **Rotatividade voluntária no setor público: um olhar sobre a transição de servidores para o setor privado**. Dissertação (Mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV EBAPE), Rio de Janeiro, 2023. 103 f. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/3f34d079-b932-4295-90e9-96cc99667a8a/content>. Acesso em: 04 set. 2024.

VIANA, G.; LIMA, J. F. Capital humano e crescimento econômico. Interações, **Campo Grande**, v. 11, n. 2, p. 137-148, jul./dez. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/inter/a/srrRFK6rcbj7gwW6GMyVNHK/>. Acesso em: 04 nov. 2024.

VIRGILIO, R. S. S. Programa de Gestão e Desempenho: adesão junto às Instituições Federais de Ensino. **PAP**, Santa Maria, v 6, n. 3, p. 222-43, setdez 2022. Mai 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/pap/article/view/83883/63505>. Acesso em: 02 fev. 2025.

ANEXO 1: QUANTIDADE DE DESLIGAMENTO DA UFRPE NO PERÍODO DE 2014 A 2024, POR PLANO/CARREIRA, CONFORME DADOS EMITIDOS PELO PAINEL ESTATÍSTICO DE PESSOAL (PEP)

Ano	Órgão	Quantidade de Desligamentos	Plano/Carreira	Porcentagem de desligamentos
2024	Universidade Federal Rural De Pernambuco	14	Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE	74%
2024	Universidade Federal Rural De Pernambuco	5	Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal / Carreira de Magistério Superior	
2023	Universidade Federal Rural De Pernambuco	21	Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE	75%
2023	Universidade Federal Rural De Pernambuco	7	Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal / Carreira de Magistério Superior	
2022	Universidade Federal Rural De Pernambuco	40	Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE	89%
2022	Universidade Federal Rural De Pernambuco	1	Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal / Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico	
2022	Universidade Federal Rural De Pernambuco	4	Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal / Carreira de Magistério Superior	
2021	Universidade Federal Rural De Pernambuco	15	Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE	68%
2021	Universidade Federal Rural De Pernambuco	7	Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal / Carreira de Magistério Superior	
2020	Universidade Federal Rural De Pernambuco	10	Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE	67%
2020	Universidade Federal Rural De Pernambuco	1	Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal / Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico	
2020	Universidade Federal Rural De Pernambuco	4	Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal / Carreira de Magistério Superior	
2019	Universidade Federal Rural De Pernambuco	12	Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE	75%
2019	Universidade Federal Rural De Pernambuco	4	Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal / Carreira de Magistério Superior	

2018	Universidade Federal Rural De Pernambuco	15	Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE	88%
2018	Universidade Federal Rural De Pernambuco	2	Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal / Carreira de Magistério Superior	
2017	Universidade Federal Rural De Pernambuco	9	Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE	53%
2017	Universidade Federal Rural De Pernambuco	8	Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal / Carreira de Magistério Superior	
2016	Universidade Federal Rural De Pernambuco	10	Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE	59%
2016	Universidade Federal Rural De Pernambuco	7	Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal / Carreira de Magistério Superior	
2015	Universidade Federal Rural De Pernambuco	23	Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE	82%
2015	Universidade Federal Rural De Pernambuco	5	Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal / Carreira de Magistério Superior	
2014	Universidade Federal Rural De Pernambuco	37	Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE	76%
2014	Universidade Federal Rural De Pernambuco	1	Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal / Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico	
2014	Universidade Federal Rural De Pernambuco	11	Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal / Carreira de Magistério Superior	

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

ANEXO 2 - QUANTIDADE DE DESLIGAMENTO POR TIPO NA UFRPE NO PERÍODO DE 2013 A 2024 EMITIDO PELO PAINEL ESTATÍSTICO DE PESSOAL (PEP)

Ano	Órgão	Quantidade de Desligamentos	Cargo	Tipo de desligamento	Iniciativa do desligamento
2024	UFRPE	1	Assistente Em Administração	Exon.Cargo Efet. Pedido/Art.34,lei 8112/90	A Pedido
2024	UFRPE	1	Bibliotecário-Documentalista	Exon.Cargo Efet. Pedido/Art.34,lei 8112/90	A Pedido
2024	UFRPE	1	Técnico Em Contabilidade	Exon.Cargo Efet. Pedido/Art.34,lei 8112/90	A Pedido
2024	UFRPE	1	Técnico Em Mecânica	Exon.Cargo Efet. Pedido/Art.34,lei 8112/90	A Pedido
2024	UFRPE	1	Tec De Tecnologia Da Informação	Falecimento, Art. 33, Lei 8112/90	De Ofício
2024	UFRPE	fl	Administrador	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2024	UFRPE	5	Assistente Em Administração	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2024	UFRPE	1	Engenheiro Agrônomo	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2024	UFRPE	1	Físico	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2023	UFRPE	1	Auxiliar De Veterinaria E Zootecnica	Demissão - Arts. 132 E 133, Lei 8112/90	De Ofício
2023	UFRPE	3	Assistente Em Administração	Exon.Cargo Efet. Pedido/Art.34,lei 8112/90	A Pedido
2023	UFRPE	1	f Veterinario	Exon.Cargo Efet.Art.34,par.Unico,inc.I,l.8112/90	De Ofício
2023	UFRPE	1	Aux Em Administração	Falecimento, Art. 33, Lei 8112/90	De Ofício
2023	UFRPE	3	Analista De Tec Da Informacao	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido

2023	UFRPE	7	Assistente Em Administração	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2023	UFRPE	1	Auditor	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2023	UFRPE	1	Contador	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2023	UFRPE	1	Tec De Tecnologia Da Informacao	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2023	UFRPE	1	Técnico Em Eletronica	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2023	UFRPE	1	Técnico Em Eletrotecnica	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2022	UFRPE	1	Assistente Em Administração	Demissão - Arts. 132 E 133, Lei 8112/90	De Ofício
2022	UFRPE	1	Administrador	Exon.Cargo Efet. Pedido/Art.34,lei 8112/90	A Pedido
2022	UFRPE	2	Assistente Em Administração	Exon.Cargo Efet. Pedido/Art.34,lei 8112/90	A Pedido
2022	UFRPE	1	Engenheiro-Area	Exon.Cargo Efet. Pedido/Art.34,lei 8112/90	A Pedido
2022	UFRPE	2	Medico-Area	Exon.Cargo Efet. Pedido/Art.34,lei 8112/90	A Pedido
2022	UFRPE	1	Tec De Tecnologia Da Informacao	Exon.Cargo Efet. Pedido/Art.34,lei 8112/90	A Pedido
2022	UFRPE	1	Técnico Em Assuntos Educacionais	Exon.Cargo Efet. Pedido/Art.34,lei 8112/90	A Pedido
2022	UFRPE	1	Técnico Em Contabilidade	Exon.Cargo Efet. Pedido/Art.34,lei 8112/90	A Pedido
2022	UFRPE	1	Técnico Em Eletrotecnica	Exon.Cargo Efet. Pedido/Art.34,lei 8112/90	A Pedido
2022	UFRPE	1	Continuo	Falecimento, Art. 33, Lei 8112/90	De Ofício

2022	UFRPE	3	Administrador	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2022	UFRPE	1	Assistente De Laboratorio	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2022	UFRPE	12	Assistente Em Administração	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2022	UFRPE	1	Auditor	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2022	UFRPE	1	Aux Em Administração	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2022	UFRPE	1	Economista	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2022	UFRPE	1	Psicologo-Area	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2022	UFRPE	2	Tec De Tecnologia Informacao Da	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2022	UFRPE	2	Técnico De Laboratorio Area	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2022	UFRPE	2	Técnico Em Assuntos Educacionais	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2022	UFRPE	1	Técnico Em Higiene Dental	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2022	UFRPE	1	Técnico Em Secretariado	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2021	UFRPE	1	Administrador	Exon.Cargo Efet. Pedido/Art.34,lei 8112/90	A Pedido
2021	UFRPE	1	Musico	Exon.Cargo Efet. Pedido/Art.34,lei 8112/90	A Pedido
2021	UFRPE	1	Tec De Tecnologia Informacao Da	Exon.Cargo Efet. Pedido/Art.34,lei 8112/90	A Pedido
2021	UFRPE	1	Técnico Em Contabilidade	Exon.Cargo Efet. Pedido/Art.34,lei 8112/90	A Pedido

2021	UFRPE	1	Assistente Em Administração	Falecimento, Art. 33, Lei 8112/90	De Ofício
2021	UFRPE	1	Auxiliar De Agropecuaria	Falecimento, Art. 33, Lei 8112/90	De Ofício
2021	UFRPE	6	Assistente Em Administração	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2021	UFRPE	1	Medico-Area	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2021	UFRPE	1	Técnico Em Contabilidade	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2021	UFRPE	1	Técnico Em Secretariado	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2020	UFRPE	1	Analista De Tec Da Informacao	Falecimento (Siape X Sco)	De Ofício
2020	UFRPE	1	Servente De Limpeza	Falecimento (Siape X Sco)	De Ofício
2020	UFRPE	4	Assistente Em Administração	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2020	UFRPE	2	Aux Em Administração	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2020	UFRPE	1	Economista	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2020	UFRPE	1	Tec De Tecnologia Da Informacao	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2019	UFRPE	1	Medico-Area	Demissão - Arts. 132 E 133, Lei 8112/90	De Ofício
2019	UFRPE	1	Analista De Tec Da Informacao	Exon.Cargo Efet. Pedido/Art.34,lei 8112/90	A Pedido
2019	UFRPE	1	Assistente Em Administração	Exon.Cargo Efet.Art.34,par.Un ico,inc.I,1.8112/90	De Ofício
2019	UFRPE	4	Assistente Em Administração	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2019	UFRPE	1	Contador	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido

2019	UFRPE	1	Pedagogo-Area	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2019	UFRPE	1	Tec De Tecnologia Da Informação	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2019	UFRPE	1	Técnico De Laboratório Area	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2019	UFRPE	1	Técnico Em Agropecuária	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2018	UFRPE	1	Administrador	Exon.Cargo Efet. Pedido/Art.34,lei 8112/90	A Pedido
2018	UFRPE	1	Assistente Em Administração	Exon.Cargo Efet. Pedido/Art.34,lei 8112/90	A Pedido
2018	UFRPE	1	Nutricionista-Habilitação	Exon.Cargo Efet. Pedido/Art.34,lei 8112/90	A Pedido
2018	UFRPE	1	Administrador	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2018	UFRPE	1	Analista De Tec Da Informacao	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2018	UFRPE	5	Assistente Em Administração	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2018	UFRPE	1	Enfermeiro-Area	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2018	UFRPE	2	Engenheiro-Area	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2018	UFRPE	1	Técnico Em Economia Domestica	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2018	UFRPE	1	Técnico Em Secretariado	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2017	UFRPE	2	Assistente Em Administração	Exon.Cargo Efet. Pedido/Art.34,lei 8112/90	A Pedido
2017	UFRPE	1	Tec De Tecnologia Informacao	Exon.Cargo Efet. Pedido/Art.34,lei 8112/90	A Pedido

2017	UFRPE	1	Técnico Em Agropecuaria	Exon.Cargo Efet. Pedido/Art.34,lei 8112/90	A Pedido
2017	UFRPE	1	Assistente Em Administração	Exon.Cargo Efet.Art.34,par.Unico,inc.I,1.8112/90	De Ofício
2017	UFRPE	2	Assistente Em Administração	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2017	UFRPE	1	Engenheiro-Area	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2017	UFRPE	1	Medico-Area	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2016	UFRPE	1	Assistente Em Administração	Exon.Cargo Efet. Pedido/Art.34,lei 8112/90	A Pedido
2016	UFRPE	1	Odontologo - 40 Horas	Falecimento, Art. 33, Lei 8112/90	De Ofício
2016	UFRPE	1	Arquivista	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2016	UFRPE	3	Assistente Em Administração	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2016	UFRPE	1	Aux Em Administração	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2016	UFRPE	1	Engenheiro-Area	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2016	UFRPE	1	Medico-Area	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2016	UFRPE	1	Técnico Em Eletrotecnica	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2015	UFRPE	1	Assistente Em Administração	Demissão - Arts. 132 E 133, Lei 8112/90	De Ofício
2015	UFRPE	1	Administrador	Exon.Cargo Efet. Pedido/Art.34,lei 8112/90	A Pedido
2015	UFRPE	3	Assistente Em Administração	Exon.Cargo Efet. Pedido/Art.34,lei 8112/90	A Pedido

2015	UFRPE	1	Aux Em Administração	Exon.Cargo Efet. Pedido/Art.34,lei 8112/90	A Pedido
2015	UFRPE	1	Técnico Em Enfermagem	Exon.Cargo Efet.Art.34,par.Un ico,inc.I,1.8112/90	De Ofício
2015	UFRPE	1	Administrador	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2015	UFRPE	6	Assistente Em Administração	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2015	UFRPE	2	Aux Em Administração	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2015	UFRPE	1	Contador	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2015	UFRPE	1	Estatístico	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2015	UFRPE	1	Médico-Área	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2015	UFRPE	1	Tec De Tecnologia Da Informação	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2015	UFRPE	2	Técnico De Laboratório Área	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2015	UFRPE	1	Técnico Em Agropecuária	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2014	UFRPE	1	Administrador	Exon.Cargo Efet. Pedido/Art.34,lei 8112/90	A Pedido
2014	UFRPE	3	Assistente Em Administração	Exon.Cargo Efet. Pedido/Art.34,lei 8112/90	A Pedido
2014	UFRPE	1	Odontólogo - 40 Horas	Exon.Cargo Efet. Pedido/Art.34,lei 8112/90	A Pedido
2014	UFRPE	1	Psicólogo-Área	Exon.Cargo Efet. Pedido/Art.34,lei 8112/90	A Pedido
2014	UFRPE	1	Tradutor Interprete De Linguagem	Exon.Cargo Efet. Pedido/Art.34,lei 8112/90	A Pedido

			Sinais		
2014	UFRPE	1	Assistente Em Administração	Falecimento, Art. 33, Lei 8112/90	De Ofício
2014	UFRPE	1	Administrador	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2014	UFRPE	1	Analista De Tec Da Informacao	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2014	UFRPE	12	Assistente Em Administração	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2014	UFRPE	3	Aux Em Administração	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2014	UFRPE	1	Bibliotecario-Documentalista	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2014	UFRPE	1	Contador	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2014	UFRPE	1	Estatístico	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2014	UFRPE	1	Pedagogo-Area	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2014	UFRPE	1	Secretario Executivo	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2014	UFRPE	1	Tec Em Anatomia E Necropsia	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2014	UFRPE	1	Técnico De Laboratorio Area	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2014	UFRPE	1	Técnico Em Arquivo	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2014	UFRPE	1	Técnico Em Assuntos Educacionais	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2014	UFRPE	1	Técnico Em Mecânica	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido

2014	UFRPE	1	Técnico Química Em	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2014	UFRPE	1	Tradutor Interprete De Linguagem Sinais	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2013	UFRPE	1	Assistente Em Administração	Exon.Cargo Efet. Pedido/Art.34,lei 8112/90	A Pedido
2013	UFRPE	1	Medico-Area	Exon.Cargo Efet. Pedido/Art.34,lei 8112/90	A Pedido
2013	UFRPE	1	Aux Em Administração	Falecimento, Art. 33, Lei 8112/90	De Ofício
2013	UFRPE	1	Assistente De Laboratorio	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2013	UFRPE	2	Assistente Em Administração	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2013	UFRPE	1	Engenheiro-Area	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2013	UFRPE	1	Técnico De Laboratorio Area	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido
2013	UFRPE	1	Técnico Em Assuntos Educacionais	Posse Outro Cargo Inacumulável-Lei 8112,Art33,VIII	A Pedido

ANEXO 3 – QUANTIDADE FUNÇÕES GRATIFICADAS DA UFRPE POR GÊNERO, CONFORME PAINEL ESTATÍSTICO DE PESSOAL (PEP)

Ano	Função	Orgão	Sexo	Nível Função	Quant.	Tipo de Função Detalhada
					195	
2025	FG	Universidade Federal Rural De Pernambuco	Fem	FG-0001	42	Funções e Gratificações Técnicas
2025	FG	Universidade Federal Rural De Pernambuco	Fem	FG-0002	17	Funções e Gratificações Técnicas
2025	FG	Universidade Federal Rural De Pernambuco	Fem	FG-0003	21	Funções e Gratificações Técnicas
2025	FG	Universidade Federal Rural De Pernambuco	Fem	FG-0005	9	Funções e Gratificações Técnicas
2025	FG	Universidade Federal Rural De Pernambuco	Fem	FG-0006	26	Funções e Gratificações Técnicas
2025	FG	Universidade Federal Rural De Pernambuco	Mas	FG-0001	32	Funções e Gratificações Técnicas
2025	FG	Universidade Federal Rural De Pernambuco	Mas	FG-0002	8	Funções e Gratificações Técnicas
2025	FG	Universidade Federal Rural De Pernambuco	Mas	FG-0003	24	Funções e Gratificações Técnicas
2025	FG	Universidade Federal Rural De Pernambuco	Mas	FG-0004	3	Funções e Gratificações Técnicas
2025	FG	Universidade Federal Rural De Pernambuco	Mas	FG-0005	3	Funções e Gratificações Técnicas
2025	FG	Universidade Federal Rural De Pernambuco	Mas	FG-0006	10	Funções e Gratificações Técnicas

ANEXO 4 – QUANTIDADE FUNÇÕES GRATIFICADAS DA UFRPE POR NÍVEL DE ESCOLARIDADE, CONFORME PAINEL ESTATÍSTICO DE PESSOAL (PEP)

Ano	Função	Escolaridade do Servidor	Orgão	Nível Função	Quant.	Tipo de Função Detalhada
					195	
2025	FG	DOCTORADO(T)	Universidade Federal Rural De Pernambuco	FG-0001	42	Funções e Gratificações Técnicas
2025	FG	ENSINO SUPERIOR	Universidade Federal Rural De Pernambuco	FG-0001	1	Funções e Gratificações Técnicas
2025	FG	ESPECIALIZACAO NIVEL SUPERIOR(T)	Universidade Federal Rural De Pernambuco	FG-0001	14	Funções e Gratificações Técnicas
2025	FG	GRADUACAO (NIVEL SUPERIOR COMPLETO)(T)	Universidade Federal Rural De Pernambuco	FG-0001	1	Funções e Gratificações Técnicas
2025	FG	MESTRADO(T)	Universidade Federal Rural De Pernambuco	FG-0001	16	Funções e Gratificações Técnicas
2025	FG	DOCTORADO(T)	Universidade Federal Rural De Pernambuco	FG-0002	1	Funções e Gratificações Técnicas
2025	FG	ESPECIALIZACAO NIVEL SUPERIOR(T)	Universidade Federal Rural De Pernambuco	FG-0002	14	Funções e Gratificações Técnicas
2025	FG	GRADUACAO (NIVEL SUPERIOR COMPLETO)(T)	Universidade Federal Rural De Pernambuco	FG-0002	2	Funções e Gratificações Técnicas
2025	FG	MESTRADO(T)	Universidade Federal Rural De Pernambuco	FG-0002	8	Funções e Gratificações Técnicas
2025	FG	DOCTORADO(T)	Universidade Federal Rural De Pernambuco	FG-0003	5	Funções e Gratificações Técnicas
2025	FG	ENSINO MEDIO	Universidade Federal Rural De Pernambuco	FG-0003	1	Funções e Gratificações Técnicas
2025	FG	ENSINO SUPERIOR	Universidade Federal Rural De Pernambuco	FG-0003	1	Funções e Gratificações Técnicas
2025	FG	ESPECIALIZACAO NIVEL SUPERIOR(T)	Universidade Federal Rural De Pernambuco	FG-0003	19	Funções e Gratificações Técnicas
2025	FG	GRADUACAO (NIVEL SUPERIOR COMPLETO)(T)	Universidade Federal Rural De Pernambuco	FG-0003	2	Funções e Gratificações Técnicas
2025	FG	MESTRADO(T)	Universidade Federal Rural De Pernambuco	FG-0003	16	Funções e Gratificações Técnicas
2025	FG	SUPERIOR INCOMPLETO	Universidade Federal Rural De Pernambuco	FG-0003	1	Funções e Gratificações Técnicas
2025	FG	ESPECIALIZACAO NIVEL SUPERIOR(T)	Universidade Federal Rural De Pernambuco	FG-0004	3	Funções e Gratificações Técnicas
2025	FG	DOCTORADO(T)	Universidade Federal Rural De Pernambuco	FG-0005	1	Funções e Gratificações Técnicas
2025	FG	ESPECIALIZACAO NIVEL SUPERIOR(T)	Universidade Federal Rural De Pernambuco	FG-0005	9	Funções e Gratificações Técnicas
2025	FG	MESTRADO(T)	Universidade Federal Rural De Pernambuco	FG-0005	2	Funções e Gratificações Técnicas
2025	FG	DOCTORADO(T)	Universidade Federal Rural De Pernambuco	FG-0006	1	Funções e Gratificações Técnicas
2025	FG	ENSINO MEDIO	Universidade Federal Rural De Pernambuco	FG-0006	4	Funções e Gratificações Técnicas
2025	FG	ESPECIALIZACAO NIVEL SUPERIOR(T)	Universidade Federal Rural De Pernambuco	FG-0006	17	Funções e Gratificações Técnicas
2025	FG	GRADUACAO (NIVEL SUPERIOR COMPLETO)(T)	Universidade Federal Rural De Pernambuco	FG-0006	4	Funções e Gratificações Técnicas
2025	FG	MESTRADO(T)	Universidade Federal Rural De Pernambuco	FG-0006	9	Funções e Gratificações Técnicas
2025	FG	NIVEL MÉDIO(T)	Universidade Federal Rural De Pernambuco	FG-0006	1	Funções e Gratificações Técnicas

ANEXO 5 – EVOLUÇÃO DOS DESLIGAMENTOS DE SERVIDORES DO PLANO DE CARREIRAS DOS CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO (PCCTAE) NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL (2003–2025)

Ano	Quantidade de Desligamentos
2025	1957
2024	2903
2023	2902
2022	3068
2021	1602
2020	1138
2019	1905
2018	1937
2017	2074
2016	2177
2015	2544
2014	3434
2013	2285
2012	2031
2011	1636
2010	1928
2009	1344
2008	1179
2007	803
2006	1094
2005	802
2004	850
2003	598
Total	43.520

Fonte: Painel Estatístico de Pessoal (PEP), 2025.

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO
NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES (PPGOA)**

**PRODUTO TÉCNICO:
PROPOSTAS DE MELHORIAS DE GESTÃO DE
PESSOAS PARA RETENÇÃO DE SERVIDORES
TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS NA UFRPE**

CINTHYA MENDES DOS SANTOS



JOÃO PESSOA 2025

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO
NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES (PPGOA)

PROPOSTA DE MELHORIAS DE GESTÃO DE
PESSOAS PARA RETENÇÃO DE SERVIDORES
TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS NA UFRPE

PRODUTO TÉCNICO APRESENTADO COMO PARTE DOS
REQUISITOS PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE
EM GESTÃO PELO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES (PPGOA), DA
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA PARAÍBA(UFPB).

AUTORA: CINTHYA MENDES DOS SANTOS

ORIENTADORA: PROFA. DRA. GABRIELA T. DOS
SANTOS

JOÃO PESSOA
2025

SUMÁRIO

04

INTRODUÇÃO

08 - 14

PROPOSTAS DE MELHORIA

05

OBJETIVO
JUSTIFICATIVA

15 - 16

CONCLUSÃO

06

NUVEM DE PALAVRAS

17 - 18

REFERÊNCIAS

07

NUVEM DE PALAVRAS

INTRODUÇÃO

Este produto técnico deriva dos achados da pesquisa de mestrado desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Gestão das Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), que teve como foco central analisar os impactos do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na intenção de rotatividade dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE).

A pesquisa evidenciou que o PGD, especialmente em sua modalidade de teletrabalho, tem contribuído de forma significativa para a valorização dos servidores, promovendo ganhos expressivos em qualidade de vida, motivação e produtividade. Além disso, observou-se um impacto positivo na retenção de talentos, no adiamento de aposentadorias e até na reversão de pedidos de redistribuição, confirmando o potencial estratégico da política.

Contudo, persistem desafios estruturais e organizacionais que comprometem a consolidação do programa, como inseguranças quanto à sua continuidade, deficiências na infraestrutura doméstica de trabalho, ausência de indicadores sistemáticos de acompanhamento, desconfiança por parte de algumas lideranças, lacunas na qualificação de gestores e desigualdades percebidas entre técnicos-administrativos e docentes na ocupação de cargos de decisão.

A formulação das propostas aqui apresentadas fundamenta-se não apenas nos dados empíricos da pesquisa, mas também em documentos normativos que regem a política de gestão por desempenho no serviço público federal, como o Decreto nº 11.072/2022, que institui as diretrizes para programas de gestão no âmbito da administração pública; a Instrução Normativa nº 001/2025 da PROGEPE/UFRPE, que regulamenta localmente o PGD; o Manual do PGD – Versão 2.0, elaborado pelo Ministério da Gestão e Inovação (MGI); e o Acórdão TCU nº 526/2025, que traz orientações para a conformidade e a eficiência dos programas de gestão. O referencial teórico da dissertação também foi essencial para o embasamento conceitual das propostas, com destaque para autores como Chiavenato (2014), Medeiros et al. (2021), Pinho et al. (2010) e Ferreira e Siqueira (2005), Siqueira et al. 2014, Araújo(2024) que discutem temas como clima organizacional, gestão por competências, cultura institucional e motivação no serviço público.

OBJETIVO

Apresentar propostas de melhoria para o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da UFRPE, fundamentadas nos resultados da pesquisa empírica realizada com servidores técnico-administrativos, com o propósito de contribuir para a redução da intenção de rotatividade, promover a retenção de talentos, fortalecer as práticas de gestão orientadas por resultados e consolidar o teletrabalho como uma política estratégica no âmbito do serviço público federal.

JUSTIFICATIVA

A rotatividade de servidores representa um desafio crítico para a gestão pública, especialmente no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). No caso da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), os dados analisados evidenciam um elevado índice de intenção de rotatividade, tanto interna, por meio de processos de remoção, quanto externa, por meio de redistribuições, posse inacumulável e desligamentos voluntários em busca de outras oportunidades profissionais. Esse cenário, particularmente acentuado entre os servidores técnico-administrativos, compromete a continuidade dos serviços e enfraquece o capital humano institucional.

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD), quando implementado de forma estruturada, configura-se como uma resposta inovadora e eficaz a essa problemática, ao proporcionar maior flexibilidade, autonomia e foco em resultados. A adesão ao PGD tem demonstrado potencial para reverter quadros de evasão e desmotivação funcional. Contudo, a ausência de políticas complementares, como suporte adequado à infraestrutura, formação contínua de lideranças e mecanismos de acompanhamento sistemático, tem limitado sua efetividade e sustentabilidade.

Dessa forma, justifica-se a elaboração de propostas de melhoria alinhadas aos achados da pesquisa empírica realizada, com foco nas reais necessidades dos servidores e nas demandas da gestão universitária. Tais ações contribuem diretamente para o fortalecimento da política de gestão de pessoas da UFRPE e se articulam com as diretrizes de modernização da Administração Pública Federal, pautadas na eficiência, na economicidade e na promoção da qualidade de vida no trabalho.

NUVEM DE PALAVRAS

A nuvem foi construída em formato visual que remete à identidade visual da universidade, o que reforça o vínculo institucional da pesquisa. As palavras aparecem com diferentes tamanhos, indicando a frequência de uso nas falas dos entrevistados.

Veja os principais destaques:

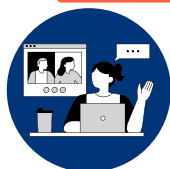


NUVEM DE PALAVRAS

Palavras centrais e seus significados na pesquisa:

- **"PGD"** e **"hoje"** → A centralidade do PGD na rotina atual dos servidores é evidente. A palavra "hoje" sugere que os relatos são marcadamente situacionais, conectados ao momento presente e às transformações em curso.
- **"Qualidade de vida"** → Aparece com grande destaque, indicando que os servidores associam diretamente o PGD, especialmente o teletrabalho, à melhoria das suas condições de vida. Isso é um forte indicativo de impacto positivo.
- **"Ficar", "casa", "presencial", "flexibilidade"** → Essas palavras revelam um conflito ou reflexão recorrente entre permanecer na instituição e o modelo de trabalho. "Casa" e "flexibilidade" indicam valorização do teletrabalho; "presencial" refere-se a comparação e críticas ou preferências.
- **"Universidade", "UFRPE", "Instituição"** → Confirma o vínculo identitário com a UFRPE, mas o contraste com palavras como "sair" e "decisão" aponta para dilemas relacionados à permanência.
- **"Setor", "gestão", "horário", "cargo"** → Esses termos indicam que as condições de trabalho, a organização do tempo e a relação com chefias/setores são fatores influentes na decisão de permanecer ou sair.
- **"Médico", "família", "relação", "bem-estar"** → Indicam que fatores pessoais e de saúde também influenciam a decisão sobre continuar na instituição.

PROPOSTAS DE MELHORIA



Proposta 1

Ampliação do Regime de Teletrabalho integral para servidores que não realizam atendimento presencial

Objetivo:

- Promover a melhoria da qualidade de vida dos servidores técnico-administrativos.
- Elevar a eficiência e a produtividade no desempenho das atividades laborais.
- Favorecer o equilíbrio entre vida profissional e pessoal.
- Adequar a gestão do trabalho ao modelo orientado por resultados e com maior flexibilidade.
- Proporcionar um ambiente de trabalho ergonomicamente adequado, que favoreça o bem-estar físico e mental dos servidores.
- Permitir que o servidor utilize estrutura própria, com equipamentos eletrônicos atualizados, promovendo um ambiente mais produtivo e confortável.
- Permanência de servidores na fase de abono permanência.

Justificativa:

- **Infraestrutura inadequada na instituição:** os espaços físicos e equipamentos disponíveis não atendem à demanda de servidores, comprometendo o desempenho das atividades.
- **Problemas de conectividade e energia:** quedas frequentes de internet e energia elétrica impactam negativamente o trabalho presencial.
- **Deslocamento urbano:** o trânsito do Recife é reconhecido como um dos mais críticos do país, gerando desgaste físico e emocional nos servidores e afetando a pontualidade e o rendimento.
- **Economia institucional:** a adoção do teletrabalho contribui para a redução de despesas com energia elétrica, internet, manutenção e reposição de equipamentos.
- **Rigidez de horários:** a obrigatoriedade de cumprimento de jornada em horário comercial limita a autonomia e inviabiliza o aproveitamento de momentos de maior produtividade individual, como o período noturno.
- **Obsolescência dos equipamentos de trabalho:** muitos setores ainda operam com computadores com mais de uma década de uso, sujeitos a travamentos constantes, o que compromete a execução de tarefas básicas e aumenta o tempo necessário para a conclusão de atividades rotineiras.

PROPOSTAS DE MELHORIA



Proposta 2

Capacitação contínua para gestores e chefias de equipes remotas

Objetivo:

- Gestão remota de equipes e uso de ferramentas digitais de acompanhamento;
- Avaliação de desempenho por entregas e metas;
- Comunicação assertiva e escuta ativa;
- Liderança participativa e desenvolvimento de equipes;
- Gestão de conflitos e promoção de ambientes de trabalho saudáveis.

Justificativa:

- **Cultura organizacional centralizada:** A pesquisa identificou práticas de gestão verticalizadas, com baixo nível de autonomia dos servidores e pouca participação nas decisões.
- **Desconfiança das chefias quanto ao teletrabalho:** Parte das lideranças ainda acredita que o servidor, ao atuar remotamente, não trabalha com a mesma dedicação do trabalho presencial, o que compromete a consolidação do PGD.
- **Falta de capacitação das lideranças:** Ausência de formação em temas como gestão remota, avaliação por entregas e liderança participativa limita a aplicação efetiva do PGD.
- **Resistência à mudança:** A falta de preparo e a cultura de controle dificultam a transição para um modelo de gestão mais flexível e baseado em resultados.

PROPOSTAS DE MELHORIA



Proposta 3

Implantação de um Painel de Indicadores do PGD

Objetivo:

- Monitorar de forma sistemática os resultados do Programa de Gestão e Desempenho (PGD);
- Oferecer subsídios para a tomada de decisão baseada em dados;
- Acompanhar o cumprimento de metas e a produtividade dos servidores em teletrabalho;
- Identificar pontos fortes e fragilidades na implementação do PGD;
- Fortalecer a transparência e a comunicação entre gestão e servidores;
- Contribuir para a melhoria contínua da política de gestão de pessoas da UFRPE;
- Alinhar as práticas da universidade às diretrizes de modernização da Administração Pública Federal.

Justificativa:

- **Falta de instrumentos de monitoramento sistemático:** A pesquisa demonstrou que, embora o PGD esteja em funcionamento, não há mecanismos claros para avaliar seu impacto de forma objetiva e contínua.
- **Necessidade de alinhamento com a gestão por resultados:** Um painel de indicadores favorece a cultura de acompanhamento de metas e entregas, fortalecendo o modelo proposto pelo PGD.
- **Tomada de decisão baseada em dados:** A ausência de dados consolidados dificulta o planejamento, a identificação de gargalos e o aprimoramento das ações de gestão de pessoas.
- **Transparência e comunicação institucional:** A divulgação periódica de indicadores pode fortalecer a confiança dos servidores e das lideranças no programa.
- Ressalta-se que, após a etapa de entrevistas desta pesquisa, foi publicada a IN nº 001/2025, que normatiza a coleta e a divulgação de dados relacionados ao PGD, reforçando ainda mais a pertinência e a atualidade desta proposta.

PROPOSTAS DE MELHORIA



Proposta 3

Implantação de um Painel de Indicadores do PGD

Indicadores sugeridos

- Taxa de adesão ao PGD (por setor e por modalidade)
- Nível de entrega de metas pactuadas (% de metas concluídas no prazo)
- Satisfação dos servidores com o PGD (via pesquisa interna periódica)
- Percepção das chefias quanto à produtividade da equipe
- Número de solicitações de retorno ao presencial x manutenção no PGD
- Tempo médio de resposta às entregas
- Redução da intenção de rotatividade entre os participantes
- Economia estimada com infraestrutura física (energia, insumos, espaço)

Forma de apresentação:

- Dashboard digital ou painel de controle digital: (intranet ou Power BI).
- Atualização trimestral.
- Relatórios sintéticos para divulgação institucional.

PROPOSTAS DE MELHORIA



Proposta 4

Política de Reconhecimento por Mérito em Cargos de Comissão

Objetivo:

- Estabelecer critérios técnicos e transparentes para o provimento de cargos de comissão;
- Valorizar o mérito, a qualificação e a experiência dos servidores para o exercício de funções de chefia, coordenação ou assessoramento;
- Reduzir a percepção de favorecimento pessoal ("arrumadinhos") nas indicações para cargos de confiança;
- Promover justiça organizacional e equidade nas oportunidades de ascensão interna;
- Fortalecer a credibilidade da gestão junto aos servidores e à comunidade institucional.

Justificativa:

- **Percepção de falta de critérios técnicos nas indicações:** A pesquisa revelou insatisfação dos servidores quanto à nomeação de pessoas sem competência técnica para cargos de comissão.
- **Indicações baseadas em proximidade pessoal com a chefia:** Os relatos apontam a prática de "arrumadinhos", em que a escolha de gestores ocorre por afinidade pessoal, e não por mérito ou capacitação.
- **Desmotivação dos servidores qualificados:** A ausência de critérios objetivos desestimula profissionais capacitados, impactando a motivação, o desempenho e a intenção de permanência na instituição.
- **Fragilidade na liderança institucional:** Indicações sem preparo técnico comprometem a eficácia das chefias e a implementação de políticas como o PGD.
- **Necessidade de reforçar a cultura de integridade e profissionalismo na gestão pública:** A adoção de critérios transparentes contribui para a institucionalização de práticas mais justas e para o fortalecimento da confiança interna.

PROPOSTAS DE MELHORIA



Proposta 5

Fortalecimento da Representatividade dos Técnicos-Administrativos na Gestão Superior

Objetivo:

- Reduzir as desigualdades percebidas entre docentes e técnicos-administrativos no âmbito institucional;
- Garantir maior representatividade dos técnicos-administrativos em cargos estratégicos da gestão superior, como pró-reitorias e coordenações institucionais;
- Valorizar a escuta e a participação ativa dos técnicos nos processos decisórios;
- Promover a equidade entre as categorias, fortalecendo a cultura de inclusão e respeito institucional;
- Reforçar o sentimento de pertencimento e reconhecimento dos técnicos-administrativos na UFRPE.

Justificativa:

- **Percepção de menor relevância das opiniões dos técnicos:** A pesquisa revelou que os servidores técnico-administrativos sentem que suas opiniões são menos consideradas pela gestão em comparação aos docentes.
 - **Desigualdade de acesso a cargos estratégicos:** A ocupação de funções de alto nível, como pró-reitorias, é majoritariamente feita por docentes, o que gera sensação de exclusão e invisibilidade entre os técnicos.
 - **Falta de representatividade nos espaços de decisão:** A ausência de técnicos em posições de liderança institucional dificulta a expressão de suas demandas específicas na formulação de políticas internas.
 - **Impacto na motivação e no engajamento:** Essa percepção de desigualdade contribui para sentimentos de desvalorização, desmotivação e distanciamento da gestão.
 - **Necessidade de uma gestão mais inclusiva e democrática:** A ampliação da participação dos técnicos-administrativos nos espaços decisórios está alinhada aos princípios da equidade, pluralidade e valorização do servidor público.
-

PROPOSTAS DE MELHORIA



Proposta 6

Criação de Unidade Integrada de Atendimento Presencial - para servidores da composição 1 a 4

Objetivo:

- Centralizar, em um único prédio, os setores da UFRPE que realizam atendimentos presenciais frequentes ao público interno e externo.
- Otimizar o uso dos espaços físicos da instituição, reduzindo a fragmentação de ambientes administrativos.
- Compartilhar infraestrutura e equipamentos entre setores, promovendo economia e eficiência.
- Melhorar as condições de trabalho dos servidores técnico-administrativos, com foco em ergonomia e tecnologia.
- Integrar os serviços de atendimento, promovendo maior agilidade e qualidade no atendimento ao público.
- Reduzir custos operacionais e melhorar a experiência dos usuários internos e externos.

Justificativa:

- **Racionalização de espaços:** permite a desocupação de salas isoladas e mal aproveitadas, otimizando a infraestrutura predial.
- **Economia com equipamentos e manutenção:** possibilita o uso compartilhado de recursos tecnológicos e mobiliários, reduzindo gastos.
- **Valorização do ambiente de trabalho:** promove melhores condições físicas e organizacionais para os servidores, contribuindo para o bem-estar e a produtividade.
- **Melhoria no atendimento ao público:** concentra os serviços em um espaço único, acessível e funcional, facilitando o acesso e a resolutividade.
- **Redução da intenção de rotatividade:** melhora estrutural e funcional do ambiente impacta positivamente na motivação e no desejo de permanência dos servidores.
- **Alinhamento à gestão pública moderna:** a proposta está de acordo com os princípios da eficiência, economicidade, acessibilidade e inovação no setor público.

CONCLUSÃO

O presente produto técnico, derivado da pesquisa sobre os impactos do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na intenção de rotatividade dos servidores técnico-administrativos da UFRPE, apresenta um conjunto de propostas voltadas ao fortalecimento da política de gestão de pessoas na instituição. As melhorias sugeridas baseiam-se em evidências empíricas obtidas por meio de entrevistas com os servidores, complementadas por referenciais teóricos atualizados, e estão alinhadas aos princípios da administração pública contemporânea, tais como eficiência, equidade, transparência e valorização do capital humano.

A ampliação do regime de teletrabalho integral (Proposta 1) visa atender às demandas por qualidade de vida, flexibilidade e produtividade, especialmente para os servidores que não exercem atividades presenciais, reduzindo custos institucionais e contribuindo para a retenção de talentos.

A capacitação contínua das chefias e gestores (Proposta 2) propõe o desenvolvimento de competências essenciais à liderança contemporânea, com foco em gestão por resultados, escuta ativa e condução de equipes em contextos presenciais e remotos, promovendo um ambiente organizacional mais justo e colaborativo.

A implantação de um Painel de Indicadores do PGD (Proposta 3) representa um avanço na consolidação de uma cultura institucional orientada por dados e resultados, permitindo maior controle, transparência e embasamento para decisões estratégicas relacionadas à gestão do programa.

A política de reconhecimento por mérito em cargos de comissão (Proposta 4) busca romper com práticas informais e não técnicas de nomeação para funções de confiança, promovendo justiça organizacional, valorização de competências e fortalecimento da legitimidade institucional.

O fortalecimento da representatividade dos técnicos-administrativos na gestão superior (Proposta 5) propõe ações concretas para combater a percepção de desigualdade entre as categorias e garantir que as vozes dos técnicos-administrativos sejam reconhecidas e integradas nos espaços de decisão.

CONCLUSÃO

A criação de uma Unidade Integrada de Atendimento Presencial (Proposta 6), voltada especialmente aos servidores das composições 1 a 4, visa otimizar o uso dos espaços físicos da instituição, melhorar as condições de trabalho, promover economia de recursos com infraestrutura e oferecer um atendimento mais integrado e eficiente à comunidade universitária. Essa proposta busca valorizar setores essenciais e operacionais, contribuindo para a motivação e permanência dos servidores.

Em conjunto, essas propostas têm potencial para ampliar o engajamento, reduzir a intenção de rotatividade, modernizar a cultura de gestão e consolidar o PGD como uma política estratégica, sustentável e alinhada às necessidades reais da comunidade universitária da UFRPE.

PRINCIPAIS REFERÊNCIAS

ASSUNÇÃO et.al. Programa de Gestão e Desempenho e sua contribuição para o teletrabalho: estudo de caso na Controladoria-Geral da União. Revista do Serviço Público (RSP), Brasília 74(4)890–913 out/dez 202.

Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/9881/6948>.

Acesso em: 26 jul. 2025.

ARAÚJO, Walter Junior Leitão de. Determinantes e Consequentes da Rotatividade dos Servidores Técnico-Administrativos no Campus IV da UFPB. 224. 119f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Aprendentes)- Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/33526>.

Acesso em 20 jan. 2025

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 526/2025 – Plenário. Relator: Ministro Augusto Nardes. Brasília, DF: TCU, 6 mar. 2025. Disponível em:

https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/*?NUMACORDAO%253A526%2520ANOACORDAO%253A2025%2520/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/Q. Acesso em: 13 jul. 2025.

BRASIL. Governo Federal. Programa de Gestão e Desempenho (PGD), 2022. Disponível em <https://www.gov.br/mma/pt-br/aceso-a-informacao/programa-de-gestao-e-desempenho-pgd> Acesso em: 22 dez. 2024.

BRASIL. Ministério da Economia. Manual de Estruturas Organizacionais do Poder Executivo Federal. [2. ed.]. Ministério da Economia, Brasília, DF, 2019. Disponível em: https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/gestao/estruturas-organizacionais/arquivos/manual-de-estruturas-organizacionais_2edicao.pdf. Acesso em: 03 fev. 2024.

BRASIL. Resolução CONSU/UFRPE Nº 225, De 14 de setembro de 2022. Aprova normas para implementação do Programa de Gestão e Desempenho – PDG no âmbito da UFRPE, para servidores Técnicos-Administrativos e Estagiários. UFRPE, Recife, PE, 14 de set. 2022.

Disponível em:

https://www.progepe.ufrpe.br/sites/default/files/2022-11/RECU225.2022_PGD.pdf

.Acesso em 04 de Fev 24.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração – Edição Compacta . 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. p.Capa. ISBN 9788597027525. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597027525/>. Acesso em: 06 jul. 2025.

UFPB | PPGOA | Produto Técnico – Cinthya Mendes

PRINCIPAIS REFERÊNCIAS

FERREIRA, Maria L. C. B.; SIQUEIRA, Mirlene M. M. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. *Organizações em Contexto*, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 47-67, 2005. Disponível em: <http://148.215.1.155:89/temporal/Portadilla/5342/56518/534256518009.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2024.

GOMES, Ana Carolina Pereira; BARBOSA, Milka Alves Correia; CASSUNDE, Fernando Roda. Gestão de pessoas por competências e escolha de gestores para cargos de confiança: um estudo no Instituto Federal do Sertão Pernambucano. 2020. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/348266781>. Acesso em: 26 jul. 2025.

PROGEPE. UFRPE. 29/02/24. Prorrogação até 11/03/2021 – 1 Avaliação do PGD na UFRPE. Disponível em: <https://www.progepe.ufrpe.br/prorrogado-ate-11032024-1a-avaliacao-do-pgd-da-ufrpe>. Acesso em: 07 jan. 2025.

PROGEPE. UFRPE. 29/02/24. Relatório de Avaliação do 1 Ciclo-PGD, junho 2024. Disponível em: <https://www.progepe.ufrpe.br/sites/default/files/2024-06/RELAT%C3%93RIO%20PGD%202024%201%CICLO.pdf>. Acesso em: 07 jan. 2025.

PROGEPE. UFRPE. 18/07/25. Instrução Normativa PROGEPE/Ufrpe N. 001/2025. Disponível em: <https://www.progepe.ufrpe.br/instrucao-normativa-progepeufrpe-n-0012025-pgd-ufrpe>. Acesso em: 31 jul. 2025.

PINHO, A. P. M. et al. 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. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/13039/7399>. Acesso em: 20 set. 2024.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE, S. JR.; OLIVEIRA, A. F.; POLIZZI, A. P. FILHO. Intenção de rotatividade. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2014. MEDEIROS, et al. A rotatividade de enfermeiros e médicos: um impasse na implementação da Estratégia de Saúde da Família. *Artigos • Ciênc. saúde coletiva* 15 (supl 1). Jun 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-81232010000700064>. Acesso em: 03 fev. 2025.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM SERVIDORES

Bloco 1 – Dados Demográficos-Funcionais

Informações Pessoais e Profissionais

1. Gênero
2. Tempo de serviço na UFRPE
3. Regime de trabalho (presencial, remoto, híbrido)
4. Composição do PGD

Bloco 2 – Intenção de Rotatividade

2. Percepção sobre permanência e saída da instituição

5. Quais fatores influenciaram seus pensamentos sobre permanecer ou deixar o seu cargo nos últimos meses?
6. Como você avalia as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional na UFRPE?
7. Como o seu trabalho atual atende às suas expectativas pessoais e como influencia na sua qualidade de vida?

3. Frequência e motivação da intenção de saída

8. Comente com que frequência você pensa em buscar outras **oportunidades de trabalho/concursos** e quais fatores tem influenciado?

4. Fatores que incentivam a permanência

9. Quais aspectos do seu trabalho te motivam a continuar na UFRPE?
10. Como ambiente organizacional e a cultura institucional influenciam sua intenção de permanecer no cargo?
11. Compartilhe sua opinião sobre a participação nas decisões da organização e como você vivencia essa questão na UFRPE?

Bloco 3 – Impacto do Programa de Gestão e Desempenho e do Teletrabalho na Permanência

5. Influência do PGD na intenção de permanência

12. De que forma o Programa de Gestão e Desempenho afetou sua satisfação com o trabalho?
13. Quais fatores o Programa de Gestão e Desempenho trouxe para a sua rotina de trabalho e como você avalia esses impactos?

6. Contribuição do teletrabalho para a permanência

14. Como o regime de teletrabalho impactou na sua decisão de permanecer na UFRPE?
15. Como você percebe a flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho?
16. Quais os impactos da redução ou extinção do teletrabalho influenciaria na sua permanência na UFRPE?

7. Sugestão

17. Há outros aspectos que você considera importante para entender sua experiência e sua decisão de permanecer ou sair da instituição?

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

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

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado(a) **PARTICIPANTE DE PESQUISA**,

As pesquisadoras **Cinthyia Mendes dos Santos** e **Prof. Dr. Gabriela Tavares dos Santos** convidam você a participar da pesquisa intitulada “**IMPACTOS NA INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE DOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UFRPE APÓS A ADEÇÃO AO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO**”. 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 (ou para o seu empregador, quando for este o caso) 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 por objetivo geral avaliar os impactos na intenção de rotatividade interna e externa dos servidores técnicos-administrativos da UFRPE após a adesão ao Programa de Gestão e Desempenho. Os objetivos específicos são:

- a) Identificar a percepção de rotatividade dos servidores da UFRPE;
- b) Examinar a implantação do Programa de Gestão e Desempenho;
- c) Compreender os determinantes da intenção de rotatividade dos servidores após a adesão do Programa de Gestão e Desempenho.

A coleta de dados será realizada por dois instrumentos de coletas que obedecerá: o roteiro de entrevista (com perguntas abertas) e o roteiro de observação. A entrevista será realizada pela plataforma googlemeet com servidores técnicos-administrativos participantes do Programa de Gestão e Desempenho lotados na pró-reitora de Gestão de Pessoas (PROGEPE). Tudo será feito de forma voluntária, sigilosa e sem custos, ajudando a entender e melhorar os processos de Gestão de Pessoas da UFRPE.

Solicitamos sua autorização para divulgação dos resultados em artigos científicos, onde o nome dos entrevistados será mantido em sigilo. Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável.

Riscos e Benefícios

Quanto aos **riscos**, os pesquisadores identificaram que os riscos existentes são de ordem psicológica, intelectual e emocional. Entre os principais riscos destacam-se o desconforto devido à invasão de privacidade por responder a questões sensíveis relacionadas ao fluxo informacional na gestão de pessoas; o receio de quebra de sigilo e divulgação de dados confidenciais; o medo de que o gestor não disponha das informações necessárias sobre os procedimentos informacionais que adota; o cansaço ou aborrecimento ao responder perguntas sobre a temática; e o medo de não saber responder ou de ser identificado. Com isso, para **atenuar tais riscos**, os pesquisadores definiram estratégias e adotarão medidas preventivas. Entre elas, os participantes serão informados de que a pesquisa preservará sua identidade e que os dados serão analisados conjuntamente. Será garantida a divulgação pública dos resultados, com acesso aos dados individuais e coletivos, protegendo a identificação dos

participantes. Além disso, não serão inseridos no roteiro de entrevista dados de identificação dos servidores, que serão denominados por códigos (S1, S2, S3, etc.). Também serão disponibilizados contatos para esclarecimento de dúvidas e serão minimizados os desconfortos, garantindo liberdade para não responder questões consideradas constrangedoras. Por fim, os participantes serão informados de que não há respostas certas ou erradas, pois o objetivo da pesquisa é coletar experiências e conhecimentos sobre o tema.

Quanto aos benefícios ao participante da pesquisa, o acesso aos resultados finais permite que os servidores se sintam valorizados, transformando a pesquisa em uma experiência colaborativa em vez de uma mera coleta de dados. As conclusões do estudo podem embasar recomendações práticas para melhorar a gestão de pessoas, gerado um produto voltado para redução da intenção de rotatividade dos servidores técnicos-administrativos.

Devolutiva dos resultados

Os resultados da pesquisa poderão ser solicitados a partir de agosto do ano em curso. A referida pesquisa após concluída será disponibilizada na Universidade Federal da Paraíba e Universidade Federal Rural de Pernambuco. Ressalta-se que os dados coletados nesta pesquisa seja informações, gravação de imagem, voz, audiovisual – somente poderão ser utilizados para as finalidades da presente pesquisa, sendo que para novos objetivos um novo TCLE deve ser aplicado.

Em caso de dúvidas, você pode procurar os pesquisadores responsáveis por esta pesquisa, por meio dos seguintes contatos: Cinthya Mendes dos Santos – (Responsável principal pela Pesquisa), Filiação: Universidade Federal Rural de Pernambuco - SEDE, e-mail: cinthya.mendes@ufrpe.br, Endereço Profissional: Rua Dom Manuel de Medeiros, s/n – Dois Irmãos, Recife-PE, Telefone para contato: (081) 98871-0347 ou de sua equipe de pesquisa **Prof. Dr. Gabriela Tavares dos Santos**, cuja filiação é a Universidade Federal da Paraíba, o e-mail é gabi_campina@hotmail.com e o endereço Profissional: Campus Universitário III, Rua João Pessoa, s/n, Bananeiras, PB, 58220-000 Telefone: (83) 98816-9147.

Caso não aceite participar, não haverá nenhum problema, desistir é um direito seu, bem como será possível retirar o consentimento em qualquer momento.

Endereço e Informações de Contato da Universidade Federal da Paraíba

Endereço físico: Cidade Universitária – João Pessoa – PB – Brasil

CEP: 58051-900

Endereço virtual: www.ufpb.br

E-mail: gabinete@reitoria.ufpb.br

Fone: +55 (83) 3216-7200

Horários de atendimento: 07h às 19h

Endereço e Informações de Contato do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)/CCS/UFPB

Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)

Centro de Ciências da Saúde (1º andar) da Universidade Federal da Paraíba Campus I – Cidade Universitária /

CEP: 58.051-900 – João Pessoa-PB

Telefone: +55 (83) 3216-7791

E-mail: comitedeetica@ccs.ufpb.br

Horário de Funcionamento: de 07h às 12h e de 13h às 16h

Homepage: www.ccs.ufpb.br/eticaccsufpb

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. Ao participar de uma pesquisa online, é importante que você se sinta confortável e informado sobre o processo. Por isso, adaptamos este espaço para que você possa decidir livremente se deseja ou não contribuir com o estudo.

[x] ACEITO participar da pesquisa online, ciente de que minhas respostas serão utilizadas para fins acadêmicos ou de análise, conforme descrito nos termos de consentimento.

[] NÃO ACEITO participar da pesquisa online neste momento, mas agradeço pelo convite e pela oportunidade de contribuir. Sua escolha será respeitada, e não haverá qualquer prejuízo caso opte por não participar. Agradecemos sua atenção e compreensão

João Pessoa-PB, ____de ____de 2025.

Assinatura, por extenso, do(a) Participante da Pesquisa

Assinatura, por extenso, do(a) Pesquisador(a) Responsável pela pesquisa

Cintha Mendes dos Santos

APÊNDICE C – CARTA DE ANUÊNCIA

CARTA DE ANUÊNCIA

Esta é uma solicitação para realização da pesquisa intitulada (IMPACTOS NA INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE DOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UFRPE APÓS A ADEÇÃO AO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO) a ser realizada na (PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS (PROGEPE), pelo(s) pesquisador(es) [CINTHYA MENDES DOS SANTOS], que utilizará a seguinte metodologia (abordagem qualitativa, caráter exploratório e de campo. O método de coleta será por meio de roteiro de entrevistas e o instrumento de coleta será análise de conteúdo. A pesquisa visa compreender os fatores que influenciam a intenção de rotatividade dos servidores técnico-administrativos da UFRPE e o papel do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e do teletrabalho na decisão de permanência na instituição) e objetivos principais de (Avaliar os impactos na intenção de rotatividade interna e externa dos servidores técnicos-administrativos da UFRPE após a adesão ao Programa de Gestão e Desempenho; Identificar a percepção de rotatividade dos servidores da UFRPE; Examinar a implantação do Programa de Gestão e Desempenho; e Compreender os determinantes da intenção de rotatividade dos servidores após a adesão do Programa de Gestão e Desempenho), necessitando portanto da concordância e autorização institucional para a realização da(s) etapa(s) (validação do roteiro de entrevista a partir da seleção de alguns entrevistados. A realização de entrevistas realizadas por meio da plataforma Googlemeet até que seja alcançada a saturação dos dados).

Ressaltamos que os dados coletados serão mantidos em absoluto sigilo, de acordo com as Resoluções nº 466/2012 que trata da Pesquisa envolvendo Seres Humanos. Salientamos ainda que tais dados serão utilizados tão somente para realização deste estudo.

Documento assinado digitalmente
 CINTHYA MENDES DOS SANTOS
Data: 17/03/2025 10:22:34-0300
Verifique em <https://validar.itu.gov.br>

Assinatura do pesquisador

CINTHYA MENDES DOS SANTOS E CPF 074.267.154-26

Consentimento

Por ter sido informado verbalmente e por escrito sobre os objetivos e metodologia desta pesquisa, concordo em autorizar a realização da mesma nesta Instituição que

represento a Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), Rua Dom Manuel de Medeiros, s/n, Dois Irmãos - CEP: 52171-900 - Recife/PE, o telefone 81- 3320-6142.

Esta Instituição está ciente de suas corresponsabilidades como instituição coparticipante do presente projeto de pesquisa, dispondo de infraestrutura necessária para realização das etapas supracitadas.

Esta autorização está condicionada à aprovação prévia da pesquisa acima citada por um Comitê de Ética em Pesquisa e ao cumprimento das determinações éticas das Resoluções nº 466/2012.

O descumprimento desses condicionamentos assegura-me o direito de retirar minha anuência a qualquer momento da pesquisa.

Recife, 17 de março de 2025.

RENATA ANDRADE
DE LIMA E SOUZA:
88764575420

Assinado digitalmente por RENATA
ANDRADE DE LIMA E SOUZA:88764575420
DN: cn=RENATA ANDRADE DE LIMA E
SOUZA, o=88764575420, ou=BR, ou=CP-Brasil,
ou=21684488000129, email=renata.alsouza
@ufrpe.br
Data: 2025.03.17 10:38:10 -03'00'

Assinatura do responsável pela instituição

RENATA ANDRADE DE LIMA E SOUZA

Carimbo responsável da Instituição*

CNPJ da instituição 24.416.174/0001-06

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: IMPACTOS NA INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE DOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UFRPE APÓS A ADESÃO AO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO

Pesquisador: CINTHYA MENDES DOS SANTOS

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 87425225.2.0000.5188

Instituição Proponente: CENTRO DE EDUCAÇÃO

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 7.587.724

Apresentação do Projeto:

Trata-se de um protocolo de pesquisa egresso do PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES, do CENTRO DE EDUCAÇÃO - CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS, da UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, da aluna CINTHYA MENDES DOS SANTOS, sob orientação da Prof^a. Dra. Gabriela T. dos Santos.

A pesquisa objetiva avaliar os impactos na intenção de rotatividade interna e externa dos servidores técnicos-administrativos da UFRPE após a adesão ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD). O PGD é um modelo de gestão voltado para o resultado, que substitui a frequência do servidor que era controlada por meio do registro do ponto pelas entregas das atividades que são realizadas dentro ou fora da instituição. O programa foi implantado em maio de 2022, pelo governo federal na Administração Pública e em julho de 2023 na UFRPE. Com a finalidade de aumentar a qualidade de vida dos participantes, reduzir a rotatividade, reter e engajar talentos. A metodologia da pesquisa será de abordagem qualitativa e exploratória.

Objetivo da Pesquisa:

Na avaliação dos objetivos apresentados os mesmos estão coerentes com o propósito do estudo:

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: 7.587.724

Objetivo Primário:

Avaliar os impactos na intenção de rotatividade interna e externa dos servidores técnicos-administrativos da UFRPE após a adesão ao Programa de Gestão e Desempenho.

Objetivos Secundários:

Identificar a percepção de rotatividade dos servidores da UFRPE;

Examinar a implantação do Programa de Gestão e Desempenho;

Compreender os determinantes da intenção de rotatividade dos servidores após a adesão do Programa de Gestão e Desempenho.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Na avaliação dos riscos e benefícios apresentados estão coerentes com a Resolução 466/2012 CNS, item V "Toda pesquisa com seres humanos envolve riscos em tipos e gradações variadas. Quanto maiores e mais evidentes os riscos, maiores devem ser os cuidados para minimizá-los e a proteção oferecida pelo Sistema CEP/CONEP aos participantes.

Riscos:

Na PROGEPE há 58 servidores lotados, no qual 12 estão em PGD integral, 2 Presenciais, 44 em regime parcial, sendo 32 na composição 1 (4 dias remotos) , 10 na composição 2 (3 dias remotos), não composição 3 (2 dias remotos) . As entrevistas serão realizadas por meio da plataforma Googlemeet até que seja alcançada a saturação dos dados. Como riscos : Os participantes podem omitir opiniões por medo ou dar respostas socialmente aceitas. Pode gerar desconforto e medo de exposição. Porém a pesquisadora irá garantir o anonimato e confidencialidade.

Benefícios:

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: 7.587.724

O estudo busca contribuir para produção acadêmica na área de intenção de rotatividade no serviço público em Instituições de Ensino, que ainda é escassa. Além disso, apresenta uma aplicação prática do conhecimento gerado diretamente para UFRPE, oferecendo uma solução baseada em evidências que auxilia na retenção de talentos e na melhoria da gestão de pessoas na instituição. Por fim, contribuir para a Administração pública de forma ampla, uma vez que o Programa de Gestão e Desempenho é uma inovação no serviço público e dentre seus objetivos que tem a finalidade de reter os servidores.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

O presente projeto apresenta coerência científica, mostrando relevância para a academia, haja vista a ampliação do conhecimento, onde se busca, principalmente, avaliar os impactos na intenção de rotatividade interna e externa dos servidores técnicos-administrativos da UFRPE após a adesão ao Programa de Gestão e Desempenho.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Todos os Termos de Apresentação Obrigatória, foram anexados tempestivamente.

Recomendações:

RECOMENDAMOS QUE, CASO OCORRA QUALQUER ALTERAÇÃO NO PROJETO (MUDANÇA NO TÍTULO, NA AMOSTRA OU QUALQUER OUTRA), A PESQUISADORA RESPONSÁVEL DEVERÁ SUBMETTER EMENDA INFORMANDO TAL(S) ALTERAÇÃO(ÕES), ANEXANDO OS DOCUMENTOS NECESSÁRIOS.

RECOMENDAMOS TAMBÉM QUE AO TÉRMINO DA PESQUISA A PESQUISADORA RESPONSÁVEL ENCAMINHE AO COMITÊ DE ÉTICA PESQUISA DO CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, RELATÓRIO FINAL E DOCUMENTO DEVOLUTIVO COMPROVANDO QUE OS DADOS FORAM DIVULGADOS JUNTO À(S) INSTITUIÇÃO(ÕES) ONDE OS MESMOS FORAM COLETADOS, AMBOS EM PDF, VIA PLATAFORMA BRASIL, ATRAVÉS DE NOTIFICAÇÃO, PARA OBTENÇÃO DA CERTIDÃO DEFINITIVA.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

TENDO EM VISTA O CUMPRIMENTO DAS PENDÊNCIAS ELENCADAS NO PARECER ANTERIOR E A NÃO OBSERVÂNCIA DE NENHUM IMPEDIMENTO ÉTICO, SOMOS DE PARECER FAVORÁVEL A EXECUÇÃO DO PRESENTE PROJETO, DA FORMA COMO SE APRESENTA, SALVO MELHOR JUÍZO.

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: 7.587.724

Considerações Finais a critério do CEP:

Certifico que o Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba e CEP/CCS aprovou a execução do referido projeto de pesquisa. Outrossim, informo que a autorização para posterior publicação fica condicionada à submissão do Relatório Final na Plataforma Brasil, via Notificação, para fins de apreciação e aprovação por este egrégio Comitê.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2518059.pdf	05/05/2025 15:43:40		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projeto_detalhado_retificado_30_04_25.pdf	05/05/2025 15:41:10	CINTHYA MENDES DOS SANTOS	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_retificado_30_04_25assinado.pdf	01/05/2025 10:49:38	CINTHYA MENDES DOS SANTOS	Aceito
Folha de Rosto	1_FOLHA_DE_ROSTO_CE_UFPB_CINTHYA_MENDES.pdf	28/03/2025 16:08:42	CINTHYA MENDES DOS SANTOS	Aceito
Outros	B_CERTIDAO_QUALIFICACAO_CINTHYA.pdf	17/03/2025 14:49:17	CINTHYA MENDES DOS SANTOS	Aceito
Declaração de concordância	C_CARTA_DE_ANUENCIA_UFRPE.pdf	17/03/2025 14:44:39	CINTHYA MENDES DOS SANTOS	Aceito
Outros	7_termo_de_compromisso_financeiro_cepassinado.pdf	17/03/2025 14:43:52	CINTHYA MENDES DOS SANTOS	Aceito
Outros	6_termo_de_compromisso_e_responsabilidade_cepassinado.pdf	17/03/2025 14:43:05	CINTHYA MENDES DOS SANTOS	Aceito
Outros	5_ROTEIRO_DE_ENTREVISTA_CEP.pdf	17/03/2025 14:42:03	CINTHYA MENDES DOS SANTOS	Aceito
Orçamento	3_Orcamento_Cinthya_CEP.pdf	17/03/2025 14:40:16	CINTHYA MENDES DOS SANTOS	Aceito
Cronograma	2_cronograma_da_pesquisa_Cinthya_CEP.pdf	17/03/2025 14:40:06	CINTHYA MENDES DOS SANTOS	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

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: 7.587.724

JOAO PESSOA, 22 de Maio de 2025

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