



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA – UFRA
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE TOMÉ-AÇÚ
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - PROFIAP/UFRA

AYLANA CRISTINA LIMA DE ALMEIDA

**FATORES MOTIVACIONAIS ASSOCIADOS À INTENÇÃO DE MOVIMENTAÇÃO DE
PESSOAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA**

TOMÉ-AÇÚ

2026



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA – UFRA
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE TOMÉ-AÇÚ
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - PROFIAP/UFRA

AYLANA CRISTINA LIMA DE ALMEIDA

**FATORES MOTIVACIONAIS ASSOCIADOS À INTENÇÃO DE MOVIMENTAÇÃO DE
PESSOAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública pelo Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP/UFRA.

Orientador(a): Prof^a Dr^a Ana Paula Ignácio Pontes

TOMÉ-AÇÚ

2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Bibliotecas da Universidade Federal Rural da Amazônia
Gerada automaticamente mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- A447f Almeida, Aylana Cristina Lima de
Fatores motivacionais associados à intenção de movimentação de pessoal na Universidade Federal Rural da Amazônia / Aylana Cristina Lima de Almeida. - 2026.
193 f. : il. color.
- Orientador: Profa. Dra. Ana Paula Ignácio Pontes
1. Movimentação de pessoal. 2. Motivação. 3. Gestão de pessoas. 4. Organizações públicas. I. Pontes, Ana Paula Ignácio, *orient.* II. Título

CDD 351

AYLANA CRISTINA LIMA DE ALMEIDA

**FATORES MOTIVACIONAIS ASSOCIADOS À INTENÇÃO DE MOVIMENTAÇÃO
DE PESSOAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Programa de Mestrado Profissional em Administração
Pública, da Universidade Federal Rural da Amazônia
(UFRA), como parte dos requisitos para obtenção do
título de Mestre.

Orientador(a): Prof^a Dr^a Ana Paula Ignácio Pontes

Aprovado em: 02 de setembro de 2026.

Banca Examinadora:

Documento assinado digitalmente
 **ANA PAULA IGNACIO PONTES**
Data: 25/09/2026 09:37:17-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof^a Dr^a Ana Paula Ignácio Pontes
Universidade Federal Rural da Amazônia

Documento assinado digitalmente
 **SILAS DIAS MENDES COSTA**
Data: 24/09/2026 14:37:14-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Silas Dias Mendes Costa
Universidade Federal de Roraima

Documento assinado digitalmente
 **MARCOS ANTONIO SOUZA DOS SANTOS**
Data: 24/09/2026 14:28:13-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>
Prof. Marcos Antonio Souza dos Santos
Universidade Federal Rural da Amazônia

Dedico esta dissertação à minha vó Maria (*in memoriam*), que dedicou sua vida ao cuidado de muitos e que me possibilitou chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me dado forças para concluir este trabalho mesmo com tantas adversidades e obstáculos e por segurar minha mão em todos os momentos desta jornada. Agradeço a mim mesma, por não ter desistido e por sempre acreditar que o caminho para uma vida melhor é sempre através dos estudos. Ao amor da minha vida, Cassio Rafael, pelo apoio incondicional, amor e companheirismo durante a escrita deste trabalho e por me proporcionar os melhores 16 anos da minha vida. A minha vida é muito melhor com você, meu amor. Te amo! Aos meus pais, Socorro Lima e Almir Magalhães (*in memoriam*), agradeço por todo amor dedicado ao longo da minha vida. Um agradecimento especial à minha mãe, por dedicar a sua vida ao trabalho e ao suporte familiar para que eu pudesse, através dos estudos, garantir a minha formação. À minha tia e madrinha, Nazaré Lima, por todo amor, apoio emocional e financeiro dado em toda a minha trajetória de estudos. Sem a senhora, esta conquista também não seria possível. Aos meus irmãos, Mayara, Amanda e Almir Júnior, que são parte de mim e grandes fontes de inspiração na minha vida. À minha orientadora, Prof^a Dr^a Ana Paula Ignácio Pontes, pelos ensinamentos e apoio na condução desta dissertação. Sua contribuição foi essencial para que eu pudesse alcançar este tão esperado título. Aos colegas do PROFIAP/UFRA, que compartilharam comigo conhecimento, alegrias e angústias ao longo deste processo de qualificação. Foi uma honra partilhar tanto com vocês! Aos docentes do PROFIAP/UFRA, por partilharem do seu tempo e conhecimentos em minha formação e por ampliarem a minha visão de nossa UFRA. À Prof^a Dr^a Edna Araújo, mentora e grande responsável pelo início da história do PROFIAP na UFRA. Prof^a Edna, sou grata por seu incentivo, disponibilidade, amizade e por sempre estar disponível para contribuir com nossa formação por todos os meios possíveis. Muito obrigada! Aos servidores técnicos administrativos e docentes da Universidade Federal Rural da Amazônia, pela participação nesta pesquisa e pelas valiosas contribuições para este trabalho. Vocês são a essência e a razão da escrita de cada palavra desta dissertação. Que este trabalho possa colaborar com a construção de uma UFRA melhor para todos nós, servidores. Nem tenho palavras para expressar a minha gratidão à todos (as) vocês!

“Sabemos que todas as coisas cooperam para o bem daqueles que amam a Deus, daqueles que são chamados segundo o seu propósito” (Romanos 8:28).

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar os fatores motivacionais associados à intenção de movimentação de pessoal entre os servidores docentes e técnicos administrativos (TAEs) da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), considerando tanto a intenção de remoção quanto a intenção de saída da instituição. O estudo está inserido na linha de pesquisa de Administração Pública e Organizações, contribuindo para o debate acerca da permanência e mobilidade de servidores no contexto das universidades públicas federais multicampi. O enquadramento teórico da pesquisa articulou as premissas das principais teorias clássicas e contemporâneas da motivação no âmbito da Administração Pública. Trata-se de uma pesquisa aplicada, de natureza descritiva, com abordagem quanti-qualitativa, com aplicação de questionário eletrônico estruturado com amostra de 169 servidores ativos, entre docentes e TAEs, submetidos à análise por meio de Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), análise multigrupo e análise de conteúdo. Os resultados da amostra geral dos servidores demonstraram que a intenção de remoção está associada, majoritariamente, às condições físicas e à segurança física do ambiente de trabalho, enquanto a intenção de saída definitiva não foi explicada de forma significativa pelas variáveis analisadas. A análise multigrupo evidenciou que, entre os técnicos administrativos, a intenção de remoção é fortemente influenciada pelas limitações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação, dada a vinculação com a progressão funcional, enquanto entre os docentes, as restrições estruturais e de suporte acadêmico se associam mais à intenção de saída definitiva. A análise qualitativa indicou que a permanência se relaciona à estabilidade, ao vínculo com o trabalho e às relações interpessoais, ao passo que a saída está relacionada às fragilidades na infraestrutura, na gestão e nas condições institucionais de trabalho. A originalidade da pesquisa reside em demonstrar os fatores associados à movimentação interna e de saída em uma universidade multicampi na Amazônia, com comparação entre docentes e TAEs. Como contribuição prática, os achados oferecem subsídios reais para a formulação de políticas de gestão de pessoas, infraestrutura e valorização profissional, com impactos potenciais nas áreas organizacional, prática, científica e de políticas públicas.

Palavras-chave: movimentação de servidores; setor público; motivação.

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the motivational factors that influence the intention to change positions among faculty and administrative staff (TAEs) at the Federal Rural University of the Amazon (UFRA), considering both the intention to transfer to another position and the intention to leave the institution. The study falls within the research area of Public Administration and Organizations, contributing to the debate on staff retention and mobility in the context of multi-campus federal public universities. The theoretical framework of the study integrated the premises of the main classical and contemporary theories of motivation within the field of Public Administration. This is an applied, descriptive study with a quantitative-qualitative approach, utilizing a semi-structured electronic questionnaire administered to a sample of 169 active staff members—including faculty and technical and administrative staff—whose responses were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), multigroup analysis, and content analysis. The results from the overall sample of civil servants demonstrated that the intention to leave temporarily is primarily associated with the physical conditions and physical safety of the work environment, while the intention to leave permanently was not significantly explained by the variables analyzed. The multigroup analysis showed that, among administrative staff, the intention to leave is strongly influenced by limitations in training, development, and education, given the link to career advancement, while among faculty members, structural and academic support constraints are more closely associated with the intention to leave permanently. The qualitative analysis indicated that retention is related to job stability, attachment to work, and interpersonal relationships, whereas departure is linked to weaknesses in infrastructure, management, and institutional working conditions. The originality of this research lies in demonstrating the determinants of internal mobility and departure at a multi-campus university in the Amazon, with a comparison between faculty members and administrative staff. As a practical contribution, the findings offer concrete insights into the formulation of policies regarding human resources management, infrastructure, and professional development, with potential impacts in the organizational, practical, scientific, and public policy spheres.

Keywords: staff turnover; public sector; motivation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Produção científica anual

Figura 2 - Média de citações por ano

Figura 3 - Produção de periódicos relevantes ao longo do tempo

Figura 4 - Autores mais relevantes

Figura 5 - Autores mais relevantes pela Lei de Lotka

Figura 6 - Autoria por país

Figura 7 - Produtividade por instituição no mundo

Figura 8 - Afiliações mais relevantes

Figura 9 - *Wordcloud* dos estudos de rotatividade de servidores no setor público

Figura 10 - Frequência de palavras dos estudos voltados à rotatividade de servidores no setor público

Figura 11 - Pirâmide das Necessidades de Maslow

Figura 12 - Características das Teorias X e Y

Figura 13 – Exemplos de Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos de Herzberg

Figura 14 – Evolução do Modelo de Três Componentes do Comprometimento Organizacional

Figura 15 - Características da Teoria do Contrato Psicológico

Figura 16 - Aspectos inerentes à manutenção e à quebra do contrato psicológico

Figura 17 – Dimensões da Justiça Organizacional

Figura 18 – Caminhos metodológicos da pesquisa

Figura 19 - Distribuição dos participantes por categoria funcional

Figura 20 - Distribuição dos participantes por campus da UFRA

Figura 21 - Distribuição dos participantes segundo o sexo

Figura 22 - Distribuição dos participantes segundo o número de dependentes

Figura 23 - Distribuição dos participantes segundo estado civil

Figura 24 - Distribuição dos participantes segundo o sexo e a faixa etária

Figura 25 – Distribuição dos participantes segundo a titulação acadêmica e a categoria funcional

Figura 26 – Distribuição dos participantes segundo o tempo de vínculo institucional e a categoria funcional

Figura 27 - Distribuição de renda líquida mensal segundo a categoria funcional

Figura 28 – Valores do Alfa de Cronbach dos constructos do modelo de mensuração

Figura 29 - Matriz da Razão Heterotrait-Monotrait das correlações (HTMT)

Figura 30 - Modelo estrutural estimado com os coeficientes de caminho

Figura 31 - Comparativa da relação entre condições físicas e intenção de remoção entre docentes e TAEs

Figura 32 - Impacto do Treinamento, Desenvolvimento e Educação por categoria na intenção de remoção

Figura 33 – Comparação da relação entre treinamento, desenvolvimento e educação e intenção de saída entre docentes e TAEs

Figura 34 - *Wordcloud* dos fatores associados à permanência na UFRA

Figura 35 - *Wordcloud* dos fatores associados à para saída da UFRA

Figura 36 - Fatores associados à permanência na UFRA por cargo

Figura 37 - Fatores associados à intenção de saída da UFRA por cargo

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Abordagens teóricas da motivação no contexto organizacional

Quadro 2 - Bases motivacionais da Motivação para o Serviço Público (PSM)

Quadro 3 - Evolução da Teoria da Motivação no Serviço Público (PSM)

Quadro 4 - Operacionalização dos construtos e itens do instrumento de pesquisa

Quadro 5 – Operacionalização das variáveis de desfecho da pesquisa

Quadro 6 – Variáveis sociodemográficas e funcionais da pesquisa

Quadro 7 – Síntese dos procedimentos de tratamento e análise dos dados

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Termos booleanos e de busca nas bases *Web of Science* e *Scopus*

Tabela 2 – Escala *Likert* de 5 pontos para avaliação de concordância

Tabela 3 – Indicadores de consistência interna e validade convergente dos Constructos

Tabela 4 - Coeficientes de determinação dos constructos endógenos

Tabela 5 - Resultados do teste das hipóteses para a amostra geral

Tabela 6 – Resultados da Análise Multigrupo (MGA): Docentes e TAEs

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AVE	Average Variance Extracted / Variância Extraída Média
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEP	Comissão de Ética em Pesquisa
CI	Ciências da Informação
CONEP	Comissão Nacional de Ética em Pesquisa
HTMT	Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations
IF	Impact Factor
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
JCR	Journal Citation Reports
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
MGA	Multi Group Analysis
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PLS-SEM	Partial Least Squares Structural Equation Modeling
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PSM	Public Service Motivation
PTT	Produto Técnico-Tecnológico
QCP	Questionário de Comprometimento Organizacional
RFB	Receita Federal do Brasil
SCI	Science Citation Index
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
TAE	Técnico Administrativo em Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCO	Teoria do Comprometimento Organizacional
UFRA	Universidade Federal Rural da Amazônia
UnB	Universidade de Brasília
WOS	Web of Science

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1 Hipóteses.....	11
1.2 Problema de Pesquisa	11
1.3 Objetivos	11
1.3.1 Objetivo Geral:	11
1.4 Justificativa e relevância da pesquisa	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1.1. Conceitos-chave: Rotatividade no Serviço Público	16
2.1.2 Bibliometria como ferramenta de análise científica.....	17
2.1.3 Procedimentos metodológicos do estudo bibliométrico	18
2.1.4 Resultados e discussão do estudo bibliométrico	19
2.2. TEORIAS MOTIVACIONAIS E MOVIMENTAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS: UMA REVISÃO DE LITERATURA	31
2.2.1 Conceito de motivação no contexto organizacional	31
2.2.2 Motivação no setor público em comparação ao setor privado.....	33
2.3. TEORIAS CLÁSSICAS DA MOTIVAÇÃO APLICADAS À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	35
2.3.1 Public Service Motivation (PSM).....	36
2.3.2 Teoria das Necessidades de Maslow	39
2.3.3 Teoria X e Y, de Douglas McGregor	42
2.3.4 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	44
2.4. ABORDAGENS CONTEMPORÂNEAS DA MOTIVAÇÃO NO ÂMBITO DO SETOR PÚBLICO	47
2.4.1 Comprometimento organizacional	47
2.4.2 Teoria do Contrato Psicológico.....	50
2.4.3 Teoria da Justiça Organizacional.....	53

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	56
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	56
3.2 PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA.....	57
3.3. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	60
3.3.1 Construção e operacionalização dos construtos e indicadores.....	62
3.3.2 Procedimentos de tratamento e análise dos dados da pesquisa de campo	68
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	73
4.1. CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA E FUNCIONAL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA	73
4.1.1 Composição da amostra, estrutura funcional e distribuição geográfica.....	73
4.1.2 Perfil sociodemográfico e familiar dos participantes.....	75
4.1.3 Qualificação profissional, trajetória institucional e condições remuneratórias.....	79
4.2 AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO: CONFIABILIDADE E VALIDADE DOS CONSTRUCTOS	81
4.3. AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL: A DINÂMICA COMPORTAMENTAL DA AMOSTRA GERAL	86
4.3.1 Poder Explicativo do Modelo (R^2): Intenção de Remoção e Intenção de Saída	86
4.3.2 Teste de Hipóteses: O Impacto do Ambiente de Trabalho nas Decisões de Movimentação.....	87
4.4 ANÁLISE MULTIGRUPO (MGA): DIFERENÇAS NAS RELAÇÕES ESTRUTURAIS ENTRE DOCENTES E TAES	90
4.4.1 Diferenças e semelhanças nas relações associadas à intenção de remoção	92
4.4.2 Barreiras de Retenção e Evasão: O Contraste das Carreiras na Intenção de Saída	97
4.5 ANÁLISE QUALITATIVA DAS ALTERNATIVAS INTERNAS E EXTERNAS DE MOVIMENTAÇÃO.....	98
4.5.1 Fatores associados à permanência de docentes e TAEs.....	103
4.5.2 Fatores associados à intenção de saída de docentes e TAEs.....	105

5. SEÇÃO PROPOSITIVA (PTT)	108
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	110
REFERÊNCIAS.....	113
APÊNDICE A.....	137
CARTA CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA.....	137
APÊNDICE B.....	138
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....	138
APÊNDICE C.....	141
INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	141
APÊNDICE D – PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO.....	153
ANEXO A – PARECER COSUBSTANCIADO DO CEP	178

1. INTRODUÇÃO

As práticas de gestão no contexto das instituições federais de ensino superior estão intimamente relacionadas à busca contínua por resultados e à promoção da inovação em diferentes esferas. Nesse contexto, as estratégias voltadas à gestão de pessoas também contribuem para o alcance desses objetivos, considerando as particularidades da administração pública (Montenegro *et al.*, 2021). Dessa forma, a gestão do capital humano mostra-se essencial para o estabelecimento de mecanismos orientados à identificação e à satisfação de necessidades individuais e coletivas, tendo em vista a manutenção dos objetivos institucionais (Reis *et al.*, 2015).

Hur e Abner (2022) atribuem à manutenção da força de trabalho papel necessário à execução das atividades finalísticas das instituições, tornando fundamental a existência de políticas de pessoal voltadas ao aumento da permanência dos servidores em seus postos de trabalho, bem como à compreensão das motivações relacionadas ao *turnover*.

A rotatividade (*turnover*) é caracterizada pela interrupção do vínculo de trabalho, seja de forma voluntária ou não, e constitui um fenômeno estudado desde o século XX, considerando fatores organizacionais e socioculturais (Fortunato; Calvosa, 2024). Essa perspectiva permite compreender a rotatividade não apenas como um ato individual, mas como um fenômeno resultante das dinâmicas organizacionais, envolvendo tanto aspectos estruturais quanto motivacionais (Pinho *et al.*, 2022).

No contexto da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), os dados institucionais evidenciam a ocorrência de processos de movimentação de servidores. Em 2024, foram registradas 39 remoções, sendo 20 de docentes e 19 de técnicos administrativos em educação, além de 26 redistribuições efetivadas e 13 em andamento. Em 2025, foram contabilizadas 40 remoções, das quais 5 envolveram docentes e 35 técnicos administrativos em educação, além de 12 redistribuições efetivadas e 12 em andamento (UFRA, 2024; UFRA, 2025). Esses dados evidenciam a recorrência de movimentações de pessoal na instituição e reforçam a relevância de compreender esse fenômeno, considerando que os servidores estão diretamente envolvidos na execução das atividades institucionais relacionadas ao ensino, à pesquisa, à extensão e à gestão.

A motivação organizacional acompanha a evolução das relações laborais e influencia a percepção dos indivíduos sobre o ambiente de trabalho, o que pode gerar impacto na movimentação

de pessoal (Ribeiro; Passos; Pereira, 2018). Nesse campo, diferentes perspectivas teóricas buscam compreender o comportamento humano e os fatores relacionados à motivação no ambiente de trabalho. Entre as abordagens consideradas nesta pesquisa estão a *Public Service Motivation* (PSM), a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria X e Y de McGregor e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Também são contempladas abordagens contemporâneas relacionadas à permanência e à movimentação dos trabalhadores nas organizações, como o comprometimento organizacional, a Teoria do Contrato Psicológico e a Teoria da Justiça Organizacional.

A *Public Service Motivation* (PSM) considera aspectos relacionados à motivação para o serviço público, enquanto a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow busca compreender a motivação humana a partir de diferentes níveis de necessidades. A Teoria X e Y, de McGregor, aborda diferentes concepções sobre o comportamento dos indivíduos no trabalho, enquanto a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg trata dos fatores relacionados à satisfação e à insatisfação no ambiente organizacional. Complementarmente, as abordagens sobre comprometimento organizacional, contrato psicológico e justiça organizacional ampliam a compreensão das relações estabelecidas entre os indivíduos e as organizações, considerando aspectos relacionados ao vínculo, às expectativas e à percepção de justiça no ambiente de trabalho.

Concebida por Frederick Herzberg em 1959, a Teoria dos Dois Fatores, também chamada de Teoria da Motivação e Higiene ou Teoria de Herzberg, busca compreender os fatores geradores de satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho (Herzberg *et al.*, 1959). Herzberg aponta que a satisfação e a insatisfação no trabalho são influenciadas por dois conjuntos de fatores distintos, classificados como fatores motivacionais e fatores higiênicos (Herzberg, 1966).

Diante da identificação de fatores relacionados à rotatividade e à permanência de pessoal, torna-se possível subsidiar decisões voltadas à promoção da qualidade de vida no trabalho, dos índices de satisfação e do comprometimento institucional (Steil *et al.*, 2019).

Dessa forma, esta pesquisa tem como objetivo principal investigar os fatores que influenciam a movimentação dos servidores técnicos administrativos e docentes da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), considerando suas motivações e especificidades. Para isso, será realizado, inicialmente, o mapeamento da produção científica nacional e internacional sobre a rotatividade no setor público dos últimos 10 anos (2015-2024), de modo a compreender a construção do cenário teórico e empírico da temática na academia.

Corroborando com os dados bibliométricos coletados, pretende-se identificar os elementos que impactam na rotatividade de servidores no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), considerando tanto os fatores organizacionais internos quanto os externos, relacionados às condições locais dos municípios onde os *campi* da UFRA estão localizados, como acesso a serviços de saúde, educação, entre outros.

Este estudo, fundamentado no conjunto de abordagens teóricas relacionadas à motivação, às relações entre indivíduos e organizações e à permanência dos servidores, realizará a análise da percepção dos servidores da UFRA sobre os fatores motivacionais e organizacionais que influenciam sua decisão de permanecer ou não na universidade. A partir dos dados coletados sobre os fatores de movimentação, pretende-se buscar a ampliação da compreensão acadêmica sobre o fenômeno e contribuir com a gestão estratégica de pessoas da instituição, bem como para a promoção de um ambiente de trabalho mais estável, motivador e alinhado às necessidades mútuas dos servidores e da UFRA.

1.1 Hipóteses

- Os fatores motivacionais e organizacionais analisados estão associados à intenção de remoção interna dos servidores da UFRA;
- Os fatores motivacionais e organizacionais analisados estão associados à intenção de saída definitiva dos servidores da UFRA.

1.2 Problema de Pesquisa

Quais fatores motivacionais e organizacionais estão associados às intenções de remoção interna e de saída definitiva dos docentes e técnicos administrativos em educação da Universidade Federal Rural da Amazônia?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral:

Analisar os fatores motivacionais e organizacionais associados às intenções de remoção interna e de saída definitiva dos docentes e técnicos administrativos em educação da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA).

1.1.1 Objetivos Específicos:

1. Mapear a produção científica nacional e internacional sobre rotatividade e intenção de rotatividade de servidores no setor público;
2. Examinar as relações entre os fatores motivacionais e as intenções de movimentação dos servidores docentes e técnicos administrativos em educação da UFRA;
3. Analisar as percepções dos servidores docentes e técnicos administrativos em educação da UFRA sobre os fatores relacionados à permanência e à intenção de movimentação na instituição;
4. Propor um painel integrado para o monitoramento da permanência e da intenção de movimentação de servidores da UFRA, fundamentado nos resultados da pesquisa.

1.4 Justificativa e relevância da pesquisa

A rotatividade ou *turnover* de servidores nas instituições Federais de Ensino Superior (IFES) representa um desafio significativo para o contexto da administração pública federal brasileira, pois os altos índices de sua ocorrência impactam diretamente a continuidade e qualidade dos serviços prestados à sociedade.

No contexto da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), compreender os fatores que influenciam a rotatividade é essencial para subsidiar o desenvolvimento de diretrizes institucionais eficazes voltadas à valorização e motivação dos servidores (Carvalho; Silva, 2019; Santos *et al.*, 2017; Alves *et al.*, 2016). Moreno Silva *et al.* (2022) e Coelho e Costa (2019) indicam diversos fatores que geram satisfação no ambiente de trabalho no setor público como envolvimento organizacional, autonomia e sentimento de pertencimento, influenciam na intenção de rotatividade dos servidores públicos. Além disso, condições de trabalho adequadas, relacionamentos interpessoais com outros servidores e segurança no trabalho, infraestrutura local e acesso a serviços públicos apresentam-se como fatores geradores de satisfação (Silva *et al.*, 2022; Gomes; Silva; Macedo, 2020; Nunes *et al.*, 2020).

A produção científica nacional e internacional sobre rotatividade no setor público apresenta-se de forma incipiente, limitada a poucos estudos que abordam o tema de forma aprofundada no campo teórico e aplicado (Almeida; Pontes, 2025; Seidl; Borges-Andrade; Neiva,

2019). Desta forma, evidencia-se a necessidade de ampliar as investigações e fortalecer a produção acadêmica voltada a esse campo (Queija; Vasconcelos da Silva, 2014). Além disso, as condições locais demonstram exercer papel significativo na decisão dos servidores quanto à permanência em seus locais de trabalho.

O estudo de Azevedo *et al.* (2021) apontou que fatores como infraestrutura urbana, acesso a serviços públicos de qualidade incluindo saúde, educação, segurança e transporte, bem como incentivos econômicos e políticas de valorização profissional, influenciam diretamente essa escolha. Essa constatação é reforçada também por Faleiros (2023), ao destacar a importância desses elementos no contexto da retenção de servidores públicos. Dessa forma, a análise dessas variáveis permitirá compreender como o alinhamento entre as estratégias institucionais e os serviços públicos ofertados pelos municípios podem contribuir para um ambiente mais favorável à retenção dos servidores em seus *campi*.

A Universidade Federal Rural da Amazônia, possui práticas de gestão e planejamento estratégico institucionalizadas por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). O marco legal do PDI nas IFES foi estabelecido com a criação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído pela Lei nº 10.861/2004. O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) tem como finalidade promover a melhoria contínua da qualidade da educação superior no país, buscando orientar a expansão da oferta educacional, fortalecer a eficácia institucional e garantir a efetividade acadêmica e social das instituições, valorizando sua missão pública bem como a afirmação da autonomia e da identidade institucional (Brasil, 2004).

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) configura-se como um instrumento essencial de planejamento estratégico, exercendo um papel central na gestão universitária. Sua função torna-se ainda mais relevante diante dos desafios impostos pela administração de uma estrutura acadêmico-administrativa complexa, característica das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Nesse contexto, o PDI orienta as ações institucionais, alinhando-as às metas definidas em âmbito nacional, por meio da adoção de mecanismos de gestão que promovam o fortalecimento da missão, da identidade institucional e, de forma particular, de políticas eficazes de gestão de pessoas. (Leandro Candido; Nobrega; Barbosa, 2017; Guedes; Scherer, 2015).

No que concerne à política de gestão de pessoas nas IFES, o PDI apresenta-se, juntamente com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta,

autárquica e fundacional, como instrumentos de promoção do desenvolvimento dos servidores nas competências necessárias à consecução da excelência de sua atuação, alinhando ações de capacitação às necessidades institucionais e à melhoria dos serviços prestados à sociedade (BRASIL, 2019; LIMA; SILVA, 2015).

O PDI da Universidade Federal Rural da Amazônia UFRA (2025-2030), adequando-se aos normativos legais instituídos, prevê em suas diretrizes institucionais ações direcionadas à gestão de pessoas, tendo como órgão responsável pelo planejamento e acompanhamento das estratégias a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Porém, mediante análise dos objetivos da política de gestão de pessoas da UFRA, observou-se que, embora contemplem diretrizes voltadas à capacitação, gestão por competências, desempenho, acolhimento e qualidade de vida, não há previsão específica de uma política institucional voltada à redução da rotatividade de servidores e no redimensionamento da força de trabalho institucional. Os objetivos relacionados ao desempenho, reconhecimento e bem-estar são essenciais, mas não abordam diretamente ações voltadas à permanência dos servidores, especialmente nos campi fora da sede (UFRA, 2025). Essa lacuna evidencia a necessidade de diretrizes que atuem na redução da rotatividade, reforçando a pertinência desta pesquisa.

A ausência de uma política institucional estruturada voltada à manutenção da força de trabalho pode acarretar consequências significativas para o desempenho organizacional e para a sustentabilidade institucional no médio e longo prazo (Cascais; Juliani, 2022; Reis *et al.*, 2015). Entre os impactos mais evidentes está a perda de capital intelectual, uma vez que a saída frequente de servidores, especialmente daqueles que acumulam conhecimento tácito sobre os processos, compromete a continuidade das atividades, a transmissão de saberes e o fortalecimento das competências organizacionais (Faleiros, 2023; Freitas *et al.*, 2022; Steil *et al.*, 2019).

A alta rotatividade fragiliza a cultura organizacional, dificultando a consolidação de valores, práticas e identidade institucional, fundamentais para o fortalecimento da missão acadêmica, científica e social da universidade (Montenegro *et al.*, 2022). No caso dos campi fora da sede, esse fenômeno é ainda mais sensível, uma vez que a dificuldade de fixação de profissionais impacta diretamente na capacidade de oferta de ensino, pesquisa e extensão de qualidade, prejudicando, inclusive, os compromissos institucionais de interiorização e desenvolvimento regional (Carmo *et al.*, 2023; Rodrigues De Siqueira, 2016).

A complexidade do fenômeno da movimentação de pessoal também reforça a relevância de investigá-lo no contexto da UFRA, considerando que as intenções de remoção e de saída dos servidores podem ser influenciadas por diferentes fatores individuais, profissionais, organizacionais e institucionais. Nesse sentido, compreender os fatores associados a essas intenções pode contribuir para uma análise mais abrangente da realidade institucional, especialmente diante da natureza multifatorial dos fenômenos organizacionais e comportamentais. A identificação desses fatores pode, ainda, subsidiar a gestão de pessoas na formulação de estratégias voltadas à permanência dos servidores e ao aprimoramento da gestão da movimentação de pessoal.

Diante dos desafios decorrentes da rotatividade de servidores e das dificuldades associadas à fixação de servidores nos campi, particularmente no contexto da UFRA, espera-se que os resultados desta pesquisa possam contribuir para dimensionar o problema, subsidiar o fortalecimento das políticas de gestão de pessoas na instituição, mitigando prejuízos correlatos e garantindo a continuidade das atividades acadêmico-científicas com qualidade e efetividade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTUDO BIBLIOMÉTRICO SOBRE ROTATIVIDADE NO SETOR PÚBLICO

A rotatividade de pessoal constitui um fenômeno de relevância para as organizações públicas, especialmente em razão de seus possíveis efeitos sobre a permanência dos servidores e a continuidade das atividades institucionais. Nesse contexto, o estudo da produção científica sobre a temática permite identificar como o fenômeno vem sendo abordado pela literatura, bem como suas principais tendências, enfoques e lacunas de pesquisa.

Assim, esta seção apresenta o estudo bibliométrico desenvolvido no âmbito desta dissertação, com o propósito de mapear a produção científica nacional e internacional relacionada à rotatividade no setor público. A análise contempla publicações das bases Scopus e Web of Science no período de 2015 a 2024, buscando caracterizar a evolução da produção e os principais temas, autores, periódicos e relações identificados na literatura.

2.1.1. Conceitos-chave: Rotatividade no Serviço Público

A rotatividade ou *turnover* é compreendida como a interrupção voluntária do vínculo em uma organização pela qual um indivíduo recebe compensação remuneratória (MOBLEY, 1992) e sua ocorrência é um dos principais desafios para as organizações atualmente pois afeta a gestão de seu capital intelectual e, por conseguinte, na produtividade, na continuidade e na qualidade de seus serviços (Cavalcanti *et al.*, 2018).

Do ponto de vista da ocorrência da rotatividade de pessoal nas organizações públicas, evidencia-se que se trata de um fenômeno ainda mais complexo e crescente, gerando impactos na satisfação dos servidores e no desempenho de suas atividades, assim como nas percepções acerca do ambiente laboral e do desempenho organizacional, especialmente no período pós-pandemia (Parente; Lee, 2025).

A literatura sobre o tema enumera diversos impactos negativos que a rotatividade pode trazer ao desempenho da atividade pública tanto para o indivíduo quanto para o ambiente laboral como a perda de servidores qualificados, diminuição da memória organizacional, além do alto custo e da morosidade atrelados à realização de concursos públicos para repor esta força de trabalho (Cavalcanti Junior; Amorim, 2022; Pinho *et al.*, 2022). Na perspectiva contrária, Sancho *et al.* (2011) também evidenciam estudos sobre a necessidade de equilíbrio quando tratamos da

rotatividade organizacional, ao passo que a falta de movimentação traria completa rigidez organizacional e a sua recorrência constante acarretaria a dificuldade de retenção de colaboradores.

Diante do exposto, a análise dos fatores associados à da intenção de rotatividade no setor público pode gerar indicadores relevantes para as organizações públicas, ao passo que compreender estas motivações podem promover práticas de gestão de pessoal voltadas à retenção de talentos e à satisfação no trabalho, resguardando assim o comprometimento dos indivíduos com a instituição, assim como o seu bem-estar (Mota; Teixeira, 2014; Kim, Fernandez, 2017; Cavalcanti *et al.*, 2018; Silva, 2024).

2.1.2 Bibliometria como ferramenta de análise científica

Os estudos bibliométricos têm suas raízes no início do século XX, quando Paul Otlet e Henri La Fontaine procuraram desenvolver um sistema universal para organizar o conhecimento em forma documental (Otlet, 1934). No entanto, foi somente em 1969 que Alan Pritchard introduziu oficialmente o termo “bibliometria”, definindo-o como um método quantitativo para analisar informações registradas, especialmente no campo científico (Pritchard, 1969). Essa abordagem se consolidou na década de 1950 com a criação do *Science Citation Index* (SCI) e a introdução do *Impact Factor* (IF), ferramentas fundamentais para avaliar a relevância de revistas científicas e compreender padrões de citação e produção acadêmica (Garfield, 1972). Desde então, a bibliometria se expandiu e se tornou essencial no mapeamento de tendências e impactos da pesquisa científica em diversas áreas do conhecimento.

Com a consolidação e o aprofundamento de seus achados, a pesquisa bibliométrica ganhou relevância no contexto da evolução das ciências da informação (CI), permitindo a caracterização das produções científicas e a organização de estudos em diversas áreas do conhecimento, corroborando o uso de outras métricas existentes para validar seus achados (Vieira; Silva, 2023; Araújo; Alvarenga, 2021).

No contexto da administração pública, a análise bibliométrica possibilita mapear diversos temas relacionados à área, como governança (Jesus; Maia; Infante, 2024; Severo Peixe; Rosa Filho; Passos, 2018), gestão do conhecimento (Dutra Moresi; Lana; Hedler, 2022; Câmara; Nunes, 2021), liderança (Almeida; Mendonça, 2022; Reynaud; Todescat, 2017), gestão de projetos (Clemente; Marx; Carvalho, 2017; Guerra *et al.*, 2016), gestão financeira (Scheren; Oro; Machado, 2024; Andrade; Abreu, 2019) e gestão de pessoas (Barreto *et al.*, 2024).

Portanto, a bibliometria se estabelece como uma ferramenta relevante para compreender a dinâmica da produção científica, destacando-se no campo da administração pública ao contribuir para o aprimoramento da pesquisa em gestão, políticas e práticas institucionais e promover o fortalecimento acadêmico da área (Abdolhamid *et al.*, 2023).

2.1.3 Procedimentos metodológicos do estudo bibliométrico

A metodologia adotada é de natureza exploratória e descritiva, estruturada em uma análise bibliométrica e de conteúdo de artigos científicos revisados por pares disponíveis nas bases de dados Web of Science (WOS) e Scopus.

Os estudos bibliométricos propõem um método de análise quantitativo de informações científicas, tendo suas ideias iniciais propostas por Paul Otlet no início do século XX, que iniciou estudos em busca de um sistema universal de produção documental (Otlet, 1934), tendo o termo “bibliometria” sendo cunhado por Alan Pritchard em 1969. A análise de conteúdo, no contexto da pesquisa, servirá de base para a identificação dos termos mais relevantes, assim como a indicação de palavras-chave e expressões relacionadas ao tema (Bardin, 2011).

Para o desenvolvimento da análise, foi realizado o mapeamento de artigos científicos revisados por pares disponíveis nas bases de dados Web of Science (WOS) e Scopus no período de 2015 a 2024, utilizando os operadores booleanos *AND*, *OR* e *NOT* e as palavras-chave, conforme tabela a seguir:

Tabela 1 - Termos booleanos e de busca nas bases Web of Science e Scopus

Web of Science	Scopus
All Fields: ("employee turnover" OR "staff turnover") OR "personnel turnover" OR "turnover intention" OR "employee retention" OR "staff retention") AND ("public sector" OR "government employees" OR "public administration") NOT "private sector"	Article title, abstract, Keywords: ("employee turnover" OR "staff turnover" OR "personnel turnover" OR "turnover intention" OR "employee retention" OR "staff retention") AND ("public sector" OR "government employees" OR "public administration") NOT "private sector"

Fonte: Elaboração própria (2025)

A definição dos termos de busca foi realizada exclusivamente na língua inglesa por se tratar do idioma predominante na produção e na disseminação do conhecimento científico e por garantir um conjunto mais amplo e relevante de publicações sobre o tema, especialmente em periódicos de

alto impacto para a ciência indexados nas bases WOS e Scopus. Em contrapartida, testes preliminares realizados com os mesmos termos em português evidenciaram limitações nos resultados e na diversidade de estudos encontrados, o que poderia comprometer a dimensão e a representação dos dados bibliométricos.

Após a filtragem e processamento dos artigos coletados, foram identificados 335 artigos na base WOS e 282 artigos na base Scopus. Os artigos extraídos de ambas as bases foram exportados para o formato BibTex (.bib) e reunidos para análise bibliométrica no RStudio para a exclusão de 140 artigos duplicados, resultando em 449 artigos no total. Utilizou-se o pacote *Bibliometrix* e sua interface *Biblioshiny* para a extração e interpretação dos dados, incluindo métricas de periódicos e citações na área, tendências de publicações, autoria e redes de coautoria, publicações por instituições e países, palavras-chave mais citadas e tendências emergentes.

O processamento de dados na ferramenta de código aberto no R com uso do pacote *Bibliometrix* e *Biblioshiny* permite a análise minuciosa de métricas avançadas e garante o mapeamento eficiente da produção científica, combinando inúmeros instrumentos de análise como estatística avançada e visualização de dados, além da possibilidade de integrar outros métodos bibliométricos de análise (Aria; Cuccurullo, 2017).

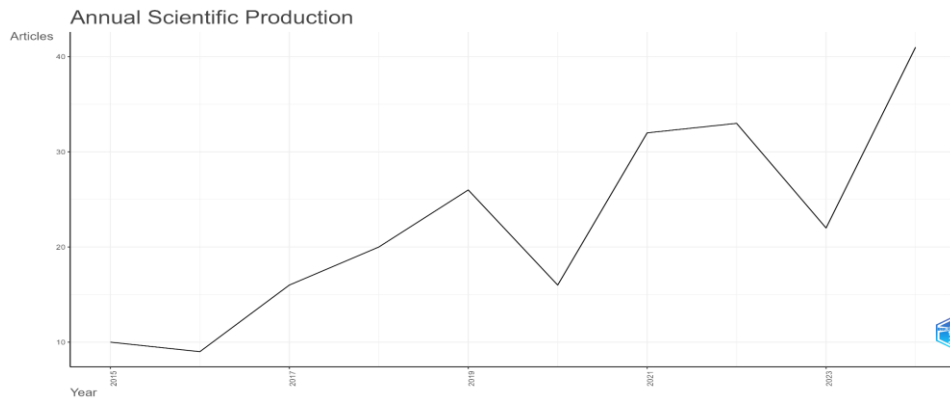
2.1.4 Resultados e discussão do estudo bibliométrico

2.1.4.1 Evolução da produção científica

A evolução da produção científica em determinada área do conhecimento reflete o desenvolvimento e a consolidação do campo de estudo ao longo do tempo. Desta forma, ao analisar a produção científica anual é possível identificar períodos de crescimento e declínio, identificar tendências e os possíveis impactos de fatores externos como a cooperação internacional para o desenvolvimento de pesquisas em áreas do conhecimento específicas ou eventos de relevância global, como a COVID-19.

No contexto deste estudo, a avaliação da produção científica ao longo dos últimos 10 anos possibilitou compreender o ritmo de crescimento das pesquisas na área e analisar sua relevância no cenário acadêmico internacional. A seguir, apresenta-se a representação gráfica da evolução da produção científica sobre a intenção de rotatividade no setor público:

Figura 1 - Produção científica anual



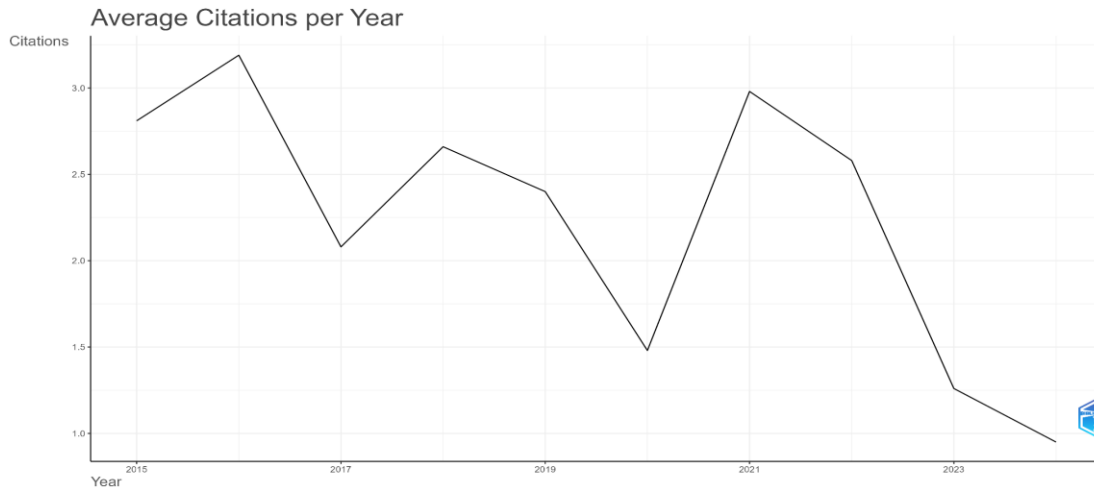
Fonte: Elaboração própria com dados processados no *RStudio* (2025).

A análise da representação gráfica indica uma tendência geral de crescimento da produção científica ao longo do tempo, seguida de alguns períodos de queda e ascensão. Destaca-se o período de ascensão na produção científica entre 2020 e 2022, período de impacto significativo na produção científica global diante da rápida digitalização da ciência e o combate da desinformação (Farnese; Marcia De Paula, 2023), além do fortalecimento da colaboração científica na busca emergencial de compreender, analisar e propor soluções às implicações da COVID-19 em diversas áreas do conhecimento (Lancet Global Health, 2020;).

Diante da resignificação e das mudanças ocorridas no ambiente laboral durante e após a pandemia da COVID-19, os estudos passaram a priorizar a análise dos seus reflexos na saúde mental, no engajamento, na motivação e na satisfação dos servidores públicos neste contexto (Obuobisa-Darko; Sokro, 2023; Baga *et al.*, 2024; Park; Younhee, 2024).

A necessidade de adaptação dos pesquisadores às novas demandas de métodos de pesquisas remotas no pós-pandemia e o desenvolvimento de infraestruturas para a disseminação do conhecimento por meio da transformação digital contribuíram para um aumento nas métricas de citação de artigos relacionados a intenção de rotatividade no serviço público no período, conforme figura a seguir:

Figura 2 - Média de citações por ano



Fonte: Elaboração própria com dados processados no *RStudio* (2025).

A retomada e expansão da produção científica no período pós pandêmico, também tendo reflexos no crescimento mais recente de pesquisas na área, demonstrando uma nova fase de expansão da produção científica na administração pública (Reis; Reis, 2021).

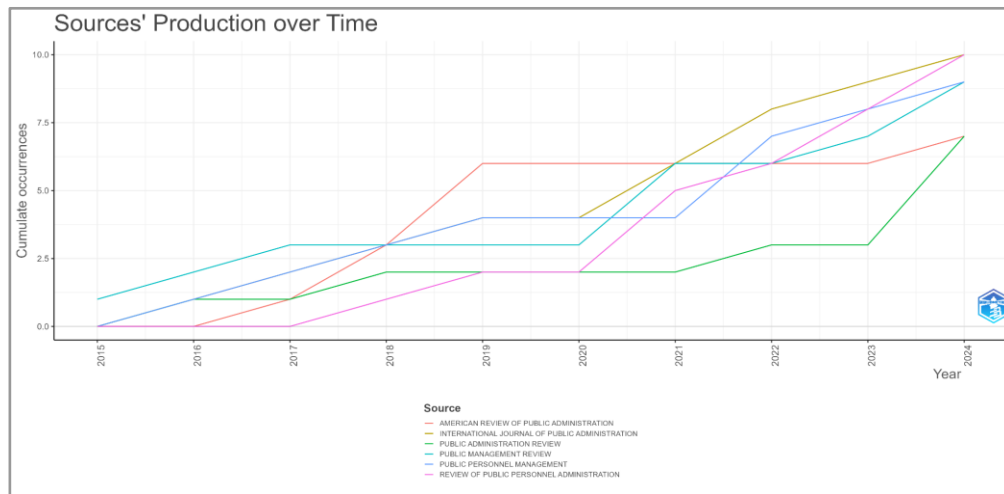
2.1.4.2. Principais Periódicos e Fator de Impacto Científico

A produção científica expandiu-se consideravelmente na última década, impulsionada pela transformação digital e pelo crescente processo de colaboração entre pesquisadores de diferentes áreas e países (Ribeiro; Rapini; Silva, 2017). Nesse contexto, as revistas científicas desempenham um papel fundamental na disseminação do conhecimento, tornando-as uma das principais fontes de informação relevante para a ciência (Contel, 2024; Santa Anna, 2019; Santos, 2008). A relevância de uma produção científica pode ser avaliada pelo Fator de Impacto (FI), pelo *Journal Citation Reports* (JCR), pelo *CiteScore* (Scopus) e pelo sistema Qualis Periódicos, este último focado na produção científica no Brasil e que está em processo de atualização (CAPES, 2025).

A análise dos periódicos revelou que apenas 16% dos artigos coletados (74 de um total de 449) foram publicados em periódicos considerados fatores de impacto. Esses dados destacam a necessidade de mais pesquisas relevantes na área, uma vez que a maioria das publicações pesquisadas (84%) está distribuída em diferentes periódicos, indicando uma possível fragmentação da produção científica (Severiano *et al.*, 2021). Portanto, pode-se inferir que, embora exista um

volume considerável de estudos sobre o tema, a concentração em periódicos ainda é limitada, embora a dinâmica de publicação dos periódicos continue crescendo, conforme mostrado na figura abaixo:

Figura 3 - Produção de periódicos relevantes ao longo do tempo



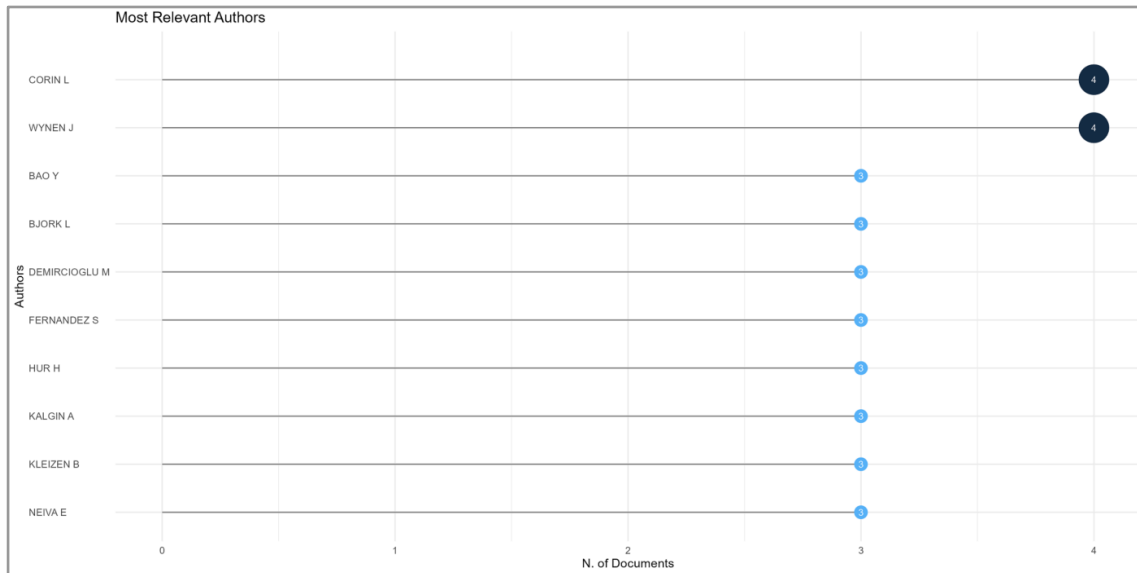
Fonte: Elaboração própria com dados processados no *RStudio* (2025).

Dada a dispersão das publicações neste campo de estudo, é possível que haja impactos na visibilidade e no reconhecimento acadêmico da pesquisa na área, reforçando a importância de abordagens metodológicas mais robustas para promover publicações com maior impacto científico (Bueno, 2014).

2.1.4.3. Autores, Redes de Coautoria e Métricas de Citações

A análise das redes de autores e coautoria é fundamental para compreender a estrutura colaborativa da produção científica em cada área do conhecimento. No contexto da administração pública e gestão de pessoas, essas redes revelam a conexão entre pesquisadores, a concentração da produção científica por um determinado autor ou grupo de autores, bem como a disseminação global do conhecimento (Santos *et al.*, 2025; Athayde; Luiz, 2019). Dessa forma, a análise da rede de coautoria neste estudo permitiu o mapeamento dos principais pesquisadores e instituições que contribuíram para o desenvolvimento da pesquisa no campo da administração pública, bem como a identificação de tendências de colaboração que podem impactar a qualidade da pesquisa produzida.

Figura 4 - Autores mais relevantes

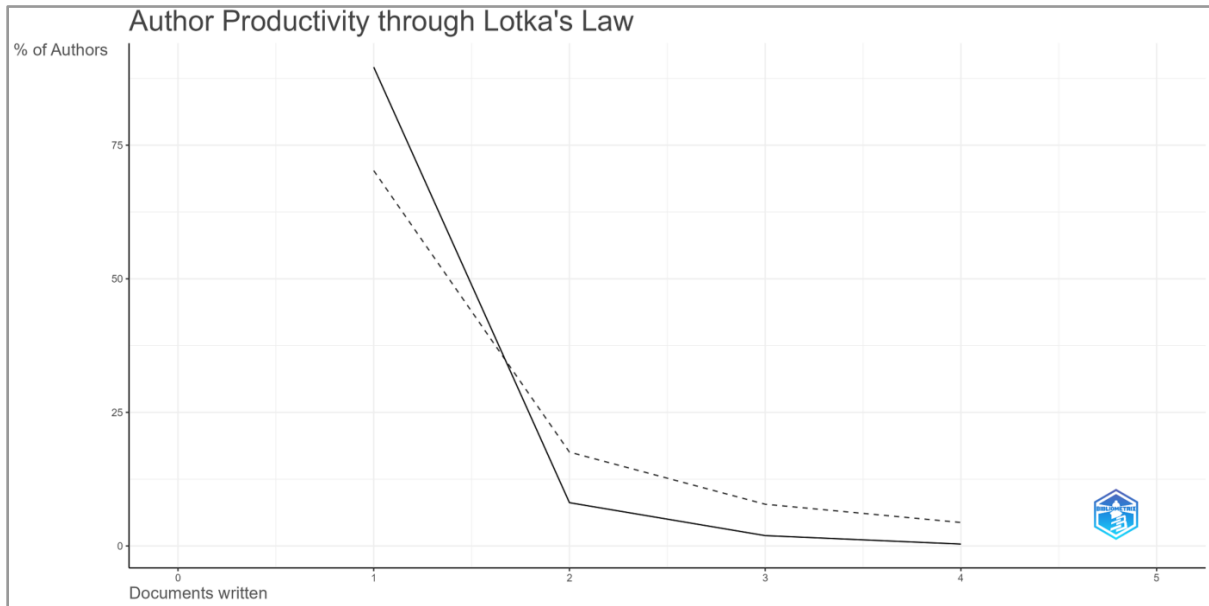


Fonte: Elaboração própria com dados processados no *RStudio* (2025).

A análise gráfica mostrou uma produção científica relativamente limitada dos autores mais relevantes na área. Observou-se que os pesquisadores com maior número de publicações na área ainda apresentam um volume limitado de contribuições, o que sugere a necessidade de aprofundar as pesquisas e incentivar a expansão da produção acadêmica sobre rotatividade no serviço público (Queija; Carneiro; Vasconcelos Da Silva, 2014). Além de avaliar a relevância da autoria, também foi realizada uma análise de produtividade com base na Lei de Lotka, uma ferramenta bibliométrica que quantifica estatisticamente a produtividade científica dos pesquisadores.

De acordo com a Lei de Lotka, a distribuição da produtividade segue a Lei do Quadrado Inverso ($1/n^2$), ou seja, o número de pesquisadores que publicam n artigos é proporcional a $1/n^2$ do número de pesquisadores que publicaram apenas um artigo (Lotka, 1926). Essa relação se aplica a qualquer área do conhecimento, possibilitando estimar a concentração da produção científica entre os pesquisadores. A Figura 6 mostra o índice de produtividade dos autores utilizando a Lei de Lotka:

Figura 5 - Autores mais relevantes pela Lei de Lotka



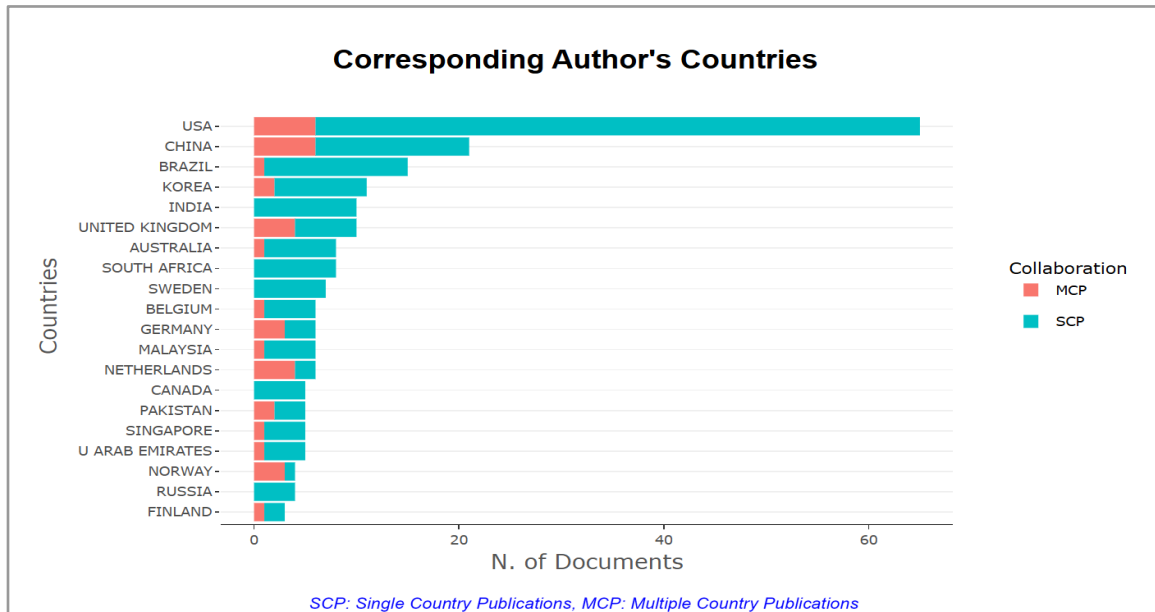
Fonte: Elaboração própria com dados processados no *RStudio* (2025).

A análise gráfica mostrou que a produção científica segue o padrão descrito pela Lei de Lotka, com a maioria dos autores tendo uma publicação em média e um número significativamente menor de pesquisadores com baixa produtividade. A análise indicou uma produção científica incipiente e de relevância limitada, mostrando produtividade restrita no campo científico dos estudos na área, corroborando os resultados da análise do pacto científico (BERIA *et al.*, 2018). Esse cenário aponta para a necessidade de incentivar pesquisas e publicações sobre o tema.

2.1.4.4. Países e Instituições mais relevantes

Identificar as instituições e os países mais relevantes na produção científica de uma determinada área permite compreender a distribuição geográfica do conhecimento, bem como os principais centros de pesquisa que impulsionam o desenvolvimento acadêmico. Essa análise possibilita verificar quais países e instituições têm maior influência no tema em estudo, destacando padrões de colaboração internacional e identificando possíveis lacunas na disseminação do conhecimento (BERIA *et al.*, 2018). Neste estudo, apresentamos a produção científica por país de autoria, conforme mostrado na figura abaixo:

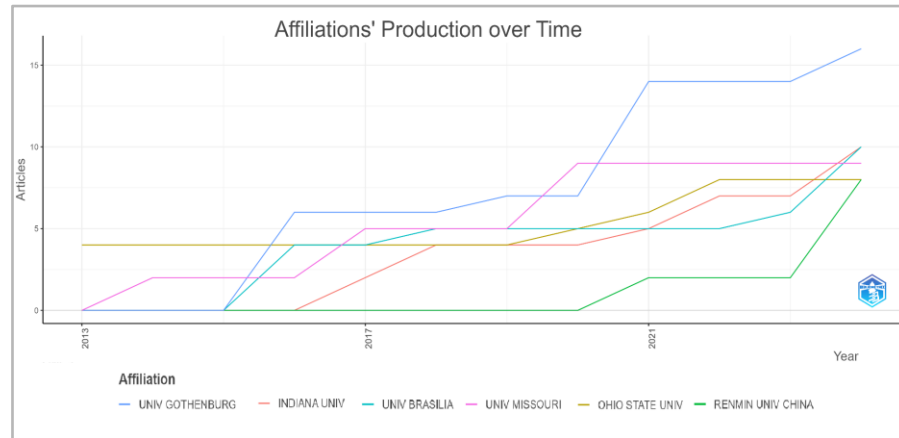
Figura 6 - Autoria por país



Fonte: Elaboração própria com dados processados no *RStudio* (2025).

A análise gráfica revelou que os Estados Unidos, a China e o Brasil lideraram a produção científica sobre o tema nos últimos 10 anos, com 65, 21 e 15 artigos publicados, respectivamente. Há uma disparidade significativa entre a produção científica desses países e de outras nações, corroborando a alta produtividade científica dos Estados Unidos e da China. Além das métricas relacionadas à produtividade por país, a representação gráfica mostrou uma predominância de publicações com múltiplos autores, indicando uma tendência à colaboração científica nos estudos. Quando se trata do índice de produtividade das instituições na área em todo o mundo, os dados são representados pelo seguinte gráfico:

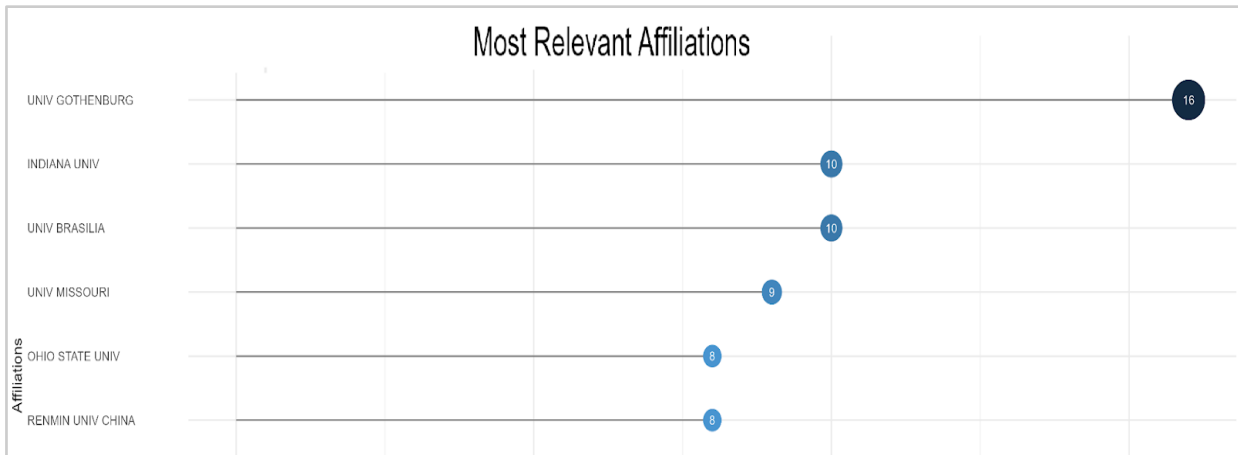
Figura 7 - Produtividade por instituição no mundo



Fonte: Elaboração própria com dados processados no *RStudio* (2025).

A análise gráfica mostrou um aumento na produtividade científica na Universidade de Gutenberg e na Universidade de Indiana, nos Estados Unidos, reforçando a influência americana na pesquisa, especialmente no setor público. Ao mesmo tempo, houve um aumento na produção científica brasileira, especialmente na Universidade de Brasília (UnB), que ocupa o terceiro lugar entre as instituições que mais publicaram sobre rotatividade no setor público no mundo. Esses dados destacam tanto o impacto da pesquisa acadêmica brasileira quanto a crescente demanda nacional por estudos na área. Além disso, em termos de relevância institucional, a UnB divide o 2º lugar globalmente com a Universidade de Indiana em publicações sobre rotatividade no setor público, ambas com 10 artigos publicados, conforme mostra o gráfico abaixo:

Figure 8 - Afiliações mais relevantes



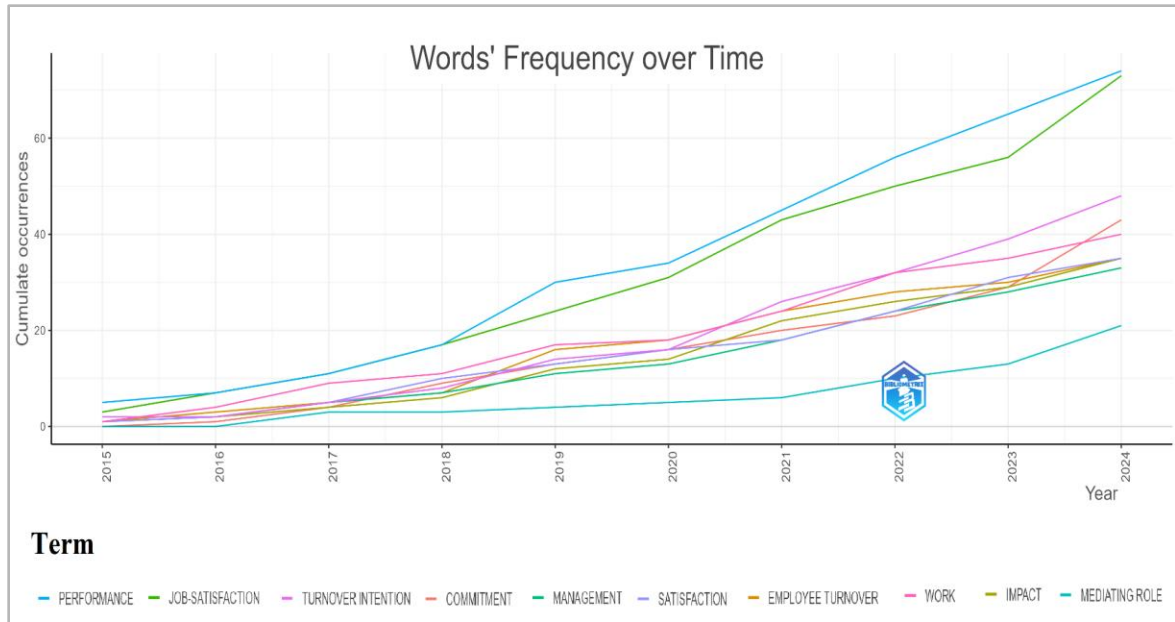
Fonte: Elaboração própria com dados processados no *RStudio* (2025).

Embora a análise tenha mostrado métricas incipientes da produção científica nacional, ela destaca o crescente interesse no desenvolvimento de pesquisas no Brasil focadas na rotatividade de pessoal em instituições públicas nacionais, o que reforça a necessidade de mais pesquisas sobre o assunto. Esse cenário sugere a importância de fomentar pesquisas mais abrangentes e interdisciplinares em gestão de pessoas em organizações públicas, com o objetivo de fortalecer as instituições por meio da identificação de práticas voltadas para o fortalecimento da governança em organizações públicas, resultando no impacto científico de estudos relacionados às suas práticas (Travaglia; Sá, 2017).

2.1.4.5. Palavras-chave e Tendências Emergentes

A análise de palavras-chave em estudos bibliométricos é fundamental para compreender a evolução do conhecimento em cada área de estudo. Por meio dessa abordagem, é possível identificar padrões e tendências para o desenvolvimento de novas pesquisas, conceitos e metodologias, identificando lacunas na produção de conhecimento e, assim, promovendo melhorias na área de estudo (Beria *et al.*, 2018). Neste estudo, a frequência cumulativa das palavras-chave foi analisada por meio de uma nuvem de palavras, destacando os termos mais recorrentes nas pesquisas sobre rotatividade de funcionários no setor público, conforme mostrado no gráfico abaixo:

Figura 10 - Frequência de palavras dos estudos voltados à rotatividade de servidores no setor público



Fonte: Elaboração própria com dados processados no *RStudio* (2025).

A análise gráfica evidencia a aceleração da frequência dos termos a partir de 2020, podendo estar associado às mudanças estruturais sofridas pelos ambientes laborais em razão da pandemia da COVID-19, com a adoção de novas abordagens de gestão e da intensificação dos debates sobre rotatividade de servidores, evidenciado pelo crescimento expressivo mais recente dos termos *"turnover intention"* e *"employee turnover"*.

Além das palavras que apresentaram crescimento mais expressivo, evidencia-se o crescimento gradual de termos como *"performance"*, *"work"* e *"impact"*, indicando que as discussões científicas sobre a retenção de trabalhadores e a redução da rotatividade no setor público vem ganhando relevância nos últimos anos (Guerra *et al.*, 2020; Bao; Zhong, 2021; Moreno *et al.*, 2022; Alkandari *et al.*, 2023; Lima *et al.*, 2024; Hur; Abner, 2024).

Esta análise reforça que a literatura sobre gestão de pessoas e satisfação no trabalho tem se expandido significativamente e o crescimento destas discussões podem refletir a necessidade de reavaliar políticas organizacionais e estratégias de gestão para mitigar os desafios contemporâneos relacionados ao ambiente de trabalho e ao engajamento dos servidores no setor público.

2.1.4.6. Conclusões

Diante da análise bibliométrica realizada, este estudo permitiu identificar padrões e algumas tendências na produção científica sobre a rotatividade de servidores no setor público, destacando o crescimento do interesse sobre o tema nos últimos anos.

A produção científica sobre a intenção de rotatividade no setor público cresceu significativamente na última década, com pico entre 2020 e 2022. Esse aumento reflete o impacto da pandemia da COVID-19 e o interesse em seus efeitos na saúde mental, engajamento e satisfação dos servidores. No entanto, as medidas restritivas de isolamento e a necessidade de adaptação do fazer científico oportunizaram um aumento significativo na produção científica e nas métricas de citações em estudos voltados à administração pública, fomentados pela necessidade urgente de digitalização da ciência e pelo fortalecimento da colaboração científica internacional.

A análise da produtividade científica sobre rotatividade evidenciou uma fragmentação do seu escopo de estudo, com apenas 16% dos artigos pesquisados publicados em periódicos de impacto relevante, resultando em uma dispersão significativa dos estudos em periódicos diversos. Esta dispersão pode impactar a visibilidade e o reconhecimento acadêmico de produções sobre o tema, reforçando a necessidade de pesquisas mais robustas com publicações em periódicos de maior impacto.

A investigação mostra que a autoria de estudos sobre o tema é relativamente restrita, com um quantitativo limitado de pesquisadores apresentando um volume escasso de publicações. A análise desta métrica por meio da Lei de Lotka revelou que a maioria dos pesquisadores da área possuem em média uma publicação, indicando uma produtividade incipiente. Desta forma, os resultados corroboram com a ideia de que há uma lacuna de pesquisa do tema, o que demonstra a necessidade de ampliar estudos e incentivar a colaboração de estudos sobre a rotatividade de servidores no contexto das organizações públicas para compreender os seus impactos.

Tendo em vista o grau de relevância da produtividade entre países e instituições, os Estados Unidos, a China e o Brasil lideram a produção científica sobre a rotatividade nas organizações públicas, sendo a Universidade de Brasília (Unb) a única instituição brasileira a protagonizar estudos na área. Apesar das métricas ainda modestas da produção científica nacional, a análise revela um interesse crescente por pesquisas sobre a rotatividade de pessoal em instituições públicas no Brasil, destacando a importância de aprofundar os estudos nesse campo.

A análise das palavras-chave evidencia a ênfase da literatura científica nos temas “job satisfaction”, “performance”, “turnover intention” e “commitment”, refletindo a crescente preocupação com a retenção de talentos e o comprometimento institucional no setor público. O diagnóstico identificou um aumento expressivo desses termos a partir de 2020, possivelmente impulsionado pelas transformações nos ambientes de trabalho devido à pandemia da COVID-19. Além disso, termos como “performance”, “work” e “impact” também vêm ganhando destaque, indicando o fortalecimento das discussões sobre a gestão de pessoas e a necessidade de reavaliar políticas organizacionais para reduzir a rotatividade de servidores e melhorar o engajamento dos mesmos em seus postos de trabalho.

2.2. TEORIAS MOTIVACIONAIS E MOVIMENTAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS: UMA REVISÃO DE LITERATURA

2.2.1 Conceito de motivação no contexto organizacional

A motivação no contexto das organizações, sejam elas públicas ou privadas, têm gerado impactos significativos no comportamento dos indivíduos e, por conseguinte, no desempenho organizacional. Chiavenato descreveu a motivação, no contexto do comportamento organizacional, como a força motriz por trás das ações dos indivíduos (Chiavenato, 2014).

No contexto da gestão, Robbins (2005) definiu a motivação como o processo responsável por três aspectos principais no alcance dos objetivos organizacionais: a intensidade, a direção e a persistência. A intensidade está relacionada à quantidade de esforço empregado; a direção permite que o esforço empregado esteja alinhado a estes objetivos e a persistência determina o tempo necessário de manutenção deste esforço para o seu alcance (Robbins, 2005). Spector (2012) corroborou com Robbins (2005) e ampliou seu escopo ao analisar a motivação tanto como um aspecto interno que direciona comportamentos específicos, mas que também é influenciada por características individuais.

Nos estudos de Robbins (2005), a motivação passou a ser compreendida como ferramenta a ser sistematizada, difundida e integrada aos demais processos organizacionais, tendo em vista que ela não representa somente uma ferramenta de gestão, mas também como resultado da influência dos indivíduos que compõem a organização.

As teorias do comportamento organizacional, apesar de apresentarem recortes distintos em

suas teorias, apontam para um conceito comum: a motivação é construída multilateralmente, sendo influenciada por estímulos internos e externos para direcionar o comportamento (RYAN; DECI, 2000). Desta forma, a construção do conceito de motivação desenvolveu diferentes abordagens teóricas que, embora possuam divergências quanto à sua origem e ao entendimento do comportamento humano, convergem ao reconhecer que a motivação está relacionada à direção, intensidade e à persistência do comportamento orientado para o alcance dos objetivos organizacionais (Todorov, Moreira, 2005).

Frederick Taylor (1990), ao trazer o conceito da administração científica, estabeleceu a predominância dos estímulos do ambiente organizacional, fundamentando a motivação na lógica do *Homo Economicus*, onde incentivos financeiros e eficiência produtiva seriam os alicerces da conduta dos indivíduos. Corroborando com a compreensão do controle do ambiente sobre a motivação de Taylor (1990), Skinner (2003) reitera a importância do ambiente ao argumentar que o comportamento dos indivíduos é moldado por seus esforços e por respostas positivas e/ou negativas (*feedbacks*) direcionadoras da ação no ambiente laboral, compreendendo a ideia de que o comportamento pode ser moldado conforme o resultado que se espera dele, o que Skinner definiu como comportamento operante.

Partindo de uma dimensão subjetiva da motivação, Mayo (1949) e Vroom (1964) argumentam que o esforço do indivíduo é proporcional à sua percepção de valor ao resultado esperado de uma ação. Mayo (1949) compreende que a motivação possui caráter afetivo e que, por esta razão, fatores como sentimento de pertencimento e integração ao grupo se sobrepõem aos estímulos materiais. Vroom (1964) corrobora com Mayo (1949) ao argumentar que a motivação é predominantemente voltada ao atendimento das necessidades sociais e individuais, traduzindo-a como um produto de um cálculo racional interno considerando o esforço para gerar o desempenho (*expectativa*), a geração de recompensa (*instrumentalidade*) e o valor atribuído a ela (*valência*).

O quadro a seguir apresenta as principais contribuições de Mayo (1949), Vroom (1964), Taylor (1990) e Skinner (2003) sobre a motivação humana, destacando suas contribuições teóricas e os fundamentos que influenciaram a compreensão do comportamento nas organizações.

Quadro 1 – Abordagens teóricas da motivação no contexto organizacional

Autor	Teoria / Conceito	Natureza da Motivação	Principais Direcionadores do Comportamento
Mayo (1949)	Relações Humanas	Intrínseca / Afetiva 	Vincula-se ao sentimento de pertencimento, à interação social e aos fatores emocionais no trabalho.
Vroom (1964)	Teoria da Expectativa	Intrínseca / Cognitiva 	Associa-se ao cálculo racional entre Expectativa, Instrumentalidade e Valência da recompensa.
Taylor (1990)	Administração Científica	Extrínseca / Material 	Relaciona-se à busca de incentivos financeiros, à eficiência produtiva e à lógica do “Homo Economicus”.
Skinner (2003)	Comportamento Operante	Extrínseca / Ambiental 	Refere-se a reforços positivos e negativos, ao feedback e ao controle do ambiente organizacional.

Fonte: Elaboração própria, com base em Mayo (1949), Vroom (1964), Taylor (1990) e Skinner (2003).

No entanto, observa-se que grande parte desse arcabouço teórico foi desenvolvido sob a lógica do setor privado, com foco em estudos de mercado, produtividade e sistemas de recompensas atrelados ao lucro (Rainey, 2003). No entanto, Wright (2001), ao identificar a escassez de estudos mais aprofundados sobre a motivação no setor público, principalmente quanto ao seu impacto no contexto organizacional, propôs um modelo conceitual com o objetivo de superar estas limitações, permitindo aos gestores públicos identificar e minimizar este isolamento a partir da atuação em aspectos específicos da produtividade e da motivação dos indivíduos.

2.2.2 Motivação no setor público em comparação ao setor privado

A adaptação das teorias motivacionais aplicadas no setor privado para o setor público exige a compreensão das diferenças essenciais entre esses dois ambientes organizacionais, visto que o entendimento dessas distinções afeta diretamente o perfil motivacional dos indivíduos pertencentes a cada setor (Boyne, 2002). Consolidando essa premissa e diante do aumento do interesse em estudos sistemáticos voltados à investigação das diferenças motivacionais entre trabalhadores dos

setores público e privado, surgiu, em meados da década de 1990, o conceito de *Public Service Motivation* (PSM) (Perry; Wise, 1990).

Uma das principais diferenças refere-se à finalidade e ao propósito do trabalho. As proposições teóricas da PSM apontam que o setor público apresenta características organizacionais distintas que influenciam o comportamento dos indivíduos, com tendência a apresentar maior compromisso com o interesse público e com resultados socialmente relevantes (Perry; Wise, 1990). Na realidade brasileira, Milagres de Assis (2024) e Carvalho *et al.* (2024) reforçam esse entendimento ao destacarem o impacto social da atividade desempenhada como um diferencial atrativo da carreira pública. Assim, enquanto a motivação no setor público pode estar fortemente relacionada ao interesse público e à contribuição social do trabalho, no setor privado a motivação está inserida em uma lógica organizacional distinta, orientada pelas características e objetivos próprios das organizações privadas.

As diferenças também se manifestam nas condições estruturais e na organização do trabalho. Tang *et al.* (2024), ao compararem as exigências do trabalho e os níveis de motivação, demonstram que, no setor público, a motivação é fortalecida quando há adequada disponibilização de recursos e prejudicada quando exigências excessivas dificultam o desempenho. Complementando essa perspectiva, Bednarczuk (2025) demonstra que, nas organizações públicas, limitações de estrutura e recursos, associadas à rigidez, à formalização excessiva e à burocracia, podem ser percebidas como obstáculos à efetividade do trabalho e atuar como variáveis críticas na decisão de permanência do servidor. Dessa forma, as condições institucionais e os mecanismos organizacionais assumem papel relevante na experiência motivacional dos trabalhadores públicos, considerando as especificidades da estrutura administrativa em que estão inseridos.

Outra diferença importante está relacionada aos sistemas de recompensa e às estratégias de permanência. No setor privado, as estratégias de retenção frequentemente apoiam-se em incentivos financeiros vinculados ao desempenho (Nordgren Selar *et al.*, 2023). Na esfera pública, por outro lado, existem restrições legais para a concessão de recompensas, fazendo com que outros elementos assumam maior relevância para os servidores, como a estabilidade no cargo, os benefícios funcionais e o propósito da função ocupada (Milagres De Assis, 2024; Henninger; Vogel, 2025). Nesse sentido, os mecanismos de recompensa e permanência apresentam configurações distintas nos dois setores, o que repercute nas formas pelas quais os indivíduos podem ser motivados e retidos pelas organizações.

Essas diferenças de propósito, estrutura organizacional e sistemas de recompensa ajudam a compreender por que a aplicação das teorias motivacionais desenvolvidas ou consolidadas no setor privado não pode ser realizada de maneira descontextualizada no setor público. Conforme aponta Bednarczuk (2025), essas diferenças motivacionais são determinantes para compreender a intenção de movimentação no setor público, evidenciando que a gestão da motivação na esfera pública possui especificidades e demanda análise crítica de como as bases teóricas da motivação foram absorvidas e adaptadas para a realidade da gestão pública.

2.3. TEORIAS CLÁSSICAS DA MOTIVAÇÃO APLICADAS À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Embora o conceito da PSM tenha sido elaborado para explicar o engajamento dos indivíduos na esfera pública, as teorias clássicas da motivação também possuem relevância no setor (Carvalho; Silva; 2019). Conforme analisado por Tang *et al.* (2024), o ambiente das organizações públicas é historicamente permeado de restrições estruturais, processos burocráticos e limitações quanto à concessão de incentivos. Diante desta rigidez estrutural, modelos teóricos baseados na satisfação de necessidades tornaram-se ferramentas fundamentais para o mapeamento de ações e para intervenções não-financeiras que influenciam na permanência e na produtividade dos servidores públicos (Carvalho *et al.*, 2024).

A Hierarquia das Necessidades de Maslow, proposta pelo americano Abraham H. Maslow, por exemplo, baseia-se na concepção de que cada indivíduo mantém esforços para satisfazer suas necessidades básicas, que são categorizadas hierarquicamente em cinco conjuntos de objetivos, sendo elas fisiológicas, segurança, sociais (amor/pertencimento), estima e autorrealização (Maslow, 1943). O psicólogo americano Douglas McGregor, por sua vez, com sua Teoria X e Y, apoia suas premissas a partir de modelos mentais e das percepções que os gestores adotam sobre a conduta dos indivíduos (Mcgregor, 1960). Frederick Herzberg (1959) amplia os conceitos de Maslow e McGregor ao apoiar-se na premissa de que satisfação e a insatisfação no trabalho são gerados por elementos completamente distintos, já que os fatores higiênicos existem para evitar a insatisfação quando são adequados, não necessariamente gerando motivação, que, na concepção de Herzberg, nasce de fatores exclusivamente motivacionais.

Desta forma, se verifica que a adequação das teorias motivacionais no setor público permite identificar inúmeras necessidades inerentes ao indivíduo e ao ambiente de trabalho como

engajamento, liderança e atendimento de necessidades básicas do indivíduo (Carvalho; Silva, 2019; Carvalho, 2024).

2.3.1 Public Service Motivation (PSM)

A década de 1990 marcou o início das investigações sistemáticas sobre a dinâmica motivacional de trabalhadores das organizações públicas em comparação com as instituições privadas (Milagres De Assis, 2024). Para compreender essas especificidades no setor público, os pesquisadores James L. Perry e Lois R. Wise cunharam o conceito de *Public Service Motivation* (PMS). Esta teoria surgiu como um contraponto às teorias motivacionais generalistas ao argumentar que o comportamento dos indivíduos nas organizações públicas não é movido apenas por interesses estritamente financeiros (Carpenter; Doverspike; Miguel, 2012).

Perry e Wise (1990) definem a PSM como uma predisposição dos indivíduos de servir ao público, indo além de interesses próprios, estabelecendo o paradigma de que o servidor público possui um sistema de valores distintos do trabalhador de organizações privadas. O conceito de PSM argumenta que os indivíduos do setor público possuem predisposição em serem impulsionados por valores altruístas, pelo senso de dever cívico e vinculados ao interesse coletivo, fatores estes que excedem os incentivos comuns à iniciativa privada como o lucro e a competitividade (PERRY; WISE, 1990).

Perry e Wise (1990) argumentam que a motivação dos indivíduos se sustenta em três bases motivacionais distintas: racional, normativa e afetiva. A base racional trata do interesse em participar de ações voltadas à formulação de políticas públicas e que afetem a coletividade. A base normativa, por sua vez, se baseia no sentimento de dever social, alinhados ao compromisso com o interesse público. Em complemento, a base afetiva, como o próprio termo remete, trata do envolvimento emocional com a causa pública, com foco na busca do bem-estar coletivo.

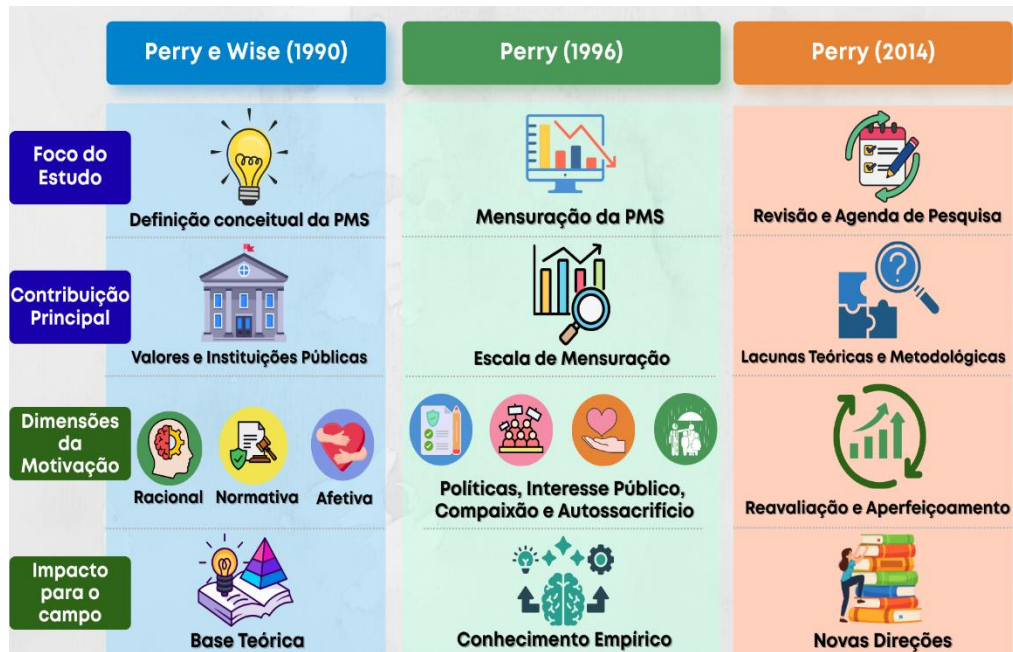
Quadro 2 - Bases motivacionais da Motivação para o Serviço Público (PSM)

Base motivacional	Caracterização
 Racional	<i>Relaciona-se ao interesse do indivíduo em participar da formulação e implementação de políticas públicas, bem como em contribuir para decisões que produzam impacto social.</i>
 Normativa	<i>Refere-se ao senso de dever cívico, ao compromisso com o interesse público e à adesão a valores éticos vinculados ao serviço prestado à sociedade.</i>
 Afetiva	<i>Vincula-se ao envolvimento emocional com causas públicas, à empatia e ao desejo de promover o bem-estar coletivo.</i>

Fonte: Elaboração própria, com base em Perry e Wise (1990).

A partir da formulação teórica proposta em 1990, Perry (1996) desenvolveu um instrumento capaz de medir a motivação no serviço público, possibilitando investigações empíricas no âmbito das organizações públicas. A escala de mensuração da PSM criada por Perry (1996) possibilitou o teste de hipóteses sobre comportamento no setor público, a comparação de níveis de motivação entre diferentes grupos, além de analisar a relação entre motivação, desempenho e comprometimento organizacional, o que possibilita a validação prática a aplicação em diferentes órgãos de natureza pública. Com o objetivo de consolidar o percurso teórico da PSM, Perry (2014) propõe caminhos para a criação de uma agenda para o aprimoramento da teoria, reforçando a necessidade da manutenção do rigor científico e da aplicação prática dos achados científicos para a evolução do campo de pesquisa.

Quadro 3 - Evolução da Teoria da Motivação no Serviço Público (PSM)



Fonte: Elaboração própria, com base em Perry e Wise (1990), Perry (1996) e Perry (2014).

Conforme preconizado por Perry (2014), a revisão e evolução dos estudos da PSM avançou em pesquisas no campo da gestão pública. Neste contexto, o estudo de Ritz, Brewer e Neumann (2016) constatou o rápido crescimento das pesquisas sobre motivação para o serviço público, gerando interesse em pesquisas no campo em um curto espaço de tempo. Mesmo diante dos debates relacionados ao mérito científico da PSM, as pesquisas nessa área têm repercutido nas organizações públicas, evidenciando o crescente interesse em compreender as motivações que levam os indivíduos a atuar no setor público e a contribuir para o bem comum (Carvalho *et al.*, 2024).

No contexto brasileiro, no entanto, a manifestação da PSM demonstra características próprias pois, diferente do modelo de gestão pública americano, estritamente focado no altruísmo (Bozeman; Su, 2015). Carvalho *et al.* (2024) e Milagres de Assis (2024), em estudos recentes, demonstraram que embora o comprometimento com o interesse público impulse fortemente a satisfação dos servidores, o ambiente institucional é determinante para estabelecer como essa motivação se apresenta frente às recentes exigências de desempenho no setor público.

A realidade brasileira demonstra que o interesse pelo ingresso no serviço público também se relaciona à busca por estabilidade e segurança, aspectos que convivem com o desejo de servir à sociedade, mas que podem ser tensionados pela percepção de limitação de recursos, de suporte

organizacional e pela rigidez burocrática característica do setor público (Milagres De Assis, 2024).

Assim, a motivação para o serviço público no Brasil deve ser compreendida não como um aspecto padrão imutável, mas como um elemento dinâmico que depende do equilíbrio entre os valores do indivíduo (Oliveira; Estivalet, 2019; Bozeman; Su, 2015) e a capacidade do Estado em possibilitar condições para que o propósito do bem público seja realizado (Carvalho *et al.*, 2024; Milagres de Assis, 2024).

2.3.2 Teoria das Necessidades de Maslow

Estudos voltados à motivação no contexto das organizações a relacionam com elementos diretamente relacionados à natureza do trabalho como desempenho, satisfação e o ambiente laboral (FABRE *et al.*, 2024). Neste contexto, a compreensão do comportamento humano é fundamental para a identificação das necessidades dos indivíduos diante do ambiente de trabalho (Almawali; Hafit; Hassan, 2021).

A Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas ou Pirâmide de Maslow, formulada por Abraham Maslow (1943, 1954), considera que o comportamento humano é motivado pela satisfação de necessidades hierarquizadas, partindo de necessidades básicas de sobrevivência (base da pirâmide), de segurança, sociais, de estima e autorrealização (topo da pirâmide). O pressuposto estabelecido por Maslow (1943, 1954) estabelece que as necessidades fisiológicas tendem a exercer maior influência sobre o comportamento humano quando não estão satisfeitas, ao passo que as necessidades hierarquicamente mais elevadas ganham relevância à medida que as necessidades da base da pirâmide são atendidas, propondo uma distinção entre a motivação por deficiência e a motivação para o crescimento.

Figura 11 - Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: Elaboração própria adaptado de Maslow (1943, 1954).

A teoria proposta por Maslow (1943, 1954) se apresenta como base fundamental para a formulação de abordagens posteriores sobre satisfação no trabalho, como a Teoria dos Dois Fatores proposta por Herzberg (1969) introduzindo a perspectiva psicológica da motivação e da influência de variáveis não-econômicas no atendimento das necessidades humanas.

Nos estudos relacionados ao ambiente laboral, a formulação proposta por Maslow (1943, 1954) passou a ser utilizada para explicar o comportamento no trabalho no que se refere à relação entre as condições de trabalho, engajamento e desempenho (Uka; Prendi, 2021). No entanto, a compreensão da teoria de Maslow aplicada às organizações não deve ser feita de modo rígido e linear. Nesta perspectiva, Sampaio (2009) demonstra que os pressupostos estabelecidos por Maslow vão além de uma visão mecanicista, demonstrando que o autor percebia a motivação além das organizações, sem considerar sua relevância na análise de necessidades no contexto laboral.

Partindo da análise dos pressupostos de Maslow no âmbito das organizações públicas, Fabre

et al. (2024) demonstraram que as necessidades de sobrevivência e segurança são fatores associados à produtividade dos indivíduos. A mesma perspectiva foi identificada por Welbeck e Thelma (2026) ao concluírem que salário, estabilidade e necessidades básicas precisam ser satisfeitas para que aspectos ligados ao reconhecimento e autorrealização possam exercer efeitos motivacionais mais relevantes nos servidores públicos.

Segundo Silva, Pacheco e Amorim (2024), na perspectiva de Maslow, o ambiente organizacional também exerce um papel fundamental quando se trata da satisfação de necessidades básicas nas organizações públicas, uma vez que o nível de satisfação dos servidores está condicionado à capacidade que o ambiente de trabalho de suprir tais necessidades, o que pode repercutir nos resultados da instituição. Uka e Prendi (2021) corroboram com Silva, Pacheco e Amorim (2024) ao apontar que a ausência de condições de trabalho adequadas afeta a motivação e gera insatisfação, impactando negativamente, inclusive, na retenção de talentos.

A motivação no serviço público, porém, não se restringe somente ao atendimento de necessidades básicas. Em comparação aos trabalhadores do setor privado, o conteúdo do trabalho e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional assumem maior relevância aos servidores públicos do que incentivos financeiros (Davidov; Lukin, 2025). No contexto educacional público brasileiro, por exemplo, estes fatores podem divergir em razão do cargo e da esfera de poder do cargo ocupado, refletindo a influência das particularidades do ambiente institucional na satisfação dos indivíduos (Viana; Silva; Vantine, 2023; Oliveira; Barbosa; Hegedus, 2017).

No âmbito da educação superior brasileira, outro fator relevante no atendimento das necessidades preconizadas por Maslow são os desafios relacionados à interiorização de sua atuação (Carmo; Almeida; Queiroz, 2023.). A expansão universitária para regiões fora das capitais requer a ampliação das demandas acadêmicas, administrativas e sociais, ao mesmo tempo em que reforça o papel das universidades na consolidação do conhecimento e no desenvolvimento regional (Gumiero, Lopes, 2023). No entanto, Santos, Souza e Ventura (2015) demonstram que a política de interiorização afetou necessidades sociais e fisiológicas de servidores em razão do deslocamento e da dificuldade de identificação com o espaço de trabalho. Nesse cenário, a motivação pode ser fortalecida pelo significado social atribuído ao trabalho, mas permanece condicionada à existência de suporte institucional, financeiro e de infraestrutura adequados para o exercício de atividades (Carmo; Almeida; Queiroz, 2023; Carvalho; Silva, 2019).

Portanto, verifica-se que Hierarquia das Necessidades de Maslow permanece relevante para

compreender a motivação no serviço público, principalmente ao evidenciar que o comportamento no trabalho é influenciado por diferentes níveis de necessidades, variando conforme a dinâmica organizacional (Welbeck; Thelma, 2026; Fabre *et al.*, 2024; Silva; Pacheco; Amorim, 2024) , a carreira (Viana; Silva; Vantine, 2023), o contexto laboral (Santos; Souza; Ventura, 2015) e o engajamento dos servidores (Davidov; Lukin, 2025; Almawali; Hafit; Hassan, 2021). Porém, conforme advertido por Sampaio (2009), a teoria de Maslow não pode ser considerada de forma simplista e universal, mas na possibilidade de interpretar o trabalho como uma experiência atravessada por diversos aspectos, sejam eles materiais, sociais, simbólicos e subjetivos, que influenciam o desempenho e o vínculo com a instituição.

2.3.3 Teoria X e Y, de Douglas McGregor

Enquanto Maslow (1943, 1954) e Perry a Wise (1990) tratam a motivação do ponto de vista do indivíduo em relação ao ambiente laboral, o psicólogo Douglas M. McGregor (1960) subverteu este olhar da gestão ao propor que a motivação e o comportamento dos indivíduos também são influenciados pelas concepções gerenciais acerca da natureza humana. Para descrever dois estilos opostos de gestão baseadas em correntes de pensamento sobre a relação entre os indivíduos e seu comportamento no ambiente de trabalho, McGregor (1960) desenvolveu a Teoria X e a Teoria Y.

A Teoria X parte do pressuposto de que os indivíduos são preguiçosos, não confiáveis, evitam responsabilidades e tem tendência à aversão ao trabalho e, por esta razão, necessitam de coação, controle e direcionamento para que realizem os esforços necessário ao alcance dos objetivos institucionais (Mcgregor, 1960).

A Teoria Y, por sua vez, foi apresentada por McGregor com uma visão mais humanística e focada no estímulo de valor dos indivíduos para a organização, promovendo a motivação, o desempenho e a satisfação (Smothers, 2011). Ao contrário da Teoria X, a Teoria Y pressupõe que os esforços dos indivíduos para o trabalho não ocorrem de forma coercitiva, mas sim de forma natural, como lazer e descanso. Os pressupostos da Teoria Y indicam que, por natureza, o indivíduo não tem aversão ao trabalho, mas dependendo das condições pelas quais é submetido, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação ou de punição, ao passo que o próprio indivíduo exercerá direção e controle sobre os seus esforços a serviço do alcance dos objetivos organizacionais (MCGREGOR, 1960).

Nesta perspectiva, Douglas McGregor, em contraposição à Maslow (1954) e Perry e Wise (1990), traz a ideia de que a motivação não poderia ser explicada apenas do ponto de vista do indivíduo isoladamente. Nesse sentido, a motivação deixa de ser considerada um atributo inerente ao indivíduo, mas o resultado das interações no ambiente laboral e das crenças que estruturam a relação do indivíduo com o trabalho (Dias; Queiroz; Lopes, 2018; Davison; Smothers, 2015).

Figura 12 - Características das Teorias X e Y



Fonte: Elaboração própria adaptado de McGregor (1960).

Em contraponto à linha de pensamento de McGregor, Davison e Smothers (2015) reinterpretam a origem da Teoria X e a configuram como produto de um erro de atribuição ao argumentarem que, na sua formulação, em meados da década de 60, em plena Revolução Industrial, os ambientes de trabalho, prioritariamente fabris, não possuíam características com potencial motivador. Desta forma, diante deste cenário de desmotivação, se atribui a desmotivação por parte do indivíduo em vez de aspectos desmotivadores do ambiente (Davison E Smothers, 2015).

Burke (2011) e Dias, Queiroz e Lopes (2018), ao revisitar a Teoria Y e seus pressupostos, demonstram que o juízo atribuído à natureza humana por parte dos gestores afeta diretamente os métodos de gestão e o reconhecimento, repercutindo no engajamento no trabalho. Desta forma,

destaca-se a relevância do reconhecimento, por parte da gestão, da capacidade dos indivíduos para assumir responsabilidades e ter um papel mais participativo nas tomadas de decisões (Burke, 2011). Nesta diretriz, os estudos de Şahin (2012) também apontam que a Teoria Y é associada de forma positiva ao comprometimento afetivo e à qualidade da relação das chefias com seus subordinados, sendo este último o mediador da relação. Portanto, ao buscar compreender a relação entre gestor e subordinado e analisar os impactos decorrentes dos diferentes estilos de liderança, torna-se possível identificar caminhos para a promoção de melhorias no ambiente de trabalho (Dias; Queiroz; Lopes, 2018).

No campo educacional, a mensuração da motivação por meio da aplicação da Teoria X e Y evidenciam que a principal motivação dos professores está relacionada ao grau de autonomia, responsabilidade e a espaços em que a produtividade é incentivada, reforçando a ideia de que ambientes organizacionais mais participativos tendem a promover maior interação e engajamento dos indivíduos (Kudaibergenov; Duisenbayeva, 2025; Rao, 2016).

Por fim, evidencia-se que as contribuições de McGregor promoveram uma nova dimensão aos estudos motivacionais, ao passo que trouxe um olhar voltado à gestão e os seus impactos no desempenho dos indivíduos. No entanto, seus pressupostos devem ser analisados com cautela diante das demonstrações de que a motivação depende tanto dos gestores quanto de seus colaboradores (Davison; Smothers, 2015).

2.3.4 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Proposta por Frederick Herzberg em 1959, a Teoria dos Dois Fatores, também denominada Teoria da Motivação e Higiene, busca compreender os elementos geradores de satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho (Herzberg; Mausner; Snyderman, 1959). Herzberg (1959) aponta que a satisfação e a insatisfação no trabalho não são determinadas apenas por um conjunto único de elementos, mas de duas categorias distintas e independentes: os fatores motivacionais e os fatores higiênicos.

Os fatores motivacionais estão diretamente relacionados à natureza do trabalho e das atividades, sendo responsáveis pela promoção da satisfação e do envolvimento laboral. Os fatores higiênicos, por sua vez, tratam do contexto em que o trabalho é realizado. Embora não produzam motivação, a ausência ou insuficiência dos fatores higiênicos geram insatisfação (Herzberg;

Mausner; Snyderman, 1959; Herzberg, 1966). O quadro a seguir apresenta a distinção entre os fatores motivacionais e os fatores higiênicos:

Figura 13 – Exemplos de Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos de Herzberg



Fonte: Elaboração própria adaptado de Mações (2020, p. 26).

A formulação proposta por Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) rompeu com a compreensão linear que tratava a satisfação e a insatisfação como polos opostos, demonstrando que a eliminação dos elementos geradores de insatisfação não produz motivação, necessariamente. Desde a concepção da teoria, Herzberg (1966) aprofundou sua formulação, buscando compreender a natureza humana e seus motivadores.

Apesar de sua relevância analítica, a aplicação da Teoria de Herzberg requer cautela quando se considera a rigidez da separação entre os fatores motivacionais e higiênicos. Os estudos de Basset-Jones e Lloyd (2005) e Ozsoy (2019), por exemplo, apontaram que recompensas financeiras nem sempre são fatores associados à satisfação. De modo semelhante, Pilatti (2012) constatou que as formas tradicionais de motivação tendem a ser insuficientes quando não associadas à perspectiva de um ambiente do trabalho satisfatório para os indivíduos. Desse modo, se evidencia a necessidade de compreender a motivação conforme o contexto, considerando tanto a dinâmica organizacional quanto às expectativas dos indivíduos (Bhatt, Chitranshi; Mehta, 2020).

A ampliação das análises da teoria de Herzberg sob uma abordagem mais relacional e contextual também repercutiu nos estudos voltados ao serviço público. Maidani (1991), em um estudo comparativo com o setor privado, observou que os servidores públicos tendiam a valorizar fatores higiênicos como segurança e estabilidade. Do mesmo modo, a valorização das relações entre colegas e o próprio conteúdo do trabalho também são aspectos recorrentes na motivação dos indivíduos no setor público, enquanto a percepção de motivação da experiência laboral também depende da atribuição de significado dos indivíduos à essa vivência (Knoop, 1994). Thant e Chang (2021) e Wang *et al.* (2023) reforçam a relevância da atribuição de significado ao trabalho ao identificarem o reconhecimento, engajamento, apoio institucional e conciliação entre vida familiar e profissional como elementos associados ao aumento da satisfação dos indivíduos.

No contexto do serviço público brasileiro, especialmente em estudos voltados ao campo educacional e às instituições públicas de ensino, a motivação também se mostra relacionada ao significado do trabalho e por dimensões motivacionais como reconhecimento, engajamento e autorrealização (Leorne; Caetano; Kanikadan, 2022; Silva *et al.*, 2022; Pilatti, 2012). Nessa perspectiva, Pilatti (2012) argumenta que estas dimensões se tornam relevantes na motivação do indivíduo à medida que práticas convencionais, centradas em incentivos financeiros, se apresentam insuficientes diante das exigências contemporâneas do trabalho.

No contexto da educação brasileira, sob essa perspectiva, estudos indicam que fatores motivacionais e higiênicos interagem de forma dinâmica, produzindo efeitos distintos sobre a satisfação e insatisfação. Silva *et al.* (2022) identificaram responsabilidade, relações interpessoais, autorrealização e reconhecimento como fatores associados à motivação, enquanto a remuneração figura como elemento gerador de insatisfação, demonstrando que o significado do trabalho não neutraliza os efeitos sobre a experiência laboral. Desta forma, é possível apontar que a satisfação pode coexistir com fatores geradores de insatisfação, sem que estes sejam necessariamente anulados.

No que se refere à aplicação da Teoria de Herzberg no contexto das IFES, os padrões revelam-se recorrentes. Silva (2018) e Leorne, Caetano e Kanikadan (2022) apontam que fatores intrínsecos como responsabilidade e autonomia, conteúdo do trabalho e autorrealização são essenciais na motivação ao passo que remuneração e condições de trabalho se apresentam como fontes de insatisfação (Leorne; Caetano; Kanikadan, 2022; Silva, 2021). O equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, o reconhecimento e o sentimento de pertencimento também são fatores

motivacionais pertinentes no contexto universitário (Farias; Ishikawa, 2024; Leorne; Caetano; Kanikadan, 2022).

Os fatores higiênicos extrapolam os espaços institucionais, abrangendo também as características das localidades de seus campi, como infraestrutura urbana, acesso a serviços públicos (educação, saúde, transporte, segurança, entre outros) e a qualidade de vida local (Paula Faria, 2020). Dessa forma, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg se apresenta adequada à análise dos fatores motivacionais que impactam na intenção de movimentação de servidores no contexto das universidades públicas brasileiras, uma vez que permite a compreensão estruturada como os elementos internos e externos ao trabalho repercutem na disposição de permanência ou intenção de movimentação dos servidores (Leorne; Caetano; Kanikadan, 2022; Silva; Macedo, 2020).

A aplicação deste arcabouço teórico favorece um diagnóstico mais preciso quanto aos desafios da gestão de pessoas, considerando as especificidades institucionais e culturais, viabilizando a adoção de estratégias que fortaleçam tanto a motivação quanto a qualidade de vida no trabalho (Silva *et al.*, 2022; Silva, 2021).

A identificação dos fatores associados à movimentação e permanência de servidores pode subsidiar à tomada de decisões no intuito de promover melhorias na qualidade de vida no trabalho, ao fortalecimento dos níveis de satisfação e comprometimento, à redução de conflitos e ao fomento da identidade institucional (Steil *et al.*, 2019).

2.4. ABORDAGENS CONTEMPORÂNEAS DA MOTIVAÇÃO NO ÂMBITO DO SETOR PÚBLICO

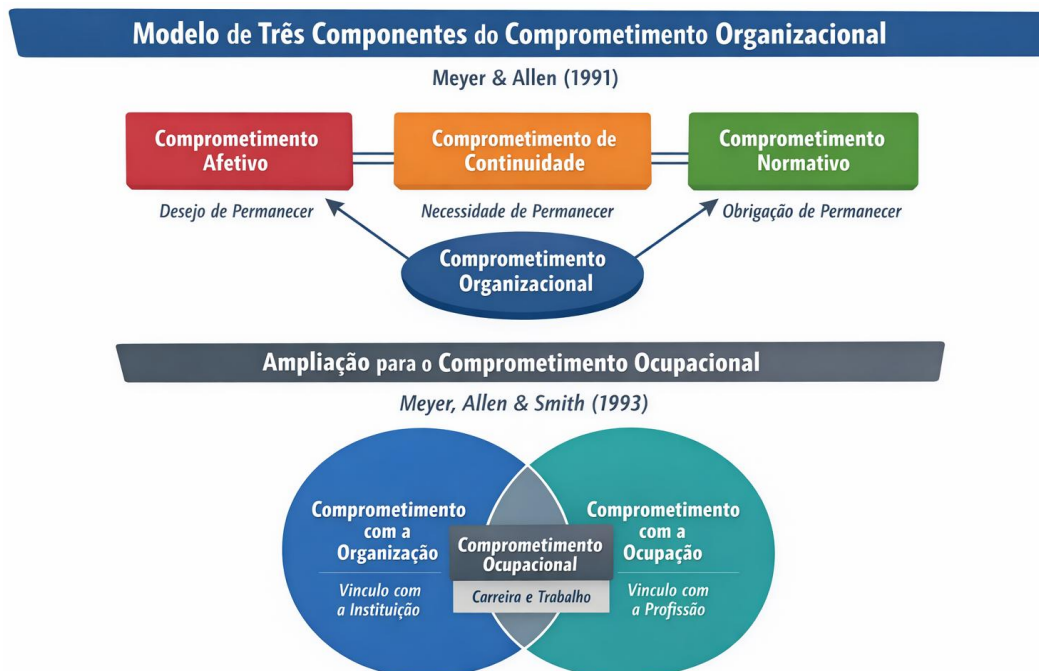
2.4.1 Comprometimento organizacional

O comprometimento organizacional se consolidou como uma das preocupações de estudos que tratam do vínculo entre o indivíduo e as organizações, principalmente quando se propõe a analisar os reflexos das atitudes e do comportamento no desempenho organizacional (Costa; Bastos, 2014). A Teoria do Comprometimento Organizacional (TCO), em sua formulação inicial por Mowday, Steers e Porter (1979), buscou delimitar este conceito e desenvolver instrumentos capazes de mensurá-lo por meio da associação entre o comprometimento e a identificação com os objetivos organizacionais e ao envolvimento com o trabalho, com evidências de confiabilidade e validade em diferentes organizações. No entanto, com a evolução das relações de trabalho e

partindo de uma perspectiva mais complexa sobre o vínculo empregado-organização, a TCO teve seu campo de análise ampliado, relacionando o comprometimento com absenteísmo e rotatividade, propondo investigar seus determinantes nos processos laborais (Mowday; Porter; Steers; 1982).

Enquanto os estudos de Mowday, Steers e Porter (1979) consolidaram os mecanismos de mensuração da TCO por meio do Questionário de Comprometimento Organizacional (QCP), Meyer e Allen (1991) ampliaram o recorte teórico-conceitual da TCO ao propor o modelo de três componentes do comportamento organizacional: afetivo, de continuidade e normativo. Este modelo redefine o comprometimento organizacional como um estado psicológico multidimensional, composto por diferentes bases de vínculo entre indivíduo e organização. Posteriormente, o modelo foi ampliado ao distinguir o comprometimento organizacional do comprometimento ocupacional, evidenciando que cada um exerce influência específica sobre o comportamento dos indivíduos no contexto de trabalho. (Meyer; Allen; Smith, 1993). A evolução do modelo é ilustrada na figura a seguir:

Figura 14 – Evolução do Modelo de Três Componentes do Comprometimento Organizacional



Fonte: Elaboração própria adaptado de Meyer e Allen (1991) e Meyer, Allen e Smith (1993).

Nos anos 2000, Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002) consolidaram o modelo

de três componentes por meio de uma meta-análise e demonstraram que o comprometimento afetivo, de continuidade e normativo, apesar de distintas em conceito, apresentam relação entre si e contribuem de formas específicas para o ambiente laboral. Os achados de Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002) ampliam as conclusões de Meyer e Allen (1991), consolidando a abordagem multidimensional para o estudo do comprometimento e indicando que o comprometimento afetivo tende a apresentar os efeitos mais favoráveis sobre atitudes e comportamento no ambiente de trabalho.

Sob um olhar mais crítico da progressão das pesquisas sobre comprometimento organizacional, Mowday (1998) aponta que as consequências positivas para as organizações são claras quando os indivíduos estão comprometidos, ressignificando as práticas de gestão de pessoas e as estratégias gerenciais para o alcance dos objetivos organizacionais, apesar dos desafios recorrentes da dinâmica das transformações nas relações de trabalho. Assim, infere-se que os estudos na área necessitam de revisão crítica e aprimoramento conceitual constantes, com o intuito de favorecer abordagens teóricas diversas e assim desenvolver suas práticas conforme a dinâmica do ambiente laboral (Rodrigues; Bastos, 2010; Mowday, 1998).

O comprometimento organizacional é relevante em qualquer ambiente laboral e, por essa razão, o vínculo entre a organização e os indivíduos que a compõem é amplamente estudado pois afeta desempenho, retenção e o comportamento no trabalho (Martinez-Arvizu *et al.*, 2026; Luz; Paula; Oliveira, 2018; Costa; Bastos, 2014). Com a consolidação e aprimoramento do modelo teórico de três componentes proposto por Meyer e Allen (1991), o comprometimento organizacional foi amplamente testado em contextos laborais diversos com suas especificidades (Martínez-Arvizu *et al.*, 2026; Pinho; Oliveira; Silva; Macedo, 2020; Mowday, 1998).

No contexto brasileiro, o comprometimento organizacional tem sido objeto de estudos que dialogam com a realidade de outros países, mas também considerando as particularidades das organizações brasileiras (Pinho; Oliveira; Silva; Macedo, 2020). Nas organizações públicas, a investigação das variáveis que afetam o comprometimento é determinante, ao passo que pode garantir a eficiência dos serviços por meio de servidores motivados.

O serviço público brasileiro apresenta diversas formas de comprometimento no trabalho, considerando diversas realidades e focos dos indivíduos como carreira e estabilidade (JESUS; ROWE, 2017). Além destas características, os servidores públicos brasileiros consideram características pessoais e relacionais relevantes quando se trata de comprometimento como, por

exemplo, relação com a chefia e colegas de trabalho e bem-estar no ambiente laboral (Medeiros *et al.*, 2003). Oliveira e Costa (2015) apontam que essa percepção social do trabalho também influencia na permanência dos indivíduos em seus locais de trabalho.

Quando se trata de permanência no ambiente de trabalho, o comprometimento é um tema relevante ao passo que possibilita a investigação de como os indivíduos se conectam emocionalmente à atividade laboral e se mantêm motivados à exercê-la (Moreira *et al.*, 2021). Pinho, Oliveira e Silva (2020) concluíram que quanto maior é o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho, a intenção rotatividade tende a ser menor, uma vez que a crescente exigência pela qualidade dos serviços públicos demanda profissionais aptos e motivados a garantir o desempenho adequado de suas atividades visando o bem público.

2.4.2 Teoria do Contrato Psicológico

Criada por Denise M. Rousseau em meados da década de 1960, a Teoria do Contrato Psicológico parte da premissa de que há crenças individuais em uma troca mútua de obrigações entre os indivíduos e as organizações, sobretudo no que se refere às expectativas recíprocas e às consequências decorrentes do cumprimento ou da ruptura dessas expectativas (Rousseau, 1989). Nessa perspectiva, Rousseau (1989) diferencia o contrato formal de trabalho do contrato psicológico ao tratar de elementos subjetivos da relação de trabalho, que são percebidos e construídos por meio da troca mútua de experiências.

Ao longo da década de 1990, a formulação conceitual do contrato psicológico evoluiu em direção à uma análise mais empírica, especialmente a partir dos estudos de Rousseau e Parks (1992), que apontaram como as relações de trabalho podem variar conforme o nível de envolvimento e as expectativas de reciprocidade estabelecidas entre indivíduo e a organização. Nesse contexto, quando o indivíduo percebe que suas expectativas não estão sendo cumpridas, pode surgir a sensação de violação do contrato psicológico. Essa percepção resulta de um processo de interpretação prévio, que antecede a experiência de ruptura na relação com a organização (Morrison; Robinson, 1997; Rousseau; Parks, 1992).

Figura 15 - Características da Teoria do Contrato Psicológico



Fonte: Elaboração própria adaptado de Rousseau e Parks (1992).

Os efeitos da manutenção, da quebra ou violação do contrato psicológico demonstram que o não cumprimento de promessas percebidas entre indivíduos e organizações podem produzir efeitos significativos sobre o comportamento no trabalho (Morrison; Robinson, 1997). Quando a manutenção do contrato psicológico é mantida, ou seja, quando há a percepção de que as obrigações mútuas são cumpridas, há o favorecimento de atitudes positivas em relação ao trabalho, resultando em maior comprometimento, engajamento, sentimento de cooperação e reforço de vínculos de confiança, aspectos indispensáveis ao sentimento de pertencimento institucional (Herrera; De Las Heras-Rosas, 2021; Kutaula; Gillani; Budhwar, 2020). Este cenário propicia a estabilidade das relações de trabalho, uma vez que o cumprimento das obrigações mútuas favorece a disposição dos indivíduos para o alcance dos objetivos institucionais (Suazo; Stone-Romero, 2016).

Na perspectiva oposta à manutenção do contrato psicológico, Zhao *et al.* (2007) apontaram que sua quebra ou violação produz efeitos inversos àqueles identificados por Herrera e De las Heras-Rosas (2021) e Kutaula, Gillani e Budhwar (2020), além de estar associada ao aumento de comportamentos negativos e disfuncionais no ambiente de trabalho.

Adicionalmente, Jiang, Probst e Benson (2017) evidenciaram os efeitos desta quebra no exercício do cargo, resultante da redução da confiança na organização e no trabalho em equipe. A partir destas evidências, se pode observar que a quebra do contrato psicológico não produz

repercussões somente nas atitudes dos indivíduos, mas também no seu comportamento, resultando em menor comprometimento e engajamento nas atividades laborais (Bellou, 2009; BAL *et al.*, 2008).

Figura 16 - Aspectos inerentes à manutenção e à quebra do contrato psicológico



Fonte: Elaboração própria com base em Greenberg (1990).

Além de aspectos inerentes às relações de trabalho, fatores relacionados ao contexto laboral e fatores individuais podem gerar impactos na quebra do contrato psicológico sobre o comportamento no trabalho (Jiang; Probst; Benson, 2017; Bellou, 2009). Características individuais como idade, tempo de serviço, saúde e bem-estar influenciam nas reações comportamentais diante da percepção de violação contratual, evidenciando que seus efeitos não são homogêneos entre os indivíduos pertencentes às organizações (Shore; Coyle-Shapiro; Cnop-Nielsen, 2025; Cheng; Chan, 2008).

No entanto, apesar das inúmeras contribuições da Teoria do Contrato Psicológico para a análise comportamental no trabalho e de suas implicações para gestão de pessoas nas organizações, a teoria sofreu críticas ao longo de ser amadurecimento no campo dos estudos organizacionais (Sherman; Morley, 2013). Nesta perspectiva, Cullinane e Dundon (2006) questionam a consistência da teoria, argumentando que parte do escopo teórico foi construído com caráter funcionalista e alinhado com a lógica da gestão, resultando na compreensão limitada das relações de poder e em ambiguidades de conceitos. Suazo e Stone-Romero (2016), por sua vez, apesar de reconhecerem a necessidade de refinamento da teoria, apontam que sua evolução demonstra maturidade ao utilizar o conhecimento gerado por ela para o desenvolvimento de pesquisas futuras.

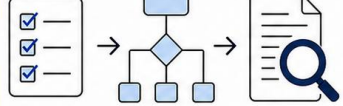
2.4.3 Teoria da Justiça Organizacional

A teoria da Justiça Organizacional constituiu um dos construtos do comportamento organizacional, sendo consolidada a partir da necessidade de compreender como os indivíduos avaliam a equidade nas relações de trabalho (Greenberg, 1990). Tendo como marco fundador a Teoria da Equidade, desenvolvida por John Stacey Adams (1965), a teoria da Justiça Organizacional se fundamenta na distinção entre diferentes dimensões de justiça, inicialmente estruturadas em termos distributivos, com foco no equilíbrio dos resultados, e posteriormente abrangendo aspectos processuais, relacionais e interacionais (Assmar; Ferreira; Souto, 2005).

A dimensão distributiva se refere à percepção de justiça no direcionamento dos recursos e recompensas, como remuneração, promoções e oportunidades, e está relacionada à avaliação que o indivíduo faz de seus atos na organização e da contrapartida recebida por eles, considerando critérios como mérito, esforço e necessidades (Assmar; Ferreira; Souto, 2005). A dimensão processual, por sua vez, se relaciona à percepção de justiça nas decisões organizacionais considerando os resultados e os critérios adotados para alcançá-los como consistência, imparcialidade e transparência (Assmar; Ferreira; Souto, 2005). Nesta perspectiva, decisões que apresentem características desfavoráveis podem ser mais aceitas quando os processos são percebidos como justos (Greenberg, 1990).

A terceira dimensão da justiça organizacional está relacionada à abordagem interpessoal. A dimensão interpessoal envolve a qualidade do tratamento recebido nas relações organizacionais, considerando a interação com chefias, gestores e representantes institucionais, estando esta dimensão associada ao respeito, à dignidade e à atenção dispensada aos indivíduos no ambiente de laboral (Colquitt *et al.*, 2001). A quarta dimensão, caracterizada como informacional, se refere à clareza e à adequação das informações fornecidas sobre decisões e procedimentos organizacionais, se diferenciando da dimensão interpessoal ao manter seu foco na comunicação e na transparência das informações prestadas, ao invés do tratamento recebido (Colquitt *et al.*, 2001).

Figura 17 - Dimensões da Justiça Organizacional

Princípio	Foco	Exemplos	Ilustração
1 Justiça distributiva	 Resultados	• salário, bônus, promoção	
2 Justiça processual	 Procedimentos	• critérios, participação, revisão	
3 Justiça interpessoal	 Tratamento	• respeito, cortesia, empatia	
4 Justiça informacional	 Comunicação	• feedback, transparência, explicações	

Fonte: Elaboração própria (2026).

A teoria da justiça organizacional exerce influência relevante sobre múltiplas dimensões do ambiente de trabalho, impactando atitudes e comportamentos dos indivíduos. Nesse sentido, contribui para a formação de percepções relacionadas à satisfação, ao comprometimento, à confiança e ao engajamento, consolidando-se como um importante precursor de resultados organizacionais positivos (Colquitt *et al.*, 2001; Bernd; Beuren, 2021). Diante de seus reflexos no comportamento dos indivíduos, Bastos e Ferreira (2018) demonstraram que a justiça organizacional também gera impactos na efetividade do sistema de gestão e avaliação de desempenho ao passo que compromete o alinhamento estratégico e o clima organizacional.

Partindo de uma perspectiva mais analítica da teoria, Greenberg (1990) já apontava a necessidade de maior refinamento metodológico e de integração entre as dimensões, enquanto Assmar, Ferreira e Souto (2005) corroboram com esta perspectiva ao destacar a relevância não somente de compreender as dimensões, mas considerar os aspectos precursores e subsequentes no contexto das organizações. Os estudos de Greenberg (1990) e Assmar, Ferreira e Souto (2005) apontam para a consolidação da teoria em consonância com a sua capacidade de articulação em diferentes perspectivas das relações de trabalho, mesmo diante do desafio de fragmentação conceitual entre suas dimensões.

No contexto brasileiro, a aplicação dos estudos da justiça organizacional converge ao reafirmar a centralização das dimensões clássicas da teoria e seu caráter multidimensional. Bastos e Ferreira (2018) e Passos, Sousa e Klein (2023) reconhecem que a justiça organizacional se relaciona às percepções dos indivíduos sobre o equilíbrio nas relações de trabalho, seja na distribuição de recompensas e resultados, nos procedimentos adotados pela organização ou na qualidade de tratamento interpessoal percebida pelo indivíduo. Além das percepções individuais, o bem-estar no trabalho também tem sido objeto de investigação no contexto brasileiro, especialmente no que se refere à relação entre exaustão emocional e saúde psíquica, evidenciando que as percepções de justiça ou injustiça no ambiente laboral podem repercutir no desgaste emocional dos indivíduos e na predisposição a um comportamento inovador (Silva; Almeida; Carvalho, 2004; Bastos; Ferreira, 2018).

Além do ponto de vista dos trabalhadores, a justiça organizacional pode ser percebida por meio do olhar da gestão, que indicam que os gestores compreendem a justiça organizacional de forma alinhada às três dimensões clássicas da teoria, demonstrando que a teoria também se manifesta no discurso gerencial, embora ainda demande comparações com outros ou níveis hierárquicos organizacionais (Passos; Sousa; Klein, 2023).

Dentre as diversas contribuições da teoria para as organizações, a justiça organizacional também tem implicações na rotatividade. Bernd e Beuren (2021) apontaram que as dimensões distributiva e processual da justiça organizacional se relacionam positivamente com a satisfação no trabalho e negativamente com a intenção de rotatividade, com mensuração feita pela satisfação. Assim, a justiça organizacional aparece como elemento relevante para compreender a intenção de permanência ou saída dos colaboradores, pois ambientes percebidos como mais justos tendem a favorecer a satisfação e reduzir intenções de saída (Bernd; Beuren, 2021).

A consolidação dos estudos da teoria da justiça organizacional não atua somente como uma percepção subjetiva isolada, mas como uma concepção das relações entre indivíduos e organizações, com impactos sobre bem-estar, comportamento, gestão e permanência no trabalho (Cohen-Charash; Spector, 2001; Colquitt *et al.*, 2001; Bernd; Beuren, 2021; Adamovic, 2023).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como aplicada, de abordagem predominantemente quantitativa, complementada por dados qualitativos, e possui objetivos descritivos e explicativos, conforme as classificações metodológicas propostas por Gil (2017). Seu caráter aplicado decorre da finalidade de produzir conhecimento orientado à compreensão da intenção de movimentação dos servidores da Universidade Federal Rural da Amazônia e à formulação de recomendações para a gestão institucional de pessoas. A dimensão descritiva compreendeu a caracterização sociodemográfica e funcional dos participantes e a identificação de suas percepções sobre o ambiente de trabalho. A dimensão explicativa correspondeu ao teste das relações entre fatores organizacionais, motivacionais e contextuais e as intenções de remoção interna e de saída da instituição.

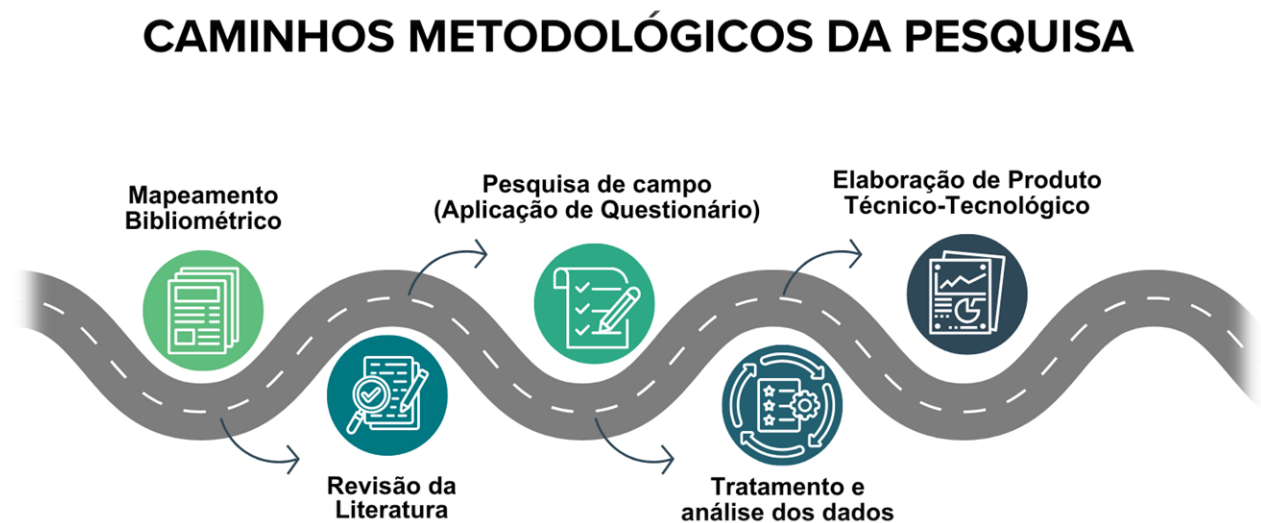
A investigação seguiu orientação hipotético-dedutiva, uma vez que as relações entre os construtos foram formuladas com base no referencial teórico e posteriormente submetidas à verificação empírica (Gil, 2017). Como estratégia de pesquisa, adotou-se o estudo de caso único e incorporado, tendo a UFRA como unidade institucional de análise e os servidores docentes e técnico-administrativos em educação como subunidades analíticas, conforme a classificação de estudos de caso apresentada por Yin (2015). O estudo apresentou corte transversal, com coleta de dados realizada entre 13 de março e 1º de maio de 2026.

O componente quantitativo constituiu o eixo principal da pesquisa e foi operacionalizado por meio de questionário eletrônico estruturado e analisado com estatística descritiva, Modelagem de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais e análise multigrupo. O componente qualitativo foi constituído pelas respostas a duas questões abertas, examinadas qualitativamente com referência a Bardin (2016), sem a aplicação integral da metodologia de análise de conteúdo, com a finalidade de complementar e contextualizar os resultados quantitativos. A integração entre os componentes ocorreu na etapa interpretativa, mediante a comparação entre as relações identificadas no modelo estrutural e os elementos recorrentes nos relatos dos participantes.

3.2 PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA

O percurso metodológico foi organizado em cinco etapas complementares e articuladas: mapeamento bibliométrico e levantamento da literatura; revisão teórica e construção do modelo conceitual; coleta dos dados; tratamento, análise e integração dos dados; e elaboração do D-Tecnológico. Essa organização permitiu partir da sistematização da produção científica existente, avançar para a fundamentação teórica da pesquisa e na formulação das relações investigadas, realizar a pesquisa de campo no contexto da Universidade Federal Rural da Amazônia, analisar e integrar os dados obtidos e, por fim, converter os resultados em recomendações aplicáveis à gestão institucional. O percurso metodológico da pesquisa encontra-se sintetizado na Figura 18:

Figura 18 – Caminhos metodológicos da pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2025).

A primeira etapa consistiu em um mapeamento bibliométrico da produção científica sobre rotatividade no setor público, com base em artigos científicos revisados por pares, disponíveis nas bases Web of Science (WOS) e Scopus, e publicados entre 2015 e 2024. A busca empregou operadores booleanos (AND, OR e NOT) e termos relacionados ao fenômeno investigado. Os registros recuperados foram processados no ambiente RStudio, com a utilização dos pacotes Bibliometrix e Biblioshiny (Aria; Cuccurullo, 2017), permitindo identificar a evolução da produção

científica, os principais autores, periódicos, palavras-chave e relações temáticas do campo. Os resultados dessa etapa subsidiaram o levantamento e a organização inicial da literatura utilizada na dissertação. Os registros recuperados foram processados no ambiente RStudio, com a utilização dos pacotes Bibliometrix e Biblioshiny (Aria; Cuccurullo, 2017).

A segunda etapa compreendeu a revisão teórica da literatura, direcionada ao aprofundamento dos conceitos e das abordagens clássicas e contemporâneas relacionadas à motivação no trabalho, à permanência, à intenção de remoção interna e à intenção de saída das organizações. Essa etapa possibilitou integrar diferentes perspectivas teóricas e identificar os fatores organizacionais, motivacionais e contextuais utilizados na construção do modelo conceitual e do instrumento de pesquisa. Conforme Snyder (2019), a revisão de literatura é especialmente relevante em campos teóricos fragmentados e interdisciplinares, por favorecer a síntese do conhecimento existente e a articulação entre diferentes perspectivas analíticas.

A terceira etapa correspondeu à coleta dos dados, realizada com servidores docentes e técnico-administrativos em educação da Universidade Federal Rural da Amazônia. A coleta ocorreu entre 13 de março e 1º de maio de 2026, mediante a aplicação de questionário eletrônico estruturado, constituído por questões fechadas e duas questões abertas. O instrumento destinou-se a identificar as percepções dos participantes sobre fatores organizacionais, motivacionais e contextuais e suas relações com a intenção de remoção interna e a intenção de saída da instituição. Os procedimentos de aplicação observaram os critérios de participação, as garantias éticas e as medidas de confidencialidade estabelecidas no protocolo aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa.

A população da pesquisa foi composta por 1.061 servidores docentes e técnicos administrativos em educação vinculados aos *campi* Belém, Capanema, Capitão Poço, Paragominas, Parauapebas e Tomé-Açu da Universidade Federal Rural da Amazônia – UFRA, conforme dados fornecidos pelo Relatório Anual da PROGEP do ano de 2025.

A delimitação da população definiu o universo institucional e geográfico da investigação (Marconi; Lakatos, 2019). A coleta dos dados ocorreu entre 13 de março e 1º de maio de 2026. Para a coleta dos dados, foi aplicado um questionário eletrônico estruturado, composto por questões fechadas e duas questões abertas. As questões fechadas possibilitaram mensurar as percepções dos participantes por meio de escala do tipo Likert de cinco pontos (Likert, 1932), enquanto as questões abertas permitiram registrar experiências, percepções e aspectos complementares relacionados ao

fenômeno investigado. O instrumento foi disponibilizado eletronicamente aos potenciais participantes, e seu acesso foi condicionado à leitura e ao aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Adotou-se, no planejamento da coleta, o cálculo amostral para população finita, com nível de confiança de 95% e margem de erro de 10%, que indicou uma referência mínima de 91 participantes. Ao término da coleta, foram obtidas 169 respostas válidas, correspondentes a aproximadamente 15,9% da população investigada. Entretanto, considerando que a participação ocorreu por adesão voluntária e que os participantes não foram selecionados aleatoriamente, a amostra final caracterizou-se como não probabilística. Consequentemente, os parâmetros de confiança e margem de erro foram utilizados somente como referências para o planejamento da coleta e não asseguram representatividade estatística nem autorizam a generalização dos resultados para a totalidade dos servidores da UFRA (Gil, 2019; Stratton, 2023).

A quarta etapa compreendeu a preparação do banco, o tratamento, a análise e a integração dos dados obtidos na pesquisa de campo. Inicialmente, foram verificadas a completude, a consistência e a adequação das respostas, seguidas pela codificação e organização das variáveis. Os dados quantitativos foram analisados mediante estatística descritiva e Modelagem de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais, *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), técnica empregada para avaliar o modelo de mensuração e examinar as relações entre os construtos definidos no modelo estrutural. Também foi realizada análise multigrupo para verificar possíveis diferenças entre servidores docentes e técnico-administrativos em educação.

As respostas obtidas nas duas questões abertas foram submetidas à análise de conteúdo, mediante codificação, agrupamento e interpretação das categorias temáticas identificadas. Posteriormente, os resultados quantitativos e qualitativos foram integrados na etapa interpretativa, por meio da identificação de convergências, complementaridades e divergências entre as relações observadas no modelo estrutural e as categorias emergentes dos relatos dos participantes. Essa integração possibilitou contextualizar os resultados estatísticos e ampliar a compreensão das intenções de remoção interna e de saída da instituição.

A quinta etapa consistiu na elaboração do Produto Técnico-Tecnológico, apresentado no formato de relatório técnico destinado à gestão da UFRA. O produto foi construído com base nos resultados quantitativos e qualitativos da pesquisa e teve como finalidade sistematizar os fatores associados às intenções de remoção interna e de saída da instituição, traduzindo as evidências

produzidas em recomendações aplicáveis à gestão de pessoas. Desse modo, o relatório técnico buscou oferecer subsídios ao planejamento de ações institucionais relacionadas à permanência dos servidores, às condições de trabalho, ao desenvolvimento profissional e ao aperfeiçoamento das políticas institucionais de gestão de pessoas.

As cinco etapas foram desenvolvidas de maneira articulada. O mapeamento bibliométrico e a revisão teórica fundamentaram o modelo conceitual e o instrumento de pesquisa; a pesquisa de campo forneceu os dados empíricos; o tratamento e a integração dos resultados possibilitaram a interpretação do fenômeno; e as evidências produzidas subsidiaram a elaboração do Produto Técnico-Tecnológico.

3.3. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O questionário eletrônico estruturado, composto por questões fechadas e duas questões abertas, elaborado e disponibilizado por meio da plataforma Google Formulários. O instrumento foi direcionado aos servidores docentes e técnico-administrativos da Universidade Federal Rural da Amazônia e teve como finalidade obter informações sociodemográficas e funcionais, mensurar suas percepções acerca de fatores organizacionais, motivacionais e contextuais e identificar suas intenções de remoção interna e de saída da instituição.

Para a coleta dos dados, foi utilizado um questionário eletrônico estruturado, elaborado e disponibilizado por meio da plataforma Google Formulários. O instrumento foi direcionado aos servidores docentes e técnico-administrativos em educação da Universidade Federal Rural da Amazônia e teve como finalidade obter informações sociodemográficas e funcionais, mensurar suas percepções acerca de fatores organizacionais, motivacionais e contextuais e identificar suas intenções de remoção interna e de saída da instituição.

A construção do questionário foi orientada pela fundamentação teórica da pesquisa e por estudos nacionais e internacionais relacionados à motivação no trabalho, à permanência, à intenção de rotatividade e à movimentação de servidores. Foram consideradas, especialmente, as contribuições de Arnold e Feldman (1982), Moreno Pinho *et al.* (2022), Silva *et al.* (2022) e Gumiero e Lopes (2023). Os conteúdos provenientes dessas referências foram examinados e adequados ao contexto institucional da UFRA e às particularidades dos servidores docentes e técnico-administrativos em educação.

O instrumento foi composto por três partes. A primeira reuniu dez questões destinadas à caracterização sociodemográfica e funcional dos participantes, contemplando categoria funcional, campus de lotação, sexo, faixa etária, estado civil, escolaridade, tempo de serviço na UFRA, exercício de cargo de direção ou função gratificada, faixa de renda líquida mensal e número de dependentes. A segunda parte foi composta por 31 afirmativas relacionadas às percepções dos servidores acerca de fatores organizacionais, motivacionais e contextuais. Essas afirmativas foram distribuídas entre os seguintes indicadores: condições físicas do trabalho; remuneração e recompensas; segurança física no ambiente de trabalho; segurança psicológica e relacional; acesso a serviços públicos na localidade de lotação; comprometimento organizacional; reconhecimento e valorização profissional; treinamento, desenvolvimento e educação; sentido do trabalho e engajamento; e feedback.

A terceira parte contemplou quatro afirmativas referentes às intenções de movimentação dos servidores: intenção de solicitar remoção para outro campus da UFRA; intenção de solicitar redistribuição ou cessão para outro órgão; intenção de prestar concurso público para outro órgão ou esfera do setor público; e intenção de desligar-se do serviço público. Essas modalidades foram analisadas de acordo com sua natureza interna ou externa e com a operacionalização dos desfechos estabelecida no modelo conceitual da pesquisa.

Ao final do instrumento, foram incluídas duas questões abertas. A primeira investigou os fatores que motivavam os participantes a permanecer na UFRA, e a segunda buscou identificar elementos do ambiente de trabalho que os levavam a considerar a possibilidade de deixar a instituição. Essas questões tiveram caráter complementar e permitiram registrar experiências e percepções não integralmente contempladas pelas afirmativas fechadas.

As 35 afirmativas das partes II e III foram avaliadas por meio de escala do tipo Likert de cinco pontos, destinada a mensurar o grau de concordância dos participantes (Likert, 1932). As alternativas foram codificadas da seguinte forma: (1) discordo totalmente; (2) discordo parcialmente; (3) nem concordo nem discordo; (4) concordo parcialmente; e (5) concordo totalmente, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 – Escala Likert de 5 pontos para avaliação de concordância

Valor	Nível de Concordância
1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

Fonte: Elaboração própria (2026)

Antes da coleta definitiva, o instrumento foi submetido a pré-teste com seis servidores ativos, três docentes e três técnicos administrativos em educação, realizado no período de 11 a 12 de março de 2026. Essa etapa teve como finalidade verificar a clareza da linguagem, a compreensão dos itens e das orientações, o funcionamento do formulário eletrônico e o tempo necessário para o preenchimento. Com base nas observações obtidas, foram realizados os ajustes na descrição detalhada do significado dos termos técnicos para melhor compreensão por parte dos participantes, tendo estes sendo incluídos na amostra final. O questionário foi disponibilizado eletronicamente no período de 13 de março a 1º de maio de 2026.

Antes de acessar as questões, os participantes receberam informações sobre os objetivos, os procedimentos, os riscos e os benefícios da pesquisa e manifestaram sua concordância por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. A participação foi voluntária, sendo assegurada a possibilidade de desistência nos termos estabelecidos no protocolo ético. Para proteger os dados dos participantes, foram adotadas as seguintes medidas: não coleta de nomes e endereços eletrônicos, restrição de acesso ao banco de dados e apresentação agregada dos resultados. O instrumento completo encontra-se apresentado no Apêndice C.

3.3.1 Construção e operacionalização dos construtos e indicadores

A operacionalização dos construtos e das variáveis da pesquisa foi realizada com base na fundamentação teórica, no modelo conceitual e na estrutura efetivamente empregada no instrumento de coleta e no modelo de equações estruturais. Esse procedimento consistiu na

transformação dos conceitos teóricos investigados em elementos passíveis de mensuração por meio das afirmativas apresentadas aos participantes.

Os construtos representam conceitos que não podem ser observados diretamente, como comprometimento organizacional, reconhecimento e valorização profissional e intenção de saída. Sua mensuração foi realizada por meio de indicadores observáveis, correspondentes às afirmativas do questionário, com registro de respostas registradas em escala do tipo Likert de cinco pontos, variando de 1, correspondente a “discordo totalmente”, a 5, correspondente a “concordo totalmente”.

A definição dos construtos e dos respectivos indicadores foi orientada por estudos relacionados à motivação no trabalho, ao comportamento organizacional, à permanência e à movimentação de trabalhadores e servidores públicos. Foram consideradas, particularmente, as contribuições de Arnold e Feldman (1982), Moreno Pinho *et al.* (2022), Silva *et al.* (2022) e Gumiero e Lopes (2023), além dos fundamentos examinados no capítulo de revisão da literatura.

Os indicadores empregados na pesquisa não constituíram a reprodução integral de uma única escala previamente validada. Eles foram selecionados e adaptados a partir da literatura consultada, considerando sua pertinência conceitual, sua correspondência com o modelo de pesquisa e sua adequação ao contexto institucional da Universidade Federal Rural da Amazônia.

O questionário contemplou dez questões destinadas à caracterização sociodemográfica e funcional dos participantes, 35 afirmativas avaliadas por meio da escala do tipo Likert e duas questões abertas. Das 35 afirmativas, 31 foram empregadas na mensuração das percepções dos participantes acerca dos fatores organizacionais, motivacionais e contextuais, enquanto quatro foram destinadas à mensuração das intenções de remoção e de saída.

Os construtos explicativos utilizados no modelo foram: características do município de lotação; comprometimento organizacional; condições físicas; feedback; reconhecimento e valorização; remuneração e recompensas; segurança física; segurança psicológica; sentido do trabalho e engajamento; e treinamento, desenvolvimento e educação. Essas denominações correspondem às empregadas no modelo de equações estruturais, na formulação das hipóteses e na apresentação dos resultados.

O construto condições físicas foi mensurado por três indicadores relacionados à satisfação com as instalações, à adequação dos equipamentos e ao conforto do ambiente de trabalho. O construto remuneração e recompensas foi representado por dois indicadores referentes à percepção

dos participantes acerca da remuneração e dos benefícios recebidos. A segurança física foi mensurada por dois indicadores relacionados às condições de proteção e à percepção de segurança durante o exercício das atividades profissionais.

A segurança psicológica foi operacionalizada por seis indicadores associados às relações interpessoais, ao respeito, à liberdade para a expressão de opiniões e à qualidade das interações no ambiente de trabalho. O construto características do município de lotação foi mensurado por cinco indicadores relacionados ao acesso e à qualidade percebida dos serviços públicos e das condições locais consideradas relevantes para a permanência do servidor no município.

O comprometimento organizacional foi mensurado por quatro indicadores relacionados ao vínculo do servidor com a Universidade, à identificação institucional e ao desejo de permanência. O reconhecimento e valorização foi avaliado por dois indicadores, enquanto o treinamento, desenvolvimento e educação foi mensurado por três afirmativas relacionadas às oportunidades institucionais de capacitação e crescimento profissional.

O sentido do trabalho e engajamento foi representado por dois indicadores relacionados ao significado atribuído ao trabalho e ao envolvimento do servidor com suas atividades profissionais. O feedback foi mensurado por duas afirmativas referentes ao retorno recebido sobre o desempenho profissional. A distribuição dos indicadores entre os construtos explicativos encontra-se sistematizada no Quadro 4.

Quadro 4 – Operacionalização dos construtos e itens do instrumento de pesquisa

Construto utilizado no modelo	Definição operacional	Aspectos mensurados	Número de indicadores	Função no modelo
Características do município de lotação	Percepção do servidor acerca das condições e dos serviços disponíveis no município em que se encontra lotado	Acesso e qualidade percebida dos serviços públicos e das condições locais relevantes para sua permanência	5	Explicativa
Comprometimento organizacional	Grau de vínculo, identificação e desejo de permanência do servidor na Universidade	Vínculo institucional, identificação com a UFRA e desejo de permanência	4	Explicativa
Condições físicas	Percepção acerca da adequação da	Instalações, equipamentos e	3	Explicativa

	estrutura física e dos recursos disponibilizados para o trabalho	conforto do ambiente laboral		
Feedback	Percepção sobre o retorno recebido em relação ao desempenho profissional	Recebimento, clareza e utilidade do retorno sobre o desempenho	2	Explicativa
Reconhecimento e valorização	Percepção do servidor acerca do reconhecimento institucional de seu trabalho e de sua contribuição profissional	Reconhecimento e valorização do trabalho desempenhado	2	Explicativa
Remuneração e recompensas	Avaliação da compensação financeira e dos benefícios relacionados ao trabalho	Adequação da remuneração e dos benefícios recebidos	2	Explicativa
Segurança física	Percepção acerca das condições de proteção e segurança durante o exercício das atividades profissionais	Proteção e segurança no ambiente laboral	2	Explicativa
Segurança psicológica	Percepção sobre a possibilidade de interagir e manifestar-se no ambiente de trabalho sem constrangimento ou receio de consequências negativas	Relações interpessoais, respeito, liberdade de expressão e qualidade das interações	6	Explicativa
Sentido do trabalho e engajamento	Percepção acerca do significado atribuído ao trabalho e do envolvimento com as atividades desempenhadas	Significado do trabalho e envolvimento profissional	2	Explicativa
Treinamento, desenvolvimento e educação	Percepção acerca das oportunidades institucionais de aprendizagem, capacitação e	Capacitação, desenvolvimento e oportunidades de crescimento profissional	3	Explicativa

	crescimento profissional			
Total			31	

Fonte: Elaboração própria com base em Arnold e Feldman (1982), Moreno Pinho et al. (2022), Silva et al. (2022) e Gumiero e Lopes (2023).

As quatro afirmativas restantes foram utilizadas para mensurar as duas variáveis de desfecho do modelo: intenção de remoção e intenção de saída. A intenção de remoção foi mensurada por um único item, representado pela afirmativa “Tenho pensado em solicitar remoção a outro campus da UFRA”. Essa variável buscou identificar a disposição declarada do servidor para realizar uma movimentação interna entre os *campi* da Universidade, sem rompimento do vínculo institucional.

A intenção de saída foi mensurada por três indicadores relativos à disposição do servidor para solicitar redistribuição ou cessão para outro órgão, prestar concurso público para outro órgão ou esfera do setor público e solicitar desligamento do serviço público. Esses indicadores foram agrupados sob a denominação “Intenção de Saída”, em conformidade com a estrutura efetivamente utilizada no processamento dos dados pelo SmartPLS 4.

Embora redistribuição, cessão, ingresso em outro cargo público e desligamento do serviço público possuam características administrativas e jurídicas distintas, sua operacionalização conjunta representou, no modelo estimado, alternativas de exercício profissional fora da UFRA. Essa configuração foi mantida na descrição metodológica para assegurar correspondência entre o instrumento aplicado, o banco de dados, o modelo de mensuração e os resultados apresentados.

A expressão “intenção de saída” representa uma predisposição comportamental declarada pelo participante, e não a ocorrência efetiva do desligamento. Consequentemente, os resultados permitem examinar as relações entre as percepções dos servidores e suas intenções declaradas, mas não permitem concluir que os participantes efetivamente solicitarão remoção ou deixarão a instituição. A operacionalização das duas variáveis de desfecho encontra-se apresentada no Quadro 5.

Quadro 5 – Operacionalização das variáveis de desfecho da pesquisa

Variável de desfecho	Definição operacional	Forma de mensuração	Afirmativa utilizada
----------------------	-----------------------	---------------------	----------------------

Intenção de remoção	Disposição declarada de solicitar movimentação para outro campus da UFRA, permanecendo vinculado à instituição	Item único	Tenho pensado em solicitar remoção a outro campus da UFRA
Intenção de saída	Disposição declarada de exercer atividade profissional fora da UFRA por meio de movimentação para outro órgão	Primeiro indicador do construto	Tenho pensado em solicitar redistribuição ou cessão para outro órgão
Intenção de saída	Disposição declarada de ingressar em outro órgão ou esfera do setor público	Segundo indicador do construto	Tenho pensado em prestar concurso público para outro órgão/esfera do setor público
Intenção de saída	Disposição declarada de deixar o serviço público	Terceiro indicador do construto	Tenho pensado em solicitar meu desligamento do serviço público

Fonte: Elaboração própria com base no instrumento aplicado e no modelo de mensuração da pesquisa (2026).

Além dos construtos integrantes do modelo de equações estruturais, foram utilizadas variáveis sociodemográficas e funcionais para caracterizar os participantes e, quando aplicável, examinar diferenças entre grupos. Essas variáveis contemplaram categoria funcional, campus de lotação, sexo, faixa etária, estado civil, escolaridade, tempo de serviço na UFRA, exercício de cargo de direção ou função gratificada, faixa de renda líquida mensal e número de dependentes.

Por serem diretamente observáveis e possuírem função descritiva ou de comparação entre grupos, as variáveis sociodemográficas e funcionais não foram tratadas como construtos latentes nem integraram o modelo de mensuração nos mesmos termos aplicados às afirmativas da escala. Sua operacionalização encontra-se apresentada no Quadro 6.

Quadro 6 – Variáveis sociodemográficas e funcionais da pesquisa

Variável	Finalidade analítica
Categoria funcional	Identificar a participação de docentes e técnico-administrativos em educação
Campus de lotação	Identificar a unidade institucional de exercício do participante
Sexo	Caracterizar os participantes e possibilitar comparações entre grupos, quando aplicável
Faixa etária	Caracterizar a distribuição etária dos participantes
Estado civil	Caracterizar a situação conjugal dos participantes
Escolaridade	Identificar o nível de formação acadêmica dos participantes
Tempo de serviço na UFRA	Identificar o período de vínculo do servidor com a Universidade
Exercício de cargo de direção ou função gratificada	Identificar a existência de responsabilidade gerencial ou função institucional adicional
Faixa de renda líquida mensal	Caracterizar a condição remuneratória dos participantes

Número de dependentes	Caracterizar a composição de dependência familiar declarada pelos participantes
------------------------------	---

Fonte: Elaboração própria com base no instrumento de coleta de dados (2026).

Essa sistematização assegurou a correspondência entre a fundamentação teórica, o questionário aplicado, o modelo de equações estruturais e os procedimentos utilizados na análise dos dados.

3.3.2 Procedimentos de tratamento e análise dos dados da pesquisa de campo

Os procedimentos de tratamento e análise dos dados foram definidos de acordo com a abordagem quanti-qualitativa adotada e com o objetivo de analisar os fatores organizacionais, motivacionais e contextuais associados às intenções de remoção e de saída dos servidores da Universidade Federal Rural da Amazônia. As análises compreenderam três etapas complementares: caracterização descritiva dos participantes; avaliação do modelo de mensuração e do modelo estrutural por meio da Modelagem de Equações Estruturais pelos Mínimos Quadrados Parciais; e análise de conteúdo das respostas às questões abertas. A base quantitativa final foi composta pelas respostas de 169 servidores, pertencentes às categorias docente e técnico-administrativa em educação. Inicialmente, os dados foram organizados de acordo com as variáveis sociodemográficas, funcionais e os indicadores correspondentes aos construtos empregados no modelo conceitual. As respostas às 35 afirmativas foram registradas em escala do tipo Likert de cinco pontos, variando de 1, correspondente a “discordo totalmente”, a 5, correspondente a “concordo totalmente”.

A caracterização da amostra foi realizada por meio de estatística descritiva, com utilização de frequências absolutas, frequências relativas e distribuição dos participantes entre as categorias investigadas. Esse procedimento foi aplicado às variáveis categoria funcional, campus de lotação, sexo, faixa etária, estado civil, escolaridade, tempo de serviço na UFRA, exercício de cargo de direção ou função gratificada, faixa de renda líquida mensal e número de dependentes. A estatística descritiva possibilitou sintetizar os atributos dos participantes e contextualizar os resultados das análises subsequentes (BUSSAB; MORETTIN, 2022).

Os dados referentes aos construtos explicativos e às variáveis de desfecho foram analisados por meio da Modelagem de Equações Estruturais pelos Mínimos Quadrados Parciais, denominada *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), com a utilização do software

SmartPLS 4. A técnica permite estimar simultaneamente as relações entre os indicadores observáveis e os construtos, assim como as associações estabelecidas entre os construtos integrantes do modelo estrutural (Hair *et al.*, 2019; Hair *et al.*, 2022).

A escolha do PLS-SEM mostrou-se adequada à natureza exploratória e preditiva da pesquisa e à presença de múltiplos construtos explicativos associados a duas variáveis de desfecho: intenção de remoção e intenção de saída. A técnica também permitiu avaliar o modelo de mensuração e testar as relações formuladas nas hipóteses da pesquisa, considerando a magnitude, a direção e a significância estatística dos coeficientes estimados.

A análise quantitativa foi desenvolvida em duas etapas. Na primeira, procedeu-se à avaliação do modelo de mensuração, com o objetivo de verificar a confiabilidade e a validade dos construtos representados por múltiplos indicadores. Na segunda, foi avaliado o modelo estrutural, examinando-se o poder explicativo do modelo, os coeficientes de caminho e a significância estatística das relações formuladas.

Na avaliação do modelo de mensuração, a consistência interna dos construtos foi examinada por meio do alfa de Cronbach e da confiabilidade composta (*rho_c*). Adotou-se como referência o valor de 0,70, reconhecendo-se que, em estudos de natureza exploratória e em construtos compostos por poucos indicadores, valores próximos ou superiores a 0,60 podem ser considerados aceitáveis quando sustentados pelos demais critérios de qualidade do modelo (Hair *et al.*, 2019; Hair *et al.*, 2022).

A validade convergente foi avaliada por meio da Variância Média Extraída (*Average Variance Extracted* – AVE). Foram considerados adequados valores iguais ou superiores a 0,50, indicando que o construto explica, em média, pelo menos 50% da variância de seus indicadores. A análise conjunta da confiabilidade composta e da AVE permitiu verificar se os indicadores apresentaram consistência e convergência suficientes para representar os respectivos construtos.

A validade discriminante foi examinada por meio da razão *Heterotrait-Monotrait* das correlações (HTMT). Esse critério verifica se os construtos representados no modelo são empiricamente distintos entre si. Foram considerados indicativos de validade discriminante os valores inferiores a 0,90, conforme recomendação de Henseler, Ringle e Sarstedt (2015).

A intenção de remoção foi mensurada por um único indicador e, por essa razão, não foi submetida aos mesmos procedimentos de avaliação da consistência interna e da validade convergente empregados nos construtos compostos por múltiplos indicadores. Medidas como alfa

de Cronbach, confiabilidade composta e AVE pressupõem a existência de mais de um indicador e, portanto, não se aplicam à variável de item único. A intenção de remoção foi mantida no modelo estrutural como variável observada de desfecho.

Após a avaliação do modelo de mensuração, procedeu-se à análise do modelo estrutural. O poder explicativo do modelo foi examinado por meio do coeficiente de determinação R^2 e de seu valor ajustado, calculados para as duas variáveis endógenas: intenção de remoção e intenção de saída. O R^2 representa a proporção da variância da variável de desfecho explicada conjuntamente pelos construtos antecedentes incluídos no modelo.

As relações estruturais foram examinadas por meio dos coeficientes de caminho (β), os quais indicaram a direção e a intensidade das associações estimadas entre os construtos explicativos e as variáveis de desfecho. A significância estatística dos coeficientes foi avaliada por meio do procedimento de *bootstrapping* executado no SmartPLS 4 com 5.000 subamostras. Foram considerados os valores da estatística t e os valores de p, adotando-se o nível de significância de 5% ($p < 0,05$) para a decisão sobre as hipóteses formuladas.

A interpretação dos coeficientes considerou a forma de redação das afirmativas utilizadas no questionário. Desse modo, o sinal positivo ou negativo de uma relação foi interpretado em conjunto com o sentido semântico dos indicadores, evitando-se concluir que determinado fator aumenta ou reduz a intenção de movimentação sem considerar se o construto representava uma avaliação favorável ou desfavorável do aspecto investigado.

Além da análise da amostra geral, realizou-se uma análise multigrupo (*Multi-Group Analysis* – MGA), com o objetivo de comparar os coeficientes de caminho estimados para docentes e técnico-administrativos em educação. Esse procedimento permitiu verificar se a intensidade das relações entre os construtos explicativos e as intenções de remoção e de saída diferiu entre as duas categorias funcionais.

Na interpretação da análise multigrupo, foram consideradas estatisticamente significativas as diferenças entre os grupos quando o valor de p foi inferior a 0,05 ou superior a 0,95, conforme o critério empregado na análise MGA apresentada pelo SmartPLS 4. Valores inferiores a 0,05 indicaram diferença em uma direção, enquanto valores superiores a 0,95 indicaram diferença na direção oposta. Os resultados foram interpretados considerando as especificidades institucionais, funcionais e profissionais das carreiras docente e técnico-administrativa em educação.

A análise quantitativa foi interpretada em conformidade com o delineamento transversal e

não probabilístico da pesquisa. Assim, os coeficientes estimados representam associações estatísticas observadas entre as percepções dos servidores e suas intenções declaradas no período investigado. Os resultados não permitem estabelecer causalidade nem afirmar que os participantes efetivamente solicitarão remoção ou deixarão a instituição.

As respostas às duas questões abertas foram submetidas à análise de conteúdo, conforme os procedimentos propostos por Bardin (2016). A análise compreendeu as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento e interpretação dos resultados. Inicialmente, realizou-se a leitura das respostas para reconhecimento do conteúdo e identificação das unidades de sentido. Em seguida, as manifestações foram agrupadas de acordo com sua proximidade semântica, possibilitando a constituição das categorias temáticas utilizadas na apresentação dos resultados.

Após a categorização, foram calculadas as frequências absolutas e relativas das categorias identificadas, permitindo comparar a recorrência dos temas entre docentes e técnico-administrativos em educação. As respostas foram analisadas de forma agregada, preservando-se o anonimato dos participantes e evitando-se a divulgação de informações que possibilitassem sua identificação.

Como recursos complementares de apresentação, foram elaboradas nuvens de palavras (*word clouds*) e representações gráficas das frequências das categorias. As nuvens de palavras foram processadas no *RStudio* e utilizadas como recurso visual para demonstrar a recorrência dos termos presentes nas respostas. Sua interpretação não foi realizada isoladamente, mas em conjunto com a categorização temática e com a análise contextual das manifestações, uma vez que a frequência de uma palavra, por si só, não é suficiente para determinar seu significado no discurso.

Por fim, os resultados quantitativos e qualitativos foram interpretados de maneira integrada. Os achados do PLS-SEM permitiram identificar os fatores estatisticamente associados às intenções de remoção e de saída, enquanto as respostas abertas contribuíram para aprofundar a compreensão das experiências, das percepções e das alternativas sugeridas pelos servidores. Essa integração fundamentou o diagnóstico da pesquisa e subsidiou a elaboração do Produto Técnico-Tecnológico, apresentado na forma de relatório técnico com proposições direcionadas às políticas de gestão de pessoas e à permanência dos servidores na UFRA. A seguir, apresenta-se a síntese dos procedimentos adotados no tratamento e na análise dos dados:

Quadro 7 – Síntese dos procedimentos de tratamento e análise dos dados

Etapa	Dados analisados	Procedimento	Crítérios ou resultados examinados	Ferramenta
Caracterização da amostra	Variáveis sociodemográficas e funcionais	Estatística descritiva	Frequências absolutas, relativas e distribuição dos participantes	RStudio
Avaliação do modelo de mensuração	Construtos com múltiplos indicadores	Análise de confiabilidade e validade convergente	Alfa de Cronbach, confiabilidade composta $(\rho_c)(\rho_c)$ e AVE	SmartPLS 4
Validade discriminante	Construtos reflexivos com múltiplos indicadores	Razão HTMT	Valores inferiores a 0,90	SmartPLS 4
Intenção de remoção	Variável de desfecho com item único	Tratamento como variável observada	Não se aplicam alfa de Cronbach, confiabilidade composta e AVE	SmartPLS 4
Avaliação do modelo estrutural	Relações entre construtos explicativos e desfechos	Coeficientes de caminho e poder explicativo	β , R^2 , R^2 ajustado, estatística ttt e valor de ppp	SmartPLS 4
Teste de significância	Relações estruturais	<i>Bootstrapping</i>	5.000 subamostras e $p < 0,05$	SmartPLS 4
Comparação entre categorias	Docentes e TAEs	Análise multigrupo – MGA	Diferenças com $p < 0,05$ ou $p > 0,95$	SmartPLS 4
Análise qualitativa	Respostas às duas questões abertas	Análise de conteúdo	Unidades de sentido, categorias temáticas e frequências	RStudio para recursos visuais
Integração dos resultados	Achados quantitativos e qualitativos	Interpretação integrada	Convergências, complementaridades e implicações gerenciais	Análise interpretativa

Fonte: Elaboração própria (2026).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA E FUNCIONAL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

A caracterização dos participantes constitui uma etapa relevante para a compreensão dos resultados da pesquisa, pois permite contextualizar suas percepções considerando aspectos sociodemográficos e funcionais, como categoria profissional, local de exercício, qualificação, trajetória institucional e condições remuneratórias. Em pesquisas de abordagem quantitativa ou mista, a descrição do perfil da amostra contribui para contextualizar os achados e favorecer uma interpretação alinhada aos objetivos do estudo (Gil, 2019; Creswell; Creswell, 2021). Nesta seção são apresentados os dados referentes à composição da amostra, à distribuição geográfica, ao perfil sociodemográfico e familiar, à qualificação profissional, ao tempo de vínculo com a instituição e às condições remuneratórias dos servidores participantes.

4.1.1 Composição da amostra, estrutura funcional e distribuição geográfica

A pesquisa contou com a participação de 169 servidores da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), pertencentes às carreiras do Magistério Superior e de Técnicos Administrativos em Educação (TAEs). Do total de participantes, 86 eram docentes, correspondendo a 50,9% da amostra, e 83 eram TAEs, equivalentes a 49,1%. Esses resultados demonstram uma composição aproximadamente equilibrada entre as duas categorias funcionais, conforme apresentado na Figura 19.

Figura 19 - Distribuição de participantes por categoria funcional

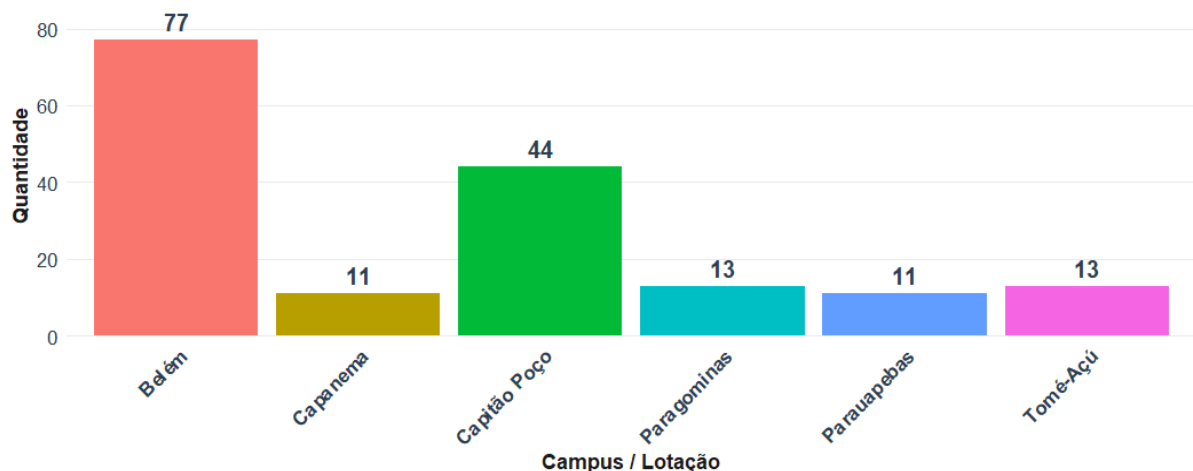


Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2026).

A participação aproximadamente equilibrada de docentes e técnico-administrativos em educação favorece a análise comparativa das percepções das duas categorias funcionais, sem significar, contudo, que a amostra reproduza proporcionalmente a composição do quadro de servidores da UFRA. Embora integrem a mesma instituição, docentes e TAEs possuem atribuições, trajetórias profissionais e estruturas de carreira distintas no serviço público federal. A presença de quantitativos semelhantes dos dois grupos mostra-se, portanto, relevante para a investigação, uma vez que os fatores associados à intenção de movimentação podem apresentar diferenças conforme a categoria funcional dos participantes (Sousa; Costa; Argolo, 2023).

Quanto à distribuição geográfica da amostra, observou-se que 77 participantes estavam vinculados ao Campus de Belém da UFRA, correspondendo a 45,6% do total. Entre os campi localizados no interior do estado, Capitão Poço apresentou o maior número de participantes, com 44 servidores, equivalentes a 26,0% da amostra. Os demais participantes estavam distribuídos entre os campi de Paragominas e Tomé-Açu com 13 servidores (7,7%) em cada unidade, e de Parauapebas e Capanema, com 11 servidores (6,5%) em cada campus, conforme apresentado na Figura 20.

Figura 20 - Distribuição dos participantes por *campus* da UFRA



Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2026).

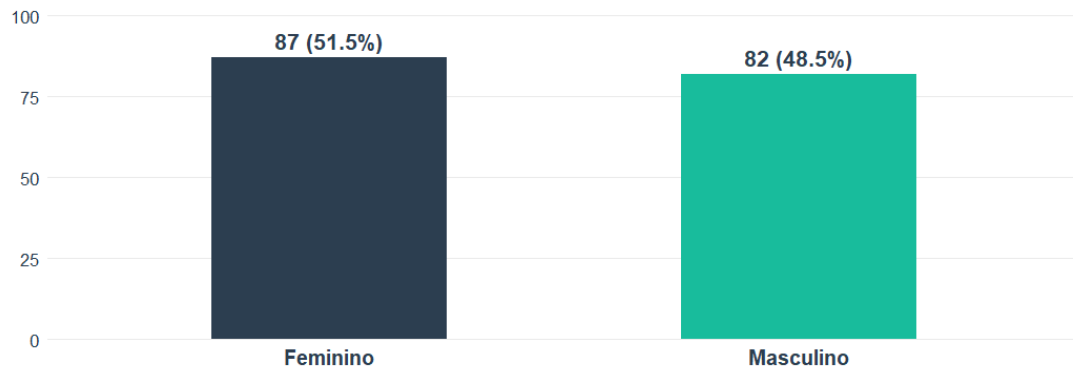
Ao agrupar os participantes segundo a localização territorial, verificou-se que 77 servidores estavam vinculados ao *campus* de Belém, correspondendo a 45,6% da amostra, enquanto 92 servidores, equivalentes a 54,4%, estavam lotados nos *campi* do interior. Embora tenha ocorrido uma participação ligeiramente maior dos servidores do interior, os dois grupos territoriais apresentaram proporções relativamente próximas. Essa distribuição é relevante por contemplar servidores de diferentes unidades da UFRA e permitir que a análise considere, com a devida cautela, aspectos relacionados à configuração multicampi da instituição.

A distribuição dos participantes entre a capital e os campi do interior deve ser considerada na interpretação dos resultados, pois as condições de trabalho, infraestrutura disponível, o acesso à serviços e as oportunidades de desenvolvimento profissional podem variar conforme a localidade de exercício (Gumiero; Lopes, 2023). Neste contexto servidores lotados no *Campus de Belém* e nos campi do interior podem vivenciar condições institucionais e territoriais distintas, com possíveis repercussões em suas percepções sobre permanência, satisfação profissional e intenção de movimentação. Entretanto, como não foi realizada uma análise comparativa específica entre esses dois agrupamentos territoriais, tais diferenças devem ser compreendidas como uma possibilidade interpretativa, e não como uma conclusão decorrente dos dados apresentados nesta seção.

4.1.2 Perfil sociodemográfico e familiar dos participantes

Em relação ao sexo dos participantes, observou-se uma distribuição aproximadamente equilibrada na amostra, 82 participantes eram do sexo masculino, correspondendo a 48,5% do total, e 87 eram do sexo feminino, equivalente a 51,5%. Embora tenha ocorrido uma participação ligeiramente maior de mulheres, não se verificou predominância acentuada de um dos sexos na composição da amostra, conforme apresentado na Figura 21.

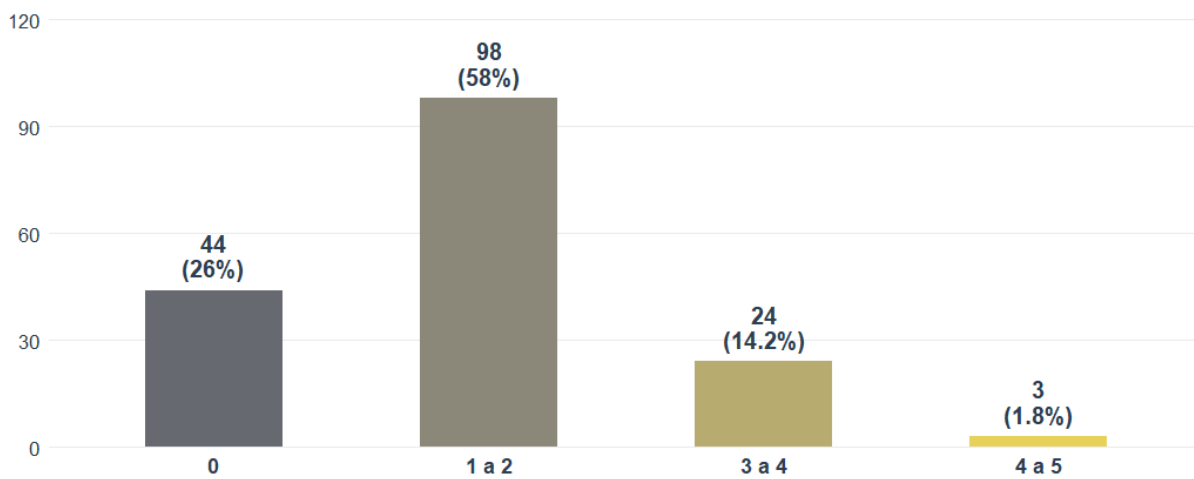
Figura 21 - Distribuição dos participantes segundo o sexo



Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2026).

Quanto à faixa etária, a maioria dos participantes concentrava-se entre 35 e 44 anos, grupo composto por 100 servidores e correspondente a 59,2% da amostra. Em relação à situação familiar, 53,8% declararam-se casados e 58,0% informaram possuir de um a dois dependentes. Esses resultados caracterizam uma amostra majoritariamente formada por adultos que podem conciliar responsabilidades profissionais e familiares. Conforme Greenhaus e Beutell (1985), as demandas decorrentes dos papéis desempenhados no trabalho e na família podem tornar-se incompatíveis em determinadas circunstâncias. Desse modo, a composição familiar constitui um aspecto relevante para a contextualização das percepções dos participantes, embora os dados descritivos apresentados não permitam concluir, isoladamente, que o estado civil ou a existência de dependentes influenciem sua permanência ou intenção de movimentação.

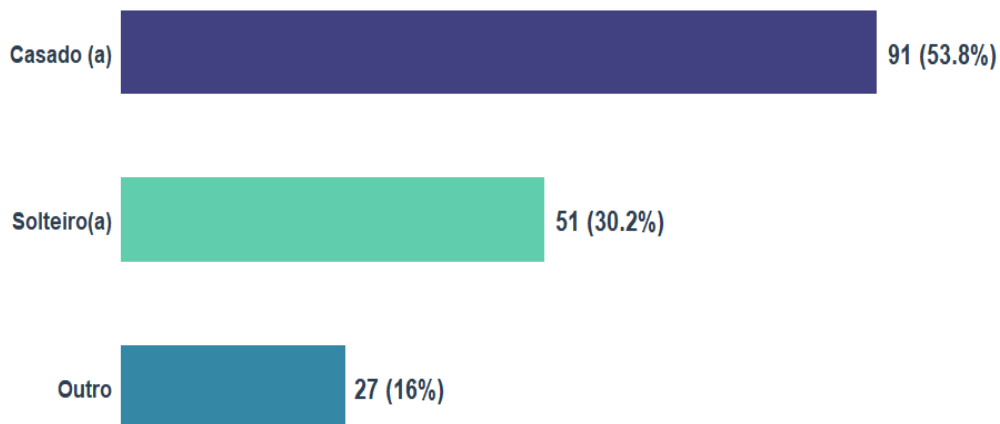
Figura 22 - Distribuição dos participantes segundo o número de dependentes



Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2026).

A predominância de participantes casados reforça a pertinência de considerar a dimensão familiar na análise de intenção de movimentação. Decisões ou à movimentação entre unidades podem envolver não apenas aspectos profissionais, mas também demandas familiares e a necessidade de conciliação entre trabalho e vida pessoal, conforme discutido pela Teoria do Conflito Trabalho-Família (Greenhaus; Beutell, 1985).

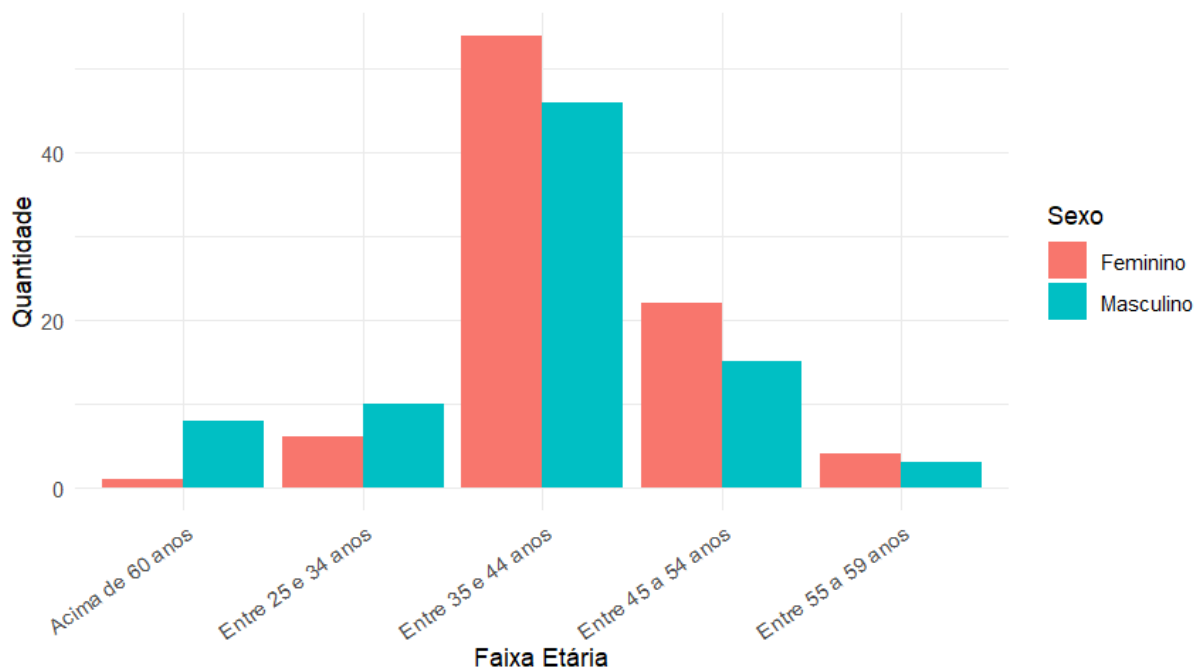
Figura 23 - Distribuição dos participantes segundo o estado civil



Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2026).

De modo geral, o perfil sociodemográfico da amostra caracteriza-se pela distribuição aproximadamente equilibrada entre participantes dos sexos feminino (51,5%) e masculino (48,5%), pela concentração na faixa etária de 35 a 44 anos (59,2%) e pela predominância de participantes casados (53,8%) e com um a dois dependentes (58,0%). A distribuição conjunta dos participantes segundo o sexo e a faixa etária é apresentada na Figura 24.

Figura 24 – Distribuição dos participantes segundo o sexo e a faixa etária



Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2026).

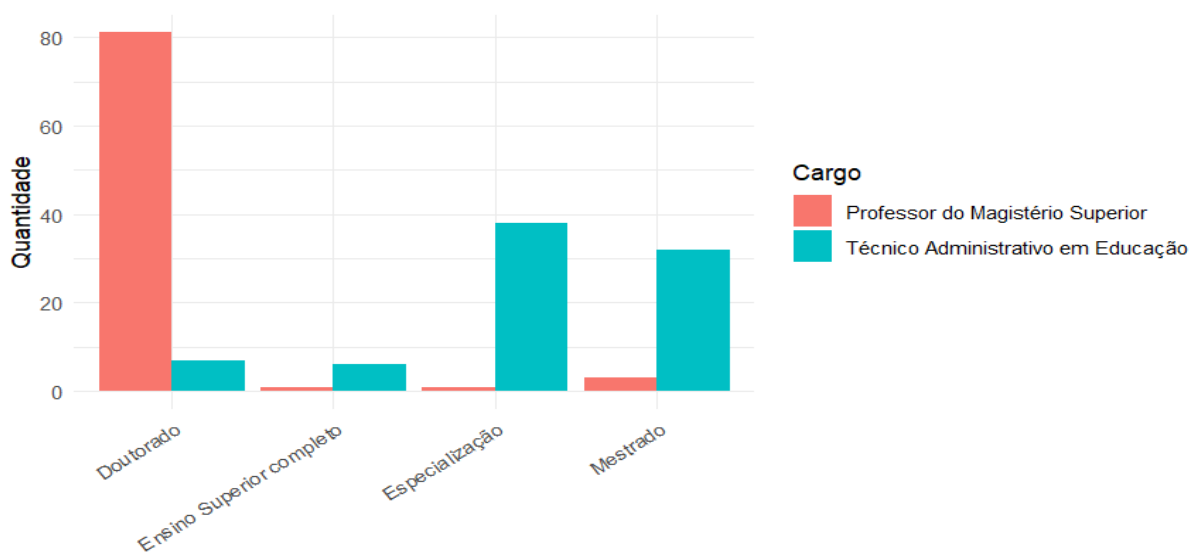
Esses resultados evidenciam que a amostra é composta predominantemente por participantes com idade entre 35 e 44 anos, casados e com um a dois dependentes. Tais características constituem elementos contextuais que devem ser considerados na interpretação das percepções sobre permanência e movimentação, sem que seja possível estabelecer, apenas com base nos dados descritivos, uma relação direta entre o perfil sociodemográfico e essas decisões. Conforme Diógenes *et al.* (2016), as decisões de permanecer ou deixar uma organização possuem natureza multifatorial e podem envolver aspectos profissionais, organizacionais e extraorganizacionais.

4.1.3 Qualificação profissional, trajetória institucional e condições remuneratórias

A amostra apresentou elevado nível de formação acadêmica, com 88 participantes (52,1%) titulados em nível de doutorado. Entretanto, a distribuição das titulações apresentou diferenças entre as categorias funcionais. Entre os docentes, 81 dos 86 docentes (94,2%) possuíam título de doutorado, resultado compatível com as exigências de qualificação da carreira do Magistério Superior. Entre os TAEs por sua vez, a maior concentração ocorreu nos níveis de especialização e mestrado, correspondentes, respectivamente, 45,8% e 38,6% dos participantes da categoria, conforme apresentado na Figura 25.

A literatura reconhece as oportunidades de capacitação e desenvolvimento profissional como elementos relevantes para a valorização dos trabalhadores no ambiente organizacional (Ehrl; Souza; Souza, 2023). Na amostra pesquisada, a elevada concentração de docentes com doutorado e de técnico-administrativos em educação com especialização ou mestrado evidencia um quadro funcional academicamente qualificado. Entretanto, esses resultados caracterizam a titulação alcançada pelos participantes e não permitem avaliar, isoladamente, a oferta de capacitação pela UFRA ou a percepção de valorização profissional. A relação entre qualificação, oportunidades de desenvolvimento e intenção de movimentação deverá, portanto, ser examinada nas análises posteriores da pesquisa (Pinho; Silva; Oliveira, 2022).

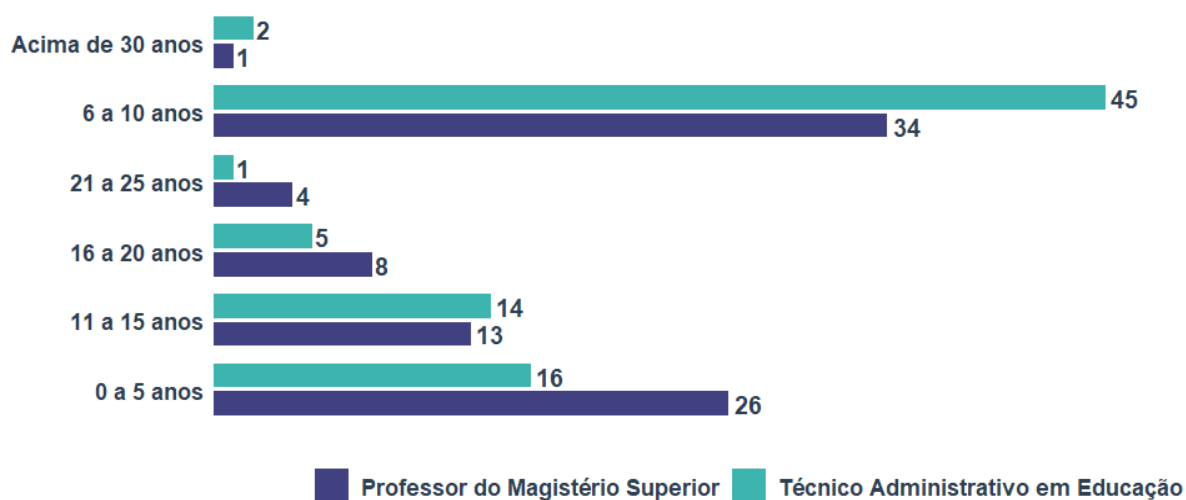
Figura 25 – Distribuição dos participantes segundo a titulação acadêmica e a categoria funcional



Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2026).

Em relação ao tempo de vínculo institucional, a faixa com maior frequência foi a de 6 e 10 anos de atuação na UFRA, reunindo 46,7% dos participantes. Esse resultado indica que uma parcela expressiva da amostra já possuía experiência institucional acumulada, o que pode proporcionar maior familiaridade com a estrutura organizacional e com as rotinas de trabalho da Universidade. Entretanto, o tempo de serviço, isoladamente, não permite concluir que os participantes apresentem avaliações mais fundamentadas sobre as condições de trabalho ou que esse fator esteja associado à intenção de movimentação. A distribuição do tempo de vínculo segundo a categoria funcional é apresentada na Figura 26.

Figura 26 – Distribuição dos participantes segundo o tempo de vínculo institucional e a categoria funcional

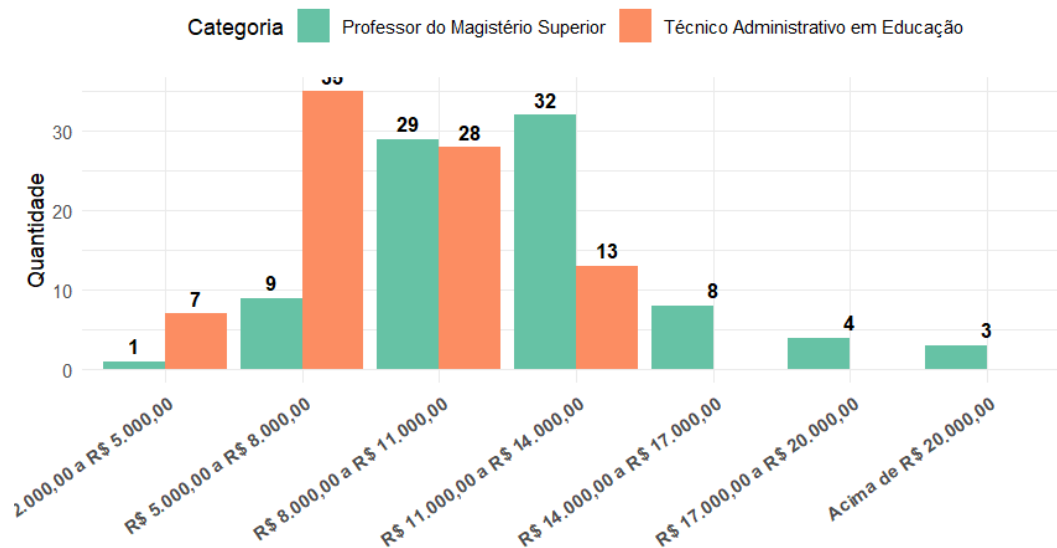


Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2026).

Em relação à renda líquida mensal, observaram-se diferenças na distribuição das faixas remuneratórias entre as categorias funcionais. Entre os docentes, a faixa com maior frequência foi a de R\$ 11.000,00 e R\$ 14.000,00 (37,2%), reunindo 37,2% dos participantes da categoria. Entre os técnico-administrativos em educação, a maior concentração ocorreu na faixa de R\$ 5.000,00 a R\$ 8.000,00 correspondente a 33,7% dos participantes desse segmento. Esses resultados evidenciam configurações remuneratórias distintas entre as categorias, que podem estar relacionadas às especificidades das respectivas carreiras, bem como à titulação, ao tempo de serviço, à progressão funcional e ao exercício de funções remuneradas. A distribuição completa da

renda líquida mensal por categoria funcional é apresentada na Figura 27.

Figura 27 - Distribuição de renda líquida mensal segundo a categoria funcional



Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2026).

4.2 AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO: CONFIABILIDADE E VALIDADE DOS CONSTRUCTOS

Os dados quantitativos obtidos por meio do questionário eletrônico foram analisados mediante Modelagem de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), com o auxílio do software SmartPLS 4. O procedimento analítico seguiu as recomendações de Hair Jr. *et al.*, (2019), e foi desenvolvido em duas etapas. Inicialmente, avaliou-se o modelo de mensuração, a fim de examinar a confiabilidade e as evidências de validade dos construtos. Em seguida, procedeu-se à avaliação do modelo estrutural, contemplando a análise das relações entre os construtos, o teste das hipóteses e a verificação do poder explicativo do modelo conceitual. Antes da análise das relações estruturais, avaliou-se o modelo de mensuração estimado com os dados da amostra geral, constituída por docentes e técnico-administrativos em educação (TAEs). Nessa etapa, as duas categorias funcionais foram analisadas conjuntamente, com a finalidade de examinar as evidências de confiabilidade e validade dos construtos e verificar se os indicadores utilizados representavam adequadamente os conceitos investigados. Essa avaliação constitui uma condição

necessária para a posterior análise das relações propostas no modelo estrutural.

Para avaliar a consistência interna e a validade convergente dos constructos, foram examinados o alfa de Cronbach, a confiabilidade composta e a variância média extraída (AVE), conforme as recomendações de Hair Jr. *et al.*, (2019).

Valores iguais ou superiores a 0,70 para o alfa de Cronbach e a confiabilidade composta indicam níveis satisfatórios de consistência interna, enquanto valores excessivamente elevados, superiores a 0,95, podem sugerir redundância entre os indicadores. A validade convergente, por sua vez, é considerada adequada quando a AVE apresenta valor igual ou superior a 0,50, indicando que o construto explica, em média, pelo menos 50% da variância de seus indicadores. Os resultados desses critérios são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 – Indicadores de consistência interna e validade convergente dos Constructos

Construtos	Alfa de Cronbach	Rho_a	Rho_c	AVE
Características do Município de lotação	0.866	0.888	0.903	0.653
Comprometimento Organizacional	0.819	0.872	0.878	0.644
Condições Físicas	0.851	0.862	0.909	0.770
Feedback	0.836	0.836	0.924	0.859
Intenção de Saída	0.627	0.627	0.800	0.571
Reconhecimento e Valorização	0.760	0.763	0.893	0.806
Segurança Física	0.677	0.822	0.852	0.744
Segurança Psicológica	0.911	0.916	0.931	0.694
Sentido do Trabalho e Engajamento	0.927	0.951	0.964	0.931
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	0.876	0.899	0.923	0.800

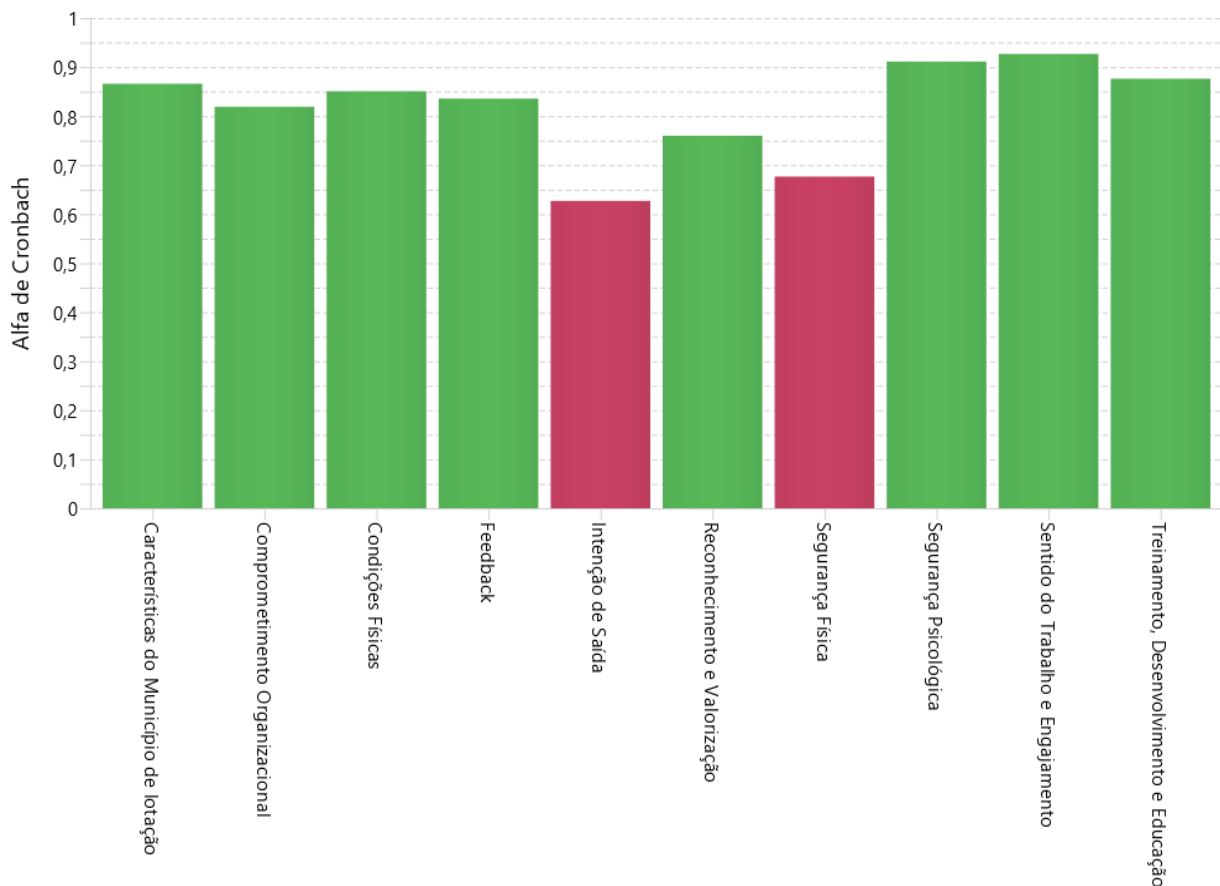
Fonte: Elaboração própria com base nos dados processados no SmartPLS4 (2026).

No contexto da PLS-SEM, a consistência interna dos constructos pode ser avaliada pelo alfa de Cronbach e pela confiabilidade composta (*rho_c*). O Alfa de Cronbach, estima a consistência entre os indicadores que mensuram um mesmo construto, enquanto a confiabilidade composta considera as cargas externas individuais desses indicadores. Por admitir cargas distintas, a confiabilidade composta é considerada uma medida mais adequada à PLS-SEM, embora ambos

os coeficientes devam ser examinados de maneira complementar (Hair *et al.*, 2022).

Quanto à consistência interna, os valores do alfa de Cronbach atingiram ou superaram o limite de referência de 0,70 na maioria dos construtos. As exceções foram os construtos Intenção de Saída e Segurança Física, cujos coeficientes ficaram ligeiramente abaixo desse valor, conforme apresentado na Figura 28. Em relação à confiabilidade composta (ρ_c), os construtos alcançaram valores iguais ou superiores a 0,70, indicando níveis satisfatórios de consistência interna. Esses resultados devem ser analisados conjuntamente com a composição das escalas e com os demais indicadores de confiabilidade e validade do modelo de mensuração.

Figura 28 – Valores do Alfa de Cronbach dos constructos do modelo de mensuração



Fonte: Elaboração própria com base nos dados processados no SmartPLS4 (2026).

Os construtos Intenção de Saída e Segurança Física apresentaram valores do alfa de Cronbach ligeiramente inferiores ao limite de referência de 0,70. Esses resultados exigem análise

conjunta com o número de indicadores, as cargas externas e a confiabilidade composta de cada construto. De acordo com Hair Jr. *et al.* (2017), o alfa de Cronbach é sensível à quantidade de indicadores que compõem a escala, podendo apresentar valores mais baixos em construtos mensurados por poucos itens. Dessa forma, os coeficientes observados não determinam, isoladamente, a exclusão dos construtos, mas requerem o exame das demais evidências de consistência interna e validade do modelo de mensuração.

O construto Intenção de Saída, foi mensurado por três indicadores, e apresentou alfa de Cronbach de 0,627, ligeiramente inferior ao limite de referência de 0,70. Embora o reduzido número de indicadores possa contribuir para a diminuição desse coeficiente, esse resultado foi examinado em conjunto com as demais evidências de consistência interna. A confiabilidade composta (ρ_c) alcançou o valor de 0,800, atendendo ao parâmetro recomendado. Considerados conjuntamente, esses resultados forneceram suporte para a manutenção do construto no modelo, sem dispensar a análise das cargas externas e das validades convergente e discriminante.

O construto Segurança Física, apresentou um alfa de Cronbach de 0,677, resultado ligeiramente inferior ao limite de referência de 0,70. Entretanto, esse coeficiente foi analisado em conjunto com as demais evidências do modelo de mensuração. A confiabilidade composta (ρ_c) atingiu 0,852, atendendo ao parâmetro recomendado, enquanto a AVE apresentou valor de 0,744. Considerando a proximidade do alfa de Cronbach com o limite de referência e os resultados dos demais indicadores, obtiveram-se evidências suficientes para a manutenção do construto no modelo e para o prosseguimento da avaliação do modelo estrutural. Em pesquisas de caráter exploratório, coeficientes de consistência interna entre 0,60 e 0,70 podem ser considerados aceitáveis, desde que interpretados em conjunto com as demais evidências de confiabilidade e validade (HAIR Jr. *et al.*, 2019).

Após a análise da consistência interna e da validade convergente, avaliou-se a validade discriminante, com a finalidade de verificar se os construtos representados no modelo eram empiricamente distintos entre si. Para essa avaliação, utilizou-se a razão Heterotrait-Monotrait das correlações (HTMT), conforme as recomendações de Ringle *et al.*, (2024). O HTMT compara as correlações entre indicadores pertencentes a construtos diferentes com as correlações entre indicadores associados ao mesmo construto, fornecendo evidências acerca da distinção entre os conceitos mensurados. Os resultados obtidos são apresentados na figura 29:

Figura 29 - Matriz da Razão Heterotrait-Monotrait das correlações (HTMT)

Construto	Características do Município de lotação	Comprometimento Organizacional	Condições Físicas	Feedback
Características do Município de lotação	--	--	--	--
Comprometimento Organizacional	0.444	--	--	--
Condições Físicas	0.440	0.537	--	--
Feedback	0.440	0.550	0.346	--
Intenção de Remoção	0.287	0.200	0.320	0.230
Intenção de Saída	0.346	0.574	0.483	0.289
Reconhecimento e Valorização	0.402	0.827	0.594	0.753
Remuneração e Recompensas	0.435	0.358	0.353	0.285
Segurança Física	0.367	0.645	0.709	0.518
Segurança Psicológica	0.427	0.695	0.663	0.618

Fonte: Elaboração própria com base nos dados processados no SmartPLS4 (2026).

A apresentação da Matriz Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) com a omissão da diagonal principal e do triângulo superior segue as recomendações metodológicas para exibição de matrizes simétricas em PLS-SEM (Hair *et al.*, 2022; Henseler; Ringle; Sarstedt, 2015). A validade discriminante destina-se exclusivamente a avaliar a distinção empírica entre construtos distintos. Por essa razão, os valores da diagonal principal, que representariam a relação de um construto consigo mesmo, com valor conceitual igual a 1, são omitidos por não acrescentarem informação analítica. Adicionalmente, devido à natureza simétrica da matriz, na qual $HTMT_{ij} = HTMT_{ji}$, a omissão da porção superior evita a redundância de dados, garantindo a clareza visual e a concisão na reportagem dos resultados sem perda de rigor científico.

De acordo com Henseler, Ringle e Sarstedt (2015), se o valor do HTMT for inferior a 0,90, fornecem evidências de validade discriminante entre os pares de construtos mensurados de forma reflexiva. Conforme apresentado na figura 29, todos os valores da matriz permaneceram abaixo desse limite. O maior coeficiente foi observado entre os construtos Condições Físicas e Segurança Física, com valor de 0,440, indicando proximidade entre conceitos teoricamente relacionados, mas ainda empiricamente distintos. Esses resultados forneceram evidências favoráveis de validade discriminante entre os construtos avaliados.

4.3. AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL: A DINÂMICA COMPORTAMENTAL DA AMOSTRA GERAL

Após a obtenção de evidências favoráveis de consistência interna e de validade convergente e discriminante, procedeu-se à avaliação do modelo estrutural estimado com os dados da amostra geral, composta por docentes e técnico-administrativos em educação (TAEs). Nessa etapa, as duas categorias funcionais foram analisadas conjuntamente, examinando-se o poder explicativo do modelo e a significância das relações estruturais propostas nas hipóteses da pesquisa.

4.3.1 Poder Explicativo do Modelo (R^2): Intenção de Remoção e Intenção de Saída

O poder explicativo do modelo estrutural foi avaliado por meio do coeficiente de determinação (R^2), que representa a proporção da variância dos construtos endógenos explicada conjuntamente pelos respectivos construtos preditores. Foram examinados os valores de R^2 e de R^2 ajustado para os construtos Intenção de Remoção e Intenção de Saída, conforme apresentado na Tabela 5.

Tabela 4 - Coeficientes de determinação dos constructos endógenos

VARIÁVEL ENDÓGENA (DEPENDENTE)	R QUADRADO (R^2)	R QUADRADO AJUSTADO
Intenção de Remoção	0,182	0,130
Intenção de saída	0,290	0,245

Fonte: Elaboração própria com base nos dados processados no SmartPLS4 (2026).

O modelo apresentou R^2 ajustado de 0,130 para a Intenção de Remoção e de 0,245 para a

Intenção de Saída. Esses resultados indicaram que os construtos preditores explicaram, conjuntamente, 13% da variância da Intenção de Remoção e 24,5% da variância da Intenção de Saída. Considerando os parâmetros de 0,25, 0,50 e 0,75 como indicativos de poder explicativo fraco, moderado e substancial, respectivamente, o modelo apresentou reduzido poder explicativo para a Intenção de Remoção e poder explicativo próximo ao nível fraco para a Intenção de Saída (HAIR JR *et al.*, 2019).

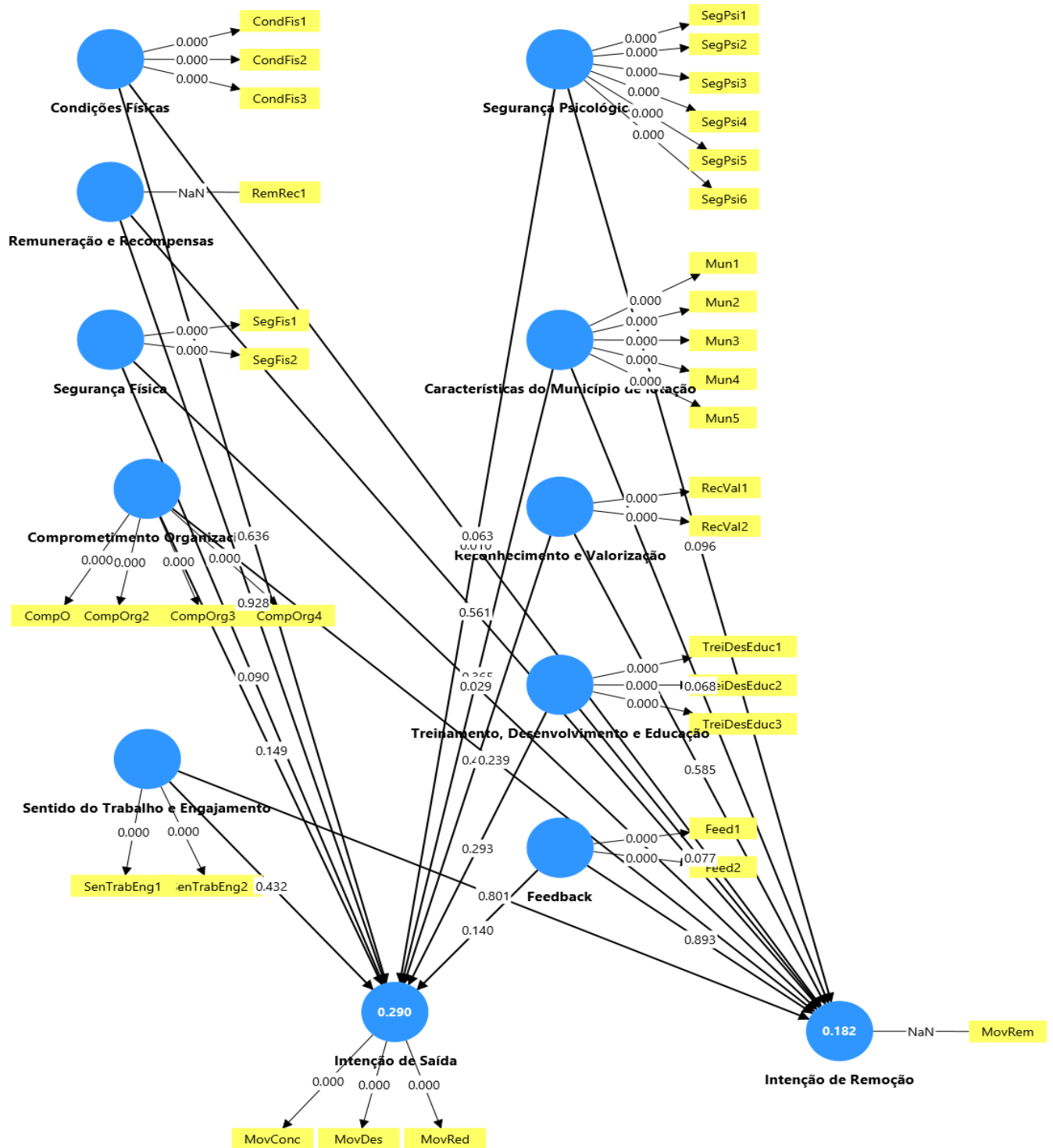
Esses resultados devem ser interpretados à luz da complexidade e da natureza multifatorial dos fenômenos investigados. Os valores obtidos devem ser interpretados considerando a natureza multifatorial das decisões de movimentação dos servidores públicos. Além das condições relacionadas ao ambiente de trabalho, a intenção de remoção e a intenção de saída podem estar associadas a fatores pessoais, familiares e contextuais, como relações familiares, acesso aos serviços de saúde e características da localidade de exercício do cargo (Gumiero; Lopes, 2023; Guerra; Mattos; Corrêa, 2020).

Os construtos preditores incluídos no modelo explicaram conjuntamente 13% da variância da intenção de remoção e 24,5% da variância da intenção de saída. Embora os percentuais revelem poder explicativo reduzido, o modelo apresentou maior capacidade de explicar a intenção de saída do que a intenção de remoção. Esse resultado sugere que a decisão de solicitar remoção pode depender, em maior proporção, de fatores não contemplados no modelo, enquanto a intenção de desligamento da instituição demonstrou maior associação com as condições investigadas.

4.3.2 Teste de Hipóteses: O Impacto do Ambiente de Trabalho nas Decisões de Movimentação

Para testar as hipóteses e verificar a significância estatística dos coeficientes de caminho, aplicou-se o procedimento de *bootstrapping* no SmartPLS 4, com 5.000 subamostras. Esse procedimento de reamostragem permitiu estimar os erros-padrão, os valores da estatística t, os valores de p e os intervalos de confiança associados às relações estruturais. Adotou-se o nível de significância de 5% ($\alpha=0,05$) e teste bilateral. Assim, foram considerados estatisticamente significativos os coeficientes que apresentaram $p < 0,05$ e valor t superior a 1,96, obtidos por meio do procedimento de *bootstrapping* (HAIR JR. *et al.*, 2022). A Figura 30 apresenta o modelo estrutural estimado e os respectivos indicadores, como as relações hipotetizadas entre as variáveis e os coeficientes de determinação (R^2) das variáveis endógenas.

Figura 30 - Modelo estrutural estimado com os coeficientes de caminho



Fonte: Elaboração própria com base nos dados processados no SmartPLS4 (2026).

A Tabela 5 apresenta os resultados do teste das hipóteses para a amostra geral, incluindo os coeficientes de caminho, os valores da estatística t , os valores de p e a decisão referente a cada hipótese. Os resultados revelaram diferenças entre os fatores associados à intenção de remoção e aqueles relacionados à intenção de saída dos servidores da UFRA.

Tabela 5 - Resultados do teste das hipóteses para a amostra geral

Hipótese	Relação Estrutural	Coefficiente (β)	Valor T	Valor p	Situação
H1a	Características do Município → Intenção de Remoção	-0,158	1,826	0,068	Rejeitada
H1b	Características do Município → Intenção de Saída	-0,079	0,906	0,365	Rejeitada
H2a	Comprometimento Organizacional → Intenção de Remoção	0,144	1,178	0,239	Rejeitada
H2b	Comprometimento Organizacional → Intenção de Saída	-0,173	1,442	0,149	Rejeitada
H3a	Condições Físicas → Intenção de Remoção	-0,212	2,575	0,010	Aceita
H3b	Condições Físicas → Intenção de Saída	-0,049	0,474	0,636	Rejeitada
H4a	Feedback → Intenção de Remoção	-0,014	0,134	0,893	Rejeitada
H4b	Feedback → Intenção de Saída	0,153	1,478	0,140	Rejeitada
H5a	Reconhecimento e Valorização → Intenção de Remoção	-0,079	0,547	0,585	Rejeitada
H5b	Reconhecimento e Valorização → Intenção de Saída	-0,101	0,773	0,440	Rejeitada
H6a	Remuneração e Recompensas → Intenção de Remoção	0,052	0,581	0,561	Rejeitada
H6b	Remuneração e Recompensas → Intenção de Saída	0,007	0,090	0,928	Rejeitada
H7a	Segurança Física → Intenção de Remoção	0,207	2,177	0,029	Aceita
H7b	Segurança Física → Intenção de Saída	-0,177	1,694	0,090	Rejeitada
H8a	Segurança Psicológica → Intenção de Remoção	-0,215	1,664	0,096	Rejeitada
H8b	Segurança Psicológica → Intenção de Saída	-0,229	1,860	0,063	Rejeitada
H9a	Sentido do Trabalho e Engajamento → Intenção de Remoção	-0,028	0,252	0,801	Rejeitada
H9b	Sentido do Trabalho e Engajamento → Intenção de Saída	-0,090	0,785	0,432	Rejeitada
H10a	Treinamento, Desenv. e Educação → Intenção de Remoção	-0,158	1,769	0,077	Rejeitada
H10b	Treinamento, Desenv. e Educação → Intenção de Saída	0,101	1,052	0,293	Rejeitada

Fonte: Elaboração própria com base nos dados processados no SmartPLS4 (2026).

Em relação à intenção de remoção, duas relações estruturais apresentaram significância estatística: condições físicas ($\beta = -0,212$; $p = 0,010$) e Segurança Física ($\beta = 0,207$; $p = 0,029$). O coeficiente negativo associado às condições físicas indicou que avaliações mais favoráveis desse construto estiveram relacionadas à redução da intenção de remoção, considerando-se que pontuações mais elevadas representam melhores condições de infraestrutura. Quanto à segurança física, embora a relação tenha sido estatisticamente significativa, a interpretação do coeficiente positivo e a decisão quanto ao suporte da respectiva hipótese dependem da verificação da direção da escala e da codificação de seus indicadores. Por sua vez, reconhecimento e valorização, sentido do trabalho e segurança psicológica não apresentaram relações estatisticamente significativas com a intenção de remoção na amostra geral ($p > 0,05$). As associações identificadas podem ser interpretadas à luz da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1954), segundo a qual condições adequadas de trabalho e segurança estão relacionadas ao atendimento de necessidades

fundamentais dos indivíduos. A literatura indica que a frustração dessas necessidades pode estar associada à intenção de evasão (FABRE *et al.*, 2024). No contexto da UFRA os resultados demonstraram que as condições físicas apresentaram relação estatisticamente significativa com a intenção de remoção.

Quanto à segurança física, a interpretação dessa relação dependerá da verificação da direção da escala e da codificação dos respectivos indicadores. Esses achados também podem ser analisados com base na teoria dos dois fatores de Herzberg (1969), segundo a qual as condições físicas e de segurança integram os fatores higiênicos: quando adequadas, contribuem para reduzir a insatisfação; quando inadequadas, podem favorecê-la e estimular a busca por alternativas no ambiente laboral.

Em relação à intenção de saída, nenhuma das relações estruturais propostas apresentou significância estatística na amostra geral ($p > 0,05$), razão pela qual as respectivas hipóteses não foram suportadas. Isso significa que, quando examinados individualmente no modelo estrutural, os construtos investigados não apresentaram evidências estatísticas suficientes de associação com a intenção de saída dos servidores da UFRA. Esse resultado não implica, contudo, que as condições do ambiente de trabalho sejam irrelevantes para o fenômeno, uma vez que o modelo explicou conjuntamente 24,5% da variância da intenção de saída. A ausência de relações individuais significativas pode indicar que essa intenção decorre da combinação de diferentes fatores organizacionais, pessoais e contextuais, cuja influência isolada não foi identificada na amostra geral.

4.4 ANÁLISE MULTIGRUPO (MGA): DIFERENÇAS NAS RELAÇÕES ESTRUTURAIS ENTRE DOCENTES E TAES

A análise da amostra geral de servidores possibilitou uma compreensão abrangente das intenções de movimentação de pessoal na Universidade Federal Rural da Amazônia. Contudo, as diferenças entre a carreira docente e a carreira dos técnico-administrativos em educação exigem uma análise específica, uma vez que essas categorias apresentam particularidades quanto às atribuições dos cargos, ao regime de trabalho, à estrutura remuneratória e às possibilidades de desenvolvimento profissional (Fernandes; Garcês, 2025; Gomes, Quadros; Machado, 2017). Essas diferenças estão também expressas nos respectivos marcos legais: a Lei nº 11.091/2005, que institui o Plano de Carreira dos Cargos dos técnico-administrativos em educação, e a Lei nº

12.772/2012, que dispõem sobre o Plano da Carreiras e Cargos de Magistério Superior Federal. Desse modo, a análise exclusivamente agregada da amostra poderia ocultar diferenças nas relações estruturais entre os construtos para docentes e técnico-administrativos em educação.

Com o objetivo de investigar possíveis diferenças nas relações estruturais associadas às intenções de movimentação, v Análise Multigrupo (Multi Group Analysis - MGA). A MGA é uma técnica estatística comumente utilizada na Modelagem de Equações Estruturais (MEE) para investigar a existência de diferenças significativas entre as variáveis aplicadas à diferentes subpopulações (Ringle; Wende; Sven, Becker, 2024). A MGA, aplicada à esta pesquisa, teve como objetivo comparar os coeficientes de caminho (β) estimados para o grupo de docentes com os estimados para o grupo de TAEs, ponderando se as diferenças entre eles são estatisticamente relevantes.

Com o objetivo de investigar possíveis diferenças nas relações estruturais associadas às intenções de movimentação, realizou-se a análise multigrupo (*multigroup analysis* — MGA). No contexto da modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), a MGA permite verificar se os parâmetros estimados no modelo, especialmente os coeficientes de caminho, diferem significativamente entre grupos previamente definidos (Ringle; Wende; Becker, 2024). Nesta pesquisa, o procedimento foi empregado para comparar os coeficientes de caminho (β) estimados para docentes e técnico-administrativos em educação, verificando se as diferenças observadas entre os dois grupos eram estatisticamente significativas.

De acordo com o procedimento PLS-MGA, considera-se estatisticamente significativa, ao nível de 5%, a diferença entre os coeficientes de caminho de dois grupos quando o valor de p é inferior a 0,05 ou superior a 0,95 (Henseler; Ringle; Sinkovics, 2009). A direção da diferença deve ser interpretada com base no sinal da diferença entre os coeficientes e na ordem dos grupos adotada no relatório gerado pelo SmartPLS 4. Esse critério também é apresentado por Hair *et al.*, (2022) para a identificação de diferenças estatisticamente significativas entre coeficientes de caminho em análises multigrupo realizadas por meio da PLS-SEM. A Tabela 6 reúne os resultados da análise multigrupo, incluindo os coeficientes de caminho estimados para docentes e técnico-administrativos em educação, as diferenças entre esses coeficientes e os respectivos valores de p .

Tabela 6 – Resultados da Análise Multigrupo (MGA): Docentes e TAEs

Relação Estrutural	Diferença (β Docentes - TAEs)	Valor p (MGA)	Resultado da Comparação
Características do Município → Intenção de Remoção	-0,261	0,933	Sem diferença
Características do Município → Intenção de Saída	-0,118	0,723	Sem diferença
Comprometimento Organizacional → Intenção de Remoção	0,395	0,076	Sem diferença
Comprometimento Organizacional → Intenção de Saída	-0,070	0,611	Sem diferença
Condições Físicas → Intenção de Remoção	-0,010	0,524	Sem diferença
Condições Físicas → Intenção de Remoção	0,329	0,048	Diferença Significante
Feedback → Intenção de Remoção	-0,042	0,578	Sem diferença
Feedback → Intenção de Saída	-0,013	0,522	Sem diferença
Reconhecimento e Valorização → Intenção de Remoção	0,198	0,260	Sem diferença
Reconhecimento e Valorização → Intenção de Saída	-0,072	0,602	Sem diferença
Remuneração e Recompensas → Intenção de Remoção	0,069	0,364	Sem diferença
Remuneração e Recompensas → Intenção de Saída	-0,170	0,829	Sem diferença
Segurança Física → Intenção de Remoção	0,003	0,503	Sem diferença
Segurança Física → Intenção de Saída	-0,180	0,802	Sem diferença
Segurança Psicológica → Intenção de Remoção	0,023	0,461	Sem diferença
Segurança Psicológica → Intenção de Saída	-0,079	0,628	Sem diferença
Sentido do Trabalho e Engajamento → Intenção de Remoção	-0,336	0,913	Sem diferença
Sentido do Trabalho e Engajamento → Intenção de Saída	-0,111	0,651	Sem diferença
Treinamento, Desenv. e Educação → Intenção de Remoção	-0,346	0,970	Diferença Significante
Treinamento, Desenv. e Educação → Intenção de Saída	0,371	0,028	Diferença Significante

*Fonte: Elaboração própria com base nos dados processados no SmartPLS4 (2026).

*Nota: Diferenças consideradas estatisticamente significantes para valores de $p < 0,05$ ou $p > 0,95$, conforme parâmetros de Henseler, Ringle e Sinkovics (2009).

A análise da tabela 6 indicou que, em 17 das 20 relações estruturais testadas, não foram identificadas diferenças estatisticamente significativas entre os coeficientes de caminho estimados para docentes e TAEs. Esse resultado demonstra que, na maioria das relações analisadas, a associação entre os construtos do ambiente de trabalho e as intenções de movimentação apresentou comportamento estatisticamente semelhante nos dois grupos. Entretanto, as três diferenças significativas identificadas evidenciaram particularidades nas relações estruturais observadas para cada carreira. Com o objetivo de aprofundar a interpretação teórica dessas diferenças, a discussão dos resultados foi organizada em duas dimensões: as relações associadas à intenção de remoção e aquelas relacionadas à intenção de saída dos servidores da UFRA.

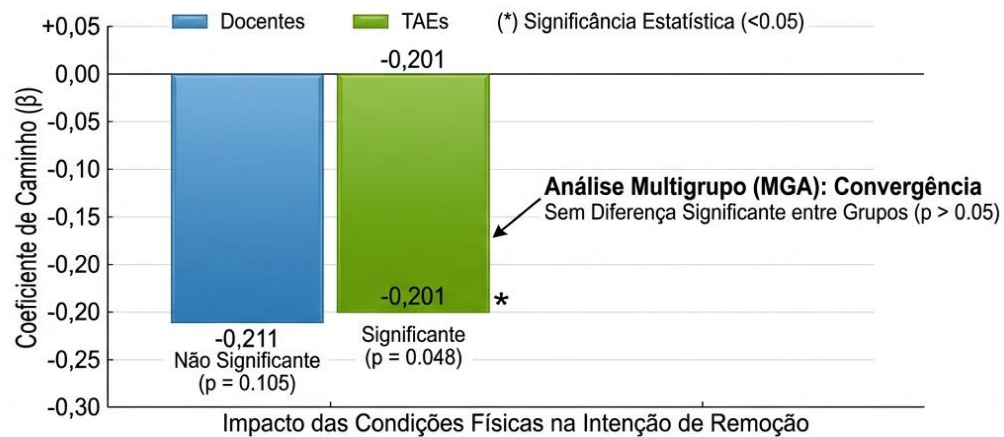
4.4.1 Diferenças e semelhanças nas relações associadas à intenção de remoção

A análise multigrupo da intenção de remoção apontou na maioria das relações estruturais examinadas, não foram identificadas diferenças estatisticamente significativas entre os coeficientes de caminho estimados para TAEs e docentes, com p entre 0,05 e 0,95. Esse resultado evidencia que as relações das características do município de lotação, das condições físicas, da segurança

física, da segurança psicológica, do reconhecimento e valorização e do sentido do trabalho com a intenção de remoção não diferiram significativamente entre as duas carreiras. Isso não significa que docentes e TAEs apresentem percepções ou comportamentos idênticos, mas que não foram encontradas evidências estatísticas suficientes de diferenças entre os respectivos coeficientes de caminho.

Na análise específica dos grupos, a hipótese H3a examinou a relação direta entre as condições físicas e a intenção de remoção. Os coeficientes de caminho apresentaram valores negativos e próximos para docentes ($\beta = -0,211$) e TAEs ($\beta = -0,201$), indicando que avaliações mais favoráveis das condições físicas estiveram associadas à menor intenção de remoção nos dois grupos. Essa relação foi estatisticamente significativa para os técnico-administrativos em educação ($p = 0,048$), mas não alcançou significância estatística entre os docentes ($p = 0,105$). Entretanto, o resultado da análise multigrupo não identificou diferença estatisticamente significativa entre os coeficientes estimados para as duas carreiras. Assim, embora a relação tenha alcançado significância somente entre os TAEs, não foram encontradas evidências estatísticas suficientes para afirmar que sua intensidade difere entre docentes e técnico-administrativos em educação.

Figura 31 - Comparativa da relação entre condições físicas e intenção de remoção entre docentes e TAEs

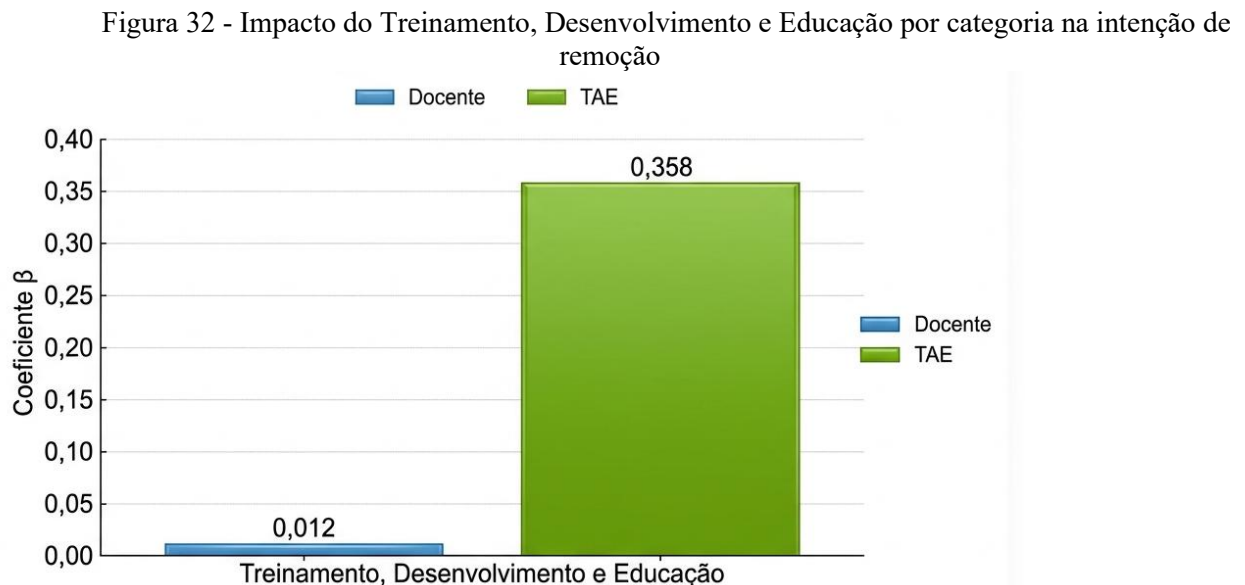


Fonte: Elaboração própria com base nos dados processados no SmartPLS4 (2026).

Entretanto, a análise multigrupo identificou diferença estatisticamente significativa na relação entre treinamento, desenvolvimento e educação e intenção de remoção ($p = 0,970$). Conforme os parâmetros estabelecidos por Henseler, Ringle e Sinkovics (2009), os valores de p superiores a 0,95 indicam que os coeficientes de caminho diferem significativamente entre os

grupos. A direção dessa diferença deve ser interpretada com base nos coeficientes estimados para cada carreira e no sinal da diferença apresentado pelo SmartPLS. A ocorrência dessa divergência pode ser compreendida pela estrutura do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação (PCCTAE), que apontou que o desenvolvimento do servidor TAE se dará exclusivamente por meio da Progressão por Capacitação Profissional, Progressão por Mérito e através do Incentivo à Qualificação (Brasil, 2005).

Instituída pela Lei nº 11.091/2005, a Progressão por Capacitação Profissional está condicionada ao cumprimento de carga horária em cursos de capacitação compatíveis com as atribuições do cargo; a Progressão por Mérito Profissional corresponde à mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, mediante resultado favorável em avaliação de desempenho, observado o interstício de doze meses de efetivo exercício; e o incentivo à qualificação consiste em retribuição financeira concedida ao servidor que possui nível de educação formal superior ao exigido para o ingresso no cargo (Brasil, 2005). Dessa forma, a própria estrutura de desenvolvimento e valorização da carreira TAE está diretamente vinculada às oportunidades de capacitação e qualificação profissional, o que contribui para explicar a relevância atribuída a esses fatores na intenção de remoção identificada neste estudo.



Fonte: Elaboração própria com base nos dados processados no SmartPLS4 (2026).

A diferença identificada na relação entre TD&E e intenção de remoção sugere que as oportunidades de capacitação e desenvolvimento profissional podem assumir importância

particular para os técnico-administrativos em educação. Considerando-se o papel da capacitação no desenvolvimento da carreira, avaliações desfavoráveis dessas oportunidades podem estar associadas a uma maior intenção de remoção, desde que essa interpretação seja compatível com o sinal do coeficiente estimado para o grupo. Magalhães *et al.*, (2010) destacam a relevância das ações de capacitação para o desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação e para o desenvolvimento de suas atividades profissionais.

No contexto do setor público, Pinho, Silva e Oliveira (2022) identificaram que o treinamento e desenvolvimento, dentre outros elementos, quando limitados ou ausentes, podem contribuir para o aumento da intenção de movimentação, uma vez que a busca de remoção pode ser vista como uma estratégia de acesso a melhores condições de carreira, reconhecimento e acesso a oportunidades de qualificação.

Embora a intenção de rotatividade não corresponda à intenção de remoção, os resultados desses autores contribuem para compreender como determinadas condições organizacionais podem estar relacionadas às intenções de movimentação dos servidores. No caso dos TAEs, a remoção pode representar uma possibilidade de buscar outra unidade de lotação que ofereça condições percebidas como mais favoráveis ao desenvolvimento profissional, ao reconhecimento e à qualificação. Essa interpretação pode ser aproximada da necessidade de autorrealização descrita por Maslow (1953), relacionada ao desenvolvimento do potencial e das capacidades individuais. Contudo, a autorrealização não foi mensurada diretamente nesta pesquisa e, portanto, deve ser apresentada apenas como uma perspectiva teórica complementar.

A interpretação dos resultados referentes à intenção de remoção requer também a compreensão de como esse processo ocorre no âmbito da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA). De acordo com os procedimentos disponibilizados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), a remoção corresponde à solicitação para exercício e lotação em outra unidade da Universidade e apresenta procedimentos específicos para servidores técnico-administrativos em educação e docentes (UFRA, 2024; UFRA, 2025).

No caso dos servidores técnico-administrativos em educação, a remoção pode ocorrer a pedido, a critério da Administração, ou de ofício, no interesse da Administração. Para a remoção a pedido, o servidor formaliza o processo, que é inicialmente avaliado pela PROGEP. Havendo manifestação favorável, o processo segue para a unidade de destino e, posteriormente, para a Divisão de Desenvolvimento de Pessoas (DDD/PROGEP), responsável por verificar a viabilidade

da movimentação ou indicar a unidade de lotação. Confirmada a viabilidade, é elaborada a minuta da portaria, posteriormente emitida pela Reitoria, com os registros funcionais e administrativos correspondentes. Nos casos de remoção de ofício, o procedimento envolve, adicionalmente, análise dos requisitos formais e da adequação às normas legais, manifestação da PROGEP e análise da Reitoria antes da emissão da portaria (UFRA, 2024). O procedimento tem como previsão legal a Resolução CONSAD/UFRA nº 283/2019 e a Lei nº 8.112/1990.

Para os servidores docentes, o procedimento também envolve a formalização do pedido e sua análise pela PROGEP. Nos casos de mobilidade por permuta ou sem permuta, são requeridas as concordâncias das partes envolvidas, incluindo o servidor interessado, a chefia imediata, a Reitoria e a Pró-Reitoria de Ensino. Após a análise inicial da PROGEP, a PROEN avalia aspectos relacionados à lotação, à carga horária e à equivalência de disciplinas, emitindo manifestação favorável ou desfavorável. Em caso de manifestação favorável, o processo segue para elaboração e emissão da portaria de remoção pela Reitoria, seguida dos registros e comunicações administrativas pertinentes (UFRA, 2025). O procedimento tem como previsão legal o art. 36, incisos I e II, da Lei nº 8.112/1990 e a Instrução Normativa nº 59/2024.

A existência desses procedimentos evidencia que a intenção de remoção identificada nesta pesquisa não corresponde, necessariamente, à efetivação da movimentação. Entre a manifestação do interesse do servidor e a concretização da remoção existem etapas administrativas, análises institucionais e critérios que condicionam a decisão. Essa característica é particularmente relevante para a interpretação dos resultados do modelo estrutural, uma vez que as relações estatisticamente significativas identificadas entre as condições físicas, a segurança física e a intenção de remoção expressam associações com uma disposição declarada pelos participantes, e não a ocorrência efetiva de remoções.

Nesse sentido, a intenção de remoção pode representar diferentes situações no contexto institucional. A percepção de condições físicas inadequadas ou de menor segurança pode contribuir para que o servidor considere a possibilidade de solicitar mudança de unidade, mas a efetivação dessa movimentação depende das condições administrativas e dos critérios aplicáveis a cada carreira. Além disso, a existência de procedimentos que envolvem análise de viabilidade, manifestação das unidades e, em determinadas situações, concordância entre as partes permite considerar que a movimentação pode ser influenciada não apenas pelas condições percebidas no ambiente de trabalho, mas também pelas oportunidades concretamente disponíveis ao servidor.

Assim, embora situações de busca estratégica por uma oportunidade de movimentação possam ser consideradas na interpretação do fenômeno, os dados desta pesquisa não permitem afirmar a ocorrência de comportamentos oportunistas entre os participantes.

A compreensão do processo institucional de remoção, portanto, complementa os resultados estatísticos ao demonstrar que a intenção declarada pelos servidores está inserida em um processo administrativo condicionado por normas, critérios e manifestações institucionais. Essa perspectiva reforça a necessidade de que as ações de gestão de pessoas considerem não apenas os fatores associados à intenção de remoção, mas também o funcionamento dos mecanismos institucionais que regulam a movimentação entre as unidades da UFRA.

4.4.2 Barreiras de Retenção e Evasão: O Contraste das Carreiras na Intenção de Saída

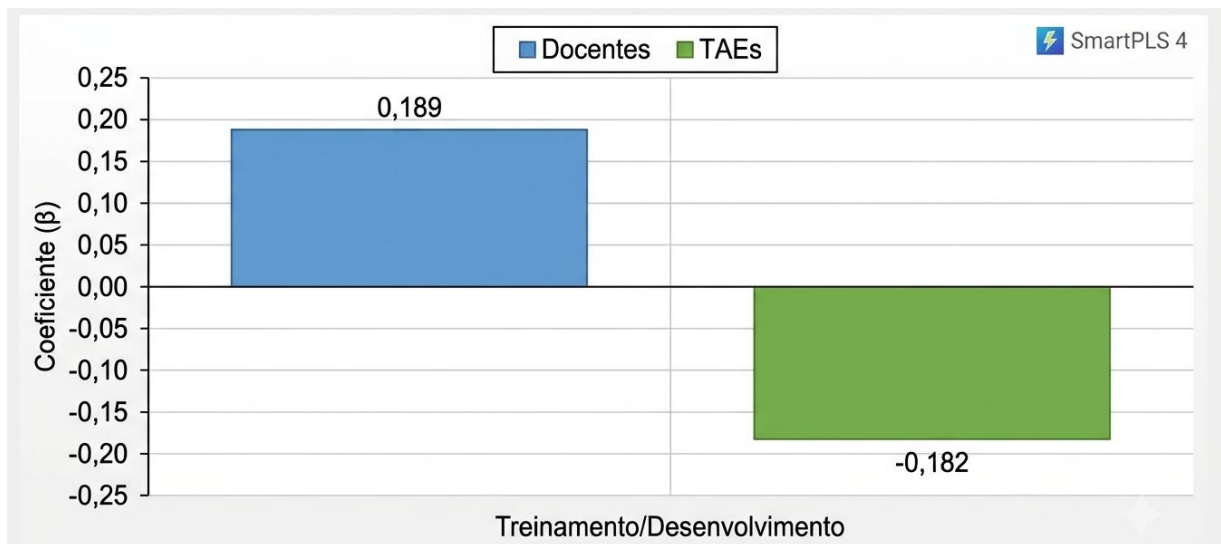
Na análise do modelo estrutural da amostra geral apresentada na Tabela 6, a relação entre treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) e intenção de saída não alcançou significância estatística. Entretanto, a análise multigrupo identificou diferença estatisticamente significativa entre os coeficientes de caminho estimados para docentes e TAEs nessa relação. Esse resultado indica que a associação entre TD&E e intenção de saída apresentou intensidade distinta entre as duas carreiras, ainda que não tenha sido estatisticamente significativa na análise da amostra geral.

Entre os docentes, as oportunidades de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) estão relacionados à investimentos em qualificações voltadas ao desenvolvimento de pesquisas, em formação continuada e pertencimento, assim como incentivos para um maior engajamento da categoria com as atividades relacionadas ao exercício da profissão (Davoglio; Spagnolo; Santos, 2017). Os resultados dos fatores motivacionais dos docentes, nesse contexto, se relacionam diretamente com os preceitos da *Public Service Motivation* (PSM) ao passo que a busca da qualificação tem como finalidade, além do cumprimento das prerrogativas do cargo, a busca do atendimento do interesse público por meio do avanço científico e do desenvolvimento da educação brasileira. Segundo Mota *et al.* (2014), esta percepção identifica uma relação positiva entre PSM e satisfação, destacando o interesse público como fator relevante.

Sob a perspectiva do comprometimento organizacional, quando a universidade deixa de promover um ambiente favorável à qualificação e à formação continuada de seu corpo docente, ocorre uma quebra das expectativas desses profissionais em relação ao suporte institucional. Esse

cenário pode enfraquecer o comprometimento organizacional afetivo, uma vez que a satisfação no trabalho favorece o desenvolvimento de vínculos emocionais positivos com a instituição, estimula comportamentos de cidadania organizacional e contribui para a redução da intenção de saída (Lima *et al.*, 2014). O contraste da variável Treinamento, Desenvolvimento e Educação sobre a intenção de saída é ilustrado na figura 33:

Figura 33 – Comparação da relação entre treinamento, desenvolvimento e educação e intenção de saída entre docentes e TAEs



Fonte: Elaboração própria com base nos dados processados no SmartPLS4 (2026).

Os resultados demonstram que determinadas relações associadas às intenções de remoção e de saída apresentam diferenças entre docentes e TAEs. Essas particularidades indicam que as políticas de gestão de pessoas devem combinar diretrizes institucionais comuns com ações ajustadas às características funcionais e profissionais de cada carreira, especialmente no que se refere às oportunidades de capacitação, qualificação e desenvolvimento.

4.5 ANÁLISE QUALITATIVA DAS ALTERNATIVAS INTERNAS E EXTERNAS DE MOVIMENTAÇÃO

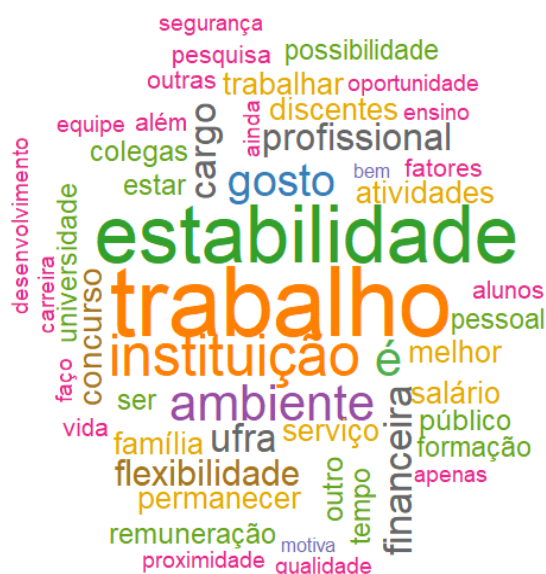
Além dos itens estruturados utilizados na análise quantitativa, o instrumento de pesquisa contemplou duas questões abertas, destinadas a identificar as percepções dos servidores acerca de possíveis alternativas relacionadas à movimentação. As questões abertas possibilitaram identificar

aspectos não previstos integralmente nas alternativas fechadas do questionário, ampliando a compreensão das percepções dos participantes sobre o fenômeno investigado (Gil, 2022; Creswell; Creswell, 2021). As respostas obtidas foram submetidas à análise qualitativa por meio da análise de conteúdo, possibilitando a organização das informações em categorias temáticas e a identificação de padrões de sentido presentes nos discursos dos participantes (Bardin, 2016).

Inicialmente, realizou-se a leitura integral das respostas; em seguida, foram identificadas e codificadas as unidades de registro relacionadas aos fatores de permanência e de possível saída da UFRA. Posteriormente, essas unidades foram agrupadas em categorias temáticas, considerando-se as semelhanças de sentido entre as menções dos participantes. Uma mesma resposta pôde ser vinculada a mais de uma categoria quando apresentava conteúdos distintos. Essa etapa complementou os resultados quantitativos ao identificar fatores percebidos pelos servidores como relacionados à permanência e à possibilidade de saída da instituição.

As respostas dos participantes revelaram diferentes fatores percebidos como relacionados à permanência na UFRA e à possibilidade de saída da instituição. Para oferecer uma visão inicial desses resultados, foram examinados os termos mais recorrentes nas respostas e, posteriormente, os conteúdos foram organizados em categorias temáticas. Como recurso descritivo complementar à análise de conteúdo, foram elaboradas nuvens de palavras para representar visualmente os termos mais recorrentes nas respostas dos participantes. A Figura 34 apresenta os termos associados aos fatores percebidos como favoráveis à permanência na UFRA, enquanto a Figura 35 reúne aqueles relacionados à possibilidade de saída da instituição. O tamanho de cada termo corresponde à sua frequência de ocorrência no corpus analisado. As nuvens oferecem uma visão inicial da recorrência lexical, mas sua interpretação foi realizada em conjunto com o contexto das respostas e com as categorias temáticas identificadas na análise de conteúdo.

Figura 34 - *Wordcloud* dos fatores associados à permanência na UFRA



Fonte: Elaboração própria com dados processados no RStudio (2026).

Na figura 34, os termos mais recorrentes nas respostas relacionadas à permanência na UFRA foram *trabalho*, *estabilidade*, *instituição* e *ambiente*. Essa recorrência sugere que os participantes consideram aspectos vinculados à segurança proporcionada pelo vínculo público, às atividades profissionais e ao contexto institucional ao avaliarem sua permanência na universidade. Entretanto, como a frequência lexical não revela isoladamente o sentido atribuído a cada palavra, esses termos devem ser interpretados em conjunto com o conteúdo das respostas e com as categorias temáticas identificadas.

A recorrência do termo *estabilidade* sugere que a segurança do vínculo público constitui um fator relevante para a permanência dos participantes na UFRA. Esse resultado pode ser interpretado à luz das necessidades de segurança apresentadas por Maslow (1943), considerando que a estabilidade funcional favorece a previsibilidade profissional e econômica. Entretanto, essa interpretação deve ser confirmada pelo conteúdo das respostas, uma vez que a nuvem de palavras indica apenas a frequência do termo.

Outro aspecto evidenciado refere-se à recorrência dos termos *ambiente*, *colegas*, *equipe* e *família*, sugere que as relações estabelecidas no contexto de trabalho também são percebidas como relevantes para a permanência na UFRA. Esse resultado pode ser interpretado à luz do

A análise contextual das respostas indicou que o termo *falta*, associada a outras palavras presentes na nuvem como *infraestrutura*, *gestão*, *recursos* e *condições* podem indicar que os participantes percebem insuficiências estruturais que dificultam o desempenho de suas atividades. À luz da teoria dos dois fatores de Herzberg (1969), esses apontamentos constituem fatores higiênicos cuja ausência não gera motivação, mas produz insatisfação, que podem contribuir para o aumento da intenção de saída. Portanto, apesar da existência de identificação com a atividade exercida, a percepção de limitações recorrentes nas condições de exercício do trabalho pode enfraquecer o vínculo com a organização (Pinho, Silva, Oliveira, 2022).

A recorrência dos termos *gestão*, *política* e *instituição* reiteram parte significativa das percepções de saída, que pode estar associada ao funcionamento organizacional e às práticas administrativas. Esta percepção pode ser interpretada à luz da Teoria da Justiça Organizacional, pois a percepção de injustiça nos processos decisórios de gestão, seja na distribuição de recursos ou no tratamento interpessoal, comprometem a confiança na organização e reduzem o comprometimento dos trabalhadores (Peschel *et al.*, 2024). Portanto, este achado apresenta-se relevante aos gestores diante da percepção de que processos de gestão justos e transparentes podem, além de proporcionar resultados, estimular comportamentos positivos por parte dos servidores (Bernd; Beuren, 2021).

A ocorrência da palavra *assédio*, ainda que em frequência menor, merece atenção por representar um fator qualitativamente relevante. A ocorrência do termo indica que parte dos respondentes associam a intenção de saída às experiências negativas nas relações de trabalho, aspecto que dialoga diretamente com a Teoria do Contrato Psicológico (Rousseau, 1995). Segundo Turnley e Feldman (2000), a quebra de reciprocidade impacta diretamente o comportamento dos indivíduos no ambiente laboral e estas violações do contrato psicológico podem ser associadas ao aumento de afastamentos e de atitudes negligentes no trabalho.

No setor público, a sensibilidade a essa ruptura é acentuada pelas expectativas em torno do suporte da instituição, ao passo que quando os indivíduos percebem a ausência de obrigações organizacionais implícitas como respeito, apoio e valorização, ocorre a diminuição de seu comprometimento, o que pode gerar um determinante para a intenção de saída (Coyle-Shapiro; Kessler, 2003).

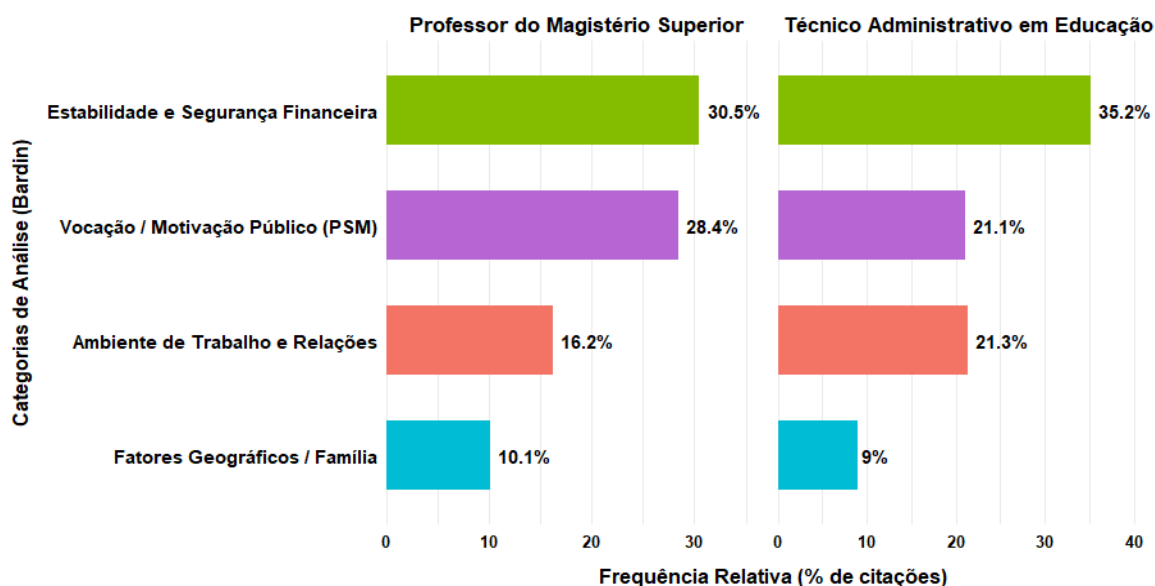
De forma integrada, as duas nuvens de palavras sugerem que as percepções sobre permanência e possibilidade de saída envolvem diferentes aspectos do vínculo entre os

participantes e a instituição. Enquanto a permanência é sustentada pela combinação entre estabilidade, identificação com o trabalho e qualidade das relações interpessoais, a intenção de saída é motivada principalmente pelas condições de trabalho e pela infraestrutura institucional. Esses resultados reforçam os achados de Sousa, Costa e Argolo (2023), que demonstraram que a decisão de permanência ou saída não dependem exclusivamente de incentivos materiais, mas da forma como os servidores avaliam a capacidade da organização em atender suas expectativas profissionais, seja pela oferta de condições adequadas de trabalho, seja pela preservação das relações com base na confiança, na justiça e no reconhecimento.

4.5.1 Fatores associados à permanência de docentes e TAEs

A comparação das respostas de docentes e técnicos administrativos em educação (TAEs) permite identificar convergências e particularidades nos fatores percebidos como relacionados à permanência na UFRA. Com base nos procedimentos de codificação e categorização da análise de conteúdo propostos por Bardin (2016), examinadas as categorias mais recorrentes nas respostas de cada grupo. A distribuição das menções, apresentada na Figura 36, possibilita comparar a participação relativa desses fatores entre as duas categorias funcionais.

Figura 36 - Fatores associados à permanência na UFRA por cargo



Fonte: Elaboração própria com dados processados no RStudio (2026).

A categoria estabilidade e a segurança financeira apresentou a maior frequência relativa nos dois grupos, correspondendo 30,5% das citações entre os docentes e 35,2% entre os TAEs. A proximidade entre os percentuais sugere que a previsibilidade proporcionada pelo vínculo funcional integra de maneira relevante as percepções de permanência de ambas as categorias. Esse resultado pode ser interpretado à luz da necessidade de segurança proposta por Maslow (1943). Também pode ser aproximado da teoria dos dois fatores de Herzberg (1968) segundo a qual a segurança no trabalho integra as condições higiênicas que, quando adequadas, contribuem para evitar a insatisfação, mas não garantem, isoladamente, motivação ou satisfação profissional.

Embora a estabilidade e a segurança financeira tenham constituído a categoria mais recorrente nos dois grupos, as menções à vocação e à motivação para o serviço público apresentaram maior frequência relativa entre os docentes (28,4%) do que os técnicos administrativos em educação (21,1%). Este resultado sugere que elementos relacionados à identificação com a atividade profissional e ao propósito atribuído ao trabalho integram as percepções de permanência de ambas as categorias, com maior presença proporcional nas respostas dos docentes. Quando associados ao compromisso com o interesse coletivo e à contribuição social do trabalho, esses conteúdos podem ser interpretados à luz da abordagem da Motivação para o Serviço Público, desenvolvida por Perry e Wise (1990).

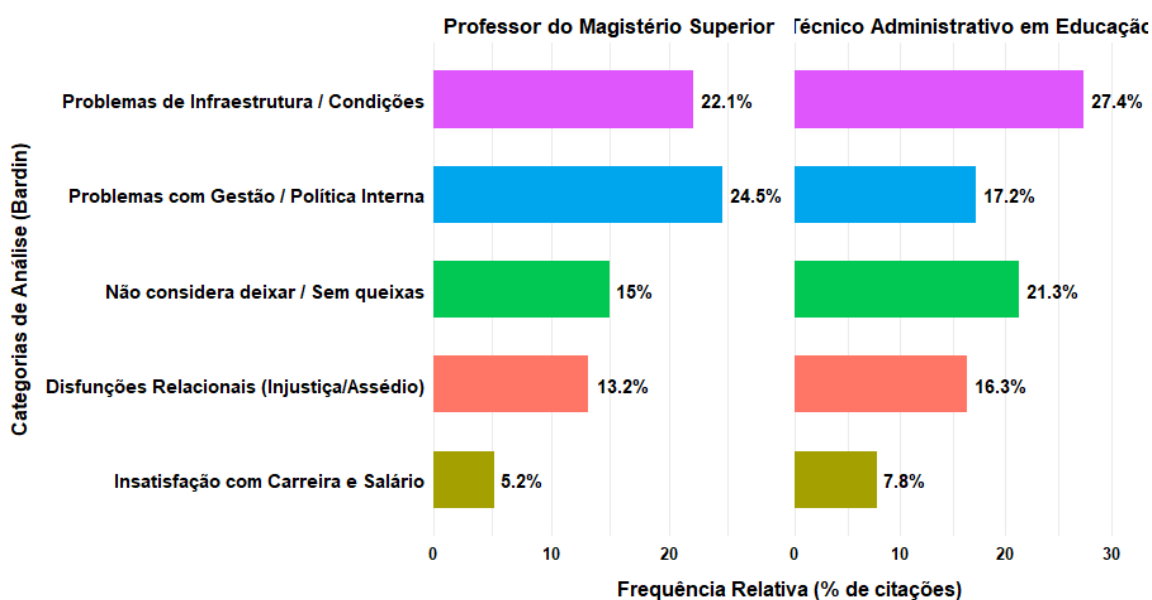
Os TAEs apresentaram maior frequência de citações relacionadas ao ambiente de trabalho e às relações interpessoais (21,3%) do que os docentes (16,2%). Esse resultado sugere que a qualidade das relações cotidianas, a cooperação entre equipes e o clima organizacional tem maior influência na permanência desse grupo. Essa percepção pode ser explicada pelo comprometimento organizacional afetivo, que, segundo Meyer e Allen (1991), é fortalecido por vínculos positivos entre a organização e seus membros. Além disso, a Teoria do Contrato Psicológico, preceituada por Rousseau (1995), indica que relações baseadas em confiança, respeito e reciprocidade fortalecem o vínculo entre servidor e instituição, favorecendo sua permanência.

De modo geral, os resultados indicaram que a permanência na UFRA é influenciada por fatores internos e externos, com baixas variações entre as categorias. A estabilidade e a segurança são os principais fatores de retenção para docentes e TAEs, enquanto a motivação para o serviço público e a qualidade do ambiente organizacional reforçam seu vínculo com a instituição.

4.5.2 Fatores associados à intenção de saída de docentes e TAEs

A comparação das respostas de docentes e técnicos administrativos em educação (TAEs) permite identificar convergências e particularidades nos fatores mencionados ao considerarem a possibilidade de deixar a UFRA. Com base nos procedimentos de codificação e categorização da análise de conteúdo, foram examinadas as menções relacionadas à infraestrutura, às condições de trabalho, à gestão institucional e às relações interpessoais. A distribuição das ocorrências, apresentada na Figura 37, possibilita comparar a frequência relativa desses aspectos entre as duas categorias funcionais.

Figura 37 - Fatores associados à intenção de saída da UFRA por cargo



Fonte: Elaboração própria com dados processados no RStudio (2026).

Os problemas relacionados à infraestrutura e às condições de trabalho constituem o principal fator associado à intenção de saída entre os TAEs (27,4%), enquanto se destacam na segunda categoria mais frequente entre os docentes (22,1%). Esse resultado demonstra que as condições de infraestrutura exercem influência significativa na intenção de saída de servidores, impactando negativamente no exercício das atividades laborais. Estes achados corroboram com os achados de Farias e Ishikawa (2024), que demonstraram que as condições ambientais afetam de forma significativa os níveis de satisfação e insatisfação dos servidores e que, portanto,

investimentos na melhoria das condições de trabalho são indispensáveis no planejamento de gestão. Desta forma, ainda que os servidores atribuam significado às suas atividades, a persistência das limitações estruturais pode gerar insatisfação, atestando o que foi preconizado por Herzberg (1968).

Entre os docentes, os problemas relacionados à gestão e à política institucional foram os fatores mais citados (24,5%), percentual superior ao dos TAEs (17,2%). Esse resultado sugere maior sensibilidade dos professores aos processos decisórios e à condução política da instituição. A Teoria da Justiça Social reforça este achado ao passo que indicar que percepções de injustiças nos processos de decisão e no tratamento dos indivíduos no ambiente laboral reduzem a confiança e o comprometimento organizacional (Colquitt *et al.*, 2001; Greenberg, 1990).

Outro resultado relevante se refere à categoria “*não considera deixar/sem queixas*”, mencionada por 21,3% dos TAEs e 15% dos docentes. Embora represente uma ausência de fatores de insatisfação por parte dos servidores, este achado demonstra que uma parcela dos respondentes não identifica elementos significativos para motivar sua saída da instituição.

A percepção de situações de injustiça, conflitos interpessoais e assédio também figuram entre os fatores associados à saída da UFRA. Embora apresente percentuais próximos entre docentes (13,2%) e TAE's (16,3%), sua presença em ambas as categorias demonstra que a qualidade das relações interpessoais constitui um aspecto relevante para a decisão de saída do servidor. Este achado aponta que a intenção de deixar a instituição não decorre apenas de fatores estruturais, mas também da compreensão dos servidores sobre a qualidade das relações interpessoais estabelecidas no ambiente organizacional. Esta percepção também foi identificada nos estudos de Azevedo, Teixeira e Gomes Filho (2021), que demonstraram que as relações interpessoais satisfatórias promovem um ambiente de trabalho mais agradável e produtivo nas instituições de ensino superior. McGregor (1960), por sua vez, oferece uma perspectiva complementar ao sugerir que controle excessivo, baixa autonomia e relações hierárquicas desbalanceadas tendem a produzir ambientes desfavoráveis ao engajamento dos indivíduos, favorecendo o seu afastamento.

De modo geral, o comparativo entre docentes e técnico administrativos evidencia que a intenção de saída está menos relacionada às características da carreira e mais relacionada às condições oferecidas para o exercício profissional do cargo. Embora existam diferentes intensidades nos fatores associados à saída, há uma convergência entre as categorias no reconhecimento dos elementos infraestrutura, gestão Institucional e qualidade das relações

interpessoais como principais aspectos relacionados ao enfraquecimento do vínculo dos servidores com a universidade. Estes resultados reforçam a importância da criação e da implementação de políticas institucionais voltadas às melhorias nas condições de trabalho, ao fortalecimento de prática de gestão, assim como à promoção de um ambiente justo, acolhedor e com foco na valorização dos servidores.

5. SEÇÃO PROPOSITIVA (PTT)

O Produto Técnico-Tecnológico, intitulado Proposta de Painel Integrado para Monitoramento da Permanência e da Movimentação de Servidores da UFRA foi elaborado na modalidade Relatório Técnico Conclusivo e encontra-se apresentado integralmente no Apêndice D desta dissertação. A finalidade do PTT é apoiar o planejamento e a tomada de decisão em gestão de pessoas mediante a integração de informações administrativas e dados periódicos sobre as percepções e intenções dos servidores.

A proposta foi concebida considerando a distinção entre rotatividade efetiva, correspondente aos ingressos e às saídas ocorridos considerando a movimentação interna, que está relacionada às remoções e mudanças de lotação e a intenção de movimentação, referente à possibilidade declarada pelos servidores de remoção ou saída da instituição. A partir dessa diferenciação, estruturou-se em uma proposta de Painel Integrado de Permanência e Movimentação, acompanhada de três eixos complementares: condições de trabalho, infraestrutura e segurança; desenvolvimento e valorização profissional e práticas de gestão de pessoas.

O Painel integrado constitui o núcleo da intervenção e propõe reunir dados administrativos sobre quadro de pessoal, ingressos, remoções internas e saídas com resultados agregados de pesquisas periódicas sobre permanência, intenções de movimentação e percepções dos servidores. Sua estrutura compreende quatro módulos: quadro e fluxo de pessoal; rotatividade efetiva; movimentação interna; e permanência, intenções e percepções. Para favorecer sua operacionalização, o PTT também apresenta um dicionário dos principais indicadores, com definição, forma de cálculo, unidade de medida, fonte, periodicidade e responsabilidade pela atualização. As recomendações complementares, por sua vez, representam possíveis campos de atuação institucional e deverão ser analisadas conforme o contexto, viabilidade e os limites das evidências obtidas na pesquisa.

A implementação foi estruturada pelo método 5W2H e organizada em seis etapas: preparação, padronização, desenvolvimento, validação, piloto e avaliação, com prazo estimado entre nove e dez meses, sujeito à avaliação técnica da UFRA. A proposta contempla ainda diretrizes de governança e proteção dos dados, com acesso restrito à informações identificáveis, apresentação de resultados agregados e preservação do anonimato nas pesquisas periódicas, além de mecanismos de monitoramento da implantação, funcionamento, utilização e acompanhamento do painel. Dessa forma, o PTT materializa a dimensão aplicada da pesquisa ao transformar seus resultados em uma

proposta de apoio à gestão de pessoas da UFRA. A descrição integral da intervenção, seus indicadores, plano de implementação, recomendações complementares e mecanismos de governança e avaliação encontram-se na íntegra no Apêndice D.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa permitiu compreender que a intenção de movimentação dos servidores da Universidade Federal Rural da Amazônia constitui um fenômeno complexo, associado a múltiplos fatores relacionados às condições objetivas e subjetivas do ambiente de trabalho, às especificidades das carreiras e às possibilidades de desenvolvimento profissional no contexto institucional. A análise do modelo de mensuração evidenciou consistência interna e validade satisfatórias, enquanto o modelo estrutural apresentou capacidade explicativa moderada para parte dos fenômenos investigados, em conformidade com a natureza multifatorial das intenções analisadas.

Em resposta ao problema de pesquisa, verificou-se que a intenção de movimentação dos servidores da UFRA assume configurações distintas conforme o tipo de movimentação analisado. Assim, identificou-se que as condições físicas e à segurança física do ambiente de trabalho apresentaram associação estatisticamente significativa com a intenção de remoção entre os campi, indicando que limitações estruturais e percepções de vulnerabilidade no local de lotação podem estar relacionadas à busca por mobilidade interna. No entanto, as variáveis analisadas não foram suficientes para explicar, de forma relevante, a intenção de saída definitiva da instituição, sugerindo que esse fenômeno pode estar associado a outros fatores não contemplados pelo modelo proposto.

A análise multigrupo entre docentes e técnicos administrativos em educação (TAEs) indicou percepções semelhantes acerca dos fatores relacionados à movimentação de pessoal, embora tenham sido identificadas diferenças pontuais em aspectos específicos. Entre essas diferenças, destacou-se a associação do treinamento, desenvolvimento e educação, com as intenções analisadas, mostrando-se mais relevante para os TAEs em relação à intenção de remoção e mais expressiva para os docentes quanto à intenção de saída. Esses resultados sugerem que as duas carreiras respondem de modo distinto às oportunidades de capacitação e desenvolvimento profissional, considerando suas particularidades funcionais e normativas de carreira.

Os resultados qualitativos complementaram os resultados quantitativos ao ampliar a compreensão das percepções dos participantes. No que se refere aos fatores associados à permanência, destacaram-se referências relacionados à estabilidade, ao trabalho desenvolvido, à instituição e ao ambiente de trabalho, indicando que a permanência na UFRA está associada à segurança proporcionada pela carreira pública, à identificação com a atividade exercida e às

relações interpessoais estabelecidas no cotidiano organizacional. Quanto à intenção de saída, os participantes mencionaram expressões relacionadas à infraestrutura, à gestão, à política institucional e ao ambiente laboral como elementos percebidos na reflexão sobre a possibilidade de deixar a instituição. Esses resultados devem ser interpretados como percepções expressas pelos respondentes, não constituindo evidências de relações causais confirmadas pelo modelo quantitativo.

Considera-se que o objetivo geral da pesquisa foi alcançado, uma vez que foi possível analisar os fatores motivacionais relacionados às intenções de remoção e de saída dos servidores da UFRA, integrando evidências quantitativas e qualitativas. De mesma forma, os objetivos específicos foram atendidos ao identificar os fatores associados às intenções investigadas, avaliar as relações propostas no modelo estrutural, comparar docentes e TAEs quanto às percepções sobre esses fatores, analisar as respostas às questões abertas e subsidiar a elaboração de um produto técnico-tecnológico voltado ao aperfeiçoamento da gestão de pessoas na instituição.

Do ponto de vista científico, a pesquisa contribui para o avanço das discussões sobre movimentação de pessoal em instituições federais de ensino ao evidenciar que a intenção de remoção interna e a intenção de saída definitiva constituem fenômenos distintos, influenciados por fatores diferentes e que, portanto, não devem ser tratados como manifestações equivalentes da rotatividade. Além disso, a análise conjunta de docentes e TAEs permitiu ampliar a compreensão das especificidades das carreiras, sem desconsiderar os aspectos comuns que caracterizam a experiência dos servidores na instituição.

No âmbito prático, os resultados oferecem subsídios para o aperfeiçoamento das políticas de gestão de pessoas da UFRA, especialmente no que se refere ao diagnóstico das condições estruturais dos campi, ao fortalecimento das ações de desenvolvimento profissional, ao aprimoramento dos processos de movimentação interna e ao acompanhamento sistemático dos fatores de permanência. As evidências também apontam a importância de considerar as particularidades das diferentes carreiras na formulação de políticas institucionais voltadas à valorização e à retenção de servidores. Os resultados parecem indicar que a insatisfação com determinados aspectos do trabalho não necessariamente se converte em intenção de deixar a instituição. Um servidor pode apresentar insatisfação com sua chefia, com o setor em que trabalha, com determinadas condições de trabalho ou com suas perspectivas profissionais locais e, ainda assim, optar por permanecer na UFRA em razão de fatores associados ao vínculo com o serviço

público, como a estabilidade, a segurança e os benefícios percebidos.

Como desdobramento da pesquisa, foi elaborado um produto técnico-tecnológico destinado a subsidiar a atuação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFRA. O produto reúne diretrizes e propostas fundamentadas nos resultados obtidos, com a finalidade de apoiar a formulação de políticas e ações voltadas ao fortalecimento da permanência dos servidores e ao aprimoramento dos processos de movimentação alinhados às necessidades institucionais, culminando em um instrumento de apoio à tomada de decisão e ao planejamento institucional.

Entre as limitações da pesquisa, destacam-se o delineamento transversal, que impossibilita o acompanhamento das intenções ao longo do tempo; a utilização de respostas autorrelatadas; a adoção de amostragem não probabilística; a realização do estudo em uma única instituição; e a investigação de intenções, e não das movimentações ou desligamentos efetivamente ocorridos. Além disso, a capacidade limitada do modelo para explicar a intenção de saída indica a existência de outros fatores potencialmente relevantes que não foram considerados pelos construtos analisados.

Diante dessas limitações, recomenda-se que pesquisas futuras desenvolvam estudos mais amplos capazes de acompanhar a evolução das intenções de movimentação e sua efetiva realização, que incorporem novos fatores explicativos para a intenção de saída, que realizem comparações entre diferentes IFES e aprofundem as análises qualitativas por meio de entrevistas. Também se mostra relevante investigar diferenças entre campi e categorias funcionais, bem como avaliar, futuramente, os efeitos das ações institucionais implementadas a partir das recomendações desta pesquisa.

Por fim, espera-se que os resultados obtidos contribuam para melhorias nas políticas de gestão de pessoas da UFRA, favorecendo decisões institucionais mais fundamentadas, sensíveis às particularidades das carreiras e dos diferentes campi universitários.

REFERÊNCIAS

- ABDOLHAMID, M. *et al.* Bibliometric analysis of global scientific research on Public Administration: 1923-2020. **International Journal of Information Science and Management**, v. 21, n. 1, p. 73-94, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.22034/ijism.2022.1977740.0>. Acesso em: 22 maio 2025.
- ALKANDARI, I. *et al.* Determinants of employees' turnover intention. **Journal of Governance and Regulation**, v. 12, n. 4, p. 29–37, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.22495/jgrv12i4art3>. Acesso em: 22 maio 2025.
- ALMEIDA, T. dos S.; MENDONÇA, H. Liderança ética: análise bibliométrica de publicações da web of science. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 22, n. 2, p. 2020-2029, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.5935/rpot/2022.2.23060>. Acesso em: 20 maio 2025.
- ALMEIDA, A. C. L.; PONTES, A. P. I. Turnover in the public sector: a bibliometric analysis of studies in Scopus and Web of Science database from 2015 to 2024. **Contribuciones a Las Ciencias Sociales**, v. 18, n. 4, e17499, p. 1-25, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.55905/revconv.18n.4-368>. Acesso em: 20 maio 2025.
- ALVES, E. S.; FREIRE, G. D. B.; QUEVEDO, A. P. F. Motivação no Serviço Público Resulta em Eficiência. **Id on Line: Revista de Psicologia**, v. 10, n. 30, p. 302-319, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.14295/online.v10i30.441>. Acesso em: 20 maio 2025.
- ANDRADE, G. P.; ABREU, J. C. A. de. Custos de Transação e Administração Pública: Análise bibliométrica. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, v. 7, n. 3, p. 25–39, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.32888/cge.v7i3.39886>. Acesso em: 19 maio 2025.
- ARAÚJO, R. F.; ALVARENGA, L. A bibliometria na pesquisa científica da pós-graduação brasileira de 1987 a 2007. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 16, n. 31, p. 51–70, 2011b. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2011v16n31p51>. Acesso em: 20 maio 2025.
- ARIA, M.; CUCCURULLO, C. bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. **Journal of Informetrics**, v. 11, n. 4, p. 959–975, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>. Acesso em: 20 maio 2025.
- ASSMAR, E. M. L.; FERREIRA, M. C.; SOUTO, S. O. Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 18, n. 3, p. 443-453, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prc/a/BfL8JyN6LP7PtYWMGy98h9G/?lang=pt>. Acesso em: 15 maio 2026.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10719:2015 – Informação e documentação – Relatório técnico e/ou científico – Apresentação**. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

ATHAYDE, M.; LUIZ, A. Gestão internacional de pessoas: uma análise bibliométrica da produção científica em periódicos brasileiros, 2000-2017. **Recape - Revista de Estudos em Contabilidade, Administração e Planejamento Empresarial**, v. 9, p. 2237-1427, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.20503/recape>. Acesso em: 18 maio 2025.

AZEVEDO, L. F. DE; TEIXEIRA, M. W. S.; GOMES FILHO, A. DOS S. Fatores motivacionais para o trabalho em instituições de ensino superior. **Educatioes**, v. 9, n. 2, p. 1-17, 15 jul. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.6008/CBPC2318-3047.2021.002.0001>. Acesso em: 20 maio 2025.

BAO, Y.; ZHONG, W. Public service motivation helps: Understanding the influence of public employees' perceived overqualification on turnover intentions. **Australian Journal of Public Administration**, v. 83, n. 3, p. 328-350, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12588>. Acesso em: 20 maio 2025.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BARRETO, L. K. da S. *et al.* Gestão por competências na administração pública brasileira: um estudo bibliométrico no período de 2018 a 2022. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 9, e4246, p. 1-20, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i9.4246>. Acesso em: 21 maio 2025.

BASAK, S. K. Development of a framework regarding the factors affecting academics in higher education's turnover intentions. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 5, n. 23, p. 421-424, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n23p421>. Acesso em: 21 maio 2025.

BASSETT-JONES, N.; LLOYD, G. Does Herzberg's motivation theory have staying power? **Personnel Review**, v. 34, n. 3, p. 341-356, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/02621710510627064>. Acesso em: 19 março 2026.

BASTOS, E.; FERREIRA, A. T. A justiça organizacional e o comportamento inovador: que relação? **Conferência - Investigação e Intervenção em Recursos Humanos**, [s. l.], n. 7, 2018. Disponível em: <https://parc.ipp.pt/index.php/iirh/article/view/2628>. Acesso em: 17 maio 2026.

BASTOS, R. C.; LORETO, M. D. S. Refletindo a gestão de pessoas no setor público: um ensaio teórico. **Revista Gestão e Secretariado (GeSec)**, v. 14, n. 9, 2023, p. 15250-15267. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i9.2664>. Acesso em: 19 maio 2025.

BASTOS, J. E. S. *et al.* O uso do questionário como ferramenta metodológica: potencialidades e desafios. **Brazilian Journal of Implantology and Health Sciences**, v. 5, n. 3, p. 623-636, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.36557/2674-8169.2023v5n3p623-636>. Acesso em: 10 julho 2025.

BELLOU, V. Profiling the desirable psychological contract for different groups of employees: evidence from Greece. **Personnel Review**, v. 38, n. 2, p. 186-210, 2009. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585190902770711>. Acesso em: 10 maio 2026.

BERIA, F. M. *et al.* Revisão bibliométrica da produção brasileira sobre turnover no período de 1980 a 2015. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 17, n. 1, p. 118–140, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.12957/epp.2017.34768>. Acesso em: 10 maio 2026.

BERND, D. C.; BEUREN, I. M.,. Percepção De Justiça Organizacional E Seus Reflexos na Satisfação e Intenção de Turnover de Auditores Internos. **Revista Universo Contábil**, [S. l.], v. 16, n. 1, p. 07–26, 2021. Disponível em: <https://ojsrevista.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/8313>. Acesso em: 13 maio 2026.

BERTELLI, A. M. Determinants of Bureaucratic Turnover Intention: Evidence from the Department of the Treasury. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 17, n. 2, p. 235–258, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/jopart/mul003>. Acesso em: 21 maio 2025.

BHATT, N.; CHITRANSHI, J.; MEHTA, M. Testing Herzberg's two factor theory on millennials. **International Journal of Business Excellence**, v. 22, n. 2, p. 268-284, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/361388145_Testing_Herzberg's_two_factor_theory_on_millennials. Acesso em: 19 março 2026.

BIOLCHINI, J. *et al.* **Systematic review in software engineering**. System Engineering and Computer Science Department, Technical Report ES, 679(05), 45, 2005.

BOZEMAN, B.; SU, X. Public service motivation concepts and theory: a critique. **Public Administration Review**, v. 75, n. 5, p. 700-710, 2015. DOI: 10.1111/puar.12248. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/puar.12248>. Acesso em: 12 mai. 2026.

BRASIL. **Lei nº 14.874, de 28 de maio de 2024**. Dispõe sobre a pesquisa com seres humanos e institui o Sistema Nacional de Ética em Pesquisa com Seres Humanos. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/lei/114874.htm. Acesso em: 18 setembro 2024.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF: Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2019. 11 p. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 18 maio 2025.

BRASIL. **Receita Federal do Brasil. Instrução Normativa RFB nº 1.500, de 29 de outubro de 2014**. Dispõe sobre normas gerais de tributação relativas ao imposto sobre a renda das pessoas físicas. Disponível em: <https://normasinternet2.receita.fazenda.gov.br/#/consulta/externa/57670/visao/vigente>. Acesso em: 16 julho 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, 31 dez.

2012. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm. Acesso em: 6 junho 2025.

BRASIL. **Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007**. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Brasília, DF: Senado Federal, 2007. 2p. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm. Acesso em: 24 maio 2025.

BRASIL. **Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005**. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Brasília, DF: Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2005. 3 p. Revogado pelo Decreto 9.094 de 17 de julho de 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9094.htm#art25. Acesso em: 23 maio 2025.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Estrutura o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação no âmbito das instituições federais de ensino vinculadas ao Ministério da Educação. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, 13 jan. 2005. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm. Acesso em: 6 junho 2025.

BRASIL. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, 15 abr. 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm. Acesso em: 25 maio 2025.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 6 junho 2025.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, 12 dez. 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm. Acesso em: 6 junho 2025.

BUENO, W. da C. A Divulgação da Produção Científica no Brasil: A Visibilidade da Pesquisa nos Portais das Universidades Brasileiras. **Ação Midiática – Estudos em Comunicação, Sociedade e Cultura**, v. 1, n. 7, p. 1-15, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.5380/am.v1i7.36340>. Acesso em: 21 maio 2025.

BURKE, W. W. On the legacy of Theory Y. **Journal of Management History**, [s. l.], v. 17, n. 2, p. 193-201, 2011. DOI: 10.1108/17511341111112596. Disponível em: <https://www.emerald.com/jmh/article-abstract/17/2/193/238766/On-the-legacy-of-Theory-Y?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 19 maio 2026.

BUSSAB, Wilton de Oliveira; MORETTIN, Pedro Alberto. **Estatística básica**. 10. ed. São Paulo: Saraiva, 2022.

CÂMARA, K. M. C.; NUNES, I. M. Knowledge management in the public sector: a bibliometric analysis. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 1, e8410111386, p. 1-11, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i1.11386>. Acesso em: 21 maio 2025.

CAMÕES, M. R. de S. Inovação em gestão de pessoas no setor público: reflexão sobre as práticas no contexto brasileiro. **Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental**, v. 16, n. 1, p. 9–23, 2019. Disponível em: <https://static1.squarespace.com/static/52a23eaae4b0a695ee3d229c/t/5d80d9bfb68fde7466845369/1568725440617/Respvblica+16.1+-+Inovacao+em+gestao+de+pessoas+no+setor+publica.pdf>. Acesso em: 18 maio 2025.

CAMPBELL, J. W.; IM, T. PSM and turnover intention in public organizations: does change oriented organizational citizenship behavior play a role? **Review of Public Personnel Administration**, v. 36, n. 4, p. 323–346, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0734371X14567366>. Acesso em: 19 maio 2025.

CAPES. **Relatório de avaliação quadrienal 2017–2020**. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/assuntos/noticias/capes-adotara-classificacao-de-artigos-na-avaliacao-quadrienal>. Acesso em:

CAPUANO, E. A. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 66, n. 3, p. 371–394, jul./set. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v66i3.574>. Acesso em: 18 maio 2025.

CARMO, A. F. ; ALMEIDA, J. E. ; QUEIROZ, D. K. Interiorização do Ensino Superior e o Desenvolvimento Regional Brasileiro: Uma Revisão de Literatura. **Revista da Casa da Geografia de Sobral (RCGS)**, v. 24, n. 1, p. 607–624, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.35701/rcgs.v24.895>. Acesso em: 10 maio 2025.

CARMO, L. J. O. *et al.* Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 2, p. 164-192, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i2.1759>. Acesso em: 8 junho 2025.

CARVALHO, J. N. F. DE; SILVA, A. DE S. Motivação no Setor Público como Ferramenta Estratégica de Gestão: desafios e reflexões. **Revista Gestão & Políticas Públicas**, v. 9, n. 2, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.2237-1095.v9p306-321>. Acesso em: 10 maio 2025.

CARVALHO, *et al.* A Relação entre Motivação de Serviço Público e Satisfação no Trabalho. **Gestão & Regionalidade**, v. 40, p. e20248401, 21 junho 2024.

CASCAES, D. C. T.; JULIANI, D. P. As práticas de governança e gestão de pessoas adotadas por Instituições Federais de Ensino. **Revista Administração Educacional**, Recife-PE, v. 13, n. 2, p. 55-78, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.51359/2359-1382.2022.251802>. Acesso em: 20 maio 2025.

CAVALCANTE JUNIOR, F. C.; AMORIM, T. N. G. F. A rotatividade docente em uma instituição federal de ensino: realidade preocupante. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, v. 11, n. 1, p. 1-17, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.33362/visao.v11i1.2677>. Acesso em: 20 maio 2025.

CAVALCANTE, P. *et al.* (org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap; Ipea, 2017. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br>. Acesso em: 6 jun. 2025.

CAVALCANTI, G.; FERREIRA, P.; NEIVA, E. P. Antecedents of turnover in federal public administration. **RAUSP Management Journal**, v. 53, n. 3, p. 366–384, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/RAUSP-04-2018-008>. Acesso em: 15 maio 2025.

CESÁRIO, F.; MAGALHÃES, S. Human resources management, citizenship behavior, and turnover intention in the Portuguese public administration. **International Journal of Public Administration**, v. 40, n. 11, p. 979-988, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1242609>. Acesso em: 25 maio 2025.

CHE COB, C. M. S. *et al.* Factors Influencing Job Performance among Academic Staff in Malaysian Public University. **Information Management and Business Review**, v. 16, n. 1(I), p. 31–42, 2024. Disponível em: [https://doi.org/10.22610/imbr.v16i1\(I\).3630](https://doi.org/10.22610/imbr.v16i1(I).3630). Acesso em: 10 maio 2026.

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

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Manole, 2009.

CHENG, G. H.-L.; CHAN, D. K.-S. Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. **Applied Psychology: An International Review**, v. 58, n. 2, p. 272-303, 2008. Disponível em: <https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1464-0597.2007.00312.x>. Acesso em: 12 maio 2026.

CLEMENTE, D. H.; MARX, R.; CARVALHO, M. M. de. Gestão de projetos no setor público: uma análise bibliométrica (1988-2014). **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, v. 12, n. 2, p. 1, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.15675/gepros.v12i2.1630>. Acesso em: 25 maio 2025.

COELHO, I. M. W. S. Estratégias para a elaboração de perguntas de pesquisa científica e recuperação de informações no contexto educacional. **Cadernos de Pesquisa**, v. 31, n. 3, p. 1–24, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.18764/2178-2229v31n3.2024.56>. Acesso em: 10 outubro 2025.

COHEN-CHARASH, Yochi; SPECTOR, Paul E. The role of justice in organizations: a meta-analysis. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, [s. l.], v. 86, n. 2, p. 278–321, 2001. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0749597801929589>. Acesso em: 27 julho. 2026.

COLQUITT, *et al.* Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. **Journal of Applied Psychology**, [s. l.], v. 86, n. 3, p. 425-445, 2001. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.86.3.425>. Acesso em: 15 maio 2026.

CONTEL, F. A importância das revistas científicas na comunicação do conhecimento. **GEOUSP: Espaço e Tempo (Online)**, v. 28, n. 2, e228325, p. 1-6, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.2179-0892.geousp.2024.228325>. Acesso em: 21 maio 2026.

COSTA, F. M.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento Organizacional: Bases para uma Abordagem Processual. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, [S. l.], v. 30, n. 3, p. 329–337, 2014. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/revistatp/article/view/18211>. Acesso em: 12 abril 2026.

COSTA, F. F. M. *et al.* Programas de integridade na administração pública: um estudo bibliométrico. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 13, n. 4, p. 2482–2498, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v13i4.1484>. Acesso em: 28 maio 2025.

COYLE-SHAPIRO, J. A.; KESSLER, I. The employment relationship in the U.K. public sector: A psychological contract perspective. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 13, n. 2, p. 211-230, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/jpart/mug018>. Acesso em: 13 julho 2026.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Designing and conducting mixed methods research**. Los Angeles: Sage, 2017.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

CULLINANE, N.; DUNDON, T. The psychological contract: a critical review. **International Journal of Management Reviews**, [s. l.], v. 8, n. 2, p. 113-129, 2006. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2370.2006.00123.x>. Acesso em: 27 abril 2026.

DA SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T. de. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões a partir de casos do setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 62, n. 2, p. p. 167-183, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v62i2.67>. Acesso em: 8 junho 2025.

DAVIDOV, P.; LUKIN, S. Peculiarities of motivation sources of public sector employees. **Administrație și Management Public**, v. 45, p. 127-140, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.24818/amp/2025.45-07>. Acesso em: 8 julho 2026.

DAVISON, H. Kristl; SMOTHERS, Jack. How Theory X style of management arose from a fundamental attribution error. **Journal of Management History**, [s. l.], v. 21, n. 2, p. 210-231, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JMH-03-2014-0073>. Acesso em: 27 março 2026.

DAVOGLIO, T. R.; SPAGNOLO, C.; SANTOS, B. S. dos. Motivação para a permanência na profissão: a percepção dos docentes universitários. **Psicologia Escolar e Educacional**, v. 21, n. 2, p. 175-182, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2175-3539201702121099>. Acesso em: 30 junho 2026.

DE FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Competências gerenciais e sua relação com desenho de trabalho de servidores públicos. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 4, p. 855-892, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.i4.4082>. Acesso em: 10 junho 2025.

DEPARTAMENTO DE ASSUNTOS ECONÔMICOS, O. A gestão de pessoas como um recurso estratégico. **Revista do Serviço Público**, v. 57, n. 3, p. 389-426, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v57i3.204>. Acesso em: 8 junho de 2025.

DE OLIVEIRA, Ê. S. Motivação no Ensino Superior: Estratégias e Desafios. **Revista Contexto & Educação**, v. 32, n. 101, 2017. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/contextoeducacao/article/view/5924>. Acesso em: 10 maio 2025.

DIAS, L. G.; QUEIROZ, A. F.; LOPES, M. R. Teoria comportamental: o impacto da teoria X e Y na gestão das organizações. **Revista Empreenda UNITOLED**O, Araçatuba, v. 2, n. 1, p. 63-80, fev./jun. 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/352461093_TEORIA_COMPORTAMENTAL_O_IMPACTO_DA_TEORIA_X_E_Y_NA_GESTAO_DAS_ORGANIZACOES. Acesso em: 26 março 2026. Acesso em: 21 maio 2026.

DING, M.; WANG, C. Relationship between leadership style and public service motivation: A meta-analysis. **Social Behavior and Personality: An International Journal**, v. 52, n. 2, p. 1–12, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.2224/sbp.12980>. Acesso em: 25 maio 2025.

DIÓGENES, L. C. *et al.* Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal. **Revista do Serviço Público**, v. 67, n. 2, p. 147-172, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v67i2.655>. Acesso em: 30 junho de 2026.

DOMINGOS JUNIOR, A. P.; BARBOSA, M. A. C. Motivação no Setor Público: um estudo com servidores do município de Ponto Novo-BA. **Revista de Psicologia**, v. 10, n. 30, p. 8-24, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.14295/online.v10i30.446>. Acesso em: 10 maio 2025.

MORESI, E. A. D.; LANA, F. L. da C.; HEDLER, H. C. Gestão do conhecimento do cliente: uma análise bibliométrica. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 12, n. 2, p. 148–169, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.48090/ciki.v1i1.1112>. Acesso em: 21 maio 2025.

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

EHRL, P.; SOUZA, P. M. S.; SOUZA, V. S. Impacto da qualificação nas trajetórias profissionais dos servidores públicos federais. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 74, n. 2, p. 487-514, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v74i2.7738>. Acesso em: 30 junho 2026.

ERTAS, N. Turnover intentions of volunteer resource managers: the roles of work motivations, person-organization fit, and emotional labor. **International Journal of Public Administration**, v. 42, n. 9, p. 741–752, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1506935>. Acesso em 20 maio 2025.

FABRE, J. A. H. *et al.* Exploring the impact of motivation on job performance: a study of government personnel in public sector organizations. **International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research**, [S. l.], v. 5, n. 11, p. 3662–3672, 2024. Disponível em: <https://www.ijmaberjournal.org/index.php/ijmaber/article/view/2153>. Acesso em: 9 março 2026.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2017. 200 p.

FALEIROS, N. P. Como as Ifes estão gerindo o capital intelectual de seus servidores superqualificados: um olhar sobre as estratégias e políticas institucionais aplicadas ao servidor técnico-administrativo em educação. Brasília: Enap, 2023. 116 p. **Cadernos Enap. Coleção: Cátedras**. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7558>. Acesso em 15 maio 2025.

FARIAS, L. de A.; ISHIKAWA, G. Fatores motivacionais e perfil de necessidades de servidores públicos técnico-administrativos. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 16, n. 2, 2024. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3515/351577342001/html/>. Acesso em: 30 junho 2026.

FARNESE, P.; PAULA, V. M. de. Comunicação da ciência e combate à desinformação na pandemia da Covid-19. **Ciência da Informação em Revista**, v. 10, n. 1/3, p. 1–15, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.28998/cirev.%25y101-15>. Acesso em: 21 maio 2026.

FERNANDES, T. D.; GARCÊS, B. P. A motivação no trabalho dos técnicos administrativos em educação das universidades brasileiras. **ARACÊ**, v. 7, n. 10, p. e9236, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.56238/arev7n10-239>. Acesso em: 26 junho 2026.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2009.

FREITAS, A. D. G. *et al.* Políticas de recursos humanos, aprendizagem e intenção de rotatividade nas organizações. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 23, n.4,2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG220210.pt>. Acesso em: 6 maio 2025.

FORTUNATO, W.; CALVOSA, M. Origem e evolução do fenômeno rotatividade de colaboradores: uma revisão de literatura. **Revista Valore**, v. 9, p. 95–111, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.22408/rev92024175095-111>. Acesso em: 10 junho 2025.

GALVAO, T. F.; PEREIRA, M. G. Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 23, n. 1, p. 183–184, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.5123/S1679-49742014000100018>. Acesso em: 08 junho 2025.

GARFIELD, E. Citation analysis as a tool in journal evaluation. **Science**, v. 178, n. 4060, p. 471-479, 1972. Disponível em: <https://www.science.org/doi/10.1126/science.178.4060.471>. Acesso em: 21 maio 2026.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019. 173 p.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOMES, M. F.; QUADROS, L. C. T. de; MACHADO, P. X. Motivação para a permanência na profissão: a percepção dos docentes universitários. *Psicologia Escolar e Educacional*, v. 21, n. 2, p. 175-182, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2175-3539201702121099>. Acesso em: 26 junho 2026.

GREENBERG, J. Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow. **Journal of Management**, [s. l.], v. 16, n. 2, p. 399-432, 1990. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639001600208>. Acesso em: 13 maio 2026.

GREENHAUS, J. H.; BEUTELL, N. J. Sources of conflict between work and family roles. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 76-88, 1985. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/258214>. Acesso em: 21 maio 2026.

GUEDES, E. P.; SCHERER, F. L. O processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI): um estudo de caso na Universidade Federal do Paraná. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 5, n. 2, p. 240-253, jul./dez. 2015. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5298302.pdf>. Acesso em: 25 maio 2025.

GUERRA, A. de L. R. *et al.* Pesquisa qualitativa e seus fundamentos na investigação científica. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 7, e4019, p. 1-15, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i7.4019>. Acesso em: 10 outubro 2025.

GUERRA, M. H. T. S.; MATTOS, C. A. C.; CORRÊA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas e intenção de rotatividade: um estudo no Instituto Federal do Pará (Brasil). **Revista de Ciências da Administração Pública – ReCaPe**, v. 10, n. 3, p. 486–503, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.20503/recape.v10i3.45130>. Acesso em: 6 junho 2025.

GUERRA, S. D. R. *et al.* Metodologias de Gestão de Projetos de Inovação: Uma Análise Bibliométrica sobre a Produção Científica Relacionada. **Revista Administração Em Diálogo - RAD**, v. 18, n. 3, p. 119-138, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.20946/rad.v18i3.25287>. Acesso em: 21 maio 2026.

GUMIERO, R. G.; LOPES, A. M. T. A interiorização do ensino federal superior na Amazônia: os impactos da UNIFESSPA no sudeste do Pará. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, v. 12, n. 2, p. 587, 2023. Disponível em <https://revistas.utfpr.edu.br/rbpd/article/view/16924>. Acesso em 15 maio 2025.

HAIR, J. *et al.* **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. [S. l.: s. n.], 2022. ISBN 978-1-5443-9640-8.

HAIR, J. F. *et al.* When to use and how to report the results of PLS-SEM. **European Business Review**, v. 31, p. 2-24, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>. Acesso em: 10 junho 2026.

HAIR JR., J. F. *et al.* **Advanced issues in partial least squares structural equation modeling**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2017.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 43, p. 115-135, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>. Acesso em: 10 junho 2026.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. In: SINKOVICS, R. R.; GHOURI, P. N. (ed.). *New challenges to international marketing*. Bingley: Emerald JAI Press, 2009. p. 277-319. (Advances in International Marketing, v. 20). DOI: 10.1108/S1474-7979(2009)0000020014. Disponível em: [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014). Acesso em: 26 junho 2026.

HERINGER, A. V. M. S; OLIVEIRA, C. M. M. Cultura organizacional: o impacto na produtividade dos colaboradores. **Revista Foco**, Curitiba, v. 16, n. 11, p. 1–15, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v16n11-067>. Acesso em: 6 junho 2025.

HERRERA, Juan; DE LAS HERAS-ROSAS, Carlos. The organizational commitment in the company and its relationship with the psychological contract. **Frontiers in Psychology**, v. 11, n. 609211, 2021. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2020.609211/full>. Acesso em 20 de abril 2026.

HERZBERG, F. **Work and the nature of man**. Cleveland: World Publishing Company, 1966.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. **The motivation to work**. 2. ed. New York: Jon Wiley and Sons, 1959.

HUR, H.; ABNER, G. What makes public employees want to leave their job? A meta-analysis of turnover intention predictors among public sector employees. **Public Administration Review**, v. 84, p. 115–142, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/puar.13601>. Acesso em 15 maio 2025.

JESUS, A. L. de; MAIA, S. C.; INFANTE, C. E. D. de C. Controle social na administração pública: resultados de uma análise bibliométrica. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 10, e4180, p. 1-19, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i10.4180>. Acesso em: 21 maio 2025.

JIANG, Lixin; PROBST, Tahira M.; BENSON, Wendi L. Organizational context and employee reactions to psychological contract breach: a multilevel test of competing theories. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 145, p. 68-83, 2017. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0143831X15579288>. Acesso em 16 abril 2026.

KI, N.; LEE, D. Benefit and hidden cost of organizational support for telework amid the COVID-19 pandemic on public employees' job satisfaction and retention intention. **Public Administration Review**, v. 85, n. 1, p. 207–223, 13 jan. 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/puar.13797>. Acesso em: 08 maio 2025.

KITCHENHAM, B; CHARTERS, S. **Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering**. EBSE Technical Report, EBSE-2007-001, 2007.

KIM, S. Y.; FERNANDEZ, S. Employee Empowerment and Turnover Intention in the US Federal Bureaucracy. **American Review Of Public Administration**, v. 47, n. 1, p. 4–22, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0275074015583712>. Acesso em: 23 maio 2026.

KUDAIBERGENOV, Zhandos; DUISENBAYEVA, Botagoz. Analyzing the Impact of HR Management Styles (Theory X and Y) on Faculty and Staff Motivation: A Case of Kazakh Public Universities. **Public Organization Review**, [s. l.], v. 26, p. 1-16, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11115-025-00942-w>. Acesso em: 26 março 2026.

KUTAULA, Smirti; GILLANI, Alvina; BUDHWAR, Pawan S. An analysis of employment relationships in Asia using psychological contract theory: a review and research agenda. **Human Resource Management Review**, v. 30, n. 4, 2020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482218306296?via%3Dihub>. Acesso em 14 abril 2026.

LANCET GLOBAL HEALTH. Global Health and the COVID-19 Pandemic: The Role of International Collaboration. **Lancet Global Health**, 2020. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8437201/>. Acesso em: 19 maio 2025.

LEANDRO C. J.; NÓBREGA B. M. F. Uma Proposta de Análise do Planejamento Estratégico em Instituições Federais de Ensino Superior. **Polêm!Ca**, v. 17, n. 3, p. 093–110, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.12957/polemica.2017.31045>. Acesso em: 25 maio 2025.

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of Psychology**, v. 22, n. 140, 1932, p. 1-55.

LIMA, C. P. R. *et al.* Organizational citizenship, satisfaction, and turnover intention: a study with public employees in Pará state. **Navus-Revista De Gestao E Tecnologia**, v. 14, p. 1-17, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.22279/navus.v14.1861>. Acesso em: 21 maio 2025.

LIMA, J. O.; SILVA, A. B. Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 5, p. 41-67, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n5p41-67>. Acesso em: 01 maio 2025.

LIN, M.; LIU, Q.; LI, Z. Perceived superior trust and organizational commitment among public employees: The mediating role of burnout and the moderating role of public service motivation. **Heliyon**, v. 10, n. 3, e24997, p. 1-16, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24997>. Acesso em: 16 maio 2026.

LÖSCH, S.; RAMBO, C. A.; FERREIRA, J. L. A pesquisa exploratória na abordagem qualitativa em educação. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, Araraquara, v. 18, n. 00, e023141, p. 1-18, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.21723/riace.v18i00.17958>. Acesso em: 5 outubro 2025.

LOTKA, A. J. The Frequency Distribution of Scientific Productivity. **Journal of the Washington Academy of Sciences**, v. 16, p. 317-323, 1926.

LOUREIRO, V. R. **A pesquisa nas ciências sociais e no direito**. 1ª Ed. Belém-PA: Cultura Brasil, UFPA/NAEA, 2018.

LUZ, C. M. D. R.; PAULA, S. L.; OLIVEIRA, L. M. B. Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. **REGE Revista de Gestão**, São Paulo, v. 25, n. 1, p. 84-101, 2018. Disponível em: <https://revistas.usp.br/gege/article/view/144416>. Acesso em: 8 abril 2026.

MAÇÃES, M. **Liderança, Motivação e Comunicação**. 1a ed., Actual, 2020.

MAGALHÃES, E. M. *et al.* A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 1, p. 55-86, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122010000100004>. Acesso em: 30 junho 2026.

MAIDANI, E. A. Comparative-study of Herzberg 2-factor theory of job-satisfaction among public and private sectors. **Public Personnel Management**, v. 20, n. 4, p. 441-448, 1991. <https://doi.org/10.1177/009102609102000405>. Acesso em 23 março 2026.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019. 346 p.

MARTINS, P. L.; KUNZ, K. M.; SANTOS NETA, M. C. A (des) motivação do servidor público frente às mudanças de gestão administrativa. **Revista Humanidades e Inovação**, v. 8, n. 57, p. 319-336, 2021. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/3335>. Acesso em: 18 maio 2025.

MARTÍNEZ-ARVIZU, *et al.* The effect of work-related stress on organizational commitment and turnover intention: a multigroup analysis of employees in public and private sector companies in Mexico. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 27, n. 1, eRAMG260191, 2026. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG260191>. Acesso em: 12 abril 2026.

MASLOW, A. H. *Motivation and personality*. New York: **Harper**, 1954.

MASLOW, A. H. The need to know and the fear of knowing. **The Journal of General Psychology**, v. 68, n. 1, p. 111-125, 1963. DOI: 10.1080/00221309.1963.9920516. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00221309.1963.9920516>. Acesso em: 21 maio 2026.

MATTOS, C. A. C. *et al.* Qualidade de vida no trabalho: uma investigação multivariada entre docentes. **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 10, n. 1, p. 77-91, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/raunp.v10i1.1782>. Acesso em: 14 maio 2025.

MENSAH, J. K.; AMEGAVI, G. B. Experimental Public Service Motivation Research: A Systematic Review and Future Directions. **International Journal of Public Administration**, v. 47, n. 3, p. 186–207, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/01900692.2022.2106493>. Acesso em: 21 maio 2026.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/105348229190011Z?via%3Dihub>. Acesso em 15 abril 2026.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>. Acesso em 15 abril 2026.

MEYER, *et al.* Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v. 61, p. 20-52, 2002. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879101918421?via%3Dihub>. Acesso em 24 abril 2026.

MILAGRES DE ASSIS, L. O. Public service motivation: é possível traduzir para o português?. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 75, n. 2, p. 431-452, 2024. DOI: 10.21874/rsp.v75i2.10196. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/10196>. Acesso em: 9 março 2026.

MILLER, S. M.; SONG, M. Doing Good Work in a Crisis: Views of Pay and the COVID-19 Pandemic in the Public, Nonprofit, and For-Profit Sectors. **Review of Public Personnel Administration**, v. 44, n. 1, p. 161–186, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0734371X231162028>. Acesso em: 21 maio 2026.

MINGEAN, P.; YOUNHEE, K. Revisitando a motivação do serviço público: uma exploração específica do contexto de suas ligações com o desempenho no trabalho antes e depois da COVID-19. **Chinese Public Administration Review**, v. 16, n. 2, p. 77-88, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/15396754251319046>. Acesso em: 21 maio 2026.

MOBLEY, W.. H. **Turnover: causas, consequências e controle**. Porto Alegre: Editora Ortiz, 1992.

MONTENEGRO, A. V. *et al.* People Management Practices, Managerial Innovation, and Organizational Commitment Profiles. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 24, n. 4, p.

755-773. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i4.4207>. Acesso em: 16 maio 2025.

MONTENEGRO, A. V. *et al.* É possível encontrar inovação gerencial e práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação em universidades federais? **Cad. EBAPE.BR**, v. 19, p. 761-776, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120200224>. Acesso em: 10 maio 2025.

MONTEZANO, L. Desafios para Adoção das Práticas de Gestão de Pessoas em Organizações Públicas. **NTQR**, Oliveira de Azeméis, v. 20, n.3, e1102, p. 1-11 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.36367/ntqr.20.3.2024.e1102>. Acesso em 08 junho 2025.

MOREIRA, *et al.* Engajamento no trabalho: uma pesquisa com servidores públicos estaduais. Navus: **Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 11, p. 1-15, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.22279/navus.2021.v11.p01-15.1443>. Acesso em: 8 abril 2026.

MORENO PINHO, A. P. *et al.* Determinantes da Intenção de Rotatividade no Setor Público: um estudo em uma instituição federal de ensino. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 14, n. 3, jul. 2022. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3515/351571681005/>. Acesso em: 05 maio 2025.

MORRISON, E. W.; ROBINSON, S. L. When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 22, n. 1, p. 226-256, 1997. Disponível em <https://www.jstor.org/stable/259230?origin=crossref>. Acesso em: 12 março 2026.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1979. Disponível em: [10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1). Acesso em: 05 abril 2026.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: **Academic Press**, 1982. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/book/monograph/9780125093705/employee-organization-linkages?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 05 abril 2026.

MOWDAY, Richard T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 4, p. 387-401, 1998. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482299000066?via%3Dihub>. Acesso em: 08 abril 2026.

NASCIMENTO, J. C. H. B. do; MACEDO, M. A. da S. Modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais: um exemplo da aplicação do SmartPLS® em pesquisas em contabilidade. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 10, n. 3, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.17524/repec.v10i3.1376>. Acesso em: 10 junho 2026.

NASCIMENTO, L. G. Desafios no processo de interiorização do ensino superior: um estudo da criação de cursos de graduação em uma universidade federal. In: **CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO – CONEDU**, 7., 2021, João Pessoa. Anais eletrônicos... João Pessoa: Instituto de Educação e Cultura, 2021. v. 2. ISBN 978-65-86901-50-4. Disponível em: <https://doi.org/10.46943/VII.CONEDU.2021.02.014>. Acesso em: 06 junho 2025.

NEVES, J. G. das. *et al.* Responsabilidade social das organizações, gestão de recursos humanos e bem-estar. **Investigação e Intervenção em Recursos Humanos**, v. 5, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.26537/iirh.v0i5.2204>. Acesso em: 17 maio 2026.

NUKPEZAH, J. A. *et al.* Does Public Service Motivation Mediate Public Safety Work's Effect on Public Sector Employee Job Satisfaction? **Public Organization Review**, v. 24, n. 3, p. 907–923, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11115-024-00763-3>. Acesso em: 9 maio 2026.

NUNES, C. *et al.* Reconhecimento de Saberes e Competências Versus Motivação: Um Estudo de Caso no Instituto Federal do Piauí Campus Angical. **Revista Valore**, v. 4, p. 509–519, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.22408/rev402019388509-519>. Acesso em: 08 maio 2025.

OBUOBISA-DARKO, T.; SOKRO, E. Psychological impact of COVID-19 pandemic and turnover intention: The moderating effect of employee work engagement. **Social Sciences & Humanities Open**, v. 8, n. 1, 100596, p. 1-10, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100596>. Acesso em: 20 maio 2026.

OLIVEIRA, J. M. de; ESTIVALETE, V. de F. B. Consequentes de motivação do serviço público: proposição de um framework de análise em organizações públicas brasileiras. **Administração Pública e Gestão Social, Viçosa**, v. 11, n. 4, p. 1-17, out./dez. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.21118/apgs.v4i11.6300>. Acesso em: 09 maio 2026.

OLIVEIRA, J. C.; BARBOSA, K. L.; HEGEDUS, C. E. N. Um estudo de caso dos fatores motivacionais na Universidade Federal do Espírito Santo – Campus de Alegre. **Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 15, n. 2, p. 59-85, maio/ago. 2017. Disponível em: <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/29106>. Acesso em: 23 março 2026.

OLIVEIRA, A. C.; PINTO, F. R.; MENDONÇA, C. M. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas no setor público: estudo em uma instituição federal de ensino superior. **Revista de Administração de Roraima**, v. 10, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.18227/2237-8057rarr.v10i0.6088>. Acesso em: 15 maio 2025.

OTLET, P. **Traité de documentation**. Editiones Mundaneum, 1934.

OZSOY, E. An empirical test of Herzberg's two-factor motivation theory. **Marketing and Management of Innovations**, n. 1, p. 11-20, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.21272/mmi.2019.1-01>. Acesso em: 18 abril 2026.

PASSOS, G. A.; SOUSA, H. A. de; KLEIN, L. O que é justiça organizacional? A voz do gestor. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 24, n. 1, 2023. Disponível em: <https://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/8951>. Acesso em: 16 maio 2026.

PAULA, K. A.; FARIA, T. C. A. Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e seus impactos no espaço urbano: um estudo de caso a partir da cidade de Viçosa-MG. **Revista Brasileira de Gestão Urbana**, v. 12, e20190089, p. 1-14, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2175-3369.012.e20190089>. Acesso em: 12 maio 2025.

PEIXE, B. C. S.; ROSA FILHO, C. da; PASSOS, G. D. A. Governança pública e accountability: uma análise bibliométrica das publicações científicas nacionais e internacionais. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 15, n. 36, p. 77–96, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2018v15n36p77>. Acesso em: 17 maio 2026.

PEREZ-RAMOS, J. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicologia USP**, v. 1, n. 2, p. 127-140, 1990. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-51771990000200004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 10 junho 2025.

PERRY, J. L.; WISE, L. R. The motivational bases of public service. **Public Administration Review**, [s. l.], v. 50, n. 3, p. 367-373, 1990. DOI: 10.2307/976618. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/976618>. Acesso em: 11 agosto 2026.

PERRY, J. L. Measuring public service motivation: an assessment of construct reliability and validity. **Journal of Public Administration Research and Theory**, [s. l.], v. 6, n. 1, p. 5-22, 1996. DOI: 10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>. Acesso em: 11 agosto 2026.

PESCHEL, *et al.* Justiça e Cidadania Organizacional Sob a Ótica do Sistema de Mensuração de Desempenho. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, v. 19, n. 55, p. 25–40, 2024. DOI: [10.5281/zenodo.13340138](https://doi.org/10.5281/zenodo.13340138). Disponível em: <https://revistaboletimconjuntura.com.br/boca/article/view/5133>. Acesso em: 11 maio 2026.

PILATTI, L. A. Qualidade de Vida no Trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, v. 4, n. 1, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.3895/S2175-08582012000100003>. Acesso em: 22 maio 2024.

PINHO, A. P. M.; SILVA, C. R. M.; OLIVEIRA, E. R. S. Determinantes da intenção de rotatividade no setor público: Um estudo em uma instituição federal de ensino. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 14, n. 3, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/13039>. Acesso em: 10 junho 2025.

PINHO, A. P. M.; OLIVEIRA, E. R. da S. de; SILVA, C. R. M. Comprometimento Organizacional no Setor Público: um olhar sobre três décadas de produção científica brasileira (1989-2019). **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 71, n. 3, p. 504-539, 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5529>. Acesso em: 9 abril 2026.

PIRES, M. L. O efeito das práticas de gestão de recursos humanos nos comportamentos de cidadania organizacional: o papel mediador da virtuosidade organizacional. **Investigação e Intervenção Em Recursos Humanos**, v. 4, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.26537/iirh.v0i4.2145>. Acesso em: 21 maio 2026.

PIRES, F. T.; GOMES, S. dos S. A avaliação de desempenho docente na Educação Superior como possibilidade de resistência à implantação da cultura performativa. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 32, n. 124, e0244394, p. 1-22, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0104-40362024003204394>. Acesso em: 21 maio 2026.

PRITCHARD, A. Statistical bibliography or bibliometrics? **Journal of Documentation**, v. 25, n. 4, p. 348-349, 1969. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/236031787_Statistical_Bibliography_or_Bibliometrics. Acesso em: 21 maio 2025.

QUEIJA, C. C. S.; VASCONCELOS DA SILVA, A. Análise bibliométrica dos estudos sobre rotatividade de pessoal. **Perspectivas em Psicologia**, v. 18, n. 1, p. 156-174, 2014. Disponível em: <https://www.revistaperspectivas.org>. Acesso em: 10 junho 2025.

RAO, M. B. Motivation of teachers in higher education. **Journal of Applied Research in Higher Education**, [s. l.], v. 8, n. 4, p. 469-488, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JARHE-08-2015-0066>. Acesso em: 26 mar. 2026.

REIS, C. Z. T. *et al.* Aspectos impactantes no dimensionamento da força de trabalho em uma instituição de ensino superior. **Revista GUAL**, v. 8, n. 2, p. 28-49, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2015v8n2p28>. Acesso em: 15 maio 2025.

REIS, Elizabeth. **Estatística descritiva**. Lisboa: Silabo, ed. 7, 2008.

REIS, R.; REIS, D. A pandemia de covid-19 e o processo de transformação digital. **Revista Processando o Saber**, v. 13, p. 239-251, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15073608>. Acesso em: 18 maio 2026.

REYNAUD, P. D.; TODESCAT, M. Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional. **REGE - Revista de Gestão**, v. 24, n. 1, p. 85-96, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.rege.2016.10.002>. Acesso em: 21 maio 2026.

RIANI, *et al.* Avaliação de resultados do programa de formação em gestão de pessoas: processo, metodologia e aprimoramentos de programas de desenvolvimento. **Revista Gestão e Secretariado (GeSec)**, v. 14, n. 3, p. 2700-2727, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i3.1742>. Acesso em: 05 maio 2025.

RIBEIRO, L. C. *et al.* Growth patterns of the network of international collaboration in science. **Scientometrics**, v. 114, p. 159-179, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11192-017-2573-x>. Acesso em: 21 maio 2026.

RIBEIRO, M. F.; PASSOS, C.; PEREIRA, P. Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 26, p. 105-131, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2018.657>. Acesso em: 11 agosto 2025.

RINGLE *et al.* **SmartPLS 4**. Bönningstedt: SmartPLS, 2024. Disponível em: <https://www.smartpls.com>. Acesso em: 10 junho 2026.

RITZ, A.; BREWER, G. A.; NEUMANN, O. Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook. **Public Administration Review**, v. 76, n. 3, p. 414-426, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/puar.12505>. Acesso em: 05 maio 2026.

RODRIGUES, A. C. de A.; BASTOS, A. V. B.. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 10, n. 2, p. 129-144, dez. 2010. Disponível em:

<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572010000200010&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 08 abril 2026.

RODRIGUES DE SIQUEIRA, W. Rotatividade de professores universitários: o caso de um campus fora da sede. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, v. 7, n. 2, p. 94-107, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.13059/racef.v7i2.324>. Acesso em 07 maio 2025.

ROUSSEAU, D. M. Psychological and implied contracts in organizations. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, [s. l.], v. 2, n. 2, p. 121-139, 1989. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/BF01384942>. Acesso em: 12 maio 2026.

ROUSSEAU, D. M.; PARKS, J. M. **The contracts of individuals and organizations**. Research in Organizational Behavior, v. 15, p. 1-43, 1992.

ŞAHIN, Faruk. The Mediating Effect of the Leader–Member Exchange on the Relationship between Theory X and Y Management Styles and Affective Commitment: A Multilevel Analysis. **Journal of Management & Organization**, [s. l.], v. 18, n. 2, p. 159-174, mar. 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.5172/jmo.2012.18.2.159>. Acesso em: 26 março 2026.

SANTOS, A. M.; SOUZA, R. A.; VENTURA, R. C. M. O. Clima organizacional: uma análise ancorada nas teorias da motivação humana. **Pensar Acadêmico**, Manhuaçu, v. 13, n. 2, p. 11-23, jul./dez. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.21576/pa.2015v13i2.194>. Acesso em: 23 março 2026.

SANTOS, D. R. G. dos; DUTRA, E. S. Teorias motivacionais: a falta de motivação ocasionada pela má qualidade de vida no trabalho. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, v. 2, n. 1, p. 1-15, 2023. Disponível em: <https://revista.unipacto.com.br/index.php/multidisciplinar/article/view/812>. Acesso em: 10 junho 2025.

SAMPAIO, F. M. L. L. *et al.* Fatores Motivacionais em Equipe de Docentes Nacionais e Internacionais em uma Universidade Pública Federal. **Revista Omnia Sapientiae**, v. 3, n. 2, p. 19–34, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.13059/racef.v7i2.324>. Acesso em: 06 maio 2025.

SAMPAIO, J. R. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. **Revista de Administração - RAUSP**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 5-16, jan./mar. 2009. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223417526001>. Acesso em: 23 março 2026.

SAMPAIO, R.; MANCINI, M. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, v. 11, n. 1, p. 83–89, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-35552007000100013>. Acesso em: 09 maio 2025.

SANCHO, L. G. *et al.* Rotatividade na força de trabalho da rede municipal de saúde de Belo Horizonte, Minas Gerais: um estudo de caso. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 9, n. 3, p. 431–447, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1981-77462011000300005>. Acesso em: 09 maio 2025.

SANTA ANNA, J. Comunicação científica e o papel dos periódicos científicos no desenvolvimento das ciências. **Pesquisa Brasileira Em Ciência Da Informação E Biblioteconomia**, v. 14, n. 4, 2019. Disponível em: <https://www.pbcib.com/index.php/pbcib/article/view/49474>. Acesso em: 23 junho 2026.

SANTOS, E. S. *et al.* Ações da administração pública diante da crise causada pela Covid-19: uma revisão sistemática. **Oikos: Família e Sociedade Em Debate**, v. 36, n. 2, p. 1-24, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.31423/oikos.v36i2.18670>. Acesso em: 23 junho 2026.

SANTOS, N. L.; GONÇALVES, M. C. A.; CAFFÉ FILHO, H. P. Motivação no serviço público: A relação entre a motivação e a qualidade do serviço público sob uma perspectiva geral. **Revista de Psicologia**, v. 11, n. 36, p. 268-283, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.14295/online.v11i36.785>. Acesso em: 10 maio 2025.

SANTOS, M. A. dos. Disseminação do conhecimento em um contexto de incertezas: a contribuição dos periódicos científicos. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, v. 18, n. 41, p. 427-430, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2008000300001>. Acesso em: 23 junho 2026.

SARSTEDT, M.; RINGLE, C. M. Structural equation models: from paths to networks. *Psychometrika*, v. 85, n. 3, p. 841-844, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11336-020-09719-0>. Acesso em: 26 junho 2026.

SCHEREN, G.; ORO, I. M.; MACHADO, N. S. Planejamento e orçamento público: uma revisão bibliométrica internacional. **RC&C. Revista de Contabilidade e Controladoria**, v. 16, n. 2, p. 29-47, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.5380/rcc.v16i2.90048>. Acesso em: 20 junho 2026.

SEILD, J.; BORGES-ANDRADE, J. E.; NEIVA, E. R. Rotatividade: análise de vinte anos da produção científica brasileira. **Revista de Administração FACES Journal Belo Horizonte**, v. 18, n. 2, p. 44-64, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2019V18N2ART6090>. Acesso em: 28 julho 2025.

SEVERIANO JUNIOR, E. *et al.* Produtivismo acadêmico e suas consequências para a produção científica na área de Administração. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 27, n. 2, p. 343–374, 2021. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/103796>. Acesso em: 16 julho 2026.

SHERMAN, U. P.; MORLEY, M. J. On the formation of the psychological contract: a schema theory perspective. **Academy of Management Review**, v. 40, n. 1, p. 113-137, 2015. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1059601115574944?utm_source=researchgate.net&utm_medium=article. Acesso em 23 abril 2026.

SHORE, L. M.; COYLE-SHAPIO, J. A.-M.; CNOP-NIELSEN, A. Elevating health significance post-pandemic: is the employee-organization relationship in a period of change? **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 12, p. 269-294, 2025. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev-orgpsych-110622-065549>. Acesso em: 22 abril 2026.

SILVA, A. M. M.; ALMEIDA, G. O.; CARVALHO, D.. O papel das dimensões da justiça organizacional distributiva, processual, interpessoal e informacional na predição do burnout. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 107-127, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/s75ZmdCFp95WzCq4KcwxTRc/?lang=pt>. Acesso em: 12 maio 2026.

SILVA, P. L. B.; MACEDO, B. M.. Teoria dos dois fatores: condições de(des)motivações em uma instituição de ensino superior de Minas Gerais. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.11, n.2, p.1-9, 2020. Disponível em: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2020.002.0001>. Acesso em: 22 maio 2024.

SILVA, A. C. A. de M.; NEIVA, E. R. Public Servants' Voluntary Withdrawal Intention in the Careers of Federal Direct Public Administration in Brazil. **BAR - Brazilian Administration Review**, v. 21, n. 2, p. 1-14, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2024230060>. Acesso em: 23 junho 2026.

SILVA, *et al.* Motivação docente: estudo em uma rede pública de ensino à luz da teoria de Herzberg. **Revista de Administração Educacional**, v. 13, n. 1, p. 136-155, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.51359/2359-1382.2022.253015>. Acesso em: 08 maio 2025.

SILVA, C. G. C. DA; SANTOS, E. P. DOS; CAFFÉ FILHO, H. P. A Gestão de Pessoas no Setor Público: uma revisão bibliográfica no cenário brasileiro contemporâneo / The Management of People in the Public Sector: A bibliographic review in the contemporary Brazilian scenario. **ID on line REVISTA DE PSICOLOGIA**, v. 13, n. 45, p. 642–654, 2019. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1768>. Acesso em: 08 maio 2025

SILVA, D. S. de C. Análise da satisfação dos docentes da UESPI à luz da Teoria de Herzberg. **Revista Foco**, v. 11, n. 1, p. 146-163, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.21902/jbslawrev.%20foco.v11i1.135>. Acesso em: 6 junho 2025.

SILVA, P. L. B.; MACEDO, B. M.. Teoria dos dois fatores: condições de (des)motivações em uma instituição de ensino superior de Minas Gerais. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 11, n. 2, p. 1–9, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2020.002.0001>. Acesso em: 6 junho 2025.

SILVA, R. B. da; PACHECO, F. A. da M.; AMORIM, P. K. D. F. O impacto da motivação no trabalho na gestão pública. **Revista Científica Multidisciplinar**, v. 28, n. 133, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10982377>. Acesso em: 7 agosto 2026.

SILVA, R. C. D. *et al.* Modelo de gestão de pessoas agency-community: um estudo comparativo entre duas instituições de ensino superior. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v.

10, n. 5, p. 1229-1244, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.15210/reat.v10i5.8555>. Acesso em: 04 maio 2025.

SILVA, E. M.; GONÇALVES, W.; MUROTO, A. C. **Estatística**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SILVEIRA, E. P. DA; PRATA, G. B.; NUNES, A. L. D. P. F. Uma Análise da Motivação dos Indivíduos nas Organizações a partir das Necessidades Humanas / An Analysis of Motivation of Individuals in Organizations from Human Needs. ID on line **Revista de Psicologia**, v. 13, n. 47, p. 706-726, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.14295/online.v13i47.2067>. Acesso em: 15 maio 2025.

SNYDER, H. Literature review as a research methodology: an overview and guidelines. *Journal of Business Research*, v. 104, p. 333-339, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>. Acesso em: 9 junho 2026.

STEIL, A. V.; FLORIANI, E. V.; BELLO, J. da S. A. Antecedents of intention to leave the organization: A systematic review. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, v. 29, p. 1-11, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-4327e2910>. Acesso em: 9 junho 2025.

STRATTON, S. J. Population sampling: probability and non-probability techniques. **Prehospital and Disaster Medicine**, v. 38, n. 2, p. 147-148, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/S1049023X23000304>. Acesso em: 9 junho 2026.

SOUSA, C. V. G.; COSTA, M. T. P.; ARGOLLO, J. C. T. Rotatividade, Intenção de Rotatividade e Condições de Trabalho no Setor Público: Estudo com os Servidores de uma Universidade Federal. *Estud. psicol. (Natal)*, Natal, v. 28, n. 3, p. 422-432, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.69909/1678-4669.20230036>. Acesso em: 23 julho 2026.

SOUZA FILHO, A. G. *et al.* Unidade de gestão de dados e de indicadores críticos para avaliação de desempenho institucional. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 26, n. 1, p. 157-173, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/32490>. Acesso em: 6 junho 2025.

SOUZA, A. P.; SENA, J. S.; DALMAU, M. B. L. Estratégias de employer branding como impulsionador da cultura organizacional. **RGO - Revista Gestão Organizacional**, v. 16, n. 2, p. 117-134, 2023. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v16i2.7407>. Acesso em: 5 junho 2025.

STOCKER, F. *et al.* O impacto do *employer branding* na atração e retenção de talentos. **Revista de Ciências da Administração Pública – ReCaPe**, v. 10, n. 2, p. 246-259, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.20503/recape.v10i2.44726>. Acesso em: 6 junho 2025.

SUAZO, Mark M.; STONE-ROMERO, Eugene E. A review of theory and research on psychological contracts in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, v. 37, p. S12-S35, 2016. Disponível em: <https://www.emerald.com/books/edited-volume/20744/chapter-abstract/106656409/A-Review-of-Theory-and-Research-on-Psychological?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em 25 abril 2026.

FILHO, A. G. *et al.* Unidade de gestão de dados e de indicadores críticos para avaliação de desempenho institucional. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 26, n. 1, p. 157-173, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/32490>. Acesso em 10 maio 2025.

STEIL, A. V.; FLORIANI, E. V.; BELLO, J. S. A. Antecedents of intention to leave the organization: a systematic review. **Social Psychology**, v. 29, e2910, p. 1-11 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-4327e2910>. Acesso em: 07 maio 2025.

SUZUKI, K.; HUR, H. Politicization, bureaucratic closedness in personnel policy, and turnover intention. **Governance-An International Journal of Policy Administration**, v. 37, n. 3, p. 993–1014, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/gove.12821>. Acesso em: 13 jul. 2026.

THANT, Z. M.; CHANG, Y. Determinants of Public Employee Job Satisfaction in Myanmar: Focus on Herzberg's Two Factor Theory. **Public Organization Review**, v. 21, n. 1, p. 157-175, 2021. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11115-020-00481-6>. Acesso em: 15 abril 2026.

TORRACO, R. J. Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. **Human Resource Development Review**, v. 4, n. 3, p. 356–367, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>. Acesso em: 09 junho 2026.

TOURANGEAU, R.; YAN, T. Sensitive questions in surveys. **Psychological Bulletin**, v. 133, n. 5, p. 859–883, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.133.5.859>. Acesso em: 21 julho 2025.

TRAVAGLIA, K. R.; SÁ, L. F. V. N. de. Fortalecimento da governança: uma agenda contemporânea para o setor público brasileiro. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, v. 15, n. 1, p. 22–53, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.32586/rcda.v15i1.365>. Acesso em: 09 junho 2026.

TURNLEY, W. H.; FELDMAN, D. C. Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, v. 21, n. 1, p. 25-42, 2000. Disponível em: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200002\)21:1<25::AID-JOB8>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200002)21:1<25::AID-JOB8>3.0.CO;2-Z). Acesso em: 13 julho 2026.

UKA, A.; PRENDI, A. Motivation as an indicator of performance and productivity from the perspective of employees. *Management & Marketing*, [S. l.], v. 16, n. 3, p. 268-285, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.2478/mmcks-2021-0016>. Acesso em: 10 junho 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA. **Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRA 2025-2030**. Belém: UFRA, 2023. Disponível em: https://propladi.ufra.edu.br/images/DPLO/PDI_UFRA_2025-2030_1.pdf. Acesso em 25 maio 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA. **Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Relatório de gestão 2024**. Belém: UFRA, 2024. Disponível em: https://progep.ufra.edu.br/images/conteudo/relatorio_gestao/2024/relat%C3%B3rio_progep_2024_.pdf. Acesso em: 24 set. 2026.

- UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA. **Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Relatório de gestão 2025.** Belém: UFRA, 2025. Disponível em: https://progep.ufra.edu.br/images/conteudo/relatorio_gestao/2025/relat%C3%B3rio_progep_2025.pdf. Acesso em: 24 set. 2026.
- VIANA, L. T. G.; SILVA, A. C. A.; VANTINE, D. O. D. Motivation in the public sector: the case of elementary school teachers of the municipality of Três Rios (RJ). **Brazilian Journal of Scientific Administration**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 33–45, 2023. DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2023.001.0003. Disponível em: <https://sustenere.inf.br/index.php/rbadm/article/view/8139>. Acesso em: 23 março 2026.
- VIEIRA, L. J. C.; SILVA, I. C. O. da. A produção científica sobre os estudos bibliométricos no Brasil: uma análise a partir da Brapci. **Em Questão**, v. 29, p. 1-31, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1808-5245.29.128160>. Acesso em: 23 março 2025.
- VILHENA, R.; MARTINS, H. Percepções sobre gestão do desempenho no setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. a, p. 8-25, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v73.ia.6864>. Acesso em: 10 junho 2025.
- WANG, Q. *et al.* Public service motivation and public employees' turnover intention: The role of job satisfaction and career growth opportunity. **Personnel Review**, v. 53, n. 1, p. 99–118, 2024. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/40740467/>. Acesso em: 23 março 2025.
- WEBSTER, J.; WATSON, R. T. Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. **MIS Quarterly**, v. 26, n. 2, p. xiii–xxiii, 2002. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/4132319>. Acesso em: 29 março 2025.
- WELBECK, B. A.; THELMA, C. C. Employee motivation and job performance in the public sector: a case study of the Greater Accra Region, Ghana. **World Journal of Advanced Research and Reviews**, v. 29, n. 1, p. 1646-1659, 2026. Disponível em: <https://doi.org/10.30574/wjarr.2026.29.1.0221>. Acesso em: 29 março 2025,
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZHANG, H.; SUN, L.; ZHANG, Q. How workplace social capital affects turnover intention: the mediating role of job satisfaction and burnout. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 19, n. 15, p. 1-12, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph19159587>. Acesso em: 6 junho 2025.
- ZHAO, *et al.* The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. **Personnel Psychology**, v. 60, n. 3, p. 647-680, 2007. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x>. Acesso em 29 maio 2026.

APÊNDICE A

CARTA CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA

Prezado(a) Servidor(a),

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “Fatores Motivacionais Determinantes na Intenção de Movimentação de Pessoal na Universidade Federal Rural da Amazônia”, desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PROFIAP/UFRA).

O estudo busca compreender os fatores que influenciam a movimentação de servidores técnicos-administrativos e docentes no contexto da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), tomando como base as implicações das teorias motivacionais no ambiente laboral.

Sua participação consistirá no preenchimento de um questionário eletrônico, com tempo estimado de aproximadamente 10 minutos. As informações fornecidas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, tratadas de forma confidencial.

As respostas ao questionário serão tratadas de forma totalmente anônima, não havendo qualquer coleta de dados que permita a identificação dos participantes.

O acesso ao questionário será disponibilizado somente após a leitura e concordância com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), apresentado a seguir.

Sua colaboração é de grande importância para o desenvolvimento desta pesquisa.

Em caso de dúvidas, você poderá entrar em contato com:

Aylana Almeida

Discente do Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP/UFRA

E-mail: aylana.almeida@ufra.edu.br

Contato: (91) 99225-2157

Prof^{ta}. Dr^a. Ana Paula Ignácio Pontes

Orientadora

E-mail: paula.ignacio@ufra.edu.br

APÊNDICE B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado(a) Servidor(a),

Você está sendo convidado(a) a participar voluntariamente da pesquisa intitulada “**Fatores Motivacionais Determinantes na Intenção de Movimentação de Pessoal na Universidade Federal Rural da Amazônia**”. Antes de decidir, é importante que leia atentamente as informações abaixo.

I. SOBRE A PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA

Sua participação consistirá em responder a um questionário eletrônico. O acesso às perguntas somente será liberado após a manifestação de consentimento neste TCLE. O instrumento será disponibilizado em ambiente virtual, podendo exigir a aceitação da política de privacidade da plataforma utilizada.

O preenchimento leva, em média, 10 minutos.

II. ESCLARECIMENTO SOBRE TRATAMENTO

Sua participação NÃO envolve qualquer tipo de tratamento físico, psicológico ou clínico. Trata-se apenas de fornecimento de respostas a um questionário.

III. RISCOS E BENEFÍCIOS

Riscos:

- Possibilidade de desconforto ao responder algumas perguntas;
- Risco de fornecimento de respostas socialmente desejáveis;
- Riscos inerentes ao ambiente virtual, como eventuais falhas técnicas ou interceptações de dados, mitigados por protocolos de segurança adotados pela pesquisadora.

Benefícios:

- Contribuição para o avanço de estudos sobre rotatividade no serviço público federal;
- Possível subsídio para melhorias institucionais relativas à gestão de pessoas.

IV. DIREITOS DO PARTICIPANTE

Você tem direito a:

- Esclarecer qualquer dúvida antes e durante a pesquisa;

- Ter o tempo necessário para decidir sobre a participação;
- Garantia de que o convite não usou listas contendo informações pessoais nem expôs seus dados a terceiros;
- Garantia de que o convite por e-mail seja individual ou enviado em lista oculta;
- Garantia de armazenamento seguro dos dados e do sigilo das informações;
- Solicitar, a qualquer momento e sem prejuízo, a retirada do consentimento e exclusão dos dados fornecidos, por meio do e-mail: aylana.almeida@ufra.edu.br;
- Receber confirmação de ciência da retirada do consentimento;
- Receber uma via deste TCLE, rubricada e assinada pela pesquisadora;
- Guardar uma cópia deste documento para seus arquivos.

V. CONFIDENCIALIDADE E TRATAMENTO DOS DADOS

Seus dados serão analisados apenas de forma agregada, sem identificação individual. O tratamento será feito exclusivamente para fins acadêmicos, em conformidade com a legislação vigente. Após a pesquisa, todos os registros serão baixados para armazenamento local e excluídos de qualquer plataforma virtual ou nuvem.

VI. CONTATO DAS RESPONSÁVEIS

Em caso de dúvidas, você poderá contactar:

Pesquisadora responsável: Aylana Cristina Lima de Almeida – E-mail: aylana.almeida@ufra.edu.br

Instituição: Universidade Federal Rural da Amazônia – UFRA

Orientadora responsável: Prof^a Dr^a Ana Paula Ignácio Pontes – E-mail: paula.ignacio@ufra.edu.br

Instituição: Universidade Federal Rural da Amazônia – UFRA

VII. ENDEREÇO DO CEP

Comitê de Ética em Pesquisa – ICES/UNAMA

Av. Alcindo Cacela, 287 – Umarizal – Bloco D, 5º Andar

CEP: 66.060-902 – Belém/PA

Telefone: (91) 4009-3005

E-mail: cep.unama@unama.br

Horário: 08h–12h e 14h30–18h30 (seg–qui) / até 17h nas sextas

VIII. DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO

Ao selecionar “ACEITO” no formulário virtual, declaro que:

- Li e compreendi as informações acima;
- Fui informado(a) de que não serei submetido(a) a qualquer tipo de tratamento decorrente da pesquisa;
- Autorizo, de forma livre e esclarecida, o uso dos meus dados para fins exclusivos da pesquisa.

() ACEITO

() NÃO ACEITO

APÊNDICE C

INSTRUMENTO DE PESQUISA

PARTE I – INFORMAÇÕES DEMOGRÁFICAS E FUNCIONAIS

1. Cargo:

- ☐ Professor do Magistério Superior
- ☐ Técnico Administrativo em Educação

2. Campus de lotação:

- ☐ Belém
- ☐ Capanema
- ☐ Capitão Poço
- ☐ Paragominas
- ☐ Parauapebas
- ☐ Tomé-Açú

3. Sexo:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

4. Faixa etária:

- ☐ Entre 18 e 24 anos
- ☐ Entre 25 e 34 anos
- ☐ Entre 35 e 44 anos
- ☐ Entre 45 a 54 anos
- ☐ Entre 55 a 59 anos
- ☐ Acima de 60 anos

5. Estado Civil:

- ☐ Casado(a)
- ☐ Solteiro(a)
- ☐ Outros

6. Escolaridade:

- ☐ Ensino Fundamental completo
- ☐ Ensino Médio completo
- ☐ Ensino Superior completo
- ☐ Especialização
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado

7. Tempo de serviço na UFRA:

- ☐ 0 a 5 anos
- ☐ 6 a 10 anos

- ☐ 11 a 15 anos
- ☐ 16 a 20 anos
- ☐ 21 a 25 anos
- ☐ 26 a 29 anos
- ☐ Acima de 30 anos

8. Ocupa cargo/função gratificada?

- ☐ Sim
- ☐ Não

9. Faixa de renda líquida mensal:

- ☐ Abaixo de R\$ 2.000,00
- ☐ R\$ 2.000,00 a R\$ 5.000,00
- ☐ R\$ 5.000,00 a R\$ 8.000,00
- ☐ R\$ 8.000,00 a R\$ 11.000,00
- ☐ R\$ 11.000,00 a R\$ 14.000,00
- ☐ R\$ 14.000,00 a R\$ 17.000,00
- ☐ R\$ 17.000,00 a R\$ 20.000,00
- ☐ Acima de R\$ 20.000,00

Para responder a questão a seguir, consulte o texto abaixo:

Instrução Normativa RFB nº 1500, de 29 de outubro de 2014

Seção II

Dos dependentes

Art. 90. Podem ser considerados dependentes:

I - o cônjuge;

II - o companheiro ou a companheira, desde que haja vida em comum por mais de 5(cinco) anos, ou por período menor e se da união resultou filho;

III - a filha, o filho, a enteada ou o enteado, até 21 (vinte e um) anos, ou de qualquer idade quando incapacitado física ou mentalmente para o trabalho;

IV - o menor pobre, até 21 (vinte e um) anos, que o contribuinte crie e eduque e do qual detenha a guarda;

V - o irmão, o neto ou o bisneto, sem arrimo dos pais, até 21 (vinte e um) anos, desde que o contribuinte detenha a guarda judicial, ou de qualquer idade quando incapacitado física ou mentalmente para o trabalho;

VI - os pais, os avós ou os bisavós, desde que não auferam rendimentos, tributáveis ou não, superiores ao limite de isenção mensal;

VII - o absolutamente incapaz, do qual o contribuinte seja tutor ou curador.

Fonte:

<https://normasinternet2.receita.fazenda.gov.br/#/consulta/externa/57670/visao/vigente>

10. Quantitativo de dependentes:

- () 0
 () 1 a 2
 () 3 a 4
 () 4 a 5
 () Acima de 5

PARTE II – ANÁLISE DOS FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS RELACIONADOS À MOTIVAÇÃO E À SATISFAÇÃO NO TRABALHO

As afirmativas apresentadas a seguir devem ser avaliadas com base **em sua experiência pessoal e profissional**. Para cada uma delas, você deverá indicar o seu grau de concordância, conforme imagem a seguir. É importante que você selecione apenas **uma opção por afirmativa**, de modo a refletir com precisão sua percepção ou opinião sobre o aspecto apresentado.

IMPORTANTE:

- Não existem respostas certas ou erradas. O que se busca é compreender sua percepção e suas experiências no contexto de trabalho.

Agradecemos sua colaboração!

Valor	Nível de Concordância
1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

INDICADOR: CONDIÇÕES FÍSICAS DO TRABALHO

1. Estou satisfeito(a) com as instalações físicas do campus onde trabalho.

- ☐ Discordo totalmente
 - ☐ Discordo parcialmente
 - ☐ Não concordo, nem discordo
 - ☐ Concordo parcialmente
 - ☐ Concordo totalmente
2. Os equipamentos disponíveis para o desempenho das minhas funções são adequados.
- ☐ Discordo totalmente
 - ☐ Discordo parcialmente
 - ☐ Não concordo, nem discordo
 - ☐ Concordo parcialmente
 - ☐ Concordo totalmente
3. Meu ambiente de trabalho é confortável.
- ☐ Discordo totalmente
 - ☐ Discordo parcialmente
 - ☐ Não concordo, nem discordo
 - ☐ Concordo parcialmente
 - ☐ Concordo totalmente

INDICADOR: REMUNERAÇÃO E RECOMPENSAS

1. Considero que minha remuneração é justa e adequada ao trabalho que desempenho.
- ☐ Discordo totalmente
 - ☐ Discordo parcialmente
 - ☐ Não concordo, nem discordo
 - ☐ Concordo parcialmente
 - ☐ Concordo totalmente
2. Considero justas e compatíveis com minhas atividades as recompensas financeiras (gratificações, adicionais, indenizações) e não-financeiras (flexibilidade, autonomia, reconhecimento).

- ☐ () Discordo totalmente
- ☐ () Discordo parcialmente
- ☐ () Não concordo, nem discordo
- ☐ () Concordo parcialmente
- ☐ () Concordo totalmente

INDICADOR: SEGURANÇA FÍSICA NO AMBIENTE DE TRABALHO

1. Sinto-me seguro(a) ao permanecer nas dependências da instituição.
 - ☐ () Discordo totalmente
 - ☐ () Discordo parcialmente
 - ☐ () Não concordo, nem discordo
 - ☐ () Concordo parcialmente
 - ☐ () Concordo totalmente
2. A instituição realiza ações preventivas eficazes em segurança do trabalho, como manutenção de equipamentos, proteção de dados e prevenção de fraudes.
 - ☐ () Discordo totalmente
 - ☐ () Discordo parcialmente
 - ☐ () Não concordo, nem discordo
 - ☐ () Concordo parcialmente
 - ☐ () Concordo totalmente

INDICADOR: SEGURANÇA PSICOLÓGICA E RELACIONAL NO AMBIENTE LABORAL.

1. Sinto-me respeitado(a) por colegas em meu ambiente de trabalho.
 - ☐ () Discordo totalmente
 - ☐ () Discordo parcialmente
 - ☐ () Não concordo, nem discordo
 - ☐ () Concordo parcialmente

- ☐) Concordo totalmente
2. Sinto-me respeitado(a) pela chefia em meu ambiente de trabalho.
- ☐) Discordo totalmente
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Não concordo, nem discordo
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Concordo totalmente
3. O ambiente de trabalho é seguro para expressar opiniões e divergências sem receio de represálias.
- ☐) Discordo totalmente
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Não concordo, nem discordo
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Concordo totalmente
4. A instituição adota medidas eficazes para prevenir e lidar com comportamentos inadequados no ambiente de trabalho.
- ☐) Discordo totalmente
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Não concordo, nem discordo
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Concordo totalmente
5. Sinto que posso buscar apoio institucional caso enfrente situações de desrespeito ou constrangimento.
- ☐) Discordo totalmente
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Não concordo, nem discordo
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Concordo totalmente

6. Percebo que há canais confiáveis e acessíveis para relatar situações de desconforto no ambiente de trabalho.

☐ Discordo totalmente

☐ Discordo parcialmente

☐ Não concordo, nem discordo

☐ Concordo parcialmente

☐ Concordo totalmente

INDICADOR: ACESSO À SERVIÇOS PÚBLICOS DE QUALIDADE NA LOCALIDADE DE LOTAÇÃO

1. Estou satisfeito(a) com as condições de transporte público disponíveis no município onde trabalho.

☐ Discordo totalmente

☐ Discordo parcialmente

☐ Não concordo, nem discordo

☐ Concordo parcialmente

☐ Concordo totalmente

2. Estou satisfeito(a) com os serviços de assistência à saúde disponíveis no município.

☐ Discordo totalmente

☐ Discordo parcialmente

☐ Não concordo, nem discordo

☐ Concordo parcialmente

☐ Concordo totalmente

3. Estou satisfeito(a) com a estrutura educacional disponível na cidade onde resido.

☐ Discordo totalmente

☐ Discordo parcialmente

☐ Não concordo, nem discordo

☐ Concordo parcialmente

- ☐) Concordo totalmente
4. Estou satisfeito(a) com as condições de segurança pública no município.
- ☐) Discordo totalmente
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Não concordo, nem discordo
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Concordo totalmente
5. Estou satisfeito(a) com a oferta de atividades culturais e de lazer na cidade onde estou lotado(a).
- ☐) Discordo totalmente
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Não concordo, nem discordo
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Concordo totalmente

INDICADOR: COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

1. As normas institucionais são claras e coerentes.
- ☐) Discordo totalmente
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Não concordo, nem discordo
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Concordo totalmente
2. Sinto-me comprometido(a) com os objetivos da instituição.
- ☐) Discordo totalmente
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Não concordo, nem discordo
- ☐) Concordo parcialmente

- ☐) Concordo totalmente
3. Recomendaria esta instituição como um bom lugar para trabalhar.
- ☐) Discordo totalmente
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Não concordo, nem discordo
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Concordo totalmente
4. Sinto que meu trabalho contribui significativamente para os resultados da instituição.
- ☐) Discordo totalmente
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Não concordo, nem discordo
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Concordo totalmente

INDICADOR: RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

1. Sinto-me valorizado(a) pelo trabalho que desempenho na instituição.
- ☐) Discordo totalmente
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Não concordo, nem discordo
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Concordo totalmente
2. Tenho liberdade para tomar decisões no exercício das minhas funções.
- ☐) Discordo totalmente
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Não concordo, nem discordo
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Concordo totalmente

INDICADOR: TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO

1. Tenho acesso a oportunidades de qualificação profissional oferecidas pela instituição.
☐ () Discordo totalmente
☐ () Discordo parcialmente
☐ () Não concordo, nem discordo
☐ () Concordo parcialmente
☐ () Concordo totalmente
2. Percebo que a instituição promove ações voltadas ao desenvolvimento de competências técnicas inerentes ao exercício do cargo.
☐ () Discordo totalmente
☐ () Discordo parcialmente
☐ () Não concordo, nem discordo
☐ () Concordo parcialmente
☐ () Concordo totalmente
3. Percebo que existem possibilidades reais de aprendizagem e produção do conhecimento na minha carreira.
☐ () Discordo totalmente
☐ () Discordo parcialmente
☐ () Não concordo, nem discordo
☐ () Concordo parcialmente
☐ () Concordo totalmente

INDICADOR: SENTIDO DO TRABALHO E ENGAJAMENTO

1. Identifico-me com o propósito do cargo que ocupo.
☐ () Discordo totalmente
☐ () Discordo parcialmente
☐ () Não concordo, nem discordo

- ☐ () Concordo parcialmente
- ☐ () Concordo totalmente
- 2. Estou engajado(a) com as atividades que realizo no exercício do meu cargo.
 - ☐ () Discordo totalmente
 - ☐ () Discordo parcialmente
 - ☐ () Não concordo, nem discordo
 - ☐ () Concordo parcialmente
 - ☐ () Concordo totalmente

INDICADOR: FEEDBACK

- 1. Recebo retornos construtivos sobre meu desempenho de *stakeholders* como discentes, técnicos e docentes e comunidade.
 - ☐ () Discordo totalmente
 - ☐ () Discordo parcialmente
 - ☐ () Não concordo, nem discordo
 - ☐ () Concordo parcialmente
 - ☐ () Concordo totalmente
- 2. Costumo receber retornos construtivos sobre meu desempenho por parte da minha chefia imediata
 - ☐ () Discordo totalmente
 - ☐ () Discordo parcialmente
 - ☐ () Não concordo, nem discordo
 - ☐ () Concordo parcialmente
 - ☐ () Concordo totalmente

PARTE III DE III – INDICADOR: PERCEPÇÃO DE ALTERNATIVAS INTERNAS E EXTERNAS DE ROTATIVIDADE

- 1. Tenho pensado em solicitar remoção a outro campus da UFRA.

- ☐ Discordo totalmente
 - ☐ Discordo parcialmente
 - ☐ Não concordo, nem discordo
 - ☐ Concordo parcialmente
 - ☐ Concordo totalmente
2. Tenho pensado em solicitar redistribuição ou cessão para outro órgão.
- ☐ Discordo totalmente
 - ☐ Discordo parcialmente
 - ☐ Não concordo, nem discordo
 - ☐ Concordo parcialmente
 - ☐ Concordo totalmente
3. Tenho pensado em prestar concurso público para outro órgão/esfera do setor público.
- ☐ Discordo totalmente
 - ☐ Discordo parcialmente
 - ☐ Não concordo, nem discordo
 - ☐ Concordo parcialmente
 - ☐ Concordo totalmente
4. Tenho pensado em solicitar meu desligamento do serviço público.
- ☐ Discordo totalmente
 - ☐ Discordo parcialmente
 - ☐ Não concordo, nem discordo
 - ☐ Concordo parcialmente
 - ☐ Concordo totalmente

PERGUNTAS ABERTAS - Intenção de Permanência e Rotatividade

1. Quais os principais fatores que o(a) motivam a permanecer nesta instituição?
2. Atualmente, existem fatores em seu ambiente de trabalho que fazem você considerar a possibilidade de deixar esta instituição? Se sim, quais?



PROPOSTA DE PAINEL INTEGRADO PARA MONITORAMENTO DA PERMANÊNCIA E DA MOVIMENTAÇÃO DE SERVIDORES DA UFRA

*Integração de indicadores administrativos e percepções dos
servidores para apoio à gestão de pessoas*

PROPOSTA DE PAINEL INTEGRADO PARA MONITORAMENTO DA PERMANÊNCIA E DA MOVIMENTAÇÃO DE SERVIDORES DA UFRA

Produto Técnico-Tecnológico, na modalidade Relatório Técnico Conclusivo, apresentado por Aylana Cristina Lima de Almeida ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), na Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), sob a orientação da Prof.^a Dr.^a Ana Paula Ignácio Pontes, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



O B R A R I O S S

Resumo executivo	04
Contexto de aplicação da proposta	05
Público-alvo	06
Descrição da situação-problema	07
Objetivos da proposta	08
Síntese metodológica e diagnóstico	09
Aplicabilidade e Contribuição Institucional do PTT	10
Estrutura da Proposta de Intervenção	11
Proposta de Painel Integrado de Permanência e Movimentação	12
Estrutura e Indicadores do Painel	13
Dicionário dos Principais Indicadores do Painel	15
Plano de Implementação do Painel Integrado - Método 5W2H	16
Plano Operacional de Implementação	17
Recomendações Complementares	19
Governança e Proteção de Dados	20
Monitoramento e Avaliação do PTT	21
Autoria da Proposta	22
Referências	23
Protocolo de Entrega aos Praticantes	24

RESUMO EXECUTIVO

Este Produto Técnico-Tecnológico apresenta uma proposta de painel para monitorar a permanência e a movimentação de docentes e técnicos administrativos em educação da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA). O produto deriva da dissertação intitulada *Fatores motivacionais associados à intenção de movimentação de pessoal da Universidade Federal Rural da Amazônia – UFRA*, que analisou fatores relacionados às intenções de remoção interna e de saída definitiva da instituição.

O painel propõe integrar dados administrativos sobre ingressos, remoções e saídas efetivamente ocorridos e informações obtidas por meio de pesquisas periódicas sobre as intenções e percepções dos servidores.

Essa integração permitirá identificar padrões e sinais de atenção por *campus* e categoria funcional, subsidiando diagnósticos, definição de prioridades, implementação de ações e acompanhamento dos resultados.

Destinado principalmente à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), o produto também apresenta recomendações complementares relacionadas às condições de trabalho, à infraestrutura, à segurança, ao desenvolvimento profissional e às práticas de gestão.

O produto busca, assim, contribuir para o fortalecimento de uma gestão de pessoas mais estratégica e orientada por evidências, ampliando a capacidade institucional da UFRA de compreender e monitorar os desafios relacionados à permanência e à movimentação de seus servidores.

Figura 1 - Representação dos *campi* universitários e das Fazendas-Escola da UFRA



Fonte: Elaboração própria (2026)

CONTEXTO DE APLICAÇÃO DA PROPOSTA

A Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA) possui atuação multicampi no estado do Pará, com servidores docentes e TAEs distribuídos nos *campi* de Belém, Capanema, Capitão Poço, Paragominas, Parauapebas, Tomé-Açu e nas Fazendas-Escola de Castanhal (FEC) e Igarapé-Açu (FEIGA). As especificidades dos espaços acadêmico-administrativos da instituição expõem a importância do planejamento e do acompanhamento de sua força de trabalho.

A pesquisa que fundamenta este PTT analisou a intenção de remoção interna e a intenção de saída definitiva, fenômenos distintos das movimentações efetivamente realizadas, conforme exemplificado na figura 2.

Nesse contexto, o PTT propõe integrar informações administrativas sobre ingressos, remoções e saídas com dados periódicos sobre as percepções e intenções dos servidores. Essa integração poderá auxiliar a PROGEP a identificar padrões, examinar situações que demandem atenção e orientar ações relacionadas às condições de trabalho, ao desenvolvimento profissional e às práticas de gestão.

Figura 2 - Distinção entre intenções declaradas e movimentações efetivamente ocorridas



PÚBLICO-ALVO

O público-alvo principal deste PTT é a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFRA (PROGEP/UFRA), indicada como principal destinatária e potencial coordenadora da implementação do painel em razão de sua atuação na formulação e condução das políticas institucionais de gestão de pessoas.

A proposta também envolve outros atores institucionais, como Reitoria, *campi*, institutos e a Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (STIC), que exercem diferentes papéis no fornecimento de dados, no apoio à implementação e na utilização das informações.

Figura 3 - Públicos-Alvo da Proposta de Produto Técnico-Tecnológico

 Público	 Papel no PTT
 PROGEP	 Avaliar, coordenar e utilizar o painel
 Gestão superior	 Apoiar decisões e institucionalizar ações
 Campi, institutos e unidades	 Fornecer informações e executar ações locais
 Infraestrutura, segurança e tecnologia (STIC)	 Apoiar diagnósticos, dados e soluções técnicas
 Docentes e TAEs	 Participar das pesquisas periódicas
	Os servidores atuam como participantes e beneficiários da proposta, ficando resguardados de qualquer monitoramento individual.

Fonte: Elaboração própria (2026)

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A situação-problema que fundamenta este PTT refere-se à necessidade de aperfeiçoar o acompanhamento da permanência e da movimentação de servidores da UFRA, especialmente em razão de sua estrutura multicampi e dos efeitos que ingressos, remoções e saídas podem produzir na distribuição da força de trabalho.

Nesse contexto, distinguem-se três dimensões: rotatividade efetiva, correspondente aos ingressos e às saídas ocorridos; movimentação interna, referente às remoções ou mudanças de lotação; e intenção de movimentação, correspondente à percepção declarada pelos servidores quanto à possibilidade de remoção ou saída, conforme ilustrado na figura 4.

Enquanto as duas primeiras dimensões podem ser acompanhadas por registros administrativos, a intenção de movimentação requer coleta periódica junto aos servidores.

Diante disso, o desafio consiste em integrar dados administrativos e informações periódicas para identificar padrões, sinalizar situações que demandem análise e subsidiar prioridades e ações institucionais. A proposta concentra-se nas condições organizacionais passíveis de aprimoramento, sem intervir sobre decisões individuais dos servidores.

Figura 4 - Dimensões da movimentação de servidores



Fonte: Elaboração própria (2026)

OBJETIVOS DA PROPOSTA

Objetivo geral

Propor um painel integrado de monitoramento de indicadores de permanência e de movimentação de servidores da UFRA, com a finalidade de apoiar o planejamento e a tomada de decisão em gestão de pessoas.

Objetivos específicos

- Sistematizar indicadores de ingresso, remoção interna, saída e distribuição da força de trabalho;
- Incorporar informações periódicas sobre intenção de remoção, intenção de saída e percepções relacionadas às condições de trabalho;
- Possibilitar a identificação de padrões e situações que demandem análise institucional;
- Propor indicadores para o acompanhamento dos resultados das intervenções institucionais.

Figura 5 - Objetivos da proposta de PTT



Fonte: Elaboração própria (2026)

SÍNTESE METODOLÓGICA E DIAGNÓSTICO

O PTT foi elaborado com base em pesquisa realizada com docentes e técnicos administrativos em educação (TAEs) da UFRA, abrangendo seis campi da instituição. Foram obtidas 169 respostas válidas, entre 13 de março e 1º de maio de 2026, por meio de questionário eletrônico com questões em escala Likert de cinco pontos e perguntas abertas. A participação foi voluntária e a amostragem não probabilística, de modo que os resultados refletem as percepções dos respondentes e não são generalizáveis a todo o quadro de servidores da UFRA.

Os dados quantitativos foram analisados por PLS-SEM, com o SmartPLS 4, e as respostas abertas por análise de conteúdo, complementando o diagnóstico da pesquisa. A seguir apresentam-se os principais resultados da pesquisa:

Figura 6 - Síntese dos achados da pesquisa

Dimensão	Resultado principal
 Intenção de remoção	● Condições físicas apresentaram relação negativa e estatisticamente significativa ($\beta = -0,212$; $p = 0,010$). ● Segurança física apresentou relação estatisticamente significativa ($\beta = 0,207$; $p = 0,029$).
 Intenção de saída	● Os fatores contemplados no modelo não apresentaram relações estatisticamente significativas com a intenção de saída definitiva.
 Permanência	● Estabilidade e segurança financeira destacaram-se entre os aspectos relacionados à permanência.
 Possibilidade de saída	● Infraestrutura, condições de trabalho e gestão foram mencionadas em relação à possibilidade de saída.

Fonte: Elaboração própria (2026)

***Nota:** As condições físicas apresentaram relação negativa com a intenção de remoção ($\beta = -0,212$; $p = 0,010$), enquanto a segurança física apresentou relação positiva ($\beta = 0,207$; $p = 0,029$). A interpretação deste último resultado deve considerar a direção das escalas, a codificação dos itens e os limites da amostra.

APLICABILIDADE E CONTRIBUIÇÃO INSTITUCIONAL DO PTT

O PTT propõe integrar dados administrativos e informações periódicas sobre as percepções e intenções dos servidores, permitindo identificar sinais que demandem análise, aprofundar diagnósticos e subsidiar respostas institucionais adequadas.

Figura 7 - Síntese da aplicabilidade e das contribuições do PTT para a UFRA



PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES PARA A UFRA



Fonte: Elaboração própria (2026)

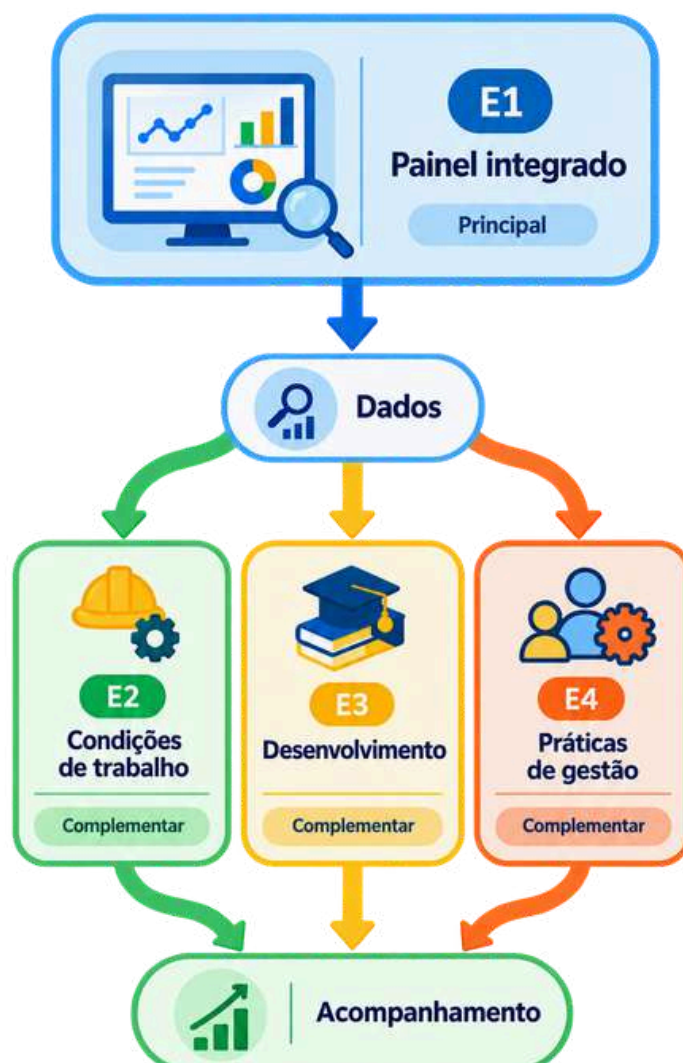
ESTRUTURA DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A proposta está organizada em uma solução principal e três eixos complementares:

- **Eixo 1:** Painel Integrado de Permanência e Movimentação
- **Eixo 2:** Condições de Trabalho, Infraestrutura e Segurança
- **Eixo 3:** Desenvolvimento e Valorização Profissional
- **Eixo 4:** Práticas de Gestão e Relações de Trabalho

O painel reúne dados administrativos e informações periódicas sobre as percepções dos servidores, permitindo identificar padrões e sinais que demandem análise institucional. A partir desses diagnósticos, os eixos complementares orientam possíveis respostas da UFRA, respeitando a natureza e os limites das evidências obtidas na pesquisa.

Figura 8 - Eixos da proposta da intervenção do PTT na UFRA



Fonte: Elaboração própria (2026)

PROPOSTA DE PAINEL INTEGRADO DE PERMANÊNCIA E MOVIMENTAÇÃO

Propõe-se a criação de um Painel Integrado de Permanência e Movimentação de Servidores da UFRA, destinado a reunir informações administrativas sobre o quadro de pessoal, ingressos, remoções internas e saídas, associadas a resultados agregados de pesquisas periódicas sobre permanência, intenções de movimentação e percepções dos servidores.

O painel deverá possibilitar a análise temporal e comparativa dos indicadores, contribuindo para a identificação de padrões e sinais que demandem investigação institucional e para a definição de prioridades na gestão de pessoas.

Figura 9 - Síntese do fluxo de execução do painel integrado



Fonte: Elaboração própria (2026)

ESTRUTURA E INDICADORES DO PAINEL

O painel é proposto com quatro módulos complementares, destinados ao acompanhamento da composição da força de trabalho, das movimentações efetivamente realizadas e das percepções e intenções dos servidores.

Os dados poderão ser analisados de forma temporal, comparativa e agregada, observadas as regras institucionais de acesso, confidencialidade e proteção de dados.

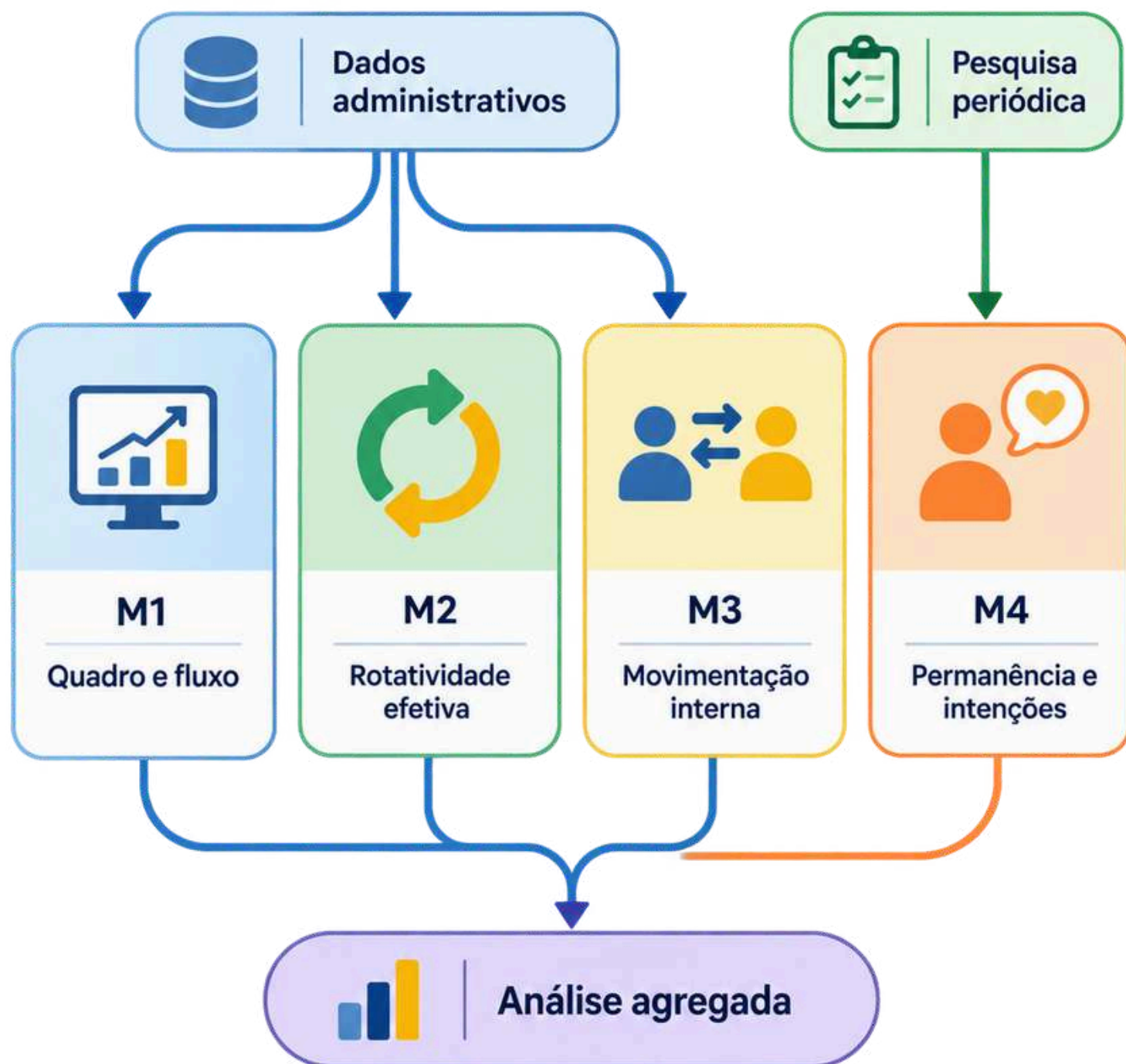
Tabela 1 - Indicadores dos módulos complementares do painel integrado

MÓDULO	PRINCIPAIS INDICADORES	FONTE PRINCIPAL	UTILIDADE
M1: Quadro e fluxo de pessoal	Servidores ativos; distribuição por categoria e unidade; ingressos; saídas; saldo e evolução do quadro	Bases administrativas da UFRA	Acompanhar a composição e a evolução da força de trabalho
M2: Rotatividade efetiva	Taxas de saída; modalidade de desligamento; evolução temporal; tempo de permanência dos desligados	Registros funcionais e de desligamento	Identificar padrões de saída efetivamente ocorridos
M3: Movimentação interna	Remoções; origem e destino; categoria; modalidade; saldo por campus; evolução temporal	Registros e processos de remoção	Acompanhar a redistribuição interna da força de trabalho
M4: Permanência, intenções e percepções	Intenção de remoção; intenção de saída; permanência; condições de trabalho; desenvolvimento; valorização; práticas de gestão	Pesquisa institucional periódica	Identificar sinais anteriores à movimentação efetiva

Fonte: Elaboração própria (2026)

ESTRUTURA E INDICADORES DO PAINEL

Figura 11 - Síntese do fluxo de execução dos módulos complementares do painel integrado



Fonte: Elaboração própria (2026)

DICIONÁRIO DOS PRINCIPAIS INDICADORES DO PAINEL

O dicionário apresenta a definição operacional dos principais indicadores propostos, especificando sua forma de cálculo, unidade de medida, fonte, periodicidade e responsabilidade pela atualização.

Figura 10 - Dicionário de indicadores

Indicador	Definição operacional	Fórmula / cálculo	Unidade	Fonte	Periodicidade	Responsável
 Taxa de saída	Proporção de servidores desligados no período.	$Saídas \div \text{efetivo médio} \times 100$	%	 Registros funcionais	 Anual	 PROGEP
 Taxa de remoção	Proporção de servidores removidos no período.	$Remoções \div \text{efetivo médio} \times 100$	%	 Processos de remoção	 Semestral	 PROGEP
 Intenção de remoção	Escore agregado da possibilidade declarada de remoção interna.	Média dos itens validados	Escore médio	 Pesquisa institucional periódica	 Anual ou bienal	 PROGEP
 Intenção de saída	Escore agregado referente à possibilidade declarada de deixar a UFRA.	Média dos itens validados	Escore médio	 Pesquisa institucional periódica	 Anual ou bienal	 PROGEP
 Condições físicas percebidas	Avaliação agregada das condições físicas de trabalho.	Média dos itens do construto	Escore médio	 Pesquisa institucional periódica	 Anual ou bienal	 PROGEP



Nota: filtros de análise, critérios mínimos de divulgação, regras de interpretação dos escores e especificação das bases administrativas deverão ser definidos na etapa de padronização e validação do painel, observadas as normas institucionais de governança e proteção dos dados.

Fonte: Elaboração própria (2026)

PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PAINEL INTEGRADO — MÉTODO 5W2H

Figura 12 - Plano de ação para implementação do painel integrado



Fonte: Elaboração própria (2026)

PLANO OPERACIONAL DE IMPLEMENTAÇÃO

Figura 13 - Etapas, entregas, responsáveis e prazos de implementação

 Etapa	 Entrega	 Responsável proposto	 Prazo
1  Preparação	 Equipe e fontes definidas	 PROGEP e STIC	 30 dias
2  Padronização	 Dicionário de indicadores	 PROGEP	 45 dias
3  Desenvolvimento	 Versão preliminar funcional	 STIC/equipe designada	 60 dias
4  Validação	 Relatório de testes	 PROGEP e usuários-piloto	 30 dias
5  Piloto	 Painel aplicado em unidades selecionadas	 Equipe do projeto	 90 dias
6  Avaliação	 Parecer sobre institucionalização	 Gestão superior	 30 dias

Fonte: Elaboração própria (2026)

PROPOSTA DE PRAZOS DE IMPLEMENTAÇÃO

Figura 14 - Proposta de prazo de implementação do painel integrado



Fonte: Elaboração própria (2026)

RECOMENDAÇÕES COMPLEMENTARES

As recomendações complementares representam possíveis campos de atuação institucional diante dos sinais identificados nos resultados da pesquisa. Sua adoção deverá ser precedida de análise específica do contexto, da viabilidade e das unidades responsáveis, não constituindo respostas automáticas nem pressupondo relações causais entre os fatores observados e as intenções de movimentação.

Figura 15 - Propostas de recomendações complementares



Fonte: Elaboração própria (2026)

GOVERNANÇA E PROTEÇÃO DOS DADOS

A governança dos dados do painel deverá observar critérios de acesso, confidencialidade, anonimato e proteção das informações. Os dados administrativos identificáveis permanecerão restritos às unidades autorizadas, enquanto o painel apresentará resultados agregados e, quando aplicável, anonimizados. As pesquisas periódicas deverão preservar o anonimato dos participantes, evitando qualquer possibilidade de identificação individual, em observância à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).

Figura 16 - Diretrizes para a governança de dados



Fonte: Elaboração própria (2026)

MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO PTT

Figura 17 - Etapas de monitoramento e avaliação do painel integrado



Fonte: Elaboração própria (2026)

AUTORIA DA PROPOSTA*

Aylana Cristina Lima de Almeida

Mestranda do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), na Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA). Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e graduada em Secretariado Executivo Trilíngue pela Universidade do Estado do Pará (UEPA). Assistente em administração da UFRA, com experiência em assessoria executiva, gestão administrativa e gestão de pessoas.

E-mail: aylana.almeida@ufra.edu.br

Prof^a Dr^a Ana Paula Ignácio Pontes

Doutora em Agronomia e docente do Magistério Superior da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA). Mestre em Administração, com ênfase em Marketing, e integrante do corpo docente do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP). Atua nas áreas de Administração, Comportamento Organizacional, Governança, Marketing e Empreendedorismo.

E-mail: paula.ignacio@ufra.edu.br



**A elaboração deste PTT é de responsabilidade da mestranda e de sua orientadora. Sua eventual implementação dependerá de avaliação institucional e de autorização formal da UFRA.*

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016.

BENAYHUN JUNIOR, P. R.; COSTA, D. V. F. P. Proposta de Intervenção para Minimizar Fatores Críticos Diagnosticados em Pesquisa de Clima Organizacional Aplicada em um Instituto Federal de Ciência e Tecnologia. **LUMEN ET VIRTUS**, [S. l.], v. 16, n. 54, p. e10112, 2025. DOI: [10.56238/levv16n54-093](https://periodicos.newsciencepubl.com/LEV/article/view/10112). Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/LEV/article/view/10112>. Acesso em: 17 ago. 2026.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: **Presidência da República**, 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em 19 ago. 2026.

HAIR, J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). 3. ed. **Thousand Oaks: SAGE**, 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/354331182_A_Primer_on_Partial_Least_Squares_Structural_Equation_Modeling_PLS-SEM. Acesso em: 15 ago. 2026.

PROTOCOLO DE ENTREGA AOS PRATICANTES

À Universidade Federal Rural da Amazônia - UFRA

A/C Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP/UFRA

Pelo presente instrumento, encaminha-se o Produto Técnico-Tecnológico intitulado *Proposta de Painel Integrado para Monitoramento da Permanência e da Movimentação de Servidores da UFRA: integração de indicadores administrativos e percepções dos servidores para apoio à gestão de pessoas*, derivado da dissertação intitulada *Fatores motivacionais associados à intenção de movimentação de pessoal da Universidade Federal Rural da Amazônia – UFRA*, de autoria de Aylana Cristina Lima de Almeida, sob orientação da Profª Drª Ana Paula Ignácio Pontes.

O produto foi desenvolvido no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), na Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA).

Apresentado na modalidade Relatório Técnico Conclusivo, o PTT propõe um painel integrado para o acompanhamento da permanência e da movimentação de servidores, reunindo indicadores administrativos e informações periódicas sobre percepções e intenções de movimentação. O produto apresenta, ainda, recomendações complementares relacionadas às condições de trabalho, ao desenvolvimento profissional e às práticas de gestão.

O recebimento deste documento registra sua entrega à instituição e não implica aprovação, adoção ou compromisso de implementação. A eventual utilização da proposta dependerá de análise de viabilidade técnica, administrativa e orçamentária pela UFRA.

Caso a proposta seja analisada ou adotada, solicita-se, quando possível, que os respectivos encaminhamentos sejam comunicados à Coordenação Local do PROFIAP/UFRA.

Capitão Poço, PA, 17 de agosto de 2026.

Registro de recebimento

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do recebedor

Discente: Aylana Cristina Lima de Almeida

Orientadora: Profª Drª Ana Paula Ignácio Pontes

Universidade Federal Rural da Amazônia - UFRA

17 de agosto de 2026

INSTITUTO CAMPINENSE DE
ENSINO SUPERIOR -
ICES/UNAMA



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: SERVIDORES EM MOVIMENTO: UMA ANÁLISE DA ROTATIVIDADE NO CONTEXTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA À LUZ DA TEORIA DOS DOIS FATORES HERZBERG

Pesquisador: AYLANA CRISTINA LIMA DE ALMEIDA

Área Temática:

Versão: 3

CAAE: 92584925.4.0000.5173

Instituição Proponente: Universidade Federal Rural da Amazônia

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 8.403.352

Apresentação do Projeto:

As informações contidas nos campos Apresentação do Projeto, Objetivo da Pesquisa e Avaliação dos Riscos e Benefícios foram retiradas do documento "PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2617253.pdf", datado de 06/03/2026, em que lê-se, no item:

INTRODUÇÃO

Práticas de gestão no contexto das instituições federais de ensino superior estão intimamente ligadas a uma busca contínua por resultados com foco na inovação em diferentes esferas e, dentre elas, as estratégias voltadas à gestão de pessoas também contribuem para atender a esta finalidade, considerando o contexto da administração pública (MONTENEGRO et al., 2021). Desta forma, a gestão do capital humano mostra-se essencial no estabelecimento de mecanismos próprios orientados à identificação e satisfação de necessidades individuais e coletivas, tendo em vista a manutenção dos objetivos institucionais (REIS et al., 2015). Hur e Abner (2022) atribuem à manutenção da força de trabalho como ação necessária à execução das atividades finalísticas da instituição por tornar fundamental um contexto gerador de políticas de pessoal focadas em aumentar o

Endereço: Av. Alcindo Cacela, N.º 287, Bloco D, 5º andar

Bairro Umarizal

CEP: 66.060-902

UF: PA

Município BELEM

Telefone (91)4009-3097

Fax: (91)4009-3005

E- cep.unama@unama.br

índice de permanência de servidores em seus postos de trabalho, assim como as motivações de turnover. Rotatividade (turnover) é a interrupção do vínculo de trabalho, seja voluntária ou não e trata-se de um fenômeno estudado desde o século XX, considerando fatores organizacionais e socioculturais (FORTUNATO; CALVOSA, 2024). Essa perspectiva permite a compreensão da rotatividade não apenas como um ato individual, mas como um fenômeno resultante das dinâmicas organizacionais, sejam em aspectos estruturais como motivacionais (PINHO et al., 2022). A motivação organizacional corrobora com a evolução social das relações laborais e na percepção dos indivíduos sobre o ambiente de trabalho (RIBEIRO; PASSOS; PEREIRA, 2018). A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria ERC de Alderfer, a Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland, a Teoria X e Y de McGregor e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg são exemplos de teorias que definiram conceitos e buscaram compreender o comportamento humano por meio da proposta de modelos e planos voltados à motivação no ambiente laboral (CHIAVENATO, 2014; PÉREZ-RAMOS, 1990). Concebida por Frederick Herzberg em 1959, a Teoria dos Dois Fatores, também chamada de Teoria da Motivação e Higiene ou Teoria de Herzberg busca compreender os fatores geradores de satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho (HERZBERG et al., 1959). Herzberg aponta que a satisfação e a insatisfação no trabalho são influenciadas por dois conjuntos de fatores distintos que o autor classificou como fatores motivacionais e fatores higiênicos (HERZBERG, 1966). Os fatores motivacionais estão relacionados aos fatores intrínsecos do trabalho e referem-se ao conteúdo do trabalho em si como realização profissional, reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento profissional, autonomia e engajamento. Já os fatores higiênicos estão relacionados ao contexto no qual o trabalho é desenvolvido e contribui para a prevenção da insatisfação mas não necessariamente geram satisfação quando existentes como infraestrutura local, acesso à serviços de saúde, educação e condições de trabalho satisfatórias, remuneração e benefícios, segurança, entre outros (CHIAVENATO, 2009; HERZBERG, 1966). Diante da identificação destes fatores motivacionais geradores de rotatividade e de permanência de pessoal, será possível avaliar e orientar a tomada de decisões no intuito de promover melhorias na qualidade de vida no trabalho, nos índices de satisfação e comprometimento, redução de conflitos e no fomento da

Endereço: Av. Alcindo Cacela, N.º 287, Bloco D, 5º andar

Bairro Umarizal

CEP: 66.060-902

UF: PA

Município BELEM

Telefone (91)4009-3097

Fax: (91)4009-3005

E- cep.unama@unama.br

identidade institucional (STEIL et al., 2019). Desta forma, esta pesquisa tem como objetivo principal investigar os fatores que influenciam a rotatividade dos servidores técnicos administrativos e docentes da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), considerando suas motivações e suas especificidades. Para isso, será realizado o mapeamento da produção científica nacional e internacional sobre a rotatividade no setor público dos últimos 10 anos (2015-2024), de modo a compreender a construção do cenário teórico e empírico da temática na academia. Corroborando com os dados bibliométricos coletados, pretende-se identificar os elementos que impactam na rotatividade de servidores no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), considerando tanto os fatores organizacionais internos, quanto os externos, relacionados às condições locais dos municípios onde os campi da UFRA estão localizados como acesso a serviços de saúde, educação, entre outros.

HIPÓTESE

A carência de serviços públicos locais (saúde, educação e segurança) são os fatores higiênicos que estão relacionados à maior intenção de rotatividade dos servidores da instituição; A ausência de políticas de retenção de pessoas na UFRA estão associadas aos maiores índices de rotatividade dos servidores à instituição.

METODOLOGIA

Para o desenvolvimento da análise dos dados, será realizado um mapeamento de artigos científicos revisados por pares, disponíveis nas bases Web of Science (WOS) e Scopus, no período de 2015 a 2024. Serão utilizados operadores booleanos (AND, OR e NOT) e palavras-chave relacionadas ao tema da rotatividade no setor público. O processamento e a análise bibliométrica serão conduzidos na ferramenta RStudio, utilizando os pacotes Bibliometrix e Biblioshiny, que permitem examinar métricas avançadas e visualizar dados com precisão, de acordo com Aria e Cuccurullo (2017). Com base nos resultados do estudo bibliométrico, a pesquisa avançará para a identificação dos elementos que influenciam a

Endereço: Av. Alcindo Cacela, N.º 287, Bloco D, 5º andar

Bairro Umarizal

CEP: 66.060-902

UF: PA

Município BELEM

Telefone (91)4009-3097

Fax: (91)4009-3005

E- cep.unama@unama.br

INSTITUTO CAMPINENSE DE ENSINO SUPERIOR - ICES/UNAMA



Continuação do Parecer: 8.403.352

rotatividade de servidores no contexto da Administração Pública Federal, especialmente nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Essa etapa será realizada por meio de uma revisão documental sistemática, envolvendo a análise de documentos governamentais e institucionais, além de relatórios públicos. Conforme orientam Galvão e Pereira (2014), esse método tem como finalidade identificar, selecionar, avaliar e sintetizar evidências relevantes e disponíveis em documentos oficiais. Serão examinados, entre outros, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFRA (2025-2030), relatórios de gestão, documentos da Controladoria-Geral da União (CGU), painéis do Observatório de Gestão de Pessoas do Governo Federal, o painel de movimentação de pessoal, atos normativos, portarias e legislações pertinentes à gestão de pessoas nas IFES. Essa etapa permitirá integrar e ampliar o escopo de informações relevantes (SAMPAIO; MANCINI, 2006), além de mapear diretrizes, práticas e desafios institucionais relacionados à retenção e movimentação de servidores. Após as etapas bibliométrica e documental, será aplicado um questionário eletrônico semiestruturado aos servidores técnico-administrativos e docentes da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA). O instrumento será elaborado com base na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959), que distingue fatores motivacionais e fatores higiênicos no ambiente de trabalho. O questionário contará com perguntas fechadas, em escala Likert, e questões abertas, organizadas de forma lógica e precedidas por informações claras sobre o objetivo do estudo e instruções de participação. Antes de acessar o instrumento, o participante deverá ler e aceitar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), garantindo respostas livres de interferência do pesquisador, conforme orientam Fachin (2017) e Marconi e Lakatos (2019). O recrutamento dos participantes ocorrerá exclusivamente por meio de convite individual enviado por email institucional, assegurando que não sejam utilizadas listas que permitam a identificação dos convidados por terceiros. O convite será encaminhado de forma individual ou por lista oculta, garantindo o sigilo das informações pessoais. O e-mail conterá a Carta Convite e o link de acesso ao questionário, que somente será disponibilizado após o aceite do TCLE. A população-alvo compreende servidores técnico-administrativos e docentes ativos da UFRA, conforme critérios de inclusão estabelecidos. Estão excluídos servidores aposentados, licenciados

Endereço: Av. Alcindo Cacela, N.º 287, Bloco D, 5º andar

Bairro Umarizal

CEP: 66.060-902

UF: PA

Município BELEM

Telefone (91)4009-3097

Fax: (91)4009-3005

E- cep.unama@unama.br

INSTITUTO CAMPINENSE DE ENSINO SUPERIOR - ICES/UNAMA



Continuação do Parecer: 8.403.352

por interesse particular, em mandato político ou cedidos a outros órgãos. A escolha dessa população está alinhada ao objetivo do estudo, que busca analisar fatores motivacionais e higiênicos relacionados à rotatividade dentro do quadro ativo da instituição, justificando a pertinência da abordagem e dos procedimentos definidos. Com a sistematização dos resultados provenientes, será elaborado um relatório técnico contendo recomendações que poderão subsidiar a formulação de uma política institucional de movimentação e retenção de pessoal na UFRA.

CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO

Critério de Inclusão:

Servidores técnicos administrativos e docentes ativos.

Critério de Exclusão:

Servidores técnicos administrativos e docentes aposentados e que estejam em gozo de licença para tratar de interesse particular, mandato político e cedidos a outros órgãos

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

Investigar os fatores que influenciam a rotatividade dos servidores técnico-administrativos e docentes da Universidade Federal Rural da Amazônia - UFRA.

Objetivo Secundário:

1. Mapear a produção científica nacional e internacional sobre a rotatividade de servidores no setor público;
2. Identificar os principais fatores motivacionais e higiênicos que impactam a rotatividade de servidores técnicos e docentes no contexto das IFES;
3. Analisar os fatores motivacionais e higiênicos que contribuem para a rotatividade dos servidores técnicos e docentes na UFRA.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

Endereço: Av. Alcindo Cacela, N.º 287, Bloco D, 5º andar

Bairro Umarizal

CEP: 66.060-902

UF: PA

Município BELEM

Telefone (91)4009-3097

Fax: (91)4009-3005

E- cep.unama@unama.br

INSTITUTO CAMPINENSE DE
ENSINO SUPERIOR -
ICES/UNAMA



Continuação do Parecer: 8.403.352

Tendência dos respondentes a fornecerem respostas social e institucionalmente desejáveis e em desconformidade com a sua percepção real sobre o tema.

Benefícios:

Ampliação das investigações científicas e fortalecimento da produção acadêmica voltada à rotatividade nas instituições federais de ensino superior.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A presente pesquisa apresenta-se de natureza aplicada, com abordagem quantitativa e qualitativa, conduzida por meio de aplicação de questionário com servidores técnicos-administrativos e docentes da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), contemplando servidores ativos que aceitem participar mediante aceite no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) eletrônico.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Documentos anexados e preenchidos adequadamente:

1. Projeto no formato Plataforma Brasil (PB).
2. Projeto na versão Original (PO).
3. Instrumento de Coleta de Dados.
4. Carta Convite para Participação na Pesquisa.
5. Folha de Rosto
6. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).
7. Cronograma.

Recomendações:

Sem recomendações.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

O Protocolo de Pesquisa submetido em 06/03/2025 está em conformidade com as Resoluções do Conselho Nacional de Saúde (CNS) nº 466 de 2012 e a de nº 510 de

Endereço: Av. Alcindo Cacela, N.º 287, Bloco D, 5º andar

Bairro Umarizal

CEP: 66.060-902

UF: PA

Município BELEM

Telefone (91)4009-3097

Fax: (91)4009-3005

E- cep.unama@unama.br

INSTITUTO CAMPINENSE DE
ENSINO SUPERIOR -
ICES/UNAMA



Continuação do Parecer: 8.403.352

2016, e Norma Operacional nº 001/2013.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2617253.pdf	06/03/2026 10:05:38		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_de_Pesquisa_Aylana_FINAL.pdf	06/03/2026 10:03:45	AYLANA CRISTINA LIMA DE ALMEIDA	Aceito
Outros	Questionario_final.pdf	06/03/2026 10:01:23	AYLANA CRISTINA LIMA DE ALMEIDA	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_rosto_CEP_atualizada.pdf	06/03/2026 09:59:39	AYLANA CRISTINA LIMA DE ALMEIDA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_atualizado.pdf	06/03/2026 08:36:34	AYLANA CRISTINA LIMA DE ALMEIDA	Aceito
Outros	Modelo_de_Questionario_Email.pdf	02/12/2025 22:13:53	AYLANA CRISTINA LIMA DE ALMEIDA	Aceito
Outros	Carta_Convite.docx	02/12/2025 22:09:55	AYLANA CRISTINA LIMA DE ALMEIDA	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

BELEM, 04 de Maio de 2026

Assinado por:
MAURO MARCIO TAVARES DA SILVA
(Coordenador(a))

Endereço: Av. Alcindo Cacela, N.º 287, Bloco D, 5º andar

Bairro Umarizal

CEP: 66.060-902

UF: PA

Município BELEM

Telefone (91)4009-3097

Fax: (91)4009-3005

E- cep.unama@unama.br