

UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA

DISSERTAÇÃO

**RETENÇÃO DE SERVIDORES TÉCNICO-
ADMINISTRATIVOS NA REITORIA DO IFAP**

MARIA DE NAZARÉ DA SILVA BARRETO

2025



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO INSTITUTO DE CIÊNCIAS
SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

RETENÇÃO DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS NA REITORIA DO IFAP

MARIA DE NAZARÉ DA SILVA BARRETO

Sob a Orientação da Professora
Marcia Cristina Rodrigues Cova

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Gestão e Estratégia**, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia.

Seropédica, RJ
Novembro de 2025

FICHA CATALOGRÁFICA

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

B
B273rr Barreto, Maria de Nazaré da Silva , 1992-
RETENÇÃO DE SERVIDORES TÉCNICO- ADMINISTRATIVOS NA
REITORIA DO IFAP / Maria de Nazaré da Silva Barreto.
- Macapá, 2025.
96 f.: il.

Orientadora: Marcia Cristina Rodrigues Cova .
Dissertação(Mestrado). -- Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro, PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO
E ESTRATÉGIA, 2025.

1. Retenção. 2. Desenvolvimento profissional. 3.
Valorização profissional. I. Cova , Marcia Cristina
Rodrigues , 1968-, orient. II Universidade Federal
Rural do Rio de Janeiro. PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
GESTÃO E ESTRATÉGIA III. Título.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de
Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

MARIA DE NAZARÉ DA SILVA BARRETO

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre(a), no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 09/09/2025.

Prof(a). Dr(a). Márcia Cristina Rodrigues Cova
Presidente da Banca/Orientador(a)
Membro Interno
UFRRJ

Prof(a). Dr(a). Maria Cristina Drumond e Castro
Membro Interno
UFRRJ



Documento assinado digitalmente

MURILO ALVARENGA OLIVEIRA

Data: 12/09/2025 16:29:14-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof(a). Dr(a). Murilo Alvarenga Oliveira
Membro Externo
UFF



TERMO N° 791/2025 - PPGE (12.28.01.00.00.00.05)

(N° do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 13/09/2025 11:18)

MARCIA CRISTINA RODRIGUES COVA

PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR

DeptAdT/IM (12.28.01.00.00.82)

Matricula: ###834#5

(Assinado digitalmente em 12/09/2025 19:14)

MARIA CRISTINA DRUMOND E CASTRO

PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR

DeptCAdmS (12.28.01.00.00.00.16)

Matricula: ###425#2

Visualize o documento original em <https://sipac.ufrrj.br/documentos/> informando seu número: **791**, ano: **2025**, tipo: **TERMO**, data de emissão: **12/09/2025** e o código de verificação: **cf78bbb153**

Dedico esta Dissertação a Deus, por me dar os conhecimentos e toda força necessária para concluir minha formação ao longo desses anos. Aos meus pais, que sempre buscaram me incentivar e me apoiar em meus projetos de vida. Ao meu irmão que acompanhou toda minha formação no Mestrado e sempre acreditou nos meus esforços e me inspirou a continuar em cada fase do Mestrado até que chegasse o momento da Defesa. Por fim, dedico minha dissertação a todos os amigos, colegas de turma e de trabalho que estiveram ao meu lado contribuindo com minha formação e que acreditaram na minha pesquisa, tenho muita gratidão a cada um de vocês.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, pois minha fé tem sido o maior conforto ao longo da trajetória do Mestrado em Gestão e Estratégia. Não poderia

deixar de dedicar cada página desta dissertação à minha mãe, Aparecida Gemaque, que tem me dado todo apoio desde que decidi participar da seleção desta pós-graduação, minha mãe é meu maior exemplo de perseverança e de resiliência, ela é meu motivo para buscar melhor qualificação pessoal e profissional. Agradeço ao meu pai, João Evangelista, por ser o homem que dedica sua vida a me ver feliz e foi quem me olhou nos olhos com orgulho por saber que a filha está num curso de Mestrado.

Gratidão ao meu irmão, Afonso Barreto, por ter acreditado em mim e ter me apoiado tanto, suas palavras e sua ajuda me fizeram acreditar que era possível conseguir minha aprovação no mestrado, e principalmente, que eu poderia continuar essa qualificação.

Agradeço à minha orientadora, Prof^a Dra. Marcia Cristina Rodrigues Cova, por todo empenho em me ajudar nesta trajetória, suas orientações, o apoio profissional, e a dedicação foram essenciais para que eu pudesse construir este trabalho, toda sua experiência e sua sensibilidade me auxiliaram em diversos momentos.

Aproveito ainda para agradecer a todos os professores e profissionais do Curso de Mestrado em Gestão e Estratégia, que conheci ao longo desses meses, pois foram cruciais para meu aprimoramento pessoal, para construir a visão que tenho desta qualificação.

“Transportai um punhado de terra
todos os dias e farás uma montanha.”
Confúcio

RESUMO

BARRETO, Maria de Nazaré da Silva. **Retenção de Servidores Técnico-administrativos na Reitoria do IFAP**. 2025. Dissertação. Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), Seropédica, RJ, 2025.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá tem enfrentado problemas relacionados com a retenção de servidores técnico-administrativos que pedem transferência ou desligamento de seus cargos após o ingresso no serviço público. Diante disso, esta pesquisa teve como objetivo principal avaliar o contexto das ações da Reitoria do IFAP para promover a retenção de seus servidores TAEs, com intuito de sugerir ações a serem desenvolvidas pela instituição como a Instrumentalização de Política de Gestão da Retenção de Talentos. O estudo foi produzido a partir da questão de pesquisa: “Como a Reitoria do IFAP pode desenvolver ações para retenção de seus servidores TAEs?” A investigação utilizou a abordagem qualitativa, com a coleta de dados feita por meio de entrevistas semiestruturadas com servidores ocupantes de cargos de classe “D” e “E” lotados na Reitoria do IFAP. A análise de dados foi efetuada mediante análise de conteúdo. Os resultados indicaram que os fatores que fazem com os servidores permaneçam ou não na instituição são os relacionamentos interpessoais, o reconhecimento profissional e as ações de desenvolvimento. Entretanto, a ausência de uma política de gestão da retenção foi identificada como um fator chave para que a atuação da gestão seja mais efetiva. Após as análises dos dados foi desenvolvido um relatório técnico conclusivo como produto técnico-tecnológico. A aplicabilidade deste produto está adstrita à análise e decisão estratégica do IFAP em atuar nos pontos identificados como prioridade na Matriz GUT e ainda no planejamento e instrumentalização da Política de Gestão da Retenção. Em relação ao aspecto inovador da pesquisa, é possível destacar a escuta e análise das falas de servidores que atuam diretamente na Reitoria do IFAP e que são os sujeitos envolvidos na problemática estudada, o que trouxe a demonstrações de que existem fatores cruciais que precisam ser tratados de forma estratégica pela instituição.

Palavras-chave: política; retenção; relacionamentos interpessoais; reconhecimento profissional.

ABSTRACT

BARRETO, Maria de Nazaré da Silva. **Retention of Technical and Administrative Staff at the IFAP Rectory. 2025. Dissertation.** Graduate Program in Management and Strategy, Federal Rural University of Rio de Janeiro (UFRRJ), Seropédica, RJ, 2025.

The Federal Institute of Education, Science, and Technology of Amapá has faced challenges related to the retention of technical and administrative staff who request transfers or resign from their positions after entering public service. In this context, the main objective of this research was to evaluate the actions undertaken by the IFAP Rectory to promote the retention of its technical and administrative education (TAE) employees, aiming to suggest initiatives to be developed by the institution, such as the implementation of a Talent Retention Management Policy. The study was guided by the research question: "How can the IFAP Rectory develop actions to retain its TAE employees?" The investigation adopted a qualitative approach, with data collected through semi-structured interviews conducted with employees in classes "D" and "E" assigned to the IFAP Rectory. Data analysis was conducted through content analysis. Key findings revealed that interpersonal relationships, professional recognition, and development opportunities determine whether servers remain with or leave the institution. The absence of a formal retention management policy emerged as a critical barrier to effective management action. A conclusive technical report was generated as a technical-technological deliverable. Implementation of this product depends on IFAP's strategic commitment to address priority issues identified in the GUT Matrix and to establish and operationalize a Retention Management Policy. The research's distinctive contribution lies in directly capturing and analyzing perspectives from servers at the IFAP Rectory—the primary stakeholders in this issue—which revealed essential factors requiring strategic institutional attention.

Keywords: policy; retention; interpersonal relationships; professional recognition.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Percentuais de Incentivo à Qualificação – TAE.....	22
Quadro 2 - Progressão TAE por Capacitação Profissional.....	23
Quadro 3 – Fatores que influenciam na retenção de talentos	26
Quadro 4 – Perguntas para a entrevista semi-estruturada	36
Quadro 5 – Dados dos respondentes	38
Quadro 6 – Categorias estabelecidas nas entrevistas	41
Quadro 7 – Categoria 1: Relações Interpessoais	42
Quadro 8 – Categoria 2: Desejo de Permanecer no Serviço Público	43
Quadro 9 – Tabela de remuneração dos servidores TAEs Classes D e E	44
Quadro 10 – Categoria 3: Saída de Servidores e Repasse de Conhecimento.....	47
Quadro 11 – Categoria 4: Gestão de Pessoas e Estímulo ao Ambiente de Trabalho	48
Quadro 12 – Categoria 5: Motivos para Permanecer na Instituição	50
Quadro 13 – Categoria 6: Reconhecimento e Desenvolvimento Profissional	52
Quadro 14 – Categoria 7: Importância da Liderança.....	53
Quadro 15 – Categoria 8: Suporte Organizacional.....	55
Quadro 16 – Categoria 9: Comprometimento com o Órgão	57
Quadro 17 – Parâmetros da Matriz GUT	80
Quadro 18 – Matriz GUT elaborada a partir das entrevistas	80
Quadro 19 – Matriz GUT ordenada por priorização.....	81

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DOU: Diário Oficial da União

FIC: Formação Inicial e Continuada

GUT: Gravidade, Urgência e Tendência

IFAP: Instituto Federal do Amapá

IQ: Incentivo à Qualificação

PDI: Plano de Desenvolvimento Institucional

PROEN: Pró-reitoria de Ensino

PROGEP: Pró-reitoria de Gestão de Pessoas

SIAPE: Sistema Integrado de Administração de Pessoal

SUAP: Sistema Unificado de Administração Pública

TAEs: Técnico-Administrativos em Educação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Contextualização	15
1.2 Problema de Pesquisa	16
1.3 Objetivos	17
1.3.1 Objetivo principal	17
1.3.2 Objetivos intermediários	17
1.4 Delimitação	18
1.5 Justificativa	18
1.5.1 Relevância Teórica	19
1.5.2 Relevância Prática	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Retenção de Talentos	20
2.2 Retenção de Pessoal na Administração Pública	21
2.3 Variáveis da Retenção de Talentos	26
2.4 Satisfação no Ambiente Organizacional	29
2.5 Percepção do Suporte Organizacional	31
2.6 Comprometimento Organizacional	33
3 PERCURSO METODOLÓGICO	35
4 ESTUDO DE CASO	41
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
6 PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO	62
REFERÊNCIAS	87
ANEXOS	91

APRESENTAÇÃO

Sou servidora pública, pesquisadora negra, autista, vinda de uma família de baixa renda, mas que vi na educação e no serviço público a oportunidade de mudar minha trajetória de vida e da minha família. Estudei por toda vida em escolas públicas, consegui passar no vestibular na Universidade Federal do Amapá – UNIFAP, que oportunizou minha formação de Licenciatura em História, sou Pós-graduada em Gestão do Ensino Superior pela Faculdade de Teologia e Ciências Humanas - FATECH, ocupo o cargo de Assistente em Administração no Instituto Federal do Amapá - IFAP desde o ano de 2016. Quando ingressei no Instituto atuei na área de gestão de Pessoas por cinco anos, período no qual pude perceber que o fator humano é um tema que precisa ter mais atenção da Gestão da instituição.

Esta dissertação surgiu a partir de minhas vivências enquanto servidora pública atuante na área de Gestão de Pessoas, por meio das quais percebi a necessidade de tratar a retenção de talentos TAEs como um ponto estratégico para a organização. Essa vontade de estudar a temática partiu da percepção de que muitos servidores estavam deixando a Instituição em busca de outras oportunidades e que isso causava problemas de reposição de pessoal nos setores da Reitoria, que é o ponto de análise deste trabalho.

Quando me deparei com o Mestrado em Gestão e Estratégia percebi que era a oportunidade de tratar da temática que há anos eu já vinha refletindo e com isso tentar contribuir para a instituição. Pensar a retenção de talentos TAEs não se trata apenas de obter o título de Mestra, mas de me dedicar ao tema que traz benefícios tanto para a instituição quanto para os servidores e por consequência refletirá no serviço público prestado pelo IFAP.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá - IFAP, iniciou no Amapá com a criação da Escola Técnica Federal do Amapá - Etfap, que foi instituída pela Lei 11.534. O encargo de implantação do IFAP foi atribuído ao Centro Federal de Educação Tecnológica do Pará (Cefet/PA), em 13 de novembro de 2007, pela portaria MEC nº 1066/2007.

O Instituto Federal do Amapá iniciou suas atividades sob a gestão do Diretor-Geral *Pró-Tempore* Emanuel Alves de Moura. No ano de 2008, o IFAP alcança autonomia a partir da Lei 11.892/2008, que criou a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, que modifica a Etfap para o Instituto Federal do Amapá, nesse momento ainda com a condução do Senhor Emanuel Alves de Moura, ocupando o cargo de Reitor *Pró-Tempore*.

No ano de 2015, o IFAP realiza a primeira eleição para consulta à comunidade para escolha do gestor máximo da instituição, quando ocorre a eleição da professora Marialva do Socorro Ramalho Oliveira de Almeida, nomeada reitora com mandato até 2019, e posteriormente reeleita e reconduzida ao cargo no ano de 2023.

O IFAP é formado pelos campi Laranjal do Jari, Macapá, Oiapoque, Porto Grande, Santana e Tartarugalzinho, além do Centro de Referência em Educação a Distância Pedra Branca do Amapari, alcançando educação superior, básica e profissional, o IFAP conta com oferta de Cursos de Educação Continuada - FIC, Nível Médio, Superior e Pós-Graduação *Lato Sensu* e *Stricto Sensu*.

Sobre a análise do setor público, é importante esclarecer que as instituições públicas possuem ingresso de servidores baseados em contratação por meio de concurso público, por essa razão submetem-se a regras específicas e que se baseiam em legislação própria para cada carreira. No que se refere aos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, existem duas leis que regem os servidores, são elas a 12.772/2013, a qual trata da carreira docente, e a Lei 11.091/2005, que trata da carreira de Técnico-administrativos em Educação (TAEs).

Considerando a legislação vigente, a administração fica restrita aos preceitos legais com relação a concessão de benefícios aos servidores, a exemplo de

progressão funcional, de benefícios por qualificação, entre outros, o que acaba somando como desafio para a manutenção de pessoal, pois há limitações dentro da atuação institucional no que se refere a questões ligadas à remuneração, ponto que se difere da iniciativa privada, que possui maior liberdade com relação aos benefícios ofertados aos seus colaboradores, em especial, os de ordem financeira.

Diante das limitações impostas pela legislação, as instituições têm enfrentado dificuldades para lidar com a perda de servidores que acabam buscando novas oportunidades em outros órgãos ou ainda na iniciativa privada, o que vem se caracterizando como aumento do *turnover*, conforme Luz *et al.* (2018) trata-se da saída dos colaboradores de uma organização e que no caso em análise refere-se a saída voluntária dos TAEs da Reitoria do IFAP, especificamente dos que são lotados na Reitoria.

Nesse sentido, a retenção de talentos tem se tornado um ponto chave para as organizações, sejam elas públicas ou privadas. No caso do serviço público, esse fator acaba sendo primordial para favorecer a administração de pessoal, pois as ações voltadas para retenção de pessoas tendem a aumentar a força de trabalho, podem promover economia de recursos públicos, causando maior efetividade das ações da administração pública, e por consequência refletem nos serviços prestados à sociedade.

A retenção de talentos está entrando no foco das organizações que precisam manter o quadro de pessoal e maximizar seus recursos, portanto, a retenção acaba virando um ponto que vai além das questões financeiras, mas que pode envolver vários fatores institucionais e os individuais dos servidores, o que justifica a especial dedicação que o tema tem alcançado nos diversos setores da administração pública, portanto é um assunto que precisa ser destaque nas instituições, assim como no caso do IFAP, que é o objeto de estudo desta dissertação.

1.2 Problema de Pesquisa

A saída de Servidores TAEs do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá – IFAP tem sido uma constante e alguns setores enfrentam dificuldades para executar atividades administrativas em função do quantitativo reduzido de servidores técnicos existentes. A Reitoria do IFAP é a unidade com a

maior concentração de Servidores TAEs e por esse motivo foi escolhida para identificar o que os levaria sair da Instituição.

Considerando a retenção de talentos e o contexto apresentado, surge o questionamento: Como a Reitoria do IFAP pode desenvolver ações para retenção de seus servidores TAEs?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo principal

Avaliar como a Reitoria do IFAP pode desenvolver ações para retenção de seus servidores TAEs.

1.3.2 Objetivos intermediários

- Discriminar os fatores que fazem com que o servidor tenha interesse em permanecer no IFAP.
- Explicar o que gera satisfação para o servidor no ambiente organizacional.
- Averiguar como a organização tem atuado para dar real suporte aos trabalhadores e como ocorre a percepção das ações.
- Relatar como o comprometimento organizacional ocorre no IFAP e se há formas de incentivá-lo.
- Elaborar um relatório técnico conclusivo com os achados da pesquisa e que possam servir de base para desenvolver políticas internas de retenção de talentos.

1.4 Delimitação

Esta dissertação delimita-se ao estudo da retenção de talentos no setor público, tendo como objeto de análise os servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) da Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá (IFAP), localizada em Macapá-AP. O recorte temporal concentra-se no período de julho de 2025, que corresponde ao mês de autorização do Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos para a realização das entrevistas. O enfoque da pesquisa restringe-se à identificação dos fatores que influenciam a permanência ou a saída voluntária dos TAEs, considerando aspectos institucionais, organizacionais e individuais. Dessa forma, a investigação não abrange outros campi do IFAP, nem se estende a categorias funcionais distintas da dos técnicos-administrativos lotados na Reitoria.

1.5 Justificativa

Esta dissertação se dispõe a analisar quais os fatores que podem influenciar na retenção de talentos TAEs da Reitoria do IFAP, e de que maneira essas saídas de servidores podem vir a ser minimizadas a partir de políticas voltadas para incentivar a permanência de pessoal na instituição.

Além disso, a retenção de talentos se apresenta como uma possível saída para os problemas decorrentes da rotatividade de pessoal, e no caso da administração pública, pode mostrar-se como uma solução mais econômica em termos de gastos com concursos públicos e investimentos em capacitações já feitas com o quadro de servidores, o que pode ser observado nos estudos de Costa (2024), em que o autor aborda alguns motivos de desligamento, como a mudança de cidade ou de carreira, o que demonstra a necessidade de políticas de gestão voltadas para a valorização profissional e a permanência desses servidores.

A retenção se apresenta como uma temática importante, pois as ações que podem ser desenvolvidas para essa área tendem a melhorar o ambiente organizacional e proporcionar maior bem-estar para os servidores da instituição. Conforme Avelino (2024), a satisfação e o comprometimento das pessoas no trabalho são fatores que influenciam diretamente na permanência e ao próprio desempenho dos trabalhadores nas instituições, e portanto, precisam ser estimulados. Nesse

sentido, Lima; Cova (2021), tratam da valorização e reconhecimento profissional como pontos importantes para que exista vontade de permanecer na instituição, o que influencia na promoção de um ambiente profissional mais saudável e produtivo.

1.5.1 Relevância Teórica

Elaborar um estudo sobre retenção de talentos na Reitoria do IFAP pode fomentar e ampliar a discussão sobre o tema dentro da instituição promovendo estudos complementares para buscar soluções que possam favorecer a retenção de pessoas, seja no IFAP ou em outros órgãos que passam por situações semelhantes, isso porque o capital intelectual pode se tornar o diferencial para que as organizações alcancem sucesso (PEREIRA, 2016).

1.5.2 Relevância Prática

Apresentar as questões que estão sendo pontos para a saída de servidores da Reitoria do IFAP, especificamente os servidores TAEs, com um estudo específico sobre retenção de talentos e os motivos que estão impactando na saída dos servidores, além de se propor a desenvolver um relatório técnico conclusivo que possibilitará uma análise do órgão sobre o tema e com isso a possibilidade de instrumentalizar uma política interna voltada para favorecer a retenção de talentos na instituição.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção está dedicada a explicitar a retenção de talentos, suas variáveis, a satisfação no ambiente organizacional, a percepção do suporte organizacional, o comprometimento organizacional e a retenção de pessoal na administração pública, temáticas que foram elencadas como pontos necessários para subsidiar esta pesquisa e fundamentar o objeto de análise.

2.1 Retenção de Talentos

Pereira (2016) retrata que o capital humano e o intelectual têm se constituído como fatores que podem ser o diferencial para as organizações, pois são capazes de promover o destaque e sucesso de um negócio dentro do cenário de atuação. Ademais, para Couto (2021), a retenção de talentos perpassa pelas ações de uma organização que busca manter um ambiente que promova apoio aos seus colaboradores e vise a manutenção das pessoas na organização, a retenção é um desafio para essas organizações, tendo em vista que a insatisfação no ambiente organizacional e a eventual falta de reconhecimento individual pelas chefias podem se apresentar entre os motivos para a saída dos servidores.

Pereira (2016) aborda uma nova postura das instituições, que estão pensando além do investimento em infraestrutura e expansão estrutural dos negócios, mas que passaram a investir em capacitação e outras políticas voltadas para pessoas, o que se caracteriza como estratégia para estimular a retenção de talentos por meio de ambientes mais favoráveis e que priorizam desenvolvimento do seu pessoal. Nunes, Martins e Mendonça (2021) retratam que o desenvolvimento de capital humano consegue ser o diferencial para que a organização se mantenha atualizada e competitiva no mercado de atuação, além de promover o reconhecimento de seus colaboradores que podem visualizar os investimentos feitos em capacitação e qualificação profissional.

Nunes, Martins e Mendonça (2021) abordam a retenção de talentos como uma possível ferramenta a ser usada pelas organizações para atrair e desenvolver o capital humano, ou seja, tratam de duas óticas que podem ser pensadas para favorecer a retenção. Nesse sentido, a abordagem Pereira (2016) demonstra de forma mais contundente a identificação de políticas organizacionais que priorizem os

investimentos em mão de obra qualificada, principalmente do quadro já contratado, o que denota uma maior preocupação com o desenvolvimento profissional.

Considerando a necessidade de aprimorar o capital humano, as organizações têm investido em ambientes motivadores, com ações voltadas para o bem-estar e que favoreçam a saúde do trabalhador, o que faz parte de um planejamento para maior valorização dos talentos e o estímulo ao desenvolvimento de um ambiente cada vez mais atrativo para os colaboradores (Martins *et al*, 2021). Ademais, Ubeda e Avaristo (2016) tratam de como o universo da retenção de talentos perpassa por várias questões que não necessariamente estão ligadas aos recursos financeiros e estruturais, mas aos fatores que levam à satisfação dos colaboradores saindo da visão tradicional de que a remuneração é o mais importante.

Nesse sentido, Nunes, Martins e Mendonça (2021), destacam o papel emocional como um fator de grande estímulo interno para as pessoas e que pode ser um fator de maior engajamento das equipes. As autoras apresentam questões que não costumam ser pensadas quando se fala de retenção de talentos, isso porque tratam de fatores que estão além da mera estrutura de carreiras e da remuneração paga a cada colaborador, mas tratam de pontos que estão cada vez mais frequentes quando se fala de trabalho e bem-estar, mais especificamente da qualidade de vida e dos aspectos que podem gerar a satisfação no ambiente de trabalho.

Para Lima; Cova (2021) a retenção de pessoas constitui um todo complexo que envolve questões ligadas à insatisfação no trabalho, comprometimento organizacional, o próprio papel do líder em relação às equipes, fatores que precisam ser pensados para o aprimoramento da gestão e retenção de pessoas. Seguindo essa perspectiva, Pereira (2016) evidencia a nova postura que as instituições precisam adotar direcionando seus esforços para políticas de gestão de pessoas, que possam atuar em pontos que estimulam a satisfação no ambiente organizacional.

2.2 Retenção de Pessoal na Administração Pública

A administração pública possui formas de ingresso vinculadas à legislação vigente, especificamente no Brasil, o ingresso de servidores ocorre mediante prévia aprovação em concurso público e posterior nomeação e posse, desde que preenchidos os requisitos para o cargo, conforme art. 37 da Constituição Federal - CF/88. Diante das formalidades legais para ingresso, as seleções são pautadas em

provas objetivas e/ou objetivas e discursivas, o que na maioria das vezes impossibilita que outros aspectos de perfis sejam avaliados.

Ademais, o capital intelectual da administração pública não pode ser repostado com tanta rapidez quanto na iniciativa privada, pois requer a conclusão de concursos ou processos seletivos de provas ou de provas e títulos, conforme art. 37, II da CF/88. Essa obediência aos preceitos legais, contempla não somente o ingresso, mas também os benefícios que os servidores podem receber, no caso da Carreira TAE, o Incentivo à Qualificação está normatizado nos artigos 11 e 12-A, bem como no Anexo IV da Lei nº 11.091/2005, que trata do plano de carreira dos servidores ocupantes dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

Sobre os aspectos que podem ser diferenciais para aumento remuneratório dos servidores TAEs, o art. 11 da Lei 11.091/2005 determina que os servidores em questão podem receber Incentivo à Qualificação - IQ, que possui variação de percentual conforme a titulação alcançada, a concessão obedece ainda a necessidade de apresentação de certificado ou diploma quando da efetiva solicitação junto ao setor responsável, independentemente do nível de classificação em que o servidor esteja posicionado na carreira. Considerando estas determinações da legislação segue quadro demonstrativo.

Quadro 1 – Percentuais de Incentivo à Qualificação – TAE

Nível de escolaridade superior ao exigido para o cargo	Formação em Área de conhecimento com relação direta com o ambiente organizacional de atuação
Ensino fundamental completo	10%
Ensino médio completo	15%
Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	20%
Curso de graduação completo	25%
Especialização (carga horária igual ou superior a 360h)	30%
Mestrado	52%
Doutorado	75%

Fonte: Adaptado do anexo II-IV da Lei nº 11.091/2005.

Considerando o quadro demonstrativo dos percentuais de incentivo à qualificação, é possível observar que a Lei 11.091/05 traz as possibilidades de

aumento de remuneração dos servidores correspondente à conclusão de cada nível de formação, desde o ensino fundamental completo até o Doutorado, com percentuais que iniciam em 10% e alcançam 75% calculados sobre o vencimento básico de cada cargo, independente da classe. Essa possibilidade de aumento de remuneração é uma forma de incentivar a continuidade da formação dos servidores TAEs que passam a ter mais qualificação e uma remuneração compatível com o título alcançado.

Nos artigos 10 e 10-B da Lei 11.091/05 podem ser encontradas as formas de progressão na carreira TAE, por meio de progressão por capacitação profissional a cada 5 anos e desde que tenha ocorrido a obtenção de certificado em programa de capacitação e conforme a carga horária definida para cada classe de cargos TAEs.

Quanto à progressão por mérito profissional, o art. 131 do Capítulo L da Lei 15.141/2025, estabelece que as progressões ocorrerão a cada 12 (doze) meses de efetivo exercício e mediante avaliação que permita essa evolução funcional do servidor, essa progressão está dividida em 19 (dezenove) níveis que contemplam os cargos da carreira que estão divididos em cinco classes, quais sejam, A, B, C, D e E. Destaca-se que a progressão por capacitação profissional ocorre a cada 5 anos e promove a mudança de padrão de vencimento dos servidores conforme disciplinado no Anexo III-A da Lei 11.091/05, o que pode ser observado no quadro a seguir.

Quadro 2 - Progressão TAE por Capacitação Profissional

Classe	Classe B
A	40 horas
B	60 horas
C	90 horas
D	120 horas
E	150 horas

Fonte: Adaptado do anexo III-A da Lei nº 11.091/2005.

Em conformidade com o exposto, Ubida e Avaristo (2016) abordam o concurso público como fator que pode ser bastante atrativo em razão da estabilidade para o servidor público, o que faz com que mais pessoas se dediquem a ingressar na administração pública como forma de não se limitar à insegurança de empregabilidade da iniciativa privada. Entretanto, os autores relatam que a retenção desses profissionais acaba sendo um processo mais complexo do que a sua captação. Para

Pereira (2016), as Instituições Federais de Ensino Superior–IFEs possuem estruturas que não conseguem ter a mesma modificação do mercado de trabalho, além de estarem em desvantagem quando comparadas com as remunerações dos demais poderes, ou seja, do legislativo e judiciário. Essas disparidades financeiras causam desvantagens para os servidores das IFES, o que segundo o autor é um dos fatores que leva às saídas dos servidores, e aos prejuízos de ordem financeira e de perda de capital intelectual gerados pelas vacâncias nas instituições de ensino.

Sob a mesma ótica, a retenção de talentos pode ser uma solução economicamente viável e de menor tempo para a administração, por isso vem se tornando ponto de estudos e de investimentos pelas organizações através da gestão estratégica de pessoas que passa a dar atenção especial aos colaboradores com o intuito de incentivar a permanência (UBEDA; AVARISTO, 2016). Seguindo essa perspectiva, Pereira (2016) trata da necessidade em identificar os motivos que podem gerar o desejo de permanecer na instituição, pois é uma forma da organização entender o seu papel enquanto gestora de capital humano, passando a ter uma gestão voltada para melhorar o ambiente organizacional ao ponto de perceber questões pontuais e que fazem a diferença na vida dos servidores/empregados.

Ubeda e Avaristo (2016) tratam ainda da vedação expressa para o instituto da ascensão, forma de provimento que era prevista no art. 18 da Lei nº 9.527/1997, em que o servidor público saia de uma carreira para outra ou de uma classe para outra sem a aprovação em outro concurso público, como um TAE ocupante de um cargo de classe “D” que após a conclusão do ensino superior ou da progressão na carreira passava a ocupar cargo de classe superior como a classe “E”.

Ainda no contexto da retenção de pessoal na administração pública, a análise de atributos individuais demográficos identificou que a intenção de sair é maior entre servidores de 30 e 49 anos; casados; do sexo masculino; que possuem algum grau de especialização e com grau de escolaridade maior do que o exigido na classe inicial do cargo ocupado (LIMA; COVA, 2021). Esses dados demonstram que há um padrão entre os servidores que costumam ter a intenção de sair de um órgão para outro e que essa intencionalidade pode estar atrelada ao fator familiar, o que sugere que há um motivador financeiro para que o servidor pense em mudar de cargo, ou seja, retoma a sugestão inicial de que as limitações nas leis das carreiras podem ter impacto direto na intencionalidade dos servidores saírem das organizações.

Além disso, Pinho *et al.* (2022), elaborou um estudo que lança luz à

possibilidade de uma investigação mais detalhada em torno das relações interpessoais no setor público, analisando quais seus efeitos sobre os projetos e planejamentos de carreira de servidores públicos, uma vez que a baixa satisfação ou mesmo a insatisfação com os colegas leva os servidores a uma maior intenção de deixar a organização. Ainda sobre o fator rotatividade, Oliveira (2023) apresenta um estudo baseado na análise de membros de carreiras jurídicas da Advocacia Pública Federal, tratando das consequências que a rotatividade traz para a organização, pois afeta diretamente na preservação e transferência de conhecimento, portanto, é urgente tratar a rotatividade como um fator de risco e que precisa ser tido como uma prioridade dentro das ações da administração pública.

Considerando esse contexto, o estudo de Costa (2024), demonstra que entre os principais motivos de saída dos servidores está a mudança de cidade ou ainda a mudança de carreira, o que indica que os servidores têm apresentado dificuldade de adaptação ao local de trabalho quando envolve uma cidade diversa da que ele reside, portanto, alguns locais acabam se tornando de difícil provimento e manutenção de servidores. Martins (2024), retrata a importância de os administradores públicos utilizarem técnicas da iniciativa privada para aprimorar o bem-estar dos servidores, pois esse quesito é capaz de influenciar nas entregas da organização, que no caso do serviço público estão na esfera da prestação de serviços para a sociedade. Sob essa ótica Martins elenca as ferramentas de capacitação e o desenvolvimento da liderança como fatores essenciais para melhorar o capital humano e estimular o constante aprimoramento de pessoal.

Em conformidade com essa ideia, Martins *et al.* (2023) demonstra que a gestão de pessoas desempenha um papel fundamental no planejamento estratégico envolvendo pessoas, pois as organizações públicas estão atreladas a uma estrutura burocrática decorrente das legislações que regem o setor público com normativas específicas, e a gestão de pessoas precisa atuar de maneira que consiga fomentar ambientes mais favoráveis e confortáveis para os servidores, considerando as normativas vigentes para alcançar um trabalho inovador e que atenda ao capital humano.

2.3 Variáveis da Retenção de Talentos

Sobre as variáveis da retenção de talentos, os estudos de Lima e Cova (2021), apresentam questões ligadas aos fatores de liderança e mesmo de os relacionamentos interpessoais, e a própria gestão estratégica de pessoas. Dessa forma, em Avaristo e Ubeda (2016), os autores apontam vários aspectos que podem estimular o fator retenção nas instituições e que não necessariamente estão atrelados à estabilidade no serviço público, partindo de um diagnóstico institucional que considera a percepção do funcionário sobre o que destaca a organização das demais, e percebendo as questões individuais e coletivas que podem ser determinantes para que haja sucesso na retenção de pessoas.

Durante o estudo de Ubeda e Avaristo (2016), realizado no Campus Boituva do Instituto Federal de São Paulo–IFSP, foram realizados questionários para identificar quais fatores ou variáveis são importantes na retenção de talentos no IFSP, a análise dos autores aponta para um contexto mais abrangente sobre o que faz o servidor ter interesse em permanecer na instituição, no mesmo cargo ou ainda passando em outro cargo público, que são: vontade de passar em novos cargos, a flexibilização de jornada de trabalho, os aspectos da qualidade de vida no trabalho, portanto, são questões que demonstram que a retenção se dá por aspectos variados e que não necessariamente se repetem em outras instituições.

Ainda sobre as variáveis da retenção de talentos, Ribeiro, Nunes e Sant’Anna (2015) fazem uma análise de uma relação de variáveis de influência na retenção de talentos e que estão ligadas ao setor público para subsidiar seu estudo sobre a retenção de Pessoal. As variáveis escolhidas contemplam 31 fatores que são analisados a partir de revisão bibliográfica e demonstram sua importância para o fator retenção de pessoal, conforme quadro abaixo.

Quadro 3 – Fatores que influenciam na retenção de talentos

Fatores
Relacionamento com a chefia
Relacionamento interpessoal
Comunicação interna
Desenvolvimento continuado

Desenvolvimento profissional
Oportunidades de treinamento
Flexibilidade no trabalho
Carga horária
Ritmo de trabalho
Variedade de tarefas
Criatividade
Salário
Remuneração justa
Seguro de vida
Auxílio-alimentação
Previdência privada
Assistência médica
Plano de cargos
Critérios de ascensão
Clima organizacional
Satisfação pelo trabalho
Reconhecimento profissional
Comunicação interna
Abertura para diálogo
Feedback
Autonomia
Nível de desafio
Participação nas decisões
Condições físicas
Recurso material
Imagem da empresa
Retenção pessoal

Fonte: Adaptado de Ribeiro, Nunes e Sant'Anna (2015)

No que concerne à variável “desenvolvimento profissional e continuado”, esta se caracteriza como um fator determinante no desenvolvimento da organização e que coaduna com a busca tecnológica e o desenvolvimento de habilidades, portanto traz um ganho em nível mais amplo do que a mera capacitação individual (RIBEIRO; NUNES; SANT'ANNA, 2015).

Sobre a comunicação interna, trata-se de desempenho institucional pautado em planejamento com direcionamento para as respostas de produtividade de cada colaborador, espera-se que essa comunicação faça o papel de agregar os

colaboradores e auxiliar na sensação de pertencimento, atuando como uma forma de auxiliar a comunicação interna nos diversos grupos. Esta discussão trata tanto do contexto amplo quanto do contexto individual, pois a comunicação atua como base para desenvolver as relações e impulsionar o desenvolvimento da organização (RIBEIRO; NUNES; SANT'ANNA, 2015).

É importante destacar que a retenção de talentos se constitui como um desafio para as organizações, em especial, para a área de gestão de pessoas que precisa lidar com as demandas de contratação, saída e reposição de pessoal, recorrendo a estratégias que possam facilitar o desenvolvimento de políticas internas voltadas para a retenção (MARTINS *et al*, 2021). Sob essa ótica, Nunes, Martins e Mendonça (2021), apontam as saídas que as instituições têm utilizado para incentivar a retenção de talentos, como capacitações, melhorias nos ambientes de trabalho, treinamentos e atividades voltadas para favorecer o clima organizacional, bem como os incentivos ao desenvolvimento na carreira e flexibilidade de jornada por meio de instituição de *home office*, jornadas presenciais reduzidas ou turnos mais flexíveis.

O estudo feito por Lima e Cova, (2021) no Instituto Nacional do Câncer- INCA demonstra que a organização pouco tem investido em ações que favoreçam a permanência dos servidores. Existem ainda relatos dos servidores que apontam políticas e práticas organizacionais como formas de favorecer a retenção no INCA por meio de estratégias da área de gestão de pessoas. Nunes, Martins e Mendonça (2021) relatam como as chamadas ferramentas são pontos relevantes para que a administração consiga estimular seus funcionários a permanecer nas instituições, e têm sido intensificadas nos últimos três anos em decorrência dos efeitos da Pandemia do Covid-19, sendo absorvidas nas rotinas das organizações que passaram a considerar os meios de satisfação no ambiente de trabalho como fatores essenciais para as políticas de pessoal.

No que se refere à importância da retenção de talentos, Nunes, Martins e Mendonça (2021) discutem a necessidade de pensar a retenção como forma de diminuir os custos que são decorrentes da contratação e treinamento de novos colaboradores, isso porque ao perder um profissional já treinado e ambientado ao local de trabalho a organização precisa direcionar seus recursos para efetivar a seleção, contratação e treinamento dos novos colaboradores. Sobre os fatores que podem promover a retenção, Lima e Cova, (2021) apontam políticas e práticas relacionadas à remuneração e benefício; carga horária; carreira; mobilidade interna;

gestão por competências; Treinamento e desenvolvimento; trabalho remoto; qualidade de vida no trabalho; capacitação de gestores; avaliação dos gestores.

É importante destacar que a retenção de talentos é uma das questões mais importantes nas organizações, pois envolve fatores que podem ser a diferença entre o sucesso em manter o pessoal ou a dificuldade em gerir as constantes saídas. Isso se reflete nas ações da área de pessoal que precisam envolver motivação, desenvolvimento, oportunidade e reconhecimento como formas de tornar a permanência um fator positivo para os trabalhadores. Esse formato de trabalho tende a ter impactos positivos, pois há estímulo para a manutenção dos talentos, o desenvolvimento organizacional e a própria economia gerada, pois não há necessidade de refazer treinamentos básicos de ingresso (ESTRUZANI *et al.* 2024).

2.4 Satisfação no Ambiente Organizacional

O comportamento organizacional e a satisfação no trabalho estão entre os aspectos mais debatidos e estudados no campo das ciências organizacionais. A preocupação em analisar esses temas no ambiente de trabalho emergiu com a instituição do Modelo Taylorista de organização do trabalho, o que inevitavelmente está ligado à valorização do fator humano como elemento essencial para o desenvolvimento das organizações (Queimado, *et al.*, 2019). Em Siqueira (2008), o autor apresenta a satisfação como um fator ligado ao estudo do comportamento organizacional, que vem sendo solidificado ao longo dos anos pelos pesquisadores que se debruçam a analisar as pessoas nas organizações.

Considerando os estudos de Queimado, *et al.* (2019), há diversos fatores ligados à satisfação no ambiente de trabalho que normalmente estão atrelados às questões individuais e pessoais, ou seja, o mapeamento das ações que podem interferir na satisfação vai muito além de estratégias padrões de pessoal, precisam ter base nos fatores que realmente vão influenciar na rotina dos colaboradores e que são considerados como fundamentais para que haja um ambiente mais acolhedor. Dessa forma, o comportamento organizacional está ligado a como o trabalhador se sente na organização e de que maneira isso gera a satisfação no ambiente de trabalho e, por conseguinte, a sensação de pertencimento e querer continuar na organização. (SIQUEIRA, 2008)

A satisfação no ambiente organizacional não se reduz meramente ao fator remuneração, pois existem questões que se somam para proporcionar um ambiente de trabalho que favoreça a satisfação dos colaboradores. Diante da necessidade de ofertar um bom ambiente de trabalho, as organizações passaram a considerar elementos como formação, carga horária flexibilizada, ações de qualidade de vida e outros elementos que são importantes para as equipes além do quesito remuneração, mas que interferem no bom andamento do trabalho (QUEIMADO, *et al*, 2019). Em Ribeiro, Nunes e Sant'Anna (2015), há uma discussão sobre a ausência de política de valorização dos servidores, o que acaba influenciando na insatisfação no ambiente de trabalho e na própria retenção, portanto as organizações precisam tratar a satisfação como prioridade.

Os estudos de Queimado, *et al* (2019) convergem para a relação entre cultura organizacional forte e maior satisfação no trabalho, nesse prisma os autores demonstram que a cultura organizacional precisa ser fortalecida nas organizações e para isso os gestores devem colocá-la no grau de importância estratégico, pensando justamente em criar um ambiente favorável e cada vez mais atrativo para os colaboradores.

Ainda sobre a temática, conceitualmente a satisfação vem sendo abordada desde os estudos de Locke (1969), em que é amplamente debatida e analisada sob duas óticas específicas, que estão diretamente relacionadas a eventos e condições de trabalho (que basicamente envolvem as atividades, os níveis hierárquicos e suas relações, questões relativas a pagamento e ainda as possibilidades de promoção dos colaboradores), esses fatores pela perspectiva de Locke (1969) devem ser analisados de forma conjunta para que haja uma melhor compreensão sobre como cada indivíduo se comporta e como a instituição é afetada pelas questões individuais.

O fator satisfação no ambiente organizacional tem sido objeto de vários estudos por ser uma questão cada vez mais relevante para as organizações, sejam elas públicas ou privadas. Silva *et al*. (2018) abordam a satisfação como um impulsionador do comprometimento organizacional dos colaboradores e que pode estimular os laços com a organização a partir do momento em que cada colaborador se vê dentro do processo organizacional como um agente importante e que tem um papel relevante. Ademais, o fator satisfação é capaz de causar impactos positivos e negativos, tanto para a instituição quanto para os seus colaboradores, essa perspectiva se evidencia

nas relações interpessoais, pois causa mudanças nos setores que podem elevar a produtividade ou até mesmo diminuí-la.

A possibilidade de estreitar a relação com a organização é um fator importante para manutenção de um ambiente favorável e que possa motivar a permanência dos profissionais, de forma que os laços sejam estreitados e se alinhem à perspectiva dos colaboradores com a organização (SILVA *et al.*, 2018). Ademais, Gocheva-Dimitrova (2019), apresenta a satisfação profissional a partir de um todo que é composto de questões diversas e que são ligadas essencialmente às situações do trabalho e a própria perspectiva do trabalhador, portanto, pode ter visões diferentes para cada colaborador.

Gocheva-Dimitrova (2019), trata do contexto da satisfação como um fator impulsionador para a organização, capaz de fortalecer as instituições no quesito humano e que pode ser o seu diferencial no mercado tanto em fator de crescimento quanto no fator de fortalecimento das equipes, impactando na manutenção dos colaboradores na instituição. Assim, a satisfação está intimamente ligada ao quanto o indivíduo vivencia experiências que são prazerosas na organização, ou seja, é gerada a partir de um todo que vai sendo construído pelas vivências individuais de cada colaborador. As questões ligadas à promover a satisfação devem estar alinhadas ao planejamento organizacional para que os gestores comecem a identificar o que possibilita um cenário de satisfação e bem-estar para que haja um maior pertencimento dos colaboradores. (SIQUEIRA, 2008)

É importante destacar o papel do líder enquanto fator primordial para que a organização tenha sucesso. Isso porque a liderança é capaz de influenciar positivamente os servidores fazendo com que a organização tenha sucesso no quesito satisfação e por conseguinte na diminuição das saídas dos servidores. Pensar o líder enquanto um agente propulsor de satisfação é entender que o trato diário com os liderados é tão importante quanto outros fatores organizacionais e precisa ser colocado como prioridade (LIMA; COVA, 2021).

2.5 Percepção do Suporte Organizacional

Dos Santos Silva *et al* (2014) relatam que a percepção de suporte organizacional tem seu nascedouro nas pesquisas de Eisenberger *et al.* (1986), em

que o foco da pesquisa era justamente captar a visão do trabalhador em relação ao que a empresa estava ofertando e qual a qualidade empregada nessas ações, não basta apenas que a empresa tenha a definição clara das ações que está fazendo, mas é necessário que o trabalhador veja isso e entenda os impactos positivos nas suas atividades.

Trata-se de expandir as estratégias de gestão ao ponto de se tornarem nítidas para a equipe de trabalho e de forma a criar situações positivas para os envolvidos, na perspectiva de Dos Santos Silva *et al.* (2014), o trabalhador precisa entender que está sendo visto e valorizado pela organização. Sob essa ótica, Nascimento, Franco e Formiga (2022) relatam que é a visão que os trabalhadores têm da relação com a organização, com cada trabalhador e ainda com o próprio ambiente de trabalho, pensando não apenas na questão estrutural, mas também no que a organização tem oferecido em termos de melhorias para o bem-estar dos trabalhadores. Portanto, a percepção do suporte organizacional acaba sendo um todo complexo que vai se construindo a partir das ideias e crenças que são estabelecidas pelos colaboradores a partir de como entendem a sua participação e visibilidade dentro das organizações.

Nascimento, Franco e Formiga (2022) relatam que apesar de ser óbvia a relação de reciprocidade entre a valorização de funcionários com a valorização da organização pelos funcionários, esse ponto é importante de ser observado, pois pode ser o diferencial para que as organizações consigam reter seu capital intelectual e percebam que a remuneração, ambientes confortáveis no trabalho são importantes, mas não são os únicos fatores que levam à permanência dos colaboradores, é preciso que os gestores entendam que a valorização do profissional e a percepção disso são cruciais para que o colaborador se sinta bem, tenha a intenção de permanecer e de contribuir com o desenvolvimento da organização.

Partindo da análise de Dabos e Rousseau (2004) sobre a teoria da reciprocidade, os autores tratam de como ocorrerá uma espécie de troca, partindo de uma dinâmica em que o trabalhador sente a necessidade de participar e contribuir com a organização por perceber que há valorização e que as condições de tratamento são favoráveis e não estão unicamente adstritas às exigências legais.

Consoante Dos Santos Silva *et al.* (2014), a percepção de suporte organizacional (PSO) é de que o colaborador percebe a relação entre o que a organização está disponibilizando/ofertando e o quanto essas ações da organização são benéficas e planejadas para contribuir com as atividades de cada indivíduo, não

se trata apenas do contexto estrutural, mas de se pensar em nível de organização voltada para recursos humanos.

Assim, percebe-se que ao fazer seus planejamentos institucionais a organização precisa colocar as ações pensadas para os trabalhadores de forma que seja nítida a vontade de promover o bem-estar no trabalho e de reconhecer o desempenho das pessoas. A teoria apresentada por Dabos e Rousseau (2004) vai em direção a esses princípios e se sustenta a partir da premissa de que haverá troca benéfica para ambos se isso for pensado e colocado em prática como uma questão importante para a equipe de gestão.

De modo semelhante, as pesquisas feitas por Nascimento, Franco e Formiga (2022), por meio eletrônico, com profissionais do Rio Grande do Norte e da Paraíba foram contundentes sobre como a PSO está estritamente ligada aos fatores que levam um profissional a querer continuar na organização, o estudo mostrou que esse fator é fundamental para que haja maior sensação de pertencimento e com isso a colaboração mais efetiva. Sobre o PSO, Lima e Cova (2021) apresentam dados que demonstram que os antecedentes da intenção em sair estão relacionados, em grande parte, à falta de satisfação no trabalho e a baixa percepção de suporte organizacional, suas investigações mostraram como a falta de satisfação com a chefia, com colegas e com a natureza do trabalho influenciam diretamente na percepção de suporte organizacional e em como os trabalhadores se sentem em relação à organização.

Nos estudos de Lima e Cova (2021), ficou evidenciada a importância de uma gestão humanizada com ações de combate ao assédio moral; reconhecimento e valorização dos profissionais; com mais comunicação, equidade e transparência. Nesse contexto, a importância da liderança para maximizar a percepção positiva de suporte organizacional, a satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, bem como a retenção, foi confirmada pela pesquisa, o que demonstra que a organização precisa criar políticas e ações pautadas em promover melhorias no ambiente organizacional e em como os servidores são tratados por suas chefias, pois isto é capaz de influenciar na tomada de decisão de sair de uma organização.

2.6 Comprometimento Organizacional

O Comprometimento organizacional tem sido assunto de destaque nas discussões voltadas para a área de pessoas, Costa (2021) apresenta o tema como a

definição para entender a relação do trabalhador com a organização do ponto de vista do pertencimento, da sua dedicação às atividades e da própria identificação com a organização, percebe-se que é o quanto o trabalhador consegue se dedicar à organização considerando os diversos aspectos que envolvem o ambiente de trabalho. Conforme Lima, Rowe e Okazaki (2019), o comprometimento organizacional está ligado à importância que os indivíduos têm alcançado nas organizações, isso se refere a quanto o comprometimento organizacional tem virado ponto foco dos estudos e que a relação entre organização e cada colaborador está sendo associada ao sucesso organizacional a ser alcançado, e à satisfação no ambiente de trabalho.

Costa (2021) aborda como o comprometimento organizacional é capaz de levar ao desejo de permanecer na instituição, e que isso se reflete a partir da percepção do indivíduo de que é valorizado e, portanto, que as “trocas” feitas com a instituição são eficientes para incentivar a sua permanência. Essas “trocas” não estão apenas atreladas ao fator financeiro, mas também a investimentos na formação, benefícios, ações de valorização e que podem elevar o grau de comprometimento de cada indivíduo. A abordagem proposta por Silva *et al.* (2018) faz um paralelo entre satisfação, cultura organizacional e comprometimento, os autores buscam entender como esses pilares estão associados de forma que favoreçam o comprometimento organizacional de cada colaborador.

Quando o indivíduo passa a entender a organização além de um meio para ter recursos financeiros e enxerga as ações que favorecem o seu bem-estar é mais provável que exista o desejo de permanecer na instituição, isso se reflete nos números de rotatividade de colaboradores. Destarte, a existência de ações que se preocupam em desenvolver ambientes de trabalho com maior qualidade de vida e que de fato valorizam os colaboradores aumenta a possibilidade de desenvolver nas pessoas o comprometimento com a organização, isso se reflete nos números de colaboradores que tendem a permanecer e ainda em como o ambiente está satisfatório para as equipes (SILVA *et al.*, 2018).

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Essa é uma pesquisa de natureza aplicada, busca gerar soluções e melhorias práticas para a retenção de talentos TAEs no IFAP, conforme preceitua Gil (2008) a pesquisa aplicada apresenta pontos de contato com a pesquisa pura e depende das descobertas que ocorrem ao longo do seu desenvolvimento. Gil (2008) evidencia que a pesquisa aplicada se caracteriza pelo interesse prático, possui a finalidade de resolver problemas concretos, ou seja, não se limita ao conhecimento científico, mas a sua utilização para fins imediatos, e nesse caso foi aplicado à realidade do IFAP por meio do Produto Técnico e Tecnológico produzido nesta Dissertação. No que se refere a forma de abordagem, trata-se de uma abordagem qualitativa, pois envolveu dados predominantemente qualitativos na coleta e na análise dos dados a partir de entrevistas que foram direcionadas ao público-alvo da pesquisa.

Subsidiariamente também é uma pesquisa bibliográfica sobre o tema, e nesse caso, com análise dos estudos que tratam da retenção de talentos no serviço público para entender de que maneira isso vem sendo abordado na academia. Conforme preceitua Da Fonseca (2002), a pesquisa bibliográfica tende a estar necessariamente presente em qualquer trabalho científico como seu pontapé inicial e serve como norte para o pesquisador entender o que já foi produzido sobre a temática escolhida. Neste caso, a pesquisa bibliográfica foi direcionada para produções acadêmicas que compreendem predominantemente o período de 2020 a 2025, voltadas para a área de gestão de pessoas, ratando especificamente do tema de retenção de pessoas e ainda com o recorte do serviço público no Brasil.

A pesquisa pode ser classificada como exploratória em relação aos seus objetivos. Segundo Gil (2008) uma pesquisa é considerada exploratória quando busca explorar um tema pouco investigado. Nesse caso, como se trata de um estudo realizado no norte do Brasil, em uma instituição pública que necessita enfrentar os problemas causados pela saída de servidores de seu campus principal, esta pesquisa possui as características apresentadas pelo autor para ser caracterizada como exploratória.

Como método de investigação foi utilizado o estudo de caso direcionado para inclusão a Reitoria do IFAP, que apresenta um problema real, causado pela saída de seus servidores e que se enquadra no delineamento desenvolvido por Yin (2001)

quando evidencia que o estudo de caso estuda o fenômeno em seu ambiente real.

Como técnica de investigação foi utilizada a entrevista semiestruturada. O roteiro da entrevista foi elaborado para orientar a pesquisadora na condução da sua investigação. Primeiramente foram elaboradas perguntas derivadas da fundamentação teórica que ofereciam condições de alcançar os objetivos específicos da pesquisa. Foram discriminados nesse momento o tópico de onde a pergunta foi elaborada, bem como o autor que a fundamentou conforme pode ser observado no quadro a seguir:

Quadro 4 – Perguntas para a entrevista semiestruturada

TÓPICO	AUTOR	RESPONDE OBJETIVO ESPECÍFICO	PERGUNTA
Retenção de Pessoal na Administração Pública	Lima e Cova, (2021)	Descrever os fatores que fazem com que o servidor tenha interesse em permanecer no IFAP.	Informe: Nível de escolaridade: Estado civil: Idade: Cargo:
	Pinho; Moreira da Silva. Da Silva de Oliveira (2022)		Como você se sente em relação às relações com seus colegas de trabalho, superiores e subordinados? Explique cada uma
	Pinho; Moreira da Silva. Da Silva de Oliveira (2022)		Esses sentimentos te fazem sentir vontade de sair do serviço público?
	(Oliveira, 2023)		Você conhece algum servidor que saiu do IFAP e que de alguma forma prejudicou o conhecimento do que seria desenvolvido no setor? Explique
	(Martins, 2023)		Você percebe ações da gestão de pessoas que sejam capazes de estimular o ambiente de trabalho? Cite exemplos.
Variáveis de Retenção de Talentos	Lima e Cova, (2021)		O que é mais importante para você decidir permanecer na instituição? Explique

	(ESTRUZANI et al 2024)		Você acredita que o reconhecimento profissional e oportunidades de desenvolvimento são importantes para manter os servidores motivados? Por qual(is) motivo(s)?
Satisfação no Ambiente Organizacional	Lima e Cova, (2021)	Identificar o que gera satisfação para o servidor no ambiente organizacional.	Você acredita que o líder é importante para promover um ambiente organizacional mais motivado? Na sua visão quais as consequências de um líder que não atua dessa forma? De que maneira os relacionamentos no setor podem impactar a satisfação no trabalho? Você já teve vontade de sair por conta de mau relacionamento no setor?
Percepção do Suporte Organizacional	Lima e Cova, (2021)	Definir como a organização tem atuado para dar real suporte aos trabalhadores e como ocorre a percepção das ações.	O suporte organizacional para desenvolver seu trabalho é um motivo que pode gerar satisfação? Cite exemplos Na sua percepção, o líder tem atuado para promover o suporte organizacional efetivo? Caso negativo, o que você considera que pode ser feito para ajustar isso?
Comprometimento Organizacional	Costa (2021)	Descrever como o comprometimento organizacional ocorre no IFAP e se há formas de incentivá-lo.	Você considera que hoje está com seus objetivos profissionais aliados à organização? Explique se você se vê comprometido com o órgão.

Fonte: Elaborado pela autora a partir da estruturação da pesquisa

Em seguida foi elaborado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

(TCLE) que foi entregue a cada entrevistado no início da entrevista para que os mesmos estivessem cientes do objetivo da pesquisa, seus riscos, a garantia do anonimato das respostas e o uso exclusivo das informações para fins acadêmicos.

A partir das perguntas elaboradas foi escolhido o público investigado que pudesse produzir informações suficientes para o Corpus da Pesquisa. Segundo Bauer e Gaskell (2008) o *corpus* de uma pesquisa é composto pelos dados brutos relacionados com materiais linguísticos ou textuais empíricos. Nesse caso, o *corpus* da pesquisa foi produzido a partir das entrevistas realizadas com sujeitos que tivessem vivência com o tema estudado. Os entrevistados que possibilitaram o material derivado das entrevistas e que compõe o *corpus* da pesquisa foram escolhidos pelo critério de acessibilidade. Gil (2008) descreve esse critério como sendo comumente usados em pesquisas exploratórias e que garantem ao pesquisador a facilidade de acesso e a economia de tempo de recursos. Ao todo, foram entrevistados 10 (dez) servidores em exercício na Reitoria do IFAP.

Segue quadro com as informações dos respondentes da pesquisa.

Quadro 5 – Dados dos respondentes

Nº	IDENTIFICAÇÃO	CLASSE DO CARGO	ÁREA DE ATUAÇÃO DO SERVIDOR
1	Entrevistado 1	E	ADMINISTRATIVA
2	Entrevistado 2	D	ADMINISTRATIVA
3	Entrevistado 3	D	ADMINISTRATIVA
4	Entrevistado 4	E	ENSINO
5	Entrevistado 5	E	ENSINO
6	Entrevistado 6	E	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
7	Entrevistado 7	E	ADMINISTRATIVA
8	Entrevistado 8	E	ADMINISTRATIVA
9	Entrevistado 9	D	ADMINISTRATIVA
10	Entrevistado 10	D	ADMINISTRATIVA

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas realizadas

A pesquisa realizou uma análise do quantitativo de servidores lotados em cada unidade do IFAP e o déficit de servidores em cada uma delas. Como critérios de inclusão para a realização das entrevistas foi escolhida a unidade que tivesse um

quantitativo maior de lotação de servidores e ao mesmo tempo o maior déficit. Em função disso, a Reitoria foi escolhida por ser a unidade com maior número de cargos Técnico-administrativos e a que tem apresentado maiores déficits de servidores. Nesse caso, a coleta de dados foi direcionada para um público homogêneo e que vivencia as mesmas condições de trabalho, evitando que fatores específicos como características da gestão, distância do campus principal, acúmulo de trabalho etc., apresentados por outras unidades interferissem na análise sobre a identificação dos possíveis fatores que motivam a permanência ou a saída da instituição. Os critérios de exclusão foram relacionados ao quantitativo de servidores TAEs nas demais Unidades do IFAP, sendo excluídas as unidades que apresentaram menores quantitativos de Servidores TAES que a Reitoria. Também foram excluídas as unidades que apresentam um déficit de servidores menor do que o apresentado pela Reitoria.

Tendo em vista as características qualitativas da pesquisa, a técnica de análise utilizada foi a de Análise de Conteúdo (Bardin, 2011). Nesse sentido, os respondentes que participaram da pesquisa foram selecionados entre servidores em exercício na Reitoria, com mais de 3 (três) anos de efetivo exercício, ou seja, que já estão com estabilidade no serviço público, ocupantes de cargos das classes D e E, pois são as únicas classes de servidores TAEs que podem ter exercício na Reitoria, conforme determina o Anexo I da Portaria MEC n.º 713, de 8 de setembro de 2021, publicada no Diário Oficial da União - DOU de 10 de setembro 2021.

A partir da realização das 10 (dez) entrevistas, foi efetuada a organização e leitura das respostas às perguntas realizadas aos entrevistados, para entender e mapear o discurso apresentado pelos respondentes. A análise dos dados foi realizada a partir da técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011) que contemplou as seguintes fases:

Primeira fase: Pré-análise

Nessa fase foi realizada uma leitura flutuante das entrevistas para descartar as falas que não tinham utilidade para a investigação. Em seguida, foram identificadas as falas que eram pertinentes e que contribuiriam para a pesquisa.

Segunda Fase: Exploração do Material

Nesse momento foram identificadas nos registros das falas aquelas que eram similares, independente da pergunta realizada. Essas falas similares foram agrupadas em um novo reordenamento do texto. Em seguida, as falas comuns receberam uma

nomenclatura que as classificavam em categorias. A categorização dos dados das entrevistas culminou em 9 categorias, que tiveram a sua definição *a priori*, devido ao alinhamento às questões de pesquisas que direcionaram as falas para temas específicos e *a posteriori*, a partir da semelhança de discurso da seguinte maneira: Categoria 1: Relações Interpessoais; Categoria 2: Desejo de Permanecer no Serviço Público; Categoria 3: Saída de Servidores e Repasse de Conhecimento; Categoria 4: Gestão de Pessoas e Estímulo ao Ambiente de Trabalho; Categoria 5: Motivos para Permanecer na Instituição; Categoria 6: Reconhecimento e Desenvolvimento Profissional; Categoria 7: Importância da Liderança; Categoria 8: Suporte Organizacional e Categoria 9: Comprometimento com o Órgão. Após a organização dos dados em categorias, foram selecionadas as respostas dos entrevistados que possuíam relação com cada categoria, considerando ainda a similaridade do discurso apresentado. Além da divisão por categorias, buscou-se relacionar a temática de cada uma com o referencial teórico para demonstrar que a pesquisa de campo está estritamente ligada ao referencial teórico escolhido para esta dissertação.

Terceira Fase: Tratamento dos resultados e interpretação

No que se refere à interpretação dos dados, verificou-se que cada resposta selecionada para as categorias apresentava similaridades e por isso foram agrupadas em cada tema. A opção por analisar o discurso por semelhança teve a intenção de entender como os servidores se veem dentro da Instituição, como percebem a tratativa de retenção de talentos e de que maneira é possível que haja um trabalho voltado para pessoas e que considere a importância do capital humano.

Após a interpretação dos dados e as considerações finais, foi elaborado um Relatório Técnico Conclusivo visando apresentar a análise estabelecida na pesquisa e o desenvolvimento de uma metodologia que pudesse ser implantada pelo IFAP para a solução dos problemas da pesquisa. O relatório apresenta uma matriz de prioridade a partir da ferramenta criada por Kepner e Tregoe (1981) para evidenciar a Gravidade, a Urgência e a Tendência (GUT) para identificar e priorizar os principais problemas que podem influenciar na retenção de servidores ou na sua saída e que permitisse à Gestão do IFAP aperfeiçoar o planejamento relacionado com a movimentação dos servidores de determinadas unidades.

4 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso foi dividido em 9 (nove) categorias, que foram definidas a partir da leitura e análise das entrevistas dos respondentes, que trazem trechos das entrevistas que abordam cada uma das subseções deste estudo. Segue quadro contendo as categorias utilizadas no estudo de caso.

Quadro 6 – Categorias estabelecidas nas entrevistas

Nº	CATEGORIA	DESCRIÇÃO
1	Relações Interpessoais	Buscou entender como as relações interferem na vontade permanecer ou não na Instituição
2	Desejo de Permanecer no Serviço Público	Analisou as respostas dos entrevistados para entender a vontade de permanecer na Reitoria do IFAP
3	Saída de Servidores e Repasse de Conhecimento	Analisou como a saída dos servidores pode impactar no andamento dos trabalhos
4	Gestão de Pessoas e Estímulo ao Ambiente de Trabalho	Abordou a importância da atuação da unidade em ações para promover o bem-estar dos servidores
5	Motivos para Permanecer na Instituição	Tratou dos principais motivos que foram relatados para escolher continuar na Instituição
6	Reconhecimento e Desenvolvimento Profissional	Tratou da relevância que esses fatores possuem para a motivação dos servidores
7	Importância da Liderança	Buscou entender de que maneira a liderança influencia o ambiente de trabalho
8	Suporte Organizacional	Analisou como os servidores percebem o suporte organizacional
9	Comprometimento com o Órgão	Tratou de como os servidores se veem em relação ao comprometimento como IFAP, e se isso influencia na decisão de permanecer no Instituto.

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

A partir da identificação das categorias e do que foi realizado em cada uma delas passou-se a fase seguinte que foi a de alocar as falas em cada categoria, estando relacionada com a fase 2 da análise de conteúdo e que foi disponibilizada nos quadros. Em seguida, logo após os quadros foi realizada a fase 3 da análise de conteúdo que consistiu na interpretação das falas e na confrontação teórico X empírico como pode ser observado a seguir:

Categoria 1: Relações Interpessoais

Nesta categoria são apresentadas as percepções dos entrevistados sobre as relações interpessoais no trabalho e como elas interferem na vontade de permanecer ou não na Instituição. O objetivo é entender como as relações interpessoais influenciam no ambiente de trabalho de forma positiva ou negativa e ainda analisar como essas relações estão acontecendo na Reitoria.

Quadro 7 – Categoria 1: Relações Interpessoais

CATEGORIAS	RESPOSTAS
Relações Interpessoais	“Ora, eu atualmente me sinto muito satisfeita com as nossas relações interpessoais dentro do nosso ambiente de trabalho. Hoje, eu digo hoje, nós vivemos um momento bastante positivo na instituição. Isso reflete diariamente nas nossas ações.” (Entrevistado 1).
	“Primeiro que eu não tenho subordinados, né, mas em relação aos meus colegas de trabalho, a maioria eu me dou bem. Algumas pessoas são bem mais próximas e a outras é mais em ordem de trabalho mesmo.” (Entrevistado 2)
	“Sempre tive uma relação muito boa com meus colegas de trabalho, em quase uma década de serviço público. Eu nunca fui desrespeitado por nenhum colega, sempre mantive uma relação fraterna para com todos e assim com os meus colegas também.” (Entrevistado 3)
	“Os relacionamentos no setor são importantes. Infelizmente, (...), se você não gosta do seu colega, por algum motivo, se alguma coisa te faz mal, é difícil você trabalhar motivado e até trabalhar. Às vezes pode causar doenças, algumas coisas. Então, nesse caso, é importante ter bons relacionamentos no setor, com o chefe, com subordinados, com todo mundo.” (Entrevistado 6)
	“Os relacionamentos são importantes para a qualidade do ambiente do trabalho. Felizmente, nunca tive vontade de sair da instituição por esse motivo”. (Entrevistado 4)

Fonte: Elaborado pela autora com trechos das respostas das entrevistas (falas dos entrevistados)

As respostas dadas pelos entrevistados demonstram que nos casos em que há um bom relacionamento no trabalho, é um fator importante para que o trabalho possa ser bem desenvolvido nos setores. Pelas falas analisadas, percebe-se que houve mudança positiva nos relacionamentos interpessoais na instituição, o que facilita o trabalho e ajuda a manter boas relações entre os servidores.

Além disso, a análise da influência das relações interpessoais no desejo de permanecer na instituição é abordada no estudo de Pinho *et al.* (2022), em que os autores destacam que o fator relacionamento pode influenciar diretamente no desejo

de permanecer ou sair da organização, portanto, essa categoria tem um papel muito importante e que merece a atenção da gestão organizacional.

O estudo de Ubeda e Avaristo (2016), feito no Campus Boituva, levantou aspectos que interferem na retenção de talentos no IFSP, e entre os fatores que foram levantados nas entrevistas estão os relacionamentos interpessoais, que demonstraram ser uma questão tão importante quanto outros quesitos financeiros. Pelas falas dos entrevistados no IFAP, nota-se que o estudo dos autores converge com as falas das entrevistas no IFAP, pois os 10 (dez) respondentes destacaram o quanto os relacionamentos podem influenciar na dinâmica do trabalho cotidiano e que atualmente é um ponto positivo para permanecer no IFAP. Durante as entrevistas 7 (sete) entrevistados relataram que já tiveram vontade de sair em razão de problemas de relacionamentos nos setores em que atuavam.

Categoria 2: Desejo de Permanecer no Serviço Público

Esta categoria trata do desejo dos servidores em permanecer no serviço público, especificamente na Reitoria do IFAP. Essa categoria tem a intenção de analisar como os servidores se sentem em relação à vontade de permanecer na Instituição.

Quadro 8 – Categoria 2: Desejo de Permanecer no Serviço Público

CATEGORIAS	RESPOSTAS
Desejo de Permanecer no Serviço Público	"Pelo contrário. Esse sentimento que eu tenho pela instituição, pela forma como se trabalha hoje, me dão ainda mais vontade de permanecer no serviço público." (Entrevistado 1)
	"Não, esses sentimentos, não. Esses que eu explanei na questão anterior, não. Mas há outros que sim, que me dão vontade de sair." (Entrevistado 2)
	"Em relação às relações interpessoais no trabalho, nunca me fizeram pensar em sair do serviço público. Os motivos de tentar sair do serviço público são outros totalmente diferentes, principalmente aqueles ligados à valorização do servidor e questões remuneratórias." (Entrevistado 3)
	"Esses sentimentos, no caso, me fazem sentir vontade de permanecer, tendo em vista que eu tenho uma boa relação com os colegas, tanto do meu setor quanto o superior." (Entrevistado 7)

“Permanecer no IFAP hoje é algo que está totalmente relacionado à modalidade de trabalho telepresencial ou home office, que é algo muito vantajoso, creio eu, para qualquer servidor evitar um deslocamento, evitar estar muito tempo longe da sua família e no home office eu creio que a produtividade inclusive aumenta, porque o foco é realmente fazer as entregas, enquanto muitas vezes no presencial fica muito preso nessa questão de cumprir uma carga horária e acaba se tornando desgastante, cansativo, então está muito ligado a isso, a permanência na instituição e obviamente a questão salarial (...)”. (Entrevistado 8)

Fonte: Elaborado pela autora com trechos das respostas das entrevistas (falas dos entrevistados)

As respostas dos entrevistados demonstram que há servidores com vontade de permanecer no serviço público, mas que alguns possuem o desejo de sair do serviço público. Entre as respostas que apontam a vontade de permanecer, temos entrevistados que destacam o ambiente favorável de trabalho, as boas relações com os colegas, e ainda a oportunidade de ter trabalho telepresencial ou *home office*, o que é tido como um grande diferencial para o entrevistado que destaca o quanto essa modalidade traz qualidade de vida, tanto por diminuir os deslocamentos quanto pelo ambiente de casa ser mais cômodo, o que é visto como fator que aumenta a produtividade.

Quanto aos aspectos que fazem os entrevistados sentirem vontade de sair da instituição, houve destaque para as relações com outros servidores e as questões remuneratórias. Considerando essa informação, ao analisar a tabela de remuneração TAE vigente dos cargos de classe D e E, que foram as classes entrevistadas nesta pesquisa, e ainda o fato de que os servidores TAEs atingem o topo da carreira após 15 (quinze) anos de exercício e caso cumpram todos os requisitos estabelecidos na Lei da Carreira constatou-se que a remuneração atual não consegue ser um fator atrativo para manter a retenção dos servidores no IFAP

Dessa forma, segue Tabela de Remuneração dos servidores TAEs Classes D e E em conformidade com o Anexo I-D da Lei nº 11.091/2005, para demonstração dos valores atualmente recebidos pelos servidores a título de vencimento básico, e que podem ser observados no quadro a seguir.

Quadro 9 – Tabela de remuneração dos servidores TAEs Classes D e E

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO “D”						
PISO	CLASSES DE CAPACITAÇÃO				PADRÃO	EFEITOS FINANCEIROS A PARTIR DE 1º DE JANEIRO DE 2025
P17	1				1	3.029,90

P18	2	1			2	3.151,09
P19	3	2	1		3	3.277,14
P20	4	3	2	1	4	3.408,22
P21	5	4	3	2	5	3.544,55
P22	6	5	4	3	6	3.686,33
P23	7	6	5	4	7	3.833,79
P24	8	7	6	5	8	3.987,14
P25	9	8	7	6	9	4.146,62
P26	10	9	8	7	10	4.312,49
P27	11	10	9	8	11	4.484,99
P28	12	11	10	9	12	4.664,39
P29	13	12	11	10	13	4.850,96
P30	14	13	12	11	14	5.045,00
P31	15	14	13	12	15	5.246,80
P32	16	15	14	13	16	5.456,67
P33		16	15	14	17	5.674,94
P34			16	15	18	5.901,94
P35				16	19	6.138,01
NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO "E"						
PISO	CLASSES DE CAPACITAÇÃO				P ADRÃO	EFEITOS FINANCEIROS A PARTIR DE 1º DE JANEIRO DE 2025
P31	1				1	4.967,04
P32	2	1			2	5.165,72
P33	3	2	1		3	5.372,35
P34	4	3	2	1	4	5.587,25
P35	5	4	3	2	5	5.810,74
P36	6	5	4	3	6	6.043,17
P37	7	6	5	4	7	6.284,89
P38	8	7	6	5	8	6.536,29
P39	9	8	7	6	9	6.797,74
P40	10	9	8	7	10	7.069,65
P41	11	10	9	8	11	7.352,44
P42	12	11	10	9	12	7.646,53
P43	13	12	11	10	13	7.952,40
P44	14	13	12	11	14	8.270,49
P45	15	14	13	12	15	8.601,31
P46	16	15	14	13	16	8.945,36
P47		16	15	14	17	9.303,18
P48			16	15	18	9.675,31
P49				16	19	10.062,32

Fonte: Elaborado pela autora a partir do Anexo I – D da Lei 11.091/2005

A tabela apresentada contém a remuneração dos cargos de classes “D” e “E” em conformidade com o Anexo I-D da Lei 11.091/2005, que foram as classes dos cargos dos entrevistados, a partir dos valores de Piso definidos para cada classe de capacitação e padrão atingidos pelos servidores é possível fazer comparações sobre os valores recebidos e com isso entender as falas dos entrevistados que colocaram a remuneração como um fator pouco atrativo para sua permanência na instituição.

Em Nunes, Martins e Mendonça (2021), os fatores que podem ser relevantes para favorecer a motivação dos servidores e contribuir para o desejo de permanecer numa instituição estão ligados não apenas às questões de relacionamentos, mas em especial, ao fator financeiro, o que coaduna com a resposta do entrevistado que destaca esse fator como sendo uma questão que o leva a pensar em sair do serviço público.

Além disso, Pereira (2016) aponta a necessidade de a Instituição perceber quais fatores são relevantes para que os colaboradores decidam permanecer na instituição, no caso do serviço público, especificamente na Reitoria do IFAP, é importante que a gestão consiga mapear o que é visto como um fator relevante para o bem-estar dos servidores e com isso investir para que o ambiente de trabalho se torne mais atrativo. Destaca-se ainda que enquanto instituição pública o IFAP possui limitações legais sobre questões financeiras a serem concedidas aos servidores, entretanto, existem outros quesitos importantes que podem ser trabalhados para promover um ambiente mais colaborativo e com maior qualidade de vida para o capital humano.

Em Ubeda e Avaristo (2016), são elencados fatores diversos que podem influenciar na vontade de permanecer no serviço público, entre os fatores identificados pelos autores estão vontade de passar em novos cargos, a flexibilização de jornada de trabalho, os aspectos da qualidade de vida no trabalho, fatores que convergem com as respostas dos entrevistados e demonstram que não há um único motivo ou um mais importante, mas sim um conjunto de fatores que podem impactar diretamente nessa decisão. Destaca-se que a flexibilização do trabalho tem sido um ponto que aparece positivamente nas entrevistas e que está efetivamente implantada na Reitoria por meio do trabalho telepresencial, em que o servidor desenvolve a maior parte de sua carga horária na modalidade *home office*.

Categoria 3: Saída de Servidores e Repasse de Conhecimento

A categoria em questão trata de como a saída de servidores pode impactar o trabalho nos setores quando não há repasse de informações. O objetivo desta categoria é entender como isso tem ocorrido na Reitoria e houve prejuízo com essas eventuais vacâncias.

Quadro 10 – Categoria 3: Saída de Servidores e Repasse de Conhecimento

CATEGORIAS	RESPOSTAS
Saída de Servidores e Repasse de Conhecimento	"A gente nunca encontrou barreira de dizer assim, tal coisa não foi feita porque fulano saiu da instituição e não repassou os conhecimentos. Graças a Deus, esse tipo de situação eu desconheço" (Entrevistado 1)
	"No setor que eu trabalhava anteriormente, que seria na PROEN, existia uma pessoa muito experiente na questão de processo seletivo. E essa pessoa passou para outro setor. E quem assumiu o processo seletivo não tinha conhecimento algum sobre o processo seletivo." (Entrevistado 2)
	"Já houve casos de que a saída de servidores impactou negativamente o andamento dos trabalhos. Mas, no entanto, o trabalho prosseguiu e, de alguma forma, as pessoas vão se capacitando. Geralmente, por iniciativa própria, mas o trabalho continua andando, de uma forma ou outra." (Entrevistado 4)
	"Já presenciei situações em que o servidor saiu da instituição e o conhecimento que ele detinha, nenhum outro servidor tinha tido acesso. Não foi repassado para outros servidores e, com isso, o setor teve dificuldade de seguir com aquela demanda, com aquela atividade que o servidor desenvolvia." (Entrevistado 7)
	"Não, não conheço nenhum servidor que saiu do IFAP e que de alguma forma prejudicou o conhecimento do que seria desenvolvido no setor. ". (Entrevistado 9)

Fonte: Elaborado pela autora com trechos das respostas das entrevistas (falas dos entrevistados)

Nessa categoria, dos 10 (dez) entrevistados 5 (cinco) relataram que a saída dos servidores gerou impacto negativo para os setores, ainda que transitoriamente isso causou problemas no andamento dos trabalhos. Um dos entrevistados relatou que por não haver exigência formal para repasse de conhecimentos quando da saída dos servidores é algo que traz prejuízos para o andamento dos trabalhos, o que vai no sentido de que o Instituto carece de uma normativa clara sobre ao repasse de conhecimentos e atribuições antes da saída dos servidores, seja ela nos casos de vacância de cargo ou ainda da mudança de lotação.

Quanto às respostas que tratam da ausência de prejuízos advindos da saída de servidores, 5 (cinco) entrevistados relataram que nunca presenciaram problemas com essas mudanças, o que pode sugerir que há mais estrutura e preparo dos membros que provavelmente possuíam mais familiaridade com as atividades desempenhadas pelos servidores que saíram.

Diante dessas particularidades, é possível perceber que existe a necessidade de implementação de ações voltadas para promover mais divisão dos conhecimentos e atribuições nos setores, o que pode vir a ser estimulado por meio de capacitações e ações de desenvolvimento que preparem os servidores para assumir cargos ou ainda para lidar com situações de “crise” como a de saída de algum servidor da instituição.

Categoria 4: Gestão de Pessoas e Estímulo ao Ambiente de Trabalho

Esta categoria trata da atuação da área de Gestão de pessoas no ambiente de trabalho, especialmente, na Reitoria do IFAP. A análise em questão tem por objetivo entender como a área de pessoal tem atuado e se isso tem influenciado positiva ou negativamente no ambiente de trabalho dos servidores.

Quadro 11 – Categoria 4: Gestão de Pessoas e Estímulo ao Ambiente de Trabalho

CATEGORIAS	RESPOSTAS
Gestão de Pessoas e Estímulo ao Ambiente de Trabalho	“Eu percebo que a gestão de pessoas tem atuado de forma a estimular esse ambiente de trabalho.” (Entrevistado 1)
	“Em relação à gestão de pessoas, eu vejo de alguma forma assim. Existem muitos padrões que estão melhorando em relação à qualidade de vida do servidor.” (Entrevistado 2)
	“De forma geral, sim, há capacitações periódicas, rodas de conversas, programas de atenção à saúde. No entanto, eu percebo que não são para todos os setores e não são para todas as demandas que a instituição tem.” (Entrevistado 4)
	“Existem algumas ações de gestão de pessoas, principalmente em relação ao setor de qualidade de vida, que eles fazem programações de dias festivos, como o dia do servidor, o dia da mulher, que eu acredito que estimulam essa interação maior entre os servidores.” (Entrevistado 7)
	“Eu não percebo muitas ações, muitos projetos ou alguma política que venha estimular o ambiente de trabalho a ser mais produtivo ou ser mais agradável por parte da gestão de pessoas. Eu esperava que isso fosse um pouco melhor no IFAP porque no antigo órgão

que eu trabalhei o setor de gestão de pessoas lá promovia muitas coisas interessantes para a qualidade de vida do servidor, como por exemplo, aulas de ioga, ginástica laboral, atendimentos de saúde, de embelezamento em datas pontuais. Enfim, vários projetos que favoreciam o servidor.”. (Entrevistado 8)

Fonte: Elaborado pela autora com trechos das respostas das entrevistas (falas dos entrevistados)

A partir das respostas dos entrevistados, 6 (seis) relataram que percebem ações da Gestão de Pessoas que estimulam o ambiente de trabalho, ao passo que 3 (três) responderam que as ações não são suficientes para de fato causar o estímulo, 1 (um) respondeu que não consegue responder se de fato as ações da área são capazes de estimular o ambiente de trabalho. Percebe-se que a gestão de pessoas tem feito algumas ações pontuais para estimular a qualidade de vida no trabalho, mas ainda não são ações suficientes e que atendem os servidores de uma forma mais expressiva. Os entrevistados demonstram que há a expectativa de que a área consiga fazer mais atividades que melhorem o bem-estar dos servidores, que sejam mais integrativas e com maior frequência, pois o que hoje está sendo feito ainda não consegue suprir a demanda real da instituição, especialmente, na percepção dos servidores lotados na Reitoria do IFAP, que é o campo de análise deste estudo e por consequência a lotação dos entrevistados.

Em Martins *et al.* (2023), é possível identificar a importância do papel da gestão de pessoas para desenvolver um ambiente colaborativo e que proporcione bem-estar para os servidores, os autores apontam que mesmo diante das limitações legais, a área precisa atuar de forma inovadora para desenvolver ações que promovam o bem-estar, que tornem o ambiente de trabalho mais confortável para os servidores, justamente o que pode ser percebido nas falas dos entrevistados, os servidores têm a visão de que a área pode promover ações que contribuam para melhorias no ambiente de trabalho.

Além disso, é importante destacar que as ações da área de gestão de pessoas podem influenciar significativamente na retenção de talentos, pois englobam vários fatores que são elencados nos estudos de Nunes, Martins e Mendonça (2021), como capacitações, melhorias nos ambientes de trabalho, treinamentos e atividades voltadas para favorecer o clima organizacional, bem como os incentivos ao desenvolvimento na carreira e flexibilidade de jornada por meio de instituição de *home office*, jornadas presenciais reduzidas ou turnos mais flexíveis, pontos esses que aparecem nas falas dos entrevistados como questões relevantes para o ambiente de

trabalho.

Para Lima e Cova (2021) a área de gestão de pessoas é um fator para promoção de ações que incentivam a permanência dos servidores, portanto, é necessário que a área tenha mais destaque organizacional e que promova estratégias ligadas às melhorias do ambiente de trabalho e de ações que promovam o bem-estar dos servidores. As autoras evidenciam que, embora tenham ocorrido avanços na atuação do setor de gestão de pessoas, ainda é necessário ampliar os investimentos destinados à promoção de melhorias nas instituições públicas. O que é corroborado nas falas dos entrevistados, que manifestam o desejo de que ocorram mais ações da PROGEP voltadas para qualidade de vida e bem-estar.

Categoria 5: Motivos para Permanecer na Instituição

A categoria trata dos motivos que levam os servidores a quererem permanecer na Instituição. Esse tema tem como objetivo delimitar quais os fatores que podem influenciar na decisão dos servidores permanecerem no IFAP.

Quadro 12 – Categoria 5: Motivos para Permanecer na Instituição

CATEGORIAS	RESPOSTAS
Motivos para Permanecer na Instituição	“Para mim, o que pesa mais hoje para permanecer dentro da instituição IFAP e, sem sombra de dúvida, o ambiente de trabalho saudável, a gente ter o respeito entre os colegas e a valorização do servidor, atuar nesse ambiente, se sentir parte de uma equipe, se sentir parte de uma instituição comprometida, se sentir parte de uma instituição que busca a escuta, a justiça, busca uma melhoria contínua, para mim, é fundamental eu ter voz dentro dessa instituição, não ter medo de criticar, de falar que algo está errado, que eu discordo, ter uma boa relação com o meu subordinado, com os superiores.” (Entrevistado 1)
	“O mais importante para mim é a questão do salário. O salário quanto maior e quanto maior a estabilidade para mim é melhor.” (Entrevistado 2)
	“Hoje o que é mais importante para decidir permanecer na instituição seria a questão remuneratória.” (Entrevistado 3)
	“eu acredito que é justamente ter oportunidade do desenvolvimento profissional, do reconhecimento do meu trabalho e que o ambiente também seja um ambiente respeitoso e colaborativo, para que se desenvolva as atividades com satisfação.” (Entrevistado 8)

	"Minhas respostas seriam as boas relações no ambiente de trabalho, respeito entre os colegas, clareza nas atividades a serem desenvolvidas e também o retorno financeiro. Se a carga de trabalho é compatível com o salário pago." (Entrevistado 7)
--	---

Fonte: Elaborado pela autora com trechos das respostas das entrevistas (falas dos entrevistados)

Sobre esta categoria, 5 (cinco) servidores relataram que a decisão de permanecer está ligada ao ambiente de trabalho saudável e os relacionamentos interpessoais; 2 (dois) elencaram o fator salário como motivo da decisão, e isso refere-se à remuneração de cada cargo efetivo e dos eventuais acréscimos advindos de bolsas, funções, substituições; 2 (dois) responderam que essa decisão é motivada pela flexibilidade da jornada de trabalho na Reitoria em razão do *home office* adotado na unidade.

Em relação às falas dos entrevistados, é possível relacionar com Pereira (2016), pois observa-se a necessidade da instituição entender os fatores que influenciam na decisão do servidor permanecer na instituição, para que seja possível tratá-las de forma estratégica no IFAP.

Esse contexto pode ser observado em Martins *et al* (2021), pois os autores dão destaque para a importância da promoção do bem-estar e de ações voltadas para a saúde física e psicológica dos colaboradores, especialmente, após o período da Pandemia de Covid-19, que impactou diretamente na rotina de trabalho nas organizações. Esse ponto é condizente com as falas dos entrevistados que veem a flexibilização do trabalho e ações de bem-estar como questões cruciais na decisão de permanecer na organização.

Categoria 6: Reconhecimento e Desenvolvimento Profissional

A categoria aborda a importância do reconhecimento e desenvolvimento profissional no ambiente de trabalho dos servidores. Essa temática tem como objetivo entender de que maneira esses fatores podem interferir na motivação dos servidores.

Quadro 13 – Categoria 6: Reconhecimento e Desenvolvimento Profissional

CATEGORIAS	RESPOSTAS
Reconhecimento e Desenvolvimento Profissional	“Porque trabalhar em um ambiente onde se tem o respeito, a colaboração, o reconhecimento, as boas relações interpessoais, é o que me motiva e o que me fortalece.” (Entrevistado 1)
	“Quanto mais motivado a gente está, é melhor, porque dá vontade de tentar alçar voos maiores para conseguir mais, o financeiro melhor até, né? Possibilidade de gerir, de, sei lá, um FG, um cargo. Enfim.” (Entrevistado 2)
	“O reconhecimento profissional e oportunidade de desenvolvimento são importantes para manter os servidores motivados, sim, são muito importantes, porque, como bem disse, às vezes, por não termos um reconhecimento por parte do poder público, enquanto fazedores de educação, os técnicos são um elo importante para se fazer educação e uma remuneração que deixa muito a gente desejar, o reconhecimento profissional e oportunidades dentro do ambiente de trabalho, sem sombra de dúvida, mantém servidores motivados.” (Entrevistado 3)
	“eu acredito, o reconhecimento acaba valorizando o servidor e as oportunidades de desenvolvimento promovem o crescimento e a motivação que acaba contribuindo para um ambiente de trabalho mais produtivo, mais satisfatório, então eu acredito que seja muito importante esse reconhecimento” (Entrevistado 6)
	“eu acredito que o reconhecimento profissional e possibilidade de desenvolvimento na carreira dentro da instituição, eles são grandes motivadores dos servidores no desenvolvimento das suas atividades diárias.” (Entrevistado 7)

Fonte: Elaborado pela autora com trechos das respostas das entrevistas (falas dos entrevistados)

Nesta categoria, 9 (nove) entrevistados relataram que o reconhecimento e o Desenvolvimento Profissional são essenciais para que o servidor se sinta valorizado e motivado; 1 (um) servidor relatou que esses fatores são importantes, mas não tem certeza se isso pode fazer com que os servidores se sintam estimulados e que esses fatores se sobressaem em relação ao fator salarial. Dessa forma, as falas dos entrevistados convergem para a importância do Reconhecimento e Desenvolvimento Profissional, pois os servidores tratam esse tema como de extrema importância para o bom desempenho de suas funções, da motivação e ao próprio bem-estar.

As falas trazem ainda o indicativo de que a instituição deve investir em ações de desenvolvimento profissional para que o servidor possa executar suas atividades com mais qualidade e segurança, além disso demonstram que o servidor percebe que seu trabalho está sendo reconhecido, que a instituição valoriza seu esforço.

Em Nascimento, Franco e Formiga (2022), o reconhecimento profissional se apresenta como um importante fator de valorização dos servidores, portanto, quando se pensa em capital humano é preciso entender que as pessoas esperam que a

organização de fato valorize o trabalho desenvolvido e faça o devido reconhecimento profissional, isso influencia diretamente na motivação, como pode ser verificado nas falas dos entrevistados.

Além disso, Lima; Cova (2021) tratam do reconhecimento profissional como componente de uma gestão humanizada, essa gestão coloca o capital humano como fator mais importante dentro da estrutura organizacional. Considerando as limitações legais sobre remuneração, o fator humanizado vai entrar em pontos que são cruciais para os servidores e que de fato fazem diferença no desempenho das atividades.

Categoria 7: Importância da Liderança

A categoria trata da importância da liderança no ambiente de trabalho. O objetivo é entender, a partir das falas dos entrevistados, como o papel do líder pode influenciar no ambiente de trabalho dos servidores, seja de forma negativa ou positiva.

Quadro 14 – Categoria 7: Importância da Liderança

CATEGORIAS	RESPOSTAS
Importância da Liderança	“eu acredito que o papel do líder é fundamental para promover esse ambiente organizacional mais motivado, porque o papel do líder vai além de apenas distribuir tarefas, por exemplo.” (Entrevistado 1)
	“Ah, com toda certeza, o líder tem um papel muito importante na motivação dos seus subordinados.” (Entrevistado 2)
	“eu acredito que o papel do líder é fundamental na construção desse ambiente organizacional mais motivador.” (Entrevistado 7)
	“o líder é crucial, é ele que cria esse ambiente na verdade e a postura dele vai refletir em todos os colaboradores, em todos aqueles que estão ali naquele setor.” (Entrevistado 8)
	“eu acredito que o líder é essencial para manter um ambiente organizacional mais motivado. Inclusive, em vários momentos, a liderança efetiva foi o que me fez querer continuar dentro da instituição, por ter papel essencial nesse processo de motivação. (...) A gente passa muito tempo da nossa vida dentro do ambiente laboral, e se a gente tem uma chefia que não é um líder, que ela não motiva, que ao contrário, ela prejudica o seu trabalho, isso só faz você ficar desmotivado e não contribuir para a instituição da

	forma que você gostaria.” (Entrevistado 5)
--	--

Fonte: Elaborado pela autora com trechos das respostas das entrevistas (falas dos entrevistados)

Sobre o papel do líder, os entrevistados foram unânimes em dizer que o líder tem papel fundamental no ambiente de trabalho e que sua atuação pode impactar as demandas dos servidores, bem como o clima organizacional. Nesse sentido, o líder é visto, na opinião dos entrevistados, como parte importante de um ambiente motivador e que sua atuação precisa ir além da mera distribuição de tarefas, o líder precisa agir como um elo importante entre a gestão organizacional e o capital humano.

Nesse sentido, Lima e Cova (2021) apontam a importância do líder para que a organização tenha sucesso, isso porque a liderança é capaz de influenciar positivamente os servidores no desempenho de suas atribuições, diante desse papel de agente propulsor de satisfação, o líder precisa considerar a importância do trato diário com os liderados para que haja um bom desempenho da organização. O apontamento das autoras se reflete nas palavras dos entrevistados, que percebem o líder como um fator relevante dentro do ambiente organizacional, e sentem a necessidade de contar com uma boa gestão dos seus líderes não só no auxílio das atividades rotineiras, mas também nos aspectos de relacionamentos que podem contribuir para uma organização mais humana e com maiores chances de sucesso.

Além disso, Lima e Cova (2021) tratam do importante papel de uma gestão humanizada, em que o líder atua de forma a promover um ambiente de reconhecimento e valorização profissional, comunicação mais efetiva, ou seja, fatores que conseguem melhorar o ambiente de trabalho e tornar o clima organizacional mais favorável. Essas questões coadunam com os apontamentos das entrevistas que destacam o quanto o líder pode ser um agente central na organização e que sua atuação precisa ser feita de forma estratégica.

Categoria 8: Suporte Organizacional

Esta categoria trata do suporte organizacional no IFAP. O objetivo é entender qual a importância desse fator no desempenho das atividades dos servidores e de que

forma eles têm percebido o suporte da instituição no desempenho de suas atividades diárias.

Quadro 15 – Categoria 8: Suporte Organizacional

CATEGORIAS	RESPOSTAS
Suporte Organizacional	“o suporte organizacional é um fator importante para gerar uma satisfação no trabalho.” (Entrevistado 1)
	“eu acho que o incentivo organizacional me ajuda a ter uma satisfação bem grande. Por quê? Se eles investirem no meu conhecimento, aprimorar o meu conhecimento, eu posso melhorar, agilizar e até ter outras ideias, outras vertentes em relação ao trabalho que eu faço.” (Entrevistado 2)
	“o suporte organizacional é essencial para que eu consiga desenvolver meu trabalho. Eu preciso de materiais, eu preciso de suporte pessoal, de suporte administrativo. Eu diria até que sem esse suporte organizacional ficaria um pouco inviável a realização do trabalho.” (Entrevistado 5)
	“com certeza o suporte organizacional é algo que gera satisfação no trabalho, porque o servidor público, com o passar dos anos, ele começa a sentir ainda mais a necessidade de se ver útil, de se ver atuando de forma importante na instituição, e o suporte organizacional pode proporcionar isso.” (Entrevistado 8)
	“Com certeza o suporte organizacional influencia para um bom desenvolvimento do meu trabalho. Hoje nós temos o SUAP que dá um bom suporte, um bom sistema, eu acho que dá um bom suporte, tanto que a gente consegue ir trabalhar no teletrabalho, trabalhar de casa, por conta desse sistema que existe. E quando estou lá trabalhando presencialmente, todo o suporte que eu tenho lá de equipamentos, que eu tenho lá e até o café que me é servido, me ajuda muito a manter, a querer estar lá. E as pessoas também que estão lá, minha chefia, me dando aquele suporte, me falando diretamente e certamente o que eu tenho que fazer direito, entre outras coisas.” (Entrevistado 10)

Fonte: Elaborado pela autora com trechos das respostas das entrevistas (falas dos entrevistados)

De acordo com as entrevistas, todos os participantes demonstram que o suporte organizacional é primordial para o desempenho de suas atividades, os relatos apresentam ainda pontos que parecem muito simples de serem feitos pela organização, mas que são essenciais no dia a dia como um ambiente limpo, equipamentos em pleno funcionamento, sistemas de apoio ao trabalho a exemplo do SUAP, e o próprio café que é disponibilizado aos servidores, destaca-se ainda que a própria atuação da chefia é fundamental para que o servidor se sinta visto e consiga desenvolver suas atividades, seja presencialmente ou em teletrabalho.

Em Silva (2014), o autor demonstra como a percepção do suporte educacional é relevante para os colaboradores, pois são ações que influenciam diretamente no

desempenho das atividades, o contexto precisa ser de uma organização voltada para recursos humanos e não uma estrutura pautada em fatos isolados. A percepção do autor é encontrada nas falas dos entrevistados que demonstram a necessidade de perceber e ter um efetivo suporte da organização, ou seja, a efetividade dessas ações acaba tendo muito mais relevância do que a gestão pode imaginar, o suporte está não apenas na estrutura, mas também se encontra no

auxílio e orientação para desempenho das atividades, é necessário que a organização ofereça condições favoráveis para o desempenho das atribuições.

Nessa linha, Nascimento, Franco e Formiga (2022), tratam de como suporte organizacional é visto pelos colaboradores, que não se trata de uma questão isolada, mas de um todo que envolve a relação com cada colaborador e com o ambiente de trabalho indo além da questão estrutural, mas alcançando o que a organização tem oferecido em termos de bem-estar para os trabalhadores. Associando a abordagem teórica com as falas dos entrevistados, percebe-se que suporte organizacional não se limita apenas a questões da estrutura de trabalho, mas alcança fatores que aos olhos de cada servidor tem um grau de importância significativo, ou seja, temos uma questão individualizada sobre o que a organização consegue entregar ao seu capital humano, outro ponto destacado por um dos entrevistados é de que é necessário que a Instituição tenha o quantitativo adequado de servidores para cumprir as demandas sem sobrecarga de trabalho.

Em Dabos e Rousseau (2004), os autores tratam da reciprocidade na organização a partir do momento em que o trabalhador percebe que há investimentos em sua atuação e a organização o vê como um fator importante, essa percepção pode levar o trabalhador a sentir necessidade de participar e contribuir com a instituição, ou seja, há uma troca quando ocorre a percepção de que a valorização existe para além do suporte que a legislação requer. Ao entender esse apontamento, percebe-se que as falas dos entrevistados demonstram que a partir da valorização fica mais fácil executar as atividades e que isso gera maior motivação para o desempenho de suas atribuições.

Categoria 9: Comprometimento com o Órgão

Esta categoria trata do comprometimento dos servidores entrevistados com o órgão/instituição. O objetivo da análise é entender como os servidores se veem

comprometidos com a instituição e se isso influencia na decisão de permanência no IFAP.

Quadro 16 – Categoria 9: Comprometimento com o Órgão

CATEGORIAS	RESPOSTAS
Comprometimento com o Órgão	“totalmente comprometida com o órgão e meus objetivos profissionais também estão alinhados aos objetivos organizacionais.” (Entrevistado 1)
	“Infelizmente, não. Não tenho um comprometimento que eu acredito que a instituição merece e não está alinhado com o meu ideal profissional.” (Entrevistado 2)
	“acredito que os meus objetivos profissionais estão alinhados com os valores e a missão da Instituição.” (Entrevistado 4)
	“Eu me sinto comprometida em contribuir para o desenvolvimento das atividades do órgão Aquilo que cabe a mim, eu procuro fazer com dedicação e para que as atividades sejam feitas com sucesso, contribuir para o sucesso das atividades ofertadas pelo IFAP.” (Entrevistado 6)
	“eu me considero comprometida com o órgão muito pela minha atuação no momento, pelo trabalho que eu venho desenvolvendo.” (Entrevistado 9)

Fonte: Elaborado pela autora com trechos das respostas das entrevistas (falas dos entrevistados)

Sobre a última categoria, o comprometimento com o órgão está presente na fala de 08 (oito) entrevistados, pois os servidores entendem que seus objetivos estão alinhados com os da instituição e que o trabalho por eles desenvolvido reflete o quanto esse comprometimento é evidenciado diariamente; 1 (um) servidor se vê comprometido com o IFAP, mas não descarta a possibilidade de sua saída; 1 (um) não se vê comprometido com a Instituição, que hoje o comprometimento com a instituição não está como deveria, ainda que haja vontade no desempenho das atribuições, pois os objetivos profissionais são outros.

Nos estudos de Costa (2021), o autor trata do comprometimento organizacional a partir de como o trabalhador tem a sensação de pertencimento com a organização, e que a dedicação ao trabalho decorre da identificação com os objetivos organizacionais. Quando os entrevistados relatam que estão com os objetivos alinhados à instituição, percebe-se que há uma identificação com o que a organização vem desenvolvendo.

Além disso, Lima, Rowe e Okazaki (2019) relatam que o comprometimento

organizacional está ligado à importância que os indivíduos têm ganhado nas organizações, juntamente porque a relação entre os colaboradores e a organização tem virado foco dos estudos por ter um impacto significativo no sucesso organizacional. A apresentação dos autores demonstra que as falas dos entrevistados sobre o seu atual comprometimento enfatizam que é crucial para que os servidores desempenhem suas atividades com dedicação e que pensem no bom desempenho do IFAP.

Em Silva *et al.* (2018), os autores demonstram que o comprometimento organizacional pode efetivamente contribuir para o desejo de permanecer na instituição, e que o comprometimento é gerado a partir da percepção de que a instituição desenvolve ações para estimular a qualidade de vida e o bem-estar dos trabalhadores, assim, a percepção de que há a efetividade de ações para melhorar o ambiente de trabalho é provável que o servidor se sinta mais estimulado e com maior sensação de pertencimento. Ao relacionar os estudos dos autores com as falas dos entrevistados, percebe-se que os servidores se veem participando do sucesso da organização e que isso define a dedicação que estão tendo com o trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visando alcançar o objetivo principal que foi o de analisar “avaliar como a Reitoria do IFAP pode desenvolver ações para retenção de seus servidores TAEs”, foi possível chegar às considerações a seguir:

Com relação aos fatores que influenciam na decisão do servidor em permanecer no IFAP foi possível identificar que as relações interpessoais influenciam diretamente. Os bons relacionamentos podem influenciar positivamente no bem-estar dos servidores e consequentemente no bom desempenho de suas atribuições.

Além disso, o reconhecimento profissional e os incentivos em desenvolvimento profissional foram identificados como pontos importantes para os servidores decidirem permanecer. Outro ponto relevante é que os servidores anseiam por ações de desenvolvimento profissional, e consideram essas ações como investimentos e que promovem satisfação no desempenho de cada um, principalmente, que sejam realizadas pela Pró-reitoria de Gestão de Pessoas para envolver mais servidores, que sejam mais efetivas e que contemplem as diversas áreas de atuação dos servidores do IFAP.

A questão remuneratória também é um fator relevante para permanecer na instituição e dentre os pontos abordados estão as oportunidades de receber valores adicionais ao cargo efetivo, como nos casos de bolsas de programas, funções de confiança e cargos de gestão. Esses valores acabam somando com a remuneração dos TAEs e se tornam bastante atrativos para os servidores, isso se justifica pela diferença remuneratória que os técnicos possuem em relação a outros cargos públicos, vale ressaltar que a própria carreira TAE tem diferenças significativas nas remunerações que são estabelecidas para as classes C, D e E.

Além disso, quando se trata de entender como o Instituto tem atuado para dar real suporte aos trabalhadores e como ocorre a percepção das ações, foi observado que o suporte institucional é um ponto que se mostrou bastante importante para os servidores, pois esse suporte é capaz de trazer satisfação e bem-estar no desenvolvimento das atividades. O suporte institucional oferecido não só na estrutura básica e que atende à legislação, mas também nos fatores que fazem com que o servidor sinta que a Instituição está dedicada a contribuir no desempenho das suas funções. Ações isoladas e pontuais estão ocorrendo por meio voluntário de auxílio da chefia. Nesse aspecto existem necessidades de apoio institucionalizado diante da

implantação do teletrabalho, no investimento em sistemas que auxiliam os servidores como o SUAP, ambientes limpos e acolhedores.

No que se refere ao comprometimento organizacional no IFAP, identificou-se que os servidores encontram-se comprometidos com a instituição e tem feito suas atividades para contribuir com o sucesso do IFAP, percebe-se que há uma preocupação em atuar com qualidade e entregar serviço público que atenda efetivamente a sociedade. Essa dedicação dos servidores precisa ser estimulada e reconhecida. É importante que o IFAP desenvolva ações voltadas para o reconhecimento profissional, como elogios públicos, premiações por bom desempenho, programa de incentivo por produtividade e até mesmo mais oportunidades de acesso às funções comissionadas, cargos de direção e bolsa de programas.

Ainda sobre o comprometimento profissional, cabe destacar que alguns entrevistados não se sentem comprometidos com a Instituição por terem objetivos profissionais distintos, em alguns casos percebe-se que os servidores não se identificam com as funções atualmente desenvolvidas e isso impacta nas suas atividades. Criar oportunidades para uma melhor adequação das lotações, não limitando a lotação apenas ao cargo efetivo, mas também considerar os conhecimentos que podem contribuir com o Instituto para promover maior satisfação é importante para a retenção.

A partir dos achados da pesquisa, é importante que o IFAP desenvolva ações que possam promover maior satisfação no ambiente de trabalho, considerando os fatores que podem favorecer a retenção de talentos dos TAEs na Reitoria da Instituição, outro ponto em destaque é a necessidade de instrumentalizar uma política interna voltada para estimular a retenção de talentos a partir de ações que façam com que os servidores se sintam mais reconhecidos e valorizados pela instituição.

Como sugestão para outras pesquisas, sugere-se a ampliação da temática para outros Institutos Federais que estejam fora da Região Norte do país, pois este estudo foi focado no Amapá e a temática é pertinente para os demais Campi do IFAP, mas o mesmo pode não acontecer para Institutos localizados nas outras regiões do país.

O Produto Técnico Tecnológico decorrente desta dissertação foi um relatório técnico contendo estratégias para a implementação de ações de retenção de talentos TAEs na Reitoria do IFAP e a sugestão de instrumentalização de política voltada para estimular a retenção de talentos a partir de ações que façam com que os servidores

se sintam mais reconhecidos e valorizados pela instituição. As estratégias propostas têm como intuito contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos servidores e com isso possibilitar um ambiente mais harmonioso e produtivo.

6 PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

Este Produto Técnico-Tecnológico tem a forma de um relatório técnico e tem por objetivo apresentar uma análise detalhada e ainda propor estratégias para a promoção de ações de retenção de talentos TAEs na Reitoria do IFAP com o objetivo de que haja promoção de estratégias para o bem-estar e incentivo à permanência dos servidores na instituição, além de apresentar os fatores que são relevantes para os servidores decidirem permanecer no IFAP.

As propostas deste Relatório convergem com a gestão do IFAP e com os projetos do Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia - PPGE, pois ambos buscam a inovação institucional e o contínuo desenvolvimento estratégico, que pode ser alcançado a partir de ações de melhoria contínua promovidas a partir das devolutivas do servidores entrevistados, importante destacar que o investimento em capital humano é uma forma de melhorar a imagem da institucional e se adequar às metas previstas no Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI do IFAP. ,

Esta proposta pode ser replicada para as demais unidades do IFAP e que possui fácil adaptação, o que se propõe é justamente a ação de repensar a instituição a partir do desenvolvimento de ações voltadas para o capital humano e bem-estar dos servidores. Priorizar essas ações é tornar a instituição mais inovadora e adequada às exigências atuais, pois isso é pensar a estrutura além do espaço físico e colocar o investimento em pessoas como a prioridade da organização.

No que se refere à complexidade do Produto Técnico Tecnológico (PTT), pode-se dizer que é alta, pois envolve a elaboração de ações voltadas para os servidores, e quando se pensa em capital humano é necessário que o planejamento seja feito de forma estratégica e com o cuidado que o tema requer. Cabe mencionar, que a ampliação das ações para as demais unidades é uma forma de fortalecer o IFAP como um todo e oportunizar que mais servidores possam ter seu trabalho mais reconhecido e valorizado, o que provavelmente trará ganhos e desenvolvimento para a instituição e para a sociedade que é atendida pelo Instituto.

PPGE
Programa de Pós-Graduação em
GESTÃO E ESTRATÉGIA



RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

**Maria de Nazaré da Silva Barreto
Marcia Cristina Rodrigues Cova**

Agosto, 2025

Este relatório está em conformidade com a metodologia de avaliação da Produção Técnica e Tecnológica proposta pela CAPES (2019).

Organização: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ

Discente: Maria de Nazaré da Silva Barreto

Docente orientadora: Profa. Dra. Márcia Cristina Rodrigues Cova

Dissertação: Retenção de Servidores Técnico-Administrativos na Reitoria do IFAP
Data da defesa:

Setor beneficiado com o projeto de pesquisa, realizado no âmbito do programa de mestrado: Reitoria do IFAP

Descrição da finalidade:

O produto tecnológico desenvolvido consiste em um Relatório Técnico Conclusivo que apresenta uma análise detalhada e ainda propõe a promoção de estratégias para promover a retenção dos TAEs na Reitoria do IFAP, a partir da promoção de ações para o bem-estar e de reconhecimento que são relevantes.

Avanços tecnológicos/grau de novidade:

A pesquisa realizada permitiu a proposição de estratégias para ações que possam promover a satisfação dos servidores e por consequência alcancem os fatores que são considerados importantes para os servidores TAEs e que possam servir de estímulo na hora de decidir permanecer na Instituição . O Produto Técnico Tecnológico (PTT) se destaca pelo seu caráter inovador, que pode ser aplicado a outras instituições da região norte do país que possuem servidores TAEs em seu quadro funcional, e por se tratar de uma temática voltada para o capital humano que consegue alcançar um grau de planejamento estratégico que se espera de instituições

públicas inovadoras.

Descrição da Abrangência realizada:

Este relatório descreve o produto final associado à dissertação de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia, que teve como objetivo analisar o contexto das ações da Reitoria do IFAP para promover a retenção dos servidores TAEs e como é possível intensificar essas ações.

Descrição da Abrangência potencial:

As estratégias propostas para implementação de ações de retenção de talentos TAEs na Reitoria do IFAP e a sugestão de instrumentalização de política voltada para estimular a retenção de talento podem ser replicadas para as demais unidades do IFAP e também para outras instituições do norte do país que apresentam a mesmas características institucionais e geográficas. Destaca-se que a retenção de talentos é relevante para qualquer instituição, seja ela pública ou privada, no caso das instituições públicas o assunto pode melhorar não só o ambiente interno dos servidores, mas também refletir nas entregas que as organizações farão para a sociedade.

**Relatório Técnico Conclusivo: Retenção de Servidores
Técnico- Administrativos na Reitoria do IFAP.**

**Maria de Nazaré da Silva Barreto
Marcia Cristina Rodrigues Cova**

Resumo

Este relatório técnico conclusivo propõe a implementação de ações de retenção de talentos TAEs na Reitoria do Instituto Federal do Amapá - IFAP e a sugestão de instrumentalização de política voltada para estimular a retenção de talento, promovendo oportunidades de desenvolvimento profissional e valorização profissional. A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa e estudo de caso, com a aplicação de entrevistas semiestruturadas a servidores lotados na Reitoria do IFAP. A análise dos dados realizada a partir do método de análise de conteúdo revelou os principais fatores que os servidores consideram importantes para sua permanência na instituição. Como solução, este relatório sugere a implementação de ações estruturadas a partir da matriz GUT(Gravidade, Urgência e Tendência) voltadas para melhorar o ambiente de trabalho e atender aos anseios dos servidores sobre o que os faz sentir vontade de permanecer na instituição. O impacto esperado compreende melhorias no ambiente de trabalho, maior satisfação dos servidores e ainda a promoção do desenvolvimento profissional dos servidores, o que pode gerar maiores entregas para a sociedade. O Produto Técnico-Tecnológico (PTT) apresenta-se como uma solução de elevado potencial de aplicabilidade em distintas instituições de ensino técnico e superior, evidenciando caráter inovador ao focalizar os fatores determinantes para a retenção de talentos entre os servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs).

Palavras-chave: Retenção de talentos, desenvolvimento profissional e valorização profissional.

6.1 CONTEXTO

A implementação de ações de retenção de talentos TAEs na Reitoria do Instituto Federal do Amapá - IFAP e a sugestão de instrumentalização de política voltada para estimular a retenção de talentos é uma questão essencial para fortalecer o capital humano por meio de ações de desenvolvimento e reconhecimento profissional, sobre as ações de desenvolvimento a temática está presente na “Dimensão 5: as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e técnico administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho” do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI do IFAP, portanto, é uma questão que norteia os trabalhos da atual Gestão. Destaca-se que o investimento em pessoal é uma forma da instituição promover um ambiente de trabalho mais motivador e que possa criar estímulos para a permanência dos servidores.

Dessa forma, é necessário investigar e entender quais os pontos que devem ter a atenção da instituição para que se promova um ambiente de trabalho mais acolhedor, o reconhecimento dos servidores é uma forma de valorizar e investir no capital humano e com isso permitir que a Instituição ganhe destaque nos serviços públicos ofertados e possa atender a sociedade com mais qualidade. A ausência de ações voltadas para a retenção de talentos TAEs, na Reitoria, pode levar a perdas de capital humano, dificuldades de reposição de servidores, um ambiente organizacional menos harmonioso e a diminuição da satisfação dos servidores. Essa questão pode impactar não só os servidores TAES da Reitoria, mas a própria sociedade que precisa dos atendimentos do IFAP. Criar e implementar ações de retenção de talentos TAEs na , cem como pensar a instrumentalização de política voltada para estimular a retenção de talentos é uma forma de criar mais motivação para os servidores decidirem permanecer e principalmente investir no capital humano, que se configura com um fator de extrema importância para qualquer instituição.

6.2 DIAGNÓSTICO E DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO (PTT)

A pesquisa analisou os fatores que são considerados importantes para os servidores da Reitoria decidirem permanecer no IFAP. Além disso, foi verificada a necessidade de implementar ações de reconhecimento e desenvolvimento profissional, além de se propor a instrumentalização de política voltada para estimular a retenção de talentos.

Os resultados obtidos na pesquisa demonstram que entre os fatores que fazem com os servidores permaneçam ou não na instituição estão os relacionamentos interpessoais, o reconhecimento profissional e as ações de desenvolvimento, portanto, essas questões precisam ter real atenção da gestão do IFAP. Os servidores participantes mostraram que quanto mais o ambiente organizacional se mostra acolhedor e com oportunidades de reconhecimento a intenção de permanecer na instituição e de colaborar com as atividades aumenta, o que demonstra a importância de investir nesses fatores.

A partir da pesquisa, foi possível perceber que a instituição precisa investir em ações voltadas para a área de pessoal, em especial, as que possam melhorar o ambiente de trabalho e promover a valorização dos servidores. Considerando a importância da temática, é necessário que se pense na instrumentalização de política voltada para a retenção de talentos TAEs

Com base nos achados da pesquisa, foi feita a proposição de investimentos em ações voltadas para promoção de bem-estar, reconhecimento profissional e desenvolvimento dos servidores, visando incentivar a retenção de talentos TAEs na Reitoria do IFAP. Entre as possíveis ações a serem desenvolvidas pelo IFAP, estão: ações voltadas para o reconhecimento profissional, como premiações por bom desempenho, portarias de elogio, programa de incentivo por produtividade e até mesmo mais oportunidades de acesso à funções comissionadas, cargos de direção e bolsa de programas e ainda a instrumentalização de política de estímulo à retenção de talentos.

A temática tratada na pesquisa foi capaz de destacar fatores que precisam ser ponto de atenção para o IFAP, seguem alguns que foram presentes nas entrevistas:

- Promoção de ambientes saudáveis em que haja ações para estimular o bom

relacionamento entre equipes e chefias, é notável nas falas dos servidores que um ambiente de trabalho em que predomina o bom relacionamento tem influência direta no desempenho das atribuições e no bem-estar da equipe.

- Ofertas de cursos de desenvolvimento profissional e reconhecimento profissional dos servidores. Os entrevistados demonstram que esses aspectos precisam ser mais frequentes e que são valorizados pelos servidores como um fator importante na hora de permanecer na instituição.

Diante da análise das entrevistas, do estudo de caso feito com abordagem qualitativa, os pontos de mais frequência foram mapeados e analisados por meio da matriz GUT, Matriz de priorização, que é uma ferramenta da qualidade e se encaixa dentro da análise deste PTT.

6.2.1 Público pesquisado e seleção dos participantes

O público-alvo da pesquisa foi composto por servidores lotados na Reitoria do IFAP, ocupantes de cargos TAEs, e que estão na instituição há mais de 4 anos. Os participantes foram selecionados por meio de convites enviados por e-mail e por mensagem de texto, após a confirmação de participação foram feitas as entrevistas.

6.2.2 Coleta de Dados

A coleta de dados foi feita a partir de dez entrevistas semiestruturadas, com servidores TAEs, lotados na Reitoria, nos períodos de julho de 2025.

6.2.3 Análise de Dados

Os dados coletados nas entrevistas foram analisados a partir da Análise de Conteúdo (Bardin, 2011), que permite analisar discursos, falas para compreender a relação entre elas e com base nisso delimitar a intenção e objetivos dos entrevistados. No caso do estudo qualitativo, a análise de Bardin (2011), se encaixa para essas pesquisas, pois consegue fazer uma análise geral das falas e compreender a proposição utilizada nesta análise.

6.2.4 Comitê de Ética

O projeto de pesquisa foi enviado ao Comitê de Ética da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ, por meio da Plataforma Brasil, em 12 de março de 2025, número de parecer 7.640.277, aprovado em 16 de julho de 2025, seguindo assim todos os ritos necessários para atender às recomendações éticas de pesquisa com seres humanos, como garantia do sigilo, voluntariedade de participação, e ainda o consentimento livre e esclarecido de cada participante.

6.2.5 Avaliação das Entrevistas

As entrevistas aplicadas com os servidores foram avaliadas a partir da análise de conteúdo, tendo em vista a necessidade de analisar conteúdo das falas para que fosse possível verificar a clareza e a relação entre os padrões, significados aparentes e a fundamentação teórica. A análise de conteúdo foi crucial para que as correlações entre as falas pudessem ser feitas, além de identificar as categorias que possuem maior importância para a retenção dos servidores entrevistados.

6.2.6 Principais pontos de atenção para a gestão do IFAP

A seguir serão apresentados os principais resultados encontrados a partir das entrevistas realizadas:

6.2.6.1 Relações Interpessoais

As respostas dos entrevistados indicam a necessidade de que o IFAP promova ações que possam estimular melhorias nas relações interpessoais, pois esse fator é capaz de trazer melhorias para o ambiente organizacional e contribuir com o bem-estar dos servidores.

Além disso, a análise da influência das relações interpessoais no desejo de permanecer na instituição é abordada no estudo de Pinho et al 2022, em que os autores destacam que o fator relacionamento pode influenciar diretamente no desejo de permanecer ou sair da organização, portanto, essa categoria tem um papel muito importante e que merece a atenção da gestão organizacional.

O estudo de Ubeda e Avaristo (2016), feito no Campus Boituva, levantou aspectos que interferem na retenção de talentos no IFSP, e entre os fatores que foram levantados nas entrevistas estão os relacionamentos interpessoais, que demonstraram ser uma questão tão importante quanto outros quesitos financeiros.

Nota-se que o estudo dos autores converge com os apontamentos dos entrevistados no IFAP, pois os respondentes destacaram o quanto os relacionamentos podem influenciar na dinâmica do trabalho cotidiano e que dentre os 10 (dez) entrevistados, dos casos é um ponto positivo para permanecer no IFAP.

6.2.6.2 Desejo de Permanecer no Serviço Público

As respostas dos entrevistados demonstram que há servidores com vontade de permanecer no serviço público, mas que alguns possuem o desejo de sair do serviço público. Entre as respostas que apontam a vontade de permanecer, temos entrevistados que destacam o ambiente favorável de trabalho, as boas relações com os colegas, e ainda a oportunidade de ter “trabalho telepresencial ou *home office*, o que é tido como um grande diferencial para o entrevistado que destaca o quanto essa modalidade traz qualidade de vida, tanto por diminuir os deslocamentos quanto pelo ambiente de casa ser mais cômodo, o que é visto como fator que aumenta a produtividade.

Quanto aos aspectos que fazem os entrevistados sentirem vontade de sair da instituição, houve destaque para as relações com outros servidores e as questões remuneratórias, o que fica nítido ao analisar a tabela de remuneração TAE que atualmente é paga aos servidores em questão.

Em Nunes, Martins e Mendonça (2021), os fatores que podem ser relevantes para favorecer a motivação dos servidores e contribuir para o desejo de permanecer numa instituição estão ligados não apenas às questões de relacionamentos, mas em especial, ao fator financeiro, o que coaduna com a resposta do entrevistado que destaca esse fator como sendo uma questão que o leva a pensar em sair do serviço público.

Além disso, Pereira (2016) aponta a necessidade de a Instituição perceber quais fatores são relevantes para que os colaboradores decidam permanecer na instituição, no caso do serviço público, especificamente na Reitoria do IFAP, é importante que a gestão consiga mapear o que é visto como um fator relevante para

o bem-estar dos servidores e com isso investir para que o ambiente de trabalho se torne mais atrativo. Destaca-se ainda que enquanto instituição pública o IFAP possui limitações legais sobre questões financeiras a serem concedidas aos servidores, entretanto, existem outros quesitos importantes que podem ser trabalhados para promover um ambiente mais colaborativo e com maior qualidade de vida para o capital humano.

Em Ubeda e Avaristo (2016), são elencados fatores diversos que podem influenciar na vontade de permanecer no serviço público, entre os fatores identificados pelos autores estão vontade de passar em novos cargos, a flexibilização de jornada de trabalho, os aspectos da qualidade de vida no trabalho, fatores que convergem com as respostas dos entrevistados e demonstram que não há um único motivo ou um mais importante, mas sim um conjunto de fatores que podem impactar diretamente nessa decisão. Destaca-se que a flexibilização do trabalho tem sido um ponto que aparece positivamente nas entrevistas e que está efetivamente implantada na Reitoria por meio do trabalho telepresencial, em que o servidor desenvolve a maior parte de sua carga horária na modalidade *home office*.

6.2.6.3 Saída de Servidores e Repasse de Conhecimento

Nessa categoria, a maioria das respostas dos entrevistados refletiu que a saída dos servidores gerou impacto negativo para os setores, ainda que transitoriamente isso causa problemas no andamento dos trabalhos. Percebe-se que as falas são no sentido de que não há uma normativa clara sobre ao repasse de conhecimentos e atribuições antes da saída dos servidores seja ela nos casos de vacância de cargo ou ainda da mudança de lotação, o que gera problemas internos e que precisam ser contornados pela equipe que fica responsável pelas demandas do setor.

Quanto às respostas que tratam da ausência de prejuízos advindos da saída de servidores, é possível entender que há mais estrutura e preparo dos membros que provavelmente possuíam mais familiaridade com as atividades desempenhadas pelos servidores que saíram.

Diante dessas particularidades, é possível perceber que existe a necessidade de implementação de ações voltadas para promover mais divisão dos conhecimentos e atribuições nos setores, o que pode vir a ser estimulado por meio de capacitações e ações de desenvolvimento que preparem os servidores para assumir cargos ou

ainda para lidar com situações de “crise” como a de saída de algum servidor da instituição.

Em Couto (2021) temos a clara demonstração de que a retenção de talentos perpassa por várias situações, e que a promoção de ações que gerem motivação nos servidores é essencial para que haja mais vontade em permanecer, ou seja, investir em capacitação pode ser um fator muito relevante para lidar com os problemas de saídas dos servidores.

6.2.6.4 Gestão de Pessoas e Estímulo ao Ambiente de Trabalho

A partir das respostas dos entrevistados percebe-se que a gestão de pessoas tem feito algumas ações pontuais para estimular a qualidade de vida no trabalho, mas ainda não são ações suficientes e que atendem os servidores de uma forma mais expressiva. Os entrevistados demonstram que há a expectativa de que a área consiga fazer mais atividades que melhorem o bem-estar dos servidores, que sejam mais integrativas e com maior frequência, pois o que hoje está sendo feito ainda não consegue suprir a demanda real da instituição, especialmente, na percepção dos servidores lotados na Reitoria do IFAP, que é o campo de análise deste estudo e por consequência a lotação dos entrevistados.

Em Martins *et al* (2023), é possível identificar a importância do papel da gestão de pessoas em desenvolver um ambiente colaborativo e que proporcione bem-estar para os servidores, os autores apontam que mesmo diante das limitações legais, a área precisa atuar de forma inovadora para desenvolver ações que promovam o bem-estar, que tornem o ambiente de trabalho mais confortável para os servidores, justamente o que pode ser percebido nas falas dos entrevistados, os servidores têm a visão de que a área pode promover ações que contribuam para melhorias no ambiente de trabalho.

Além disso, é importante destacar que as ações da área de gestão de pessoas podem influenciar significativamente na retenção de talentos, pois englobam vários fatores que são elencados nos estudos de Nunes, Martins e Mendonça (2021), como capacitações, melhorias nos ambientes de trabalho, treinamentos e atividades voltadas para favorecer o clima organizacional, bem como os incentivos ao desenvolvimento na carreira e flexibilidade de jornada por meio de instituição de *home office*, jornadas presenciais reduzidas ou turnos mais flexíveis, pontos esses que

aparecem nas falas dos entrevistados como questões relevantes para o ambiente de trabalho.

Para Lima e Cova (2021) a área de gestão de pessoas é um fator chave para a promoção de ações que incentivam a permanência dos servidores, portanto, é necessário que a área tenha mais destaque organizacional e que promova estratégias ligadas às melhorias do ambiente de trabalho e de ações que promovem bem-estar dos servidores. As autoras demonstram que mesmo que tenham ocorrido avanços na atuação do setor de pessoal, ainda é necessário que haja mais investimentos para promoção de melhorias nas instituições públicas. O que pode ser observado nas falas dos entrevistados que demonstram o desejo de que ocorram mais ações da Progep voltadas para qualidade de vida e bem-estar.

6.2.6.5 Motivos para Permanecer na Instituição

Sobre esta categoria, a maioria dos entrevistados relatou que a decisão de permanecer na instituição está ligada ao bom relacionamento com os colegas de trabalho, ambiente respeitoso e colaborativo, as oportunidades de participação e escuta que estão mais desenvolvidas na instituição, além da carga de trabalho compatível com a remuneração. Para a minoria, o que influencia diretamente é a estabilidade e o fator financeiro, o fator estabilidade está diretamente ligado ao fato de o servidor já ter passado pelo estágio probatório, período de 3 anos previsto na CF/88, e no caso do fator financeiro diz respeito à remuneração de cada cargo efetivo e dos eventuais acréscimos advindo de bolsas, funções, substituições.

Em Pereira (2016), observa-se a necessidade da instituição entender os fatores que influenciam na decisão do servidor permanecer na instituição, e portanto, essas questões precisam ter maior destaque dentro da gestão estratégica do IFAP. As respostas dos entrevistados demonstram que o fator motivacional, o bem-estar no ambiente de trabalho têm sido pontos de maior relevância ao decidir permanecer no IFAP.

Esse contexto pode ser observado em Martins *et al.* (2021), pois os autores dão destaque para a importância da promoção do bem-estar e de ações voltadas para a saúde física e psicológica dos colaboradores, especialmente, após o período da Pandemia de Covid-19, que impactou diretamente na rotina de trabalho nas organizações. Esse ponto é condizente com as falas dos entrevistados que veem a

flexibilização do trabalho e ações de bem-estar como questões cruciais na decisão de permanecer na organização.

6.2.6.6 Reconhecimento e Desenvolvimento Profissional

Nesta categoria as falas dos entrevistados convergem para a importância do Reconhecimento e Desenvolvimento Profissional, os servidores tratam esse tema como de extrema importância para o bom desempenho de suas funções, pois estão relacionados à motivação e ao próprio bem-estar. As falas trazem ainda o indicativo de que a instituição deve investir em ações de desenvolvimento profissional para que o servidor possa executar suas atividades com mais qualidade e segurança, além disso demonstram que o servidor percebe que seu trabalho está sendo reconhecido, que a instituição valoriza seu esforço.

Ainda em Nascimento, Franco e Formiga (2022), o reconhecimento profissional se apresenta como um importante fator de valorização dos servidores, portanto, quando se pensa em capital humano é preciso entender que as pessoas esperam que a organização de fato valorize o trabalho desenvolvido e faça o devido reconhecimento profissional, isso influencia diretamente na motivação, como pode ser verificado nas falas dos entrevistados.

Além disso, Lima e Cova (2021) tratam do reconhecimento profissional como componente de uma gestão humanizada, essa gestão coloca o capital humano como fator mais importante dentro da estrutura organizacional. Considerando as limitações legais sobre remuneração, o fator humanizado vai entrar em pontos que são cruciais para os servidores e que de fato fazem diferença no desempenho das atividades.

6.2.6.7 Importância da Liderança

Sobre o papel do líder, os entrevistados foram unânimes em dizer que o líder tem papel fundamental no ambiente de trabalho e que sua atuação pode impactar as demandas dos servidores, bem como o clima organizacional. Nesse sentido, o líder é visto, na opinião dos entrevistados, como parte importante de um ambiente motivador e que sua atuação precisa ir além da mera distribuição de tarefas, o líder precisa agir como um elo importante entre a gestão organizacional e o capital humano.

Nesse sentido, Lima; Cova (2021) apontam a importância do líder para que a

organização tenha sucesso, isso porque a liderança é capaz de influenciar positivamente os servidores no desempenho de suas atribuições, diante desse papel de agente propulsor de satisfação, o líder precisa considerar a importância do trato diário com os liderados para que haja um bom desempenho da organização. O apontamento das autoras se reflete nas palavras dos entrevistados, que percebem o líder como um fator relevante dentro do ambiente organizacional, e sentem a necessidade de contar com uma boa gestão dos seus líderes não só no auxílio das atividades rotineiras, mas também nos aspectos de relacionamentos que podem contribuir para uma organização mais humana e com maiores chances de sucesso.

Além disso, Lima e Cova (2021) tratam do importante papel de uma gestão humanizada, em que o líder atua de forma a promover um ambiente de reconhecimento e valorização profissional, comunicação mais efetiva, ou seja, fatores que conseguem melhorar o ambiente de trabalho e tornar o clima organizacional mais favorável. Essas questões coadunam com os apontamentos das entrevistas que destacam o quanto o líder pode ser um agente central na organização e que sua atuação precisa ser feita de forma estratégica.

6.2.6.8 Suporte Organizacional

De acordo com as entrevistas, os participantes demonstram que o suporte organizacional é primordial para o desempenho de suas atividades, os relatos apresentam ainda pontos que parecem muito simples de serem feitos pela organização, mas que são essenciais no dia a dia como um ambiente limpo, equipamentos em pleno funcionamento, sistemas de apoio ao trabalho a exemplo do Suap, e o próprio café que é disponibilizado aos servidores, destaca-se ainda que a própria atuação da chefia é fundamental para que o servidor se sinta visto e consiga desenvolver suas atividades, seja presencialmente ou em teletrabalho.

Em Dos Santos Silva *et al* (2014), o autor demonstra como a percepção do suporte organizacional é relevante para os colaboradores, pois são ações que influenciam diretamente no desempenho das atividades, o contexto precisa ser de uma organização voltada para recursos humanos e não uma estrutura pautada em fatos isolados. A percepção do autor é encontrada nas falas dos entrevistados que demonstram a necessidade de perceber e ter um efetivo suporte da organização, ou seja, a efetividade dessas ações acaba tendo muito mais relevância do que a gestão

pode imaginar, o suporte está não apenas na estrutura, mas também se encontra no auxílio e orientação para desempenho das atividades, é necessário que a organização ofereça condições favoráveis para o desempenho das atribuições.

Nessa linha, Nascimento, Franco e Formiga (2022), tratam de como suporte organizacional é visto pelos colaboradores, que não se trata de uma questão isolada, mas de um todo que envolve a relação com cada colaborador e com o ambiente de trabalho indo além da questão estrutural, mas alcançando o que a organização tem oferecido em termos de bem-estar para os trabalhadores. Associando a abordagem teórica com as falas dos entrevistados, percebe-se que suporte organizacional não se limita apenas a questões da estrutura de trabalho, mas alcança fatores que aos olhos de cada servidor tem um grau de importância significativo, ou seja, temos uma questão individualizada sobre o que a organização consegue entregar ao seu capital humano.

Em Dabos e Rousseau (2004), os autores tratam da reciprocidade na organização a partir do momento em que o trabalhador percebe que há investimentos em sua atuação e a organização o vê como um fator importante, essa percepção pode levar o trabalhador a sentir necessidade de participar e contribuir com a instituição, ou seja, há uma troca quando ocorre a percepção de que a valorização existe para além do suporte que a legislação requer. Ao entender esse apontamento, percebe-se que as falas dos entrevistados demonstram que a partir da valorização fica mais fácil e há maior motivação para o desempenho de suas atribuições.

6.2.6.8 Comprometimento com o Órgão

Sobre a última categoria, o comprometimento com o órgão está presente na maioria das falas, pois os entrevistados entendem que seus objetivos estão alinhados com os da instituição e que o trabalho por eles desenvolvido reflete o quanto esse comprometimento é evidenciado diariamente. Quanto à resposta negativa sobre o comprometimento profissional, a resposta vai no sentido de que hoje o comprometimento com a instituição não está como deveria, ainda que haja vontade no desempenho das atribuições, pois os objetivos profissionais são outros.

Nos estudos de Costa (2021), o autor trata do comprometimento organizacional a partir de como o trabalhador tem a sensação de pertencimento com a organização, e que a dedicação ao trabalho decorre da identificação com os objetivos

organizacionais. Quando os entrevistados relatam que estão com os objetivos alinhados à instituição, percebe-se que há uma identificação com o que a organização vem desenvolvendo.

Além disso, Lima, Rowe e Okazaki (2019) relatam que o comprometimento organizacional está ligado à importância que os indivíduos têm ganhado nas organizações, juntamente porque a relação entre os colaboradores e a organização tem virado foco dos estudos por ter um impacto significativo no sucesso organizacional. A apresentação dos autores demonstra que as falas dos entrevistados sobre o seu atual comprometimento são cruciais para que os servidores desempenhem suas atividades com dedicação e que pensem no bom desempenho do IFAP.

Em Silva *et al.* (2018), os autores demonstram que o comprometimento organizacional pode efetivamente contribuir para o desejo de permanecer na instituição, e que o comprometimento é gerado a partir da percepção de que a instituição desenvolve ações para estimular a qualidade de vida e o bem-estar dos trabalhadores, assim, a percepção de que há a efetividade de ações para melhorar o ambiente de trabalho é provável que o servidor se sinta mais estimulado e com maior sensação de pertencimento. Ao relacionar os estudos dos autores com as falas dos entrevistados, percebe-se que os servidores se veem participando do sucesso da organização e que isso define a dedicação que estão tendo com o trabalho.

6.3 PROPOSTAS DE ENFRENTAMENTO PARA OS PROBLEMAS ENCONTRADOS

Considerando a necessidade de fortalecer o relacionamento institucional com os servidores, e o aprimoramento das ações do IFAP, foram pensadas estratégias e ações que podem ser utilizadas pela Instituição para que seja possível incentivar a retenção de talentos.

As estratégias de ação estão elencadas nas seguintes categorias:

- Implementar ações de desenvolvimento de pessoas para as diversas áreas do IFAP.
- Mapear e valorizar as tarefas e trabalhos desenvolvidos pelos servidores para que seja possível tornar claro o reconhecimento e a valorização profissional dos servidores.

- Implementar bancos de talentos para mapear as habilidades dos servidores e efetuar as alocações mais condizentes com as formações.
- Análise institucional para planejamento e instrumentalização de política de estímulo à retenção de talentos.

Para viabilizar a implementação dessas estratégias, é necessário que a Instituição identifique quais as categorias que hoje apresentam necessidade de maior atenção por parte da Gestão, para isso sugere-se a utilização da ferramenta de administração aplicável ao caso.

6.3.1 Ferramenta GUT e plano de ação

O plano de ação foi criado com a proposição de identificar as categorias que hoje são mais importantes para os servidores TAEs decidirem permanecer na Instituição a partir das entrevistas feitas e com base no discurso apresentado pelos entrevistados, portanto, permite que a Gestão faça um planejamento mais direcionado para atuar nessas questões de forma estratégica. Essa proposta foi estruturada a partir do uso da Ferramenta Matriz GUT para identificar e priorizar os principais problemas que podem influenciar na retenção de servidores ou na sua saída, considerando a frequência de temas apresentados.

6.4 ADERÊNCIA

Este Relatório Técnico apresenta aderência integral às áreas da gestão do IFAP, além de possuir relação direta com os projetos do PPGE, os quais buscam inovação institucional e ainda buscam promover o desenvolvimento estratégico. Os apontamentos feitos estão dentro dos achados da pesquisa e representam questões importantes que precisam ser tratadas nas relações entre os servidores e o IFAP. Além disso, o relatório pode ser aplicado às demais unidades do IFAP e ainda em instituições da rede federal que possuam servidores TAEs. e que busquem melhorar o ambiente organizacional e fortalecer seu capital humano.

6.4.1 Análise de Prioridades - Matriz GUT

O quadro a seguir apresenta os fatores que foram identificados a partir das

entrevistas dos servidores e que precisam ser pontos de atenção nos planejamentos da gestão do IFAP, considerando que trata-se de uma decisão a nível de Gestão, neste caso do Reitor enquanto dirigente máximo, a pesquisa apresenta as questões mais emblemáticas e que podem nortear a decisão estratégica da Organização.

Para elaboração da Matriz GUT a partir dos dados das entrevistas foram estabelecidos os parâmetros de 1 a 5, considerando o nível de dano, impacto que pode causar para a Instituição.

Quadro 17 – Parâmetros da Matriz GUT

Gravidade	Urgência	Tendência
1- Sem gravidade: danos leves, os quais podem ser desconsiderados;	1- Pode esperar: não há pressa em resolver o problema;	1- Não mudará: nada acontecerá;
2- Pouco grave: danos mínimos;	2- Pouco urgente: são urgentes, mas podem esperar um pouco;	2- Irá piorar a longo prazo: a situação se agravará lentamente;
3- Grave: danos regulares;	3- Urgente: merece atenção no curto prazo;	3- Irá piorar a médio prazo: a situação se agravará um pouco mais rápido;
4- Muito grave: grandes danos, porém reversíveis;	4- Muito urgente: é urgente, quanto mais cedo for tratado é melhor;	4- Irá piorar a curto prazo: a situação pode piorar em um curto período de tempo;
5- Extremamente grave: danos gravíssimos que podem até se tornar irreversíveis.	5- Imediatamente: não pode esperar, precisa ser resolvido de imediato.	5- Irá piorar rapidamente: é imprescindível agir agora antes que seja tarde demais.

Fonte: Elaborado pela autora

Com base nos parâmetros definidos e considerando as informações colhidas nas entrevistas, foi possível estabelecer a pontuação para cada categoria, conforme quadro a seguir.

Quadro 18 – Matriz GUT elaborada a partir das entrevistas

Fatores para priorização	G	U	T	GxUxT	Nível de Prioridade
Sobrecarga de trabalho em setores com poucos TAE	5	4	5	100	Muito alto
Relações Interpessoais	4	4	5	80	Alto
Gestão de Pessoas e Estímulo ao Ambiente de Trabalho	4	5	4	80	Alto

Importância da Liderança (falta de reconhecimento e gestão participativa)	5	5	5	125	Muito alto
Importância da Liderança (falta de reconhecimento e gestão participativa)	5	5	5	125	Muito alto
Reconhecimento e Desenvolvimento Profissional	4	4	4	64	Médio
Suporte Organizacional (comunicação e transparência)	3	3	3	27	Baixo

Fonte: Elaborado pela autora

Com base no resultado apresentado no Quadro 15, os fatores de priorização foram ordenados de forma decrescente de acordo com o resultado da análise G x U x T, portanto, colocados de forma que seja possível priorizar as questões com maior pontuação na matriz, conforme resultado no quadro abaixo.

Quadro 19 – Matriz GUT ordenada por priorização

Fatores para priorização	G	U	T	GxUxT	Nível de Prioridade
Importância da Liderança (falta de reconhecimento e gestão participativa)	5	4	5	125	Muito alto
Sobrecarga de trabalho em setores com poucos TAEs	5	4	5	100	Muito alto
Relações Interpessoais	4	4	5	80	Alto
Gestão de Pessoas e Estímulo ao Ambiente de Trabalho	4	5	4	80	Alto
Reconhecimento e Desenvolvimento Profissional	4	4	4	64	Médio
Suporte Organizacional (comunicação e transparência)	3	3	3	27	Baixo

Fonte: Elaborado pela autora

Com base na análise de dados efetuada, é possível concluir que a ordem de prioridades a ser tratada pelo Instituto Federal do Amapá, especificamente na Reitoria que é o escopo desta pesquisa consta na lista a seguir:

1. Importância da Liderança (falta de reconhecimento e gestão participativa)
2. Sobrecarga de trabalho em setores com poucos TAEs

3. Relações Interpessoais
4. Gestão de Pessoas e Estímulo ao Ambiente de Trabalho
5. Reconhecimento e Desenvolvimento Profissional
6. Suporte Organizacional (comunicação e transparência)

A definição das prioridades de categorias não resolve o problema central desta pesquisa, que é de como estimular a retenção de talentos na Reitoria do IFAP, mas permite que a Gestão tenha um direcionamento para definir o planejamento estratégico relativo ao capital humano, bem como estabelecer as metas a serem alcançadas pela Instituição sobre a retenção de talentos dos TAEs. Além disso, esses pontos permitem que seja possível repensar o cenário interno e ainda pensar efetivamente a instrumentalização de política de retenção de talentos para a Instituição.

Diante desses resultados é apresentado o seguinte plano de ação baseado na ferramenta 5W2H que apresenta um acrônimo de 7 palavras em inglês e que visa propor de forma clara e eficiente, ações para o enfrentamento das situações prioritárias identificadas na matriz GUT:

1. Importância da Liderança (falta de reconhecimento e gestão participativa) - Visando capacitar os gestores a valorizarem e a engajar suas equipes:

CRITÉRIOS	AÇÕES
What (o quê?)	Workshops e mentorias
Why (por quê?)	Para suprir as deficiências em liderança
Where (onde?)	Na reitoria do IFAP
When (quando?)	1 a 2 meses para o planejamento, 3 a 6 meses seções de workshops e a partir do 7º mês início das sessões de mentoria.
Who (quem?)	Responsável pela execução: Pró-reitoria de Gestão de Pessoas; Público-alvo: gestores da reitoria
How (como?)	Realização de workshops com tema sobre comunicação não violenta, cultura de feedback, delegação estratégica, gestão de conflitos, técnicas de gestão participativa; técnicas de liderança. A mentoria deve ser realizada por líderes mais experientes que apoiam e orientam os novos gestores.
How Much (quanto?)	O orçamento deverá incluir: horas de trabalho da equipe interna para elaboração das ações; desenvolvimento de materiais de apoio. O sucesso será medido pela melhoria do clima organizacional e diminuição da taxa de rotatividade

Fonte: Elaborado pela autora

2. Sobrecarga de trabalho em setores com poucos TAEs - Visando otimizar a força de trabalho para garantir uma distribuição mais justa das tarefas, evitando o esgotamento físico e mental dos servidores:

CRITÉRIOS	AÇÕES
What (o quê?)	Realizar um mapeamento e redesenho dos setores de forma a alocar o pessoal de acordo com as suas especificidades
Why (por quê?)	Equilibrar a distribuição de tarefas visando aumentar a produtividade e diminuir o esgotamento e melhorar os índices de retenção
Where (onde?)	No setor estudado, a reitoria.
When (quando?)	1 a 3 meses mapeamento dos processos; 4º mês redesenho dos processos e elaboração da proposta de redimensionamento
Who (quem?)	Um comitê multidisciplinar envolvendo a Pró-reitoria de Planejamento e a PROGEP com o apoio da TI
How (como?)	Utilização da ferramenta BPMN para detalhar o fluxo de trabalho atual, identificar as atividades que geram retrabalho; desenhar novos fluxos de trabalho otimizados e criar propostas de locação e realocação de servidores.
How Much (quanto?)	Horas de trabalho com comitê multidisciplinar; investimento em softwares

Fonte: Elaborado pela autora

3. Relações Interpessoais – Construir um ambiente de trabalho mais saudável e colaborativo a partir do reconhecimento de que a qualidade das relações de trabalho é o suporte para a retenção:

CRITÉRIOS	AÇÕES
What (o quê?)	Implantar um programa de desenvolvimento contínuo de mediação de conflitos
Why (por quê?)	Para reduzir os atritos e desgastes nas relações de trabalho
Where (onde?)	Ações coordenadas pela PROGEP na Reitoria
When (quando?)	1 a 2 meses implantação da pesquisa de clima organizacional; 3º mês workshop de comunicação e gestão de conflitos
Who (quem?)	PROGEP
How (como?)	Workshops obrigatórios para todos os servidores; criação de um canal de mediação, confidencial, oferecido pela PROGEP para a resolução de disputas de maneira neutra e guiada e promover dinâmicas de integração
How Much (quanto?)	Horas de trabalho das equipes da PROGEP

Fonte: Elaborado pela autora

4. Gestão de Pessoas e Estímulo ao Ambiente de Trabalho – visa fundamentar todas as ações a partir da formalização do compromisso institucional com a valorização de seus servidores:

CRITÉRIOS	AÇÕES
What (o quê?)	Aprimorar a Política Institucional de Gestão de Pessoas em um documento que englobe todas as ações a serem implementadas e que formalize as diretrizes, programas e ações para o desenvolvimento, valorização e permanência dos servidores, com atenção especial nos TAEs.
Why (por quê?)	Para transformar a gestão de pessoas de uma função reativa e administrativa para uma função estratégica e proativa alinhada aos objetivos do IFAP e às necessidades dos servidores.
Where (onde?)	Inicialmente deverá ser desenvolvida na Reitoria e posteriormente para as demais unidades de acordo com o nível de necessidade de cada uma.
When (quando?)	Mês 1 e 2 constituição do grupo de trabalho (GT) e benchmarking com outras instituições federais que já possuem essa política. Mês 3 a 6 – elaboração da minuta da política e posterior consulta pública. Mês 7 a 9 – submissão da proposta

	para análise jurídica e posterior aprovação nos Conselhos. Mês 10: lançamento oficial da política e início da implementação dos programas nela previstos.
Who	O GT constituído formalmente pela PROGEP, com a coparticipação de membros da Pró-reitoria de Planejamento; Os TAEs e os docentes também devem compor esse GT.
How (como)	1. Benchmarking e diagnóstico: analisar a política de Gestão de Pessoas em outros Institutos Federais que abordem o tema discutido neste PTT; 2. Construção participativa: realizar fóruns de discussão em todos os campi para refletir a real necessidade dos temas abordados; 3. Estruturação da Política: organização em eixos estratégicos: a-recrutamento e integração; b desenvolvimento de carreira; c-liderança e desempenho; e qualidade de vida, saúde e segurança; f-relações de trabalho e comunicação; 4. Após a aprovação da política, realizar uma ampla campanha de divulgação para conhecimento de todos os servidores do IFAP.
How Much	A maior fonte de investimento é a de capital intelectual derivado de horas de trabalho dos servidores que compõem o GT; Também existirão despesas logísticas de deslocamento entre os campi.

Fonte: Elaborado pela autora

5. Reconhecimento e Desenvolvimento Profissional – apresenta caminhos claros (trilhas) que podem ser percorridos pelo servidor a partir das oportunidades de crescimento e valorização alinhados com as demandas dos servidores e com os objetivos estratégico do IFAP:

CRITÉRIOS	AÇÕES
What (o quê?)	Criar um plano de orientação das possibilidades de movimentação na carreira dos servidores do IFAP de modo a permitir o seu aprimoramento funcional; Elaborar ações de reconhecimento por mérito e desempenho dos servidores do IFAP, além de divulgar as oportunidades de acesso a bolsas de programas, funções de confiança e cargos de gestão.
Why (por quê?)	Para enfrentar as percepções de falta de perspectivas de carreira, de remuneração e de reconhecimento no IFAP;
Where (onde?)	Deverá ser desenvolvido na PROGEP e implantado nos setores por cada gestor;
When (quando?)	Do mês 1 ao mês 3 – desenho do plano e definição das ações de reconhecimento; Mês 4 ao 6 – capacitação de todos os gestores da unidade; Mês 7 lançamento do plano; Anual: cerimônia de reconhecimento.
Who (quem?)	PROGEP e os gestores de cada setor, inicialmente da Reitoria.
How (como?)	Cada servidor deverá elaborar junto com o seu gestor um plano de desenvolvimento de acordo com as suas pretensões de carreira dentro do limite legal; os cursos que pretende realizar que lhe possibilitem o alcance de seus objetivos; A partir de tais planos a PROGEP deverá mapear as demandas de desenvolvimento dos servidores do IFAP; Deverá ser criado um programa de reconhecimento por mérito em categorias distintas e essenciais para o IFAP como excelência no atendimento, Inovação em processos, time de alta performance, professor excelência e as indicações a cada categoria deverão ser realizadas pelos próprios servidores e divulgadas pelas páginas institucionais do IFAP e pelas suas redes sociais. As recompensas não monetárias poderão estar relacionadas ao reconhecimento público na cerimônia anual, participação como multiplicador em projetos semelhantes ao seu destaque e prioridade na escolha dos cursos de capacitação além de placas de reconhecimento.
How Much (quanto?)	Custo com mapeamento de competências e do evento anual; custo com placas, certificados e horas de trabalho dos GTs e dos gestores.

Fonte: Elaborado pela autora

6. Suporte Organizacional (comunicação e transparência) – parte final do plano que visa fortalecer a confiança na gestão e a retenção dos servidores do IFAP.

CRITÉRIOS	AÇÕES
What (o quê?)	Implantar uma estrutura de comunicação institucional integrada e transparente, que centralize as informações sobre as ações da PROGEF divulgando-as estrategicamente na página do IFAP e nas suas redes sociais.
Why (por quê?)	Para eliminar a percepção de falta de apoio, de comunicação e de transparência. Que seja um local onde o servidor do IFAP busque as oportunidades de desenvolvimento e de reconhecimento visando reconstruir a confiança na PROGEF e em seus gestores e aumentar o senso de pertencimento e de valorização.
Where (onde?)	Em todo o IFAP.
When (quando?)	No mês 1 – mapeamento dos canais de comunicação existentes, Mês 2 ao 3 – definição das novas estratégias de comunicação e de estruturação de novos canais ou aperfeiçoamento dos já existentes; lançamento oficial dos canais de comunicação.
Who (quem?)	Assessoria de Comunicação; Membros do GT da PROGEF e da TI. Equipe da Assessoria de Comunicação e do GT da PROGEF direcionarão os eventos que deverão ser publicados e a equipe da TI será a responsável pela nova diagramação das páginas e canais de comunicação, além do suporte técnico permanente
How (como?)	.Criação de um newsletter semanal ou quinzenal que consolide as informações institucionais. Esse procedimento acaba com a dispersão das informações. Canal de feedbacks online, onde a gestão se compromete a responder a sugestão de novos procedimentos, mas com retorno das fases: em análise; aprovada para implementação; inviável pelo motivo de...
How Much (quanto?)	Horas de trabalho das equipes envolvidas; Custos de aperfeiçoamento dos canais de divulgação caso os atuais sejam insuficientes.

Fonte: Elaborado pela autora

A implantação dessas ações pode modificar a decisão reativa de alguns servidores que optam por sair ou serem transferidos para uma decisão proativa e estratégica onde os servidores decidem ficar.

6.5 IMPACTO

As ações propostas têm o potencial de gerar impacto significativo nas seguintes dimensões:

Capital humano: melhoras no ambiente institucional e que são capazes de promover a motivação e a vontade de permanecer na instituição

Institucional: O IFAP não só atuará conforme o PDI e o planejamento estratégico como também buscará inovação e desenvolvimento para continuidade dos serviços ofertados.

Social: Ao investir no capital humano a instituição buscará o desenvolvimento institucional e isso possui impacto direto nos serviços prestados, portanto, a sociedade

é alcançada de forma mais efetiva e com mais qualidade

6.6 APLICABILIDADE

O plano apresentado pode ser replicado para as demais unidades do IFAP, e, portanto, alcançando os servidores como um todo, é importante ainda destacar que a proposta se aplica às instituições da Rede Federal (Universidades e Institutos que possuem quadro de TAEs), conforme a realidade de cada instituição e considerando as particularidades. A proposta apresentada não se pauta em uso expressivo de recursos, mas no direcionamento dos esforços da Instituição, portanto, não se limita aos casos que tenham mais orçamento disponível.

6.7 INOVAÇÃO

Este Relatório Técnico Conclusivo apresenta inovação ao se dispor a mapear as ações que de fato são importantes para os TAEs decidirem permanecer na Instituição, além disso, ao apontar a necessidade de Instrumentalização de Política de Gestão da Retenção de Talentos a proposta traz um olhar mais atual e voltado para a necessidade de valorização do servidor e de reconhecimento profissional, além de ser uma forma de enfrentamento do problema .

6.8 COMPLEXIDADE

No que se refere ao nível de complexidade, o PTT é considerado alto, pois envolve a análise interna da Instituição e a adequação do planejamento estratégico voltado para as pessoas. Entretanto, não há a propositura de uma questão de difícil implantação e que demande muitos recursos financeiros para o IFAP, pois a Instituição pode recorrer aos sistemas institucionais em uso e ainda a estratégias simples que partem de ações do dia a dia para promover a valorização do capital humano.

REFERÊNCIAS

AVARISTO, João Augusto de Campos; UBEDA, Cristina Lourenço. **A retenção de talentos nas organizações públicas: o caso do campus Boituva do Instituto Federal de São Paulo**. Comunicação apresentada no Congresso de Gestão Pública – CONGESP-RN, 2016. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/320351989>>. Acesso em: 23 out. 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. reimp. Lisboa: Edições, v. 70, p. 281-289, 2011.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George (org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 13 jan. 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm. Acesso em: 31 jul. 2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 1 nov. 2023.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de janeiro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 12 jan. 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm. Acesso em: 17 fev. 2024.

BRASIL. **Lei nº 9.527, de 10 de dezembro de 1997**. Altera dispositivos das Leis nºs 8.112, de 11 de dezembro de 1990, 8.460, de 17 de setembro de 1992, e 2.180, de 5 de fevereiro de 1954, e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 11 dez. 1997. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9527.htm#art18. Acesso em: 17 fev. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Gabinete do Ministro. **Portaria nº 713, de 8 de setembro de 2021**. Brasília, DF, 2021. Disponível em: <https://in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-713-de-8-de-setembro-de-2021-343837861>. Acesso em: 27 out. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria nº 1.066, de 30 de outubro de 2007**. Dispõe sobre as diretrizes gerais para os Planos de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE. Diário Oficial da União, seção 1, Brasília, DF, n. 211, p. 24, 31 out. 2007. Disponível em: https://www.normasbrasil.com.br/norma/portaria-1066-2007_203328.html. Acesso em: 27 out. 2025.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

COSTA, Mauricio Martins. **Indicadores de gestão de pessoas no serviço público**: um estudo de caso na Universidade Federal do Tocantins. 2024. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública – Profiap) – Universidade Federal do Tocantins, Palmas, 2024. Disponível em: <https://repositorio.uft.edu.br/handle/11612/6983>. Acesso em: 24 out. 2025.

COSTA, Cláudia Valéria. **A expectativa de carreira e o comprometimento organizacional das gerações X e Y no setor da restauração**. 60f. 2021. Dissertação (Mestrado). Instituto Universitário da Maia – ISMAI, 2021. Disponível em: <https://repositorio.umaia.pt/entities/publication/b64df42f-0b01-4995-8ccf-bca451254eaa>. Acesso em: 25 out. 2023.

DA FONSECA, João José Saraiva. **Apostila de metodologia da pesquisa científica**. 2002. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=oB5x2SChpSEC&oi=fnd&pg=PA4&dq=Apostila+de+metodologia+da+pesquisa+cient%C3%ADfica&ots=OSUVXtfsh3&sig=WTnlnkXgvDxlobFt6lkiEmh5-uc>>. Acesso em: 29 out. 2025.

DABOS, Guillermo E.; ROUSSEAU, Denise M. Mutualidade e reciprocidade nos contratos psicológicos de empregados e empregadores. **Journal of applied Psychology**, v. 89, n. 1, p. 52, 2004. Disponível em: <<https://psycnet.apa.org/fulltext/2004-10572-005.html>>. Acesso em 20 set. 2025.

FORMIGA, N. F.; FRANCO, Juliana Bianca Maia; SANTOS, Fernando Nascimento do. Quando a organização é fonte de pertencimento e satisfação: um estudo sobre o suporte organizacional e intenção a rotatividade em trabalhadores. In: **OPEN SCIENCE RESEARCH I**. Editora Científica Digital, 2022. p. 1783-1801. Disponível em: <https://www.editoracientifica.com.br/books/chapter/quando-a-organizacao-e-fonte-de-pertencimento-e-satisfacao-um-estudo-sobre-o-suporte-organizacional-e-intencao-a-rotatividade-em-trabalhadores>. Acesso em: 02 out. 2025.

DOS SANTOS SILVA, Rogério; CAPPELLOZZA, Alexandre; COSTA, Luciano Venelli. O impacto do suporte organizacional e do comprometimento afetivo sobre a rotatividade. **Revista de Administração IMED**, v. 4, n. 3, p. 314–329, 2014. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5061334>. Acesso em 15 set. 2025.

ESTRUZANI, Alisson Vitor; BACH, Lucas Brunozi da Silva Galdiano; PACHECO, Bruna Cristine Scarduelli. Treinamento e desenvolvimento como estratégia de retenção de talentos. **Revista Foco**, v. 17, n. 10, p. e6583, 2024. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/6583>. Acesso em: 20 out. 2025.

FREITAS, Ernani Cesar de; PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=zUDsAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA4&dq=Metodologia+do+trabalho+cient%C3%AAdfico:+m%C3%A9todos+e+t%C3%A9cnicas+da+pesquisa+e+do+trabalho+acad%C3%AAmico&ots=dd118eB9CO&sig=Tg67ETTznP2y6WD0ZrBMmoGZS64>. Acesso em: 05 out. 2025.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOCHEVA-DIMITROVA, Petya Ivanova. **O clima organizacional e a satisfação dos trabalhadores na RARI – Construções Metálicas, Engenharia, Projectos e Soluções Industriais, SA**. 2019. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais). Disponível em: <<https://comum.rcaap.pt/bitstreams/2ea1a849-4f75-47a2-8e65-ad80fa748b22/download>>. Acesso em: 5 out. 2023.

INSTITUTO FEDERAL DO AMAPÁ. **Histórico da implantação do IFAP**. [S. l.]: IFAP, [s. d.]. Disponível em: <https://ifap.edu.br/index.php/quem-somos/historico>. Acesso em: 28 fev. 2025.

KAUARK, Fabiana da Silva et al. **Metodologia da pesquisa**: um guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

KEPNER, Charles H.; TREGOE, Benjamin B. **The Rational Manager: a systematic approach to problem solving and decision-making**. Princeton: Kepner-Tregoe, Inc., 1981.

LIMA, Charlize Costa Andrade; ROWE, Diva Ester Okazaki. Percepção das políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional em uma universidade pública. **Revista Gestão Organizacional**, v. 12, n. 4, 2019. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/4791>. Acesso em: 07 out. 2025.

LIMA, Flavia Freguglia de; COVA, Márcia Cristina R. **A liderança para retenção de pessoal na administração pública: o caso do Instituto Nacional de Câncer – INCA**. 2021. 219 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2021. Disponível em: <<https://rima.ufrj.br/jspui/handle/20.500.14407/15364>>. Acesso em: 15 set. 2025.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Manual do pesquisador**. Plataforma Brasil, versão 3.2. 2021. 95 p.

NASCIMENTO, F. S.; FRANCO, J. B. M.; FORMIGA, N. S. Quando a organização é fonte de pertencimento e satisfação: um estudo sobre o suporte organizacional e intenção à rotatividade em trabalhadores. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 9, n. 12, p. 76–97, 2022. Disponível em: <https://downloads.editoracientifica.com.br/articles/211207003.pdf>. Acesso em: 26 out. 2025.

NUNES, A.; MARTINS, G.; MENDONÇA, J. A retenção de talentos e o novo normal de Recursos Humanos. **Id on Line: Revista de Psicologia**, v. 15, n. 58, p. 391–409, 2021. Disponível em: <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3335>>. Acesso em: 3 out. 2023.

OLIVEIRA, Edimar Fernandes de. **Causas de evasão na Advocacia Pública Federal**. 2023. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Fundação Getúlio

Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2023. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/57aae630-a366-4047-b6be-9507b5f702f6>. Acesso em: 25 out. 2025.

PEREIRA, J. C. J. **Retenção de pessoas (talentos):** um estudo em duas universidades federais. 2016. Tese de Doutorado. Dissertação de mestrado). Universidade Federal Fluminense, Niterói, Brasil. Disponível em: <<https://1library.org/document/yjo8375z-retencao-de-pessoas-talentos-estudo-duas-universidades-federais.html>>. Acesso em: 12 out. 2025.

PINHO, A. P. M.; SILVA, C. R. M. da; OLIVEIRA, E. R. da S. de. Determinantes da intenção de rotatividade no setor público: um estudo em uma instituição federal de ensino. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 14, n. 3, 2022. DOI: 10.21118/apgs.v14i3.13039. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/13039>. Acesso em: 2 out. 2023.

QUEIMADO, D.; SANTOS, J.; OLIVEIRA, M.; SANTOS, E. Importância da cultura organizacional na satisfação no trabalho. **R-LEGO - Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações**, 2019.

RAMALHO LUZ, Carolina Machado Dias; LUIZ DE PAULA, Sílvia; DE OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa. Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. **Revista de Gestão**, v. 25, n. 1, p. 84–101, 2018. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/REGE-12-2017-008/full/html>>. Acesso em: 13 out. 2025.

RIBEIRO, Regina Martins; NUNES, Simone Costa; SANT'ANNA, Anderson de Souza. Retenção de pessoas: um estudo em empresa pública do Estado de Minas Gerais. **Revista Economia & Gestão, Belo Horizonte**, v. 15, n. 38, p. 110–134, 2015. DOI: 10.5752/P.1984-6606.2015v15n38p110. Disponível em: <https://periodicos.pucminas.br/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2015v15n38p110>. Acesso em: 6 out. 2025.

SILVA, Lindomar Pinto da et al. Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, p. 401–420, 2018. Acesso em: 25 out. 2023. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbgn/a/LxzhjhTBYztRXPhzGrHTgj/>>. Acesso em: 12 out. 2025.

SILVA, Diogo Luiz da. **Intenção de rotatividade, comprometimento, percepção de suporte e identificação organizacional:** um estudo na AGU. 2019. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/35145>>. Acesso em: 10 out. 2023.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Artmed Editora, 2009. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=wYzv9MH_TiEC&oi=fnd&pg=PR5&dq=SIQUEIRA,+M.+M.+M.+Satisfa%C3%A7%C3%A3o+no+trabalho.+In:+SIQUEIRA,+M.+M.+M.+\(Org.\).+Medidas+do+comportamento+organizacional:+ferramentas+de+diagn%C3%B3stico+e+de+gest%C3%A3o.+Porto+Alegre:+Artmed,+2008.&ots=U0aOYfFTT6&sig=nWTaOKuiaQMZGPNPbPS1dwKANlg](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=wYzv9MH_TiEC&oi=fnd&pg=PR5&dq=SIQUEIRA,+M.+M.+M.+Satisfa%C3%A7%C3%A3o+no+trabalho.+In:+SIQUEIRA,+M.+M.+M.+(Org.).+Medidas+do+comportamento+organizacional:+ferramentas+de+diagn%C3%B3stico+e+de+gest%C3%A3o.+Porto+Alegre:+Artmed,+2008.&ots=U0aOYfFTT6&sig=nWTaOKuiaQMZGPNPbPS1dwKANlg)>. Acesso em: 03 out. 2025.

ANEXOS

UNIVERSIDADE FEDERAL
RURAL DO RIO DE JANEIRO
(UFRRJ)



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: RETENÇÃO DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS NA REITORIA DO IFAP

Pesquisador: MARIA DE NAZARE DA SILVA BARRETO

Área Temática:

Versão: 4

CAAE: 87107725.1.0000.0311

Instituição Proponente: PPGE UFRRJ

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 7.711.861

Apresentação do Projeto:

A pesquisadora relata:

Trata-se de pesquisa de Mestrado, que será realizada na Reitoria do Instituto Federal do Amapá, com servidores ocupantes dos cargos de Técnico administrativo em Educação, com base de metodologia qualitativa por meio de entrevistas semiestruturadas. Essa pesquisa se destina a apresentar as questões que estão sendo pontos para a saída de servidores da Reitoria do IFAP, especificamente os servidores TAEs, com um estudo específico sobre retenção de talentos e os motivos que estão impactando na saída dos servidores, além de se propor a desenvolver um relatório técnico conclusivo que possibilitará uma análise do órgão sobre o tema e com isso a possibilidade de instrumentalizar uma política interna voltada para favorecer a retenção de talentos na instituição.

A pesquisadora apresenta a seguinte equipe de pesquisa:

MARCIA CRISTINA RODRIGUES COVA

Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, pois requer levantamentos de dados que vão gerar um produto técnico, que será feito para aplicação na Reitoria do IFAP, conforme preceitua Gil (2008) a pesquisa aplicada apresenta pontos de contato com a pesquisa pura e depende das descobertas que ocorrem ao longo do seu desenvolvimento.

Endereço: BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar

Bairro: ZONA RURAL

CEP: 23.897-000

UF: RJ

Município: SEROPEDICA

Telefone: (21)2681-4749

E-mail: eticacep@ufrrj.br

**UNIVERSIDADE FEDERAL
RURAL DO RIO DE JANEIRO
(UFRRJ)**



Continuação do Parecer: 7.711.861

Dentro do desenvolvimento da pesquisa haverá um estudo de caso com o público-alvo, que são os TAEs da Reitoria, sobre os possíveis fatores que motivam a permanência ou a saída da instituição, considerando os dados a serem coletados nas entrevistas com o público-alvo

escolhido. Quanto ao objetivo geral, a pesquisa se enquadra como explicativa, pois é direcionada para identificar fatores que influenciam na retenção de talentos, especificamente, dos servidores TAEs lotados na Reitoria. Além disso, a pesquisa explicativa nesse caso visa explicitar uma situação que pode trazer melhorias para a instituição, especialmente, para os servidores que passam a ter mais visibilidade e reconhecimento interno.

A coleta de dados será realizada a partir de entrevistas semiestruturadas para fundamentar o problema da pesquisa e a partir da pesquisa documental com base na necessidade de analisar dados de um período específico, que são dos últimos 5 (cinco) anos, a fim de verificar os dados de saída dos servidores lotados na unidade escolhida para a análise dessa pesquisa. O público-alvo da pesquisa serão os Servidores TAEs lotados na Reitoria do

IFAP, pretende-se ainda efetuar a busca por ex-servidores para mensurar os fatores que foram determinantes para suas saídas do IFAP. Tendo em vista as características qualitativas da pesquisa, a técnica de análise que será utilizada será a de Análise de Conteúdo (Bardin, 2011).

Metodologia de análise:

Análise de dados qualitativa.

Desfecho primário:

Elaboração de um relatório técnico conclusivo que possibilitará uma análise do órgão sobre o tema e com isso a possibilidade de instrumentalizar uma política interna voltada para favorecer a retenção de talentos na instituição.

Crítérios de inclusão:

A pesquisa apresenta como critérios de inclusão para a realização das entrevistas o quantitativo de servidores lotados em cada unidade do IFAP e o déficit de servidores de cada uma delas. Em função disso, Reitoria foi escolhida por ser a unidade com maior número de cargos Técnico-administrativos e a que tem apresentado maiores déficits de servidores.

Crítérios de exclusão:

Os critérios de exclusão foram relacionados ao quantitativo de servidores TAEs nas demais

Endereço: BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar

Bairro: ZONA RURAL

CEP: 23.897-000

UF: RJ

Município: SEROPEDICA

Telefone: (21)2681-4749

E-mail: eticacep@ufrj.br

**UNIVERSIDADE FEDERAL
RURAL DO RIO DE JANEIRO
(UFRRJ)**



Continuação do Parecer: 7.711.861

Unidades do IFAP, sendo excluídas as unidades que apresentaram menores quantitativos de Servidores TAES que a Reitoria. Também foram excluídas as unidades que apresentam um déficit de servidores menor do que o apresentado pela Reitoria.

Objetivo da Pesquisa:

A proponente descreve como objetivos:

Objetivo Primário:

Analisar o contexto das ações da Reitoria do IFAP para promover a retenção dos servidores TAES e como é possível intensificar essas ações.

Objetivo Secundário:

Descrever os fatores que fazem com que o servidor tenha interesse em permanecer no IFAP. Identificar o que gera satisfação para o servidor no ambiente organizacional. Definir como a organização tem atuado para dar real suporte aos trabalhadores e como ocorre a percepção das ações. Descrever como o comprometimento organizacional ocorre no IFAP e se há formas de incentivá-lo. Elaborar um relatório técnico conclusivo com os achados da pesquisa e que possam servir de base para desenvolver políticas internas de retenção de talentos.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

A proponente descreve:

Riscos:

Os riscos decorrentes dessa entrevista são mínimos, mas podem ser derivados de constrangimentos e inseguranças em abordar temas que envolvem seus colegas de trabalho e superiores, mas você tem total garantia de que suas informações serão anônimas, como dito anteriormente, para minimizar esses riscos, a entrevista será feita em ambiente e horário previamente escolhidos por você e sem a presença de outros servidores do IFAP para que haja

maior segurança no anonimato de sua participação. Destaca-se que seus dados permanecerão sob sigilo e que não haverá divulgação de informações que possam revelar sua identidade, pois a pesquisa será feita com tratamento adequado das informações e divulgação apenas de dados e informações essenciais para a análise.

Benefícios:

Apresentar as questões que estão sendo pontos para a saída de servidores da Reitoria do IFAP,

Endereço: BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar

Bairro: ZONA RURAL

CEP: 23.897-000

UF: RJ

Município: SEROPEDICA

Telefone: (21)2681-4749

E-mail: eticacep@ufrrj.br

UNIVERSIDADE FEDERAL
RURAL DO RIO DE JANEIRO
(UFRRJ)



Continuação do Parecer: 7.711.861

especificamente os servidores TAEs, com um estudo específico sobre retenção de talentos e os motivos que estão impactando na saída dos servidores, além de se propor a desenvolver um relatório técnico conclusivo que possibilitará uma análise do órgão sobre o tema e com isso a possibilidade de instrumentalizar uma política interna voltada para favorecer a retenção de talentos na instituição.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Trata-se da quarta versão do protocolo original, com previsão de dez participantes de pesquisa, sendo servidores TAES do Instituto Federal do Amapá - IFAP

O protocolo de pesquisa apresentado possui os elementos necessários à apreciação ética.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Todos os documentos apresentados no protocolo de pesquisa pela proponente não possuem pendência, segundo as normas vigentes.

Recomendações:

Recomenda-se que o pesquisador acompanhe a tramitação do projeto de pesquisa na Plataforma Brasil com regularidade, atentando-se às diferentes fases do processo e seus prazos:

- a) quando da pendência, o pesquisador terá até 30 dias para responder às demandas e relatoria;
- b) quando da aprovação, o pesquisador deverá submeter relatórios parciais a cada semestre;
- c) quando da necessidade de emendas ou notificações no projeto, consultar a Norma Operacional 001/2013 - Procedimentos para Submissão e Tramitação de Projetos.
- d) quando da finalização do projeto, submeter relatório final.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

As adequações às RESOLUÇÕES Nº 466 de 12 de dezembro de 2012 e Nº 510 de 24 de maio de 2016 foram plenamente atendidas pela pesquisadora.

Endereço: BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar

Bairro: ZONA RURAL

CEP: 23.897-000

UF: RJ

Município: SEROPEDICA

Telefone: (21)2681-4749

E-mail: eticacep@ufrj.br

**UNIVERSIDADE FEDERAL
RURAL DO RIO DE JANEIRO
(UFRRJ)**



Continuação do Parecer: 7.711.861

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Outros	Cartaresposta.pdf	16/07/2025 10:37:32	Valeria Nascimento Lebeis Pires	Aceito
Outros	ModificadoMarciaCova.pdf	09/07/2025 13:56:08	Valeria Nascimento Lebeis Pires	Aceito
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_P ROJETO_2510388.pdf	17/06/2025 16:25:49		Aceito
Outros	Termodeusodeimagemevoz.docx	17/06/2025 16:24:00	MARIA DE NAZARE DA SILVA BARRETO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLEMARIABARRETO.pdf	17/06/2025 16:20:01	MARIA DE NAZARE DA SILVA BARRETO	Aceito
Declaração de concordância	ANUENCIA.pdf	08/04/2025 14:07:41	MARIA DE NAZARE DA SILVA BARRETO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.pdf	12/03/2025 12:58:03	MARIA DE NAZARE DA SILVA BARRETO	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto_MARIA_DE_NAZARE_as sinado.pdf	12/03/2025 12:48:22	MARIA DE NAZARE DA SILVA BARRETO	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

SEROPEDICA, 17 de Julho de 2025

**Assinado por:
Valeria Nascimento Lebeis Pires
(Coordenador(a))**

Endereço: BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar

Bairro: ZONA RURAL

CEP: 23.897-000

UF: RJ

Município: SEROPEDICA

Telefone: (21)2681-4749

E-mail: eticacep@ufrrj.br

UNIVERSIDADE FEDERAL
RURAL DO RIO DE JANEIRO
(UFRRJ)



Continuação do Parecer: 7.711.861

Endereço: BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar

Bairro: ZONA RURAL

CEP: 23.897-000

UF: RJ

Município: SEROPEDICA

Telefone: (21)2681-4749

E-mail: eticacep@ufrj.br