UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E LETRAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

KEILA VARGAS

REMOÇÕES POR MOTIVO DE SAÚDE NO INSTITUTO FEDERAL DO PARÁ: POTENCIAIS IMPACTOS AO PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

Teresina-PI
2023

KEILA VARGAS

REMOÇÕES POR MOTIVO DE SAÚDE NO INSTITUTO FEDERAL DO PARÁ: POTENCIAIS IMPACTOS AO PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade Federal do Piauí, na área de concentração Gestão Pública para o Desenvolvimento Regional e linha de pesquisa Organizações e Desenvolvimento regionais, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Rabelo Neto

Teresina-PI
2023

FICHA CATALOGRÁFICA
Universidade Federal do Piauí
Biblioteca Comunitária Jornalista Carlos Castello Branco
Divisão de Representação da Informação

V297r Vargas, Keila.
Remoções por motivo de saúde no Instituto Federal do Pará : potenciais impactos ao planejamento organizacional / Keila Vargas. -- 2023.
123 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Piauí, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Teresina, 2023.
"Orientador: Prof. Dr. Alexandre Rabelo Neto".

1. Remoção por Motivo de Saúde. 2. Gestão de Pessoas. 3. Rotatividade. 4. Clima Organizacional. 5. Saúde e Qualidade de Vida. I. Rabelo Neto, Alexandre. II. Título.

CDD 352.6

Bibliotecária: Francisca das Chagas Dias Leite – CRB3/1004

KEILA VARGAS

REMOÇÕES POR MOTIVO DE SAÚDE NO INSTITUTO FEDERAL DO PARÁ: POTENCIAIS IMPACTOS AO PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade Federal do Piauí, como requisito à obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Área de Concentração: Gestão Pública para o Desenvolvimento Regional.

Linha de Pesquisa: Organizações e Desenvolvimento Regional.

Orientador(a): Prof. Dr. Alexandre Rabelo Neto.

Aprovada em 5 de dezembro de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
gov.br
ALEXANDRE RABELO NETO
Data: 14/12/2023 17:50:08-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Dr. Alexandre Rabelo Neto
Orientador – PPGP/UFPI

Documento assinado digitalmente
gov.br
VITOR EDUARDO VERAS DE SANDES FREITAS
Data: 18/12/2023 10:26:16-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Dr. Vítor Eduardo Veras de Sandes Freitas
Examinador Interno – PPGP/UFPI

Documento assinado digitalmente
gov.br
LEONARDO VICTOR DE SA PINHEIRO
Data: 15/12/2023 08:40:40-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Dr. Leonardo Victor de Sá Pinheiro
Examinador Externo – UFPI

AGRADECIMENTOS

Desejo expressar minha sincera gratidão a todas as pessoas que tornaram possível a realização desta dissertação. Este projeto não teria sido concluído sem o apoio e contribuições significativas de muitos indivíduos.

Em primeiro lugar, quero agradecer ao meu orientador, Prof. Dr. Alexandre Rabelo Neto, por sua orientação excepcional, paciência e conhecimento. Suas sugestões valiosas e *feedback* constante foram imprescindíveis para o desenvolvimento deste trabalho. Sem sua orientação, esta pesquisa não teria atingido o nível de qualidade alcançado.

Não posso deixar de mencionar a importância das instituições Universidade Federal do Piauí e do Instituto Federal do Pará, pela oportunidade de desenvolvimento acadêmico e profissional ofertada.

Agradeço aos meus amigos e familiares por seu apoio inabalável e encorajamento ao longo deste desafiador processo. Suas palavras de incentivo foram um constante lembrete do quanto sou abençoada por tê-los em minha vida.

Esta dissertação é o resultado de um esforço coletivo, e estou profundamente grata a todos que contribuíram de alguma forma. Espero que este trabalho possa contribuir, de maneira significativa, para o campo de estudo e para a sociedade como um todo.

Muito obrigada!

"Tal é o paradoxo do sistema que dilui as diferenças, cria o anonimato e o intercâmbio enquanto individualiza os homens frente ao sofrimento".

Christophe Dejours

RESUMO

Problemas de saúde dos servidores podem determinar desequilíbrios na força de trabalho da Administração Pública Federal. Nesse contexto, o estudo teve como objetivo analisar como os servidores e os gestores percebem o fenômeno das remoções por motivo de saúde em relação ao planejamento organizacional do Instituto Federal do Pará. Para tanto, apresenta-se uma abordagem de natureza qualitativa, descritiva e analítica. Para o início da pesquisa, utilizaram-se dados disponíveis sobre remoção por saúde no período de 2018 a junho de 2023, os quais estão relacionados à Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados com a Saúde e ao número de afastamentos por licença saúde. Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas, com a utilização de roteiro semiestruturado. Em sequência, a análise das informações levantadas considerou a triangulação entre os dados primários e secundários da pesquisa e as contribuições evidenciadas na literatura encontrada. Entre os resultados, destaca-se que a perda do servidor nas unidades acarreta sobrecarga, redução de desempenho dos servidores remanescentes, comprometimento das metas institucionais e da qualidade dos serviços, adoecimento e, consequentemente, novas remoções por saúde. A implementação de estratégias de gestão da força de trabalho na instituição torna-se necessária, de tal modo que a remoção pode ser um artifício positivo para a organização, considerando que a movimentação de pessoal é endêmica. Porém, observa-se a falta de mecanismos eficientes para lidar com a reposição de servidores de forma ágil, dificultando o planejamento organizacional. Compreender o fenômeno poderá contribuir para a aplicação de boas práticas, além de direcionar possibilidades para revisão dos regimentos jurídicos dos servidores públicos federais e avanços teóricos no campo da Gestão Pública.

Palavras-chaves: Gestão de Pessoas. Rotatividade. Remoção por Motivo de Saúde. Clima Organizacional. Saúde e Qualidade de Vida.

ABSTRACT

Health problems among employees can determine imbalances in the Federal Public Administration workforce. In this context, the aim of this study was to analyze how civil employees and managers perceive the phenomenon of removals for health reasons in relation to the organizational planning of the Federal Institute of Pará. To this end, a qualitative, descriptive and analytical approach is presented. To begin the research, we used available data on removals due to ill health from 2018 to June 2023, which are related to the International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems and the number of absences due to ill health. The primary data was obtained through interviews using a semi-structured script. The analysis of the information gathered then considered the triangulation between the primary and secondary data from the research and the contributions found in the literature. The results show that the loss of civil employees in the units leads to overload, reduced performance by the remaining civil employees, compromised institutional goals and service quality, illness and, consequently, new removals due to ill health. The implementation of workforce management strategies in the institution is necessary, so removal can be a positive device for the organization, considering that staff movement is endemic. However, there is a lack of efficient mechanisms to deal with the replacement of civil employees in an agile manner, making organizational planning difficult. Understanding the phenomenon could contribute to the application of good practices, as well as directing possibilities for revising the legal regulations for federal civil employees and theoretical advances in the field of Public Management.

Keywords: People Management. Turnover. Removal for Health Reasons. Organizational Climate. Health and Quality of Life.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Nuvem de palavras-chave 25
Figura 2 – Mapa de abrangência das unidades de análise 33
Figura 3 – Mapa de abrangência do IFPA pelo território paraense e suas respectivas regiões de integração 38
Figura 4 – Evolução do quadro de pessoal do IFPA no período de 2015 a 2022 39
Figura 5 – Nº de servidores do IFPA qualificados no período de 2015 a 2022 41
Figura 6 – CID das solicitações de remoções por motivo de saúde atendidas no SIASS/IFPA no período de janeiro de 2018 a junho de 2023 47
Figura 7 – CID dos afastamentos por motivo de saúde concedidos no SIASS/IFPA no período de janeiro de 2018 a junho de 2023 49
Figura 8 – Afastamentos por motivo de saúde segundo o cargo do servidor, concedidos no SIASS/IFPA no período de janeiro de 2018 a junho de 2023 50
Figura 9 – Nuvem de palavras 52
Figura 10 – Determinantes de impacto da remoção por saúde ao planejamento organizacional 53
Figura 11 – Percepções relacionadas ao ambiente organizacional 54
Figura 12 – Percepções relacionadas à intenção de sair da organização 58
Figura 13 – Percepções relacionadas à organização e gestão do trabalho 65
Figura 14 – Percepções relacionadas a melhorias concernentes à gestão de pessoas 72
Figura 15 – Percepções relacionadas à utilização eficiente do aproveitamento dos servidores 78

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 – Estudos relacionados *à* movimentação de servidores.....23
Quadro 2 – Pesquisas correlatas à motivação do trabalhador sair da organização.....27
Quadro 3 – Sujeitos da pesquisa.....34
Quadro 4 – Temas identificados na literatura para nortear o direcionamento do estudo 36

Tabela 1 – Nº de solicitações de remoção por motivo de saúde atendidas no SIASS/ IFPA no período de janeiro de 2018 a junho de 2023.....46

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

APF	Administração Pública Federal
CEFET/PA	Centro Federal de Educação Tecnológica do Pará
CID	Classificação estatística internacional de doenças e problemas relacionados com a saúde
CNS	Conselho Nacional de Saúde
CO	Clima organizacional
CTEAD	Centro de Tecnologias Educacionais e Educação a Distância
EAFC	Escola Agrotécnica Federal de Castanhal
EAFMB	Escola Agrotécnica Federal de Marabá
EBTT	Ensino básico, técnico e tecnológico
EU-OSHA	Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho
GP	Gestão de pessoas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFE	Instituição Federal de Ensino
IFPA	Instituto Federal do Pará
OBS	*Open Broadcaster Software*
RJU	Regime Jurídico Único
RMB	Região Metropolitana de Belém
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Pessoal
SIASS	Subsistema integrado de atenção à saúde do servidor
SIGP	Sistema Integrado de Gestão de Pessoas
SIPAC	Sistema integrado de patrimônio, administração e contratos
SIPRO	Sistema de portarias
TAE	Técnico administrativo em educação
TCLE	Termo de consentimento livre e esclarecido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 12
1.1 Objetivos 14
1.2 Justificativas e contribuições 14
2 REFERENCIAL TEÓRICO 17
2.1 O fator humano nas organizações 17
2.2 Movimentação de servidores na APF 20
2.3 Determinantes da intenção de movimentação 24
2.4 Planejamento organizacional e remoção 28
3 MÉTODO DE PESQUISA 32
3.1 Aspectos legais 32
3.2 Delineamento da pesquisa 32
3.3 Unidade de análise 33
3.4 Sujeitos da pesquisa 34
3.5 Coleta de dados 35
3.6 Análise de dados 36
4 TRIANGULAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 38
4.1 Características da instituição 38
4.2 Principais modalidades para a movimentação de servidores no IFPA 42
4.3 O impacto da remoção por saúde ao planejamento organizacional com base nas percepções dos servidores e gestores participantes 51
4.4 Ambiente organizacional 53
4.5 Intenção de sair da organização 57
4.6 Organização e gestão do trabalho 65
4.7 Melhorias relacionadas à gestão de pessoas 71
4.8 Utilização eficiente do aproveitamento de servidores 78
CONSIDERAÇÕES FINAIS 82
REFERÊNCIAS. 85
CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DO PROJETO 94
ORÇAMENTO 95
APÊNDICES 96
Apêndice A 96
Apêndice B 97

Apêndice C.....100
Apêndice D.....102
Apêndice E.....104

1 INTRODUÇÃO

Problemas de saúde dos servidores podem determinar desequilíbrios na força de trabalho da Administração Pública Federal (APF), considerando que, nas organizações, atualmente, as pessoas constituem um capital valioso (Almeida, 2020). De tal modo que o fator humano interfere, cabalmente, no fornecimento de bens e na prestação de serviços cada vez mais eficientes e eficazes (Gomes; Picchiai, 2018).

Segundo a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA) (2018), os riscos psicossociais decorrem de deficiências na concessão, na organização e na gestão do trabalho, levando a efeitos negativos a nível psicológico, físico e social, tais como estresse relacionado ao trabalho, esgotamento ou depressão. São diversas as condições, potencialmente, associadas ao ambiente organizacional que interferem na qualidade de vida do trabalhador e do trabalho desempenhado. Comumente, tais processos acarretam a incapacidade dos servidores públicos e são expressas na forma de absenteísmo (Ferreira, 2020).

Nesse sentido, a saúde do servidor tem sido cada vez mais discutida, pois os trabalhadores necessitam de cuidados específicos por serem influenciados por situações profissionais e pessoais, que podem intervir no seu desempenho dentro das organizações (Vieira; Vieira, 2004), além das intenções de movimentação, a exemplo a síndrome de *Burnout* (síndrome do esgotamento profissional, na literatura nacional), condição em que "os principais impactos na organização são associados à deterioração da qualidade do atendimento, absenteísmo, intenções de *turnover*" (rotatividade) (Bernd; Beuren, 2021, p. 425).

A movimentação dos agentes públicos traz visibilidade ao processo de transformação do sofrimento em adoecimento, no campo da gestão do trabalho, e faz-se importante à medida que ele aponta a existência de situações políticas e econômicas dentro das organizações (Ferreira, 2020). Desse modo, o interesse e os motivos de solicitação de remoção devem ser conhecidos pelo gestor, a fim de inserir ferramentas que possam fomentar na diminuição dos problemas causados pelo *turnover* (Chaves Filho, 2021).

Luna (2020) descreve que os longos afastamentos dos servidores têm relação, entre outras causas, com os conflitos nas relações interpessoais. Com a sobrecarga e o estresse no trabalho, essas dificuldades motivam, com frequência, pedidos de remoção (mudança de setor ou de localidade) por motivo de doenças e condições agravantes à saúde do servidor. Moura e Marques (2019) corroboram com esse achado ao destacar que servidores, que passaram pelo ato de remoção, têm características em comum de utilizar esse processo para solucionar suas dificuldades relacionais. Por outro lado, Pinho *et al.* (2022) alertam para uma investigação mais

detalhada em torno das relações interpessoais no setor público por levar a uma intenção mais significativa de deixar a organização.

Menezes (2016), em seu estudo sobre a motivação e a satisfação no serviço público e os seus reflexos no ato de remoção, apresenta resultados que apontam outras condições favoráveis à opção pela remoção, como o desgaste, a desumanização e as condições materiais do trabalho, indo além de fatores pessoais, possibilitando compreender, portanto, a complexidade do ambiente.

O ato de remoção está previsto pela Lei nº 8.112/1990 (Brasil, 1990), a qual assevera que "o regime jurídico único dos servidores públicos civis da União dispõe sobre as formas de movimentação dos servidores nas organizações públicas, processo que ocorre mediante remoção, redistribuição ou cessão" (Silva *et al.*, 2019a, p. 162). De acordo com a referida lei, "remoção é o deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede" (Brasil, 1990).

Dessa forma, a remoção por motivo de saúde não está condicionada à reposição de código de vagas, sendo constituída "em um direito subjetivo do servidor, face à subsunção do caso concreto, às hipóteses retro, o qual dar-se-á independentemente da existência de vaga no quadro de pessoal" (Nelson, 2019, p. 91). Esse dispositivo visa garantir que os servidores públicos tenham amparo legal para que possam tratar-se no local mais apropriado quando apresentam doença que não pode ser tratada no local de exercício.

Nesse sentido, César (2019) destaca, quanto à rotatividade, que a perda de servidores ocasiona sobrecargas aos que ficam quando não há contrapartida de código de vaga, posto que os funcionários restantes poderão sentir-se sobrecarregados ou desmotivados, podendo ter impactos significativos no planejamento organizacional, diante da necessidade de a equipe se reorganizar para compensar a ausência.

Outro impacto é a possível interrupção nos projetos ou nas metas da organização, visto que o trabalhador removido pode ter tarefas importantes que precisarão ser remanejadas, logo poderá levar a queda na qualidade do serviço e o aumento dos custos do Estado – seja via novos recrutamentos ou pelo aumento da ineficiência e perda de conhecimento acumulado no serviço (Brauer *et al.*, 2022).

Além disso, pode haver um aumento dos custos com o treinamento de um novo servidor ou a contratação de substitutos temporários, uma vez que o *turnover* "é uma prática quase sempre demandante, onerosa e que causa uma ruptura na coesão interna da empresa, que demanda a formação de um novo integrante igualmente responsivo ou a reconfiguração institucional" (Lima, 2019, p. 3).

Percebe-se, portanto, a necessidade de incremento da atenção institucional para o ato de remoção com o intuito de investigar e entender os fatores que possam ocasionar tal fenômeno e, mediante essa identificação, desenvolver estratégias que diminuam a movimentação (Menezes, 2016).

Nesse sentido, há uma oportunidade para estudos abordarem questões não exploradas ou subestimadas. Isso propicia uma melhor compreensão dos desafios, das práticas, das políticas e das implicações associadas à remoção interna de servidores públicos, que, consequentemente, poderá minimizar os efeitos no ambiente organizacional, sendo necessário um plano de melhoria da rede com ações que se fundamentem em estratégias de gestão de pessoas (Silva *et al.*, 2019a).

Desse modo, conhecer os fenômenos associados às remoções por motivo de saúde, tal como oportunizar possíveis resolutividades ante a perda de um servidor em uma unidade de trabalho, contribuirá para evitar o adoecimento e novas remoções. Para tal propõe-se pesquisar: de que maneira os servidores e os gestores percebem o fenômeno das remoções por motivo de saúde em relação ao planejamento organizacional do Instituto Federal do Pará (IFPA)?

1.1 Objetivos

O objetivo geral do estudo consiste em analisar como os servidores e os gestores percebem o fenômeno das remoções por motivo de saúde em relação ao planejamento organizacional do Instituto Federal do Pará.

Os objetivos específicos compreendem:

- identificar o quantitativo de remoções por motivo de saúde no IFPA;
- conhecer as motivações para a remoção por saúde no IFPA;
- verificar a percepção do impacto das remoções no planejamento organizacional do IFPA; e
- propor um produto técnico para a administração de como minimizar os possíveis impactos ocasionados pelas remoções por motivos de saúde.

1.2 Justificativas e contribuições

Instiga-se a estudar os impactos das remoções por motivo de saúde ao planejamento organizacional no IFPA, em vista de sua diversidade regional e extensão territorial, somados à

utilização da política de aproveitamento de vagas de cadastro de concurso público, uma vez que podem apresentar condicionantes pertinentes ao contexto organizacional, como a busca dos servidores por grandes centros, retorno para a cidade de origem e consequente aprovação em outro concurso (Chaves Filho *et al.*, 2022).

Em virtude disso, o estudo possibilita ao IFPA uma análise aprofundada da interface entre os indivíduos e a organização no contexto das remoções por saúde, de modo a fortalecer e a aprimorar suas políticas e práticas de Gestão de Pessoas (GP), com foco na retenção de seus servidores e no desenvolvimento de ações que promovam mais vínculos afetivos entre os servidores e a instituição, evitando taxas elevadas de rotatividade de pessoal. Destarte, quanto mais os servidores percebem a política de envolvimento, menor tende a ser sua intenção de rotatividade (Guerra *et al*., 2020).

Reflexões sobre o contexto organizacional, como campo de estudo para caminhos teóricos, e sobre a aprendizagem são relevantes para o pleno desenvolvimento organizacional. De maneira que práticas reais das organizações têm o potencial de superar as limitações da abordagem técnica tradicional, levando a resultados mais eficazes (Durante *et al.,* 2019). Conforme Marsden e Townley (1998), o campo teórico recorre ao mundo do pensamento e à reflexão, enquanto a práxis recorre ao mundo da ação, buscando, portanto, compreender os processos, os fatores e as dinâmicas que influenciam a tomada de decisão em um contexto organizacional, podendo surgir novas abordagens e teorias para modificar o *modus operandi* da gestão nas organizações (Lima *et al*., 2020).

Nesse contexto, Faria (2007) descreve que a vida organizacional é dinâmica, porque é complexa, além disso cada vez que se age seguindo qualquer procedimento, provoca-se mudança no ambiente, e as recomendações adotadas no início já não servem para a sequência. Desse modo, para o avanço na gestão das organizações, é importante a realização de estudos contínuos para o aperfeiçoamento da atuação da administração, sendo essencial uma análise estruturada quanto aos impactos negativos na eficiência, na produtividade e no bem-estar da instituição (Silva *et al*., 2019a).

Dessa feita, perante a complexidade dos indivíduos, tem-se a perspectiva de refletir e conhecer as realidades envolvidas. Nesse contexto, grande parte dos fatores associados à rotatividade diz respeito a políticas e a práticas organizacionais e do trabalho, seguidas por fatores sociais (Seidl *et al.,* 2019). Sendo assim, tal conhecimento das realidades pode beneficiar o IFPA e outras instituições de ensino que desejam implementar medidas eficazes para lidar com essas situações.

Ao estudar as remoções de servidores por motivo de saúde no IFPA, pode-se contribuir para a formulação de boas práticas e políticas relacionadas à saúde ocupacional e ao bem-estar dos servidores com foco no planejamento organizacional, visto que há poucas evidências teóricas a contribuir.

Para Fontoura e Tenório (2020, p. 606), "a literatura e as práticas organizacionais ainda apresentam uma dependência muito forte da literatura internacional principalmente da norte-americana, embora o Brasil tenha uma série de particularidades em função de questões sociais, culturais, políticas e territoriais". Tal aspecto reforça a importância de um olhar para o contexto de "lotação e dimensionamento de pessoal, aceitando a historicidade de experiências relacionadas ao trabalho do servidor antes e durante sua estada no serviço público" (Jeremias Junior *et al.*, 2023, p. 297).

Dessa maneira, considerando a abordagem a ser trabalhada na pesquisa em tese, com o modelo metodológico utilizado, ao buscar compreender o fenômeno, é exequível fornecer *insights* que contribuam para a aplicação de boas práticas metodológicas no campo da pesquisa sobre remoções por motivo de saúde, com vistas a permitir sua aplicação a diferentes vertentes teóricas e metodológicas (Rosa, 2021). Isso envolverá a descrição clara dos procedimentos metodológicos adotados e a transparência na divulgação dos métodos utilizados para a replicabilidade do estudo por outros pesquisadores interessados no tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Considerando o contexto da movimentação de servidores dentro da Administração Pública Federal, objetos de estudo como o fator humano nas organizações, os determinantes da intenção de movimentação e o planejamento organizacional necessitam ser abordados com profundidade.

2.1 O fator humano nas organizações

O processo de globalização alavancou a imposição de mudanças conjunturais nos ambientes das organizações, pressionadas, na atualidade, por ampla disputa de mercado e pela busca da satisfação dos seus consumidores. A partir desse novo cenário, os trabalhadores passam a ter papel fundamental no aperfeiçoamento e no sucesso da organização perante seus concorrentes (Baniski, 2021).

Do mesmo modo, com o objetivo de gerenciar as demandas da sociedade, a Administração Pública tem passado por mudanças, adaptando-se às evoluções da sociedade e às suas demandas, visando aprimorar a satisfação da população e dos grupos de interesses por meio da implementação de boas práticas de gestão e da identificação contínua de áreas para aprimoramento, com o objetivo de alcançar resultados satisfatórios (Santos; Bastos, 2019; Araujo *et al.*, 2023).

Com isso há o consenso da relevância de mudanças relacionadas à readequação da força de trabalho nos ambientes organizacionais de forma alinhada no que se refere aos interesses individuais do servidor público em equilíbrio com os objetivos institucionais (Silva *et al.*, 2019a).

Nesse cenário, o fator humano é um aspecto crítico das organizações, na medida em que quem impulsiona o crescimento, o desenvolvimento e a realização dos objetivos da organização são as pessoas. É do capital humano que surgem as aspirações para o pensamento, “seja no nível estratégico, tático ou operacional” (Freitas *et al.*, 2022, p. 4). Em uma posição desafiadora, as organizações permeiam muitas indagações no contexto atual relacionados às pessoas, com questões muito além do âmbito nacional no que concerne à economia e às condições sociais (Sgarbossa; Mozzato, 2022).

Por esse motivo, com base nos fundamentos nos quais a sociedade se encontra atualmente, estando em evolução tecnológica, econômica e política, são necessários novos

modelos de gestão que promovam o caráter evolutivo, de modo a responder às necessidades da época (Almeida, 2020).

Uma gestão eficaz do fator humano envolve compreender e dar suporte adequado. A gestão de pessoas tem o papel de instigar um olhar mais focado nas pessoas, e não na atividade. Tal mudança respeita a subjetividade dos indivíduos nas organizações e considera que o fator histórico-cultural do servidor público também pode influenciar e ser transformado pelo contexto do ambiente organizacional no qual está inserido (Silva; Paula, 2020; Sgarbossa; Mozzato, 2022).

Esse contexto de inserção do indivíduo impulsiona melhorias nos negócios, em decorrência das ações do empregador e empregado e da disposição de consideração das necessidades próprias. Além disso, corrobora com o caminhar juntos ao encontro das necessidades institucionais. Como no caso das Instituições Federais de Ensino (IFE) que, "para obterem sucesso em seus empreendimentos, também necessitam contar com pessoas dispostas a empregar esforços para a obtenção de melhores índices de desempenho tanto no ensino, quanto na pesquisa e extensão" (Amarante *et al*., 2020, p. 69414).

Nesse contexto, elementos que compõem a formação de uma nova gestão, direcionada ao fator humano, de acordo com as especificidades de cada organização na visão marxista, conforme descrito por Marsden e Townley (1988), não há uma explicação para o alcance desse nível organizacional, sobretudo, de como haver uma força produtiva do trabalho para o capital. Dessa forma, "impõe-se ao gestor público a necessidade de desenvolvimento de métodos e tecnologias de gestão que garantam a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos" (Serrano *et al*., 2019, p. 9).

Nessa visão, Santos e Bastos (2019) corroboram com tal visão ao destacar que, em virtude das atuais imposições da sociedade tecnológica, estas direcionam as organizações à necessidade de adaptar-se a esse novo contexto imposto por uma sociedade e economia baseada no conhecimento. Com esse propósito, a tecnologia é considerada uma ferramenta de grande relevância quanto à desburocratização, oferecendo mais otimização, eficiência e redução de custos dos serviços públicos ofertados (Oliveira; Sousa, 2021).

Dessa forma, as organizações tendem a criar um ambiente de trabalho positivo, que valorize e incentive os funcionários a desenvolver suas habilidades e potencialidades, a fim de aumentar sua satisfação e motivação. Nesse contexto, ter um bom clima organizacional (CO) é fator relevante para incentivo e surgimento de inovações no âmbito das organizações, uma vez que dispor de um bom CO, o qual se propõe escutar seus trabalhadores, proporcionará o alcance

e a manutenção de um ambiente de satisfação e motivação no desenvolvimento das atividades laborais (Rocha; Debert-Ribeiro, 2001).

A partir do vasto arcabouço teórico sobre o tema clima organizacional, este reporta a uma corrente de fluxos de caráter interno dentro das entidades, as quais interferem nos entendimentos e na essência em relação ao exercício das funções laborais dentro do âmbito das organizações (Schneider; Reichers, 1983). Isso significa, pois, um conglomerado de atributos que envolvem o local de trabalho, captado pelos funcionários de forma direta ou indireta, que é compreendido como forte impulsionador sobre atuação dos trabalhadores (Ivancevich *et al.*, 2007).

Logo, a definição de CO, por consequência, é uma atmosfera resultante das percepções que os funcionários têm dos diferentes aspectos que influenciam seu bem-estar e sua satisfação no dia a dia de trabalho (Barçante; Castro, 1995). Isso porque é partícipe do ambiente laboral, tornando-se fruto da cultura das organizações (Buble, 2010). Tal fator vem sendo bastante examinado em virtude de ser afetado por acontecimentos de variações de caráter psicológico no âmbito das entidades (Menezes; Gomes, 2010).

De acordo com Silva e Paula (2020), o movimento das interações sociais e culturais com o ambiente organizacional evidencia novas possibilidades de políticas de gestão de pessoas com ações voltadas ao indivíduo, considerando que ele está em processo de construção permanente e de desenvolvimento em um espaço de trabalho que viabilize a produção de mudanças de comportamento de forma positiva.

Todavia, na percepção de Freitas *et al*. (2022), embora as mudanças na nova gestão tenham promovido resultados positivos na satisfação e no comprometimento dos profissionais, ainda assim podem levar ao desligamento do trabalhador na organização em decorrência de má aplicação das mudanças, uma vez que o trabalhador insatisfeito motiva a rotatividade e as intenções de sair da organização.

Nesse contexto, é importante que as organizações promovam um ambiente de trabalho saudável com ênfase nos programas de gestão de pessoas “no comprometimento, na lealdade, no envolvimento e na motivação, tendo por suporte os aspectos afetivos dos sujeitos em sua relação com a organização” (Faria, 2007, p. 211). Um ambiente saudável é um direito fundamental, de maneira que traz benefícios para a saúde física, mental e social do indivíduo, sendo basilar para empresa, no que tange à produtividade e à qualidade de vida dos trabalhadores (Costa; Santos, 2021).

Para tanto, tendo em vista a relevância do bem-estar dos trabalhadores, bem como o desenvolvimento de relações de confiança dentro das organizações, conforme descrito por

Costa e Santos (2021), o ambiente de trabalho é o local em que o indivíduo passa o maior tempo durante sua vida ativa. Desse modo torna-se um fator que pode influenciar na qualidade de vida do trabalhador de forma negativa ou positiva. É salutar que as organizações busquem "compreender seu papel institucional e estudar a realidade vivenciada pelos servidores, buscando englobar suas percepções, necessidades e anseios" (Amâncio *et al.,* 2021, p. 94).

No contexto em tese, prevendo construtos com ênfase nas Teorias Organizacionais, é importante vislumbrar a linha da Teoria Crítica nos estudos organizacionais, de forma ampliada, nas questões que tratam acerca do envolvimento do indivíduo no contexto organizacional (Faria, 2007). Assim, possibilita-se a oferta de uma alternativa democrático-reflexiva, com pensamento crítico relacionado ao trabalho e às condições de vida do indivíduo autônomo "enquanto projeto teórico que instrumentaliza a mudança social (Lara; Vizeu, 2019).

Nessa visão, há inquietações quanto ao real valor das pessoas para a organização no setor público, visto que essas organizações são permeadas por burocratização dos processos e possuem autonomia gerencial limitada, o que pode dificultar a agilidade e a eficiência em suas operações, devido aos instrumentos falhos ou inexistentes de gestão de pessoas e à ineficiência dos sistemas de recompensas (Silva Junior, 2022).

Gaulejac (2007) descreve que o sucesso depende da capacidade de mobilizar pessoas competentes e motivadas, porém o investimento qualitativo em médio prazo se choca com um padrão de gestão quantitativa para o presente. Nessa configuração, sobressaem-se os interesses organizacionais em razão dos individuais, de tal forma que o setor público é pressionado a agir velozmente diante de situações e demandas diversas, exigindo responsabilidade e capacidade de *feedbacks* rápidos (Reis *et al.*, 2022).

A busca por agilidade, responsabilidade e capacidade de *feedbacks* rápidos no setor público pode criar uma pressão adicional sobre os trabalhadores. Tem-se a contradição entre valorizar o profissional, celebrando a consideração pelas pessoas e, por outro lado, a incapacidade de levar em conta as subjetividades em consideração ao desenvolvimento da empresa como uma finalidade da organização (Gaulejac, 2007).

2.2 Movimentação de servidores na APF

A uniformização das formas de movimentação de pessoal na APF pode ocorrer por diversas razões mediante procedimentos baseados no escopo da legislação vigente. Estar em conformidade com as normativas é um fator primordial, com o intuito de incentivar a cultura de uma movimentação de forma transparente, célere, almejando a valorização das pessoas e o

aproveitamento da força de trabalho conforme previsto na Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (Brasil, 1990).

Para tanto, a utilização eficiente do aproveitamento de servidores vislumbra a apresentação de algumas possibilidades internas que demonstrem melhor alocação da força de trabalho (Serrano *et al.*, 2022), uma vez que, de acordo com as dinâmicas organizacionais ou características específicas do servidor, os objetivos individuais de cada servidor necessitam estar alinhados aos da instituição, adequando a força operacional (Silva *et al*., 2019a).

O Regime Jurídico Único (RJU) dos Servidores Públicos Federais (Lei nº 8.112/90) apresenta suas previsões de movimentação de pessoal. Em suas disposições, têm-se a definição e a regulamentação das possibilidades de remoção no âmbito da administração:

> Art. 36. Remoção é o deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede.
> I - de ofício, no interesse da Administração;
> II - a pedido, a critério da Administração;
> III - a pedido, para outra localidade, independentemente do interesse da Administração:
> a) para acompanhar cônjuge ou companheiro, também servidor público civil ou militar, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, que foi deslocado no interesse da Administração;
> b) por motivo de saúde do servidor, cônjuge, companheiro ou dependente que viva às suas expensas e conste do seu assentamento funcional, condicionada à comprovação por junta médica oficial;
> c) em virtude de processo seletivo promovido, na hipótese em que o número de interessados for superior ao número de vagas, de acordo com normas preestabelecidas pelo órgão ou entidade em que aqueles estejam lotados (Brasil, 1990).

As medidas tomadas pela administração com vistas a atender o interesse público justificável, conforme previsto no RJU, possibilitam a movimentação mesmo sem a vontade ou a iniciativa do servidor pela necessidade da administração em realizar a remoção (Lima; Ferreira Filho, 2020). Por mais que o servidor manifeste interesse, caberá à Administração Pública a decisão. Nesse ínterim, o ato de remoção permite que o servidor seja movimentado desde que o pleito seja conveniente e oportuno para o interesse público, que deve ser priorizado, sendo, nesse caso, livre de punição aos agentes públicos quanto à decisão (Chaves Filho, 2021).

Com base nesses preceitos, a Administração Pública possui discricionariedade tanto para o deferimento quanto para o indeferimento da solicitação do servidor (Silva *et al.*, 2019a). Entretanto, somente dentro dos requisitos previstos da legislação é que o servidor estará amparado para requerer a remoção ao Poder Público e, por conseguinte, havendo desacordo com o enquadramento legal, é invalidada a decisão de deferimento (Palma; Mota, 2020).

Desse modo, a modalidade de concurso interno para remoção de servidores torna-se uma prática comum nos órgãos públicos, talvez por ser a forma mais simples e ocorrer com frequência (Cavalcante Junior; Amorim, 2022). Conforme descrito por Moura e Marques (2019), esta é uma estratégia muito almejada pelos servidores, devido à possibilidade de exercer a função em cidades mais desenvolvidas, em que se utiliza do critério de antiguidade no cargo no processo nos editais de remoção.

Diante da conjuntura descrita, conforme defendido por Silva *et al.* (2019a), para menor impacto de perda de servidor nas unidades, a permuta entre servidores pode ser a modalidade de remoção mais eficaz para o servidor e para a administração, posto que ocorre a troca de profissionais mantendo a reposição de pessoal instantaneamente, permitindo, assim, o dimensionamento institucional.

Assim, no que tange ao ambiente organizacional, existe o entendimento de que a gestão deve dar atenção especial a esses fenômenos, visando gerenciar diferentes estratégias para a realidade de troca frequente de servidores que ocasiona improdutividade (Chaves Filho, 2021).

Como contribuição ao dimensionamento de pessoal adequado, com fito a estabelecer normativas específicas para a atuação efetiva da administração, além do RJU, há o Decreto nº 10.835, de 14 de outubro de 2021 (Brasil, 2021). O respectivo Decreto permite a APF direta e indireta remover com melhor desempenho nos serviços através de movimentação de pessoal para alcançar, de forma estratégica, os objetivos organizacionais.

Para tanto, o Decreto dispõe sobre a definição da modalidade de cessão, requisição e alteração de exercício para composição da força de trabalho, conforme disposto:

> Art. 3º A cessão é o ato pelo qual o agente público, sem suspensão ou interrupção do vínculo funcional com o órgão ou a entidade de origem, passa a ter exercício em outro órgão ou outra entidade
> […]
> Art. 9º A requisição é o ato irrecusável, em que o agente público requisitado passa a ter exercício no órgão ou na entidade requisitante, sem alteração da lotação no órgão ou na entidade de origem
> […]
> Art. 12 A alteração de exercício para composição da força de trabalho é o ato do Secretário Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia que determina a alteração da lotação ou do exercício do agente público para outro órgão ou entidade do Poder Executivo federal (Brasil, 2021).

Partindo do exposto, evidencia-se que os servidores estão amparados por legislações específicas, porém as movimentações ocorrem em consonância com o interesse público, em que "a administração pública possui o dever de conduzir os interesses pertencentes à coletividade" (Silva *et al.*, 2019b, p. 239).

Ressalta-se que a movimentação do servidor não altera sua posição financeira, uma vez que ocupará o mesmo cargo, não obstante, permite a modificação de diferentes contextos relacionados ao lócus laboral, "como a relação com a chefia e com os pares, o perfil do local (administrativo, acadêmico, assistencial) ou do público a ser atendido (docentes, discentes, público externo), o horário e as condições de trabalho, por exemplo" (Loureiro *et al.*, 2018, p. 705).

Nos estudos sobre a movimentação de pessoal, a literatura aborda diferentes situações envolvidas, como políticas atraentes de cargos e salários e práticas organizacionais orientadas para a valorização dos servidores. A partir da literatura disponível, diferentes aspectos apontam tais perspectivas (Quadro 1).

Quadro 1 – Estudos relacionados *à* movimentação de servidores

Ano / autores / título artigo	**Principais considerações correlatas**
Chaves Filho, J. B. R; Barbosa, E. B; Barbosa, M.F.N. (2022). Remoção dos servidores lotados nas comarcas da 6ª região do Poder Judiciário da Paraíba	Implementação de resolução, visando à inserção de gratificação para servidores que executem suas atividades em comarcas de difícil provimento, poderia favorecer a diminuição das remoções, momento que se tentaria evitar a evasão de servidores do interior para outras cidades. O incentivo para o teletrabalho poderia contribuir para a diminuição da rotatividade entre servidores.
Pinho, A. P. M.; Silva, C. R. M. D; Oliveira, E. R. S. (2022). Determinantes da intenção de rotatividade no setor público: um estudo em uma instituição federal de ensino	Envolvimento, condições de trabalho, remuneração e recompensas parecem atuar como sendo o compromisso da organização com os servidores, criando condições de melhoria da qualidade das relações de trabalho para que se realizem pessoal e profissionalmente, tendo oportunidades para desenvolver competências e de trabalhar com incentivo e reconhecimento.
Seidl, J.; Borges-Andrade, J. E.; Neiva, E. R. (2019). Rotatividade: Análise de vinte anos da Produção Científica Brasileira	As pesquisas brasileiras sobre desligamento e intenção de saída encontram-se defasadas em relação às publicações internacionais e aos métodos adotados. Grande desafio que deve ser incorporado às agendas de pesquisa em rotatividade, que se referem à preocupação em atender não apenas às lacunas teóricas e metodológicas, mas também às práticas.
Saldanha, C.C.T; Cruz, M.G.B. (2022). Organização do trabalho nas dinâmicas de inovação: evidências na administração pública	Fatores como equipes interdisciplinares e redes repercutiram como boas práticas à inovação, enquanto autonomia, flexibilidade e teletrabalho revelaram-se emergentes.
Costa, G.R; Silva, J.F. (2020). A influência das práticas de gestão de pessoas sobre a rotatividade de pessoal	As taxas de rotatividade sofrem consequências diretas das ações de gestão de pessoas adotadas pelas organizações. Como contribuição, ratifica-se a importância do investimento em práticas de gestão de pessoas alinhadas às estratégias organizacionais e ao bem-estar dos trabalhadores, o que resulta na retenção e na satisfação das pessoas e, consequentemente, na sustentabilidade dos negócios.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O Quadro 1 apresenta uma lista de estudos relacionados à movimentação de servidores ou à rotatividade de pessoal e suas principais considerações ou conclusões correlatas. Indicam, particularmente, a importância de adotar estratégias de gestão de pessoal, de melhorar as

condições de trabalho e de criar incentivos para reter servidores na Administração Pública, reduzindo assim a rotatividade e contribuindo para a estabilidade e eficácia das organizações.

Além disso, apontam para a necessidade de pesquisas contínuas e estruturadas com as melhores práticas para aperfeiçoar a gestão de pessoas. Em vista disso, deve-se propor medidas concretas que possam ser incorporadas às instruções normativas e legislações, visando a uma abordagem mais adaptada e eficiente para enfrentar os desafios existentes (Hypólito, 2020).

2.3 Determinantes da intenção de movimentação

Atualmente, de todos os impasses das organizações, gerir a escassez de recursos humanos é um dos principais desafios. A gestão de pessoas tem atuado como área fundamental para um melhor desempenho das instituições públicas, que têm buscado o aprimoramento de sua estrutura administrativa e de seus processos de trabalho (Pinho *et al.*, 2022), sendo importante compreender os fenômenos associados à intenção do trabalhador sair da organização, "dada a crescente importância do gerenciamento do capital intelectual e a potencial perda para a organização com a rotatividade (Moraes; Bastos, 2019).

Nas diversas literaturas disponíveis, é possível identificar fatores que influenciam as intenções de saída de um funcionário da organização. No estudo de Moraes e Bastos (2019), as dimensões "apoio organizacional", "política de apoio a dependentes" e "consequências negativas na carreira" evidenciaram-se como os fatores, significativamente, percebidos pelos trabalhadores investigados, o que é esclarecido por Cappellozza *et al.* (2021) ao destacar que as organizações são impactadas por trabalhadores que não se prendem a elas e buscam melhores condições de trabalho e políticas, práticas consideradas por eles como mais justas e suporte.

Nessa linha, em conformidade com Vasconcellos e Neiva (2019), no mundo organizacional, pouco se sabe acerca do modo como as expectativas influenciam o momento atual dos profissionais. No entanto, há preditores de que funcionários podem optar por sair da organização em busca de oportunidades de crescimento seja em relação ao salário, à jornada de trabalho, ao tipo de tarefa executada ou, ainda, à produtividade exigida de cada trabalhador (Boroni *et al*., 2020).

Dejours (1992, p. 49) destaca que o "nível de qualificação, de formação não é, via de regra, suficiente em relação às aspirações. O sofrimento começa quando a evolução desta relação é bloqueada". Por sua vez, quanto à análise de comprometimento organizacional, a dimensão "consequências negativas na carreira" afeta, positivamente, a intenção de saída do trabalhador (Moraes; Bastos, 2019, p. 114), reforçando, dessa forma, o papel significativo da

gestão de pessoas no estímulo ao comprometimento organizacional do tipo afetivo que pode ser influenciado, de modo positivo, pelas práticas de recursos humanos associadas ao planejamento de carreira e benefícios (Oliveira; Honório, 2020).

O comprometimento organizacional afetivo também pode estar conectado ao clima organizacional, podendo ter influência na decisão de sair do local de trabalho, pois está muito relacionado ao nível de satisfação no labor (Chiang-Vega *et al.*, 2021). Nesse sentido, a satisfação atua como mediadora entre o clima organizacional e as intenções de rotatividade (Li *et al*., 2020), em que quanto "menor a percepção de clima, maior a intenção do funcionário de deixar a empresa" (Oliveira; Martins, 2020, p. 49).

Nesse contexto, o estudo de Silva e Ferreira (2023), em consonância ao estudo de Oliveira e Martins (2020), constatou, por meio de uma revisão integrativa da literatura, que o clima organizacional exerce influência na satisfação no trabalho dos profissionais das mais diversas áreas de atuação e, como efeito, segundo os autores, podem apresentar impacto no desempenho e na motivação.

Conforme Silva e Ferreira (2023) e demonstrado na Figura 1, a maior frequência de palavras quantificadas dos textos analisados foi "clima organizacional" e "satisfação no trabalho". Ainda assim, outras palavras foram destaque no tocante ao contexto de análise, como "clima organizacional escolar" e "educação científica". Apesar da menor frequência, tais palavras estão associadas aos temas estudados pelos autores e com relação próxima ao clima organizacional e satisfação no trabalho.

Figura 1 – Nuvem de palavras-chave



Fonte: Silva e Ferreira (2023).

Não tão distante da satisfação do trabalho, na literatura, há indícios de significativa motivação dos servidores por espaços que alavanquem sua carreira em detrimento do fato de deter mais possibilidades de alcance das perspectivas de seu interesse profissional, conforme destacado por Oliveira e Honório (2020), ao descrever que o preditor, pertinente ao planejamento de carreira, evidenciou, positivamente, o comprometimento afetivo dos funcionários com a instituição.

Em conformidade como tal aspecto, Palma e Mota (2020) descrevem que a remoção para outra unidade de trabalho pode terminar por situar o servidor em local de maior trânsito de ideias ou que receba casos mais instigantes, além de sua disposição geográfica, geralmente, ser mais conveniente e interessante devido à proximidade com as capitais, quando não estejam nelas localizado. Mediante tal fator, tem-se, mais uma vez, o protagonismo da gestão de pessoas que deve se atentar para as crenças dos profissionais no que concerne ao seu próprio futuro e ao futuro organizacional (Vasconcellos; Neiva, 2019).

Em contrapartida, em estudo relacionado à movimentação dos docentes nas organizações, foi constatado que a carreira não era o principal motivo para intentar movimentação dos docentes, sugerindo que o problema não seja a carreira, havendo possibilidades de que "características específicas da IFE como gestão e localização, estejam influenciando a elevada rotatividade identificada" (Cavalcante Junior; Amorim, 2022, p. 13).

Desse modo, na busca por melhorias no contexto de trabalho, a remoção, em muitos casos, apresenta-se como uma estratégia paliativa ao sofrimento, que, além de intrínseco, situa-se em um contexto organizacional que cria entraves à possibilidade de ressignificá-lo (Loureiro *et al.,* 2018). Nessa perspectiva, o *Burnout* tal qual os altos níveis de estresse também constituem fatores preponderantes para as intenções de *turnover* (Bonetti *et al.*, 2019; Klein *et al.*, 2020; Bernd; Beuren, 2021).

Nesse sentido, como ponto favorável às intenções de sair de uma organização de trabalho, o *Burnout* tem sido, amplamente, discutido na literatura por sua relação expressa com o esgotamento emocional de funcionários que, por consequência, passam a apresentar atitudes de distanciamento da organização, além de diminuir a realização pessoal, causada por altos níveis prolongados de estresse pela vida profissional (Bakker; Sanz-Vergel, 2020). Além de fatores psicossociais conectados à satisfação no trabalho e à carga de trabalho (Zahednezhad *et al*., 2020).

Outro ponto emblemático na movimentação de pessoal, ainda no quesito saúde, correlaciona-se às demandas crescentes de licença para tratamento da saúde. Na literatura, há evidências de que, "durante o processo de adoecimento no trabalho desses/as profissionais,

eram nítidas queixas comuns relacionadas às mudanças na organização e gestão do trabalho e novas relações de trabalho com chefias e colegas de outro vínculo" (Medeiros, 2022, p. 22). Em virtude disso, "quando estão bloqueadas todas as possibilidades de adaptação entre a organização do trabalho e o desejo dos sujeitos, emerge um sofrimento patogênico" (Dejours, 1992, p. 10).

No contexto disposto, a remoção é vista como válvula de escape com o intento de propiciar melhorias na saúde do trabalhador (Loureiro *et al.,* 2018). Todavia, a situação de adoecimento, como consequência do sofrimento vivenciado, pode estar atrelada a questões e a desafios, em face da estrutura e da organização do ambiente de trabalho, e ao sistema em que os trabalhadores estão inseridos (Moura; Marques, 2019). O adoecimento resultante, portanto, está vinculado ao acesso limitado dos serviços de saúde, podendo, então, determinar a obrigatoriedade de o servidor ser removido por motivo de saúde para atender à necessidade de realizar tratamentos de saúde em outra cidade (Lima, 2019).

Outros estudos sintetizam variáveis presentes na literatura que permeiam diversos contextos concernentes às intenções de mudança de lotação, conforme apresentado no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Pesquisas correlatas à motivação do trabalhador sair da organização

Ano / autores /título artigo	**Principais resultados**
Steil, A.V; Floriani, E.V; Bello, J.S.A. (2019). Antecedents of Intention to Leave the Organization: A Systematic Review.	Antecedentes de intenção de sair da organização, com a seguinte ordem de prevalência: satisfação, comprometimento, percepção de apoio, conflito trabalho-família, qualidade de vida no trabalho, bem-estar no trabalho, percepção de sucesso na carreira, identificação organizacional e percepção de justiça.
Oliveira, A. F; Gomide Júnior, S.; Poli, B.V.S; Silva, L.C.O. (2018). Análise dos fatores organizacionais determinantes da intenção de rotatividade.	Quanto maior a percepção de suporte, aliada à percepção mais positiva das políticas e práticas de gestão de pessoas, menor será a intenção de rotatividade; percepções negativas de suporte e de gestão, por outro lado, podem estimular o desejo de desligamento da organização.
Arshadi, N.; Shahbazi, F. (2013) Workplace characteristics and turnover intention: mediating role of emotional exhaustion.	Os resultados mostraram que a exaustão emocional é um mediador significativo na relação entre características do local de trabalho e intenção de rotatividade. O contexto do local de trabalho afeta a rotatividade.
Ferreira, A.L.C.B; Siqueira, M.M.M. (2005). Antecedentes de intenção de rotatividade: Estudo de um modelo psicossocial.	A satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional afetivo são antecedentes diretos da rotatividade.
Siqueira, W. R. D.; Alves, L. C. F. (2016). Rotatividade de professores universitários: o estudo de um campus fora da sede.	A busca de melhores oportunidades de qualificação, voltar para suas origens, tendência essa que pode estar ligada a alguns fatores como, por exemplo, presença de familiares, de amigos, *networking* etc., aprovação em outro concurso.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Os estudos apresentados no Quadro 2, concatenados pelo tema comum da intenção de sair da organização, agregam variáveis importantes para entender os fatores que levam os

funcionários a considerarem tal decisão, reconhecendo que a decisão de deixar um emprego é influenciada por uma interação complexa de fatores pessoais, organizacionais, emocionais e contextuais, além da busca por áreas mais desenvolvidas, ressaltando o caráter regional desigual (Ribeiro; Borges, 2022).

Os fatores preditores de saúde física e psíquica no trabalho também devem ser considerados. Magnus *et al.* (2022, p. 27) listam os preditores "condições de trabalho; realização do trabalho no coletivo; políticas de reconhecimento; horizontalidade no trabalho; valorização e associação do conhecimento técnico a questões políticas; valorização do sentido do trabalho; dos espaços genuínos de discussão; e, a existência de políticas de prevenção ao sofrimento e ao adoecimento no trabalho". Eleva-se a necessidade de prever tais fenômenos.

Desse modo, a decisão dos profissionais permanecerem em uma organização é influenciada por diversas variáveis, sendo dinâmica e multifatorial. Não existe uma única variável determinante, mas um conjunto de fatores organizacionais e individuais que moldam essa decisão. Essa relação complexa exige uma visão holística e está em constante mudança devido a interesses, perspectivas e valores em evolução (Gonçalves *et al.*, 2021).

2.4 Planejamento organizacional e remoção

As rápidas mudanças ambientais criam incertezas, de modo que se aprende a trabalhar com a busca por uma previsibilidade. Porém, como o ambiente muda frequentemente, é difícil observar e entender todas as variáveis, não há informação suficiente acerca dos fatores ambientais para compreender e prever mudanças em tempo oportuno. De acordo com Caldas *et al.* (2007), a organização deve buscar informações e depois basear a ação organizacional sobre estas.

Nesse contexto, estudos indicam diversos condicionantes que implicam no planejamento organizacional. Lima e Rowe (2020) destacam que os gestores devem destinar esforços para melhores práticas de avaliação de desempenho tal qual no recrutamento, como forma de estimular o comprometimento do indivíduo com a organização. Tendrusel *et al.* (2004), em estudo sobre cognições em organizações, descreve que a maior parte da aprendizagem se dá de forma indireta, observando à nossa volta, identificando quais modelos de comportamento devem ser seguidos ou evitados.

Segundo Bernd e Beuren (2021), as atitudes e os comportamentos no trabalho são melhores quando ocorrem as distribuições de recursos de forma justa, não causando o esgotamento dos profissionais. Em contribuição, é preciso designar esforços para a disposição

de um ambiente de trabalho satisfatório, utilizando-se de estratégias como treinamentos, desde o início da carreira, para que possam aprimorar as percepções e as atitudes dos trabalhadores, assim como fortalecer suas intenções de continuar na organização (Teixeira *et al.,* 2019; Al-Hamdan; Bani Issa, 2021).

Dessa maneira, no quesito rotatividade, as organizações tendem a buscar meios de reduzir as intenções dos trabalhadores abandonarem o trabalho, uma vez que afeta os custos diante dessas substituições, sendo necessário pensar, profundamente, na interação do funcionário e no seu desenvolvimento na organização (Dinh, 2020). Nesse panorama, demonstra-se que há urgência de novos aparatos na forma de gerir pessoas não mais seguindo formatos obsoletos.

Investir no desenvolvimento do trabalhador nas organizações pode ser determinante para retenções, posto que o engessamento das carreiras não permite o crescimento profissional e "acaba por minar as expectativas de crescimento, podendo potencializar os sentimentos de mal-estar" (Pacheco; Ferreira, 2020, p. 8). Já a criação de oportunidades, voltadas para a qualificação profissional e metas de carreira, reduz a rotatividade e aumenta a satisfação (Deroy; Schütze, 2021).

Além disso, uma comunicação bidirecional e o fortalecimento do trabalho em equipe contribuem para retenção de pessoal (Deroy; Schütze, 2021), perspectiva em que o engajamento dos funcionários tem papel significativo na satisfação e no bem-estar, no comprometimento no trabalho e melhor saúde, tendo efeito, inclusive, na redução da rotatividade e no desempenho individual e organizacional (Albrecht *et al*., 2021). Para o sucesso de um planejamento organizacional, é essencial considerar e gerenciar esses fatores.

Desse modo, com vistas à manutenção dos profissionais nas organizações, é necessário compreender a associação das situações de rotatividade com os diferentes estressores, as estratégias de enfrentamento e as políticas que poderiam ser implantadas (Wang *et al*., 2022). A exemplo disso, fatores como o esgotamento profissional, que possibilitam examinar as causas, são cruciais para a prevenção da síndrome e suas consequências – incluindo bem-estar prejudicado, desempenho no trabalho e produtividade (Bakker; Sanz-Vergel, 2020).

Perante o fato de o servidor considerar deixar uma organização, há casos em que o teletrabalho pode ser uma vantagem significativa para incentivá-lo a permanecer. Identificou-se, na literatura, que a aceitação e a intenção de continuar utilizando o teletrabalho, mesmo após o fim da pandemia de Covid-19, são influenciadas por dois fatores principais: a satisfação do servidor com o teletrabalho e sua expectativa quanto à produtividade, evidenciando-se como

fatores basilares que influenciam sua decisão de continuar usando essa modalidade de trabalho (Lopes; Lunardi, 2022).

Além de estarem próximos à família, os servidores, que aderem à modalidade de teletrabalho, possuem algumas vantagens relacionadas à segurança e à qualidade de vida, em comparação com o trabalho presencial (Filardi *et al.,* 2020). Esses benefícios têm sido, especialmente, relevantes em situações como a pandemia de Covid-19, que levaram muitas organizações a adotar o teletrabalho como uma medida de segurança e flexibilidade para seus funcionários.

Em 2020, uma pesquisa realizada pela *Salesforce*, empresa especializada em ferramentas de *Customer Relationship Management* (CRM), que realizou o estudo "Série Global *Stakeholder* – O Futuro do Trabalho, agora", revelou que 52% dos profissionais estão dispostos a mudar de trabalho com o objetivo de continuar em *home office*. O estudo contou com a participação de 20 mil pessoas, sendo aplicado em países como: Alemanha, Austrália, Brasil, Canadá, Estados Unidos, França, Índia, Japão, Nova Zelândia, Reino Unido e Singapura.

Dessa forma, tem-se a necessidade do protagonismo das empresas na gestão de pessoas, no tocante a ações proativas e estratégicas para atender às necessidades vigentes. O planejamento bem fundamentado e adaptado a novas realidades constitui uma abordagem estratégica e cuidadosa para enfrentar essas mudanças. Em vista do exposto, as organizações devem criar planos de contingência, ser flexível e agir de forma estratégica diante de situações em constante mudança (Caleman *et al.*, 2021).

As mudanças podem ser vistas como melhorias nas práticas de gestão de pessoas, mas é imperioso ressaltar que, se não forem implementadas corretamente, podem levar os funcionários a ficar insatisfeitos e considerar deixar a organização. Portanto, é crucial alinhar os objetivos da organização com os objetivos dos trabalhadores para reduzir a intenção de rotatividade (Freitas *et al.*, 2022).

Nesse panorama, a gestão de pessoas eficaz envolve não apenas a implementação de mudanças, mas também a consideração cuidadosa de como essas mudanças afetarão os funcionários. Chosewood e Tamers (2021) descrevem que políticas de gerenciamento de forma mais flexíveis podem contribuir para o bem-estar dos trabalhadores, assim como a capacitação de gestores associado às condições de trabalho e à redução de fatores estressores, assim como um planejamento institucional sólido, financiamento adequado e parcerias colaborativas (Rodrigues *et al.,* 2020).

A estabilidade das organizações depende da capacidade de atrair e reter profissionais, o que não só beneficia a organização em si, mas também contribui para a saúde e o bem-estar dos

funcionários e reduz a rotatividade de pessoal, proporcionando continuidade e consistência (Han *et al.*, 2020; Deroy; Schütze, 2021). É uma abordagem estratégica para garantir o bom funcionamento e o bem-estar geral dentro da organização.

Nesse ponto, a literatura confirma que o ambiente organizacional de uma boa liderança irá encorajar e capacitar seus liderados com satisfação no trabalho e no desenvolvimento, tendo em vista que a gestão organizacional está na origem do mal-estar no trabalho e deve ser objeto das mudanças corporativas (Pacheco; Ferreira, 2020). Os resultados organizacionais têm sido ponto de interesse no que se refere ao envolvimento dos funcionários, demonstrando influências na satisfação, no bem-estar e no desempenho (Albrecht *et al.*, 2021).

Enfatiza-se, portanto, a relevância de criar ambientes de trabalho nos quais os membros da equipe possam livremente compartilhar e desenvolver ideias. Elucida-se, também, que os líderes devem dedicar tempo e espaço para aproveitar as contribuições dos membros da equipe na tomada de decisões, mesmo que essas contribuições sejam diferentes das normas ou opiniões da equipe. Isso sugere que a diversidade de ideias e perspectivas é valiosa para a tomada de decisões e o sucesso de uma equipe ou organização (Roberson; Perry, 2022).

Por fim, a despeito da abundância de literatura relacionada à gestão e à administração, há uma falta de publicações técnico-científicas que abordem a integração de métodos e técnicas para atender às imprescindibilidades de gestão complexa, como as do setor público. Além disso, observa-se uma escassez de recursos que ajudem a lidar com situações de crise. Isso destaca uma lacuna na pesquisa e nas ferramentas disponíveis para apoiar a gestão eficaz em contextos complexos (Caleman *et al.*, 2021).

3 MÉTODO DE PESQUISA

Com os procedimentos metodológicos adotados na condução da pesquisa, foi possível uma compreensão mais aprofundada do tema de estudo, permitindo-nos encontrar soluções para a questão em foco.

3.1 Aspectos legais

Respeitando os preceitos estabelecidos na Resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS) nº 466/2012, tal como na Resolução nº 510/2016, após o aceite institucional, o projeto de pesquisa foi apresentado ao Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo seres humanos e, depois da aprovação, seguiu-se com as etapas da pesquisa.

3.2 Delineamento da pesquisa

O presente estudo trata-se de uma pesquisa voltada para o ambiente organizacional e para as percepções de servidores e gestores frente às remoções por saúde, com a finalidade de gerar conhecimento sobre seus impactos ao planejamento organizacional do IFPA. Para tanto, dispôs-se da estratégia de estudo de caso ao abordar a realidade específica do IFPA. Apresenta, ainda, uma abordagem de natureza qualitativa baseada em Creswell (2014), uma vez que permite a exploração e a compreensão do significado atribuído a um contexto social.

O estudo é de natureza descritiva como apresentação de dados referentes às remoções por motivo de saúde, no intuito de descrever os fatores e os fenômenos da realidade (Triviños, 1987), mas também analítico, ao passo que esses fenômenos são explorados (Thomas; Nelson, 1996). Por fim, procedeu-se com a triangulação de dados, utilizando "diferentes fontes de dados, sem usar métodos distintos" (Zappellini; Feuerschütte, 2015, p. 247) para melhor apreender tais fenômenos.

No que concerne aos instrumentais metodológicos, além das palavras-chave para nortear a pesquisa na fundamentação teórica, utilizou-se a busca de literaturas disponíveis nas bases de dados *Google Scholar*, *Scopus e SciELO* por meio da utilização dos descritores e operadores booleanos: "remoção" AND "planejamento organizacional" OU "remoção", além da experiência da pesquisadora no contexto do IFPA, como auxílio na construção da base teórica para discussão e análise dos dados.

O estudo foi dividido em três etapas:

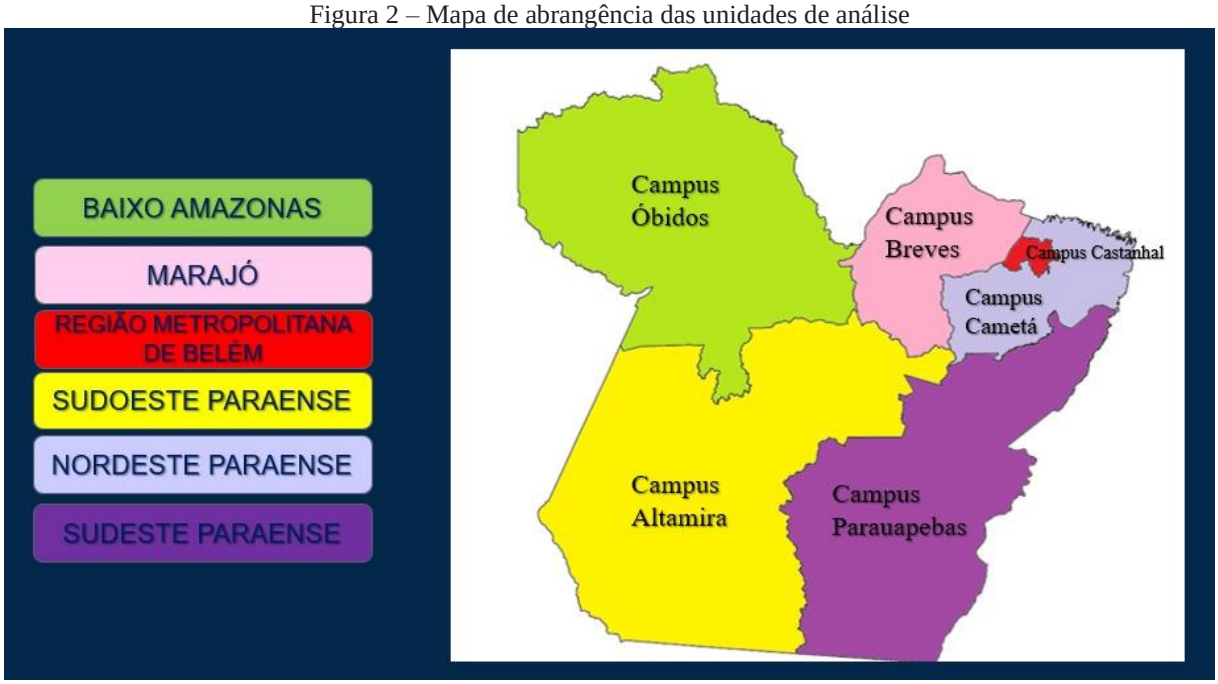
- **1ª etapa:** identificação das unidades do IFPA que sofreram perda de servidores por motivo de saúde no ano de 2018 a junho de 2023 por meio de documentos como portarias de remoção por saúde com aplicação do protocolo de pesquisa.
- **2ª etapa:** definição das unidades temáticas de pesquisa e realização de entrevistas.
- **3ª etapa:** análise dos dados e apresentação do relatório de pesquisa.

3.3 Unidade de análise

A pesquisa foi aplicada nas unidades do IFPA que tiveram maior número de remoção de servidores por motivo de saúde no período de 2018 a junho de 2023, conforme os dados secundários extraídos do Sistema de Portarias (SIPRO) e Portarias digitalizadas no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) analisadas previamente.

Para melhor compreender o fenômeno, dispôs-se como critério de inclusão as unidade com maior número de remoção por saúde por mesorregião, garantindo a representação das regiões geográficas nas quais se encontram *campus* do IFPA para que reflitam a diversidade da população total, sendo entrevistados servidores com e sem cargo de gestão com exercício nas seguintes unidades: *Campus* Óbidos (Baixo Amazonas), *Campus* Parauapebas (Sudeste Paraense), *Campus* Breves (Marajó), *Campus* Castanhal (Metropolitana de Belém), *Campus* Altamira (Sudoeste Paraense) e o *Campus* Cametá (Nordeste Paraense), conforme representado na Figura 2.

Figura 2 – Mapa de abrangência das unidades de análise



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

3.4 Sujeitos da pesquisa

Para subsidiar a aderência necessária, a pesquisa recorreu à técnica da "saturação teórica", valendo-se da exaustão das informações coletadas para definir o quantitativo relevante de entrevistas, quando não havia mais *insights* significativos a serem obtidos mediante a interação entre a pesquisadora e o objeto de estudo (Gil, 2002; Fontanella *et al.*, 2011).

Os sujeitos foram divididos por unidade de análise, sendo definidos por critério de intencionalidade, de forma não probabilística (Gil, 2002), contexto em que foram entrevistados servidores TAE e/ou docentes que atuam com função de gestão e servidores TAE e/ou docentes sem função de gestão. Sendo essa uma forma de integrar as diferentes visões com foco no contexto do ambiente organizacional do IFPA. Tendo em vista que esta pesquisa busca uma reflexão sobre o planejamento organização, optou-se por não incluir servidores que passaram pelo processo de remoção por saúde, uma vez que suas motivações individuais poderiam não contribuir com o escopo do estudo.

Para a definição dos perfis dos entrevistados, utilizou-se como critério de inclusão os servidores atuantes na instituição por período superior a 2 anos, a fim de viabilizar a previsão de percepções de vivências ao longo do período estudado. Essa informação foi identificada em consulta no Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE) para averiguar o tempo de serviço público, não sendo esse o foco para discussão no estudo, mas um preditor intencional no tocante às vivências desses servidores na instituição.

Ressalta-se que a identificação dos participantes foi preservada, sendo informadas apenas codificações "entrevistado(a)" (E1, E2, E3 etc.), não especificando a unidade de exercício, de modo a assegurar a anonimização nas contribuições para a pesquisa. O Quadro 3 apresenta o perfil dos participantes.

Quadro 3 – Sujeitos da pesquisa

Participante	Perfil dos participantes
E1	Servidor docente com função de gestão
E2	Servidor docente com função de gestão
E3	Servidor TAE com função de gestão
E4	Servidor TAE com função de gestão
E5	Servidor docente com função de gestão

E6	Servidor docente com função de gestão
E7	Servidor TAE com função de gestão
E8	Servidor docente sem função de gestão
E9	Servidor TAE sem função de gestão
E10	Servidor TAE com função de gestão
E11	Servidor docente com função de gestão

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No total, foram realizadas 11 entrevistas (2 servidores sem função de gestão, 9 servidores com função, 5 TAE e 6 docentes), sendo o quantitativo exaurido após a satisfação da pesquisadora em virtude das informações apresentadas pelos participantes, visto que já havia alcançado a saturação do tema para o propósito do estudo (Fontanella *et al.*, 2011).

3.5 Coleta de dados

Para o início da pesquisa, foram utilizados dados secundários relacionados às informações disponíveis acerca das solicitações de remoção por saúde, concedidas e não concedidas, que puderam ser extraídas dos relatórios eletrônicos do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS), referente ao período de 2018 a junho de 2023, e do Sistema de Portarias (SIPRO) e Portarias digitalizadas no SIPAC. Os respectivos dados contribuíram para a definição das unidades de análise e a triangulação dos dados.

O instrumento de coleta de dados secundários constituiu-se de um banco de dados construído pela pesquisadora de acordo com as variáveis de interesse, contendo, além das remoções, as informações relacionados aos Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados com a Saúde (CID) e ao número de afastamentos por licença saúde (Oliveira *et al.*, 2015), os quais contribuíram para a construção do roteiro de entrevista e, *a posteriori*, também para análise, discussão do estudo e construção do produto técnico.

Os dados primários foram obtidos por meio das entrevistas, com a utilização de roteiro semiestruturado (Apêndice D), que guiou os pontos de interesse explorados ao longo de seu curso (Gil, 2002). As entrevistas foram realizadas via *Google Meet*, gravadas com o tempo médio de 45 minutos, utilizando o programa *Open Broadcaster Software* (OBS), sendo transcritas, posteriormente, utilizando a plataforma *Reshape*.

3.6 Análise de dados

Para o conhecimento dos possíveis impactos da remoção por saúde no planejamento organizacional do IFPA, utilizou-se a técnica de análise temática, a fim de explorar e compreender a complexidade dos dados, identificando os principais temas e padrões presentes no *corpus* do estudo, refletindo a realidade e suas superfícies (Braun; Clarke, 2006).

O Quadro 4 reúne os temas identificados na literatura que nortearam o direcionamento do estudo, assim como questões a serem investigadas no decorrer das entrevistas, visando aprofundar a análise temática em consonância com os objetivos do estudo, contribuindo para identificar, interpretar e relatar padrões durante a análise temática.

Quadro 4 – Temas identificados na literatura para nortear o direcionamento do estudo

Tema	Objetivo	Questões relacionadas	Autor
Ambiente organizacional	Conhecer as interfaces entre indivíduo e organização visando gerenciar diferentes estratégias para a realidade de troca frequente de servidores (Objetivos específicos 2 e 4)	▪ Pertencimento e comprometimento organizacional ▪ Valorização do servidor ▪ Saúde e qualidade de vida do servidor ▪ Clima organizacional	Filho (2021)
Intenções de movimentação	Identificar condições possíveis que se associem à deterioração da qualidade do atendimento, ao absenteísmo e a sair da organização (Objetivos específicos 1 e 2)	▪ Número de solicitações de remoção interna ▪ Carga de trabalho após a perda de servidores na instituição ▪ Motivações percebidas quanto à intenção do servidor sair da instituição	Bernd e Beuren (2021)
Organização e gestão do trabalho	Reconhecer as diversas condições associáveis ao ambiente de trabalho e que refletem no adoecimento (Objetivo específico 3)	▪ Índices de afastamentos dos servidores por motivo de saúde ▪ Substituição dos servidores nos períodos de afastamentos	Ferreira (2020)
Melhoria da rede relacionada à gestão de pessoas	Propor plano de melhoria da rede com base em ações estratégicas (Objetivos específicos 3 e 4)	▪ Apontamento de melhorias possíveis na gestão de pessoas	Silva *et al.* (2019a)
Utilização eficiente do aproveitamento de servidores	Vislumbrar a apresentação de possibilidades internas que demonstrem melhor alocação da força de trabalho (Objetivos específicos 3 e 4)	▪ Dimensionamento de pessoal na instituição ▪ Estratégias utilizadas para a movimentação de pessoal	Serrano *et al.* (2022)

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A análise foi conduzida na sequência da transcrição e revisão dos dados, os quais foram inseridos no sistema *software Atlas.ti*, permitindo uma leitura cuidadosa e repetida do conjunto de dados, com anotação de ideias iniciais durante todo o processo, em que os aspectos interessantes dos dados foram codificados em todo o banco. Extratos relevantes foram

agrupados sob cada código correspondente e reunidos em possíveis temas. Todos os dados pertinentes a cada tema em potencial foram agrupados de maneira que os temas se relacionassem com os extratos e o banco de dados sendo, portanto, atribuídos nomes a cada tema. E finalmente, com todos os temas claros e definidos, a análise foi compilada em um relatório compreensivo.

Os dados secundários foram tratados por meio do *Microsoft Excel*. Em sequência, a análise das informações levantadas considerou a triangulação entre os dados primários (entrevistas), dados secundários da pesquisa (relatórios do SIASS e dados das portarias do SIPRO) e as contribuições evidenciadas na literatura encontrada.

Os resultados obtidos foram empregados para a construção de um produto técnico, que inclui contextualização e oferece *insights* para a administração acerca da forma como minimizar os possíveis impactos ocasionados pelas remoções por motivos de saúde. Para tanto, foi apresentado em formato de relatório técnico, evidenciando, em suas conclusões, a proposta de implementação de um banco de oportunidade aos servidores com intenção de mudança de lotação no IFPA (Apêndice E).

A próxima seção esmiúça a triangulação dos dados utilizados no estudo a partir de uma discussão detalhada dos resultados obtidos.

4 TRIANGULAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta etapa, examinaremos diferentes fontes de informação, fortalecendo a compreensão sobre o impacto da remoção por saúde no planejamento organizacional, com base nas percepções dos servidores e dos gestores participantes. Essa análise multifacetada permitirá obter uma visão abrangente das implicações dessa decisão nas dinâmicas internas da organização.

4.1 Características da instituição

O Instituto Federal do Pará, autarquia do Ministério da Educação, é uma instituição de educação superior, básica e profissional, criado pelo art. 5º, inciso XX, da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 (Brasil, 2008), por meio da integração do Centro Federal de Educação Tecnológica do Pará (CEFET/PA), da Escola Agrotécnica Federal de Castanhal (EAFC) e da Escola Agrotécnica Federal de Marabá (EAFMB).

Possui característica descentralizada composta por 18 *campi*, um Centro de Tecnologias Educacionais e Educação a Distância (CTEAD) e a Reitoria que está situada no município de Belém, atuando em seis mesorregiões do estado do Pará.

Figura 3 – Mapa de abrangência do IFPA pelo território paraense e suas respectivas regiões de integração



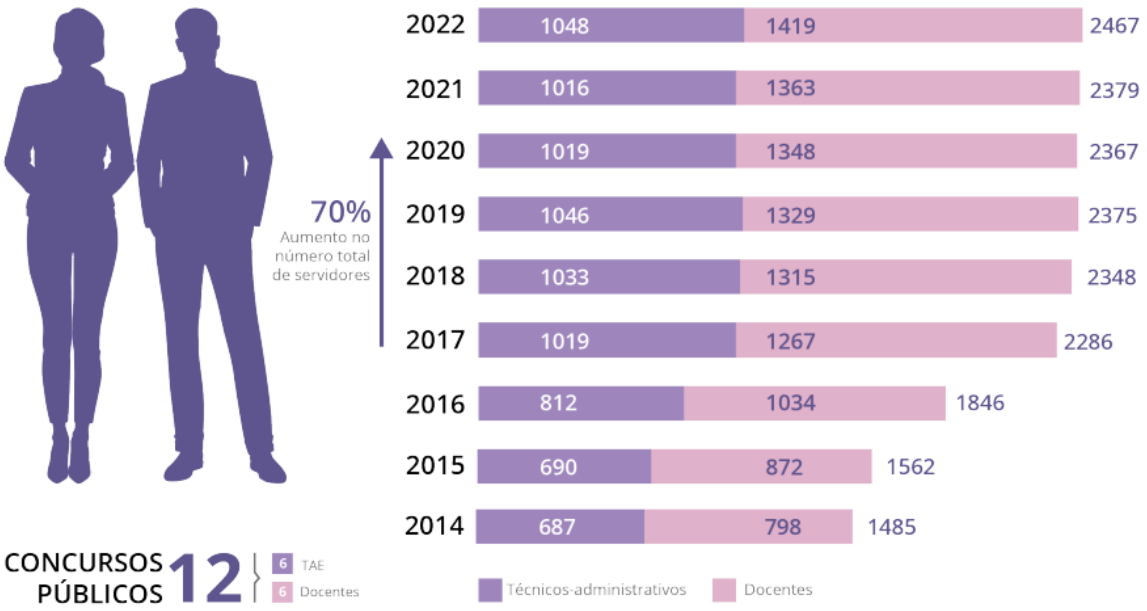
Fonte: Relatório de Gestão do IFPA (2021).

A Figura 3 apresenta a distribuição geográfica dos locais em que há unidades do IFPA, conforme divisão apresentada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017): Baixo Amazonas, Marajó, Metropolitana de Belém, Nordeste Paraense, Sudoeste Paraense, Sudeste Paraense. Considerando a grande extensão geográfica do estado do Pará, a diversidade das unidades existentes possui características que variam de uma unidade para outra (rural e urbana), sendo, portanto, necessária uma visão integrada e regionalizada de todos os fatores que possam existir no âmbito da instituição (Arshadi, Shahbazi, 2013).

O quadro de pessoal no IFPA, de acordo com o Sistema Integrado de Gestão de Pessoas (SIGP), é composto, na atualidade, por docentes (1.492) que fazem parte da carreira do Magistério Federal, conforme estabelece a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012 (Brasil, 2012) – Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT), por Técnicos Administrativos em Educação (TAE), conforme prever a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (1.047), professores substitutos, comissionados, terceirizados e estagiários, somando-se um total de 2.539 servidores, de acordo como o SIGP.

Com relação ao panorama de manutenção de servidores no quadro de pessoal, como pode ser observado na Figura 4, houve um considerável aumento de servidores nos últimos anos, sendo melhor estabilizado esse crescimento a partir do ano de 2017.

Figura 4 – Evolução do quadro de pessoal do IFPA no período de 2015 a 2022



Fonte: Memorial de Gestão do IFPA (2023).

O tamanho do quadro de pessoal do IFPA é considerável, sendo imprescindíveis novas possibilidades de políticas de gestão de pessoas com ações voltadas ao indivíduo (Silva; Paula, 2020), reforçando, assim, o papel significativo da gestão de pessoas no estímulo ao comprometimento organizacional do tipo afetivo, que pode ser influenciado pelas práticas de recursos humanos associadas ao planejamento de carreira e benefícios (Oliveira; Honório, 2020).

A estruturação da gestão de pessoas no IFPA ocorreu a partir dessa evolução no quadro de pessoal quando então a Diretoria de Gestão de Pessoas tornou-se uma Pró-reitoria Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PROGEP) no ano de 2021. Desde essa época, vem intensificando as ações de melhorias para as questões diversas correlacionadas às práticas e aos procedimentos da GP no IFPA. Considera-se importante a adaptação de suas práticas de gestão para atender às necessidades específicas de cada região, promovendo uma visão integrada e regionalizada quanto às características do local de trabalho (Arshadi; Shahbazi, 2013).

Desde 2019, um dos indicadores de desempenho, apresentados pelo Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023 (IFPA, 2023), é o percentual de satisfação dos servidores. Em resposta a esse indicador, a PROGEP, por meio do Departamento de Saúde e Qualidade de Vida (DSQV), vem aplicando e aperfeiçoando a pesquisa de clima organizacional, de forma a torná-la um instrumento para o planejamento, a execução e o monitoramento de ações relativas à Política de Gestão de Pessoas.

No ano de 2022, de acordo com o relatório da pesquisa de clima organizacional, disponível no setor de pesquisa (DSQV/PROGEP/IFPA), evidenciaram-se os pontos de destaque que podem ser utilizados como objeto de plano de ação da gestão para melhoria dos resultados apontados através dos eixos de maior impacto para avaliação da gestão.

Sendo eles: propor e incentivar formas de valorização do servidor para aumentar o sentimento de presenteísmo e de reconhecimento; buscar melhores estratégias de gestão, considerando a insatisfação quanto às reuniões periódicas para maior aproveitamento; preparação institucional para o recebimento/acolhimento de novos servidores; melhorar acessibilidade e inclusão; crescimento e desenvolvimento profissional; e diálogo e negociação no ambiente de trabalho.

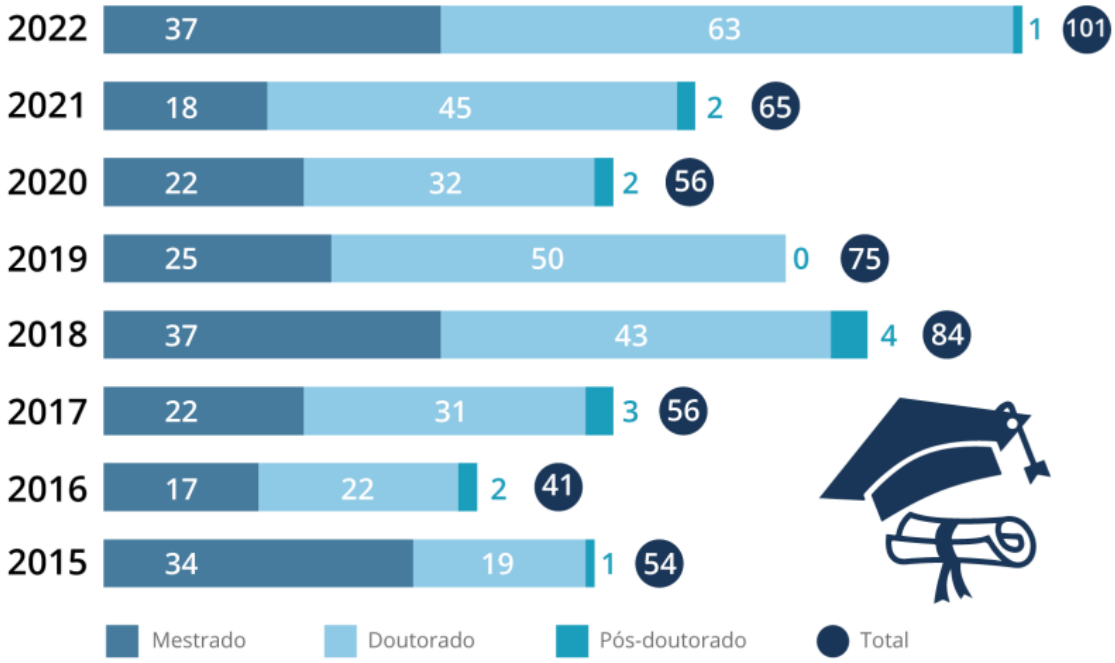
Entre outras ações voltadas para a gestão de pessoas, o IFPA deu início ao projeto piloto, para o teletrabalho na instituição no ano de 2022, com a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) por meio da Portaria nº 1183, de 29 de junho de 2022, que estabelece os procedimentos gerais de orientação aos servidores das unidades, da Reitoria e dos *campi*, que

integram o IFPA, quanto à implantação do PGD. Sendo posteriormente prorrogado com a Portaria Normativa nº 20/Reitoria/IFPA, de 12 de junho de 2023.

Essa ferramenta de gestão autorizada, em ato normativo do gestor máximo da Instituição e respaldada por norma de procedimentos gerais, disciplina o exercício de atividades em que os resultados possam ser efetivamente mensurados, cuja execução possa ser realizada pelos servidores que optarem em participar. A ferramenta está em desenvolvimento, com a utilização do sistema informatizado Polare, para os registros e o acompanhamento das tarefas, e não há avaliação publicada quanto às melhorias oriundas da implantação do PGD na versão piloto.

No que diz respeito ao contexto de capacitação, o acompanhamento é realizado pelo Departamento de Desenvolvimento de Pessoal (DDP), vinculado à PROGEP, buscando alinhar as ações de movimentação e desenvolvimento dos servidores e nortear o planejamento das ações de desenvolvimento de acordo com os princípios da economicidade e da eficiência. Em consonância com o Memorial de Gestão 2015/2022, foram registrados 2.269 servidores capacitados, sendo 2022 o ano com maior número, tendo como destaque o nível de doutorado, conforme disposto na Figura 5.

Figura 5 – Nº de servidores do IFPA qualificados no período de 2015 a 2022



Fonte: Memorial de Gestão do IFPA (2023).

O último Plano de Desenvolvimento dos servidores do IFPA foi atualizado em maio de 2023, no qual constam as capacidades a serem desenvolvidas nas diferentes unidades e setores do IFPA. Por seu turno, as ações de desenvolvimento ocorrem por meio de cursos presenciais

ou a distância e palestras ministradas por especialistas internos ou externos da instituição, intentando a ampliação da oferta de capacitação aos servidores.

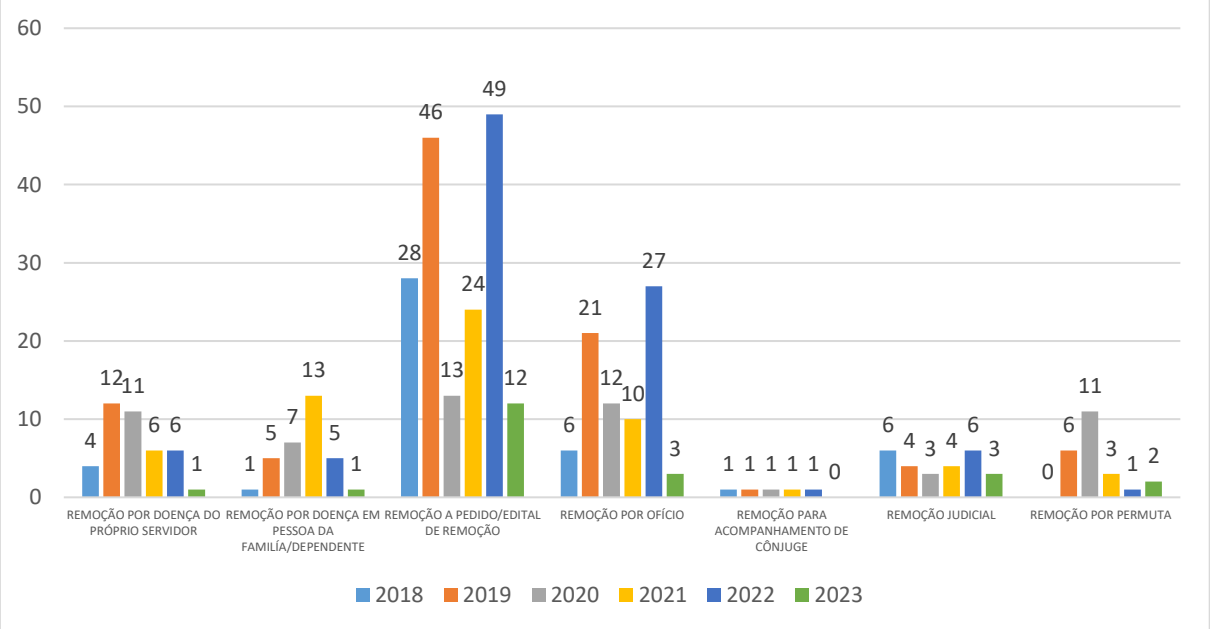
4.2 Principais modalidades para a movimentação de servidores no IFPA

No tocante à movimentação de servidores, transferência de um local de trabalho para outro no caso do IFPA, essa prática é comum e é realizada mediante ofício, no interesse da Administração, a pedido, a critério da Administração ou a pedido para outra localidade, independentemente do interesse da Administração, conforme previsto na Lei nº 8.112/1990.

Entre as modalidades de remoção ocorrida no IFPA no período do estudo, a principal forma tem sido pela aplicação de editais de seleção, nos quais os servidores interessados em mudar sua localização de trabalho realizam sua inscrição e participam de um processo de seleção, em que, conforme os critérios estabelecidos, se aprovados, podem ser removidos para outra unidade conforme normatização prevista na Resolução nº 687/2022/Consup/IFPA.

Em conformidade com os dados extraídos do SIPRO, observa-se, no Gráfico 1, que a maioria das remoções de servidores no IFPA, no período de 2018 a junho de 2023, ocorreu mediante aplicação de processos seletivos internos, sendo o ano de 2022 o que teve maior ocorrência dessa modalidade, seguida pela remoção por ofício, remoção por saúde, remoção judicial, remoção por permuta e remoção para acompanhar cônjuge.

Gráfico 1 – Nº de servidores do IFPA removidos segundo o ano e tipo de remoção



Fonte: Elaborado pela autora a partir do sistema de portarias – SIPRO/IFPA (2023).

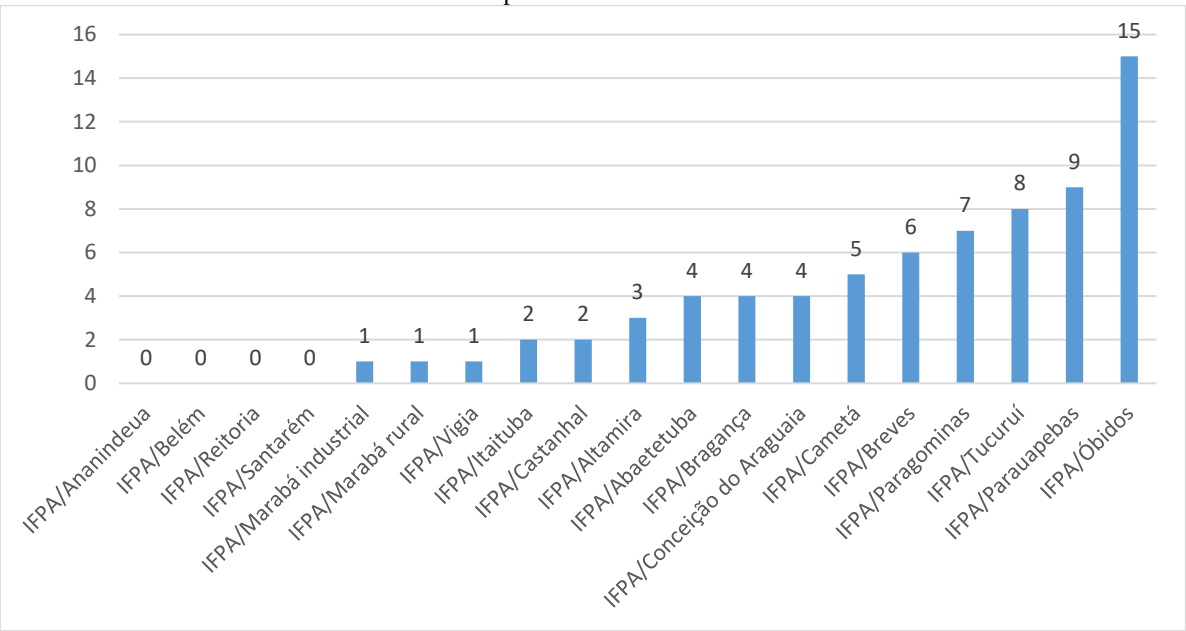
A ocorrência de duas modalidades principais para remoções no IFPA, por meio de processos seletivos internos e remoções por ofício, sugere a flexibilidade emergente na gestão de pessoas (Saldanha; Cruz, 2022), ao passo em que as remoções por ofício podem ser necessárias para atender às necessidades da instituição, enquanto os processos seletivos internos permitem que os servidores escolham oportunidades de desenvolvimento de carreira que atendam aos seus interesses (Oliveira; Honório, 2020).

Na modalidade de remoções por saúde, elas ocorrem mediante a comprovação por perícia médica oficial realizada na unidade SIASS/IFPA-Sede ou em unidades SIASS diferentes, quando há solicitações de perícias em trânsito para os servidores que não se encontram na localidade do SIASS/IFPA. Já as remoções para acompanhar cônjuges e por permuta ocorrem mediante processos administrativos requeridos pelo servidor e concluídos pela administração quando deferidos.

Quanto às motivações que levaram a judicialização do processo de remoção, essas podem variar desde por saúde do servidor ou em pessoa da família a acompanhar o cônjuge, partindo da "premissa lógica de que há direito subjetivo em virtude da necessidade de preservação de algum valor constitucionalmente relevante" (Lima; Ferreira Filho, 2020, p. 86), no entanto, não foi possível identificar, no sistema SIPRO, a real motivação descrita nas portarias.

Conforme apresentado no Gráfico 2, as unidades do IFPA que apresentaram maior número de remoção por motivo de saúde no período estudado (2018 a junho de 2023) foram os *campi* Óbidos, Parauapebas e Tucuruí, respectivamente. Ao listar unidades representativas de maior número por mesorregião, têm-se: *Campus* Óbidos (Baixo Amazonas), *Campus* Parauapebas (Sudeste Paraense), *Campus* Breves (Marajó), *Campus* Castanhal (Metropolitana de Belém), *Campus* Altamira (Sudoeste Paraense) e o *Campus* Cametá (Nordeste Paraense).

Gráfico 2 – Nº de servidores do IFPA removidos por motivo de saúde no período de janeiro de 2018 a junho de 2023 por unidade de exercício



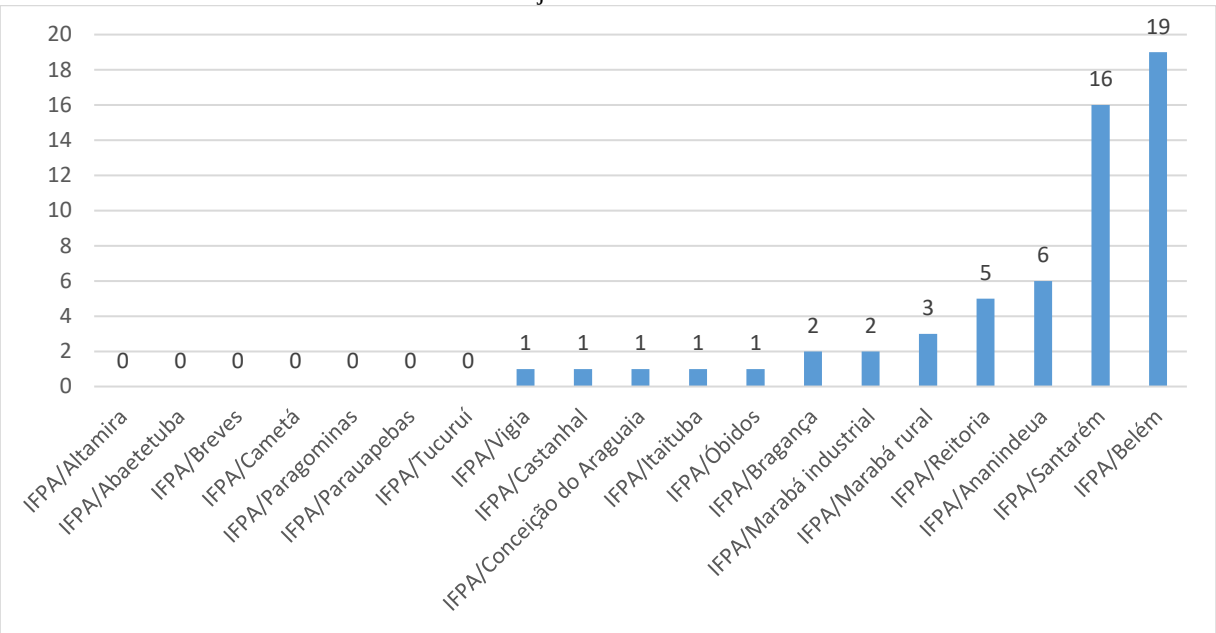
Fonte: Elaborado pela autora a partir do sistema de portarias – SIPRO/IFPA (2023)

Essas unidades, dentre as demais, estão localizadas em municípios do estado do Pará distante da sede em Belém e possuem um contexto regional diverso quanto às opções de deslocamento e situação socioeconômica. Exceto o *Campus* IFPA Castanhal, que está localizado na cidade de Castanhal, sendo pertencente à Região Metropolitana de Belém (RMB).

Ocorre que a disparidade, na demanda por remoções entre unidades localizadas em áreas mais desenvolvidas e áreas menos desenvolvidas, ressalta o caráter desigual da rede urbana (Ribeiro; Borges, 2022), sendo desafiador para a instituição, de modo a resultar em um movimento significativo de remoções, visto que pode ser difícil atrair e reter servidores em áreas menos desenvolvidas, devido ao fato de que estão sempre em busca de oportunidades de crescimento em áreas mais atraentes (Boroni *et al.*, 2020).

Em contraponto às unidades que mais perderam servidores por remoção por saúde na realidade do IFPA, têm-se as unidades que mais receberam servidores com a modalidade de remoção por saúde: *Campus* Belém e *Campus* Santarém, conforme apresentado no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Nº de servidores recebidos por motivo de saúde nas unidades do IFPA no período de janeiro de 2018 a junho de 2023



Fonte: Elaborado pela autora a partir do sistema de portarias – SIPRO/IFPA (2023).

Destaca-se que as unidades, que receberam maior número de servidores removidos por razões de saúde no período estudado, estão localizadas em regiões de maior desenvolvimento socioeconômico, a capital do estado do Pará, Belém, e o município de Santarém. Ambas as áreas são notáveis por abrigarem instituições de saúde com recursos e capacidades médicas de alta complexidade, uma vez que a busca por serviços de baixa e média complexidade direcionam-se ao arranjo populacional de Belém, enquanto as capitais regionais servem como pontos estratégicos de apoio (Ribeiro; Borges, 2022).

Dentre os atendimentos do SIASS/IFPA-Sede, as demandas concernentes às remoções de servidores possuem motivações médicas variadas. Vale ressaltar que os atendimentos na unidade contemplam os servidores do IFPA, mas também servidores de órgãos parceiros e de perícias em trânsito, fato que pode justificar a divergência entre os números registrados no SIASS e os dados das portarias do sistema SIPRO, que registrou um número menor. No período estudado, foram contabilizadas, no SIASS, 83 solicitações de perícias para fins de avaliação de remoção por saúde, conforme disposto na Tabela 1.

Tabela 1 – Nº de solicitações de remoção por motivo de saúde atendidas no SIASS/ IFPA no período de janeiro de 2018 a junho de 2023

Motivo	Concedidas	Não concedidas	Total	%
Remoção por doença do próprio servidor	33	50	83	63
Remoção por doença em pessoa da família/dependente	31	17	48	37
Total	**64**	**67**	**131**	**100**

Fonte: Elaborado pela autora a partir do sistema SIASS (2023).

A Tabela 1 apresenta informações sobre o número de remoção de servidores por motivo de doença, seja relacionado ao servidor ou a um membro da família ou dependente. Durante o período de estudo, um total de 131 solicitações foram registradas. Dessas solicitações, 64 foram, efetivamente, concedidas, sendo 33 delas ligadas à doença do próprio servidor e 17 devido à doença de um membro da família. É importante destacar que, embora o maior número de solicitações esteja relacionado à doença do próprio servidor, o número de concessões para essas solicitações foi, relativamente, menor em comparação com as solicitações relacionadas à doença de membros da família.

Ao analisar o cenário, as solicitações de remoção por motivos de saúde do próprio servidor podem enfrentar critérios mais exigentes, resultando em uma aprovação menos frequente. Essa tendência pode ser atribuída às condições da localidade e à necessidade de realizar tratamentos em outra cidade, como mencionado por Lima (2019). Em contraste, quando se trata de membros da família, a assistência para acompanhamento do enfermo parece ser mais prontamente concedida, em detrimento da situação conjuntural da enfermidade e da assistência para acompanhamento (Nelson, 2019).

No que se refere às condições médicas mais comuns que levaram os servidores a pedir a sua remoção do local de trabalho, identificou-se uma variedade de diagnósticos como doenças físicas, problemas de saúde mental, lesões, doenças crônicas, entre outros. É importante salientar que os riscos psicossociais associados a deficiências na concessão, na organização e na gestão do trabalho são fatores determinantes para efeitos adversos nos níveis psicológico, físico e social, manifestando-se em formas como estresse relacionado ao trabalho, esgotamento e depressão, conforme apontado pela Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (2018). A Figura 6 apresenta as ocorrências de condições médicas registradas.

Figura 6 – CID das solicitações de remoções por motivo de saúde atendidas no SIASS/IFPA no período de janeiro de 2018 a junho de 2023



Fonte: Elaborado pela autora a partir do sistema SIASS (2023).

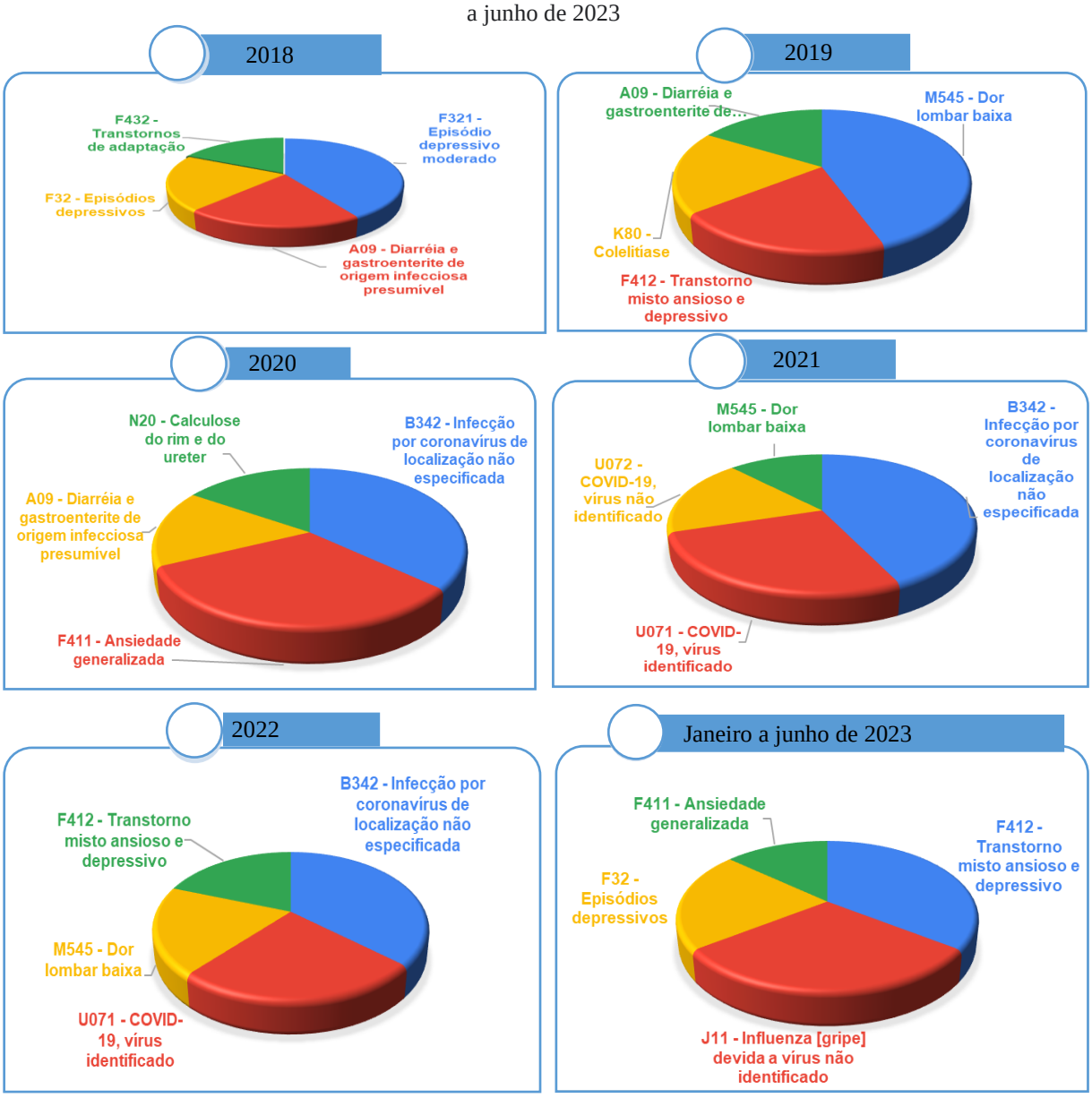
No período analisado, conforme representação visual na Figura 6, revelou-se que as doenças associadas à saúde mental, classificadas sob a categoria CID F (de acordo com a Classificação Internacional de Doenças), foram, notavelmente, destacadas como a principal razão das solicitações de remoção, exceto no ano de 2019, que não houve categoria de doença predominando.

Desse modo, é percebido que, ao longo da maioria dos anos examinados, as condições de saúde mental, como depressão, ansiedade, transtornos de estresse, entre outras, foram a principal motivação médica para que os servidores solicitassem a remoção de seus locais de trabalho, corroborando com o ponto em que a exaustão emocional é um mediador significativo

na relação entre características do local de trabalho e intenção de rotatividade conforme discutido por Arshadi e Shahbazi (2013).

Nesse sentido, considerando as motivações para as remoções por saúde, em contribuição ao estudo, os afastamentos por licença saúde podem apontar predição para futuras remoções como o *Burnout*, por exemplo, intrinsecamente, ligado ao esgotamento emocional que, por sua vez, resulta em atitudes de distanciamento da organização e na diminuição da realização pessoal, decorrentes de níveis elevados e prolongados de estresse relacionado à vida profissional (Bakker; Sanz-Vergel, 2020). A Figura 7 apresenta as quatro principais causas de afastamentos ocorridos no período do estudo.

Figura 7 – CID dos afastamentos por motivo de saúde concedidos no SIASS/IFPA no período de janeiro de 2018 a junho de 2023



Fonte: Elaborado pela autora a partir do sistema SIASS (2023).

Entre essas causas, além das doenças de saúde mental, emergiram outras ocorrências notáveis, como problemas osteomusculares, distúrbios do trato gastrointestinal e ocorrências relacionadas ao Coronavírus. Dessa forma, inquieta-se a percepção de que licenças por motivos de saúde sejam preditoras para possíveis remoções por motivo de saúde (Luna, 2020).

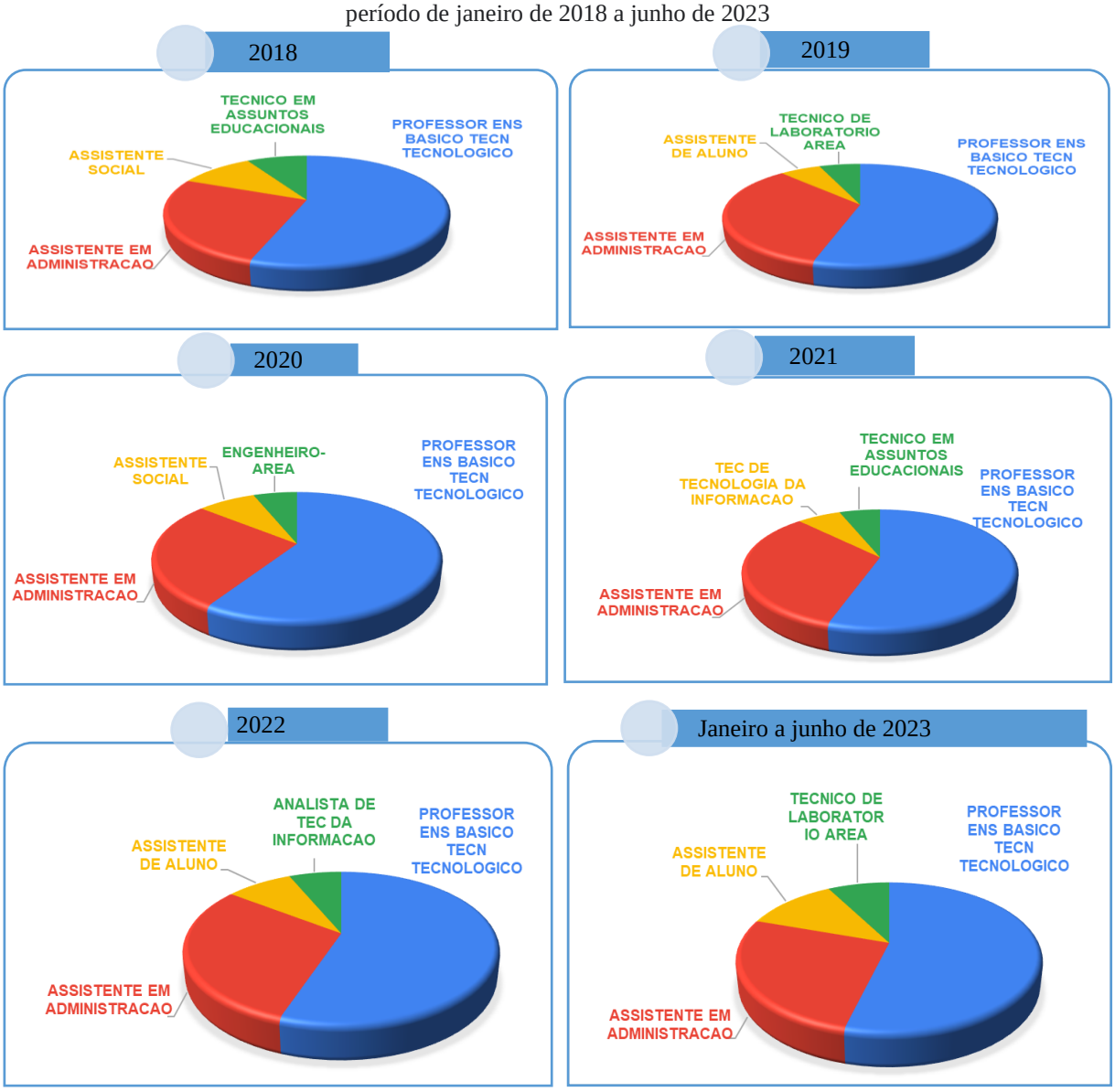
No entanto, em 2021, houve uma exceção a essa tendência, nesse ano específico, o destaque nas causas de licenças médicas foi o Coronavírus, e as doenças relacionadas à saúde mental não estiveram entre as quatro principais razões no período em que havia retorno das atividades administrativas e acadêmicas presenciais, seguindo os protocolos de biossegurança,

considerando que a pandemia ainda estava em curso de controle de disseminação, conforme previsto na Portaria nº 1056/2021/GAB/IFPA, de 8 de julho de 2021.

Nesse sentido, como pode ser observado pelo efeito pandêmico da Covid-19, que apresentou impacto direto nas razões médicas das licenças concedidas no IFPA em 2021, a instituição deve estar atenta à necessidade de desenvolver planos de contingência e implementar respostas para o enfrentamento de realidades complexas (Caleman *et al.*, 2021).

Por fim, considerando os diversos contextos inseridos na organização, na Figura 8, tem-se a apresentação dos quatro principais cargos que mais sofreram afastamentos por motivo de saúde durante o período de estudo.

Figura 8 – Afastamentos por motivo de saúde segundo o cargo do servidor, concedidos no SIASS/IFPA no período de janeiro de 2018 a junho de 2023



Fonte: Elaborado pela autora a partir do sistema SIASS (2023).

No contexto exposto, os docentes foram o grupo de servidores que mais se afastou por motivos de saúde, ocupando o primeiro lugar, seguido pelos assistentes em administração, conforme os relatórios de afastamento emitidos pelo SIASS. Essa análise pode ser valiosa para a instituição entender quais grupos de servidores podem precisar de medidas específicas, posto que compreender tal perspectiva viabiliza a base necessária para a formulação de ações, projetos ou programas direcionados, capazes de atender, de maneira mais eficaz, às necessidades específicas dos diferentes grupos de servidores (Araujo *et al.*, 2023).

O diagnóstico situacional, apresentado por intermédio dos dados secundários coletados, pode ser analisado de maneira mais aprofundada com a análise das entrevistas realizadas no estudo, em que as percepções da realidade local evidenciaram fatores que corroboram com o elevado número de casos de remoções e as características das unidades mais afetadas.

4.3 O impacto da remoção por saúde ao planejamento organizacional com base nas percepções dos servidores e gestores participantes

As entrevistas foram conduzidas com o propósito de explorar e entender a percepção e as experiências dos participantes no que concerne aos efeitos das remoções por motivos de saúde no planejamento organizacional do IFPA. Sendo possível obter informações detalhadas sobre as opiniões, as perspectivas e as vivências dos participantes, oferecendo *insights* valiosos para a análise.

A abordagem cuidadosa nas entrevistas enfocou uma variedade de questões e temas relacionados ao tópico do estudo, em que os entrevistados compartilharam suas experiências pessoais, pontos de vista e sentimentos, proporcionando uma visão única e rica acerca do assunto em questão, contribuindo para a exploração de tendências e padrões emergentes nas respostas dos participantes, destacando as principais descobertas e as observações relevantes (Braun; Clarke, 2006).

Conforme descrito nas literaturas que embasaram a pesquisa, cada vez mais as instituições devem prezar pelo valor da pessoa humana (Almeida, 2020; Baniski, 2021; Freitas *et al.*, 2022). Ressalta-se a imprescindibilidade de mais pesquisas sobre o tema da remoção por saúde e movimentação de servidores, de forma geral, no serviço público, visto que está em defasagem em relação aos estudos internacionais (Seidl *et al.*, 2019; Fontoura; Tenório, 2020).

Nesse ínterim, o elemento do contexto, envolto na dinâmica relacional entre as pessoas e a instituição que deve ser considerado, foi um ponto fortemente demonstrado nas entrevistas, conforme pode ser observado na Figura 9.

Figura 9 – Nuvem de palavras



Fonte: Elaborado pela autora a partir da base de dados utilizando o *software Atlas.ti* (2023).

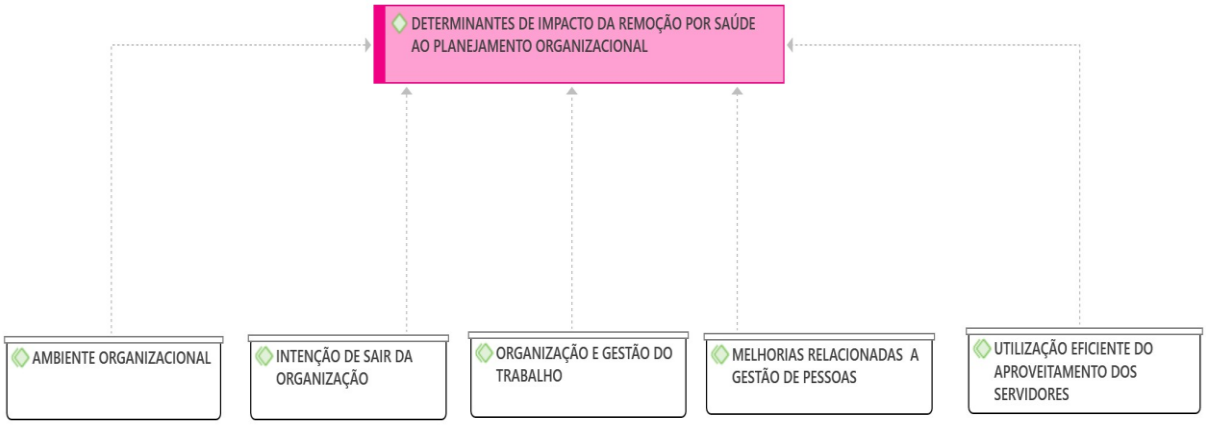
A representação visual apresentada destaca os termos e as palavras mais frequentes no conjunto de dados analisados no *software Atlas.ti*, sendo exibidos em diferentes tamanhos, cujas palavras maiores são aquelas que emergiram durante as entrevistas. As palavras-chave “servidor”, “gente”, “pessoa”, “remoção”, “trabalhar” e “instituição” contribuem para a constituição de tendências predominantes dentro do contexto da pesquisa. Isso indica que eles desempenham um papel significativo nas experiências, nas percepções e nas discussões dos participantes.

Embora esses conceitos estejam em destaque, não se desagrega a relevância dos diversos conceitos que estão intimamente aproximados, demonstrando que a complexidade está na atenção aos diferentes eixos para atuação dentro de uma organização, visto que a vida organizacional é complexa (Faria, 2007).

Os resultados das entrevistas tomaram como base os temas levantados previamente após a revisão de literatura, com enfoque no contexto da remoção e no planejamento organizacional, os quais foram percebidos como determinantes de impacto da remoção por saúde no IFPA, envolvendo não apenas a saúde do servidor, mas também a dinâmica do ambiente organizacional e os objetivos dos servidores.

Desse modo, integra-se a realidade vivenciada às abordagens e às estratégias, a fim de melhorar a eficácia e superar as limitações de abordagens puramente teóricas ou técnicas (Durante *et al.*, 2019). A Figura 10 discrimina os 5 temas que foram ratificados nos resultados das entrevistas.

Figura 10 – Determinantes de impacto da remoção por saúde ao planejamento organizacional



Fonte: Elaborado pela autora a partir do *corpus* de dados, utilizando o *software Atlas ti* (2023).

Os determinantes elencados: ambiente organizacional, intenção de sair da organização, melhorias relacionadas à gestão de pessoas, à organização e à gestão do trabalho e à utilização eficiente do aproveitamento dos servidores possibilitaram uma visão mais detalhada quanto ao problema de pesquisa, os quais estiveram presentes, de forma implícita e explícita, no *corpus* de dados. Para uma melhor exploração, os determinantes como subtemas foram tratados individualmente, apropriando-se da codificação em uma análise crítica dos extratos de dados pormenorizados nos itens de dados.

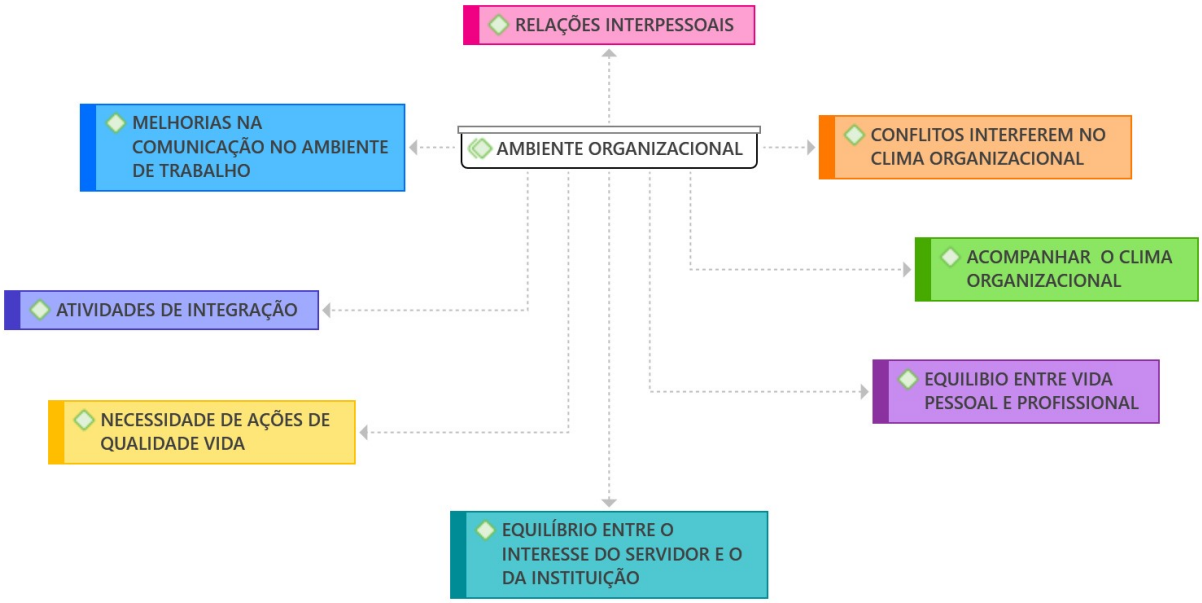
4.4 Ambiente organizacional

A análise focalizada neste subtema concentrou-se em conhecer as interfaces entre o indivíduo e a organização, visando gerenciar diferentes estratégias para a realidade de troca frequente de servidores, destacando a percepção no que concerne ao pertencimento e ao comprometimento organizacional, à valorização do servidor e à promoção de sua saúde e à qualidade de vida, bem como esse impacto pode ser gerenciado.

A Figura 11 representa as codificações temáticas percebidas como principais questões envolvidas nesse subtema, quais sejam: relações interpessoais; equilíbrio entre o interesse do servidor e o da instituição; equilíbrio entre vida pessoal e profissional; necessidades de ações

de qualidade de vida; acompanhar o clima organizacional; atividades de integração; conflitos que interferem no clima organizacional; e melhorias na comunicação no ambiente de trabalho.

Figura 11 – Percepções relacionadas ao ambiente organizacional



Fonte: Elaborado pela autora a partir do *corpus* de dados, utilizando o *software Atlas.ti* (2023).

Ao se analisar o contexto das remoções em face de um planejamento organizacional, evidencia-se que a vida pessoal e profissional é interligada, influenciando a experiência dentro ambiente de trabalho e a essencialidade de encontrar um equilíbrio entre os interesses individuais dos servidores e os objetivos da instituição (Silva *et al.*, 2019a).

Em certas situações, os aspectos pessoais e individuais dos servidores podem assumir uma importância desproporcional em relação aos interesses institucionais ou ao compromisso com as tarefas da organização, indicando que, em algumas circunstâncias, as pessoas podem favorecer suas preocupações pessoais sobre suas responsabilidades profissionais, conforme relatado pelos participantes:

> *"Existe a vida do servidor e existe a vida do campus, que tem que ser atendida"* (E1).
>
> *"Às vezes, o pessoal parece muito mais do que o institucional"* (E5).
>
> *"As coisas, literalmente, viram do avesso. Situações pequenas tomam proporções muito grandes, as pessoas não conseguem entender"* (E8).
>
> *"depois da eleição, as coisas se acirram um pouco mais"* (E11).
>
> *"Isso vai gerando desconforto, ou seja, a vida particular, ela se entrelaça na vida profissional, que não tem como dissociar"* (E1).

Ressalta-se que, tendo em vista a complexidade organizacional (Faria, 2007), gerenciar essa relação complexa requer uma visão abrangente e uma apreciação da constante mudança que ocorre devido a fatores como interesses, perspectivas e valores em evolução (Gonçalves *et al.*, 2021). Todavia, é relevante encontrar o equilíbrio de maneira equitativa e responsável, uma vez que, em algumas situações, as preocupações pessoais podem assumir um papel excessivo em detrimento dos interesses institucionais, a exemplo em períodos eleitorais, conforme citado.

De acordo com os participantes da pesquisa, embora o IFPA tenha feito melhorias no clima organizacional, em geral, o período eleitoral é uma exceção, durante o qual ocorrem mudanças negativas e desafios, e as pessoas têm dificuldade em compreender o que está acontecendo. Essa observação destaca a importância de gerenciar e abordar, adequadamente, as tensões e os conflitos durante períodos eleitorais para manter um ambiente de trabalho mais saudável, essencial para a qualidade de vida dos trabalhadores (Costa; Santos, 2021).

O contexto apresentado pode indicar que as razões para essas tensões não são claras ou que as pessoas têm dificuldade em lidar com a mudança abrupta no ambiente de trabalho, o que pode levantar a preocupação quanto ao contexto do processo de adoecimento, concernente às alterações na organização e na gestão do trabalho, tal como nas novas dinâmicas de relacionamento com colegas superiores (Medeiros, 2022).

Mediante a fala sobre as eleições institucionais, compreende-se que a competição é inerente em períodos eleitorais, a preocupação exacerba a magnitude dos limites institucionais, podendo ocasionar desgastes emocionais e sofrimentos em meio à existência de situações políticas (Menezes, 2016; Ferreira, 2020), cujo fator gestão se assoma à possibilidade de o servidor deixar a instituição (Cavalcante Junior; Amorim, 2022).

As relações interpessoais vão além do que é possível observar explicitamente, sendo necessário uma análise mais abrangente dos desafios e comportamento (Pinho *et al.*, 2022), buscando entender as causas subjacentes, e não apenas julgar com base no comportamento observado. Ao adotar uma abordagem mais compreensiva, a instituição pode ser mais eficaz, promovendo um ambiente mais acolhedor e solidário, conforme relatado nas entrevistas:

> *"É sempre você se colocar no lugar do outro. E para nós que somos docentes, a gente sempre tem aquele aluno que dá problema. Mas e aí, o que esse aluno tem, o que ele traz para dentro do instituto? Quando você começa a conversar com ele, você vai ver que ele tem problema em casa, com os pais, enfim, várias situações que acabam culminando no comportamento dele dentro do instituto. E da mesma forma, o servidor"* (E8).

> *"Quando a gente vai um pouquinho para a relação entre docentes, aí entra a disputa um pouquinho mais de egos, entra ali algumas questões um pouco mais*

> *específicas, de vontades até mesmo de anseios pessoais, que aí elas fogem um pouco desse campo administrativo"* (E2).
>
> *"Primeiramente, eu digo que há uma briga interna entre técnicos e docentes. Segundo, muitas vezes o docente não valoriza o trabalho do técnico, o técnico não quer, assim, não se quer pouco menos também, né? Então, se coloca que, no geral, sem os técnicos, a instituição não existiria também, não conseguiria caminhar. E eu vejo que é uma briga de egos também, muito grande"* (E3).

A falta de valorização do trabalho de diferentes grupos e as disputas de ego mencionadas prejudicam a colaboração e a harmonia no ambiente de trabalho. É importante reconhecer essas questões e trabalhar para promover uma cultura de respeito, valorização mútua e cooperação entre os diferentes grupos de servidores para o benefício da instituição como um todo, uma vez o fator histórico-cultural do servidor público também pode ser moldado e transformado pela dinâmica do ambiente organizacional em que estão inseridos (Silva; Paula, 2020; Sgarbossa; Mozzato, 2022).

Nesse contexto, aspectos como investimento em integração, promoção à saúde e qualidade de vida dos servidores no contexto do IFPA poderiam fomentar a interação, além da relevância de incentivos à arte e à cultura como áreas de enfoque, indicando que esses aspectos também podem contribuir para um melhor ambiente de trabalho, tal como mencionado entre os entrevistados:

> *"Acredito que precisa investir um pouco mais também na integração entre os campos, com, de repente, o jogo dos servidores, que tinha, que parou, mas podia voltar [...] uma bandeira que a gente levanta aqui no campus, relacionados à arte e à cultura também"* (E2).
>
> *"Mas quanto à questão da saúde e qualidade de vida, é preciso investir nos servidores, ter mais programas de quem sabe, como a gente tem feito aqui no campus, com atividades físicas, atividades de esporte, atividades de lazer"* (E4).
>
> *"Um programa de saúde, qualidade de vida forte, dentro da própria reitoria, uma conscientização maior do próprio servidor quando ele adentra no IFPA, para que ele, vamos dizer assim, que ele já tome aquela proporção do que ele vai fazer, para onde ele vai, para que quando ele chegue, ele não tome aquele impacto de já chegar ali, pô, vou embora, preciso ir embora, não era o que eu pensava"* (E11).

A preocupação em investir em áreas estratégicas e na conscientização adequada dos servidores ao ingressar na instituição é uma abordagem que visa otimizar o desempenho. Para tanto, enfatiza-se a relevância de uma conscientização adequada ao ingressar na instituição para que os servidores tenham uma compreensão clara de suas expectativas e responsabilidades,

utilizando-se de estratégias como treinamentos que possam melhorar as percepções e as atitudes (Al-Hamdan; Bani Issa, 2021).

Ao entender, com clareza, o ambiente de trabalho e as expectativas desde o início, os novos servidores podem se adaptar mais rapidamente e tornar-se produtivos mais cedo, evitando mal-entendidos e conflitos no local de trabalho, decorrentes da complexa interação entre fatores internos nas organizações que impactam a maneira como as funções laborais são percebidas e realizadas (Schneider; Reichers, 1983).

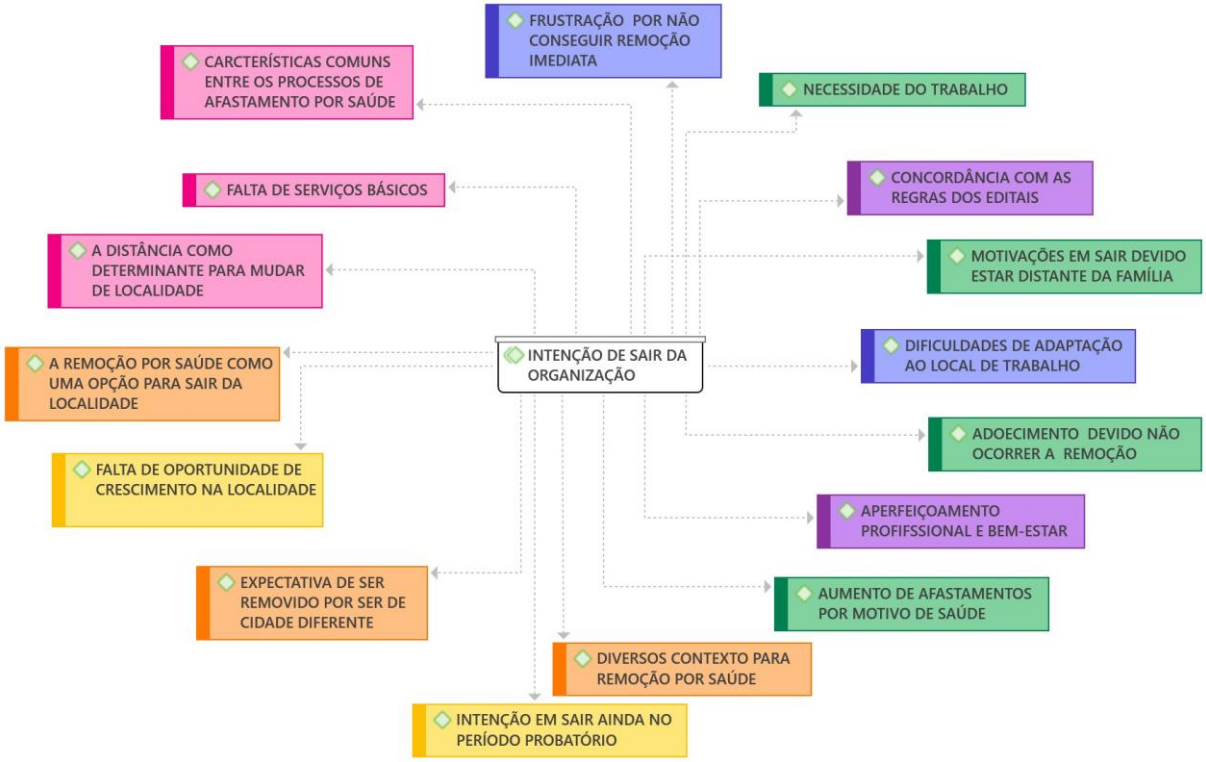
4.5 Intenção de sair da organização

A abordagem temática, para este subtema, assentou-se na identificação das condições possíveis que se associem à deterioração da qualidade do atendimento, ao absenteísmo e a sair da organização, destacando a complexidade das razões por trás dessa decisão.

Para tal, apresentaram-se, nas entrevistas, questões sobre as motivações percebidas, a percepção quanto à carga de trabalho depois da perda de servidores na instituição, a liberdade e/ou autonomia para realização das atividades de trabalho e a percepção referente ao desenvolvimento e/ou capacitação no IFPA.

Na Figura 12, é possível identificar, de forma expressiva, as diversas condições percebidas como influentes na decisão do servidor deixar a instituição, de acordo com o estudo, sendo apontados: a distância como determinante para mudar de localidade; o adoecimento em virtude de não ocorrer a remoção; o aperfeiçoamento profissional e bem-estar; a expectativa de ser removido por ser de cidade diferente; a falta de serviços básicos; a necessidade do trabalho; a frustração por não conseguir remoção imediata; a falta de oportunidade de crescimento na localidade; as características comuns entre os processos de afastamento por motivo de saúde; a remoção por saúde como uma opção para sair da localidade; o aumento de afastamentos por motivo de saúde; as concordâncias com as regras dos editais; as dificuldades de adaptação ao local de trabalho; os diversos contextos para remoção por saúde; a intenção em sair ainda no período probatório; e as motivações em sair devido estar distante da família.

Figura 12 – Percepções relacionadas à intenção de sair da organização



Fonte: Elaborado pela autora a partir do *corpus* de dados, utilizando o *software Atlas.ti* (2023).

A distância pode ser um fator determinante para a mudança de localidade, especialmente, quando envolve custos elevados de passagem ou quando os familiares estão localizados em estados diferentes. Os participantes relatam que alguns servidores buscam remoção para locais que oferecem infraestrutura e logística melhores, permitindo-lhes viajar mais facilmente para visitar seus familiares, sendo impulsionada por necessidades pessoais, como o desejo de retornar à cidade de origem, conforme explicado pelo participante:

> *"O que eu percebo da rotatividade é pela cidade. A cidade é muito cara. Fica muito longe dos seus familiares. Então, a pessoa passa por um concurso, busca a estabilidade, visa isso. Mas, quando chega na cidade, como Parauapebas, ou Itaituba, ou Breves, onde não tem um parente, não tem um apoio familiar, ele não quer ficar. Porque, por mais que as amizades ajudem, ele não tem um amparo familiar. Então, o amparo familiar é o primeiro motivo das remoções"* (E6).

Compreende-se que a conexão com a cidade de origem é uma parte significativa da identidade de muitos servidores (Siqueira; Alves, 2016). Essa tendência pode afetar sua satisfação no trabalho e seu comprometimento com a localidade atual, enfatizando, principalmente, a distância da família. A proximidade com a família é um fator central na decisão de muitos servidores optarem por solicitar remoções, considerando que a ideia de estar

longe da família e da sua cidade de origem pode levar à sensação de desamparo e solidão, afetando o bem-estar emocional dos servidores, de acordo com os relatos:

> *"No começo é a novidade, depois acaba a novidade, e aí fica você com a realidade mesmo, né, que você tem que enfrentar o dia a dia mesmo, e aí você sente só, desamparado, sem ninguém, família longe"* (E11).

> *"A pessoa simplesmente desistiu porque estava longe da família e aí não estava sendo produtiva na cabeça dela e tal. Então, isso tudo vem daquilo que eu falei. Eu acho que o acolhimento, ele é fundamental. Eu posso estar passando por diversas dificuldades, mas eu fui muito bem acolhido, eu tenho um bom ambiente organizacional, sabe, eu me sinto até amparado dentro da minha instituição. Isso é muito legal"* (E8).

Nesse sentido, um ambiente de trabalho que oferece apoio e acolhimento aos servidores pode ser fundamental para ajudá-los a enfrentar os desafios da distância da família, considerando que, à medida que a percepção de apoio aumenta, associada a uma visão mais positiva das políticas e práticas de gestão de pessoas, a intenção de sair tende a diminuir (Oliveira *et al.*, 2018).

Portanto, é inerente considerar a implementação de políticas ou programas que ofereçam suporte aos servidores que enfrentam tais desafios, como flexibilidade de horários ou acomodações para familiares, uma abordagem mais empática e orientada para o bem-estar dos servidores, reconhecendo suas perspectivas e necessidades (Amâncio *et al.*, 2021).

Diante disso, outra visão pode ser pontuada, ao ser percebido entre os relatos, que a remoção por saúde seja uma opção usada por servidores nessa situação para sair de locais de trabalho considerados inadequados, mas também não pode se deixar de destacar as complexidades envolvidas, incluindo conflitos internos e considerações éticas sobre a saúde e o trabalho, não há uma variável única que determine essa decisão, mas um conjunto de fatores organizacionais e individuais que influenciam (Gonçalves *et al.*, 2021), conforme o exposto:

> *"É um conjunto. Eu quero sair do campus que eu não tô num bom ambiente organizacional, eu tenho essa situação de saúde que eu posso usar a meu favor, e aí você vai somando ali uns critérios que o servidor começa a provocar aquilo, até que a administração pública só tem a atender aquilo"* (E8).

> *"Às vezes, a gente vê como válvula de escape, que, às vezes, o servidor ele se recorre a isso. Então, a questão, também, se por um lado, a administração pública se depara com aqueles servidores que vão para aquelas regiões mais longínquas, em que é difícil o acesso, e já com o intuito de uma prevenção, de não ir para aquele campus, para aquela localidade, porque ele está indo porque foi nomeado, então, às vezes, ele já chega assim, com conflitos internos, e são diversos fatores, uma questão, eu acho que é uma questão, cada*

> *situação é uma das mais diversas, de um lado o servidor, e do lado da importância dos estruturas acadêmicas, acima nesse sentido"* (E9).

Conforme mencionado nas entrevistas, isso pode acontecer mesmo que o servidor tenha sido nomeado para a localidade original. Perante os relatos, deduz-se que a opção pela remoção ocorre em decorrência de uma série de fatores, incluindo a falta de desejo de estar na localidade, o que pode afetar o desempenho e a motivação do servidor, tornando esse ato uma válvula de escape (Loureiro *et al.*, 2018).

Na remoção, quando provocada por motivo de saúde do servidor, a Administração Pública é obrigada a atender às solicitações, desde que a situação de saúde do servidor seja legítima, com ou sem código de vaga (Nelson, 2019). Esse cenário levanta questões sobre a complexidade do equilíbrio entre as necessidades do servidor e as demandas das estruturas acadêmicas ou da Administração Pública, uma vez que pode haver impactos significativos no planejamento organizacional, diante da necessidade de reorganizar em detrimento da ausência (Cézar, 2019), exigindo responsabilidade no fornecimento de *feedbacks* rápidos (Reis *et al.*, 2022).

Algumas discussões importantes relacionadas a essa temática emergem quando se discute os componentes para o processo de adoecimento: à medida que os servidores enfrentam obstáculos e frustrações na tentativa de mudar de localidade, sentem-se incapazes de lidar com a situação e podem sofrer impactos psicológicos significativos pela não adaptação entre a organização e seus interesses, emergindo um sofrimento patogênico (Dejours, 1992), em conformidade com o relato dos participantes:

> *"Frustração quando ele não é atendido nessa perspectiva de sair logo, ser removido ou redistribuído […]o edital de remoção, um rito, ele tem que ser cumprido, o edital, às vezes, ele é bem específico, é uma perspectiva, e às vezes, também, o servidor não é atendido rapidamente, né, ali dentro de um ano, seis meses, ou quando é aprovado, é homologado o resultado, e aí tudo vai se somando, né, e aí acaba que, no final, o servidor, ele entra, né, com o pedido de remoção por adoecimento"* (E1).

> *"A gente percebia que quando tinha essa barreira de dificuldade de remoção, alguns servidores, não vou entrar no mérito de verdade ou mentira, entravam com atestado psicológico, né? De cansaço, de estresse por causa do trabalho"* (E6).
> *"O servidor acha que ele vai toda semana ver a família dele. Depois de um tempo, a pessoa não consegue mais encarar […]. Além de ser caro, é cansativo, isso cansa. Chega uma hora que o servidor não consegue mais fazer isso. Ele se afasta da família, se afasta dos filhos. E isso vai trazendo problemas, isso vai aumentando, aumentando, até que ele realmente fica doente mesmo"* (E11).

Conforme destacado, alguns servidores recorrem a atestados médicos ou psicológicos devido a problemas emocionais, como estresse, ansiedade e depressão. Isso pode levar a problemas que se acumulam ao longo do tempo e, consequentemente, evoluem para uma remoção por motivo de saúde (Lima, 2019).

Ressalta-se que o número de remoção por saúde no IFPA entre os diagnósticos apresentados, os CID F estão em primeiro lugar (Figura 6), ou seja, o quadro de adoecimento pode ser instaurado em um determinado momento, como consequência do sofrimento vivenciado (Moura; Marques, 2019). Portanto, diante da necessidade de atendimento especializado, havendo limitação nos serviços de saúde, tal fator pode determinar a remoção (Lima, 2019).

Associado a esse contexto, os servidores buscam locais de trabalho que façam sentido para eles em termos de aperfeiçoamento profissional e adequação às suas habilidades e interesses, buscando espaços que alavanquem sua carreira (Oliveira; Honório, 2020). Conforme ressaltado pelos participantes, é importante alocar os servidores em funções que estejam alinhadas com seus perfis e habilidades, tendo em vista que colocar servidores em funções que não correspondem ao seu perfil, pode causar frustração e insatisfação, consoante com as declarações dos participantes:

> *"O esforço vai ser grande para ir embora mesmo. Isso vai, impacta profundamente"* (E1).
>
> *"Talvez ele possa às vezes ser avaliado cada caso é um caso, se não seria uma possibilidade se não seja mais motivado se ele poderia, pelo seu conhecimento habilidade, ser aproveitado em outra unidade da instituição"* (E9).
>
> *"Teve alguém de remoção, ou de remoção por saúde. Aí eu já vou ter que impactar essa professora, essa servidora que é mãe, e dizer para ela, olha, você vai ter que dar um jeito de vir agora à tarde. Então, isso é um impacto muito grande"* (E8).

A flexibilidade no ambiente de trabalho, incluindo a possibilidade de escolher horários e locais de trabalho, também é mencionada como um fator que afeta o bem-estar dos servidores. Essa flexibilidade é, particularmente, relevante para servidores com responsabilidades familiares, como mães lactantes, que podem necessitar de horários específicos, repercutindo, portanto, como boas práticas à inovação (Saldanha; Cruz, 2022).

Diante disso, é importante considerar, cuidadosamente, o impacto quando há mudanças e fornecer o apoio necessário, tendo em vista, ainda, a possibilidade de avaliar as habilidades e a motivação dos servidores para determinar se eles podem ser aproveitados em outras unidades

da instituição, buscando iniciativas para práticas de gestão de pessoas alinhadas às estratégias organizacionais e ao bem-estar dos trabalhadores (Costa; Silva, 2020).

Por outro lado, têm-se a incidência de servidores que, embora não removidos, precisam se afastar do trabalho para tratamento de saúde, podendo haver, também, impacto no funcionamento da instituição e criar lacunas na força de trabalho, visto que tarefas importantes precisarão ser remanejadas (Brauer *et al.*, 2022). Nesse contexto, o aumento de afastamentos por motivo de saúde (licença saúde) observado podem ter as implicações diferentes entre docentes e técnicos-administrativos, conforme relato:

> *"Há uma incidência maior na área docente, né, de quantidade de docentes. Agora, quando é em relação ao TAE, na parte administrativa, a percepção que nós temos é que, realmente, a ausência, né, do servidor, do colega, no setor, por conta de saúde, tratamento de saúde ou acompanhamento de pessoa da família, ela é sentida porque, eu acho que o principal motivo é que, pelo menos nos dois campos que a gente trabalhou, não há equipes. É uma equipe de um, no máximo dois, mas é mais comum um trabalhando no setor. Então, meio que para o serviço"* (E4).

De acordo com os entrevistados, no caso dos técnicos-administrativos, a ausência de um único servidor pode ser mais sentida, uma vez que muitos setores operam com equipes pequenas. Desse modo, a sobrecarga de trabalho e a dificuldade em cobrir as responsabilidades de um colega ausente são preocupações apontadas, sendo imprescindível um planejamento eficaz e a implementação de estratégias de contingência, considerando formas de gerenciar a força de trabalho, como a contratação temporária de pessoal ou a redistribuição de tarefas (Caleman *et al.*, 2021).

Além disso, ressalta-se a existência de características comuns entre os processos de afastamento por motivo de saúde. Nessa perspectiva, deduz-se que muitos afastamentos podem estar relacionados à motivação em sair da instituição, corroborando com o subtema "adoecimento devido não ocorrer a remoção". De acordo com os participantes:

> *"Os processos de afastamento por saúde, eles são muito similares, bastante similares, muito, muito similares. Parece que tem um rito, né, assim, parece que tem uma ordem geral de como as coisas acontecem"* (E1).

> *"Então, ele concorda com essa regra, o concurso é homologado e, às vezes, pela classificação dele ou pela disponibilidade de vaga, é disponibilizado para ele determinadas localidades"* (E9).

> *"O servidor, a pessoa, né, antes de ser servidora pública, federal, entrar na instituição, ela tem uma necessidade pessoal, que é legítima, né, de entrar no mercado de trabalho, ter sua renda"* (E1).

Em contraste, tem-se a discussão quanto às implicações diante da participação em um concurso público que é voluntária e está sujeita à aceitação das regras estabelecidas no edital. De modo que se emprega a percepção de que muitas pessoas ingressam em cargos públicos, como servidores, em virtude da necessidade de emprego e renda atrelado ao capitalismo (Hypólito, 2020). A necessidade de trabalho pode influenciar as escolhas de carreira das pessoas e sua disposição para assumir posições, submetendo-se a uma situação intrigante, que necessita de um processo de adaptação, conforme destacado nas entrevistas:

> *"Eu acho que, no início, a pessoa pensa que é de uma forma, mas quando chega no lugar onde vai ser lotado, talvez a gente não consiga se adaptar inicialmente à cultura, ao lugar, e aí acaba gerando uma série de faturas que futuramente vem solicitar a remoção por conta disso. Não se adaptar ao lugar"* (E7).

> *"Eu acho que a adaptação também no determinado município, acho que isso tem ocorrido bastante, porque a maioria dos servidores vivem de cidade grande, e quando eles vão para um determinado município interior que tem falta de coisas que a gente estava acostumado na sua vida, que tinha uma cidade grande a oferecer, que é uma qualidade de vida maior, e aí acaba não se adaptando e também culminando na sua remoção"* (E7).

> *"Boa parte dos servidores não são daqui, do Pará, inclusive, são de outros estados. E aí o servidor vem e começa a apresentar dificuldades. Vários tipos de dificuldades. Até com a água, com o clima, com um monte de situações"* (E11).

Nessa perspectiva, o servidor pode se deparar com um contexto local diferente do que está acostumado, enfrentando desafios ao se adaptar à cultura, ao ambiente e ao estilo de vida, à falta de coisas que estavam acostumados a encontrar em cidades maiores e à diferença na qualidade de vida percebida. Tal fator expõe a importância de avaliar essa realidade para proposição de estratégias para lidar com a situação e a necessidade de propor medidas que possam ser consideradas nas instruções normativas e nas legislações, buscando formas que se aproximem das realidades (Hypólito, 2020).

No entanto, a remoção por motivo de saúde, com frequência, não está sob o controle ou o interesse direto da administração pública, sua complexidade, portanto, é ressaltada, uma vez que envolve múltiplos fatores, incluindo a saúde do servidor, sua adaptação ao local de trabalho, seu bem-estar emocional e sua situação familiar. Há indícios de que exista uma tendência de voltarem para suas origens, a qual pode estar ligada a tais fatores (Siqueira; Alves, 2016). Essa complexidade torna o processo desafiador de lidar e necessita ser compreendida, tal como relatado:

> *"A remoção por motivo de saúde vai muito além da estrutura que a cidade oferece. Tem outros contextos, contexto familiar, contexto pessoal"* (E4).
>
> *"A maioria que chega, porque a grande maioria, se não a maioria não é daqui, […] já chega com a perspectiva de ser removido ou ser redistribuído, essa é a percepção"* (E1).
>
> *"Essa dificuldade de trazer a família, esse é outro ponto relatado também, e às vezes, quando é a esposa, a esposa, ela fica desempregada, não tem uma atividade, e isso vai gerando conflitos dentro da própria família"* (E1).
>
> *"Precisa de atendimento básico e não tem, não encontra aqui, e isso causa desespero nas pessoas também, esse é um motivo, o quadro de adoecimento vai aumentando também"* (E1).
>
> *"Essa perspectiva, ela não é atendida, dentro da expectativa do servidor ou da servidora, aí eu acho que começa um quadro de adoecimento"* (E1).
>
> *"Às vezes, em um prazo pequeno, menos de 18 meses, já se caracteriza, já apresenta uma solicitação para ser analisada pela autoridade competente do caso"* (E9).

Entre os entrevistados, foi apontado que a maioria dos servidores, que não é natural da região onde está lotado, tem a expectativa de ser removido ou redistribuído. Isso sugere que a remoção é uma consideração importante para muitos servidores desde o início de sua carreira. Eles podem ver a mobilidade como uma oportunidade de crescimento profissional, diversificação de experiências e acesso a novas oportunidades (Boroni *et al.*, 2020).

A satisfação dos servidores, muitas vezes, está relacionada à sua capacidade de ser produtivos e ativos, ao passo que a falta de oportunidades de crescimento profissional, na localidade onde o servidor está lotado, pode ser vista como uma desvantagem para sua carreira, bem como para sua estrutura familiar, prejudicando as perspectivas de crescimento e intensificando os sentimentos de desconforto (Pacheco; Ferreira, 2020) e comprometendo o desejo em permanecer na instituição, visto que está, diretamente, ligado ao grau de satisfação no ambiente de trabalho (Chiang-Vega *et al.*, 2021).

A falta de serviços básicos, o acesso a serviços médicos, a presença de profissionais especializados e equipamentos interferem, de forma direta, no bem-estar do ser humano (Ribeiro; Borges, 2020), pois, em locais remotos, a logística para obter cuidados médicos pode ser complicada, especialmente, quando envolve dificuldades de transporte, conforme fora ressaltado nas entrevistas, levando a insegurança dos servidores nessas localidades.

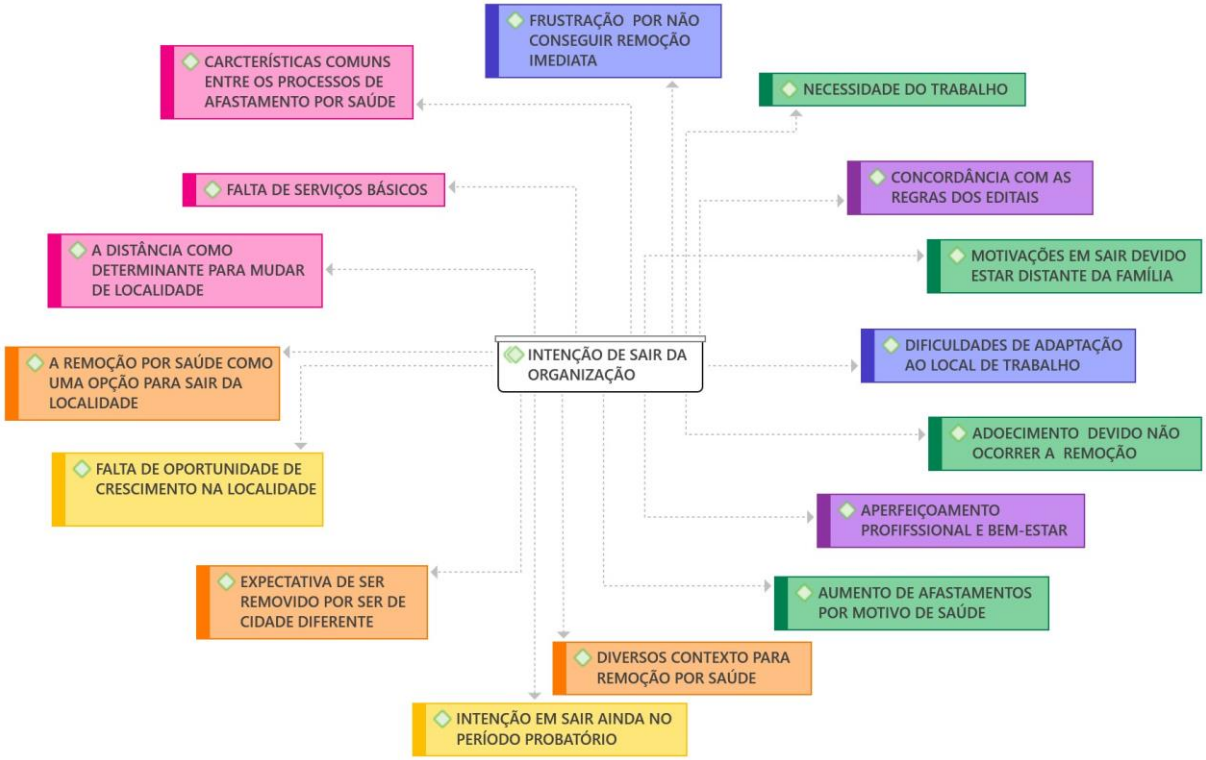
Tendo em vista todo o contexto discutido, a intenção de solicitar remoção ou permuta antes de completar o período probatório (menor que 18 meses) é percebida. De tal modo que alguns servidores podem ter expectativas de mudança ou insatisfação com sua lotação atual logo no início de sua carreira. A frustração dos servidores é um aspecto a ser considerado na

gestão de recursos humanos, visto que gerir envolve não apenas resolver problemas e otimizar custos, mas também levar em conta os interesses e as necessidades das pessoas e identificar as possíveis falhas e, com isso, rever estratégias (Siqueira; Alves, 2016).

4.6 Organização e gestão do trabalho

Reconhecer as condições associáveis ao ambiente de trabalho e que refletem no adoecimento foram o foco para esse subtema, no qual se buscou as questões concernentes aos índices de afastamentos dos servidores por motivo de saúde, se ocorre substituição dos servidores afastados, o clima organizacional, as relações interpessoais e o impacto da pandemia, conforme a Figura 13.

Figura 13 – Percepções relacionadas à organização e gestão do trabalho



Fonte: Elaborado pela autora a partir do *corpus* de dados, utilizando o *software Atlas.ti* (2023).

A Figura 13 representa diversos entraves que podem influenciar na organização e na gestão do trabalho: baixa produtividade e expectativa de ser removido; dificuldades para reposição de servidores; redução da força de trabalho por adoecimento; equilíbrio na movimentação de pessoal; estratégias para melhoria da dinâmica de trabalho; dificuldades em concluir o planejamento; características da localidade; efeitos da pandemia no ambiente de

trabalho; comprometimento com a instituição; engajamento e motivação no trabalho e sobrecarga de trabalho.

De acordo com os participantes, a frustração do servidor por não ser atendido por um processo de remoção foi pontuada como contribuinte para afetar o desempenho e o cumprimento dos objetivos acadêmicos, como atividade-fim e considerando os afastamentos, percebem a queda no desempenho e a falta de motivação, indicando a necessidade de uma comunicação eficaz na gestão da frustração, fornecendo informações claras sobre políticas, procedimentos e oportunidades de mobilidade em uma comunicação bidirecional (Deroy; Schütze, 2021). Conforme relato:

> *"Quando essa perspectiva não é atendida, aí parece que começa um quadro de adoecimento, né, e isso, logicamente, impacta (..) na atividade fim do campus, que é formar um aluno"* (E1).
>
> *"Além de esclarecer, o IFPA tem que ter mecanismos para que possibilite essas movimentações"* (E11).
>
> *"A pessoa tem que ser livre para fazer as coisas, por mais que você direciona, a pessoa tem que ter a liberdade de fazer, de executar a atividade"* (E1).

Entre os fatores destacados, a autonomia e a liberdade no trabalho tiveram destaque, sendo considerada uma influência motivadora para os servidores, permitindo que eles tomem decisões e gerenciem suas tarefas de acordo com suas habilidades e conhecimentos, uma vez que autonomia limitada pode dificultar a agilidade e a eficiência nas atividades (Silva Junior, 2022), revelando que é uma atitude emergente (Saldanha, 2022).

Embora entre as falas, seja notável que no IFPA há liberdade e autonomia, participantes mencionam a burocracia que pode surgir devido a regulamentos e resoluções que restringem a autonomia:

> *"Acaba atrasando muito algumas deliberações, porque você precisa tramitar para vários outros setores, que acaba gerando mais burocracia do que, na verdade, resolvendo o problema em si. Às vezes, porque a própria resolução estabelece essa burocracia, essa falta de autonomia. Mas, de uma maneira geral, eu me sinto bem autônomo"* (E5).
>
> *"Autonomia fica ali meio que embarreirada, porque a gente não pode entrar em discussão com o professor e não pode entrar em discussão com a gestão. Então, a autonomia é ali enclausurada. Eu não tenho tanta autonomia para gerenciar sem esbarrar em alguma situação"* (E6).
>
> *"O comércio fecha 12 e abre às 16. Só que o IFPA não funciona conforme o comércio. Então, o servidor administrativo que está saindo ali 18 horas, ele vai atender só duas horas à população, porque a população está no seu intervalo de almoço, que é cultural, não adianta você mexer nisso, que é algo*

> *cultural. Então, cadê a autonomia do campus [...] não adianta você vir com uma instituição federal e se inserir num município sem você respeitar a cultura do município, as particularidades"* (E8).

> *"Fica muito difícil, porque, assim, acontece uma baixa produtividade, [...] colegas muito desmotivados mesmo, em relação a essa perspectiva que não era atendida"* (E1).

Diante disso, a constante pressão para produzir resultados, onde exista uma expectativa constante de remoção, pode criar um ambiente de trabalho estressante e pouco produtivo, culminando com um clima de incerteza e desmotivação. Sendo ainda mais impactante quando o servidor teve de assumir uma carga de trabalho adicional em decorrência da baixa produtividade de outros colegas, possibilitando novos afastamentos e pedidos de remoção (Luna, 2020).

A redução da força de trabalho devido a problemas de saúde tem afetado tanto a administração quanto o ensino na instituição, em alguns casos, o tempo de afastamento em vista de doenças ou de problemas de saúde é prolongado e pode criar um desafio adicional para a instituição na gestão da força de trabalho, como percebido pelos participantes:

> *"Nós ficamos aí quase dois anos nessa situação. Quase três em função da pandemia, sem ter um professor [...] tem tido parceria com os demais campi, de professores estarem lecionando os diversos campos do IFPA para atender uma demanda XYZ"* (E2).

> *"Melhorou um pouco com o PGD. O PGD, em relação à parte administrativa, melhorou consideravelmente"* (E4).

> *"A não comunicação antecipada para as chefias prejudica muito mais. Porque a gente não tem tempo hábil para poder remanejar aquela atividade para um outro servido"* (E5).

> *"Quando isso ocorre dentro da própria instituição, por exemplo, dentro do próprio IFPA, sair de um campus e ir para outro, eu acho que cabe sim uma gerência mais próxima dessa situação. Do que simplesmente falar, não, vocês perderam, desculpa aí"* (E5).

> *"E eu acredito que algo que está sendo ajustado agora, que eu acho que isso vai também dar um fôlego para os próprios servidores, é a questão dos calendários acadêmicos, porque, desde 2015, esses calendários não conseguem cumprir o calendário do ano civil [...], eu acho que vai ser algo muito importante para o servidor, vai ser algo que ele vai poder se planejar, até mesmo ter ali uma definição de férias com a própria família"* (E10).

Quando os servidores não conseguem concluir suas tarefas em função da descontinuidade na equipe, o planejamento e as metas institucionais podem ser comprometidos (Brauer *et al.*, 2022), afetando a produtividade interna, mas também a qualidade dos serviços

prestados aos alunos e à comunidade, levando em conta que o fator humano interfere na prestação de serviços (Gomes; Picchiai, 2018).

A dificuldade para reposição de servidores pode levar a lacunas na prestação de serviços e ao comprometimento da continuidade de atividades essenciais, visto que as organizações são permeadas por burocratização dos processos e têm autonomia gerencial limitada (Silva Junior, 2022), podendo ser um obstáculo para a rápida reposição, como a falta de códigos de vaga, a espera pela homologação de concursos e a dificuldade em encontrar candidatos dispostos a trabalhar em áreas remotas, conforme relatado entre os participantes:

> *"Há uma dificuldade muito grande de repor, principalmente para as regiões, para os campos mais afastados"* (E1).
>
> *"Quando tem uma remoção por motivo de saúde, a gente fica meio que numa situação um pouco mais delicada em função de que, quando o servidor é removido por motivo de saúde, ele leva o código junto"* (E2).
>
> *"A necessidade maior que eu vejo e que o campus tem, é a necessidade do lado administrativo"* (E3).
>
> *"O servidor leva o código de vaga. Leva o código de vaga e a gente fica... O campus que perde fica sem reposição […] por exemplo, os três anteriores até hoje eu não consegui repor. Já tem cinco anos"* (E5).
>
> *"Então, pode estar chegando servidor novo, mas os que saíram não são remanejados"* (E6).
>
> *"Precisa de um recurso mais adequado para exercer certas coisas que prevê ali na norma"* (E7).
>
> *"Inclusive, mesmo tendo vagas concurso, né? A gente tem que pensar se vai tapar aquela vaga ali que saiu, ou se vai chamar outro que estava no planejamento do PDI do campus"* (E8).
>
> *"Não existe no serviço público uma previsão de contratação de profissionais temporários, no caso de um técnico administrativo"* (E9).
>
> *"Então, quando vem, já vem praticamente só a comunicação, olha, estou indo, tchau, e o campus, geralmente, ele fica com a lacuna"* (E10).

Nesse sentido, a falta de substituição adequada dos servidores, que se afastam ou movem-se para outras posições, suscita um déficit de pessoal crônico, ocasiona a sobrecarga de trabalho e, consequentemente, a queda na produtividade. Logo, estratégias de recrutamento e retenção são necessárias e uma atenção mais focada nesse contexto, visto que várias, são os fatores que dificultam a força de trabalho e a produtividade adequada para o planejamento e a execução do trabalho, impactada pela troca frequente de servidores (Chaves Filho, 2021).

Retoma-se, nesse ponto, a imprescindibilidade de um equilíbrio na movimentação de pessoal, a disponibilidade de servidores, sobretudo, por meio de concursos públicos. De acordo

com a percepção dos participantes, a administração é afetada, significativamente, pela rotatividade de servidores, em especial, quando muitos servidores solicitam remoção resultando na sobrecarga de trabalho, ocasionando um desgaste físico e mental mediante a frustração devido à falta de recursos e pessoal para atender às demandas, seguindo o descrito:

> *"E esses prazos dependem da atuação dos servidores. E aí dificulta muito essa execução. Porque a gente está sobrecarregado com várias ações do próprio departamento ou da direção. Aí soma mais as dos que saíram. Dificulta muito" (E5).*
>
> *"Mas isso é uma ação não do Instituto, mas do governo, porque tinha que ter uma limitação ali de trabalho, e não exigir tanto de um professor EBTT. Um professor universitário tem as aulas dele em 8h, e nós, no mínimo, é 14h. E o máximo de um professor universitário é 8, 10, perdão, é 10h. Se ele assumir qualquer função"* (E6).
>
> *"A maioria fica sobrecarregado por conta que vai ter que fazer o trabalho da pessoa que está no setor e da outra que faltou, porque senão vai parar o processo, ele não vai dar continuidade"* (E7).
>
> *"Vai sobrecarregar esses dois que ficaram, vai impactar no plano de ações e metas do campus, vai impactar na RAP, se for docente, né? Se for técnico administrativo, vai impactar no volume de trabalho daquelas pessoas que estão no setor, ou até mesmo deixar o setor descoberto, porque a gente sabe que muitos campi, né? Tem apenas um servidor TAE no setor. Então, quando ele tá de férias, quando ele adoece, o setor para"* (E8).
>
> *"Tem servidor ainda se sobrecarregando de trabalho, com demandas muito altas, devido a essa falta mesmo de servidores nos campos. Então, acredito que essa distribuição precisa melhorar. A gente precisa de mais servidores, a gente precisa entender que nós já atingimos 15 anos, somos debutantes, e automaticamente crescemos, tanto na questão de cursos, quanto na questão de alunos"* (E10).

Conforme relatado pelos participantes, a instituição enfrenta prazos apertados e demandas externas, o que pode dificultar a execução de tarefas devido à sobrecarga de trabalho, afetar a qualidade do serviço e uma clara necessidade de reorganizar a força de trabalho para atender às demandas crescentes da instituição (César, 2019).

Além de fatores estruturais da dinâmica organizacional do trabalho, fatores externos devem ser considerados, em uma visão holística (Lima *et al.,* 2020), a exemplo a pandemia, considerando seu impacto significativo na dinâmica de trabalho, com a necessidade de adaptação ao trabalho remoto, as preocupações com a saúde e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Associado a esse contexto, percebem-se as dificuldades no retorno das atividades presenciais que foram expressivas. Contudo, a pandemia foi um período que contou com mudanças imensuráveis, como ressaltado pelos participantes:

> *"A gente teve que reinventar, e foi muito difícil, foi duro, viu, esse período, muito duro mesmo"* (E1).
>
> *"Percebe que, principalmente relacionados a questões psicológicas, nós tivemos um impacto significativo de pessoas adoecerem ou se não adoeceram na época estão tendo reflexo agora"* (E2).
>
> *"Quando retornou para o campus, para aquela rotina de trabalho, para aquela vivência, […] o psicológico aflorou muito em alguns servidores. Não aceitavam que alguns alunos não sabiam. Também ficaram sem aprender, e foi difícil"* (E6).
>
> *"Foi um momento em que as pessoas puderam perceber também a importância do trabalho do outro. Porque, talvez, ali na correria do teu presencial, você só vai e faz aquele circuito que você já é acostumado e você não sabe que o fulano faz um trabalho tão essencial que você nem percebe"* (E8).
>
> *"Teve um outro ponto que eu posso te dizer que foi a questão dos servidores estarem próximos da família, que foi a execução do trabalho remoto. E, por incrível que pareça, durante a pandemia a gente conseguiu executar as nossas demandas. Houve a sobrecarga do trabalho, houve, por quê? Porque não estávamos preparados para essa forma de trabalho, ninguém estava, porém foi amenizado com essa situação do servidor estar próximo da família, estar em casa"* (E10).
>
> *"A gente já vinha observando, assim, um aumento grande desses casos de questões emocionais, como depressão, ansiedade, essas coisas. A gente já vinha observando isso. E aí veio a pandemia e isso meio que deu uma baixada. […] quando a gente conseguiu voltar, aí os casos de questões emocionais, eles voltam com força total. É uma observação que eu faço"* (E11).

Dessa forma, a vivência com a pandemia demonstrou ser essencial criar um ambiente de trabalho que seja flexível e capaz de se adaptar a situações adversas (Caleman *et al.*, 2021), valorizar o outro e atentar-se aos contextos associados à saúde mental, às dificuldades relacionadas à distância da família e às características da localidade, somando como fatores preditores de saúde física e psíquica no trabalho, que devem ser considerados (Magnus *et al.*, 2022).

Alguns participantes apontaram a importância do engajamento e do sentimento de pertencimento à instituição como fatores que os motivam a trabalhar com dedicação, sendo esse um conceito importante a ser discutido, considerando seu efeito na redução da rotatividade e no desempenho individual e organizacional (Albrecht *et al.*, 2021).

É percebido que a proximidade com o local de trabalho, especialmente, para aqueles que moram na cidade ou perto do *campus*, parece estar associada a um comprometimento significativo. Por outro lado, há relatos de que, após alcançarem certos objetivos de pontuação ou promoção, a motivação pode diminuir, conforme exposto entre os participantes:

> *"Servidores dedicados extremamente, sabe? Muito responsáveis. Mas nós temos muito, muito que não fazem muitas vezes nem as atribuições que deveriam fazer"* (E3).

> *"Muitas vezes você cansa de querer ver a instituição crescer, querer ver que as coisas caminhem. E tem muitos que não têm esse desejo, entendeu? E, assim, parece que você caminha só"* (E3).

> *"Muitas das vezes os próprios campos são trampolim. Ele é a porta de entrada, mas a certeza também já é de uma saída para outro lugar. Mas quanto aos que ficam, a gente vê principalmente os que fazem parte da cidade, que são de uma localidade mais próxima, então a gente vê um comprometimento. Até mesmo os que vêm de fora, eles colaboram muito. Eles colaboram mais sempre naquela visão da saída. Principalmente quando eles estão naquele processo de juntada de documentos para pontuação. E o cara colabora em triplo, em quádruplo, mas depois que ele consegue aquela pontuação, isso dá uma arrefecida, dá uma diminuída"* (E10).

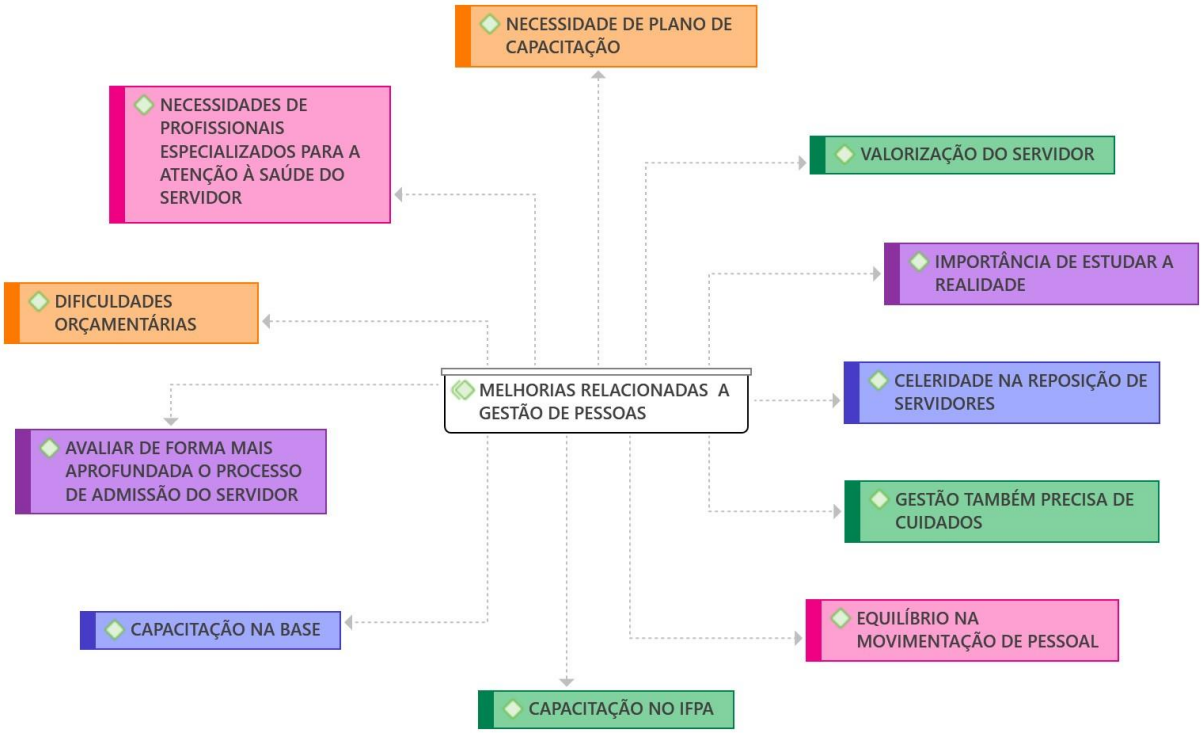
Tais observações destacam a complexidade do engajamento e da motivação no ambiente de trabalho, enfatizando a importância da gestão de pessoas, da cultura institucional e do apoio à saúde mental dos servidores para manter um ambiente de trabalho produtivo (Costa; Santos, 2021), levando em conta a visão existente de que a instituição seja a porta de entrada para algo maior ou para um novo lugar ao utilizarem essa experiência como um ponto de partida para outros empreendimentos em busca de novas oportunidades (Siqueira; Alves, 2016).

Considerando tal fator, é perceptível que o comprometimento com a instituição se torna ainda mais difícil, sendo importante a criação de estratégias para promover esse comprometimento com o intuito de não interferir no plano de trabalho para o alcance dos resultados esperados (Oliveira; Honório, 2020). Servidores que se sentem comprometidos com os objetivos e os valores da instituição tendem a ser mais produtivos e satisfeitos no trabalho (Faria, 2007).

4.7 Melhorias relacionadas à gestão de pessoas

Explorando o subtema em questão, adotou-se uma abordagem que delineou propostas de ações estratégicas, com foco nas possíveis melhorias para a gestão de pessoas. A Figura 14 aponta os aspectos relevantes percebidos como indutores aos impactos à gestão de pessoas, os códigos temáticos: necessidade de plano de capacitação; capacitação no IFPA; equilíbrio na movimentação de pessoal; capacitação na base; gestão também precisa de cuidados; avaliar de forma mais aprofundada o processo de admissão do servidor; celeridade na reposição de servidores; dificuldades orçamentárias; importância de estudar a realidade; necessidades de profissionais especializados para a atenção à saúde do servidor e valorização do servidor.

Figura 14 – Percepções relacionadas às melhorias concernentes à gestão de pessoas



Fonte: Elaborado pela autora a partir do *corpus* de dados, utilizando o *software Atlas.ti* (2023).

Os participantes realçam a necessidade de um plano de capacitação direcionada para as áreas que mais necessitam de aprimoramento. Sendo fundamental para o desempenho eficaz dos servidores e para a qualidade dos serviços prestados pela instituição, de modo a envolver a criação de um plano estruturado para promover o desenvolvimento profissional e a aquisição de habilidades mediante programas de treinamento e capacitação, conforme manifestação:

> *"São as pessoas que fazem as coisas. Então a gente tem que investir em quem? Nas pessoas. E aí eu acho que, a nível institucional, tem que ter uma política de capacitação para o servidor"* (E1).

> *"Precisa aí construir um plano pra melhorar, né, a questão de capacitação e treinamento. Por exemplo, o que eu vejo bastante, eu tenho acompanhado isso, né, até mesmo nas conversas. Quando um docente entra, muitas das vezes é o primeiro emprego dele, né, ele nunca trabalhou em lugar nenhum. Ele foi ali aprovado, né, e aí ele tem aquela expertise, né, no sistema, ele nunca viu o que é o SIPAC. Muitas das vezes ele não sabe como elaborar um ofício, né, e muitas das vezes ali ele não tem aquela vivência, né, de como é que funciona o processo administrativo da carreira pública"* (E7).

Nesse panorama, a integração de servidores recém-contratados representa um desafio fundamental, visto que esses profissionais não possuem a experiência necessária nas atividades administrativas específicas relacionadas ao serviço público. Portanto, a implementação de um abrangente plano de capacitação se torna imperativa, abrangendo desde a familiarização com

procedimentos até sistemas e práticas administrativas de maior complexidade, constituindo um importante fator para influenciar na redução da rotatividade (Guerras *et al.,* 2020).

Aspecto evidenciado pelos participantes da entrevista, que destacam a importância da capacitação na base, ou seja, a necessidade de fornecer treinamento e capacitação adequados aos servidores desde o início de suas carreiras. Iniciativa que deve ser estendida aos gestores, como diretores e coordenadores, possibilitando treinamento em gestão, administração e planejamento para desempenhar eficazmente suas funções (Chosewood; Tamers, 2021), seguindo os relatos:

> *"Eu acho que os setores têm que ter capacitação específica para as pessoas que estão nos setores específicos, que isso não existe"* (E1).
>
> *"Eu acho que talvez uma visão mais... mais... mais humana de quem está nos cargos maiores. Cargos maiores porque eu digo FG1, CD1, CD2, CD3, CD4. Nesses cargos de gestão. Pensando nessas políticas que elas possam chegar nessas pessoas. Porque, no meu ver, não chegam. Entendeu? Porque as cobranças são muito grandes e você não vê uma capacitação voltada para o planejamento"* (E5).
>
> *"Capacitação para um gestor de diretor? Não tem. Não tem capacitação... Capacitação para ser diretor de ensino? Não tem. A gente entra como um terreno do mato, bem aqui. A gente vai garimpando do jeito, do conhecimento que a gente tem institucional. Mas eu sinto falta"* (E6).
>
> *"Já foi proposto já por outros servidores que passaram no IFPA, que hoje nem estão mais no IFPA, uma questão realmente de fazer uma espécie de concurso meio com capacitação no meio"* (E8).
>
> *"Acredito que quando o servidor vem decidido, vem bem instruído do que ele vai fazer, de como ele vai fazer, eu acredito que o grau de permanência dele seja bem elevado"* (E10).

As sugestões de capacitação, com a inclusão de treinamento durante o processo seletivo pode ser uma abordagem interessante para garantir que os candidatos ingressem na instituição com conhecimento e domínio de especificidades (Teixeira *et al.,* 2019). A capacitação adequada pode aumentar a permanência dos servidores, pois eles se sentirão mais preparados para suas funções e, consequentemente, mais satisfeitos com o trabalho.

Muitos entrevistados mencionaram melhorias quanto à capacitação no IFPA, embora também reconheçam haver mais trabalho a ser feito, como a organização de programas de treinamento mais eficazes, o desenvolvimento de conteúdo relevante para o aprimoramento das estruturas existentes. Ademais, preocupações quanto à retenção dos talentos após a capacitação, de acordo com o mencionado:

> *"Melhorou bastante, muita coisa foi organizada, e tem muita coisa a ser organizada ainda"* (E1).
>
> *"Os editais de afastamento são permanentes, eles são anuais"* (E10).
>
> *"Os índices de capacitação, qualificação, eles evoluíram bastante"* (E8).
>
> *"Basicamente, a gente não tem orçamento de investimento. É só de custeio. E é basicamente fechar a conta. E muitas das vezes, essa conta acaba não fechando em função do orçamento que ainda é limitado"* (E10).
>
> *"Liberdade para o servidor para ele ir fazer a qualificação e quando ele retorna, ele retorna com uma possibilidade gigante de se afastar, de se remover para outro campus."* (E10).

Destaca-se que investir em treinamento para o desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores para os *campi* também perpassa por desafios orçamentários, o que pode afetar a capacidade de realizar programas de treinamento abrangentes. Ou seja, sem investimentos na capacitação, torna-se inviável promover o comprometimento e o desenvolvimento adequado (Siqueira; Alves, 2016).

Porém, considerando que a alocação de recursos orçamentários é uma questão crítica para a instituição, é importante priorizar a capacitação de servidores, unindo capacitação e a responsabilidade com os gastos, fortalecendo, assim, as oportunidades de capacitação e amenizando as limitações orçamentárias, ao se apropriar da capacitação estratégica do próprio corpo institucional (Rodrigues *et al.*, 2020).

Ressalta-se a importância de estratégias eficazes de capacitação, considerando tanto o desenvolvimento individual dos servidores quanto às necessidades institucionais, pois requer um planejamento institucional sólido, financiamento adequado e parcerias colaborativas (Rodrigues *et al.*, 2020), sendo, portanto, uma ferramenta para promover mudanças positivas nas percepções, nas atitudes e nas intenções dos trabalhadores em relação à organização (Al-Hamdan; Bani Issa, 2021).

Em colaboração, outro ponto destacado entre os participantes, quanto às melhorias na GP, está relacionado à necessidade de avaliar, de forma mais aprofundada, o processo de admissão do servidor, particularmente dando atenção à avaliação da saúde e das condições psicológicas do candidato. Segundo os relatos:

> *"O servidor vem, mas ele não fica. Ele já entra de licença, saúde"* (E3).
>
> *"Tentar agilizar, principalmente, esse retorno dos códigos para as unidades, acredito que a gente conseguiria atender melhor […] se tivesse algum mecanismo ali que pudesse repor meio que de uma maneira um pouco mais prática, mais rápida, essa questão. Sei que não depende só do IFPA, depende de código de vaga e tudo mais. Que a instituição observe principalmente as*

> *particularidades dos campos do interior, que fazer gestão não olhando apenas pra um cenário de uma capital"* (E2).
>
> *"Acho que, que ajudaria muito os campi é a reposição de servidor que se afasta por saúde. Então, a prioridade, a colocar como prioridade. Se foi afastado por saúde ou foi acompanhando um cônjuge, então tem que repor esse servidor para aquele campus para ele não ficar em déficit"* (E6).
>
> *"Tinha que ter algum mecanismo para que essas pessoas sejam nomeadas para os lugares nos quais elas se sentem melhor. Um mecanismo mais eficiente sobre isso"* (E11).

Os entrevistados expressaram a frustração relacionada à falta de mecanismos eficientes para lidar com a reposição de servidores, elucidando a importância de garantir uma reposição mais ágil e eficaz. Isso aponta a relevância de aprimorar os processos de trabalho e os procedimentos existentes (Pinho *et al.*, 2022). É notório que a reposição de servidores diante de um afastamento é desafiadora. Ainda assim, a celeridade na reposição de servidores afastados é fundamental para garantir a continuidade das atividades e evitar sobrecargas de trabalho para os servidores remanescentes (César, 2019).

Essa dificuldade pode ser percebida ainda mais nos *campi* do interior, os quais enfrentam desafios únicos em termos de reposição de servidores, em virtude de sua localização geográfica e de recursos limitados, sendo relevante levar em consideração essas particularidades para atender, adequadamente, a essas unidades em uma abordagem proativa, tendo em vista as características locais (Arshadi, Shahbazi, 2013).

Nessa ótica, os participantes destacaram a importância do equilíbrio na movimentação de pessoal no contexto do IFPA, reconhecendo que a movimentação de servidores é saudável até certo ponto. Exploraram, ainda, as perspectivas de possíveis abordagens para otimizar a remoção de servidores, porém, também afirmam ser indispensável considerar os interesses de ambas as partes, servidores e a instituição. Alguns participantes argumentam que um período mais longo, como três anos, é necessário para que o servidor se adapte e contribua, de maneira significativa, com a instituição, tendo em vista que:

> *"A vida é movimento também. A gente tem que entender essas coisas. Até um certo ponto, isso é saudável. Mas é saudável só para o servidor ou para a instituição?"* (E1).
>
> *"Com um ano e seis meses, o servidor ainda não conhece nem o que que é o IFPA, não conhece nem o campus que ele chegou para trabalhar. Quando ele começa a caminhar, aí ele sai. Isso quebra o trabalho da instituição"* (E3).

Dessa forma, preocupam-se com a alta rotatividade de servidores, que pode prejudicar a continuidade e a estabilidade das atividades da instituição. Para amenizar esse contexto, os

entrevistados apontam alternativas para a movimentação interna dos servidores, com o objetivo de melhorar a eficiência e a satisfação, como a permuta, o edital de remoção, o aproveitamento em outras unidades de acordo com suas habilidades e colaboração técnica, pontuando que:

> *"Oportunidade de participar de um edital de remoção, ele já não vai tentar essa questão da saúde, né?"* (E8).
>
> *"Pelo seu conhecimento habilidade, ser aproveitado em outra unidade da instituição"* (E9).
>
> *"Colaboração técnica, que é algo muito novo, é algo que não tem uma regulamentação ainda, mas que está ocorrendo muito dentro do IFPA"* (E10).
>
> *"Chamaria de troca simples, acredito que isso facilitaria. Até mesmo antes dos editais, porque o edital, a gente espera o edital hoje um ano, praticamente"* (E10).
>
> *"Então, é importante que haja a possibilidade de a gente fazer movimentos internos para ajustar essas coisas. Então, se eu tenho, por exemplo, se existe uma necessidade do servidor em Altamira, esse servidor deseja ir para Altamira e Altamira, de alguma maneira, me cede aí a reposição, código de vaga, alguma coisa. Eu não vejo por que não fazer"* (E11).
>
> *"A permuta, que é uma conversa entre o servidor e as direções gerais envolvidas. A gente pode chegar a um consenso que fique bom para todo mundo, e a reitoria possibilitar essa movimentação de forma mais rápida, mais célere, que não vai prejudicar ninguém"* (E11).

Essas alternativas visam equilibrar as necessidades dos servidores com as da instituição, adequando a força operacional, além de reduzir a rotatividade de pessoal, possibilitando um ambiente de trabalho mais estável e produtivo, ao mesmo tempo em que atende às necessidades e aos desejos dos servidores, havendo menor impacto de perda de servidor nas unidades (Silva *et al.*, 2019a).

Contudo, não é uma tarefa fácil para a gestão conduzir, considerando as limitações envolvidas. Pontos-chave discutidos pelos participantes demonstram que a gestão, ou seja, as pessoas que ocupam cargos de liderança na instituição, também precisam de cuidados e apoio, uma vez que lidam, constantemente, com o estresse e as pressões associados às responsabilidades, conforme defendido:

> *"Quem é que cuida da gestão?" (E1).*
>
> *E têm pessoas que não conseguem caminhar com isso. Adoecem. Assumir cargo de gestão no IFPA é desafiador"* (E3).
>
> *"Então, se for ver o número, pode ser indicativo do próprio desgaste mental e físico"* (E5).

> *"É importante pesquisas que a gente tem que fazer constantemente […]. É importante pesquisas, por mais duras que as respostas sejam" (*E6).
>
> *"Os campi precisam ter assistente social, psicólogo, nas unidades* (E2).
>
> *"[…] tem dados que só o assistente social pode ter, que o outro servidor não pode ter. Então, quebra o trabalho dentro da instituição"* (E3).

Destacam, ainda, a importância de estudar a realidade da instituição (Amâncio *et al.*, 2021). Em uma análise crítica, conhecendo a realidade, podem ser observadas as necessidades prioritárias, como a presença de profissionais de áreas específicas, como psicólogos e assistentes sociais, proporcionando aos servidores acesso a cuidados de saúde mental e emocional.

Além dessas discussões fundamentais para garantir que a instituição cuide, adequadamente, da saúde mental de seus servidores, são percebidas diversas preocupações e sugestões relacionadas à valorização e ao bem-estar dos servidores, incluindo remuneração, capacitação, reconhecimento, benefícios de saúde, conforme apresentado:

> *"Envolve também remuneração Se o servidor não está satisfeito com a remuneração, então é bem provável que, em muitos sentidos, ele não se sente"* (E4).
>
> *"Nesses editais de remoção, a pontuação pra gestão é pequena. Se você passa um ano de gestão, você ganha meio ponto. Agora, se você submete um projeto de pesquisa, você já tem esse um ponto"* (E5).
>
> *"Valorização é reconhecer os atributos daquele determinado professor, daquele determinado campus. A gente não tem"* (E6).
>
> *"Hoje, o meu gasto aqui é quase que o dobro do gasto que eu tenho em uma capital. Então, acredito que uma valorização para o servidor, principalmente no que se refere a ele ter, vamos dizer, um bônus, ele está em um campus distante da capital, porque vários órgãos fazem isso […] por exemplo, Brasília. Brasília, os servidores que trabalham em Brasília têm o custo Brasília […] acredito que ter um plano de saúde seria o essencial para o IF, porque hoje o que é repassado é irrisório. Então, se tivesse um plano de saúde forte, que o servidor pudesse utilizar, nem que ele precisasse viajar, mas que ele chegasse lá na capital e fosse assegurado por aquele plano de saúde, acredito que esse fluxo hoje reduziria"* (E10).

Valorizar os servidores e investir em seu bem-estar desempenha um papel crucial para reter e promover a movimentação de forma eficaz e satisfatória dentro da instituição (Magnus *et al.*, 2022). Quando os servidores se sentem valorizados, apoiados e cuidados, são mais propensos a permanecer na instituição, o bem-estar dos servidores está, intimamente, relacionado à sua satisfação no trabalho e ao desempenho organizacional (Albrecht *et al.*, 2021). Diante desse fator, tem-se o protagonismo da gestão de pessoas que deve se atentar para as

crenças dos profissionais sobre seu próprio futuro e o futuro organizacional (Vasconcellos; Neiva, 2019).

4.8 Utilização eficiente do aproveitamento de servidores

Neste subtema, a proposta é explorar a otimização da força de trabalho, com o objetivo de analisar o dimensionamento de pessoal na instituição e identificar as estratégias de movimentação de servidores, vislumbrando a apresentação de possibilidades internas que demonstrem melhor alocação da força de trabalho.

Nesse sentido, buscaram-se as percepções dos entrevistados correspondentes à movimentação de pessoal, havendo quatro destaques mencionados na Figura 15: considerar a realidade local; a necessidade de uma atenção ao dimensionamento de pessoal; considerar a valorização regional; e o levantamento prévio das remoções por saúde.

Figura 15 – Percepções relacionadas à utilização eficiente do aproveitamento dos servidores



Fonte: Elaborado pela autora a partir do *corpus* de dados, utilizando o *software Atlas.ti* (2023).

A avaliação de demandas de pessoal, com base nas necessidades específicas de determinadas áreas e localidades, deve ocorrer regularmente, pois, à medida que a instituição cresce, o dimensionamento de pessoal deve ser adaptado para atender às demandas crescentes devendo, portanto, ser realizado de forma contínua, evidenciando-se como uma forma de gestão da força de trabalho (Serrano *et al.*, 2019).

Para tanto, mapear as remoções internas, ou seja, quando servidores são transferidos de um setor para outro, garante que as equipes permaneçam adequadamente dimensionadas,

principalmente, perante uma remoção por saúde, que consiste em uma problemática na gestão da movimentação, conforme relatado:

> *"O código de vaga não é do campus. Ele é da instituição [...] falta muita gerência nesse processo [...] está indo para outro campus e o outro campus não está perdendo. Ele está ganhando um código de vaga a mais"* (E5).

> *"Tem campus que não estavam precisando naquele setor e recebem um servidor extra. Legal, bacana, porque o trabalho vai ficar menor, não vai ter tanta carga de trabalho para quem estava envolvido ali. Mas o campus que perdeu não tem nem perspectiva de repor"* (E8).

As unidades do IFPA estão localizadas em regiões diferentes, cada uma com suas próprias realidades e desafios específicos, portanto, as políticas devem ser adaptadas para levar em consideração essas diferenças. A exemplo disso, a sugestão de que os salários devem ser diferenciados com base na localização de trabalho, com inserção de gratificação para servidores (Chaves Filho, 2021), levando em consideração que, em áreas remotas, as despesas e a qualidade de vida podem ser diferentes daquelas em áreas urbanas, conforme enfatizado entre os entrevistados:

> *"O esforço tem que ser para mudar, porque os nossos campi, eles estão em regiões diferentes, realidades diferentes, então as políticas têm que ser diferentes, né, eu acho que a política tem que ser levada em consideração, principalmente a realidade local onde o campus está, né, se não levar em consideração [...] Isso vai frustrando. Vai perdendo sentido. E aí, a pessoa vai querer ir embora mesmo [...] "Outras esferas do governo federal tem. Tem incentivo. Por que na educação não tem?"* (E1).

> *"Só que eu digo que falta essa característica um pouco mais do interior, né? De repente, colocar ali como um dos critérios que a pessoa possa pontuar em função de ser de uma determinada localidade, de repente, isso pode ser algo que seja um pouco mais atrativo"* (E2).

> *"Uma atualização da estratégia, procurar entender a realidade de cada campus. E no sentido de que, entendendo a realidade, fazer o mapeamento da real necessidade de servidores. Para que não haja excesso de códigos de vaga ou de vagas e cargos em excesso de determinados setores em detrimento a outros"* (E4).

> *"Os concursos precisam voltar por localidade. Porque todo mundo foi removido, saiu, deu um jeito, não é? Então, porque não eram de lá, precisavam ir para uma cidade mais próxima, que tivesse uma infraestrutura um pouco melhor. Então, eu acredito que os concursos regionalizados são extremamente necessários para que a gente possa diminuir um pouco esse problema"* (E10).

Nesse sentido, tem-se, principalmente, em destaque, a importância dos concursos públicos regionalizados, nos quais as vagas são distribuídas conforme a necessidade de cada *campus*, fator que também reflete a observância aos aspectos locais, a valorização regional na

gestão de servidores em instituições de ensino, considerando que as instituições possuem características diversas (Cavalcante Junior; Amorim, 2022).

Desse modo, os servidores, que são nativos da região onde o *campus* está localizado, tendem a ter uma identidade mais forte com a instituição e uma motivação para contribuir com a consolidação do *campus* naquela área. Porém, nota-se que implementar critérios específicos, baseados na localidade em concursos públicos, pode ser uma questão complexa, visto que precisam ser considerados cuidadosamente, demandando uma revisão na legislação vigente, conforme relatado:

> *"Existe um servidor que vem de fora, chega, soma e depois pede sua remoção ou redistribuição para ir para próximo da sua família. Mas o servidor que é da localidade, ele cria uma outra identidade para o campus, né? Ele quer fazer, de fato"* (E2).
>
> *"Se houvesse a possibilidade de você restringir mais ou incentivar mais em concursos públicos a participação da população local. Sei lá. Você incentivar e trabalhar com a população local"* (E4).
>
> *"Talvez nem cabe discutir isso. Nem cabe discutir isso em termos legais"* (E4).

Nesse contexto, tendo em vista a constância nas movimentações, os entrevistados sugerem que a instituição deve realizar um levantamento prévio das intenções de remoção por motivos de saúde dos servidores. Isso poderia ajudar a identificar as necessidades e as preferências dos servidores, permitindo que a instituição atue de forma estratégica na gestão desse fenômeno (Chaves Filho, 2021), propondo que os servidores expressem suas intenções de mudar de localidade, seja por motivos de saúde ou outras razões. Eles destacam que:

> *"Independente de concurso, ou de remoção, que geralmente a remoção, ela precede o concurso, eu acho que seria muito saudável para o IFPA fazer um levantamento"* (E8).
>
> *"É algo que é muito mais simples de se fazer do que você deixar um servidor provocar a legislação, provocar as brechas para conseguir algo que depois vai ser danoso para o campo que vai perder [...] como se fosse um sistema de vagas e oportunidades"* (E8).
>
> *"O IFPA poderia catalogar os seus servidores, por exemplo, que são de localidades mais próximas onde ele tem os seus campos [...] Por quê? Porque ele já entende aquela realidade, ele vem muitas das vezes motivado para contribuir em mudar aquela realidade, em solucionar aqueles problemas que ele viu de perto, que ele vivenciou, que ele sabe como é que funciona"* (E10).

A ideia de criar um sistema de vagas e oportunidades é mencionada como um aspecto que permitiria que servidores, com intenção de ser transferido, saibam quais vagas estão

disponíveis e quais servidores estão interessados em se mudar para a região desejada, ao passo que, gestão conhecendo o cenário, poderá inserir ferramentas que fomentem o aprimoramento da mobilidade dos servidores (Chaves Filho, 2021).

Nesse contexto, propõem-se, sobretudo, possibilidades internas que vislumbrem a preservação do código de vaga, primordial para as unidades do IFPA. Estratégias que se adequem a essa necessidade devem ser incentivadas e analisadas, a exemplo da permuta, sendo eficiente ao servidor e à instituição (Silva *et al.,* 2019a).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A saúde do servidor e a movimentação de pessoal, na Administração Pública Federal, são temas interconectados que podem ter impacto na eficiência, na eficácia e no bem-estar dos servidores públicos, sendo essencial adotar abordagens holísticas e estratégias que promovam a saúde e o desenvolvimento dos servidores, ao mesmo tempo em que garantam a eficiência e a qualidade dos serviços ofertados. O estudo de caso do IFPA destaca os desafios e as oportunidades enfrentados por uma instituição de ensino superior e profissional em um estado geograficamente diversificado.

Percebe-se que, no IFPA, a movimentação de servidores ocorre, precipuamente, por meio de processos seletivos internos, seguido pela remoção por ofício e remoção por motivos de saúde. Notavelmente, as unidades localizadas em áreas de maior desenvolvimento socioeconômico, como Belém e Santarém, foram as que mais receberam servidores removidos por razões médicas, em virtude de abrigarem instituições com recursos de alta complexidade.

O estudo destaca, ainda, a relação entre condições de saúde mental e a motivação para a movimentação de servidores, contribuindo para a apreensão de como fatores psicológicos impactam as decisões de permanência ou saída da instituição. Identificou-se que as questões de saúde mental, como depressão, ansiedade, transtornos de estresse, evidenciam-se como um mediador significativo na relação entre características do local de trabalho e intenção em sair da instituição.

Nota-se que o adoecimento pode surgir do sofrimento vivenciado perante as questões e os desafios em face da estrutura e da organização do ambiente de trabalho em que estão inseridos. Nesse contexto, são observados padrões e tendências que demonstram que remoções por saúde poderiam ser evitadas, pressupondo que, a partir de uma intenção de movimentação frustrada, o servidor pode iniciar um processo de adoecimento, levando, obrigatoriamente, a uma remoção quando não dispõe de tratamento na localidade.

Desse modo, é relevante que a instituição busque planejar e implementar programas que promovam o bem-estar dos servidores e ofereçam recursos para lidar com problemas de saúde mental, como, por exemplo, dispor de equipe multiprofissional de saúde, sendo este um dos principais gargalos para reposição quando ocorre a perda do código de vaga, devido à insuficiência de profissionais.

Ressalta-se, também, a interconexão entre vida pessoal e profissional dos servidores e a relevância de estratégias que reconheçam essa interligação. Constata-se que, em algumas circunstâncias, as pessoas favorecem suas preocupações pessoais em detrimento de suas

responsabilidades profissionais. Assim, a possibilidade da alocação de servidores em funções que estejam alinhadas com seus perfis e habilidades, flexibilidade no ambiente de trabalho, incluindo a possibilidade de escolher horários e locais de trabalho sempre que possível, poderão contribuir para a retenção como fator motivacional e de bem-estar.

A diversidade geográfica demanda políticas adaptáveis que considerem as particularidades de cada região, sendo necessário ampliar a discussão quanto à importância da flexibilidade nas políticas de gestão de pessoas em ambientes complexos. Identificou-se que esse fator pode ser estimado quando se leva em conta a localização dos servidores ao desenvolver estratégias de gestão da força de trabalho, como a priorização por concursos públicos regionalizados. Dessa maneira, oportuniza mais chances de candidatos com conexão com a cidade de origem e salários diferenciados, levando-se em consideração que, em áreas remotas, as despesas podem ser diferentes daquelas em áreas urbanas.

Conclui-se que abordagens práticas para promover o bem-estar dos servidores e fornecer equilíbrio para a instituição são essenciais, além de ser importante destinar esforços desde o início da carreira do servidor, como avaliar mais profundamente os processos de admissão, em especial, no que diz respeito à saúde, à preparação do servidor para assumir o cargo e a treinamentos contínuos para o desenvolvimento das atividades, contribuindo, desse modo, para um desempenho mais satisfatório nos processos de trabalho e satisfação entre os servidores.

Não pode ser deixado de pontuar que, diante da ausência de servidores, é essencial a reposição de pessoal ou a redistribuição de tarefas para minimizar os impactos negativos da remoção ao planejamento organizacional. Tal fator expõe a proposição de estratégias para lidar com a situação e a necessidade de medidas que sejam firmadas nas instruções normativas e nas legislações.

Percebe-se que a carência de servidores, devido às remoções por saúde, ocasiona sobrecargas com redução do desempenho, além das situações de novos adoecimentos e desmotivação aos que ficam. Aspecto esse que tem sido um padrão a impactar o planejamento organizacional, uma vez que as tarefas, o planejamento e as metas institucionais ficam comprometidas e afetam a produtividade e a qualidade dos serviços prestados à comunidade.

Em suma, manifesta-se que a remoção pode ser um artifício positivo para a organização, considerando que a movimentação de pessoal é endêmica e a existência de diversos contextos envolvidos concernentes às motivações (necessidade de aperfeiçoamento profissional, voltar para cidade de origem, distância da família, fatores financeiros, adoecimento entre outros). Porém, observa-se que a falta de mecanismos eficientes, para lidar com a reposição de

servidores para uma reposição mais ágil, dificulta os processos de trabalho e, consequentemente, impacta o planejamento organizacional.

Para tanto, ao IFPA propõe-se, como produto técnico, um relatório do presente estudo com proposta de intervenção no fenômeno por meio da criação de um banco de oportunidades voltado para o conhecimento das intenções de movimentação, seja por saúde ou outro determinante, com vistas à modalidade de permuta, como uma possibilidade interna que vislumbra a preservação do código de vaga, primordial para as unidades do IFPA. Tal prerrogativa consiste em uma alternativa viável para minimizar os impactos no planejamento organizacional ocasionado pelas remoções por motivo de saúde, acrescentando a viabilidade de outros servidores, inseridos em contextos diversos, mudarem de local de trabalho.

A circunstância de o estudo ter sido conduzido, exclusivamente, no IFPA pode ser considerada uma possível limitação da pesquisa, dado o potencial de ampliação do escopo para outras instituições federais de ensino, uma vez que diferentes contextos institucionais apresentam variações significativas em termos de desafios, práticas de gestão e dinâmicas de pessoal.

Recomenda-se estender a pesquisa para outras instituições federais de ensino, tendo em consideração que uma gama mais ampla de instituições poderia enriquecer a compreensão do fenômeno, proporcionando uma visão mais abrangente e possibilitando comparações entre diferentes realidades organizacionais, assim como incluir a perspectiva dos servidores que passaram pelo processo de remoção, oferecendo *insights* adicionais sobre as motivações e os desafios enfrentados durante esse processo.

O tema remoção por motivo de saúde e movimentação de servidores de forma geral, no serviço público, encontra-se em defasagem em relação aos estudos internacionais (Seidl *et al.*, 2019; Fontoura; Tenório, 2020). Portanto, compreender o fenômeno poderá fornecer entendimentos que contribuam para a aplicação de boas práticas, além de direcionar oportunidades para revisão dos regimentos jurídicos dos servidores públicos federais e avanços teóricos no campo da gestão pública.

REFERÊNCIAS

AGAPITO, P. R.; POLIZZI FILHO, A.; SIQUEIRA, M. M. M. Bem-Estar no Trabalho e Percepção de Sucesso na Carreira como Antecedentes de Intenção de Rotatividade. **Revista de Administração Mackenzie**, [*S.l.*], v. 16, n. 6, p. 71-93, 2015.

AGUIAR, S. Pesquisa revela que 52% dos profissionais estão dispostos a trocar de emprego para manter o home office. **Forbes**, 2020. Disponível em: https://forbes.com.br/carreira/2020/10/pesquisa-revela-que-52-dos-profissionais-estao-dispostos-a-trocar-de-emprego-para-manter-o-home-office/. Acesso em: 20 set. 2023.

AMÂNCIO, D. L. P.; MENDES, D. C.; MARTINS, S. Qualidade de vida no trabalho nas organizações públicas brasileiras: uma revisão integrativa da literatura. **Teoria e Prática em Administração**, [*S.l.*], v. 11, n. 2, p. 88-102, 2021.

AGÊNCIA EUROPEIA PARA A SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO. Riscos psicossociais e saúde mental no trabalho. **EU-OSHA**, s.d. Disponível em: https://osha.europa.eu/pt/themes/psychosocial-risks-and-stress. Acesso em: 20 jan. 2023.

ARAUJO, A.V.; VIEIRA, F. D.; MANFROI, E.C. Panorama da literatura científica brasileira sobre saúde mental na universidade: uma revisão sistemática. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, [*S.l.*], v. 28, e023011, 2023.

ALBRECHT, S. L.; GREEN, C. R.; MARTY, A. Meaningful Work, Job Resources, and Employee Engagement. **Sustainability**, [*S.l.*], v. 13, n. 7, p. 4045, abr. 2021.

ALMEIDA, M. **Unidade 2 Livro Didático Digital Teorias da Administração**. [*S.l*: s.n.] 2020. Disponível em: https://auxiliar.telesapiens.com.br/ta/ts/2/un2/ebook.pdf. Acesso em: 25 out. 2022.

AL-HAMDAN, Z.; BANI ISSA, H. The role of organizational support and self-efficacy on work engagement among registered nurses in Jordan: A descriptive study. **Journal of Nursing Management**, [*S.l.*], set. 2021.

AMARANTE, G. C. B. *et al*. Comprometimento organizacional, intenção de rotatividade e práticas de recursos humanos: um estudo fatorial com administradores de institutos federais de ensino. **Portal REDIB Red Iberoamericanos**, [*S.l.*], jun. 2020.

ARSHADI, N.; SHAHBAZI, F. Workplace Characteristics and Turnover Intention: Mediating Role of Emotional Exhaustion Procedia - **Social and Behavioral Sciences**, [*S.l.*], v. 84, 2013.

BARÇANTE, L. C.; CASTRO, G. C. **Ouvindo a voz do cliente interno**. 3 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BANISKI, G.M. (Org.). **Administração contemporânea** [*e-book*]. v. 4. Ponta Grossa: ZH4, 2021. 170 p.

BAKKER, A. B.; SANZ-VERGEL, A. I. Burnout. **The Wiley Encyclopedia of Personality and Individual Differences**, [*S.l.*], p. 411-415, 18 set. 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Traduzido por Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. Edições 70, 2021. 281 p.

BERND, D. C.; BEUREN, I. M. Autopercepção de justiça organizacional e de Burnout em atitudes e comportamentos no trabalho de auditores internos. **RBGN**: Revista Brasileira de Gestão de Negócios, [*S.l.*], v. 23, n. 3, p. 422-438, 2021.

BONETTI, L. *et al.* Burnout Precursors in Oncology Nurses: A Preliminary Cross-Sectional Study with a Systemic Organizational Analysis. **Sustainability**, [*S.l.*], v. 11, n. 5, p. 1246, 26 fev. 2019.

BORONI, F.; NETO, A. C.; MOTA-SANTOS, C. Rotatividade voluntária: um estudo com trabalhadores pouco qualificados. **Revista Gestão e Planejamento**, [*S.l.*], v. 21, p. 235-250, jan./dez. 2020.

BRASIL. Decreto nº 10.835, de 14 de outubro de 2021. Dispõe sobre as cessões, as requisições e as alterações de exercício para composição da força de trabalho em que a administração pública federal, direta e indireta, seja parte. **Diário Oficial da União**, Brasília/DF, 15 out. 2021.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 dez de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF; Presidência da República, 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm. Acesso em: 25 jan. 2023.

BRAUER, M.; ORIO, E. C.; CAVALINI FILHO, R. O turnover e seus impactos na organização: um estudo de caso na perspectiva de gerentes. **Revista Gestão e Conhecimento**, [*S.l.*], v. 16, n. 2, p. 512-530, 6 set. 2022.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, [*S.l.*], v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

BUBLE, M. **Utjecaj organizacijskih varijabli na uspjeh programa una pređenja poslovnih procesa**. Split: Ekonomski fakultet Split, 2010.

CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. **Teoria das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

CAPPELLOZZA, A.; CRISPIM, I. A. S.; VENELLI-COSTA, L.; CLARO, J. A. C. S. Relações entre percepção de justiça, suporte organizacional, defesa da imagem e intenção de rotatividade. **Revista de Carreiras e Pessoas**, [*S.l.*], v. 11, n. 3, set. 2021.

CALEMAN, G. *et al.* **O planejamento estratégico situacional em tempos de crise**. Planejamento e Gestão. v. 2. Brasília, DF: Conselho Nacional de Secretários de Saúde, 2021.

CAVALCANTE JUNIOR, F. C.; AMORIM, T. N. G. F. A rotatividade docente em uma instituição federal de ensino: realidade preocupante. **Revista Visão**: Gestão Organizacional, [*S.l.*], p. 1-17, fev. 2022.

CÉSAR, M. B. **A Rotatividade de Professores nas Universidades Federais do Brasil**: uma análise da percepção dos professores e gestores em relação à Universidade Federal do Tocantins. Tese (Doutorado em Administração) – Centro Universitário FEI, São Paulo, 2019.

CHAVES FILHO, J. B. R. **A remoção dos servidores do poder judiciário da Paraíba lotados nas comarcas da 6ª região**: um diagnóstico organizacional. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Federal de Campina Grande, 2021.

CHAVES FILHO, J. B. R; BARBOSA, E. B; BARBOSA, M. F. N. Remoção dos servidores lotados nas comarcas da 6a região do Poder Judiciário da Paraíba. **Research, Society and Development**, [*S.l.*], v. 11, n. 5, e1211527799, 2022.

CHIANG-VEGA, M.; HIDALGO-ORTIZ, J. P.; GÓMEZ-FUENTEALBA, N. Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales. **RETOS**. Revista de Ciencias de la Administración y Economía, [*S.l.*], v. 11, n. 22, p. 347-362, 2021.

CHOSEWOOD, L. C.; TAMERS, S. L. Advancing the Well-Being of Workers: An Introduction to Total Worker Health® Approaches. **Patty's Industrial Hygiene**, [*S.l.*], p. 1-14, fev. 2021.

COSTA, I. G.; SANTOS, A. F. C. O direito fundamental ao meio ambiente do trabalho saudável como pressuposto do direito à vida com qualidade. **Revista Direitos Sociais e Políticas Públicas** (UNIFAFIBE), [*S.l.*], v. 9, n. 1, p. 295, 2 abr. 2021.

COSTA, G. R; SILVA, J. F. A influência das práticas de gestão de pessoas sobre a rotatividade de **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, [*S.l.*], v. 8, n. 1, 2020.

CRESWELL, W. J. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DEJOURS, C. A loucura do trabalho: Estudo da psicopatologia do trabalho. Tradução de Ana Isabel Paraguay e Lucia Leal Ferreira. 5. ed. ampl. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.

DEROY, S.; SCHÜTZE, H. Factors supporting retention of health and wellbeing staff in Aboriginal health services: a strength-based case study. **Human Resources for Health**, [*S.l.*], v. 19, n. 1, mar. 2021.

DINH, L. N. Determinants of employee engagement mediated by work-life balance and work stress. **Management Science Letters**, [*S.l.*], p. 923-928, 2020.

DURANTE, D. G. *et al.* Aprendizagem organizacional na abordagem dos estudos baseados em prática: revisão da produção científica. **RAM**, [*S.l.*], v. 20, n. 2, p. eRAMG190131, 2019.

FARIA, J. H. **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

FERREIRA, P. G. Absenteísmo-Doença: Perfis de adoecimento dos servidores públicos federais de uma Universidade Federal do Estado do Pará. **Revista Trabalho (En) Cena**, [*S.l.*], e0210010, 2020.

FERREIRA, A. L. C. B; SIQUEIRA, M. M. M. Antecedentes de intenção de rotatividade: Estudo de um modelo psicossocial. **Organizações em contexto**, [*S.l.*], Ano 1, n. 2, 2005.

FREITAS, A. D. G. *et al*. Human resources policies, learning, and turnover intention in organizations. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, n. 4, 2022.

FONTANELLA, B. J. B. *et al.* Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Cad. Saúde Pública**, [*S.l.*], v. 27, n. 2, p. 389-394, fev. 2011.

FONTOURA, F. B. B.; TENÓRIO, F. G. Desenvolvimento Organizacional Multidimensional: uma perspectiva crítica para os estudos organizacionais. Redes (St. Cruz Sul), [*S.l.*], v. 25, n. 2, p. 590-609, maio/ago. 2020.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Tradução Ivo Storniolo. 3. ed. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2007.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p.

GOMES S. S.; PICCHIAI, D. Impactos no clima organizacional da Universidade Federal de Goiás e a rotatividade de trabalhadores terceirizados. **RECC** – Revista Eletrônica Científica do CRA-PR, [*S.l.*], v. 5, n. 2, p. 85-107, 2018.

GONÇALVES, C. I. M. *et al.* Estudo de algumas variáveis potenciadoras do comprometimento organizacional dos profissionais nas organizações de saúde: uma revisão integrativa. **Gestão e Desenvolvimento**, [*S.l.*], v. 29, p. 439-464, 2021.

GUERRA, M. H. T. S.; MATTOS, C. A. C.; CORRÊA, A. D. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas e intenção de rotatividade: um estudo no Instituto Federal do Pará (Brasil). **Revista de Carreiras e Pessoas**, [*S.l.*], v. 10, n. 3, set. 2020.

HAN, S.-H.; SUNG, M.; SUH, B. Linking meaningfulness to work outcomes through job characteristics and work engagement. **Human Resource Development International**, [*S.l.*], v. 24, n. 1, p. 1-20, abr. 2020.

HYPÓLITO, A. M. **Trabalho docente, classe social e relação de gênero**. [*e-book*]. [*S.l.*]: 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/349057816_Trabalho_docente_classe_social_e_relacoes_de_genero. Acesso em: 7 nov. 2023.

IVANCEVICH, J.; KONOPASKE, R.; MATTESON, M. **Organizational Behavior and Management**. [*S.l.*]: McGraw-Hill Companies Incorporated, 2007.

IFPA. **Portaria nº 1056 de 8 de julho de 2021**. Tornar público, na forma de anexo, o Protocolo de Biossegurança que regulamenta o desenvolvimento de atividades administrativas e acadêmicas presenciais no IFPA, no período de emergência em saúde pública causada pelo

Novo Coronavírus. Disponível em: https://www.ifpa.edu.br/coronavirus/documentos-covid-19/5643-portaria-1056-2021-assinada-1/file. Acesso em: 8 ago. 2023.

IFPA. **Portaria Normativa nº 20 de 12 de junho de 2023**. Prorroga o prazo de validade do Edital nº 019/2022/GAB/IFPA, homologado em 19.10.2022, referente ao Programa Piloto de Gestão de Desempenho - PGD. Disponível em https://progep.ifpa.edu.br/arquivos-importantes/programa-de-gestao-ifpa/3905-portaria-de-prorrogacaode-validade-do-edital-n-0192022gabifpa/file. Acesso em: 8 ago. 2023.

IFPA. **Memorial de Gestão 2015/2022**. Disponível em: https://www.ifpa.edu.br/documentos-institucionais/0000/memorial-de-gestao-2015-2022/6355-memorial-de-gestao-ifpa-2015-2022-1/file. Acesso em: 8 jun. 2023.

IFPA. **Relatório de Gestão, 2021**. Disponível em: https://transparencia.ifpa.edu.br/arquivos/relatorios-de-gestao/anos-anteriores/74-14-relatorio-de-gestao-ifpa-2021/file. Acesso em: 8 jun. 2023.

IFPA. **Plano de Desenvolvimento Institucional, 2019-2023**. Disponível em: https://pdi.ifpa.edu.br/intro.html. Acesso em: 8 jun. 2023.

JEREMIAS JUNIOR. J; WISSMANN. A. D. M; MORAES, J. P.; ANDRADE, A. G. M. Reflexões sobre carreira, competências e dimensionamento para a administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, [*S.l.*], v. 74, n. 1, p. 287-304, 2023.

KLEIN, C. J. *et al*. Strategies of Advanced Practice Providers to Reduce Stress at Work. **Workplace Health & Safety**, [*S.l.*], v. 68, n. 9, p. 432-442, 3 jun. 2020.

LARA, L. G. A. DE; VIZEU, F. O potencial da frankfurtianidade de Habermas em estudos organizacionais. **Cadernos EBAPE.BR**, [*S.l.*], v. 17, p. 1-11, 2019.

LIMA, G. L. S. **O processo de rotatividade de pessoal dos servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS) Campus Nova Andradina/ MS – Brasil**. Dissertação (Mestrado em Assessoria de Administração) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Nova Andradina, 2019.

LIMA, C. F.; FERREIRA FILHO, R. F. Remoção do servidor público federal e o direito fundamental à busca da felicidade: análise crítica a partir das hipóteses da lei nº 8.112/90. **THEMIS**: Revista da Esmec, [*S.l.*], v. 18, n. 2, p. 71-95, 2020.

LI, Y.; HUANG, H.; CHEN, Y.-Y. Organizational climate, job satisfaction, and turnover in voluntary child welfare workers. **Children and Youth Services Review**, [*S.l.*], v. 119, p. 105640, dez. 2020.

LOUREIRO, T.; MENDES, G. H. DE S.; SILVA, E. P. E. Estigma, invisibilidade e intensificação do trabalho: estratégias de enfrentamento do sofrimento pelos assistentes em administração. **Trabalho, Educação e Saúde**, [*S.l.*], v. 16, n. 2, p. 703-728, mar. 2018.

LUNA, M. L. Q. O. **Transtornos mentais relacionados ao trabalho em servidores de uma universidade federal**. 2020. Dissertação (Mestrado profissional em Práticas de Saúde e Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2020.

MARSDEN, R.; TOWNLEY, B. Introdução: A coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática. *In*: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1998.

MEDEIROS, R. S. **Remoção por motivo de saúde de trabalhadores/as estatutários/as no Hospital Universitário Onofre Lopes**: particularidades na gestão da EBSERH. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2022.

MENEZES, D. P. S. **Motivação e Satisfação no Serviço Público e os seus Reflexos no Ato de Remoção**: um estudo na Universidade Federal de Pernambuco. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016.

MENEZES, I.G.; GOMES, A. C. P. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, [*S.l.*], v. 16, n. 1, p. 158-179, 1 abr. 2010.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D.; FRITZ FILHO, L. F. As relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social. **Cadernos EBAPE.BR**, [*S.l.*], v. 20, n. 2, p. 179-192, mar. 2022.

MORAES, R. A. S.; BASTOS, S. A. P. Associação Entre as Dimensões do Suporte Organizacional Percebido e a Intenção de Saída do Trabalho. **GESTÃO.org**, [*S.l.*], v. 17, n. 1, p. 105-109, 2019.

MOURA, R. V.; MARQUES, D. A remoção como um tipo de estratégia de defesa coletiva dos servidores de uma universidade pública. **Gestão Pública**: Práticas e Desafios, [*S.l.*], 2019.

MOYNIHAN, D. P.; LANDUYT, N. Explaining Turnover Intention in State Government: Examining the Roles of Gender, Life Cycle, and Loyalty. **Review of Public Personnel Administration**, [*S.l.*], v. 28, n. 2, p. 120-143, 2008.

NELSON, R. A. R. R. Da remoção do servidor público federal em face de uma construção jurisprudencial. **Revista PIXELS**, [*S.l.*], Ano I, v. I, 2019.

OLIVEIRA, H.; HONÓRIO, L. Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: associando os construtos em uma organização pública. **RAM**. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, 2020.

OLIVEIRA, K. I. C.; MARTINS, V. A. Relação entre clima organizacional e intenção de rotatividade em uma empresa do ramo restaurante em Foz do Iguaçu/PR. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, [*S.l.*], v. 8, n. 2, p. 49-67, ago. 2020.

OLIVEIRA, C. M.; SOUSA, D. R. A utilização da tecnologia como forma de desburocratização dos serviços públicos: à administração pública. **International Journal of Digital Law** – IJDL, [*S.l.*], v. 2, n. 1, edição especial suplementar, mar. 2021.

OLIVEIRA, A. F; GOMIDE JÚNIOR, S.; POLI, B. V. S; SILVA, L. C. O. Análise dos Fatores Organizacionais Determinantes da Intenção de Rotatividade. **Trends Psychol**, [*S.l.*], v. 26, n. 2, p. 1031-1042, 2018.

OLIVEIRA, L.A; BALDAÇARA, L.R; MAIA, M.Z.B. Afastamentos por transtornos mentais entre servidores públicos federais no Tocantins. **Rev. bras. Saúde ocup**., [*S.l.*], v. 40, n. 132, p. 156-169, 2015.

PACHECO, V. A.; FERREIRA, M. C. Well-being and Ill-being at Work: Employee's Representations in a Brazilian Public Company. **Psicologia**: Teoria e Pesquisa, [*S.l.*], v. 36, 2020.

PALMA, J.; MOTTA, F. M. Primeira Jornada de Direito Administrativo do CJF: Relatos da Comissão sobre Regime Jurídico Administrativo, [s.d.]. Disponível em: www.academia.edu. Acesso em: 2 out. 2023.

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**, [*S.l.*], jul. 2022.

REIS, D. L. S; MOURA, P. R.; GREGÓRIO VARVAKIS, G.; SANTOS, N. Capital humano: a chave da gestão do conhecimento em organizações públicas – uma abordagem integrativa. **Interfases**, [*S.l.*], n. 16, p. 72-95, 2022.

RIBEIRO, W. O; BORGES, R.H.M. Rede urbana, precariedade e desigualdades urbano-regionais na Amazônia Paraense: os serviços de saúde e a pandemia da Covid-19. **Revista Direito da Cidade**, [*S.l.*], v. 14, n. 1, p. 62- 90, 2022.

ROCHA, L. E.; DEBERT-RIBEIRO, M. Trabalho, saúde e gênero: estudo comparativo sobre analistas de sistemas. **Revista de Saúde Pública**, [*S.l.*], v. 35, p. 539547, dez. 2001.

RODRIGUES, A. C. A. L; PETINE, E. T. P. S; RODRIGUES, F. G. Capacitação estratégica com readequação orçamentária para melhoria do serviço público em uma instituição federal de ensino superior. **Revista Gestão & Tecnologia**, [*S.l.*], v. 20, n. 1, p. 278-304,2020.

ROSA, L; SMACKEDANZ, L. F. A análise temática como metodologia na pesquisa qualitativa em educação em ciências. **Revista Atos de Pesquisa em Educação**, [*S.l.*], v.16, e8574, 2021.

SANTOS, V.; BASTOS, R. C. Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, [*S.l.*], v. 9, n. 1, p. 24-41, 2019.

SARAIVA, A.M. As políticas de retenção profissional de docentes na Região Nordeste: implementação, rotatividade e regularidade. **Educar em Revista**, [*S.l.*], v. 39, e85942, 2023.

SALDANHA, C. C. T.; CRUZ, M. G. B. Organização do trabalho nas dinâmicas de inovação: evidências na administração pública. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, [*S.l.*], v. 27, n. 86, jan./abr. 2022.

SCHNEIDER, B.; REICHERS, A. E. On the etiology of climates. **Personnel Psychology**, [*S.l.*], v. 36, n. 1, p. 19-39, mar. 1983.

SEIDL, J.; BORGES-ANDRADE, J. E.; NEIVA, E. R. Rotatividade: Análise de Vinte Anos da Produção Científica Brasileira. **Revista de Administração FACES Journal**, [*S.l.*], v. 18, n. 2, p. 44-64, 2019.

SERRANO, A. L. M; MENDES, N. C. F; ABILA, N. **Dimensionamento na administração pública federal**: uma ferramenta de gestão da força de trabalho. v. 3. [*S.l.*]: Enap Fundação Escola Nacional de Administração Pública, 2019. 100 p.

SERRANO, A. L. M; MENDES, N. C. F; MENESES, P. P. M. **Dimensionamento na administração pública federal**: avanços e resultados alcançados. v. 6. Brasília, DF: Fundação Universidade de Brasília, 2022. 133 p.

SGARBOSSA, M.; MOZZATO, A. R. Ações da gestão de pessoas que contribuem para o florescimento no trabalho: revisão integrativa de literatura. **Revista Administração em Diálogo**, [*S.l.*], v. 23, n. 3, p. 133-152, jan. 2022.

SILVA JUNIOR, A. C.; EMMENDOERFER, M. L.; OLAVO, A. V. A.; SILVA, M. A. C. Evidências empíricas sobre ações empreendedoras no setor público: uma análise da literatura (inter)nacional. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, [*S.l.*], v. 7, n. 3, p. 29-61, 2022.

SILVA, P. T. F. E; BARBOSA, M. A. C.; CASSUNDÉ, F. R. A. Rede de movimentação dos servidores públicos civis da união: um estudo sob a perspectiva da gestão de pessoas na UFAL. **Revista Gestão Universitária na América Latina** – GUAL, [*S.l.*], v. 12, n. 2, p. 160-182, 2019a.

SILVA, T. L. B. *et al*. A tomada de decisão na administração pública: revisão integrativa. **Humanidades e Tecnologia (FINOM)**, [*S.l.*], v. 19, n. 1, p. 239-247, 20 jan. 2019b.

SILVA, E. J.; PAULA, A. V. Considerações sobre a Saúde Laboral e a Intensificação do Trabalho no Serviço Público. **Revista FSA**, [*S.l.*], v. 17, n. 10, p. 361-380, out. 2020.

SILVA, L. I. DA; FERREIRA, D. D. M. Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho: Uma Revisão Integrativa da Literatura. **Revista FSA**, [*S.l.*], v. 20, n. 1, p. 129-148, jan. 2023.

SIQUEIRA, W. R. D.; ALVES, L. C. F. Rotatividade de professores universitários: o estudo de um campus fora da sede. **RACEF** – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace, [*S.l.*], v. 7, n. 2, p. 94-107, 2016.

SOUSA-POZA, A.; HENNEBERGER, F. Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study. **Journal of Economic Issues**, [*S.l.*], v. 38, n. 1, p. 113-137, 2004.

STEIL, A.V; FLORIANI, E.V; BELLO, J.S.A. Antecedents of Intention to Leave the Organization: A Systematic Review. **Paidéia**, [*S.l.*], vol. 29, n. e2910, 2019.

TEIXEIRA, F.C; BROCH, C; KRAVCHYCHYN, C; RINALDI, I.P.B. Formação de professores universitários na pós-graduação stricto sensu em Educação Física no Brasil: uma revisão sistemática. **Motrivivência**, [*S.l.*], v. 31, n. 59, p. 1-21, 2019.

TENDRUSEL, A. E. GALVIN, T. L.; NEALE, M. A.; BASERMAN, M. H. Cognições em organizações. *In*: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. v. 3. São Paulo: Atlas, 2004.

THOMAS, J. R; NELSON, J. K. **Research methods in physical activity**. 3. ed. Champaign: Human Kinetics, 1996.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELLOS, V.; NEIVA, E. R. Efeitos de Expectativas de Futuro no Comprometimento Organizacional e Intenção de Desligamento. **Psicologia**: Teoria e Pesquisa, [*S.l.*], v. 35, jul. 2019.

VIEIRA, R.; VIEIRA, S. A influência do Clima organizacional nas empresas e nas pessoas. **Revista de divulgação técnico-científica do ICPG**, [*S.l.*], v. 1 n. 4, jan./mar. 2004.

WANG, T. *et al*. Stressors, coping strategies and intention to leave the nursing profession: A cross-sectional nationwide study in China. **Journal of Nursing Management**, [*S.l.*], v. 30, n. 8, p. 4398-4408, November 2022.

ZAPPELLINI, M. B.; FEUERSCHÜTTE, S. G. O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração. **Administração**: Ensino e Pesquisa, [*S.l.*], v. 16, n. 2, p. 241, 30 jun. 2015.

CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DO PROJETO

Identificação da Etapa	Início (dd/mm/aaaa)	Término (dd/mm/aaaa)
Elaboração do tema	01/03/2022	30/05/2023
Revisão de literatura	01/03/2022	30/11/2023
Preparo do projeto de pesquisa	01/08/2022	31/03/2023
Aceite institucional	01/04/2023	28/04/2023
Submissão ao CEP/Aprovação	28/04/2023	28/07/2023
Qualificação do projeto	01/05/2023	31/05/2023
Coleta de dados	01/08/2023	31/10/2023
Análise de dados	01/08/2023	31/10/2023
Elaboração da dissertação	01/08/2023	30/11/2023
Apresentação e publicação	01/12/2023	22/11/2023

ORÇAMENTO

Identificação do Orçamento	Tipo	Valor em Reais (R$)
Resmas de papel	Custeio	250,00
Alimentação	Custeio	2.000,00
Aluguel de sala/iluminação/*internet*	Custeio	10.000,00
Passagens de ônibus	Custeio	2.000,00
Tinta para impressão	Custeio	200,00
Fotocópias/encadernação	Custeio	200,00
Passagens de barco	Custeio	1.000,00
Impressora	Capital	3.000,00
Canetas	Custeio	20,00
Software e Pen-drive 64 GB	Custeio	300,00
Computador MacBook Air	Capital	7.900,00
Canetas	Custeio	20,00
Alimentação	Custeio	2.000,00
Fotocópias/encadernação	Custeio	200,00
TOTAL		36.370,00

APÊNDICES

Apêndice A

TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Título do projeto: Remoções por motivo de saúde em uma instituição federal de ensino: potenciais impactos ao planejamento organizacional.
Pesquisador responsável: Keila Vargas
Instituição/Departamento: Universidade Federal do Piauí
Telefone para contato: 093 991618047
Local da coleta de dados: Instituto Federal do Pará

Os pesquisadores do presente projeto se comprometem a preservar a privacidade dos participantes cujos dados serão coletados dos sistemas de informação referente a dados do período de 2018 a 2022 a serem coletados do Sistema Integrado de Gestão de Pessoas (SIGP), Sistema de Portarias (SIPRO), Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS) e por meio de gravação de entrevistas dos participantes do Instituto Federal do Pará.

Concordam, igualmente, que estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução do presente projeto. As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e serão mantidas em arquivo físico ou digital, por um período mínimo de 5 anos após o término da pesquisa, e ficarão sob a guarda da Sra. Keila Vargas. Após este período, os dados serão destruídos conforme previsto na Resolução 510/2016 (Cap. VI - Art. 28)

Teresina, xx de xxxxx de 2023.

_____

Keila Vargas/Mestranda
CPF 947.058.362-00/COREN-PA 284.011

_____

Prof. Dr. Alexandre Rabelo Neto/Orientador
CPF 299.794.553-49

Apêndice B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado (a) Senhor (a)

Você está sendo convidado (a) a participar como voluntário (a) de uma pesquisa denominada "Remoções por motivo de saúde em uma instituição federal de ensino: potenciais impactos ao planejamento organizacional". Esta pesquisa está sob a responsabilidade da pesquisadora Keila Vargas, aluna de mestrado da Universidade Federal do Piauí (UFPI) no Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, sob a orientação do Prof. Dr. Alexandre Rabelo Neto. Tem como objetivo analisar as remoções por motivo de saúde em relação ao planejamento organizacional do Instituto Federal do Pará (IFPA). Os objetivos específicos compreendem: avaliar a perda de servidores nas unidades do IFPA; conhecer as motivações para a remoção por saúde; verificar o impacto das remoções no planejamento organizacional; e propor um produto técnico para a administração sobre como minimizar os possíveis impactos ocasionados pelas remoções por motivos de saúde.

Esta pesquisa tem por finalidade promover avanços para a gestão das organizações no aperfeiçoamento da atuação da administração. Neste sentido, solicitamos sua colaboração mediante a assinatura deste termo. Este documento, chamado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), visa assegurar seus direitos como participante. Após seu consentimento, assine todas as páginas e ao final desse documento que está em duas vias. Ele também será assinado pelo pesquisador em todas as páginas, ficando uma via com você participante da pesquisa e outra com o pesquisador. Por favor, leia com atenção e calma, aproveite para esclarecer todas as suas dúvidas. Se houver perguntas antes ou mesmo depois de indicar sua concordância, você poderá esclarecê-las com o pesquisador responsável pela pesquisa através do seguinte telefone: Keila Vargas, contato (91) 9808-25826. Se mesmo assim, as dúvidas ainda persistirem você pode entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFPI, que acompanha e analisa as pesquisas científicas que envolvem seres humanos, no Campus Universitário Ministro Petrônio Portella, Bairro Ininga, Teresina – PI, telefone (86) 3237-2332, e-mail: cep.ufpi@ufpi.edu.br; no horário de atendimento ao público, segunda a sexta, manhã: 8h às 12h e à tarde: 14h às 18h. Se preferir, pode levar este Termo para casa e consultar seus familiares ou outras pessoas antes de decidir participar. Esclarecemos mais uma vez que sua participação é voluntária, caso decida não participar ou retirar seu consentimento a qualquer

momento da pesquisa, não haverá nenhum tipo de penalização ou prejuízo e o (os) pesquisador estará a sua disposição para qualquer esclarecimento.

A pesquisa tem como justificativa possibilitar uma análise aprofundada da interface entre os indivíduos e a organização no contexto das remoções por saúde, no sentido de fortalecer e aprimorar todas as suas políticas e práticas de GP, com foco na retenção de seus servidores e para sua realização serão utilizados os seguintes procedimentos para a coleta de dados: dados secundários extraídos do Sistema Integrado de Gestão de Pessoas (SIGP), Sistema de Portarias (SIPRO) e Portarias digitalizadas no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) e dados coletados de entrevistas.

Esclareço que esta pesquisa acarreta riscos no que se refere ao constrangimento do participante em expor suas percepções vivenciadas, podendo também ocorrer riscos à exposição dos dados da entrevista, porém eles serão contornados pois a pesquisadora estará preparada para um escuta respeitosa e acolhedora além de que ninguém além da pesquisadora e orientador terá acesso aos dados e informações dos entrevistados, e ainda, guardará os dados da pesquisa (roteiro e mídia removível – *pen drive*) em local seguro sob guarda da pesquisadora, durante 5 anos (após este tempo as informações serão destruídas).

Os resultados obtidos nesta pesquisa serão utilizados para fins acadêmico-científicos (divulgação em revistas e em eventos científicos) e os pesquisadores se comprometem a manter o sigilo e identidade anônima, como estabelecem as Resoluções do Conselho Nacional de Saúde nº 466/2012 e 510/2016 e a Norma Operacional 1 de 2013 do Conselho Nacional de Saúde, que tratam de normas regulamentadoras de pesquisas que envolvem seres humanos. E você terá livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo, bem como lhe é garantido acesso a seus resultados.

Esclareço ainda que você não terá nenhum custo com a pesquisa, e caso haja por qualquer motivo, asseguramos que você será devidamente ressarcido. Não haverá nenhum tipo de pagamento por sua participação, ela é voluntária. Caso ocorra algum dano comprovadamente decorrente de sua participação neste estudo você poderá ser indenizado conforme determina a Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde, bem como lhe será garantido a assistência integral.

Após os devidos esclarecimentos e estando ciente de acordo com os que me foi exposto, eu _____declaro que aceito participar desta pesquisa, dando pleno consentimento para uso das informações por mim prestadas. Para tanto, assino este consentimento em duas vias, rubrico todas as páginas e fico com a posse de uma delas.

Preencher quando necessário

( ) Autorizo a captação de imagem e voz por meio de gravação, filmagem e/ou fotos;

( ) Não autorizo a captação de imagem e voz por meio de gravação e/ou filmagem.

( ) Autorizo apenas a captação de voz por meio da gravação;

Local e data: _____

_____

Assinatura do Participante

_____

Assinatura do Pesquisador Responsável

Apêndice C

Protocolo de pesquisa

DADOS EXTRAÍDOS DOS DOCUMENTOS DE PORTARIAS DE REMOÇÃO DO SISTEMA SIPRO E CONFERIDOS NO SIPAC

Motivo para a remoção	Nº
Remoção por motivo de saúde do servidor	
Remoção por motivo de saúde do familiar/dependente	
Remoção interna a pedido (Edital de remoção)	
Remoção interna por ofício	
Remoção para acompanhar cônjuge	
Remoção judicial	
Remoção por permuta	

Unidade de origem do servidor							Unidade de destino do servidor						
UNIDADE/ ANO	2018	2019	2020	2021	2022	2023	UNIDADE/ ANO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
IFPA/ Altamira							IFPA/ Altamira						
IFPA/ Abaetetuba							IFPA/ Abaetetuba						
IFPA/ Ananindeua							IFPA/ Ananindeua						
IFPA/ Breves							IFPA/ Breves						
IFPA/ Bragança							IFPA/ Bragança						
IFPA/Belém							IFPA/Belém						
IFPA/ Cametá							IFPA/ Cametá						
IFPA/ Castanhal							IFPA/ Castanhal						
IFPA/ Conceição do Araguaia							IFPA/ Conceição do Araguaia						

IFPA/ Itaituba							IFPA/ Itaituba						
IFPA/ Marabá rural							IFPA/ Marabá rural						
IFPA/Marabá industrial							IFPA/Marabá industrial						
IFPA/ Óbidos							IFPA/Óbidos						
IFPA/ Paragominas							IFPA/ Paragominas						
IFPA/ Parauapebas							IFPA/ Parauapebas						
IFPA/ Reitoria							IFPA/ Reitoria						
IFPA/ Santarém							IFPA/ Santarém						
IFPA/Tucuruí							IFPA/Tucuruí						
IFPA/Vigia							IFPA/Vigia						

DADOS EXTRAÍDOS DOS RELATÓRIOS DO SISTEMA SIASS

DADO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Nº de servidores das unidades do IFPA, afastados por motivo de saúde						
CIDs mais recorrentes que motivaram afastamentos por saúde no IFPA registrados no SIASS/IFPA						
Nº Remoção concedida e não concedida no SIASS/IFPA						
CIDs mais recorrentes das remoções concedidas e não concedidas no SIASS/IFPA						

Apêndice D

ROTEIRO PARA ENTREVISTAS

Metadados	
Código do entrevistado (a)	
Cargo/Função	
Nome do pesquisador	
Data da entrevista:	
Questões para entrevista	
Ambiente organizacional	**1.** Qual a percepção quanto ao pertencimento e comprometimento organizacional? **2.** Como está a política de valorização do servidor na instituição? **3.** Descreva ações de saúde e qualidade de vida existentes na instituição?
Intenções de movimentação	**4.** Quais as motivações percebidas quanto à intenção do servidor sair da instituição? **5.** Qual a percepção quanto à carga de trabalho após a perda de servidores na instituição? **6.** Como considera a liberdade e/ou autonomia para realizar suas atividades de trabalho na instituição? **7.** No decorrer de seu exercício profissional, qual a percepção referente ao desenvolvimento e/ou capacitação no trabalho no IFPA?
Organização e gestão do trabalho	**8.** Qual a percepção em relação aos índices de afastamentos dos servidores por motivo de saúde na unidade de trabalho?

	9. Nos afastamentos por motivo de saúde ocorre substituição de servidores nos períodos de afastamentos? Qual a percepção a respeito? **10.** Como está o clima organizacional na instituição? **11.** Como se visualiza os relacionamentos interpessoais frente às intenções de remoções por saúde? **12.** Como visualiza o impacto da pandemia de Covid-19 nas vivências e formas de como lidar com o trabalho?
Melhoria da rede relacionado a Gestão de pessoas	**13.** O que se visualiza de possíveis melhorias na Gestão de Pessoas?
Utilização eficiente do aproveitamento de servidores	**14.** Como tem percebido o dimensionamento de pessoal na instituição? **15.** Quais estratégias são observadas quanto a movimentação de pessoal?
16. Relate informações adicionais que gostaria de acrescentar?	

Apêndice E


RELATÓRIO
TÉCNICO
BANCO DE OPORTUNIDADES
DE PERMUTA (BANOP)
PROPOSTA DE INTERVENÇÃO
2023
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ-INSTITUTO FEDERAL DO PARÁ-MESTRADO

SUMÁRIO

1 INSTITUIÇÃO/SETOR 4
2 PÚBLICO-ALVO 4
3 SITUAÇÃO-PROBLEMA 4
4 OBJETIVOS 4
5 ANÁLISE DIAGNÓSTICA 5
6.1 Descrição e Recursos Principais 14
7 CONCLUSÃO 18
AGRADECIMENTOS 19
REFERÊNCIAS 20

RESUMO

Este relatório técnico é resultado da dissertação de mestrado de Vargas (2023), intitulada "Remoções por motivo de saúde em uma instituição federal de ensino: potenciais impactos ao planejamento organizacional", que se utilizou da estratégia de estudo de caso, em uma abordagem qualitativa. Foi projetado com o objetivo de contribuir para identificar oportunidades de permuta, vislumbrando a preservação do código de vaga, nas unidades do IFPA. Diante da perda de um servidor, destaca-se a sobrecarga, redução de desempenho dos servidores remanescentes, o comprometimento das metas institucionais e na qualidade dos serviços, adoecimento e consequentemente novas remoções por saúde. A implementação de estratégias de gestão da força de trabalho na instituição, torna-se necessária, para tanto, recomenda-se a criação de um Banco de Oportunidades de Permuta (BANOP) que consistirá em um Sistema de Informação Gerencial (SIG) interno, para mapear e conectar servidores que desejam trocar de local de trabalho e gerar possíveis Vagas de Permuta (VP), possibilitando minimizar impactos ao planejamento organizacional ocasionado pelas remoções por motivo de saúde.

1 INSTITUIÇÃO/SETOR

Este trabalho se desenvolveu no instituto Federal do Pará (IFPA), na Unidade Reitoria, localizada na cidade de Belém, Pará, Brasil, mais especificamente no Departamento de Saúde e Qualidade de Vida (DSQV) vinculado a Pró-reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas.

2 PÚBLICO-ALVO

Este relatório técnico apresenta uma proposta de intervenção no Instituto Federal do Pará, em benefício dos servidores que possuem intenção de mudança de local de trabalho e como ferramenta para a Gestão de Pessoas, enquanto estratégia de Gestão da força de trabalho.

3 SITUAÇÃO-PROBLEMA

Considerando a diversidade geográfica e cultural das mesorregiões do estado do Pará, a instituição moderna precisa adaptar suas políticas e práticas de gestão para atender às necessidades específicas de cada região, promovendo uma visão integrada e regionalizada quanto as características do local de trabalho.

Percebeu-se que situações de saúde dos servidores localizados em locais com dificuldades de acesso a serviços especializados de saúde, resultam em constantes remoções podendo ocorrer a perda do código de vaga para as unidades remanescentes, sendo necessário a gestão da força de trabalho de forma automatizada, transparente e eficaz para a gestão desse fenômeno.

4 OBJETIVOS

Contribuir para identificar oportunidades de vagas de permuta (VP), vislumbrando a preservação do código de vaga, nas unidades do IFPA.

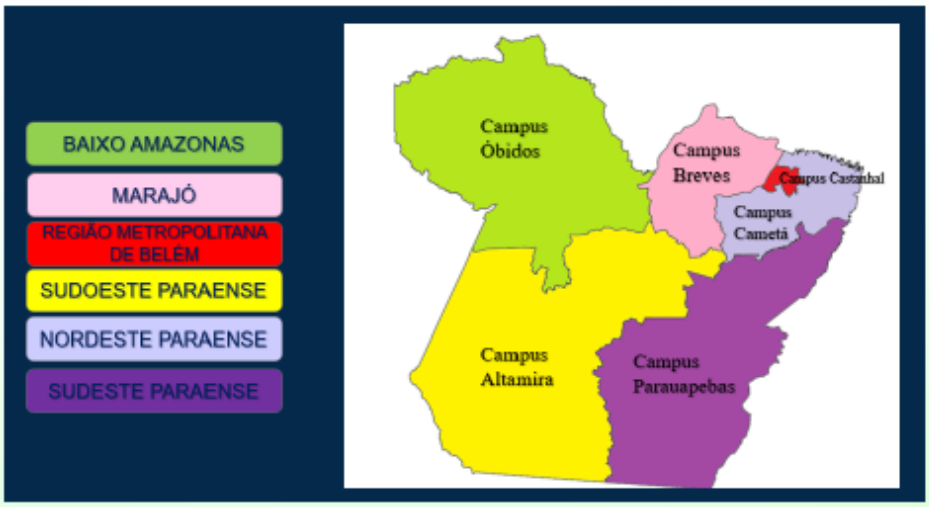
Objetivos específicos:

- proporcionar um melhor acompanhamento da movimentação dos servidores no IFPA;
- contribuir para o equilíbrio entre trabalho, vida pessoal e profissional dos servidores;
- reduzir a perda de código de vagas nas unidades do IFPA.

5 ANÁLISE DIAGNÓSTICA

O estudo, apresentado na dissertação de mestrado de Vargas (2023), intitulada "Remoções por motivo de saúde no instituto federal do Pará: potenciais impactos ao planejamento organizacional", tratou-se de uma pesquisa voltada para o ambiente organizacional, com a finalidade de entender a percepção e as experiências dos participantes em relação aos efeitos das remoções por motivos de saúde no planejamento organizacional do IFPA, sendo utilizada a estratégia de estudo de caso, em uma abordagem qualitativa e a técnica de análise temática. A pesquisa foi aplicada nas unidades do IFPA com maior número de remoção por saúde por mesorregião, garantindo a representação das mesorregiões geográficas onde, para que reflitam a diversidade da população total, sendo entrevistados servidores das seguintes unidades:

Figura 1 – Mapa de abrangência das unidades de análise.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

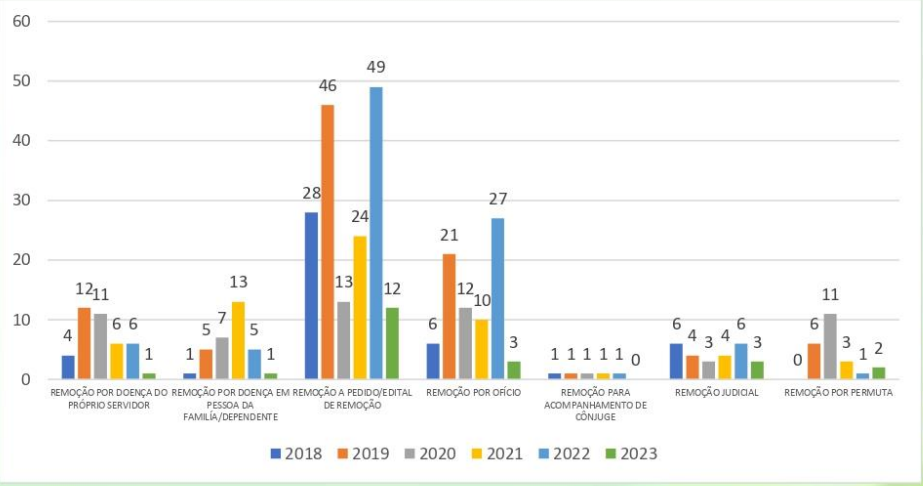
A coleta de dados ocorreu no período de agosto a outubro de 2023. Para o início da pesquisa foram utilizados dados secundários, relacionados às informações disponíveis sobre solicitações de remoção por saúde, concedidas e não concedidas, que puderam ser extraídas dos relatórios eletrônicos do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS), do Sistema de Portarias (SIPRO) e Portarias digitalizadas no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) referente ao período de 2018 a junho de 2023, contribuindo para a definição das unidades de análise e triangulação dos dados.

O instrumento de coleta de dados secundários constituiu-se em um banco de informação construído pela pesquisadora de acordo com as variáveis de interesse contendo além das remoções, as informações relacionados aos CIDs (Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados com a Saúde) e número de afastamentos por licença saúde (Oliveira, *et al.,* 2015), os quais contribuíram para construção do roteiro de entrevista e a posteriori também para a análise, discussão do estudo e construção do produto técnico. No total, foram realizadas 11 entrevistas (2 servidores sem função de gestão e 9 servidores com função), via *Google meet,* gravadas utilizando o programa *Open Broadcaster Software* (OBS), sendo transcritas posteriormente para análise.

Para o conhecimento dos possíveis impactos da remoção por saúde no planejamento organizacional do IFPA, utilizou-se da técnica de análise temática, a fim de explorar e compreender a complexidade dos dados, identificando os principais temas e padrões presentes no corpus do estudo, refletindo a realidade e suas superfícies (Braun; Clarke, 2006, p. 9).

De acordo com os dados extraídos do Sistema de Portaria (SIPRO), pode ser observado no Gráfico 1, que a maioria das remoções de servidores no IFPA, no período de 2018 a junho de 2023, ocorreram através da aplicação de processos seletivos internos, sendo o ano de 2022 o que teve maior ocorrência desta modalidade, seguida pela remoção por ofício, remoção por saúde, remoção judicial, remoção por permuta e remoção para acompanhar cônjuge.

Gráfico 1 – Número de servidores do IFPA removidos segundo o ano e tipo de remoção.

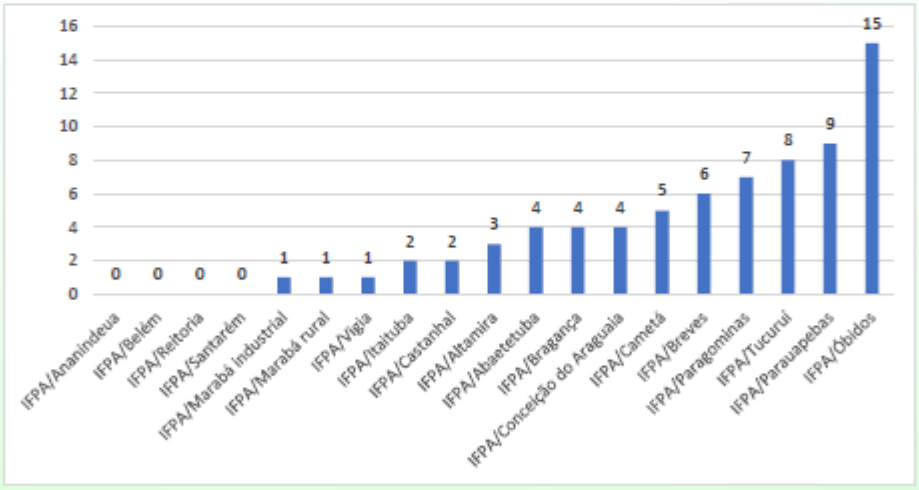


Fonte: Elaborado pela autora a partir do sistema de portarias-SIPRO/IFPA (2023).

A existência da ocorrência de duas modalidades principais para remoções no IFPA, por meio de processos seletivos internos e remoções por ofício, sugere a flexibilidade emergente na gestão de pessoas (Saldanha; Cruz, 2022), ao passo em que as remoções por ofício podem ser necessárias para atender às necessidades da instituição, enquanto os processos seletivos internos podem permitir que os servidores escolham oportunidades de desenvolvimento de carreira que atendam seus interesses (Oliveira; Honório, 2020).

Conforme apresentado no Gráfico 2, as unidades do IFPA que apresentaram um maior número de remoção por motivo de saúde no período estudado (2018 a junho de 2023), foram os Campi Óbidos, Parauapebas e Tucuruí, respectivamente. Ao listar unidades representativas de maior número por mesorregião tem-se: Campus Óbidos (Baixo Amazonas), Campus Parauapebas (Sudeste Paraense), Campus Breves (Marajó), Campus Castanhal (Metropolitana de Belém), Campus Altamira (Sudoeste Paraense) e o Campus Cametá (Nordeste Paraense).

Gráfico 2 – Número de servidores do IFPA removidos por motivo de saúde no período de janeiro de 2018 a junho de 2023 por unidade de exercício.



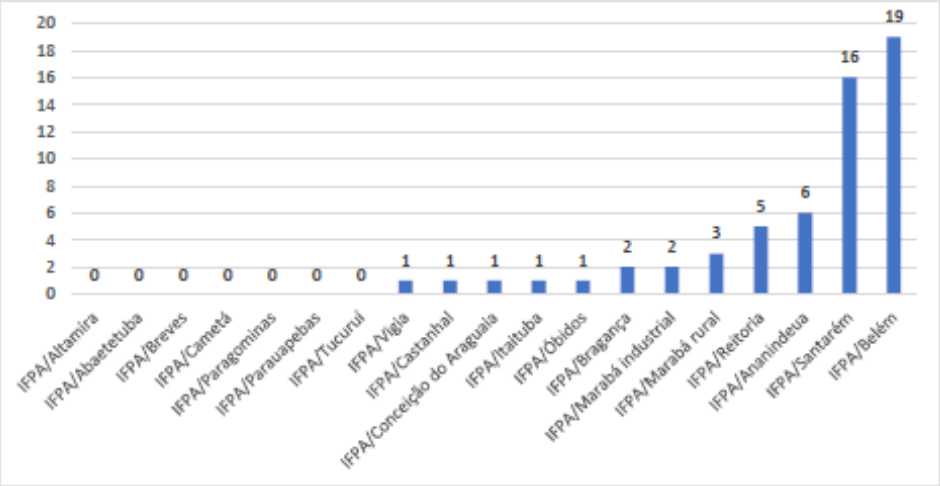
Fonte: Elaborado pela autora a partir do sistema de portarias-SIPRO/IFPA (2023).

Estas unidades, dentre as demais, estão localizadas em municípios do Estado do Pará distantes da Sede em Belém, e possuem um contexto regional diverso quanto às opções de deslocamento e situação socioeconômica. Exceto o Campus IFPA Castanhal, que está localizado na cidade de Castanhal, sendo pertencente a região metropolitana de Belém.

Ocorre que a disparidade na demanda por remoções entre unidades localizadas em áreas mais desenvolvidas e áreas menos desenvolvidas ressalta o caráter desigual da rede urbana (Ribeiro; Borges, 2022), sendo desafiador para a instituição, resultando em um movimento significativo de remoções, pois pode ser difícil atrair e reter servidores em áreas menos desenvolvidas uma vez que estão sempre em busca de oportunidades de crescimento em áreas mais atraentes (Boroni, *et al.,* 2020).

Em contraponto às unidades que mais perderam servidores por remoção por saúde, na realidade do IFPA, têm-se as unidades que mais receberam servidores com a modalidade de remoção por saúde: Campus Belém e Campus Santarém, conforme apresentado no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Número de servidores recebidos por motivo de saúde nas unidades do IFPA, no período de janeiro de 2018 a junho de 2023.



Fonte: Elaborado pela autora a partir do sistema de portarias-SIPRO/IFPA (2023).

Destaca-se que as unidades que receberam um maior número de servidores removidos por razões de saúde no período estudado, estão localizadas em regiões de maior desenvolvimento socioeconômico e de serviços especializados de saúde, a capital do estado do Pará, Belém, e o município de Santarém. Ambas essas áreas são notáveis por abrigarem instituições de saúde com recursos e capacidades médicas de alta complexidade, uma vez que a busca de serviços de baixa e média complexidade direcionam-se ao arranjo populacional de Belém (Ribeiro; Borges, 2022).

a busca de serviços de baixa e média complexidade direcionam-se ao arranjo populacional de Belém (Ribeiro; Borges, 2022).

As condições médicas mais comuns que levaram os servidores a pedirem a sua remoção do local de trabalho, foram as doenças físicas, problemas de saúde mental, lesões, doenças crônicas, entre outros, sendo as doenças relacionadas à saúde mental, destacadas como a principal razão das solicitações de remoção, exceto no ano de 2019 que não houve categoria de doença predominando. A Figura 2 apresenta as ocorrências de condições médicas registradas.

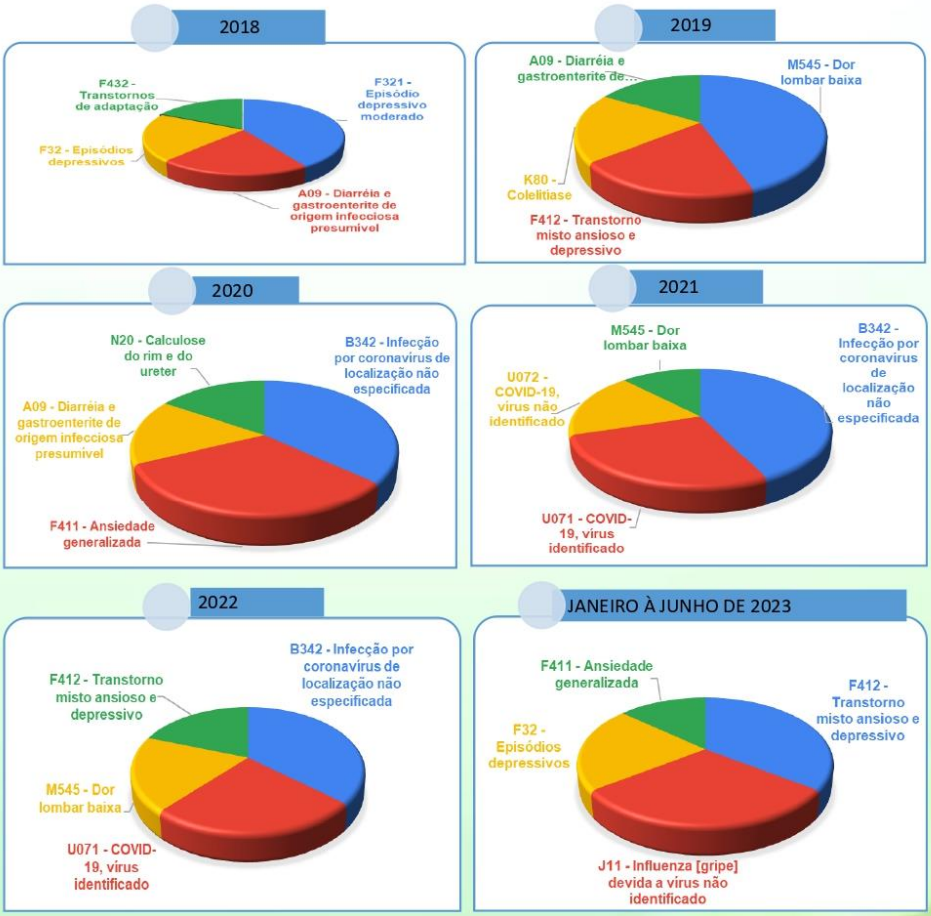
Figura 2 – CIDs das solicitações de remoções por motivo de saúde atendidas no SIASS/ IFPA, no período de 2018 a junho de 2023.



Fonte: Elaborado pela autora a partir do sistema SIAS/IFPA (2023).

Desse modo, é percebido que ao longo da maioria dos anos examinados, o destaque das condições de saúde mental, como depressão, ansiedade, transtornos de estresse, entre outras, corroboram com o ponto em que a exaustão emocional é um mediador significativo na relação entre características do local de trabalho e intenção de rotatividade (Arshadi; Shahbazi, 2013). Nesse sentido, é importante considerar que os afastamentos por licença saúde podem apontar predição para futuras remoções, portanto, inquieta-se a percepção de que licenças por motivos de saúde sejam preditoras para possíveis remoções por motivo de saúde (Luna, 2020).

Figura 3 – CIDs dos afastamentos por motivo de saúde concedidos no SIASS/ IFPA, no período de 2018 a junho de 2023.

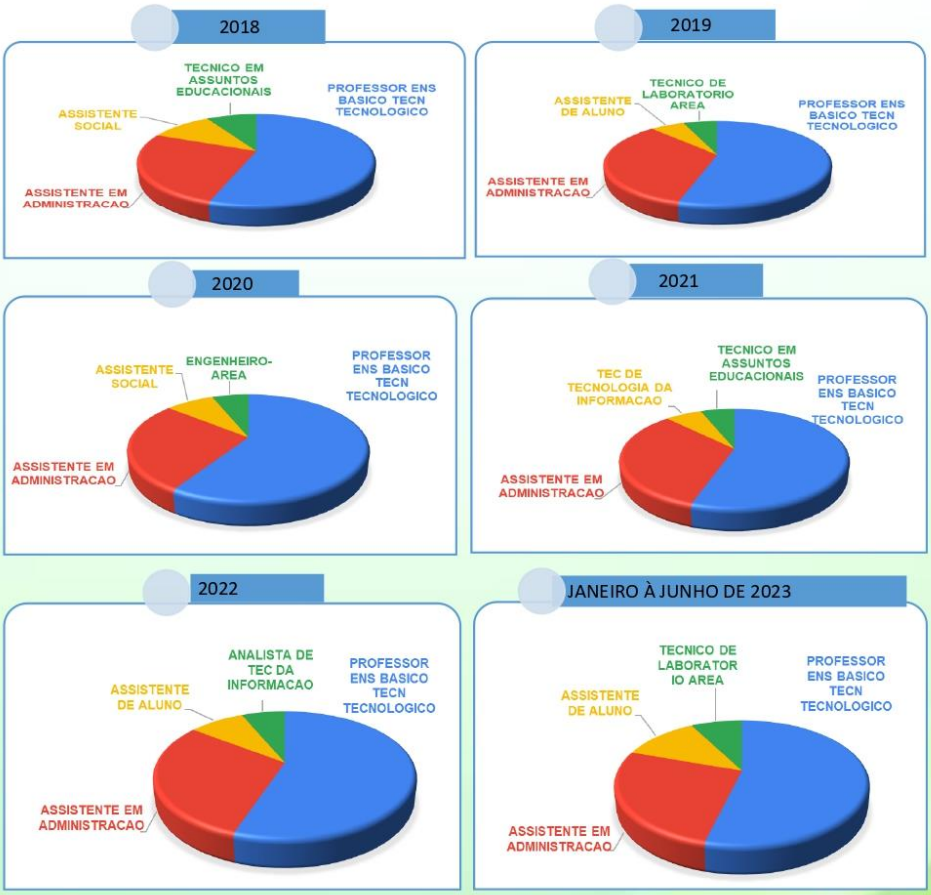


Fonte: Elaborado pela autora a partir do sistema SIAS/IFPA (2023).

No entanto, conforme apresentado na Figura 3, em 2021 houve uma exceção a essa tendência quanto aos afastamentos por saúde, nesse ano específico, o destaque nas causas de licenças médicas foi o coronavírus, e as doenças relacionadas à saúde mental não estiveram entre as quatro principais razões de afastamentos, ressalta-se que neste período já havia retorno das atividades administrativas e acadêmicas presenciais, conforme previsto na Portaria nº 1056/2021/GAB/IFPA, de 8 de julho de 2021.

Por fim, considerando os diversos contextos inseridos na organização, na figura 3, tem-se a apresentação dos quatro principais cargos afastados por motivo de saúde.

Figura 3 – Afastamentos por motivo de saúde segundo o cargo do servidor, concedidos no SIASS/ IFPA, no período de 2018 a junho de 2023.



Fonte: Elaborado pela autora a partir do sistema SIAS/IFPA (2023).

Os docentes foram o grupo de servidores que mais se afastou por motivos de saúde, ocupando o primeiro lugar, sendo seguido pelos assistentes em administração, que ocuparam a segunda posição, conforme os relatórios de afastamento emitidos pelo SIASS. Essa análise pode ser valiosa para a instituição entender quais grupos de servidores podem precisar de medidas específicas, uma melhor compreensão proporciona a base necessária para a formulação de ações, projetos ou programas direcionados, capazes de atender de maneira mais eficaz às necessidades específicas dos diferentes grupos de servidores (Araújo, *et al.,* 2023).

De acordo com o estudo, o elemento de que o contexto envolto na dinâmica relacional entre as pessoas e a instituição devem ser considerados, foi um ponto fortemente demonstrado nas entrevistas, sendo elencado os determinantes de impacto da remoção por saúde ao planejamento organizacional percebidos.

DETERMINANTES DE IMPACTO DA REMOÇÃO POR SAÚDE

Ambiente organizacional	
1. Relações interpessoais; 2. Equilíbrio entre o interesse do servidor e o da instituição; 3. Equilíbrio entre vida pessoal e profissional; 4. Necessidades de ações de qualidade de vida;	5. Acompanhar o clima organizacional; 6. Atividades de integração; 7. Conflitos interferem no clima organizacional 8. Melhorias na comunicação no ambiente de trabalho.
Intenção de sair da organização	
1. Distância como determinante para mudar de localidade; 2. adoecimento devido não ocorrer a remoção; 3. Aperfeiçoamento profissional e bem-estar; 4. Expectativa de ser removido por ser de cidade diferente; 5. Falta de serviços básicos; 6. Necessidade do trabalho; 7. Frustração por não conseguir remoção imediata; 8. Falta de oportunidade de crescimento na localidade;	9. Características comuns entre os processos de afastamento por motivo de saúde; 10. Aumento de afastamentos por motivo de saúde; 11. Concordâncias com as regras dos editais; 12. Dificuldades de adaptação ao local de trabalho; 13. Diversos contextos para remoção por saúde; 14. Intenção em sair ainda no período probatório; 15. Motivações em sair devido estar distante da família; 16. A remoção por saúde como uma opção para sair da localidade.

Organização e gestão do trabalho	
1. Baixa produtividade e a expectativa de ser removido; 2. Dificuldades para reposição de servidores; 3. Redução da força de trabalho por adoecimento; 4. Equilíbrio na movimentação de pessoal; 5. Estratégias para melhoria da dinâmica de trabalho;	6. Dificuldades em concluir o planejamento; 7. Características da localidade; 8. Efeitos da pandemia no ambiente de trabalho; 9. Comprometimento com a instituição; 10. Engajamento e motivação no trabalho; 11. Sobrecarga de trabalho.
Melhorias relacionadas a gestão de pessoas	
1. Necessidade de plano de capacitação; 2. Capacitação no IFPA; 3. Equilíbrio na movimentação de pessoal; 4. Capacitação na base; 5. Gestão também precisa de cuidados; 6. Avaliar de forma mais aprofundada o processo de admissão do servidor;	7. Celeridade na reposição de servidores; 8. Dificuldades orçamentárias; 9. Importância de estudar a realidade; 10. Necessidades de profissionais especializados para a atenção à saúde do servidor; 11. Valorização do servidor.
Utilização eficiente do aproveitamento de servidores	
1. Considerar a realidade local; 2. Necessidade de atenção ao dimensionamento de pessoal;	3. Considerar a valorização regional; 4. Levantamento prévio das remoções por saúde.

PADRÕES E TENDÊNCIAS PERCEBIDAS NO ESTUDO QUANTO AO PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

• Remoções por saúde poderiam ser evitadas, considerando que a partir de uma intenção de movimentação frustrada o servidor pode iniciar um processo de adoecimento e ocorrer novas remoções; • Carência de servidores devido às remoções por saúde, traz sobrecargas devido a perda do servidor removido, com redução do desempenho, situações de novos adoecimentos e desmotivação aos que ficam; • Quando não há conclusão de tarefas, tanto o planejamento quanto as metas institucionais ficam comprometidos, afetando a produtividade e a qualidade dos serviços prestados aos alunos e à comunidade;

- A remoção pode ser um artifício positivo para a organização, considerando os contextos envolvidos, porém a falta de mecanismos eficientes, para lidar com a reposição de servidores para uma reposição mais ágil dificulta os processos de trabalho.

Dessa forma, é importante a implementação de estratégias de gestão da força de trabalho na instituição, propondo modalidades que possam manter o equilíbrio entre o interesse do servidor e o da instituição em uma abordagem adaptável a realidade do IFP

6 RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO

O Banco de Oportunidades de Permuta (BANOP) é um sistema de informação gerencial (SIG) interno, idealizadoa partir da dissertação de mestrado de Vargas (2023), que tem por objetivo mapear e conectar servidores que desejam trocar de local de trabalho e gerar possíveis Vagas de Permuta (VP), para uma melhor qualidade de vida dos servidores envolvidos, minimizando os impactos ao planejamento organizacional ocasionado pelas remoções por motivo de saúde.

6.1 Descrição e Recursos Principais

A princípio haverá um Cadastro da Intenção de Permuta (CIP) que irá diretamente para análise do Departamento de Desenvolvimento Pessoal (DDP), setor que atua com admissão e movimentação de pessoal. O CIP é um formulário onde o servidor registra seus dados (matrícula SIAPE; nome completo; tempo de serviço; campus de origem e cargo), sua motivação para intenção de movimentação, (tratamento de saúde do próprio servidor ou de pessoa da família, distância da família, aperfeiçoamento profissional, outros), para análise do DDP quantos aos critérios de intencionalidade e o enquadramento da permuta de acordo com a situação e legislação vigente, podendo aplicar as modalidades de Permuta Direta Simples[1], Permuta Direta Composta[2] ou a Permuta Triangular[3] (Resolução nº 012/2019/CONSUP de 22 de janeiro de 2019).

Nos casos em que a motivação é por questões de saúde, para homologação, o DDP irá solicitar subsídios do Departamento de Saúde e Qualidade de Vida (DSQV) para confirmação

[1]Tipo de permuta onde existem unicamente dois servidores de dois campi/unidades interessados em permutar
[2] Tipo de permuta entre servidores de dois campi/unidades, onde existem dois ou mais servidores interessados em serem removidos por permuta para uma única vaga nos campi/unidades destino.
[3] Tipo de permuta onde existem três campi/unidades, A, B e C, envolvidos, podendo ocorrer quando um servidor do campus A desejar ser removido para um campus B; o servidor do campus B, por sua vez, desejar ser removido para o campus C e o servidor do campus C, por fim, desejar ser removido para o campus A.

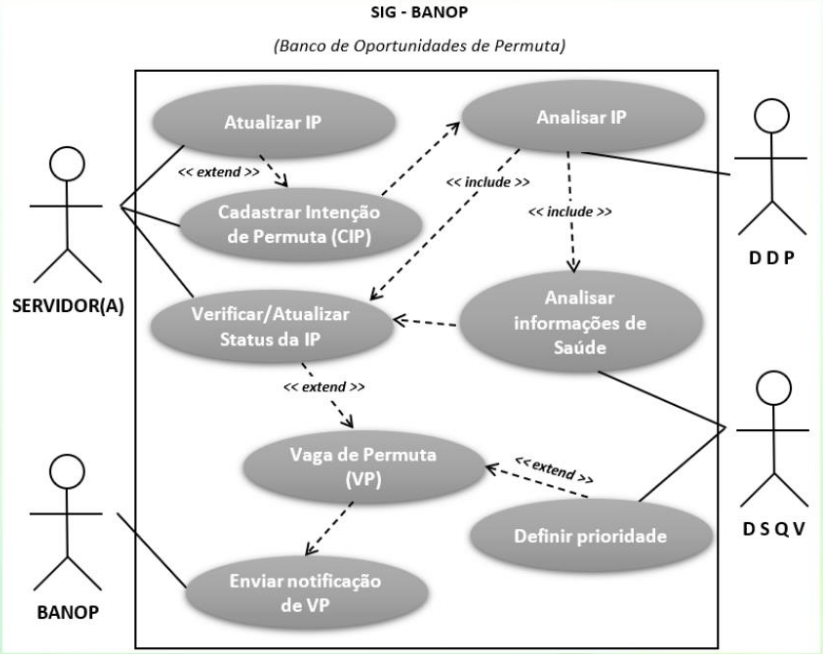
das informações de saúde. A emissão de parecer pelo DSQV confirmando que há condição de saúde associada a intenção de movimentação, será concluído a partir da análise da apresentação de documentos médicos/exames. A intenção de movimentação quando motivada por questões de saúde, terá prioridade na posição da oportunidade do BANOP.

Após homologação do CIP pelo DDP o sistema BANOP gera uma vaga de permuta (VP) que conterá como informações abertas, apenas o Campus de origem, cargo e o fluxo. Neste momento qualquer servidor cadastrado no BANOP receberá uma notificação de vagas de permuta (VP) disponível, podendo candidatar-se nas mesmas.

O BANOP receberá os critérios de seleção homologados pelo DDP e aplicará os mesmos em cada VP para gerar uma lista de candidatos obedecendo uma ordem. Os Diretores Gerais envolvidos (Campus de origem e de destino) darão o aval para cada candidato considerando a discricionariedade da administração no ato de permuta. A partir da escolha do candidato ideal o BANOP gera o termo de aceite para os servidores envolvidos na VP.

A imagem 1, ilustra o cenário de interação do sistema com as pessoas envolvidas no processo de permuta.

Imagem 1. Diagrama de caso de Uso BANOP.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No quadro 1 apresenta-se os Requisitos Funcionais (RF) propostos para o sistema BANOP.

Quadro 1 - Requisitos Funcionais do BANOP.

ID	NOME	DESCRIÇÃO
RF01	Cadastro de servidores	*O sistema deve permitir a inclusão de novos servidores no banco de dados*
RF02	Cadastro da Intenção de permuta (CIP)	*O sistema deve permitir a inclusão de Intenção de Permuta (IP) por: tratamento de saúde do próprio servidor ou de pessoa da família, distância da família, aperfeiçoamento profissional, outros.*
RF02.1	Anexar documentos comprobatórios	*O sistema deve permitir a inclusão de arquivos PDF que comprovem a IP.*
RF03	Consultar IP	*O sistema deve permitir a consulta da* IP
RF04	Atualizar CIP	*O sistema deve permitir atualização do* CIP
RF05	Gerar vaga de permuta	*O sistema deve gerar vaga para permuta a partir das IP cadastrada em ordem de prioroidade quando houver CIP por motivo de saúde.*
RF06	Registrar candidatos	*O sistema deve permitir a inclusão de candidatos nas vagas cadastradas*
RF07	Aplicar critérios de seleção	*O sistema deve aplicar os critérios de seleção para cada vaga cadastrada*
RF08	Gerar termo de aceite	*O sistema deve gerar um termo de aceite para assinatura das partes envolvidas*
RF09	Arquivar CIP	*O sistema deve permitir o arquivamento do* CIP

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

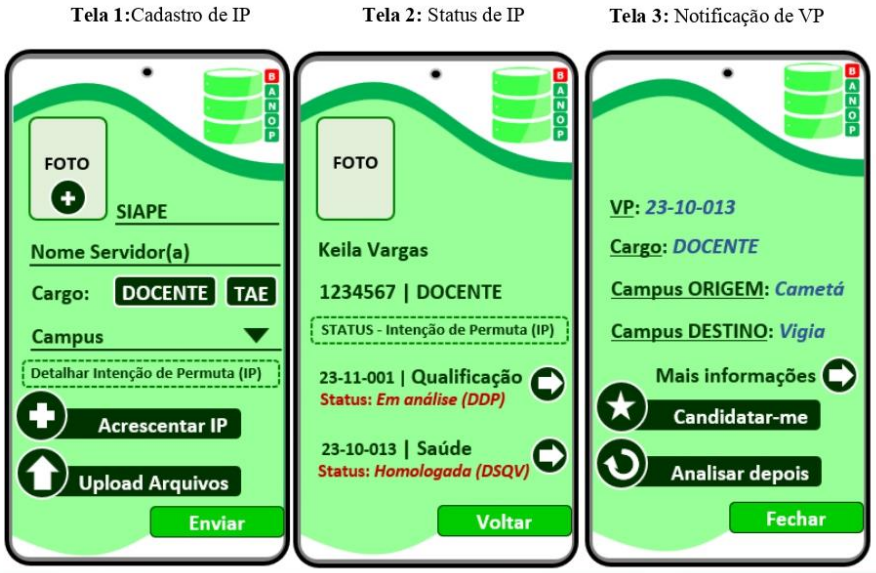
Os requisitos propostos no quadro acima possuem média complexidade, contudo, sua função é um grande passo para o impacto gerado pelas remoções por saúde e pode auxiliar na reorganização institucional, podendo ser adaptado conforme a disponibilidade de plataforma a ser trabalhada, desde que atenda aos requisitos principais quanto a priorizar a intenção de remoção por motivo de saúde na ordem das vagas de permutas, assim trazer celeridade ao processo de análise e conclusão do pleito.

Ressalta-se que quando a ordem de prioridade, é importante a regulamentação em resolução normativa validada no conselho superior do IFPA, a fim do procedimento ser respaldo para a gestão de pessoas, para quando diante do ato de decisão em situações de mais de um candidato para uma mesma vaga de permuta.

Na Imagem 2, apresenta-se exemplos de telas, onde os requisitos funcionais poderão ser incluídos no desenvolvimento do sistema. Ressalta-se que as telas sugeridas podem ser adaptadas de acordo com o padrão do sistema a ser trabalhado, sendo importante a manutenção dos requisitos funcionais citados no quadro 1.

17

Imagem 2 - Exemplo de telas do BANOP.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

7 CONCLUSÃO

Este relatório técnico é o resultado de um estudo aprofundado das percepções quanto as intenções de movimentação dos servidores do IFPA, os desafios da gestão e os impactos da remoção por saúde ao planejamento organizacional. Foi projetado para atender às necessidades específicas das unidades e dos servidores, com potencial de melhorar a qualidade de vida, evitar adoecimento, remoções por saúde e otimizar o processo de permuta, tornando-o mais eficiente e eficaz, incentivando sua acreditação que poderá ser feita a partir do acolhimento da recomendação de intervenção, verificação da possibilidade de desenvolvimento de funcionalidades que promova os requisitos propostos (sistema existe na instituição ou aquisição), ou ainda apoio a proposta de pesquisa que busque a implementação do BANOP na instituição.

Propõe-se a permuta como uma possibilidade interna que vislumbra a preservação do código de vaga, primordial para as unidades do IFPA. Estratégias que se adequem a esta necessidade devem ser incentivadas e analisadas. Consiste em uma alternativa viável para minimizar os impactos ao planejamento organizacional ocasionado pelas remoções por motivo de saúde, acrescentando a possibilidade de outros servidores inseridos em contextos diversos, mudarem de local de trabalho.

AGRADECIMENTOS

À Deus por me conduzir até esta etapa conclusiva.

Aos participantes das entrevistas, que generosamente dedicaram seu tempo para enriquecer esta pesquisa.

Aos professores, orientadores, banca, colegas pelo apoio crucial que foi essencial para o sucesso deste trabalho.

Aos meus amigos e familiares, meu sincero agradecimento por seu apoio inabalável e encorajamento ao longo deste desafiador processo.

Às instituições, Universidade Federal do Piauí e Instituto Federal do Pará, pela oportunidade única de desenvolvimento acadêmico e profissional que me proporcionaram!

"Persistência é o combustível que transforma obstáculos em oportunidades e sonhos em realidade." (Denis Waitley)

Relatório realizado em novembro de 2023.

C O N T A T O

Keila Vargas | keila.vargas@ifpa.edu.br

Alexandre Rabelo Neto |alexandre.rabelo@upfi.edu.br

REFERÊNCIAS

ARAUJO, A.V; VIEIRA, F. D; MANFROI, E.C. Panorama da literatura científica brasileira sobre saúde mental na universidade: uma revisão sistemática. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, [*S.l.*], v. 28, e023011, 2023.

ARSHADI, N.; SHAHBAZI, F. Workplace Characteristics and Turnover Intention: Mediating Role of Emotional Exhaustion Procedia - **Social and Behavioral Sciences**, [*S.l.*], v. 84, 2013.

BORONI, F.; NETO, A.C.; MOTA-SANTOS, C. Rotatividade voluntária: um estudo com trabalhadores pouco qualificados. **Revista Gestão e Planejamento**, [*S.l.*], v. 21, p. 235-250, jan./dez. 2020.

BRAUN, V.; CLARKE, V. (2006) Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, [*S.l.*], v. 3, n. 2, p.77-101, 2006.

LUNA, M. L. Q. O. **Transtornos mentais relacionados ao trabalho em servidores de uma universidade federal**. Dissertação (Mestrado profissional em práticas de saúde e educação), Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2020.

OLIVEIRA, L.A; BALDAÇARA, L.R; MAIA, M.Z.B. Afastamentos por transtornos mentais entre servidores públicos federais no Tocantins. **Rev. bras. Saúde ocup**., [*S.l.*], v. 40, v. 132, p. 156-169, 2015.

RIBEIRO, W. O; BORGES, R.H.M. Rede urbana, precariedade e desigualdades urbano-regionais na Amazônia Paraense: os serviços de saúde e a pandemia da covid-19. **Revista. Direito da Cidade**, [*S.l.*], v. 14, n 1, p. 62- 90, 2022.

SALDANHA, C.C.T; CRUZ, M.G.B. Organização do trabalho nas dinâmicas de inovação: evidências na administração pública. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, [*S.l.*], v. 27, n. 86, jan./abr, 2022.