



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

**DISSERTAÇÃO**

**POLÍTICAS E DIRETRIZES DE GESTÃO DE PESSOAS PARA RETENÇÃO**  
**DE SERVIDORES: O CASO DO IFAM - CAMPUS EIRUNEPÉ: Um Guia para**  
**Gestores**

**MATEUS PEREIRA DA ROCHA**

Seropédica/RJ  
Dezembro de 2024



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

**POLÍTICAS E DIRETRIZES DE GESTÃO DE PESSOAS PARA RETENÇÃO**  
**DE SERVIDORES: O CASO DO IFAM - CAMPUS EIRUNEPÉ: Um Guia para**  
**Gestores**

**MATEUS PEREIRA DA ROCHA**

*Sob a orientação da professora:*  
**Dra. Beatriz Quiroz Villardi**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre**, no Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Seropédica/RJ  
Dezembro de 2024

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

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

R672p      Rocha, Mateus Pereira da, 1994-  
             Políticas e diretrizes de gestão de pessoas para  
             retenção de servidores: o caso do IFAM - Campus  
             Eirunepé: um guia para gestores / Mateus Pereira da  
             Rocha. - Seropédica/RJ, 2024.  
             167 f.: il.

             Orientadora: Beatriz Quiroz Villardi .  
             Dissertação(Mestrado). -- Universidade Federal Rural  
             do Rio de Janeiro, Programa de Pós-graduação em Gestão  
             e Estratégia, 2024.

             1. Gestão estratégica de pessoas. 2. Motivação para  
             o serviço público. 3. Retenção e rotatividade de  
             servidores públicos. 4. Contrato psicológico. 5.  
             Instituição federal de educação, ciência e tecnologia.  
             I. Villardi , Beatriz Quiroz, 1956-, orient. II  
             Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.  
             Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia III.  
             Título.

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



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**



**TERMO Nº 1229 / 2024 - PPGE (12.28.01.00.00.00.05)**

**Nº do Protocolo: 23083.071533/2024-84**

**Seropédica-RJ, 19 de dezembro de 2024.**

**MATEUS PEREIRA DA ROCHA**

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

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 19/12/2024.

Prof(a). Dr(a). Beatriz Quiroz Villardi

Presidente da Banca/Orientador(a)

Membro Interno

UFRRJ

Prof(a). Dr(a). João Luís Alves Pinheiro

Membro Interno

UFRRJ

Prof(a). Dr(a). Hudson Santos da Silva

Membro Externo

IFRJ

*(Assinado digitalmente em 20/12/2024 04:57 )*

BEATRIZ QUIROZ VILLARDI  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
DeptºAdP (12.28.01.00.00.00.06)  
Matrícula: 1644808

*(Assinado digitalmente em 21/12/2024 00:38 )*

JOAO LUIS ALVES PINHEIRO  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
DeptCA (12.28.01.00.00.00.07)  
Matrícula: 1217219

*(Assinado digitalmente em 27/12/2024 10:08 )*

HUDSON SANTOS DA SILVA  
ASSINANTE EXTERNO  
CPF: 047.096.347-69

Visualize o documento original em <https://sipac.ufrj.br/public/documentos/index.jsp>  
informando seu número: **1229**, ano: **2024**, tipo: **TERMO**, data de emissão: **19/12/2024** e o  
código de verificação: **020a319e9d**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por todas as bênçãos a mim concedidas, por estar sempre comigo, me dando força, coragem e sabedoria para superar todas as adversidades.

Agradeço a minha mãe Maria e ao meu pai Raimundo, aos meus irmãos, assim como os demais membros da minha família Rocha por todo apoio e incentivo. A família é a minha maior motivação.

Agradeço também aos amigos que me incentivaram e torcem pelo meu sucesso profissional.

Agradeço a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro e ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégica por propiciar essa qualificação acadêmica. Estendo meus agradecimentos a todos os professores do programa pelos ensinamentos.

Agradeço também ao IFAM por incentivar a qualificação de seus servidores, e agradeço ao Campus Eirunepé pelo apoio e colaboração para a realização desta pesquisa.

Um agradecimento especial a minha orientadora professora Beatriz Villardi, pela atenção, disponibilidade, paciência, empatia, e pelas valiosas contribuições.

Agradeço aos colegas do mestrado pela boa convivência e pelo companheirismo durante esse ciclo.

Agradeço ainda a minha namorada Lannay por estar ao meu lado me apoiando neste momento ímpar da minha vida acadêmica.

Por fim, dedico este trabalho ao meu filho Matteo. Que venha a este mundo forte e saudável; que ao longo da vida receba muita sabedoria de Deus; e que tenha a educação como inspiração.

## RESUMO ESTENDIDO

### **POLÍTICAS E DIRETRIZES DE GESTÃO DE PESSOAS PARA RETENÇÃO DE SERVIDORES: O CASO DO IFAM - CAMPUS EIRUNEPÉ: Um Guia para Gestores**

**Situação-problema:** A alta rotatividade de servidores no IFAM, Campus Eirunepé tem impactado negativamente as atividades acadêmicas e administrativas. Essa rotatividade leva à interrupção de trabalhos, perda de experiência e conhecimento, e aumento da carga de trabalho para os servidores remanescentes. **Objetivo final:** Propor políticas e diretrizes de gestão de pessoas que estimulem a retenção dos servidores atuantes no IFAM, Campus Eirunepé, no escopo da gestão estratégica de pessoas. **Metodologia da pesquisa:** A presente pesquisa qualitativa aplicada se orientou por uma abordagem epistemológica interpretativista, na medida em que reconhece a natureza subjetiva do fenômeno focado. Na pesquisa de campo para obter os dados empíricos foi feito levantamento documental junto à Coordenação de Gestão Pessoas, de documentos organizacionais disponibilizados no campus examinado, que versam sobre a movimentação de servidores no período de 2014 a 2024. Também foram realizadas entrevistas semiestruturadas com roteiro junto aos gestores do campus e seus subordinados, sendo 08 técnicos administrativos em educação – TAEs e 09 docentes, previamente selecionados dentre os 45 servidores efetivos do IFAM, Campus Eirunepé. As entrevistas foram transcritas literalmente e interpretadas mediante análise qualitativa indutiva proposta por Thomas (2006). **Resultados alcançados:** Foi evidenciado que a rotatividade de servidores no Campus Eirunepé é influenciada por fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos que subsidiam diretrizes para estimular a retenção dos servidores tais como, melhorias das condições de trabalho, investimento em programas de treinamento e capacitação para o desenvolvimento profissional, implementação de uma política de feedback regular e estruturada para o reconhecimento e a valorização dos servidores, e implementação e gestão do contrato psicológico. **Aplicabilidade do trabalho:** Os resultados desta pesquisa subsidiaram a proposição de políticas e diretrizes de gestão de pessoas para propiciar retenção de servidores no Campus Eirunepé. Para orientar a efetiva aplicação dessas políticas foi desenvolvido o produto tecnológico intitulado “Proposta de capacitação gerencial: Guia para o gestor implementando o contrato psicológico para retenção de servidores no IFAM, Campus Eirunepé”, como ferramenta para capacitar gestores do campus sobre a introdução do contrato psicológico e suas implicações na gestão de pessoas. O PPT fornece subsídios para implementar práticas que propiciem a retenção de servidores. **Contribuições:** Os resultados desta pesquisa aplicada assumem relevância prática para o IFAM, Campus Eirunepé, na medida em que se identificaram motivos para um servidor pedir para sair do campus, as implicações dessa saída, e se propôs políticas e diretrizes pertinentes à realidade organizacional para reduzir a rotatividade e estimular a retenção de servidores, o que também contribui para a gestão de pessoas no serviço público. **Originalidade:** No âmbito do IFAM, e mais especificamente no Campus Eirunepé, este é o primeiro trabalho a discutir o fenômeno da rotatividade e propor políticas de gestão de pessoas específicas para retenção de seus servidores, e a apresentar como produto tecnológico, uma proposta de capacitação gerencial para implementação do contrato psicológico como mecanismo de monitoramento dos índices de rotatividade voluntária e retenção de servidores.

**Palavras-Chave:** gestão estratégica de pessoas; motivação para o serviço público; retenção e rotatividade de servidores públicos; contrato psicológico; instituição federal de educação, ciência e tecnologia.

## EXTENDED ABSTRACT

### MANAGEMENT POLICIES AND GUIDELINES FOR STAFF RETENTION: THE CASE OF IFAM - EIRUNEPÉ CAMPUS: A Guide for Managers

**Problem situation:** The high staff turnover at IFAM, Eirunepé Campus has negatively impacted academic and administrative activities. This turnover leads to the interruption of work, loss of experience and knowledge, and increased workload for the remaining staff. **Final objective:** To propose policies and guidelines for people management that encourage the retention of staff working at IFAM, Eirunepé Campus, within the scope of strategic people management. **Research methodology:** This applied qualitative research was guided by an interpretative epistemological approach, as it recognizes the subjective nature of the phenomenon in question. In the field research to obtain empirical data, a documentary survey was carried out with the Human Resources Management Coordination, of organizational documents made available on the campus examined, which deal with the movement of employees in the period from 2014 to 2024. Semi-structured interviews with a script were also conducted with campus managers and their subordinates, including 08 administrative technicians in education - TAEs and 09 teachers, previously selected from among the 45 effective employees of IFAM, Eirunepé Campus. The interviews were transcribed literally and interpreted using inductive qualitative analysis proposed by Thomas (2006). **Results achieved:** It was evidenced that employee turnover at the Eirunepé Campus is influenced by intrinsic and extrinsic motivational factors that support guidelines to stimulate employee retention, such as improvements in working conditions, investment in training and qualification programs for professional development, implementation of a regular and structured feedback policy for the recognition and appreciation of employees, and implementation and management of the psychological contract. **Applicability of the work:** The results of this research supported the proposal of policies and guidelines for people management to promote employee retention at the Eirunepé Campus. To guide the effective implementation of these policies, the technological product entitled “Proposal for management training: Guide for managers implementing the psychological contract for employee retention at IFAM, Eirunepé Campus” was developed as a tool to train campus managers on the introduction of the psychological contract and its implications for people management. The PPT provides support for implementing practices that promote employee retention. **Contributions:** The results of this applied research assume practical relevance for IFAM, Eirunepé Campus, as it identified reasons for an employee to ask to leave the campus, the implications of this departure, and proposed policies and guidelines pertinent to the organizational reality to reduce turnover and encourage employee retention, which also contributes to people management in the public service. **Originality:** Within the scope of IFAM, and more specifically at the Eirunepé Campus, this is the first work to discuss the phenomenon of turnover and propose specific people management policies for retaining its employees, and to present as a technological product, a proposal for management training for implementing the psychological contract as a mechanism for monitoring voluntary turnover rates and employee retention.

**Keywords:** strategic management of people; public service motivation; retention and turnover of public servants; psychological contract; federal institution of education, science and technology.



## RESUMO

ROCHA, Mateus Pereira da. **POLÍTICAS E DIRETRIZES DE GESTÃO DE PESSOAS PARA RETENÇÃO DE SERVIDORES: O CASO DO IFAM - CAMPUS EIRUNEPÉ: Um Guia para Gestores**. Dissertação. Seropédica: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2024.

A presente pesquisa aplicada visou propor políticas e diretrizes de gestão de pessoas que estimulem a retenção dos servidores atuantes no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas - IFAM, Campus Eirunepé, no escopo da gestão estratégica de pessoas. Destarte, configurou-se um estudo de caso como estratégia de pesquisa. Para compor a base conceitual foi realizado levantamento bibliográfico e revisão integrativa da literatura acerca de Gestão Estratégica de pessoas na administração pública, Motivação no serviço público, Retenção e Rotatividade de servidores públicos, Contrato Psicológico como estratégia para retenção de pessoas, e políticas de gestão de pessoas no setor público e normativas acerca de carreiras e desempenho de servidores públicos. A presente pesquisa qualitativa se orientou por uma epistemologia interpretativista, pois se reconhece a natureza subjetiva do fenômeno da rotatividade de servidores. Os dados empíricos se obtiveram por levantamento documental junto à Coordenação de Gestão Pessoas, de documentos organizacionais disponibilizados no campus, que versam sobre a movimentação de servidores no período de 2014 a 2024, e dezessete por entrevistas semiestruturadas com roteiro, realizadas junto aos gestores do campus e seus subordinados, 08 técnicos-administrativos em educação – TAEs e 09 docentes, previamente selecionados dentre os 45 servidores efetivos do IFAM, Campus Eirunepé. As entrevistas transcritas foram interpretadas mediante análise qualitativa indutiva da qual emergiram 04 categorias descritivas de primeira ordem e 21 categorias de segunda ordem englobando a percepção dos servidores TAEs e docentes, e 05 categorias descritivas de primeira ordem e 17 categorias de segunda ordem, englobando a percepção dos gestores do campus, compondo a matriz categorial que representa a resposta à questão de pesquisa. Os resultados encontrados na pesquisa evidenciam que a rotatividade de servidores no Campus Eirunepé é influenciada por fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos específicos a realidade do campus. Considerando esses fatores sugere-se melhorias das condições de trabalho, investimento em programas de treinamento e capacitação para o desenvolvimento profissional, implementação de uma política de feedback regular e estruturada para reconhecer e valorizar os servidores. Por fim, um produto tecnológico foi gerado para guiar os gestores na implementação e gerenciamento do contrato psicológico como mecanismo de gestão dos índices de rotatividade voluntária e propiciar retenção de servidores na instituição.

**Palavras-Chave:** gestão estratégica de pessoas; motivação para o serviço público; retenção e rotatividade de servidores públicos; contrato psicológico; instituição federal de educação, ciência e tecnologia.

## ABSTRACT

ROCHA, Mateus Pereira da. **MANAGERIAL POLICIES AND GUIDELINES FOR STAFF RETENTION: THE CASE OF IFAM - EIRUNEPÉ CAMPUS: A Guide for Managers**. Dissertation. Seropédica: Federal Rural University of Rio de Janeiro, 2024.

This applied research aimed to propose policies and guidelines for people management that encourage the retention of employees working at the Federal Institute of Education, Science and Technology of Amazonas - IFAM, Eirunepé Campus, within the scope of strategic people management. Thus, a case study as a research strategy was performed. To compose the conceptual basis, a bibliographic survey and integrative review of the literature were carried out on Strategic Management of People in Public Administration, Motivation in Public Service, Retention and Turnover of Public Servants, Psychological Contract as a strategy for retaining people, and people management policies in the public sector and regulations on careers and performance of public servants. This qualitative research was guided by an interpretive epistemology, as it recognizes the subjective nature of the phenomenon of employee turnover. The empirical data were obtained through a documentary survey with the Human Resources Management Coordination, from organizational documents made available on campus, which deal with the movement of employees for the period 2014 a 2024, and seventeen through semi-structured interviews with a script, carried out with campus managers and their subordinates, 08 administrative-technicians in education - TAEs and 09 teachers, previously selected from among the 45 effective employees of IFAM, Eirunepé Campus. The transcribed interviews were interpreted through inductive qualitative analysis, from which emerged 04 first-order descriptive categories and 21 second-order categories encompassing the perception of TAEs and teachers, and 05 first-order descriptive categories and 17 second-order categories, encompassing the perception of campus managers, composing the categorical matrix that supports the answer to the research question. The results found in the research show that staff turnover at the Eirunepé Campus is influenced by intrinsic and extrinsic motivational factors specific to the reality of the campus. Considering these factors, it is suggested to improve working conditions, to invest in training and qualification programs for professional development, and to implement a regular and structured feedback policy to recognize and value staff. Finally, a technological product was generated to guide managers in implementing and managing the psychological contract as a mechanism for managing voluntary turnover rates and providing staff retention in the institution.

**Keywords:** strategic management of people; public service motivation; retention and turnover of public servants; psychological contract; federal institution of education, science and technology.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Movimentação de Docentes (2015-2024).....	18
Figura 2 - Movimentação de TAEs (2016-2024).....	19
Figura 3 - Comparação dos Servidores em exercício com os que saíram até 2024.....	20
Figura 4 - Mapa da localização do município de Eirunepé/AM.....	26

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perfil dos TAEs entrevistados.....	56
Quadro 2 - Perfil dos Docentes entrevistados.....	57
Quadro 3 - Perfil dos Gestores entrevistados.....	57
Quadro 4 - Matriz categorial descritiva dos TAEs.....	60
Quadro 5 - Recorte 1 da Matriz categorial descritiva dos TAEs.....	61
Quadro 6 - Recorte 2 da Matriz categorial descritiva dos TAEs.....	63
Quadro 7 - Recorte 3 da Matriz categorial descritiva dos TAEs.....	65
Quadro 8 - Recorte 4 da Matriz categorial descritiva dos TAEs.....	67
Quadro 9 - Matriz categorial descritiva dos Docentes.....	69
Quadro 10 - Recorte 1 da Matriz categorial descritiva dos Docentes.....	70
Quadro 11 - Recorte 2 da Matriz categorial descritiva dos Docentes.....	71
Quadro 12 - Recorte 3 da Matriz categorial descritiva dos Docentes.....	74
Quadro 13 - Recorte 4 da Matriz categorial descritiva dos Docentes.....	76
Quadro 14 - Matriz categorial descritiva dos Gestores.....	79
Quadro 15 - Recorte 1 da Matriz categorial descritiva dos Gestores.....	80
Quadro 16 - Recorte 2 da Matriz categorial descritiva dos Gestores.....	82
Quadro 17 - Recorte 3 da Matriz categorial descritiva dos Gestores.....	83
Quadro 18 - Recorte 4 da Matriz categorial descritiva dos Gestores.....	85
Quadro 19 - Recorte 5 da Matriz categorial descritiva dos Gestores.....	87
Quadro 20 - Matriz categorial descritiva dos TAEs.....	90
Quadro 21 - Matriz categorial descritiva dos Docentes.....	91
Quadro 22 – Matrizes Categoriais descritivas dos TAEs e Docentes.....	92
Quadro 23 – Recorte 1 das Matrizes Categoriais descritivas dos TAEs e Docentes.....	93
Quadro 24 – Recorte 2 das Matrizes Categoriais descritivas dos TAEs e Docentes.....	95
Quadro 25 – Recorte 3 das Matrizes Categoriais descritivas dos TAEs e Docentes.....	97
Quadro 26 – Recorte 4 das Matrizes Categoriais descritivas dos TAEs e Docentes.....	101
Quadro 27 - Matriz categorial descritiva dos Gestores.....	104
Quadro 28 – Recorte 1 da Matriz categorial descritiva dos Gestores.....	104
Quadro 29 – Recorte 2 da Matriz categorial descritiva dos Gestores.....	106
Quadro 30 – Recorte 3 da Matriz categorial descritiva dos Gestores.....	107
Quadro 31 – Recorte 4 da Matriz categorial descritiva dos Gestores.....	109

Quadro 32 – Recorte 5 da Matriz categorial descritiva dos Gestores.....	110
Quadro 33 - Plano de Ação 5W2H.....	126

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES**

CEIRU: Campus Eirunepé

CEP: Comitê de Ética em Pesquisa

CGP: Coordenação de Gestão de Pessoas

CONSUP: Conselho Superior

DAP: Departamento de Administração e Planejamento

EBTT: Educação Básica, Técnica e Tecnológica

EJA: Educação de Jovens e Adultos

EPT: Educação Profissional e Tecnológica

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IFAM: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas

IFRO: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

MEC: Ministério da Educação

PNDP: Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas

PDP: Plano de Desenvolvimento de Pessoas

PROEN: Pró-Reitoria de Ensino

PROGESP: Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

SIASS: Sistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SINASEFE: Sindicato Nacional dos Servidores Federais da Educação Básica, Profissional e Tecnológica

SIPEC: Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal

SISRT: Subsistema de Relações de Trabalho no Serviço Público Federal

TAE: Técnico Administrativo em Educação

TCLE: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TCU: Tribunal de Contas da União

UFRRJ: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

UEA: Universidade do Estado do Amazonas

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Contextualização.....</b>	<b>13</b>
1.1.1 Situação-problema .....	14
<b>1.2 Pergunta de pesquisa.....</b>	<b>23</b>
<b>1.3 Objetivos.....</b>	<b>23</b>
1.3.1 Objetivo final.....	23
1.3.2 Objetivos intermediários.....	23
<b>1.4 Relevância .....</b>	<b>24</b>
<b>1.5 Delimitação da pesquisa realizada .....</b>	<b>25</b>
1.5.1 Delimitação conceitual .....	25
1.5.2 Delimitação temporal .....	25
1.5.3 Delimitação geográfica.....	26
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>27</b>
<b>2.1 Gestão estratégica de pessoas na administração pública .....</b>	<b>27</b>
<b>2.2 Motivação no serviço público .....</b>	<b>33</b>
<b>2.3 Retenção e rotatividade de servidores públicos .....</b>	<b>36</b>
<b>2.4 Contrato psicológico como estratégia para retenção de pessoas .....</b>	<b>41</b>
<b>2.5 Políticas de gestão de pessoas no setor público e normativas acerca de carreiras e desempenho de servidores públicos.....</b>	<b>44</b>
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>49</b>
<b>3.1 Delineamento da pesquisa, sua abordagem epistemológica e metodológica .....</b>	<b>49</b>
<b>3.2 Sujeitos da pesquisa qualitativa e critérios de seleção .....</b>	<b>50</b>
<b>3.3 Suposição inicial.....</b>	<b>50</b>
<b>3.4 Métodos e Procedimentos de Coleta de dados no campo .....</b>	<b>50</b>
<b>3.5 Método de Análise de dados empíricos.....</b>	<b>52</b>
<b>3.6 Limitações dos métodos escolhidos .....</b>	<b>53</b>
3.6.1 Limitações do levantamento documental e da entrevista com roteiro.....	53
3.6.2 Limitações do método de análise indutiva .....	54
<b>3.7 Considerações éticas .....</b>	<b>54</b>
<b>4 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO.....</b>	<b>56</b>
<b>4.1 Perfil dos Entrevistados .....</b>	<b>56</b>

<b>4.2 Análise dos Resultados de Campo.....</b>	<b>59</b>
<b>5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS À LUZ DO REFERENCIAL TEÓRICO... 89</b>	
<b>6 CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA .....</b>	<b>114</b>
<b>7 PRODUTO TÉCNICO E TECNOLÓGICO .....</b>	<b>120</b>
<b>Capacitação gerencial: Implementando o contrato psicológico para retenção de servidores no IFAM, Campus Eirunepé.....</b>	<b>120</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>129</b>
<b>APÊNDICE A - Formulário Termo de Livre consentimento esclarecido .....</b>	<b>139</b>
<b>APÊNDICE B – Roteiros de Entrevista com Servidores TAEs e Docentes .....</b>	<b>141</b>
<b>APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista com Gestores do IFAM, Campus Eirunepé .....</b>	<b>143</b>
<b>APÊNDICE D – Transcrição literal de entrevista com servidor, para ilustrar ...</b>	<b>145</b>
<b>APÊNDICE E – Análise indutiva de entrevista com servidor, para ilustrar.....</b>	<b>148</b>
<b>APÊNDICE F – Transcrição literal de entrevista com Gestor, para ilustrar.....</b>	<b>149</b>
<b>APÊNDICE G – Análise indutiva de entrevista com Gestor, para ilustrar .....</b>	<b>155</b>
<b>ANEXO I – Parecer do comitê de ética Plataforma Brasil.....</b>	<b>157</b>
<b>ANEXO II – Carta de Anuência para realização da pesquisa no Campus Eirunepé .....</b>	<b>161</b>
<b>ANEXO III – Carta dos Reitores ao MEC sobre Adicional de Fronteira e Local de Difícil Fixação .....</b>	<b>162</b>



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas - IFAM é uma autarquia federal criada por meio da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que oferta educação profissional e tecnológica, do ensino médio integrado à pós-graduação.

Está composto até junho de 2024 por 17 campi, dispersos no estado de Amazonas, além de uma reitoria, localizada na capital Manaus, conforme especificado no seu estatuto (IFAM, 2022) e site da instituição<sup>1</sup>. O IFAM funciona com um quadro de 1.906 trabalhadores, composto por 982 servidores docentes efetivos, 76 servidores docentes substitutos e 848 servidores técnicos, conforme dados fornecidos pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGESP, para atender 22.716 alunos matriculados em 292 cursos, inclui cursos: Técnicos de Nível Médio na Forma Integrada; Técnicos de Nível Médio na Forma Subsequente; Educação de Jovens e Adultos - EJA – EPT; Especializações Técnicas de Nível Médio; Graduações e Pós-Graduação (Lato sensu e Stricto sensu), conforme informações extraídas da plataforma Nilo Peçanha (MEC, 2024)<sup>2</sup>.

O Campus Eirunepé do IFAM está situado no município de Eirunepé, localizado no interior do estado do Amazonas, dentro da área da Floresta Amazônica, na Região Norte do país. Esse município brasileiro pertence à Microrregião do Juruá e Mesorregião do Sudoeste Amazonense, distante da capital Manaus, em linha reta, cerca de 1.159 km e via fluvial 3.448 km. Sua população estimada é de 35.534 habitantes. O acesso a outras cidades dar-se-á apenas por meios dos modais aéreos e fluviais (IBGE, 2024).

O IFAM, Campus Eirunepé é uma unidade que iniciou suas atividades em 2014, com autorização de funcionamento publicada dois anos depois, por meio da Portaria Nº 378, de 9 de maio 2016, do Ministério da Educação. Até junho de 2024, o Campus Eirunepé conta com 23 técnicos administrativos em educação - TAEs, 22 docentes efetivos e 03 docentes temporários, totalizando um quadro disponível de 48

---

<sup>1</sup> IFAM, site <http://www2.ifam.edu.br>

<sup>2</sup> A plataforma Nilo Peçanha é um ambiente virtual de coleta, validação e difusão das estatísticas oficiais da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Rede Federal). Essa plataforma reúne dados relativos ao corpo docente, discente, técnico-administrativo e de gastos das unidades da Rede Federal. Está disponível para consulta pública em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/pnp>

trabalhadores, entre docentes efetivos e temporários (52%) e TAEs (48%) para atender 16 turmas de alunos de cursos técnicos, dos quais 09 na forma integrada<sup>3</sup>, 06 na forma subsequente<sup>4</sup> e 01 na forma proeja<sup>5</sup>, somando 570 discentes matriculados (IFAM, 2024).

Para seu funcionamento, conforme a Portaria Nº 713, de 8 de setembro de 2021 (MEC, 2024), havia sido previsto um efetivo de 115 servidores (100% autorizado), dos quais 70 docentes (61%) e 45 técnicos (39%). Assim, até junho de 2024, com apenas 48 trabalhadores, a instituição acumula um déficit de 67 de servidores, sendo 45 docentes e 22 técnicos administrativos, o que representa um déficit de 58,26% de servidores, acarretando sobrecarga de trabalho para os servidores que continuam em exercício nos respectivos cargos.

O autor desta pesquisa ingressou em 2017 nessa instituição por meio de concurso público, para ocupar o cargo de professor do ensino básico, técnico e tecnológico da área de Gestão Pública<sup>6</sup>, lecionando nas turmas do curso técnico em administração disciplinas tais como: Gestão Pública, Gestão Estratégica, Arquivologia e Contabilidade Básica.

### **1.1.1 Situação-problema**

Desde 22 de fevereiro de 2018 o pesquisador também passou a atuar como coordenador desse mesmo curso, designado mediante portaria nº 009/GAB/CEIRU/IFAM (IFAM, 2018). Desde a sua entrada, e no exercício da Coordenação de curso ao longo dos anos, chamou a sua atenção a rotatividade dos servidores do campus, ou seja, a entrada de servidores contratados e os pedidos de saída deles.

---

<sup>3</sup> Curso técnico na modalidade integrada é um curso que oferece uma formação geral, inclui disciplinas do ensino médio, e oferece simultaneamente uma formação profissional, inclui disciplinas específicas da área técnica escolhida, como administração, agropecuária e informática, com duração de 3 (três) anos.

<sup>4</sup> O curso técnico na modalidade subsequente é destinado para alunos que já concluíram o ensino médio e desejam uma qualificação técnica. Os cursos técnicos subsequentes têm duração de 1 (um) ano e meio ou 2 (dois) anos, e oferecem uma formação profissionalizante.

<sup>5</sup> O curso técnico na modalidade proeja é destinado para jovens e adultos que ainda não concluíram o ensino médio, assim podem fazer o ensino médio e simultaneamente uma qualificação técnica, com duração de 3 (três) anos.

<sup>6</sup> Portaria nº 1.694-GR/IFAM, de 19 de setembro de 2017. NOMEAR, em caráter efetivo, a partir desta data, de acordo com o artigo 9º. da Lei nº. 8.112, de 11/12/1990, MATEUS PEREIRA DA ROCHA, habilitado (a) no Concurso Público de Provas e Títulos, para o Quadro Permanente do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas - IFAM, com lotação no CAMPUS EIRUNEPÉ/AM para ocupar o Cargo de Professor de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, Área/Disciplina GESTÃO PÚBLICA 1.

Rotatividade significa a taxa de saída de servidores do campus, que ainda não é calculada institucionalmente. Entretanto, o pesquisador a calculou dividindo o número de servidores que saíram do campus no período, pelo número de servidores ainda em exercício. A rotatividade mensura a saída de servidores. Essa saída de um servidor no serviço público ocorre das seguintes cinco formas: remoção, remoção via SIASS (sistema integrado de atenção à saúde do servidor) para tratar de doenças, vacância, redistribuição e exoneração.

Na administração pública federal os pedidos de saída se realizam mediante a movimentação de servidores, que é regida pela lei 8.112/90 (Brasil, 1990), a qual dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

Tem-se observado que a saída de um servidor interrompe o trabalho de formação de alunos do campus, e traz impacto financeiro para a instituição, que investiu em capacitação, deu subsídios para o servidor continuar a se qualificar em programas de pós-graduação, a participar de congressos de sua área, por exemplo. O servidor que deixa o campus, não compartilha ou repassa aos colegas e aos recém-ingressantes o que aprendeu no trabalho que realiza, nos treinamentos e nas capacitações e qualificações que recebeu, e assim, leva consigo a experiência adquirida na instituição, não sendo internalizada na unidade de atuação. No IFAM e no campus Eirunepé, o repasse do aprendizado nas capacitações autorizadas ainda não está previsto, tampouco faz parte da política institucional de gestão estratégica de pessoas (IFAM, Estatuto 2022), o que evidencia um problema de gestão do capital intelectual da organização.

A situação da saída de servidores se agrava, pois, a sua substituição não é imediata, levando meses e até anos para preencher a vaga que resulta da saída de um servidor, seja docente ou técnico. Por exemplo, na coordenação do curso técnico em informática, se contava com quatro docentes da área específica do curso, ao final do ano de 2019, dois deles foram removidos para outros campi (Iranduba e Manacapuru), e deveriam ter sido substituídos pelos candidatos da lista de aprovados no concurso público que ainda estava vigente, no entanto, essas vagas até julho de 2023, ainda não haviam sido preenchidas e continuavam abertas. Os motivos alegados pelos 02 docentes para solicitar sua movimentação por remoção foram à época, “atender às demandas de outros campi que os solicitaram” junto à reitoria, e “por se tratar de municípios mais próximos da capital” Manaus, os docentes aceitaram a remoção, já que facilitaria o deslocamento para seus estados natais (Rondônia e São Paulo). Destarte, essas

disciplinas continuaram a ser ministradas pelos dois docentes que permaneceram no curso, sobrecarregando-os, e consequentemente impactando também os alunos.

Com a saída desses docentes e sem substituição oportuna, o departamento de ensino precisou recorrer a docentes mesmo sendo de outras áreas de conhecimento, para ministrar as disciplinas de informática. Por exemplo, no primeiro semestre de 2023, a disciplina de informática básica, ofertada no curso técnico em agroecologia na modalidade subsequente, foi ministrada pelo professor de educação física, já que os dois únicos professores da área de informática estavam no limite regimental da carga horária de trabalho.

A situação é semelhante em relação aos servidores técnicos-administrativos em educação - TAEs, percebendo-se uma elevada rotatividade, vagas em aberto e não reposição ou demora a realizá-la. Para ilustrar, em março de 2019, houve uma vacância quanto ao cargo de pedagogo do campus, ou seja, o servidor havia prestado um novo concurso público, e ao ser aprovado, tomou posse no novo cargo, deixando o cargo de pedagogo vago no mesmo ano e, somente em março de 2023, uma nova pedagoga entrou em exercício. Portanto, o campus ficou por quatro anos sem um pedagogo, mesmo se tratando de um profissional imprescindível para uma instituição de ensino.

Vale mencionar também, a saída de um técnico em assuntos educacionais, ocorrida em março de 2021, movimentado por meio de redistribuição para o Instituto Federal de Goiás, cuja vaga deixada só foi preenchida por outro profissional dois anos depois, só em fevereiro de 2023.

Assim, a saída de servidores tem prejudicado o trabalho administrativo e pedagógico de formação da instituição, embora seja escassa esta evidência em registros específicos do campus. Logo, se fez necessário buscar evidências mais precisas para configurar a situação-problema vivenciada no campus para ser resolvida mediante pesquisa sistematizada

### **Fase exploratória para configurar a situação-problema desta pesquisa**

De modo a buscar elementos e na ausência de registros detalhados para quantificar a percepção do pesquisador que atua como coordenador da área de gestão pública, em relação à problemática existente no IFAM, Campus Eirunepé, foi necessário ao pesquisador realizar, um levantamento exploratório junto a Coordenação de Gestão de Pessoas - CGP, que forneceu uma planilha eletrônica com o histórico de saídas de

servidores desde sua fundação. Com esta planilha, este pesquisador analisou e elaborou as figuras 1, 2 e 3 precisando a situação-problema que a seguir a explicam.

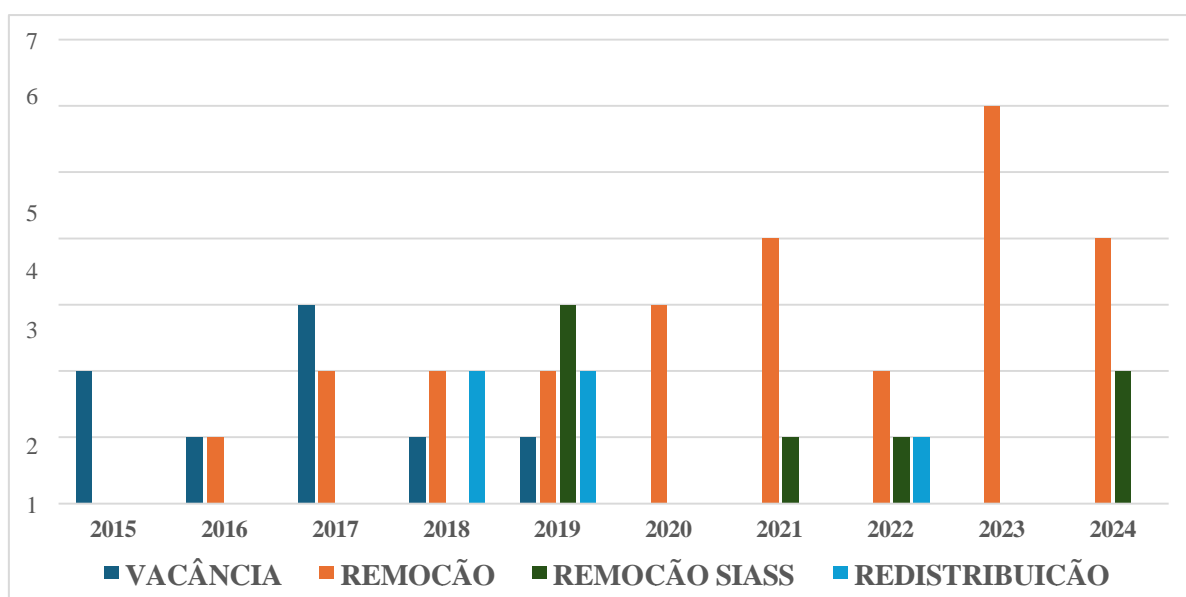
Toda movimentação significa saída de servidores docentes e técnicos administrativos em educação – TAEs, e se realiza a pedido do servidor interessado de cinco maneiras: remoção, remoção SIASS, vacância, redistribuição e exoneração, e é solicitada pelo servidor mediante requerimento protocolado na instituição e abertura de processo administrativo específico.

Um cargo também fica vago em caso de demissão do servidor que for penalizado por cometer infrações previstas no Art. 132 da Lei 8.112/90. Para tanto, é necessário a instauração de processo administrativo disciplinar por parte do dirigente máximo da instituição, no caso o reitor, que designará uma comissão independente composta por servidores qualificados para apurar as possíveis infrações, assegurando ao servidor investigado seu direito a ampla defesa e contraditório. Ao final do processo, caberá somente ao reitor a decisão que pode culminar na demissão do servidor, se julgar procedente a acusação com base no relatório apresentado pela comissão investigadora.

Conforme os dados de junho de 2024, fornecidos pela CGP, foram identificadas no campus Eirunepé, cinco formas de movimentação efetivadas de servidores: remoção, remoção via SIASS (sistema integrado de atenção à saúde do servidor) para tratar de doenças, vacância, redistribuição e exoneração. Contudo, tal documento disponibilizado não apresentava dados estatísticos descritivos, sendo necessário o pesquisador proponente desta pesquisa aplicada, analisar os dados registrados nessa Coordenação para extrair as informações acerca das movimentações.

O resultado dessa análise quantitativa mostrou que a movimentação de servidores docentes foi iniciada no ano de 2015, e dos técnicos-administrativos em 2016, e vem ocorrendo continuamente no Campus Eirunepé. Até junho de 2024, respectivamente, 46 (quarenta e seis) docentes e 17 (dezessete) técnicos administrativos em educação – TAEs, ou seja, 63 servidores deixaram o campus, de um total de 111 (cento e onze) que tomaram posse no período de 2014 a 2024, o que representa uma taxa de rotatividade de servidores de 56,7% nesse mesmo período, como se mostra nas figuras 1 e 2 a seguir.

Na figura 1 se apresenta o histórico de movimentações de servidores docentes em valores absolutos, e o tipo de movimentação do Campus Eirunepé.

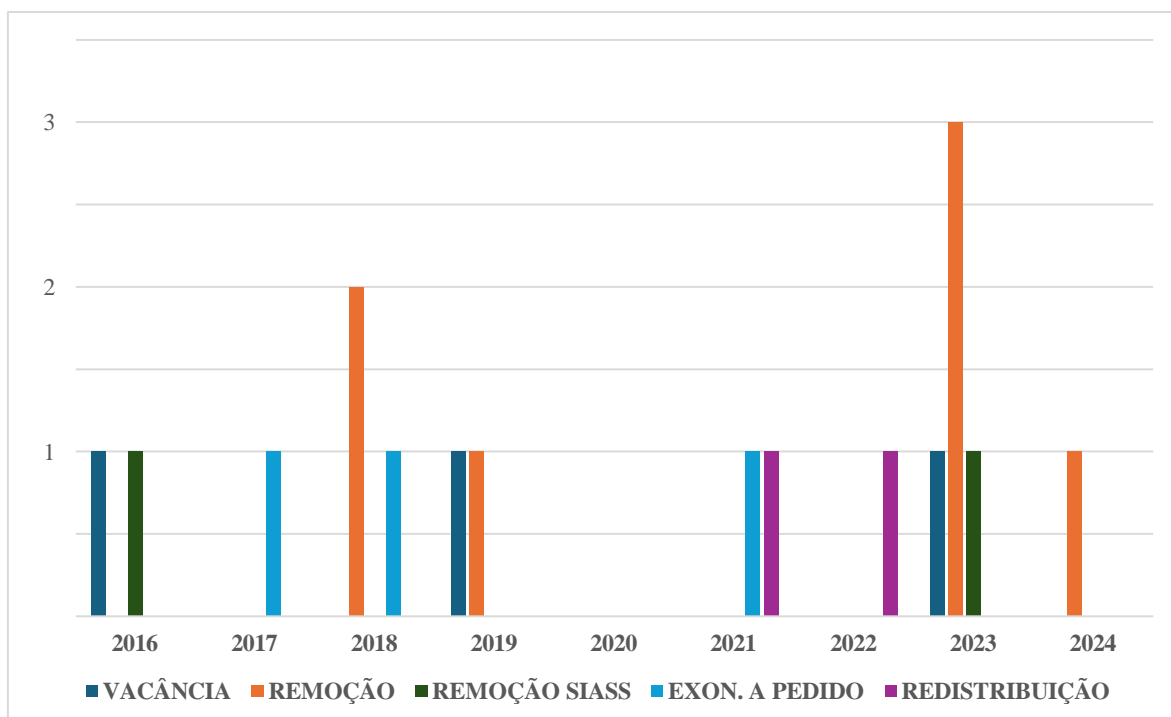
**Figura 1 - Movimentação de docentes (2015-2024)**

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2024) com base nos dados fornecidos pela CGP vigentes em junho de 2024.

Com base nos resultados acima, é notório que a movimentação de servidores docentes vem ocorrendo continuamente no Campus Eirunepé desde 2015, e em todos os anos subsequentes, até se chegar 2024, totalizando 46 (quarenta e seis) docentes desligados da instituição de um total de 71 (setenta e um) que ocuparam as vagas nesse mesmo período, o que representa uma taxa de rotatividade de 64,79%.

Dos tipos de movimentação identificados, a remoção por solicitação do docente foi o tipo de movimentação de servidores docentes mais comum no período de 2015 a 2024, com 26 (vinte e seis) ocorrências, e apresentou seu pico no ano de 2023 com 06 (seis) ocorrências. Vale ressaltar que uma remoção simples é diferente da remoção via SIASS (sistema integrado de atenção à saúde do servidor), quando o servidor passa a atuar em outra unidade para tratar de doenças, devido à impossibilidade da realização do tratamento de saúde na cidade de origem. Como no município de Eirunepé se conta apenas com um hospital geral, e os tratamentos especializados são direcionados a capital do estado, no período de 2019 a 2024, o Campus Eirunepé registrou a remoção de 07 (sete) servidores docentes via SIASS.

Na figura 2, consta o tipo e histórico de movimentação dos servidores **técnicos-administrativos em educação - TAEs**.

**Figura 2** - Movimentação de TAEs (2016-2024)

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2024) com base nos dados fornecidos pela CGP vigentes em junho de 2024.

O histórico de movimentação de servidores Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) do Campus Eirunepé, que iniciou no ano de 2016, indica que totalizaram até junho de 2024, 17 (dezessete) saídas. A maneira mais comum dentre os TAEs é a **remoção** (a pedido do servidor), que se intensificou mais no ano de 2023 com 03 (três) saídas, totalizando 07 (sete) remoções no período estudado (2016 a 2024). Contudo, houve também 03 (três) pedidos de **exoneração** por TAEs nesse período, que saíram do campus e do serviço público, o que prejudicou a instituição devido à impossibilidade de reposição imediata, sendo necessário aguardar a realização de um novo concurso público.

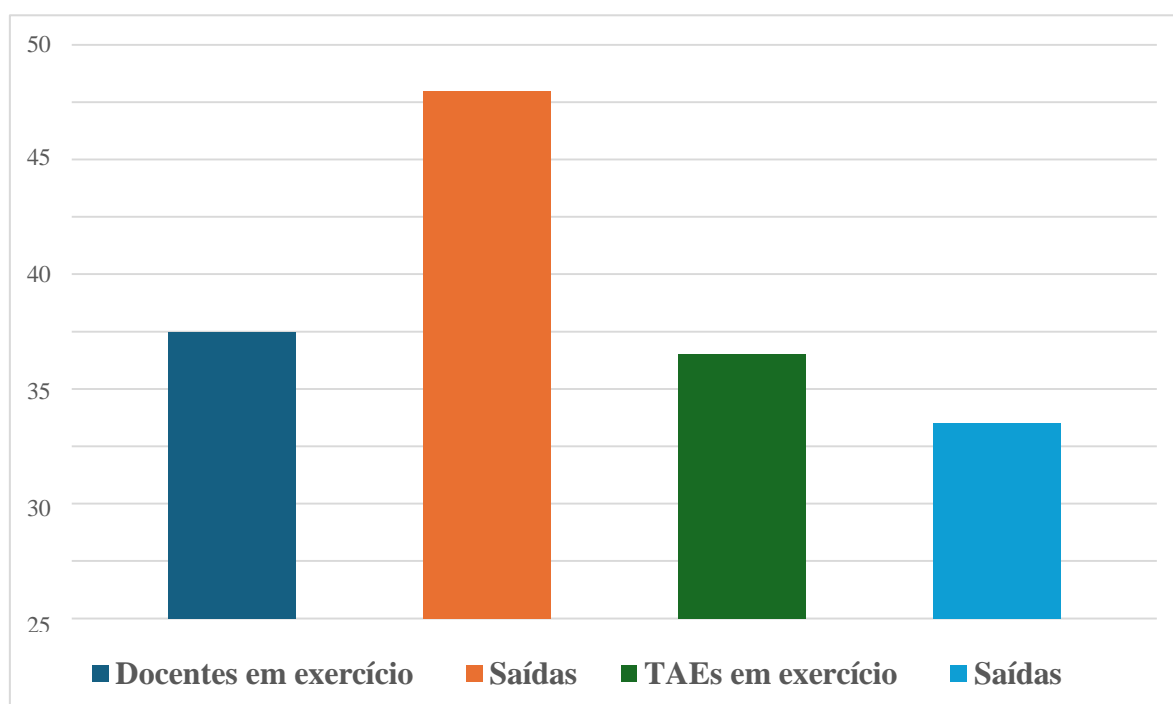
Com base nos dados acima, destaca-se que a rotatividade de servidores no Campus Eirunepé é recorrente. Em todos os anos desde seu início de funcionamento vem sendo registrado a saída de servidores da instituição, especialmente de servidores docentes. Mas, também tem sido recorrente em relação aos servidores técnicos administrativos em educação, com exceção ao ano de 2020, o qual não houve nenhuma ocorrência. Esse foi um ano atípico, pelo surgimento da pandemia de covid-19, que provocou o isolamento social, com isso, as atividades acadêmicas e administrativas da instituição IFAM foram suspensas no período de março a agosto de 2020, mantendo apenas serviços essenciais. E, quando se retornou às atividades em meados do mês de

agosto de 2020, os trabalhos, incluindo as aulas, ocorreram de forma remota até o final do ano letivo.

Dentre os cinco tipos de movimentação, a **remoção a pedido** é a mais recorrente no período analisado. Contudo, vale destacar também os pedidos de **vacância**, ou seja, servidores que mesmo sendo efetivos no serviço público, prestaram novos concursos, e ao serem aprovados, solicitaram o desligamento da instituição para tomar posse em outra. Chama atenção também os pedidos de **exoneração** que ocorreram nesse histórico, no qual o campus perdeu 03 (três) servidores técnicos administrativos em educação, que representa 17,65% dos servidores disponíveis em junho de 2024.

Com base nas informações acima, foi elaborada a figura 3 para comparar o quadro de servidores docentes e técnicos em exercício até junho de 2024, com as saídas de servidores no período de 2015 a junho de 2024.

**Figura 3** – Comparação dos Servidores em exercício com os que saíram até 2024



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2024) com base nos dados fornecidos pela CGP vigentes em junho de 2024.

Os números acima mostram que a rotatividade de servidores no Campus Eirunepé chega a 56,7%, especialmente de servidores docentes.

Ao analisar os dados, foi constatado que dos 71 docentes que tomaram posse do ano de 2014 a junho de 2024, 64,79% saíram do campus. Os resultados mostram que o quantitativo de docentes que saiu (46) supera o quantitativo que permanece em



exercício (25), e está aquém do previsto para o pleno funcionamento do Campus Eirunepé (70).

Em relação aos técnicos administrativos, se constatou a saída de 17 servidores, dentre os 40 que tomaram posse no período analisado, o que representa uma taxa de rotatividade de 42,5%, que apesar de apresentar um número expressivo, é inferior ao índice de saída dos docentes (64,79%).

Esse fluxo de saídas e a não reposição oportuna tem trazido sobrecarga aos servidores remanescentes que efetivamente executam as atividades do campus. Portanto, identificar suas percepções e expectativas parece oportuno para contar com uma força de trabalho suficiente e engajada para trabalhar no IFAM, Campus Eirunepé.

### **Motivos alegados para a saída de servidores**

De acordo com as observações até junho 2024 do autor desta pesquisa, que é servidor do Campus Eirunepé há sete anos, e vem observando esse fenômeno da rotatividade, destacam-se três motivos alegados que estariam contribuindo para essa constante movimentação de servidores.

O primeiro motivo alegado é a **origem geográfica dos servidores**. A maioria é oriunda de outras localidades, sendo de outros municípios do Amazonas, de estados e até regiões diversas. Esse fato justificaria o servidor pleitear um deslocamento funcional para retornar a sua cidade natal ou a outra que seja mais próxima.

Outro motivo seria a **logística de transporte**. Eirunepé é um município distante da capital do estado, cerca de 1.159 km em linha reta de Manaus. E, o meio de deslocamento se restringe ao modal aéreo, sendo que até novembro 2022 nem possuía companhia aérea regular, tornando os voos escassos, e o custo de uma passagem aérea chegando a dois mil reais, pagos pelos servidores quando saem de férias. Em junho de 2024 o município de Eirunepé já conta com uma companhia aérea regular, fazendo o traslado até a capital Manaus. Contudo, é uma única empresa que oferta esse serviço de viagem, e disponibiliza apenas três voos semanais, o que eleva o valor da passagem.

Esse custo tem gerado reclamações dos servidores oriundos de outras cidades, que relatam a impossibilidade de viajar para visitar a família em um feriado, por exemplo, e quando viajam no período de férias, gastam boa parte da remuneração com aquisição de passagens aéreas.

Cabe mencionar também a **rede de atenção à saúde** do município, pois Eirunepé possui apenas um hospital, que oferece somente serviços de urgência e emergência, assim, quando um servidor necessitar de atendimento especializado, terá

que se deslocar até a capital do estado, Manaus. Esse foi o motivo de sete remoções SIASS de docentes, e duas de TAEs, para realização de tratamentos de saúde que não eram possíveis de serem feitos no município de Eirunepé.

### **Política vigente de Gestão de Pessoas**

Como já exposto, a principal forma de saída de servidores do Campus Eirunepé ocorre por meio de remoção. Esse tipo de pedido ocorria frequentemente, e ficava a critério da Administração seu deferimento ou não, conforme previsto no art. 36, inciso II da lei 8.112/90. Contudo, gerava questionamentos devido à falta de clareza quanto ao critério para aprovar um pedido em detrimento de outros.

Em novembro de 2019, por meio da Portaria nº 2.328-GR/IFAM, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas instituiu o Cadastro Permanente de Remoção Interna e as **diretrizes** para iniciar um processo de Remoção de seus servidores, passando a condicionar a remoção à aprovação em processo de seleção elaborado mediante edital específico pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (IFAM, 2019)<sup>7</sup>, conforme estabelecido na Resolução nº 39-CONSUP/IFAM, de 2017.

É importante salientar que a resolução em questão revogou a Resolução nº 05-CONSUP/IFAM de 2014. A antiga resolução determinava que o servidor, para participar do Processo Seletivo de Remoção, deveria cumprir um período mínimo de três anos no campus de origem e ter sido aprovado no estágio probatório. A nova normativa, no entanto, eliminou tais exigências, simplificando o processo. Assim, desde 2019, o único requisito para pleitear a remoção para outro campus é ser servidor efetivo, independentemente do tempo de serviço no campus de ingresso.

Desde então, anualmente é publicado um **edital de remoção**, onde todos aqueles que têm interesse em ser removidos para outros campi irão concorrer em condição de igualdade, contudo, as saídas estão condicionadas a chegada de novos servidores aprovados em concurso público, para que a substituição seja imediata.

Assim, existem práticas de planejamento para gestão das movimentações do quadro de servidores, entretanto, as práticas gerenciais para reter servidores tais como, políticas de reconhecimento e valorização do servidor e programas de desenvolvimento profissional, parecem ainda não sistematizadas.

---

<sup>7</sup> IFAM, Portaria nº 2.328-GR/IFAM, de 11 de novembro de 2019, Institui o Cadastro Permanente de Remoção Interna e as diretrizes para o processo de remoção dos servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas – IFAM.

A **capacitação**, quando ofertada, constitui um mecanismo de aprimoramento do serviço prestado e de retenção dos servidores. Entretanto, no IFAM, até 2024, ainda não se instituiu políticas, diretrizes e normas para garantir o retorno do investimento feito pela instituição em treinamento e capacitação recebida por seus servidores, tampouco se definiu formas de disseminação dessa aprendizagem do servidor capacitado compartilhando em suas unidades, nem se oferece capacitação específica aos gestores designados.

## **1.2 Pergunta de pesquisa**

Quais **políticas e diretrizes** de gestão de pessoas estimulam a retenção dos servidores com pertinência à realidade do IFAM, Campus Eirunepé, no escopo da gestão estratégica de pessoas?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo final**

Propor políticas e diretrizes de gestão de pessoas que estimulem com pertinência a retenção dos servidores atuantes no IFAM, Campus Eirunepé, no escopo da gestão estratégica de pessoas.

### **1.3.2 Objetivos intermediários**

- a) Identificar as motivações no ingresso dos servidores para trabalhar no Campus Eirunepé;
- b) Levantar as expectativas profissionais e de vida dos servidores que permanecem no campus;
- c) Levantar a percepção acerca das condições de trabalho oferecidas pelos respectivos gestores aos servidores e as condições de trabalho vividas pelos servidores;
- d) Identificar os fatores motivacionais que induzem a rotatividade dos servidores (saída do Campus Eirunepé);
- e) Identificar os fatores motivacionais que têm induzido a retenção dos servidores que continuam atuantes no IFAM, Campus Eirunepé;
- f) Associar ferramentas gerenciais aos fatores motivacionais revelados para estimular a retenção dos servidores do IFAM, Campus Eirunepé.

#### 1.4 Relevância

Os resultados desta pesquisa aplicada assumem uma relevância prática, para o IFAM, Campus Eirunepé, por propor uma solução a um problema recorrente, que considera os motivos identificados que levam um servidor pedir para sair do campus, suas necessidades individuais, fatores motivacionais e seus impactos no desempenho das atividades administrativas e acadêmicas da instituição.

Esta pesquisa aplicada forneceu subsídios para elaboração de políticas e diretrizes de gestão de pessoas que promovam retenção de servidores *in loco*. Assim, tornou-se relevante para o Campus Eirunepé, visto que ao se identificar motivos das saídas foi possível propor políticas e diretrizes pertinentes a esse contexto e realidade organizacional para reduzir rotatividade e estimular a retenção de servidores.

Esse campus em específico é a principal referência de ensino no município de Eirunepé, que conta com 35.534 habitantes, em busca por ingresso nos cursos ofertados. Demanda crescente que se atribui ao reconhecimento da comunidade local da qualidade do ensino ofertado na instituição, que nos últimos anos tem conseguido formar alunos com potencial para lograr êxito nas provas de vestibulares externos de cursos superiores altamente competitivos como medicina e direito, além de egressos que foram aprovados em concursos públicos para exercer sua formação técnica, inclusive no próprio Campus Eirunepé.

Resultados como esses estimulam a instituição a se desenvolver cada vez mais, atuando de forma eficiente na melhoria contínua da qualidade do ensino ofertado e atender as necessidades da comunidade. Para tanto, se faz necessário o engajamento de sua força de trabalho, posto que os recursos humanos servem de base para sustentação de qualquer organização atingir os seus objetivos.

Portanto, propor políticas de gestão estratégica para retenção de servidores *in loco* nesse campus se faz necessário para promover o desenvolvimento organizacional e alcançar o propósito, composto pela missão, visão e valores da instituição.

Os resultados alcançados e o produto tecnológico decorrente são viáveis de aplicação porque se conta com a anuência da Direção Geral e da Coordenação de Gestão de Pessoas, que inclusive colaborou com a pesquisa ao disponibilizar dados atualizados do histórico de movimentação dos servidores desde a fundação da instituição no ano de 2014, até o ano de 2024, o que evidenciou o problema causado pela rotatividade atual.

A viabilidade de aplicação dos resultados alcançados se deu também porque o pesquisador é servidor efetivo no campus, exercendo desde 2017 o cargo de professor da área de Gestão Pública, e desde 2018, a Coordenação do Curso Técnico em Administração, vivenciando o funcionamento da gestão de pessoas, a rotatividade de servidores e a falta de políticas de gestão para retenção de servidores.

Entretanto, embora o pesquisador possa ofertar a capacitação proposta aos gestores do campus, caberá a Alta Direção do campus a efetivação das recomendações, institucionalização da capacitação gerencial e aplicação do produto tecnológico decorrente desta pesquisa.

Assim, os resultados alcançados beneficiarão diretamente os gestores designados em exercício e os que venham a serem designados, ofertando-lhes capacitação específica previamente, e atualização no uso da ferramenta. Diminuir a rotatividade dos servidores beneficiará o público interno e externo atendido pelo campus Eirunepé do IFAM.

## **1.5 Delimitação da pesquisa realizada**

### **1.5.1 Delimitação conceitual**

Esta pesquisa examinou o fenômeno da retenção de servidores no escopo da gestão estratégica de pessoas, a qual aborda os subsistemas desde o ingresso até a saída de servidores, restringindo-se, porém, aos conceitos de Gestão Estratégica de pessoas na administração pública, Motivação no serviço público, Retenção e Rotatividade de servidores públicos, Contrato Psicológico como estratégia para retenção de pessoas e Políticas de gestão de pessoas no setor público e normativas acerca de carreiras e desempenho de servidores públicos. Portanto, os subsistemas de Seleção, de avaliação de desempenho e Carreira de servidores não foram examinados diretamente.

### **1.5.2 Delimitação temporal**

Restringiu-se ao período de 2014 a junho de 2024, ou seja, desde o ano de início das atividades acadêmicas e administrativas do IFAM, Campus Eirunepé, até o presente.

### 1.5.3 Delimitação geográfica

A pesquisa realizada se restringiu ao Campus Eirunepé do IFAM, que é uma autarquia federal localizada no município de Eirunepé/AM, uma das 17 unidades de ensino que oferta educação profissional e tecnológica de nível médio.

O campus está distante 1.159 km em linha reta de sua reitoria, que fica na cidade de Manaus, capital do estado do Amazonas, conforme a figura 4, que apresenta o mapa de sua localização.

**Figura 4** – Mapa da localização do município de Eirunepé/AM



Fonte: Google Maps.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo serão apresentados os fundamentos teóricos e aplicados de estudos realizados que fornecem embasamento para realizar essa pesquisa aplicada, com conhecimento científico para construir soluções a situação-problema formulada. Assim, este capítulo, aborda gestão estratégica de pessoas na administração pública, motivação no serviço público, retenção e rotatividade de servidores públicos, contrato psicológico como estratégia para retenção de pessoas, políticas de gestão de pessoas no setor público e normativas acerca de carreiras e desempenho de servidores públicos.

### **2.1 Gestão estratégica de pessoas na administração pública**

A administração pública brasileira é integrada pelos órgãos da administração direta, ou seja, o próprio Estado atuando por meio dos seus órgãos, e da administração indireta, tal como as autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia, definidas conforme o artigo 5º do decreto-lei 200/1967 (Bandeira De Mello, 2011).

Para desenvolver as atividades típicas do Estado, utiliza recursos humanos, sua força de trabalho que é composta por servidores públicos. Conforme o Art. 2º da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, “servidor” é a pessoa legalmente investida em cargo público, e em seu Art. 3º, essa mesma lei define “cargo público” como o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser realizadas por um servidor (Brasil, 1990).

Quando se trata do setor público, para ocupar cargos efetivos destaca-se a obrigatoriedade da realização de concurso público e o candidato ser aprovado, embora os sistemas de recrutamento e seleção sejam considerados longos, complexos e excessivamente formalizados (Longo, 2007). Significa que no serviço público federal, a ocupação de “cargo de carreira ou cargo isolado de provimento efetivo, depende de prévia habilitação em concurso público de provas ou de provas e títulos, obedecidos à ordem de classificação e o prazo de sua validade” (Brasil, 1990), e que passados 34 anos da implantação do concurso público obrigatório, o sistema de recrutamento e seleção carece atualizar para atender ao contexto laboral presente.

Contudo, as práticas de recrutamento e seleção no setor público têm o foco no cargo e não em competências dada a forma ampla em que os cargos são descritos, fazendo com que as competências não sejam aproveitadas. Dessa forma, a mera

descrição dos cargos para concursos limita os servidores atuarem de acordo com suas competências (Schikmann, 2010).

Assim, reconhece-se que, o modelo de concurso público vigente no Brasil, embora baseado em princípios constitucionais, apresenta disfunções que prejudicam a eficiência da Gestão de Recursos Humanos no setor público, é considerado anacrônico, pois não tem acompanhado as mudanças na GRH e nas demandas do serviço público.

Nesse sentido, observa-se a falta de um *ethos* de serviço público e a prevalência de uma "ideologia concurseira", que prioriza a aprovação no concurso em si, em detrimento da vocação para o serviço público (Coelho; Menon, 2018).

Ao longo dos anos ocorreram alterações nas relações de trabalho, tais como a evolução da tecnologia, a mudança das expectativas dos trabalhadores, o aumento da flexibilização das relações de trabalho e o aumento da importância da qualificação para além do treinamento ou, capacitação específica. Nesse sentido, no lugar da estabilidade, a aprendizagem e desenvolvimento atraíram o interesse dos trabalhadores (Longo, 2007). Com essas alterações, surgem modelos de gestão orientados para resultados, que foram adotados primeiro pela iniciativa privada e, passaram a ser adotados no setor público (Mascarenhas, 2008).

Assim, a gestão de recursos humanos passa a assumir um papel estratégico dentro da organização, atentando ao desempenho dos recursos humanos, direcionando-os para os resultados (Longo, 2007), mediante metas de desempenho estabelecidas e políticas específicas. Logo, para que haja efetividade da gestão de pessoas, é necessário que as políticas estabelecidas sejam compartilhadas e implementadas por um líder atuante e capaz de direcionar o comportamento com foco nos trabalhadores e alinhadas ao objetivo da organização.

O papel do líder é considerado crítico para estimular a motivação, que irá garantir o contínuo desenvolvimento de competências, melhoria do desempenho e comprometimento dos servidores com a instituição e os objetivos por ela estabelecidos e definido no art. 4º do Decreto 9.203 de 2017 (Brasil, 2017) que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e define:

I - liderança, que compreende conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental exercida nos principais cargos das organizações, para assegurar a existência das condições mínimas para o exercício da boa



governança, quais sejam: a) integridade; b) competência; c) responsabilidade; e d) motivação; (Brasil, 2017).

Desta forma, cabe ao líder assumir o papel de elo na gestão e de servir como um filtro entre o propósito da gestão de pessoas - conjunto arquitetado de políticas e práticas e, a percepção dessas práticas pelos profissionais, baseado na experiência vivida, resultante das práticas utilizadas (Bianchi; Quishida; Foroni, 2017).

Para tanto, cabe à organização produzir deliberadamente um conjunto de Políticas de Gestão de Pessoas destinadas a estimular nos servidores comportamentos tais como dedicação, aprendizado, colaboração etc., e evitar outros como absenteísmo, rotatividade, conflito etc. (Longo, 2007). E, à área de gestão de pessoas cabe selecionar, capacitar e reter talentos comprometidos com os objetivos da organização e capazes de colocar suas competências em ação para encontrar soluções efetivas aos problemas organizacionais, além de criar produtos e serviços inovadores, gerando resultados sustentáveis que mantenham competitividade organizacional (Dutra, 2004). No serviço público refere-se a manter a capacidade de gerar valor público a sociedade, e servidores motivados como definido no mesmo Decreto Nº 9.203, de 22/11/2017, art. 2º:

“[ofertar] produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos” (Brasil, 2017).

A constatação da importância da gestão de pessoas também vem ganhando espaço nos debates que envolvem a melhoria e a eficácia dos serviços públicos (Amaral, 2006; Carvalho et al., 2009; OCDE, 2010; Schikmann, 2010).

Neste sentido, a Gestão de Pessoas no Setor Público é definida como “o esforço orientado para suprimento, a manutenção e desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem. (...)” (Bergue, 2010, p. 18).

A gestão de pessoas atua 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. A sua inserção estratégica nas estruturas

e nos processos decisórios tem sido um desafio para o setor público, haja vista que tal setor se caracteriza pela necessidade de harmonizar interesses de variados atores políticos e sociais, resultando em múltiplos objetivos alinhados a princípios de responsabilidade fiscal e social (Carvalho, 2009).

A Gestão de Pessoas na administração pública apresenta peculiaridades quanto à finalidade, ao recrutamento, à seleção, à contratação, às políticas de remuneração, aos métodos de avaliação de desempenho, entre outros (Bandeira et al., 2017). Tais peculiaridades existem em virtude da natureza das instituições públicas, que têm um modo de funcionamento singular, demandando práticas específicas de gestão de pessoas de modo a atender às necessidades do serviço público (Bergue, 2019).

Entre as características da Gestão de Pessoas na Administração Pública encontra-se a ênfase dada ao cargo, em detrimento das pessoas, sob uma perspectiva estática, rígida, reativa, funcional e mecanicista, em que servidores são admitidos apenas para desempenhar as atribuições de um cargo (Bergue, 2019), desconsiderando as competências desenvolvidas pela experiência laboral.

A ausência de um conjunto sistematizado e coerente de diretrizes gerais no setor público federal brasileiro que oriente as políticas de recursos humanos nas instituições, também parece contribuir a uma ação apenas operacional e reativa das áreas de RH, dificultando uma atuação estratégica (Moura; Souza, 2014).

Desse modo, se reconhece necessário elaborar e implantar um modelo estratégico de gestão de pessoas que considere os trabalhadores como ativos valiosos devido as suas competências individuais, capazes de conferir à organização uma “vantagem competitiva” (Mascarenhas, 2008, p. 7). Para tanto, deve ser elaborado um:

planejamento estratégico de recursos humanos como parte integrante do planejamento estratégico da organização, e devendo nele constar: valores institucionais relativos à gestão de pessoas; cenário atual e futuro de atuação do órgão, ou ente público; assim como diretrizes gerais das políticas de dimensionamento das necessidades de pessoas, treinamento e desenvolvimento, remuneração e incentivos, atuação e integração social (Bergue 2007, p. 97).

Contudo, devido às particularidades do setor público, os desafios para a implantação de uma gestão estratégica de pessoas se tornam maiores. Nesse sentido, um dos dilemas da gestão estratégica no setor público está na ambiguidade existente nesse

setor, o que dificulta a definição precisa da estratégia. Esse dilema representa a complexidade que caracteriza a gestão pública (Longo, 2007).

Para implantar uma Gestão de Pessoas de forma estratégica é necessário rever as políticas e práticas que estão sendo usadas pela organização no processo vigente de Gestão de Pessoas, para que possam ser alinhadas as novas estratégias de Gestão de Pessoas aos objetivos organizacionais (Cascio, 2015).

A partir das décadas de 1970 e 1980, o caráter estratégico da Gestão de Pessoas (GP) desponta como novo critério de efetividade para área de recursos humanos, fazendo com que seus planos estratégicos derivem das estratégias da organização (Fischer, 2002).

A Gestão Estratégica de Pessoas ganhou destaque nos estudos em administração a partir da década de 1980 ressaltando a importância da orientação dos comportamentos dos trabalhadores para atingimento dos objetivos organizacionais (Bianchi et al., 2017).

A área passou de uma perspectiva denominada de Administração de Recursos Humanos, onde a ênfase recai no controle de pessoal e nos procedimentos administrativos, para uma Gestão Estratégica de Pessoas, a qual busca a conciliação de objetivos individuais e organizacionais, dando maior visibilidade para área, porém com responsabilidade de assessoramento as demais áreas da organização, assumindo o papel de parceira (Lacombe; Albuquerque, 2008; Muritiba et al., 2006).

Assim, o desafio do modelo de gestão estratégica de pessoas é desenvolver os processos de recursos humanos (recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho, carreira e remuneração) suficientes para criar e manter o comprometimento de seus colaboradores com os objetivos e metas da organização, o que só é possível se for desenhado para que as pessoas percebam a sua relação com a organização agregando-lhes valor (Dutra, 2004).

No Brasil a prática de ações estratégicas deu-se com atraso, embora a necessidade de tratar a área de RH como estratégica já estivesse presente na literatura. Historicamente, em especial no Brasil, a área de RH tem se envolvido com atribuições normativas em detrimento da densidade estratégica (Barbosa, 2005).

Na administração pública federal, foram introduzidos aspectos estratégicos à gestão de pessoas na administração pública federal por meio dos Decretos nº 5.707/2006 e nº 7.133/2010.

O Decreto nº 5.707/2006 (Brasil, 2017) instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e

Fundacional. Seu objetivo foi promover o desenvolvimento permanente das competências requeridas dos servidores públicos, de forma a atingir melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade. Esse decreto também estabelece que a Política de Desenvolvimento de Pessoal deva ser implementada por meio de ações de capacitação, treinamento e educação continuada (Brasil, 2006). Já o Decreto nº 7.133/2010 (Brasil, 2010) instituiu o Programa de Incentivo à Qualidade e Produtividade no Serviço Público Federal, e estabeleceu os critérios e procedimentos para a concessão de gratificações e adicionais de desempenho aos servidores públicos federais (Carmo et al., 2018).

O Decreto nº 5.707/2006 foi revogado, e deu lugar ao Decreto 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNNDP da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Em seu Art. 3º, o Decreto 9.991/2019 estabelece que cada órgão e entidade integrante do SIPEC<sup>8</sup> elaborará anualmente o respectivo Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP, que vigorará no exercício seguinte, a partir do levantamento das necessidades de desenvolvimento relacionadas à consecução dos objetivos institucionais (Brasil, 2019). No § 1º desse mesmo artigo, diz que todo PDP deverá:

- I - **alinhar** as necessidades de desenvolvimento com a estratégia do órgão ou da entidade;
- II - **estabelecer** objetivos e metas institucionais como referência para o planejamento das ações de desenvolvimento;
- III - **atender** às necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas, vigentes e futuras;
- IV - **nortear** o planejamento das ações de desenvolvimento de acordo com os princípios da economicidade e da eficiência;
- V - **preparar** os servidores para as mudanças de cenários internos e externos ao órgão ou à entidade;

---

<sup>8</sup> O Portal SIPEC é uma plataforma direcionada para administradores e operadores nos órgãos e entidades federais. É nesse Portal, por exemplo, que o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) é inserido pelas coordenações de gestão de pessoas. Além de ser um sistema orgânico, o SIPEC possui diversas ferramentas e plataformas tecnológicas projetadas para realizar as atividades de administração de pessoal. As principais plataformas do SIPEC são o SIGEPE e o SIAPE que são os sistemas informatizados e instrumentos de modernização da gestão de pessoas, que viabilizam a integração sistêmica de dados e informações em gestão de pessoas da Administração Federal (ver <https://www.gov.br/servidor/pt-br/sipec/o%20que%20e>; O que é — Portal do Servidor).

- VI - **preparar** os servidores para substituições decorrentes de afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares do titular e da vacância do cargo;
- VII - **ofertar** ações de desenvolvimento de maneira equânime aos servidores;
- VIII - **acompanhar** o desenvolvimento do servidor durante sua vida funcional;
- IX - **gerir** os riscos referentes à implementação das ações de desenvolvimento;
- X - **monitorar** e **avaliar** as ações de desenvolvimento para o uso adequado dos recursos públicos; e
- XI - **analisar** o custo-benefício das despesas realizadas no exercício anterior com as ações de desenvolvimento (Brasil, 2019).

Nos dois parágrafos subsequentes, o supracitado decreto determina que a elaboração do PDP seja precedida, preferencialmente, por **diagnóstico de competências**. Considera-se diagnóstico de competências a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função (Brasil, 2019).

Observa-se, entretanto, que apesar dos esforços empreendidos no sentido de orientar a gestão pública dos recursos humanos para um enfoque mais estratégico, a incorporação das políticas e práticas propostas ainda está longe de ocorrer (Bandeira et al., 2017).

Assim, aponta-se para que as organizações públicas possam oferecer adequadamente os serviços e atender às necessidades dos cidadãos, cabe utilizar de ferramentas de gestão estratégica de pessoas para estimular a **motivação** de sua equipe de servidores e considerar um elemento na seleção dos mesmos (Vandenabeele, 2008).

## 2.2 Motivação no serviço público

Uma dificuldade relacionada à prática de gestão de pessoas no serviço público está em compreender a motivação, e como ela vai contribuir para o desempenho organizacional (Reis Neto; Marques; Paiva, 2017). Embora muito já se tenha estudado, não é simples definir o que é motivação no trabalho, tampouco motivação no serviço público, na medida em que tanto fatores extrínsecos, quanto intrínsecos, afetam a motivação dos servidores públicos e privados, assim, é necessário descobrir o peso que fatores motivacionais extrínsecos e intrínsecos têm sobre a motivação de servidores públicos (Klein; Mascarenhas, 2016).

A motivação no trabalho, explica Herzberg (1968) é influenciada por dois fatores distintos: os **higiênicos** e os **motivacionais**. Os fatores higiênicos, como salário, benefícios e condições de trabalho, são **extrínsecos** ao trabalho em si. Quando esses fatores são inadequados ou insuficientes, geram insatisfação, no entanto, a sua presença por si só não garante a motivação para o trabalho. Já os fatores motivacionais, como reconhecimento, responsabilidade e oportunidade de crescimento profissional, são **intrínsecos** ao trabalhador e estão relacionados ao conteúdo e ao significado atribuído a tarefa. São esses fatores intrínsecos ou motivacionais os que realmente impulsionam a motivação e a satisfação no trabalho, permitindo que o indivíduo se sinta realizado e engajado (Herzberg, 1968).

Os fatores motivacionais e a satisfação no trabalho dos colaboradores são pressupostos da eficiência e eficácia, dos resultados positivos, da cooperação entre as equipes, da inovação e da redução de absenteísmo e da rotatividade (Medeiros, 2014).

Estudos sobre comportamento organizacional no setor público apontam que os fatores motivacionais intrínsecos têm mais influência sobre a motivação no setor público do que no setor privado (Perry; Hondeghem, 2008).

Embora existam diversas **definições para motivação** para o serviço público, o foco comum são os motivos e as ações voltados para fazer o bem aos outros e poder influenciar o bem-estar da sociedade (Vandenabeele, 2008; Chanlat, 2002).

A motivação do serviço público é um tipo de motivação multidimensional e orientada para o outro. Especificamente, é a vontade e o desejo de contribuir para o interesse público e a sociedade em geral (Chanlat, 2002).

Estudos voltados à análise de diferenças motivacionais entre funcionários dos setores público e privado apontam que os funcionários do setor público são mais motivados por fatores como a identificação com a organização, a justiça organizacional e a segurança no emprego, do que os funcionários do setor privado, que são mais motivados por fatores como a autonomia, a oportunidade de crescimento e o desafio (Frank; Lewis, 2004).

A teoria da Motivação do Serviço Público (MSP) emergiu no início da década de 1990 com o objetivo de criar uma teoria de motivação mais abrangente e inclusiva. Buscando ir além das teorias tradicionais focadas em recompensas individuais, a MSP considera como os mecanismos de desenvolvimento social das instituições influenciam os comportamentos pró-sociais e o autoconceito do indivíduo (Perry; Wise, 1990; Perry, 1996).

A MSP é um conjunto complexo de valores, crenças e atitudes que impulsionam os indivíduos a buscar carreiras no setor público e a se dedicarem ao trabalho que beneficia a sociedade. Compreender a MSP é essencial para atrair, reter e motivar servidores no setor público, garantindo a qualidade dos serviços e o bem-estar da população (Perry; Wise, 1990).

As pesquisas sobre motivação no serviço público estão positivamente relacionadas com o desempenho individual e, as organizações públicas que atraem membros com altos níveis de motivação, provavelmente serão menos dependentes de incentivos materiais para gerenciar o desempenho individual de forma eficaz. No entanto, os estudos da motivação no serviço público consideram que as organizações precisam combinar fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos para motivar os funcionários, incluindo reconhecimento e feedback, oportunidades de desenvolvimento profissional e condições de trabalho adequadas (Perry; Hondeghem, 2008).

Manter a motivação dos servidores públicos é considerado como um desafio imprescindível, em que as atitudes e percepções de trabalho ganham um significado considerável na motivação dos envolvidos no serviço público (Park; Rainey, 2012). Nesse sentido, (Mann, 2006) sugere que os gestores de instituições públicas aproveitem o interesse em servir à sociedade como força motivadora dos servidores, um fator intrínseco relativo a natureza do trabalho e entendam como é percebido pelo servidor.

Para além das teorias motivacionais clássicas relacionadas aos processos de escolha racional e fatores extrínsecos, a **motivação para o serviço público** é uma força motivacional relacionada a objetivos altruístas (Mann, 2006). A motivação para o serviço público passou a ser concebida como uma força que impulsiona os trabalhadores a atuarem pelo bem comum, comprometidos com os valores públicos, com empatia e solidariedade aos demais trabalhadores, e sujeitos a sacrifícios pessoais em prol da coletividade (Kim et al., 2013).

Uma escala para mensuração da Motivação no Serviço Público, composta por 24 assertivas, considera quatro dimensões ligadas à motivação do servidor público: (i) **comprometimento com o interesse público**, que reflete a crença na importância de servir ao público e promover o bem comum; (ii) **compaixão**, que mede a sensibilidade do servidor às necessidades da população e sua disposição em ajudar; (iii) **auto sacrifício**, que envolve a disposição de abrir mão de interesses pessoais em prol do serviço público e da comunidade; e (iv) **atração à formulação de políticas públicas**,

que mede o quanto o servidor se sente motivado a influenciar as políticas públicas e contribuir para a sociedade. (Perry, 1996).

A motivação dos servidores para elevar de maneira contínua o nível de serviço prestado ainda é uma preocupação presente nas organizações, e constitui um dos objetivos centrais dos estudos de gestão pública. Manter um trabalhador motivado, independentemente do local de trabalho é um grande desafio, haja vista que a motivação é uma força intrínseca, e as principais correntes teóricas da motivação apresentam fatores diferentes que vão contribuir para a motivação (Jacobson, 2011).

Por outro lado, a satisfação **com** o trabalho que se realiza é vista como o resultado do equilíbrio entre o trabalhador e trabalho, sob as perspectivas conjuntas entre ambiente, personalidade e interação, e a satisfação **para** o trabalho indica o quanto as pessoas gostam ou não de seu trabalho (Spector, 2010).

Logo, indagar acerca dos fatores motivacionais que afetam a retenção e a satisfação de servidores públicos é relevante para a administração pública brasileira contemporânea, pois problemas de evasão e insatisfação profissional têm sido observados em diversas carreiras públicas no país (Andrade, 2011; Campos, 2005; Machado, 2003).

Neste sentido, é importante que sejam realizadas pesquisas aplicadas aos servidores públicos das instituições de ensino federais sobre motivação e satisfação no trabalho para identificar a satisfação e motivação dos mesmos, levando em consideração a ampliação vivenciada da rede federal de ensino dessas instituições nos últimos anos (Barros, 2015).

Estudos já evidenciaram que quanto maior for a motivação de profissionais que atuam em organizações públicas, maior é o comprometimento organizacional e a satisfação **com** o trabalho e menor é a rotatividade ou intenção de rotatividade (Hondegheem; Wise, 2010). Assim, de um lado cabe reconhecer que é importante contratar, integrar e desenvolver permanentemente profissionais talentosos, e de outro que é crucial **retê-los** nas organizações (Siqueira, 2014).

### 2.3 Retenção e rotatividade de servidores públicos

É consenso que toda organização, seja ela pública ou privada necessita de seus servidores ou colaboradores para alcançar o propósito organizacional. Para tanto, na



iniciativa privada é comum ver as empresas utilizando estratégias para reter seus trabalhadores mais talentosos, oferecendo-lhes incentivos financeiros, oportunidades de crescimento profissional, dentre outros benefícios, para que o trabalhador de alto desempenho não deixe a empresa. De outro lado, embora exista um grande número de pessoas que buscam um emprego no setor público, principalmente em virtude da estabilidade profissional, as organizações do Estado enfrentam o desafio de conter a saída de seus profissionais (Diógenes et al, 2016).

Também é consenso na literatura que a qualidade do serviço público prestado ao cidadão está intrinsecamente ligada à capacidade dos governos em atrair, contratar e manter servidores competentes e motivados. Neste sentido é importante investigar de forma mais detalhada os antecedentes da intenção de rotatividade no contexto público (Diógenes et al., 2016).

Para conseguir incentivar a permanência do pessoal, os gestores públicos devem focar na manutenção de empregados qualificados, uma vez que a retenção desses servidores preserva a memória institucional, viabiliza o alcance das metas organizacionais e garante um quadro de empregados bem treinado (Cho; Lewis, 2012).

A gestão pública apresenta suas particularidades, como por exemplo, a impossibilidade de conceder aumento salarial não previsto na carreira a um servidor que se destaque; desse modo, nas organizações públicas, a gratificação é utilizada como forma improvisada de compensação à impossibilidade de aumento salarial (Schikmann, 2010). Tal imprevisto alerta a autora, constitui uma deformação da verdadeira função da gratificação, que foi criada para contemplar funções desempenhadas que apresentem risco ou esforço adicional aos previstos na execução das tarefas da organização.

Não obstante, parece que nas organizações públicas não há uma preocupação em reter sua força de trabalho, o que contraria uma recomendação do Tribunal de Contas da União, que em seus diagnósticos sobre governança e gestão de pessoas, determina que os gestores das instituições federais públicas devam buscar aprofundamento em questões sobre práticas de retenção e mapeamento dos motivos pessoais de desligamento voluntário e pedidos de movimentação interna (TCU, 2017).

O TCU identificou que nas instituições federais há um alto índice de rotatividade de pessoal, o que pode gerar prejuízos para a eficiência e eficácia da gestão. Também constatou que os motivos para o desligamento voluntário ou pedido de movimentação interna não são devidamente mapeados, o que dificulta a adoção de medidas para a retenção de talentos (TCU, 2017).

A retenção de pessoal é considerada uma capacidade organizacional estratégica em função de sua relação com o conhecimento, a criatividade e o desempenho na organização. A retenção de profissionais constitui um diferencial competitivo, tornando-se uma das principais preocupações das organizações (Steil; Penha; Bonilla, 2016). Portanto, as estratégias de retenção buscam evitar que dentre os profissionais qualificados surja a intenção de deixarem voluntariamente as organizações. Utiliza-se o termo “intenção de sair” da organização (ou intenção de deixar a organização), e não “intenção de rotatividade”, para destacar a intenção comportamental como um construto de nível individual, ou seja, a intenção de realizar o comportamento de sair voluntariamente da organização (Steil et al., 2019).

A capacidade de retenção de pessoal não está vinculada a um único fator, mas a um conjunto de fatores de influência que leva os trabalhadores a permanecer na organização e que quando ausente, colabora de forma significativa para a intenção de deixá-la (Carrara; Nunes; Sarsur, 2014). A capacidade das organizações para manter profissionais está relacionada à estratégia de gestão de pessoas da organização, uma vez que, ela influencia os processos psicossociais que ocorrem na empresa, tais como as atitudes relacionadas ao trabalho, à organização e a comportamentos específicos, incluindo o comportamento de permanecer ou de deixar a organização (Steil; Penha; Bonilla, 2016). Logo, para se conseguir a retenção de servidores seria necessário o gestor da organização ter uma visão estratégica para a gestão de pessoas, reconhecendo a sua importância na continuidade dos serviços prestados. Assim, conhecer os fatores determinantes da intenção de rotatividade é relevante para que os gestores públicos venham a delinear estratégias focadas na retenção desses servidores (Pinho; Silva; Oliveira, 2022).

Contudo, também se reconhece que a retenção é complexa e demanda sinergia entre a área de Gestão de Pessoas e as demais áreas da organização, com o intuito de atender às necessidades dos colaboradores e direcioná-los ao desenvolvimento constante, a fim de estabelecer um diferencial perante o mercado, para que se crie no trabalhador a percepção de que o seu trabalho é importante (Lima et al., 2011).

Resumindo, define-se a retenção de pessoal como a capacidade que determinadas organizações têm de manter grupos específicos de profissionais atuando nelas, de modo que alcancem seus objetivos estratégicos (Steil; Penha; Bonilla, 2016). A retenção bem-sucedida é capaz de reduzir investimentos com processos de

recrutamento de pessoal e facilitar a transferência de conhecimento institucional das gerações mais antigas para as mais novas (Cho; Lewis, 2012).

Mas, para garantir essa retenção, seria importante a elaboração e implantação de políticas de gestão estratégica de pessoas que consigam identificar e atender às necessidades dos servidores, para que eles estejam sempre satisfeitos e motivados a trabalhar com empenho, e assim, não surja a intenção de deixar a organização. Nesse sentido, cabe realizar levantamentos periódicos de clima organizacional.

As organizações desenvolvem estratégias de gestão de pessoas com foco na retenção e manutenção de seus empregados, uma vez que a rotatividade voluntária acarreta custos à organização (Moynihan; Landuyt, 2008).

A rotatividade no trabalho é compreendida como um índice que mensura a proporção de movimentação (entrada e saída) de trabalhadores de uma organização em um determinado período de tempo (Agapito; Polizzi Filho; Siqueira, 2015). Essa rotatividade ocorre de forma **involuntária**, quando a saída do trabalhador se dá mediante iniciativa da organização, aposentadoria ou falecimento, ou de forma **voluntária**, quando a saída do trabalhador ocorre mediante sua própria iniciativa, sendo que essa saída acarretará custos tangíveis e intangíveis à organização (Siqueira, 2014).

No entanto, a rotatividade e a evasão de trabalhadores são fenômenos inerentes a qualquer organização, seja ela pública ou privada (Klein; Mascarenhas, 2016). É necessário também diferenciar **retenção de pessoal e a rotatividade** da **intenção de permanecer ou sair** da organização, uma vez que, enquanto os primeiros correspondem à descrição de um fenômeno de nível organizacional, a intenção de permanecer ou de sair da organização são consequências de atitudes direcionadas a comportamentos em nível individual. Assim, se referem respectivamente, ao desejo consciente e deliberado do empregado de querer continuar na empresa em que trabalha e, à intenção de sair voluntariamente da organização (Steil et al., 2019; Steil; Penha; Bonilla, 2016).

A **intenção** de sair consiste na probabilidade subjetiva, própria dos trabalhadores, de deixar a organização em um futuro próximo, captando a percepção e a avaliação do trabalhador a respeito de alternativas de trabalho (Diógenes et al, 2016). Dessa forma, a **intenção** de sair é um elemento importante para a compreensão da **retenção** por ser um indicador eficaz para avaliar o pensamento, o planejamento e a vontade de trabalhadores deixarem a organização de trabalho (Oliveira et al., 2018).

Compreender e diagnosticar a **intenção de sair** enquanto o trabalhador ainda não deixou o trabalho, oferece às organizações, possibilidades de delinear políticas e

práticas para reter profissionais importantes ao alcance da sua efetividade (Diógenes et al., 2016). Assim, é importante que as organizações realizem a estimativa periódica da **intenção de sair** de seus trabalhadores, bem como a mensuração da percepção acerca de suas práticas organizacionais e políticas de gestão de pessoas (Moreira et al., 2018).

Para reduzir essa intenção de rotatividade, seria pertinente que os gestores das organizações públicas criassem políticas de gestão estratégica de pessoas **para estimular a satisfação de seus servidores em relação à chefia, aos colegas e ao trabalho**.

Para que os colaboradores se mantenham envolvidos com o trabalho e comprometidos afetivamente com a organização, deve haver a preocupação em tomar medidas para **tornar o ambiente organizacional agradável e estimulante**, tais como: criar um ambiente de trabalho seguro e positivo; trabalho **justo e equitativo**; **encorajar a colaboração e a criatividade** e oferecer oportunidades de desenvolvimento e crescimento (Agapito; Polizzi Filho; Siqueira, 2015).

Os resultados dessas medidas auxiliam os gestores no desenvolvimento de ações com o intuito de gerar a permanência dos bons profissionais percebidos na organização (Agapito; Polizzi Filho; Siqueira, 2015).

Já a **rotatividade de pessoal** é um processo de movimentação de pessoas (contratações e demissões), provavelmente ocasionado pela falta de conciliação entre os atores organizacionais no planejamento estratégico e a criação de políticas de gestão de pessoas (Siqueira, 2014). É observado o alto índice de rotatividade ou *turnover* dos servidores públicos entre as diversas carreiras dos três poderes e das três esferas de governo brasileiro (Diógenes et al., 2016).

Ademais, a rotatividade tem sido percebida como uma barreira, quando compromete a retenção e a manutenção de empregados qualificados, que por sua vez, têm capacidade de gerar valor para as organizações (Siqueira, 2014). Destaca-se que a rotatividade é um fator importante de monitorar para a gestão pública de seus trabalhadores, uma vez que processos de seleção e contratação de novos servidores demandam elevados investimentos financeiros por parte dos entes públicos (Cho; Lewis, 2012). Quando os trabalhadores mais talentosos, experientes e detentores de conhecimentos saem voluntariamente, a organização incorre em custos (tangíveis e intangíveis) e afeta sua produtividade (Allen et al., 2010).

Nesse contexto de evasão, os custos tangíveis observados são, por exemplo, recrutamento, seleção, treinamento. Já os custos intangíveis se referem a perda de *know-*

*how*, diminuição da criatividade e da inovação organizacional, quebra no fluxo de trabalho, entre outros (Carrara; Nunes; Sarsur, 2014; Oliveira et al., 2018).

A saída de um trabalhador acarreta também a perda da experiência e conhecimento adquiridos ao longo de seu tempo de atuação na organização (Meirinhos; Barreto, 2018). Portanto, **cabe aos gestores** estar atentos aos comportamentos e atitudes dos trabalhadores, pois trabalhadores satisfeitos com o trabalho que realizam, por exemplo, tendem a apresentar menor taxa de rotatividade, absenteísmo e comportamentos desviantes e, embora a satisfação no trabalho não seja garantia de um desempenho organizacional bem-sucedido, evidências sugerem que os esforços dos gestores para melhorar as atitudes dos empregados se refletem na melhoria da eficácia organizacional (Robbins et al., 2010).

Nesse contexto, torna-se essencial no setor público ir além das políticas tradicionais de gestão de pessoas e buscar estratégias inovadoras que promovam maior vinculação entre o servidor e a organização.

Para tanto, o contrato psicológico desponta como uma ferramenta fundamental nesse processo, contribuindo significativamente para a retenção de pessoas compromissadas na organização.

## **2.4 Contrato psicológico como estratégia para retenção de pessoas**

Historicamente as organizações vêm adotando classificações de forma a categorizar os profissionais pelo seu potencial e desempenho, evidenciando os chamados “trabalhadores talento” (Carrara, 2014). Com a importância da valorização do capital intelectual humano, os profissionais da área de Gestão de Pessoas devem se preocupar com a elaboração e implantação de políticas de retenção dos trabalhadores (Menegon; Casado, 2006).

Para se manterem competitivas, as organizações precisam utilizar mecanismos de modo a reter seus “trabalhadores talento”. Um mecanismo utilizado para reter os trabalhadores é o gerenciamento de **contrato psicológico**, que embora não seja um mecanismo tão conhecido no contexto organizacional, tem sido uma estratégia de gestão de pessoas utilizada pelas organizações a fim de estimular a retenção de seus trabalhadores (Menegon; Casado, 2006).

A dinâmica das relações entre funcionários e empregadores, em constante transformação, tem gerado questões que transcendem os modelos tradicionais de motivação, focados somente em transações e respostas individuais.

Para além dos contratos de trabalho formais, que delimitam os termos de emprego de maneira explícita, o contrato psicológico é um acordo subjetivo e implícito, que se manifesta como um conjunto de crenças e expectativas mútuas entre o empregado e a organização (Rousseau, 1989).

Esse contrato, não escrito, define as percepções de ambas as partes sobre o que cada um espera oferecer e receber na relação de trabalho, estabelecendo obrigações recíprocas que vão além da mera troca econômica, para empenhar-se, por exemplo, a manter o vínculo empregatício; nesse sentido, influencia diretamente as atitudes e comportamentos dos funcionários, ou seja, o compromisso, a motivação e o desempenho (Rousseau, 1989).

A **formação** do contrato psicológico é um processo dinâmico e contínuo, que se inicia no recrutamento e seleção, com a apresentação da organização e do cargo, criando expectativas sobre a futura relação de trabalho. A socialização organizacional aprofunda esse processo, integrando o novo trabalhador à cultura e aos valores da organização. As interações com colegas e superiores, incluindo o *feedback* e o reconhecimento, moldam as percepções sobre o ambiente de trabalho e as relações interpessoais (Menegon; Casado, 2006). Já o **conteúdo** do contrato psicológico, segundo as autoras, é único para cada indivíduo, refletindo suas expectativas e necessidades, e para implementá-lo, os gestores devem promover uma comunicação transparente, *feedback* construtivo e reconhecimento, criando um ambiente de confiança e reciprocidade.

Assim sendo, a capacitação em contrato psicológico para gestores deve abordar esses aspectos, fornecendo ferramentas para que eles possam gerenciar as expectativas dos trabalhadores, construir relações de trabalho saudáveis e promover um clima organizacional positivo (Rousseau, 1989).

Logo, a capacitação em contrato psicológico para gestores deve abordar a sua **importância na gestão de pessoas**, os **fatores que o influenciam**, como expectativas dos servidores, cultura organizacional e comunicação interna, as **estratégias para sua implementação**, incluindo o reconhecimento e valorização dos servidores e avaliação de desempenho contínua, e o **papel do gestor na gestão do contrato psicológico**, com foco na liderança participativa, gerenciamento de expectativas e construção de relações de confiança (Rousseau, 1989).

O **gerenciamento dos contratos psicológicos** torna-se uma importante ferramenta de controle dos índices de rotatividade voluntária e de retenção dos funcionários na organização. A utilização desse mecanismo gera obrigações para o trabalhador e estimula o sentimento de lealdade, que pode ser aproveitado para definir no contrato psicológico um tempo mínimo em que o trabalhador deverá permanecer na organização (Menegon; Casado, 2006).

É fundamental reconhecer a natureza dinâmica do contrato psicológico, que evolui ao longo do tempo impactado por mudanças na organização, nas responsabilidades do trabalhador e no ambiente de trabalho. Portanto, cabe à organização cultivar contratos psicológicos que atendam às necessidades de seus funcionários, promovendo um ambiente de trabalho saudável e produtivo (Rousseau, 1989).

As **violações** do contrato psicológico, que ocorrem quando as expectativas de uma das partes são frustradas, trazem consequências negativas, tais como a diminuição da satisfação no trabalho, da motivação e do desempenho, além do aumento da rotatividade e das intenções de sair. São exemplos de fatores capazes de contribuir para essas violações, as mudanças organizacionais abruptas e as ações gerenciais inadequadas, como a falta de reconhecimento ou feedback (Rousseau, 1989).

Compreender a importância do contrato psicológico é essencial para a construção de relações de trabalho saudáveis, produtivas e confiáveis. Ao investir em ações que promovam a confiança, o diálogo e o cumprimento das expectativas, as organizações fortalecem o vínculo com seus funcionários e aumentam a sua retenção. Incorporar o contrato psicológico nas estratégias de gestão de pessoas e relações de trabalho é, portanto, um passo crucial para o sucesso organizacional (Rousseau, 1989).

Destarte, aliar o mecanismo de gerenciamento dos contratos psicológicos a outros já existentes e praticados, torna-se importante para controlar melhor seus índices de rotatividade voluntária e, com isso, reter “trabalhadores talento” na organização (Menegon; Casado, 2006).

Assim, compreender os fatores que explicam a evasão e a satisfação no serviço público, significa um passo relevante para a formulação e implementação de políticas de gestão estratégica dos servidores públicos, e no que tange à administração pública, torna-se importante estudar problemas relacionados à insatisfação e evasão de servidores nas carreiras públicas.

Desse modo, as **políticas** de gestão de pessoas devem estar alinhadas às estratégias organizacionais para que se possa alcançar os objetivos da organização (Klein; Mascarenhas, 2016).

## **2.5 Políticas de gestão de pessoas no setor público e normativas acerca de carreiras e desempenho de servidores públicos**

Políticas são entendidas como **propostas articuladas** da organização em relação às relações humanas, visando alcançar os resultados desejados, e funcionam como **guias de pensamento e ação para a área de gestão de recursos humanos** (Demo, et al, 2011).

Buscar conhecer empiricamente os resultados das políticas e práticas de gestão de recursos humanos evidenciados pelos estudos científicos realizados nos últimos anos demonstra o aumento na importância das políticas e práticas de gestão de recursos humanos para as organizações (Horta; Demo; Roure, 2012).

Na administração pública federal, desde o Decreto federal nº 5.707/2006 se instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional e regulamentou dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Seu objetivo foi promover o desenvolvimento permanente dos servidores públicos, de forma a atingir melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade.

O Decreto federal nº 5.707/2006 ainda definiu que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP deve ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal por meio de planos de desenvolvimento, que devem ser elaborados com a participação dos servidores públicos. Determinou-se que os planos de desenvolvimento contenham ações de capacitação, qualificação e valorização dos servidores públicos, de acordo com as necessidades de cada órgão ou entidade (Brasil, 2006). Em seu Art. 1º, o decreto nº 5.707/2006 especificou as finalidades da PNDP:

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e



V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Já no seu Art. 2º, o decreto apresenta, especifica e define dois elementos para o alcance dos objetivos organizacionais: **capacitação e, gestão por competência**. A capacitação significa o processo permanente e deliberado de aprendizagem com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais e, a gestão por competência é definida como gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição (Brasil, 2006).

Destaca-se a inclusão da gestão por competência nas políticas de gestão de pessoas do setor público, com o intuito de incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais (Brasil, 2006). Assim, uma gestão por competências no setor público implica em um enfoque amplo e integrador, considerando conhecimentos técnicos e características pessoais. Destarte, as competências englobam as habilidades interpessoais, as capacidades cognitivas e de conduta, o conceito ou percepção de si próprio, traduzido em atitudes e valores, os motivos ou estímulos que selecionam e orientam a conduta, e os traços de personalidade ou caráter (Amaral, 2006).

Logo, parece necessário reconhecer que existem desafios para implementar a gestão por competência nas organizações públicas, dentre os quais o desafio relacionado à mudança cultural no serviço público, o que requer comprometimento e ação de gestores e servidores públicos.

Igualmente, a implantação da gestão por competências no setor público exige mudanças organizacionais profundas, a começar pela reestruturação da área de RH e um mapeamento de competências requeridas. Todavia, as práticas relacionadas à gestão por competências, como as carreiras sem fronteiras, a flexibilidade e a descentralização, são consideradas incompatíveis com o ambiente organizacional das organizações públicas (Amaral, 2006). Essa incompatibilidade segundo a autora, ocorre devido aos traços da burocracia e ao modelo tradicional de gestão de pessoas, focados no cargo e não no trabalhador.

Como já mencionado neste estudo, o Decreto nº 5.707/2006 instituiu a PNDP e foi revogado treze anos depois, dando lugar ao Decreto 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº

8.112, de 11/12/1990, com foco nas licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento (Brasil, 2019).

Esse novo decreto além de dispor acerca da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, também introduziu regras quanto ao planejamento anual de necessidades de desenvolvimento dos servidores públicos com o objetivo de estabelecer uma cultura de planejamento de ações de desenvolvimento em todos os órgãos da Administração Pública Federal, fundamentado no alinhamento das necessidades de desenvolvimento dos servidores com o objetivo institucional de cada órgão e entidade, prezando pela transparência de informações. Essa nova política visa ao aprimoramento da gestão pública, considerando as boas práticas da área (Brasil, 2019).

Com a instituição dessa nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) foi apresentado um instrumento para o desenvolvimento dos servidores públicos federais: o Plano de Desenvolvimento de Pessoas – PDP. Desde então, o órgão central do SIPEC consolida e analisa as necessidades de desenvolvimento descritas no PDP pelos 187 órgãos e entidades da Administração Pública federal. A partir de tais análises, este órgão central do SIPEC<sup>9</sup> aponta que o arranjo prometido pela PNDP de sistematização, racionalidade, alinhamento estratégico e transparência das ações de desenvolvimento de pessoas do governo federal, ocorrerá mediante um esforço diligente, coordenado e sinérgico (Brasil, 2019).

Nesse contexto, cabe apontar a necessária gestão da carreira do servidor público e que o termo carreira, no âmbito da administração pública, envolve “um conjunto de cargos afins, dispostos em posições ordenadas segundo uma trajetória evolutiva crescente de variação das exigências requeridas para ascensão” (Bergue, 2010, p. 361). Mas, alerta o autor, existe uma cultura arraigada no setor público pela qual ao ingressar em uma determinada carreira, apenas fatores como o tempo de serviço, eventos de qualificação e avaliação de desempenho impactarão na remuneração do servidor. Esses valores e crenças acabam se distanciando do real significado de carreira, que é o de “estimular o desenvolvimento pessoal e profissional dos agentes públicos” (Bergue, 2010, p. 361).

---

<sup>9</sup> SIPEC – Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal é um sistema orgânico e estruturador de gestão de pessoas, criado para dinamizar a atuação centralizada e organizada das áreas de pessoal em todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. Organizado inicialmente pelo Decreto nº 67.326/1970, possui dois subsistemas, o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Federal (SIASS) e o Subsistema de Relações de Trabalho no Serviço Público Federal -SISRT (Portal do Servidor, 2023).

Na rede federal de ensino básico técnico e tecnológico, composta por servidores técnicos administrativos em educação - TAEs e servidores docentes, existe um plano de carreira para essas categorias de servidores, respectivamente conforme as leis federais nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (Brasil, 2005), e lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012 (Brasil, 2012).

A Lei nº 11.091/2005 dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - TAEs, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Em seu Art. 5º define plano de carreira como conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores titulares de cargos que integram determinada carreira, constituindo-se em instrumento de gestão do órgão ou entidade.

O Plano de Carreira dos servidores TAEs está estruturado em 5 (cinco) níveis de classificação, com 4 (quatro) níveis de capacitação cada um e 39 (trinta e nove) padrões de vencimento básico, justapostos com intervalo de 1 (um) padrão entre os níveis de capacitação e 2 (dois) padrões entre os níveis de classificação. Os cargos do Plano de Carreira são organizados em 5 (cinco) níveis de classificação, A, B, C, D e E. Em seu Art. 10 a lei determina que o desenvolvimento do servidor na carreira dar-se-á, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional ou, Progressão por Mérito Profissional. (Brasil, 2005).

Conforme a Lei nº 11.091/2005, Progressão por Capacitação Profissional é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de 18 (dezoito) meses. E, a Progressão por Mérito Profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 2 (dois) anos de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação (Brasil, 2005).

Já a Lei nº 12.772/2012 dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (Brasil, 2012). Em seu Art. 14º, a Lei determina que a partir da instituição do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, o desenvolvimento na Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico ocorrerá mediante progressão funcional e promoção, na forma

disposta nessa Lei. Assim, progressão se refere à passagem do servidor para o nível de vencimento imediatamente superior dentro de uma mesma classe, e promoção, significa a passagem do servidor de uma classe para outra subsequente. A **progressão** na Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico ocorrerá com base nos critérios gerais estabelecidos nessa Lei e observará, cumulativamente: I - o cumprimento do interstício de 24 (vinte e quatro) meses de efetivo exercício em cada nível; e II - aprovação em avaliação de desempenho individual (Brasil, 2012).

Em relação à **promoção**, a Lei estabelece que esta ocorrerá observados o interstício mínimo de 24 (vinte e quatro) meses no último nível de cada Classe antecedente àquela para a qual se dará a promoção e, ainda, as seguintes condições:

I - para a Classe D II: ser aprovado em processo de avaliação de desempenho;

II - para a Classe D III: ser aprovado em processo de avaliação de desempenho;

III - para a Classe D IV: ser aprovado em processo de avaliação de desempenho;

IV - para a Classe Titular:

a) possuir o título de doutor;

b) ser aprovado em processo de avaliação de desempenho; e

c) lograr aprovação de memorial que deverá considerar as atividades de ensino, pesquisa, extensão, gestão acadêmica e produção profissional relevante, ou de defesa de tese acadêmica inédita (Brasil, 2012).

Ademais, essa Lei determina que as diretrizes gerais para o processo de avaliação de desempenho para fins de progressão e de promoção serão estabelecidas em ato do Ministério da Educação, conforme a subordinação ou vinculação das respectivas IFE e deverão contemplar as atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão, cabendo aos conselhos competentes no âmbito de cada Instituição Federal de Ensino regulamentar os procedimentos do referido processo (Brasil, 2012).

Apresentada a base conceitual elaborada para esta pesquisa aplicada, detalha-se seu percurso metodológico.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

#### **3.1 Delineamento da pesquisa, sua abordagem epistemológica e metodológica**

O presente estudo se caracteriza como uma pesquisa aplicada (Roesch, 2015), pois objetiva entender a natureza e a fonte de problemas específicos observados na instituição estudada, gerando conhecimento científico para formular intervenções dirigidas à solução desses. Utilizou-se o estudo de caso como estratégia de pesquisa, uma vez que foca e aprofunda na realidade do IFAM, Campus Eirunepé. Neste sentido, reconheceu-se que "O estudo de caso é uma investigação empírica, que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não são claramente definidos" (Yin, 2005. p. 32).

Para compor a base conceitual da pesquisa foi realizado levantamento bibliográfico, mediante revisão integrativa da literatura acadêmica existente sobre os temas Gestão estratégica de pessoas na administração pública, motivação no serviço público, retenção e rotatividade de servidores públicos, contrato psicológico como estratégia para retenção de pessoas e políticas de gestão de pessoas no setor público e normativas acerca de carreiras e desempenho de servidores públicos.

Também foi realizada uma pesquisa de campo no Campus Eirunepé, para coletar dados primários a respeito da instituição e de seus servidores docentes e técnicos administrativos, que auxiliem a responder a indagação: Quais políticas e diretrizes de gestão de pessoas estimulam a retenção dos servidores com pertinência à realidade do IFAM, Campus Eirunepé, no escopo da gestão estratégica de pessoas?

Adotou-se uma abordagem epistemológica interpretativista<sup>10</sup> porque se reconhece que organizações apresentam dinâmicas de movimentos objetivos e subjetivos não dicotômicos (Vergara; Caldas, 2005) e classifica-se como uma pesquisa qualitativa, na medida em que aborda os pontos de vista subjetivos das decisões dos servidores e seus gestores para prosseguirem trabalhando com empenho na instituição, as causas e efeitos da rotatividade na instituição, assim como a gestão da retenção dos servidores, reconhecendo-se ser estes fenômenos de natureza indissociavelmente subjetiva e objetiva que se influenciam mutuamente.

---

<sup>10</sup> Abordagem epistemológica interpretativista na pesquisa se concentra na compreensão dos significados que as pessoas dão às suas experiências. Ajuda a identificar padrões e tendências que não seriam visíveis de outra forma.

### **3.2 Sujeitos da pesquisa qualitativa e critérios de seleção**

O público-alvo deste estudo consistiu em servidores efetivos do IFAM, Campus Eirunepé, com pelo menos 06 meses de efetivo exercício. De acordo com o censo de 2024, fornecido pela Coordenação de Gestão de Pessoas - CGP, o campus contava com 48 servidores em junho de 2024. Desses, 45 eram efetivos, sendo 22 docentes e 23 técnicos administrativos em educação - TAEs.

Para atender ao critério de inclusão de 06 meses de efetivo exercício, foram excluídos 05 docentes e 02 TAEs. Adicionalmente, 03 docentes temporários não foram considerados por não se enquadrarem no critério de servidor efetivo. Dos servidores aptos a participar, 02 docentes e 04 TAEs estavam de licença médica durante o período da pesquisa.

Portanto, a população final do estudo foi composta por 15 docentes e 17 TAEs, totalizando 32 servidores. Além desses, foram incluídos 04 gestores do campus: o diretor geral, o chefe do departamento de administração, o chefe do departamento de ensino, pesquisa e extensão e o coordenador de gestão de pessoas, totalizando 36 servidores aptos.

### **3.3 Suposição inicial**

Para responder a indagação: Quais políticas e diretrizes de gestão de pessoas estimulam a retenção dos servidores com pertinência à realidade do IFAM, Campus Eirunepé, no escopo da gestão estratégica de pessoas, partiu-se da suposição inicial de que: As políticas e diretrizes estimuladoras da retenção dos servidores que consideram o desenvolvimento do contrato psicológico para além do contrato legal acordado entre a instituição e seus servidores, fornece oportunidades de desenvolvimento profissional, comprometimento e identificação com o Campus Eirunepé do IFAM.

### **3.4 Métodos e Procedimentos de Coleta de dados no campo**

A fim de atingir o objetivo desta pesquisa, realizou-se um levantamento documental no Campus Eirunepé para configurar com precisão a situação – problema vivenciada a ser solucionada mediante pesquisa sistematizada. Foram analisados documentos da Coordenação de Gestão de Pessoas, referentes à movimentação de servidores entre 2014 e 2024, período que abrange o funcionamento das atividades

acadêmicas e administrativas do campus. Foi necessário reunir os dados avulsos evidenciando no levantamento documental uma desintegração da informação relativa a rotatividade dos servidores.

A etapa de coleta de dados no campo junto aos entrevistados realizou-se após a aprovação do projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa do IFAM, conforme parecer nº 6.652.560, de 16 de fevereiro de 2024.

Com o objetivo de validar os roteiros de entrevista e o método de análise, foram realizadas três entrevistas-piloto, abrangendo cada segmento de participantes: TAE, docente e gestor.

A fim de levantar as condições de trabalho e as percepções sobre a rotatividade de servidores no Campus Eirunepé foram elaborados roteiros semiestruturados com questões abertas para entrevistar os servidores selecionados, TAEs, docentes e gestores. Os roteiros, baseados na fundamentação teórica e na vivência do pesquisador no campus, encontram-se nos Apêndices B e C, respectivamente.

A pesquisa-piloto permitiu testar e ajustar os roteiros de entrevista, além de validar a aplicação do método de análise indutiva proposto por Thomas (2006) aos dados coletados em campo. Tanto os roteiros quanto o método de análise passaram por ajustes após a etapa piloto, garantindo maior pertinência e validade semântica para a pesquisa principal.

A coleta de dados da pesquisa ocorreu em junho de 2024, após os ajustes necessários nos roteiros de entrevista. No entanto, o período coincidiu com a greve dos servidores do campus, que aderiram ao movimento do Sindicato Nacional dos Servidores Federais da Educação Básica, Profissional e Tecnológica (SINASEFE), o que resultou no funcionamento apenas dos serviços essenciais. Diante desse cenário, o convite para participar das entrevistas foi realizado pessoalmente aos servidores presentes, incluindo os gestores, e por telefone aos demais servidores em greve.

Dentre os 17 servidores TAEs que estavam disponíveis para participar da pesquisa conforme critério de seleção já explanado, 08 participaram das entrevistas, o que representa 47% do total. Em relação aos docentes, dos 15 disponíveis, 09 foram entrevistados, chegando a 60% de participação. Já os gestores, os 04 alvos participaram da pesquisa, representando 100% e totalizando 21 entrevistas individuais realizadas na sede do Campus Eirunepé, mediante agendamento prévio.

Utilizou-se, pois, de entrevista semiestruturada com um roteiro como guia para as conversas. Antes do início de cada entrevista, foi solicitada autorização para gravação

em áudio, a qual, depois de concedida pelo entrevistado, prosseguiu conforme o respectivo roteiro.

O estudo investigou desde a experiência vivida pelos sujeitos entrevistados, suas motivações, expectativas profissionais e de vida, condições de trabalho e razões para deixar o Campus Eirunepé, tanto na perspectiva dos docentes e técnicos administrativos remanescentes, quanto na dos gestores.

Com os gestores, a pesquisa aprofundou-se nas políticas de gestão de pessoas para retenção de servidores, nos motivos da rotatividade e nos fatores que contribuem para a permanência de servidores no campus.

### **3.5 Método de Análise de dados empíricos**

A coordenação de gestão de pessoas do campus disponibilizou uma planilha eletrônica com informações sobre todos os servidores, incluindo o histórico daqueles que saíram e o tipo de movimentação (vacância, remoção, remoção via SIASS, exoneração a pedido e redistribuição). Nesse levantamento observou-se a ausência da data de ocorrência em 10 movimentações de docentes. Para sanar essa lacuna, realizou-se, em conjunto com a coordenação de gestão de pessoas, uma pesquisa nas portarias da reitoria do IFAM, que oficializam a saída de servidores. Essa ação permitiu obter configurar com precisão a situação-problema vivida e um panorama completo dos servidores que passaram pelo campus e dos que permanecem.

Os dados levantados mediante entrevista com roteiro foram transcritos e interpretados de forma qualitativa mediante o método de análise indutiva proposto por Thomas (2006).

As entrevistas foram transcritas integralmente com o auxílio do software Transkriptor. A duração e a quantidade de laudas transcritas variaram entre os grupos de entrevistados, conforme detalhado a seguir:

**TAEs:** entre 8 e 27 minutos de duração, resultando em 6 a 11 laudas.

**Docentes:** entre 11 e 29 minutos de duração, resultando em 6 a 11 laudas.

**Gestores:** entre 19 e 35 minutos de duração, resultando em 9 a 14 laudas.

A análise qualitativa dos dados coletados em campo foi realizada em três etapas:



**Pré-análise:** Nesta etapa, buscou-se a familiarização com os dados coletados e a organização do material a ser analisado, envolveu a sistematização das ideias iniciais e a elaboração de um plano de análise.

**Exploração do material:** Após a transcrição literal das entrevistas, os dados foram analisados por meio do método de análise indutiva proposto por Thomas (2006). Inicialmente, foram elaboradas categoriais descritivas individuais, que organizaram as informações compartilhadas por cada participante e por cada segmento. Em seguida, construíram-se matrizes categoriais gerais para cada segmento (TAE, Docente e Gestor), apresentadas nos Quadros 4, 9 e 14, respectivamente. Essa etapa possibilitou aprofundar na análise e compreensão das motivações, expectativas e percepções dos participantes acerca da temática da pesquisa.

**Tratamento dos resultados e interpretação:** As categorias emergentes da análise foram interpretadas à luz da base conceitual elaborada e dos objetivos da pesquisa, destacando-se as informações relevantes para a análise e culminando em interpretações inferenciais do pesquisador. Esse processo, conforme Mozzato e Grzybovski (2011) contribuiu para a geração de novos *insights* sobre o fenômeno investigado.

Os resultados da interpretação qualitativa indutiva foram então discutidos e confrontados com a base conceitual da pesquisa, evidenciando suas implicações e aprofundando na análise e proposição de solução para a situação-problema vivida.

### 3.6 Limitações dos métodos escolhidos

#### 3.6.1 Limitações do levantamento documental e da entrevista com roteiro

O levantamento documental enfrentou desafios relacionados ao acesso, dispersão e à completude das informações. Algumas portarias de movimentação de servidores do Campus Eirunepé foram difíceis de encontrar, o que limitou a análise da efetiva movimentação. A planilha eletrônica com a lista de servidores e histórico de movimentação apresentou dados cronológicos incompletos, dificultando a precisão e interpretação das informações sobre a rotatividade no campus.

A coleta de dados de campo por meio de entrevistas com roteiro apresentou desafios. Observou-se entrevistados que, possivelmente por falta de tempo, forneciam respostas curtas, dificultando a obtenção de mais detalhes. E, parte dos participantes demonstrou desconforto em ter seu depoimento gravado, mesmo com a garantia de

anonimato das informações. Notou-se também certa resistência em compartilhar expectativas pessoais e profissionais com um colega de trabalho como entrevistador.

Para minimizar tais dificuldades, o pesquisador se dedicou a criar um ambiente de confiança, explicando o objetivo da pesquisa e reforçando a garantia de anonimato. Buscou-se, ainda, manter uma postura de escuta atenta e respeitosa durante todo o processo, priorizando o distanciamento profissional necessário para garantir a imparcialidade da coleta de dados.

### **3.6.2 Limitações do método de análise indutiva**

A análise indutiva dos dados coletados, embora rica em detalhes, apresentou desafios. O volume de dados, proveniente de 21 entrevistas, que totalizaram 177 laudas de transcrições, demandou um tempo considerável para análise. A revisão das transcrições também se mostrou trabalhosa, pois, apesar do auxílio do software Transcriptor, houve necessidade de confrontar os textos com os áudios das entrevistas para corrigir imprecisões e garantir a fidelidade dos dados.

Outro desafio foi identificar ideias centrais dos entrevistados e elaboração das categorias descritivas para a construção da matriz categorial, etapa que exigiu capacidade analítica do pesquisador para interpretar o sentido dos depoimentos associando-os ao contexto organizacional e estabelecer relações com a base conceitual.

Superar tais desafios foi possível graças à realização prévia de uma pesquisa-piloto. Essa etapa preliminar permitiu familiarização com a análise indutiva descritiva e contribuiu para o refinamento da metodologia, otimizando o processo de análise dos dados.

### **3.7 Considerações éticas**

A presente pesquisa foi submetida à avaliação do Comitê de Ética em Pesquisa – CEP do IFAM, haja vista que tem como público-alvo, servidores do Campus Eirunepé. A submissão foi feita via Plataforma Brasil, e seguiu as normas que envolvem as pesquisas com seres humanos, especificamente as Resoluções CNS n. 466/2012 e 510/2016 (Conselho Nacional de Saúde, 2012; 2016).

Os riscos para os sujeitos participantes, tais como responder a perguntas que desconheça, falta de disponibilidade de tempo dos entrevistados, falta de compreensão das perguntas do roteiro, e o receio dos entrevistados em responder quando as questões

do roteiro envolvam outros servidores foram minimizados, pois, os sujeitos foram convidados a participar voluntariamente, as entrevistas foram agendadas antecipadamente visando prevenir interrupções. E, foi dado aos entrevistados que aceitaram participar, conhecimento prévio de detalhes da pesquisa.

Também foi apresentado previamente aos entrevistados, o termo de consentimento livre e esclarecido – TCLE que se encontra no anexo I, para obter a autorização prévia do entrevistado e esclarecer acerca da confidencialidade, garantindo o anonimato.

Na sequência apresentam-se os resultados da pesquisa de campo.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Os resultados de campo se compõem do perfil dos entrevistados e da análise indutiva qualitativa que gerou categorias e matrizes categoriais descritivas agrupadas pelos 3 segmentos examinados (servidor TAE, servidor docente e servidor gestor).

### 4.1 Perfil dos Entrevistados

Com base nos resultados das entrevistas realizadas com os servidores do IFAM, Campus Eirunepé, o presente estudo permitiu traçar o perfil dos 21 entrevistados (08 técnicos administrativos em Educação – TAEs, 09 docentes e 04 gestores), englobando os dados fornecidos por eles e pela ficha funcional, sobre gênero, idade, titulação, cidade natal, cargo e tempo de serviço no campus. O Quadro 1 mostra o perfil dos TAEs.

**Quadro 1:** Perfil dos TAEs entrevistados

Gênero	Idade	Titulação	Cidade Natal	Cargo	Tempo no Campus
M	45	Mestre	Eirunepé, AM	Téc. A. Educacionais	10 anos e 3 meses
M	38	Especialista	Eirunepé, AM	Administrador	9 anos
M	35	Especialista	Eirunepé, AM	Téc. de Laboratório	9 anos
F	36	Especialista	Eirunepé, AM	Téc. de TI	9 anos
M	37	Especialista	Ariquemes, RO	Médico Veterinário	9 anos
F	53	Mestre	Manaus, AM	Eng. Agrônomo	8 anos
F	30	Especialista	Belém, PA	Nutricionista	1 ano e 3 meses
F	19	Ens. Médio	Envira, AM	Ass. em Administração	1 ano

**Fonte:** Elaboração própria com base nos dados de campo.

O quadro analisado apresenta um equilíbrio de gênero entre os TAEs entrevistados, com 50% do gênero masculino e 50% do feminino. A idade desses servidores varia de 19 a 53 anos, com a maioria concentrando-se na faixa etária entre 30 e 45 anos.

Em relação à escolaridade/titulação, a maioria dos TAEs possui especialização (62,5%), seguida por mestrado (25%) e ensino médio (12,5%). A metade dos entrevistados é natural de Eirunepé/AM, enquanto a outra metade é oriunda de diferentes localidades, como Ariquemes/RO e Belém/PA.

Os **cargos** ocupados pelos TAEs são diversos, abrangem desde assistente em administração, até médico veterinário, e o tempo de serviço no campus varia de 01 a 10 anos, com a maioria dos TAEs atuando no campus entre 08 e 10 anos.

A seguir se apresenta o perfil dos servidores docentes.

**Quadro 2:** Perfil dos Docentes entrevistados

Gênero	Idade	Titulação	Cidade Natal	Área	Tempo no Campus
M	33	Mestre	São Paulo, SP	Química	3 anos e 6 meses
F	29	Mestre	Tefé, AM	História	1 ano
M	38	Doutor	Vitória da Conquista, BA	Física	<b>4 anos e 6 meses</b>
M	36	Doutor	S. Bened. do R. Preto, MA	Ciências Agrárias	1 ano
F	<b>51</b>	Doutora	Manaus, AM	L. Portuguesa	3 anos
F	31	Mestre	Belo Horizonte, MG	Biologia	2 anos e 6 meses
M	<b>28</b>	Mestre	União dos Palmares, AL	Agronomia	10 meses
M	51	Especialista	Coari, AM	Artes	8 anos
M	43	Mestre	<b>Eirunepé, AM</b>	Matemática	10 anos

**Fonte:** Elaboração própria com base nos dados de campo.

O quadro acima revela o perfil do **corpo docente** do IFAM, Campus Eirunepé, composto por 09 docentes entrevistados, sendo 66,67% do gênero masculino e 33,33% do feminino. A idade dos servidores varia de 28 a 51 anos, com predominância na faixa etária de 31 a 43 anos.

Em relação à **escolaridade/titulação**, a maioria possui título de mestre (55,56%), enquanto 33,33% possuem doutorado e 11,11% especialização. Observa-se também a diversidade geográfica na origem dos docentes, com representantes de diferentes unidades da federação, como São Paulo, Bahia, Maranhão, Minas Gerais e Alagoas. Apenas 01 docente é natural de Eirunepé.

As áreas de atuação desses profissionais abrangem um amplo espectro do conhecimento, desde a agronomia até a matemática. O tempo de serviço no campus varia de 10 meses a 10 anos, sendo que a maior parte dos docentes atua na instituição entre 01 e 05 anos. Na sequência é apresentado o perfil dos gestores.

**Quadro 3:** Perfil dos Gestores entrevistados

Gênero	Idade	Titulação	Cidade Natal	Cargo	Tempo no Cargo
F	34	Mestre	Ouro Preto do Oeste, RO	Chefe de Departamento	3 anos
M	<b>44</b>	<b>Especialista</b>	Parintins, AM	Chefe de Departamento	8 anos
M	<b>29</b>	<b>Especialista</b>	<b>Eirunepé, AM</b>	Coord. de G. de Pessoas	<b>4 anos</b>
M	38	Mestre	São Paulo de Olivença, AM	Diretor Geral	4 anos

**Fonte:** Elaboração própria com base nos dados de campo.

A partir dos dados fornecidos no quadro acima, dentre os 04 gestores entrevistados do IFAM, Campus Eirunepé percebe-se a predominância do **gênero** masculino (75%) contra 25% do feminino. A **idade** dos gestores varia de 29 a 44 anos, com predominância na faixa etária de 34 a 44 anos.

Em relação à **escolaridade/titulação**, metade dos gestores possui mestrado, enquanto a outra metade é especialista. A maioria dos gestores é proveniente de outros municípios (75%), com apenas 01 sendo natural de Eirunepé.

No que diz respeito aos **cargos** ocupados, dois gestores são chefes de departamento, um é coordenador de gestão de pessoas e um é diretor geral. O tempo de experiência em seus respectivos cargos varia de 3 a 8 anos.

Os dados coletados revelam particularidades entre os grupos de TAEs, docentes e gestores. Observou-se um equilíbrio de **gênero** entre os TAEs e uma predominância do gênero masculino entre os docentes e gestores. A **idade** dos entrevistados variou de 19 a 53 anos para os TAEs, de 28 a 51 anos para os docentes e a dos gestores de 29 a 44 anos, evidenciando a presença de diferentes gerações na instituição.

Em relação à **escolaridade/titulação**, a maioria dos TAEs possui especialização, seguida por mestrado, enquanto a maioria dos docentes possui mestrado e doutorado. Entre os gestores, metade possui mestrado e os demais possuem especialização, indicando um alto nível de qualificação entre os servidores, acima dos requisitos do cargo.

O **tempo de serviço** no campus varia de 01 a 10 anos para os TAEs, de 10 meses a 10 anos para os docentes e para os gestores, de 03 a 08 anos, evidenciando a experiência acumulada pela maioria dos servidores.

De maneira geral, o estudo permitiu traçar um panorama detalhado do perfil dos servidores e gestores do IFAM, Campus Eirunepé, fornecendo dados para a compreensão da composição do quadro de pessoal da instituição. Foi revelado que no que tange a **cidade natal**, 50% dos respondentes TAEs são naturais do município de Eirunepé, contra apenas 11% dentre os docentes. Também se constatou que os naturais do município apresentam o maior tempo de serviço no campus, revelando que a origem do servidor é um fator relevante.

Os dados coletados auxiliam na tomada de decisões estratégicas e no desenvolvimento de políticas institucionais que visem à valorização, motivação e aprimoramento profissional dos servidores.

## 4.2 Análise dos Resultados de Campo

Os resultados da análise qualitativa indutiva das transcrições literais das entrevistas realizadas com oito **técnicos administrativos em educação - TAEs** do IFAM, Campus Eirunepé são a seguir apresentados.

As entrevistas foram realizadas com o objetivo de compreender as expectativas, percepções, vivências laborais, desafios percebidos pelos profissionais entrevistados que atuam no campus, e assim, responder à questão e objetivos desta pesquisa, quais sejam, respectivamente: *Quais políticas e diretrizes de gestão de pessoas estimulam a retenção dos servidores com pertinência à realidade do IFAM, Campus Eirunepé, no escopo da gestão estratégica de pessoas?* E o objetivo final de propor políticas e diretrizes de gestão de pessoas que estimulem com pertinência a retenção dos servidores atuantes no IFAM, Campus Eirunepé, no escopo da gestão estratégica de pessoas.

Com os resultados de campo, foi possível alcançar os seguintes objetivos intermediários estabelecidos:

- a) Identificar as motivações no ingresso dos servidores para trabalhar no Campus Eirunepé;
- b) Levantar as expectativas profissionais e de vida dos servidores;
- c) Levantar a percepção acerca das condições de trabalho oferecidas pelos respectivos gestores aos servidores e as condições de trabalho vividas pelos servidores;
- d) Identificar os fatores motivacionais que induzem a rotatividade dos servidores (saída do Campus Eirunepé);
- e) Identificar os fatores motivacionais que têm induzido a retenção dos servidores que continuam atuantes no IFAM, Campus Eirunepé;
- f) Associar ferramentas gerenciais aos fatores motivacionais revelados para estimular a retenção dos servidores do IFAM, Campus Eirunepé.

Mediante a análise qualitativa indutiva elaborada emergiram categorias descritivas que englobam a perspectiva dos servidores técnicos entrevistados e são a seguir descritas articulando-as entre si.

As categorias elaboradas constam organizadas numa matriz categorial para cada segmento de entrevistado, isto é, no quadro 4, a relativa à perspectiva dos entrevistados

servidores técnicos, seguida da matriz do quadro 9, relativa aos entrevistados servidores docentes e da matriz do quadro 14, que concerne aos entrevistados gestores.

**Quadro 4 - Matriz categorial descritiva dos TAEs**

<b>Categoria de 1ª ordem</b>	<b>Categoria de 2ª ordem</b>
<b>1. Expectativas profissionais:</b>	1.1 Posse no campus Eirunepé
	1.2 Desenvolvimento profissional e qualificação acadêmica
	1.3 Melhoria dos serviços e inauguração do prédio definitivo do campus
<b>2. Percepções sobre o trabalho:</b>	2.1 A qualificação acadêmica recebida é relevante para melhoria de desempenho no trabalho
	2.2 Infraestrutura para trabalhar inadequada
	2.3 Treinamento insuficiente ou inexistente
	2.4 Carência de <i>feedback</i> dos superiores na avaliação individual de desempenho
	2.5 Melhorias na Infraestrutura e na gestão de pessoas do campus
	2.6 Sentimentos provocados pela vivência laboral
<b>3. Motivos para pedir saída do campus Eirunepé</b>	3.1 Inacessibilidade a serviços de saúde necessários para manter a saúde no município
	3.2 Transporte do município de difícil acesso
	3.3 Sobrecarga de trabalho e estresse em virtude do déficit de servidores
	3.4 Trabalhar em outra instituição com uma melhor remuneração
	3.5 Insatisfação ao fazer graduação a distância devido à escassez de curso superior presencial no município
	3.6 Na hipótese de sofrer assédio moral
<b>4. Razões para permanência no campus Eirunepé</b>	4.1 Ser natural do município de Eirunepé
	4.2 Ambiente de trabalho harmonioso
	4.3 Comprometimento profissional com os alunos e com a chefia
	4.4 Cônjuge trabalhar no mesmo município
	4.5 Trabalhar próximo a cidade natal
	4.6 Impossibilidade de remoção

**Fonte:** elaboração própria com base na análise indutiva das entrevistas.

Com base na análise interpretativa qualitativa indutiva das entrevistas realizadas com servidores técnicos administrativos em educação – TAEs foi elaborada a matriz categorial descritiva (quadro 4 acima), composta de quatro categorias de 1ª ordem: **Expectativas profissionais, Percepções sobre o trabalho, Motivos para pedir saída do campus Eirunepé e, Razões para permanência no campus Eirunepé.** Cada categoria de 1ª ordem foi detalhada, gerando 21 categorias de 2ª ordem, conforme consta acima no quadro 4.

A matriz categorial reúne detalhadamente as expectativas e percepções dos TAEs do IFAM, Campus Eirunepé. Através das categorias de primeira desdobradas em segunda ordem, foi possível apontar padrões considerando o contexto profissional desses servidores.



Assim, o resultado de campo permite responder na perspectiva dos TAEs entrevistados, à questão desta pesquisa aplicada da seguinte maneira:

A pesquisa realizada com os técnicos administrativos em educação - TAEs do IFAM, Campus Eirunepé revelou um conjunto detalhado sobre as **expectativas** desses profissionais no ingresso, e as **percepções** dos TAEs sobre o trabalho no campus são cruciais para entender o nível de satisfação e engajamento existente. Ao analisar os **motivos para pedir saída** do campus, foi possível identificar os principais pontos de insatisfação e que exigem maior atenção da gestão.

Por outro lado, as **razões para permanência** no campus Eirunepé revelam os pontos positivos que fazem com que os TAEs continuem na instituição. Ao compreender esses fatores é possível fortalecer os vínculos com os servidores e aumentar o sentimento de pertencimento por meio de políticas de gestão de pessoas mais eficazes e direcionadas à retenção de servidores.

A seguir se descrevem as categorias de 1ª ordem detalhadas mediante as de 2ª ordem, incluindo-se trechos das entrevistas realizadas para evidenciar. Os técnicos entrevistados foram representados com a letra T1 até T8.

**Quadro 5** – Recorte 1 da Matriz categorial descritiva dos TAEs

Categoria de 1ª ordem	Categoria de 2ª ordem
<b>1. Expectativas profissionais:</b>	1.1 Posse no campus Eirunepé
	1.2 Desenvolvimento profissional e qualificação acadêmica
	1.3 Melhoria dos serviços e inauguração do prédio definitivo do campus

Fonte: Quadro 4 desta pesquisa.

No ingresso ao campus, as expectativas dos TAEs entrevistados estão vinculadas ao local de trabalho onde tomaram posse, ao desenvolvimento pessoal e ao serviço e infraestrutura onde passariam a atuar.

A **posse no campus Eirunepé (1.1)** é marcante para eles que revelaram o desejo de se estabelecer profissionalmente e contribuir para o desenvolvimento da instituição. Assim, a posse no campus Eirunepé representou para os TAEs a oportunidade de melhorar sua condição financeira ao ingressar em uma instituição de ensino que consideram importante.

*“Antes desse meu cargo aqui no [campus] eu fazia serviços prestados no município, com uma renda muito baixa, e aí o*

*concurso foi oportunidade de mudança de vida, de melhoria de vida e de condições financeiras”. (T4)*

Uma vez entrando em exercício, os TAEs buscam por **desenvolvimento profissional e qualificação acadêmica (1.2)**, revelando interesse em desenvolver suas competências e qualificar-se para atender às demandas da instituição. A busca por cursos de pós-graduação (mestrado e doutorado) foi citada como uma forma de desenvolvimento profissional.

*“[Quero] crescer na carreira, ganhar conhecimento, ter mais habilidades, ou seja, me desenvolver de uma forma geral como profissional, crescendo a cada dia. O IFAM dá essa oportunidade de crescimento. [...] Eu pretendo aqui no campus fazer um mestrado. Se possível, também logo em seguida fazer um doutorado”. (T2)*

Também apontaram a expectativa acerca da **melhoria dos serviços e inauguração do prédio definitivo do campus (1.3)** revelando a importância que os servidores atribuem à infraestrutura e às condições de trabalho para realizar seu serviço. Assim, a melhoria da infraestrutura reflete a crença dos TAEs de que um ambiente de trabalho adequado é fundamental para o desempenho eficiente de suas funções e para a qualidade dos serviços prestados.

*“O campus definitivo está quase pronto. Acredito que isso vai influenciar bastante as condições de trabalho. A gente vai mudar para um novo prédio, que vai dar mais conforto, a gente vai ter um ambiente mais profissional, e acredito assim a gente possa trabalhar da melhor forma”. (T3)*

Através do trabalho que realizam, os TAEs entrevistados passaram a vivenciar situações do cotidiano laboral que constituem suas percepções, como detalhado a seguir:

**Quadro 6** – Recorte 2 da Matriz categorial descritiva dos TAEs

Categoria de 1ª ordem	Categoria de 2ª ordem
<b>2. Percepções sobre o trabalho:</b>	2.1 A qualificação acadêmica recebida é relevante para melhoria de desempenho no trabalho
	2.2 Infraestrutura para trabalhar inadequada
	2.3 Treinamento insuficiente ou inexistente
	2.4 Carência de feedback dos superiores na avaliação individual de desempenho
	2.5 Melhorias na Infraestrutura e na gestão de pessoas do campus
	2.6 Sentimentos provocados pela vivência laboral

Fonte: Quadro 4 desta pesquisa.

As **percepções sobre o trabalho** declaradas pelos TAEs entrevistados evidenciam que a **qualificação acadêmica (2.1)** é vista como relevante para o desempenho profissional, uma vez que foi relatada a melhora no desenvolvimento das atividades laborais após a realização da qualificação em nível de mestrado ofertado pelo IFAM.

*“O mestrado trata muito da proposta do que deve ser a educação ofertada pelo instituto. Então esse mestrado [que cursei com o apoio do IFAM] também foi fundamental para me ajudar a desenvolver melhor o meu trabalho”. (T1)*

Por outro lado, também apontaram como obstáculos para desenvolverem suas atividades: estar vivenciando trabalhar numa **infraestrutura inadequada (2.2)**, **treinamento insuficiente ou inexistente (2.3)** e **carência de feedback dos superiores acerca de seu desempenho (2.4)**.

Foi revelado que o Campus Eirunepé ainda não possui uma sede definitiva, sendo que as atividades acadêmicas e administrativas são realizadas em edificações situadas em diferentes locais do município, **não dispondo de um local adequado** para os alunos consumirem a merenda escolar, já que em uma dessas edificações, a merenda é servida em espaço aberto, às margens da rua na qual transitam os moradores do município.

*“A gente está com o campus fragmentado. Tem que deslocar a merenda de um campus para o outro. Isso expõe a merenda a muito risco, e os alunos não têm lugar para comer adequadamente”. (T7)*

Ademais, perceberam **insuficiência**, e em certos casos, **inexistência de oferta de treinamentos** aos servidores para o desenvolvimento de suas atividades, obrigando-os a valer-se de vivências anteriores ao ingresso no campus, ou pedir ajuda aos colegas de trabalho com mais experiência.

*“Eu desenvolvo as minhas atividades com a minha experiência. Não recebi nenhum treinamento”. (T7)*

Além disso, foi relevado pelos TAEs que seus superiores não costumam dar um *feedback* em relação a avaliação individual de desempenho, não sabendo sequer se essa avaliação é realizada.

*“Não é muito comum o feedback dos gestores, não vejo como algo rotineiro. Não temos muito feedback das nossas atividades”. (T4)*

Não obstante, relataram **melhorias na infraestrutura e na gestão de pessoas do campus (2.5)** em comparação a outros períodos vivenciados.

*“Na comparação daquela época [quando ingressei em 2015] pra agora, é totalmente diferente. [...] Inclusive na parte de infraestrutura, de gestão de pessoas, houve um choque de mudança dentro da instituição. E isso favoreceu para que eu acabasse ficando [no campus] também”. (T5)*

Assim, os **sentimentos provocados pela vivência laboral (2.6)** são variados, desde a **frustração** ao não saber realizar determinada atividade relacionada ao cargo em virtude de não ter recebido nenhum tipo de treinamento, à frustração pela falta de reconhecimento por parte da chefia pelo trabalho realizado pelo servidor e pela equipe.

*“Eu me sinto um pouco frustrada quando não sei fazer [determinada atividade], por eu não ter tido um preparo pra isso”. (T8)*

*“O que me deixa frustrado é, muitas vezes, a falta [de reconhecimento] do mérito. Não digo diretamente a mim, mas é preciso dar mérito a quem tem mérito, a quem realizou. Ou seja, o mérito à equipe que realizou determinado trabalho, à pessoa,*

*o servidor que realizou determinado trabalho. Então, esse mérito precisa ser trabalhado”. (T2)*

Também revelaram seu sentimento de **satisfação** ao vivenciar que o trabalho realizado no campus contribui para a evolução dos alunos durante o período de estudo no campus, e o alcance do sucesso em sua saída, por meio da aprovação em vestibulares de instituições de ensino superior.

*“É gratificante, eu acredito que quando a gente percebe [...] a evolução dos alunos, né? Que a gente vê ao longo do ensino médio integrado. E a grande maioria deles, ao término do terceiro ano, tem conseguido obter sucesso na própria aprovação de vestibulares. A gente tem a nossa parcela de contribuição”. (T1)*

Nessa situação laboral, os entrevistados indicaram **motivos para pedir saída do Campus Eirunepé**, conforme o Quadro 7.

**Quadro 7** – Recorte 3 da Matriz categorial descritiva dos TAEs

<b>Categoria de 1ª ordem</b>	<b>Categoria de 2ª ordem</b>
<b>3. Motivos para pedir saída do campus Eirunepé</b>	3.1 Inacessibilidade a serviços de saúde necessários para manter a saúde no município
	3.2 Transporte do município de difícil acesso
	3.3 Sobrecarga de trabalho e estresse em virtude do déficit de servidores
	3.4 Trabalhar em outra instituição com uma melhor remuneração
	3.5 Insatisfação ao fazer graduação a distância devido a escassez de curso superior presencial no município
	3.6 Na hipótese de sofrer assédio moral

**Fonte:** Quadro 4 desta pesquisa.

Relacionados à **inacessibilidade a serviços de saúde (3.1)**, pelo motivo de o município de Eirunepé dispor de um único estabelecimento hospitalar, atendendo somente casos de urgência e emergência, e em caso de necessidade de tratamento especializado, o paciente é encaminhado a cidade de Manaus, capital do estado do Amazonas, distante 1.159 km em linha reta, sendo o **transporte de difícil acesso (3.2)**, já que o meio de deslocamento se restringe ao modal aéreo, onde uma única empresa oferta esse serviço de viagem regularmente, disponibilizando apenas três voos semanais, o que eleva o valor da passagem, chegando a custar mais de dois mil reais o trecho.

*“Questões de saúde também, que às vezes você tá numa cidade que não tem muitas questões de saúde. Você quer ter uma melhor qualidade de vida, né? E também ter um acompanhamento melhor em relação à saúde. Então, assim, seria uma hipótese pensar em se locomover do campus”. (T3)*

*“Pela dificuldade de chegar e sair [do município], pela dificuldade na aquisição de gêneros alimentícios que também é limitado. Então, essas dificuldades fazem com que a gente repense, realmente, se a gente vai ficar por muito mais tempo na instituição, aqui neste campus”. (T5)*

Também foi relatado como motivo para solicitar sua saída, a **sobrecarga de trabalho e estresse em virtude do déficit de servidores (3.3)**, visto que consideram muitas as atividades a serem desempenhadas por poucos servidores, assim, os TAEs almejam a contratação de novos servidores para majorar a força de trabalho, que é considerada por eles insuficiente.

*“As condições de trabalho que muitas vezes geram excesso [de trabalho] para nós no departamento de administração. Tinha muitas atividades para poucos servidores e existia sempre uma promessa de que iriam ser contratadas mais pessoas. Então, existe um déficit de servidores dentro do DAP. Então, isso ocasionava sobrecarga e estresse para todos”. (T2)*

Também foi revelado como motivo de pedir para sair, existir a possibilidade de **trabalhar em outra instituição com uma melhor remuneração (3.4)**, alegando defasagem na remuneração recebida no campus, ocasionada pela inflação acumulada no período pós-pandemia de covid-19, resultando na perda do poder aquisitivo do servidor.

*“Em relação à saída do IFAM, só se for para outra instituição, porque basicamente são questões salariais, porque você sabe que depois da pandemia houve uma grande inflação nos preços, nosso salário ficou defasado, então a gente não tem mais o poder real de compra de antigamente, antes de 2020”. (T3)*

A **insatisfação por ter de fazer graduação a distância devido à escassez de curso superior presencial no município (3.5)** também é citada, dado que existe apenas uma instituição que oferta educação superior de forma presencial, a Universidade do Estado do Amazonas – UEA. Ainda, a oferta de cursos é limitada, visto que geralmente é ofertado apenas um novo curso a cada ano, e em certos anos, sequer há essa oferta.

*“Se aparecesse uma oportunidade muito boa para mim, principalmente em relação a estudo, porque eu estudo online e eu não gosto. Então se eu tivesse uma oportunidade de fazer uma faculdade presencial, eu sairia do campus e tentaria em outro”. (T8)*

E, ainda outro motivo para pedir sua saída, revelaram ser **na hipótese de sofrer assédio moral (3.6)**, como ser impedido de expressar opiniões e ter que trabalhar sob forte pressão, ainda foi apontado como motivo para pedir saída do Campus Eirunepé.

*“Eu pediria para sair do campus se eu fosse silenciada, se eu não pudesse expor a minha opinião e se eu tivesse que trabalhar debaixo de muita pressão externa devido a conflitos de interesse”. (T7)*

Entretanto, os TAEs também manifestaram **razões para permanência no Campus Eirunepé**, conforme o Quadro 8.

**Quadro 8** – Recorte 4 da Matriz categorial descritiva dos TAEs

Categoria de 1ª ordem	Categoria de 2ª ordem
<b>4. Razões para permanência no campus Eirunepé</b>	4.1 Ser natural do município de Eirunepé
	4.2 Ambiente de trabalho harmonioso
	4.3 Comprometimento profissional com os alunos e com a chefia
	4.4 Cônjuge trabalhar no mesmo município
	4.5 Trabalhar próximo a cidade natal
	4.6 Impossibilidade de remoção

Fonte: Quadro 4 desta pesquisa.

**Ser natural do município de Eirunepé (4.1)** revelando um forte vínculo com o município, especialmente pela oportunidade de estar próximo aos familiares.

*“Uma das grandes questões [da minha permanência no campus] é eu ser da localidade, né? Eu ser daqui [do município de Eirunepé], a minha família ser daqui. Então construí até hoje*

*a minha vida aqui, minhas raízes são aqui. E assim, sou muito grata por existir o campus neste município, que eu vejo como um grande meio, assim, pra mudança de vida das pessoas daqui”. (T4)*

O **ambiente de trabalho harmonioso (4.2)** também foi relevado, sobretudo, devido ao bom relacionamento interpessoal com os colegas, por contribuir para amenizar a insatisfação com a sobrecarga de trabalho.

*“Eu gosto de trabalhar aqui, o clima de trabalho, o clima interpessoal aqui dentro do Departamento de Administração é muito bom, e a gente gosta assim da amizade que a gente tem no trabalho. Apesar de muitas vezes ter um volume grande de trabalho, mas é um ambiente favorável, um ambiente feliz, um ambiente que você se sente bem em estar”. (T2)*

O **comprometimento profissional com os alunos e com a chefia (4.3)** foi apontado também como uma das razões para permanência no campus, de forma a demonstrar o valor atribuído à sua missão e fortalecer os laços entre os membros da comunidade acadêmica.

*“[O que me faz permanecer no campus é] o compromisso que eu tenho com os alunos e com a minha chefia”. (T7)*

E, o **cônjuge trabalhar no mesmo município (4.4)** após aprovação em concurso público para cargo na esfera estadual, também foi uma razão apontada para permanência, propiciando estar em proximidade com a família.

*“A minha esposa também trabalha na região [em Eirunepé]. Ela passou no concurso público do estado”. (T5)*

**Trabalhar próximo a cidade natal (4.5)** foi apontado, pois, embora o TAE não seja natural do município de Eirunepé, sua cidade natal é vizinha ao município, o que estimula sua permanência no campus devido à facilidade de deslocamento para rever os familiares, contando com empresas de táxi aéreo realizando voos diários.



*“Eirunepé é muito próximo da minha cidade natal. Então, por enquanto, não pretendo sair da cidade”. (T8)*

Por fim, a **impossibilidade de remoção (4.6)** foi apontada por entrevistado TAE como a razão de sua permanência, uma vez que havia tentado ser removido, mas não conseguiu a saída do campus.

*“Na realidade, a minha permanência aqui é por dificuldade de ir embora. Eu não consegui sair daqui, entendeu? Não consegui remoção”. (T6)*

Relativo aos servidores **docentes** do IFAM, Campus Eirunepé foram realizadas nove entrevistas, e os resultados da análise indutiva das transcrições literais são a seguir apresentados mediante uma matriz de categorias descritivas que emergiram e englobam a perspectiva dos docentes entrevistados.

**Quadro 9 - Matriz categorial descritiva dos Docentes**

<b>Categoria de 1ª ordem</b>	<b>Categoria de 2ª ordem</b>
<b>1. Expectativas profissionais:</b>	1.1 Posse no campus Eirunepé
	1.2 Melhoria dos serviços e inauguração do prédio definitivo do campus
<b>2. Percepções sobre o trabalho:</b>	2.1 Infraestrutura para trabalhar inadequada
	2.2 Treinamento insuficiente ou inexistente
	2.3 Déficit do quadro de servidores
	2.4 Carência de feedback dos superiores na avaliação individual de desempenho
	2.5 Ausência de comunicação clara e eficiente na estrutura organizacional
	2.6 Sentimentos provocados pela vivência laboral
<b>3. Motivos para pedir saída do campus Eirunepé</b>	3.1 Inacessibilidade a serviços de saúde necessários para manter a saúde no município
	3.2 Transporte do município de difícil acesso
	3.3 Morar distante da família
	3.4 Ter oportunidade para trabalhar em outra instituição próximo a cidade natal
	3.5 Eventual perda de diálogo com a gestão
	3.6 Na hipótese de sofrer assédio moral
<b>4. Razões para permanência no campus Eirunepé</b>	4.1 Ser natural do município de Eirunepé
	4.2 Não ter família constituída
	4.3 Cônjuge trabalhar no mesmo município
	4.4 Vantagens da carreira docente
	4.5 Ambiente de trabalho harmonioso
	4.6 Ampliação da flexibilidade para afastamentos temporários
	4.7 Impossibilidade de remoção

**Fonte:** elaboração própria com base na análise indutiva das entrevistas

Com base na análise interpretativa qualitativa indutiva das entrevistas realizadas com servidores docentes foi elaborada uma matriz categorial descritiva (modelo acima), com quatro categorias de 1ª ordem: **Expectativas profissionais, Percepções sobre o trabalho, Motivos para pedir saída do campus Eirunepé e, Razões para permanência no campus Eirunepé**. Cada categoria de 1ª ordem foi detalhada, gerando-se 21 categorias de 2ª ordem, conforme consta acima no quadro 9.

A matriz categorial reúne detalhadamente as expectativas e percepções dos docentes do IFAM, Campus Eirunepé. Através das categorias de primeira e segunda ordem, foi possível apontar padrões considerando o contexto profissional desses servidores docentes.

A pesquisa realizada com os docentes do IFAM, Campus Eirunepé, por meio da análise indutiva das entrevistas e da construção da matriz categorial, revelou um conjunto de **expectativas, percepções, motivos para saída e razões para permanência** que são relevantes para a compreensão da realidade do trabalho docente nesse campus. A partir desse entendimento detalhado, é possível delinear políticas e diretrizes de gestão de pessoas que visam, de forma estratégica, estimular a retenção dos servidores.

A seguir se descrevem as categorias de 1ª ordem detalhadas mediante as de 2ª ordem, incluindo-se trechos das entrevistas realizadas para evidenciar. Os docentes entrevistados foram representados com a letra D1 até D9.

**Quadro 10 – Recorte 1 da Matriz categorial descritiva dos Docentes**

<b>Categoria de 1ª ordem</b>	<b>Categoria de 2ª ordem</b>
<b>1. Expectativas profissionais:</b>	1.1 Posse no campus Eirunepé
	1.2 Melhoria dos serviços e inauguração do prédio definitivo do campus

Fonte: Quadro 9 desta pesquisa.

Em meio às **expectativas** dos servidores docentes, a **posse no campus Eirunepé (1.1)** para a maioria dos entrevistados não se deu por escolha, mas sim pela forma como o concurso público era estruturado, com vagas gerais e posterior alocação nos campi por ordem de classificação. Assim, além da expectativa do ingresso no IFAM, havia a expectativa para qual campus o docente seria alocado. Para outros entrevistados, o processo de seleção foi diferente, uma vez que no ato da inscrição no concurso público já puderam escolher o campus que tomariam posse no caso de aprovação, sendo que a escolha pelo campus Eirunepé se deu pelo fato de ser natural do município, já conhecer

o município ou por achar que por ser um município longínquo, haveria menos concorrência para o cargo pleiteado, facilitando o ingresso no serviço público federal.

*“Na verdade, não foi uma escolha. Na época, o concurso não informava para qual campus os servidores iriam, mas era de acordo com a sua colocação no concurso”. (D5)*

*“Eu optei por essa possibilidade porque, do meu ponto de vista, era o mais fácil de entrar, o local que fornecia uma entrada mais fácil dentro do Serviço Público Federal enquanto professor”. (D7)*

As entrevistas revelaram também a expectativa com relação à **melhoria dos serviços e inauguração do prédio definitivo do campus (1.2)** que está prevista para acontecer ainda neste ano de 2024, o que sugere a importância que os servidores docentes atribuem à infraestrutura e às condições de trabalho para o desempenho eficiente de suas funções e para a melhoria dos serviços.

*“No campus, a expectativa da gente é que melhore as atividades que a gente está desenvolvendo com a mudança da estrutura física, já que a gente em breve vai estar mudando para outro prédio. E eu imagino que vai aparecer outras oportunidades, outras atividades que a gente vai conseguir desenvolver e a gente vai estar em um ambiente mais adequado”. (D1)*

Ao longo do período de atuação no campus Eirunepé, os docentes entrevistados passaram a vivenciar situações do cotidiano laboral que constituem suas **percepções sobre o trabalho**, como detalhado a seguir.

**Quadro 11** – Recorte 2 da Matriz categorial descritiva dos Docentes

Categoria de 1ª ordem	Categoria de 2ª ordem
<b>2. Percepções sobre o trabalho:</b>	2.1 Infraestrutura para trabalhar inadequada
	2.2 Treinamento insuficiente ou inexistente
	2.3 Déficit do quadro de servidores
	2.4 Carência de feedback dos superiores na avaliação individual de desempenho
	2.5 Ausência de comunicação clara e eficiente na estrutura organizacional
	2.6 Sentimentos provocados pela vivência laboral

Fonte: Quadro 9 desta pesquisa.

As **percepções** reveladas pelos docentes entrevistados sobre o trabalho apontaram vivenciar uma **infraestrutura para trabalhar inadequada (2.1)**, considerada precária, visto que o Campus Eirunepé, por não possuir uma sede definitiva, as atividades acadêmicas e administrativas são realizadas em edificações fragmentadas, situadas em diferentes locais no município, não fornecendo as condições ideais para um melhor desenvolvimento das atividades.

*“Eu acho precária a questão de estrutura física, que a gente não tem um prédio único”. (D6)*

*“São condições que deixam muito a desejar. [...] o campus é dividido em vários prédios. Tem um determinado tempo que eu estou dando uma aula em um prédio, depois tenho que atravessar a cidade todinha para dar outra aula em outro prédio”. (D7)*

Ademais, foi revelado **treinamento insuficiente ou inexistente (2.2)** para o exercício do cargo. A maioria dos docentes entrevistados relata ter aprendido as atribuições do cargo por meio da experiência prática ou da convivência com colegas mais experientes.

*“O treinamento foi mais na vivência. [...] a gente vai aprendendo no decorrer e na convivência com os outros servidores mesmo”. (D3)*

Também foi relatado o **déficit do quadro de servidores (2.3)** para atender à demanda crescente e complexa das atividades escolares, que tem ocasionado sobrecarga de trabalho para os docentes, que além de suas atividades em sala de aula, precisam assumir responsabilidades adicionais como organização de eventos, participação em comissões, e até mesmo tarefas administrativas.

*“Eu acho que a falta de servidores também, no geral, sobrecarrega muito todos nós. Então a gente acaba tendo que fazer muita coisa que eu não esperava ter que fazer. Inclusive, fora da sala de aula, como organização de eventos, questão de comunicação, paisagismo do campus novo. São vários pontos que eu acho que fogem um pouco do que eu esperava trabalhar e acabo sobrecarregando”. (D6)*

Os servidores docentes revelam ainda a **carência de feedback dos superiores na avaliação individual de desempenho (2.4)**, visto que seus superiores não costumam dá um feedback em relação ao desempenho do trabalho realizado, dificultando que os servidores avaliem sua própria performance de forma precisa.

*“Eu não tenho esse feedback. Esse feedback não é me dado. Algum feedback dos alunos, mas a gente não tem parâmetro. Mas em relação à gestão em si, não é dado esse feedback sobre o meu trabalho”. (D9)*

Outrossim, foi revelado ainda a **ausência de comunicação clara e eficiente na estrutura organizacional (2.5)**, sendo que ao ingressar no campus, os novos servidores não recebem informações suficientes sobre a estrutura organizacional, as hierarquias e as responsabilidades de cada equipe ou departamento, o que dificulta a adaptação e o desenvolvimento do trabalho.

*“Eu acho que falta apenas um pouco mais de comunicação. Quando a gente chega, a gente não tem muita noção de como que funciona a estrutura da organização. E até hoje pra mim não tá muito claro como é que funciona a estrutura organizacional, por exemplo. A gente não tem esse repasse. Existe um organograma, mas ele nem sequer é repassado pra gente, por exemplo, quando a gente chega aqui. Então, às vezes a gente não sabe das hierarquias, quais são as atribuições do nosso cargo. Então, acho que falta um pouco de comunicação”. (D2)*

Assim, os **sentimentos provocados pela vivência laboral (2.6)** são variados, como a **satisfação** com o sucesso dos alunos, seja na aprovação em vestibulares, no desenvolvimento de habilidades, ou na transformação pessoal.

*“O mais gratificante é quando a gente percebe nos alunos, o crescimento dos alunos, [...] não só em termos de conhecimentos técnicos, mas como conhecimentos mesmo de um modo mais geral, de como eles são formados, como eles saem daqui mais maduros. Quando a gente vê tanto aqueles alunos que são aprovados num vestibular, por exemplo”. (D3)*

Também revelaram seu sentimento de **frustração** pela falha na comunicação interna e falta de diálogo da gestão do campus com os servidores sobre as decisões tomadas, além da dificuldade de realizar trabalhos em equipe em virtude da resistência dos colegas docentes em trabalhar de forma coletiva.

*“Fico muito frustrada com a falta de comunicação, de como que as decisões, elas são muito tomadas de cima pra baixo. Já chega com a informação de que aquilo vai acontecer sem ter alguma conversa prévia com os professores, com as coordenações. Às vezes deixa a gente até desacreditado de tentar fazer as coisas”. (D2)*

*“Eu também acho que uma frustração constante minha é que as pessoas trabalham de forma muito individualizada, e eu acho que o trabalho deveria ser mais coletivo, mas existe uma grande resistência ao trabalho coletivo”. (D6)*

Nessa situação laboral, os entrevistados docentes indicaram **Motivos para pedir saída do Campus Eirunepé**.

**Quadro 12** – Recorte 3 da Matriz categorial descritiva dos Docentes

<b>Categoria de 1ª ordem</b>	<b>Categoria de 2ª ordem</b>
<b>3. Motivos para pedir saída do campus Eirunepé</b>	3.1 Inacessibilidade a serviços de saúde necessários para manter a saúde no município
	3.2 Transporte do município de difícil acesso
	3.3 Morar distante da família
	3.4 Ter oportunidade para trabalhar em outra instituição próximo a cidade natal
	3.5 Eventual perda de diálogo com a gestão
	3.6 Na hipótese de sofrer assédio moral

**Fonte:** Quadro 9 desta pesquisa.

Relacionados à **inacessibilidade a serviços de saúde necessários para manter a saúde no município (3.1)** foi revelado que a falta de acesso a serviços de saúde de qualidade é um problema estrutural que afeta o município de Eirunepé. Tanto a saúde da mãe idosa quanto a do filho autista são citadas como motivos cruciais para considerar a saída do campus. A falta de terapias específicas para o filho autista, leva à busca por locais que ofereçam os cuidados necessários.

*“Uma situação que eu pediria para sair, é a saúde do meu filho. Eu tenho um filho autista, então isso limita muito a minha permanência aqui no campus, porque ele não tem condições de ser tratado aqui [em Eirunepé]. Não tem terapias pra ele na cidade, então isso limita muito a questão da minha permanência aqui no campus”. (D4)*

Os entrevistados expressam insatisfação com o **transporte do município de difícil acesso (3.2)** alegando a insuficiência de voos para Eirunepé, a distância para a capital do estado [1.159 km em linha reta], e elevado valor das passagens aéreas.

*“Se aparecer a oportunidade de ir para um campus ao redor da capital [Manaus] por conta da dificuldade de deslocamento aqui para Eirunepé, que tanto é difícil por conta da quantidade pequena de voos, da grande distância e principalmente por conta do preço [elevado] de locomoção”. (D1)*

**Morar distante da família (3.3)** também foi relatado como motivo para solicitar sua saída, o que indica a priorização da proximidade familiar, já que a ausência dos familiares é percebida como uma carga emocional significativa para os servidores docentes.

*“O problema é a questão da distância da minha família”. (D4)*

*“Morar muito tempo longe da minha família já é algo que pesa”. (D6)*

Assim, entrevistados oriundos de outras regiões relatam a vontade de voltar a morar em sua cidade natal ou em uma cidade que seja próxima a esta, e revelam a possibilidade de sair do campus Eirunepé caso surja uma **oportunidade para trabalhar em outra instituição próximo a cidade natal (3.4)**.

*“Se surgisse uma oportunidade de eu conseguir ir para o mais próximo da minha casa, lá no meu estado natal, aí seria uma possibilidade [de sair do campus]”. (D7)*

Os entrevistados relataram também como motivo para saída do campus, uma **eventual perda de diálogo com a gestão (3.5)**, o que impediria que suas opiniões, ideias e propostas fossem ouvidas e consideradas.

*“Eu pediria para sair do campus Eirunepé o dia que a gente não tivesse um diálogo melhor com a parte pedagógica, não tivesse um diálogo melhor com a direção, para que a gente pudesse propor, trazer ideias, ver as nossas ideias sendo, de fato, não vou dizer contempladas, mas pelo menos de serem analisadas, vistas como possibilidades para que a gente consiga avançar”. (D5)*

Ademais, os entrevistados indicam ainda uma preocupação com a possibilidade de ocorrer assédio moral no ambiente de trabalho, e como isso poderia afetar sua decisão de permanecer no campus, sendo que **na hipótese de sofrer assédio moral (3.6)** pediria saída do campus Eirunepé.

*“Eu pediria para sair do Campus Eirunepé em uma situação de eu ter sofrido algum tipo de assédio ou a situação aqui tenha se tornado, de certa forma, desconfortável para mim”. (D7)*

Contudo, os entrevistados docentes também revelaram **razões para permanência no Campus Eirunepé**.

**Quadro 13 – Recorte 4 da Matriz categorial descritiva dos Docentes**

<b>Categoria de 1ª ordem</b>	<b>Categoria de 2ª ordem</b>
<b>4. Razões para permanência no campus Eirunepé</b>	4.1 Ser natural do município de Eirunepé
	4.2 Não ter família constituída
	4.3 Cônjuge trabalhar no mesmo município
	4.4 Vantagens da carreira docente
	4.5 Ambiente de trabalho harmonioso
	4.6 Ampliação da flexibilidade para afastamentos temporários
	4.7 Impossibilidade de remoção

**Fonte:** Quadro 9 desta pesquisa.

**Ser natural do município de Eirunepé (4.1)** revela satisfação profissional e pessoal por trabalhar em uma importante instituição, e ao mesmo tempo estar no



município que nasceu, gerando um senso de pertencimento à comunidade e engajamento com o local.

*“Ser do lugar, ser nativo, ser da região. Eu acho que isso é fundamental. Trabalhar num lugar que me dá perspectiva profissional e que funciona onde eu moro, onde eu nasci e cresci”. (D9)*

**Não ter família constituída (4.2)** também foi apontado como razão para permanência no campus, alegando que por não ter casado e tido filhos, não estaria preso a laços familiares, diferentemente de outros servidores que deixaram seus cônjuges e filhos em suas cidades para tomar posse no Campus Eirunepé, o que dificulta a permanência no município, devido o desejo de estar próximo da família.

*“Eu não constituí família, família biológica, não tenho família biológica aqui. Então por não constituir família biológica, eu acredito que isso que é o que faz eu permanecer aqui no Campus Eirunepé. Porque quando os profissionais constituem família, tem família fora, é muito mais difícil pra eles”. (D8)*

Outra razão para permanência apontada foi o **cônjuge trabalhar no mesmo município (4.3)**, uma vez que o sentimento de isolamento é atenuado pela companhia do cônjuge, proporcionando melhoria na qualidade de vida, tanto emocional quanto financeira, na medida em que a soma das rendas do casal permite manter um padrão de vida mais elevado em um município com alto custo de vida.

*“O que tem influenciado [para minha permanência] é que o meu marido veio pra cá [Eirunepé]. Foi um processo seletivo pra professor da Universidade do Estado. Então, a vinda dele ajudou. Não fico mais sozinha, a gente junto consegue passar a viver melhor, sem estar se sentindo muito isolado. Em relação à renda, que realmente melhorou bastante, somando a minha com a dele, a divisão dos custos, porque a cidade de Eirunepé é uma cidade que é mais cara. [...] Tem um custo alto pra gente se manter aqui”. (D5)*

As **vantagens da carreira docente (4.4)** revelam que a carreira docente na Educação Profissional, Técnica e Tecnológica - EBTTC é atrativa para os docentes por razões como, equilíbrio entre ensino, pesquisa e extensão, boa remuneração e a possibilidade de desenvolvimento profissional.

*“A carreira de professora da EBTTC é uma carreira que eu quero seguir. A carreira me agrada porque eu acho ela mais equilibrada no sentido de não ter que dar mais que 20 horas de aula, né? Poder fazer pesquisa e extensão. “E porque eu acho que o salário é bom. Eu só estou em Eirunepé pra poder permanecer na carreira”. (D6)*

O **Ambiente de trabalho harmonioso (4.5)** revela a qualidade das relações entre os colegas de trabalho, descritas como amistosas, colaborativas e motivadoras, sendo fundamental para um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

*“Eu acredito que tem influenciado bastante [para permanência], o pessoal do trabalho. A equipe de trabalho é muito boa, são pessoas muito motivadas, me sinto muito acolhido aqui. O material humano aqui é excelente, e a convivência com os demais colegas aqui, é ímpar, não tenho o que reclamar. Isso me mantém motivado a continuar aqui na instituição”. (D7)*

A **Ampliação da flexibilidade para afastamentos temporários (4.6)** revela a insatisfação com a gestão em relação às solicitações de afastamentos temporários, alegando que se houvesse mais flexibilidade nesse aspecto, seria uma razão para permanência do servidor no campus.

*“Se houvesse também um pouco mais de flexibilidade da gestão, da questão das saídas dos servidores, eu acho que seria um ponto que faria permanecer aqui”. (D2)*

A **impossibilidade de remoção (4.7)** foi alegada por entrevistados docentes como razão para permanência no Campus Eirunepé, uma vez que revelaram a intenção de remoção para outro campus.

*“Para ser bem sincero, a falta de oportunidade para conseguir remover, para conseguir se deslocar para outro campus [é a razão da permanência no campus Eirunepé]”. (D1)*

Concernente aos **gestores** do IFAM, Campus Eirunepé, os resultados da análise indutiva das transcrições literais das entrevistas realizadas com quatro gestores, sendo: o diretor geral, o chefe do departamento de administração e planejamento, a chefe do departamento de ensino, pesquisa e extensão e o coordenador de gestão de pessoas, são a seguir apresentados. A análise indutiva realizada permitiu criar uma matriz de categorias descritivas que englobam a perspectiva dos gestores entrevistados.

**Quadro 14 - Matriz categorial descritiva dos Gestores**

<b>Categoria de 1ª ordem</b>	<b>Categoria de 2ª ordem</b>
<b>1. Expectativas profissionais:</b>	1.1 Posse no campus Eirunepé
	1.2 Melhoria dos serviços e inauguração do prédio definitivo do campus
	1.3 Fixação e ampliação do quadro de servidores
<b>2. Percepções sobre o trabalho:</b>	2.1 Infraestrutura para trabalhar inadequada
	2.2 Infraestrutura do campus melhorada
	2.3 Treinamento insuficiente ou inexistente
	2.4 Sentimentos provocados pela vivência laboral
<b>3. Políticas de gestão de pessoas para retenção de servidores</b>	3.1 Relevância da retenção de servidores
	3.2 Acolhimento ao servidor
	3.3 Apoio a qualificação do servidor
	3.4 Inexistência de políticas para retenção
<b>4. Motivos da rotatividade no campus Eirunepé</b>	4.1 Transporte do município de difícil acesso
	4.2 Inacessibilidade a serviços de saúde necessários para manter a saúde no município
	4.3 Infraestrutura para trabalhar inadequada
	4.4 Utilização do campus Eirunepé como porta de entrada no serviço público
<b>5. Fatores que influenciam na permanência dos servidores</b>	5.1 Incentivo financeiro
	5.2 Programa de moradia para novos servidores

**Fonte:** elaboração própria com base na análise indutiva das entrevistas

Conforme a análise interpretativa qualitativa indutiva das entrevistas realizadas com gestores foi elaborada uma matriz categorial descritiva (modelo acima), com cinco categorias de 1ª ordem: **Expectativas profissionais, Percepções sobre o trabalho, Políticas de gestão de pessoas para retenção de servidores, Motivos da rotatividade no campus Eirunepé e Fatores que influenciam na permanência dos servidores.** Cada categoria de 1ª ordem foi detalhada, gerando-se 17 categorias de 2ª ordem, conforme consta acima no quadro 14 com a frequência das respostas.

A matriz categorial reúne detalhadamente as expectativas e percepções dos gestores do IFAM, Campus Eirunepé. Por meio das categorias de primeira e segunda ordem, foi possível apontar padrões considerando o contexto profissional desses gestores.

Assim, o resultado de campo permite responder a questão desta pesquisa aplicada da seguinte maneira:

As **expectativas profissionais** dos gestores, alinhadas com suas **percepções sobre o trabalho** e as **políticas de gestão de pessoas** em vigor, revelam tanto os pontos fortes quanto as fraquezas na gestão de pessoas do IFAM, Campus Eirunepé. A identificação dos **motivos da rotatividade**, por sua vez, revela as áreas que necessitam de maior atenção para evitar a saída de servidores. Ao cruzar essas informações com os **fatores que influenciam na permanência dos servidores**, é possível delinear políticas e diretrizes específicas para o campus, visando estimular a retenção e o engajamento dos servidores.

A seguir se descrevem as categorias de 1ª ordem detalhadas mediante as de 2ª ordem, incluindo-se trechos das entrevistas realizadas para evidenciar. Os gestores entrevistados foram representados com a letra G1 até G4.

**Quadro 15 - Recorte 1 da Matriz categorial descritiva dos Gestores**

Categoria de 1ª ordem	Categoria de 2ª ordem
<b>1. Expectativas profissionais:</b>	1.1 Posse no campus Eirunepé
	1.2 Melhoria dos serviços e inauguração do prédio definitivo do campus
	1.3 Fixação e ampliação do quadro de servidores

Fonte: Quadro 14 desta pesquisa.

Os resultados da análise indutiva das entrevistas revelam a expectativa de dois, dos quatro gestores entrevistados, de ingressar no serviço público e tomar **posse no Campus Eirunepé (1.1)** com o intuito de alcançar a estabilidade profissional e financeira.

*“Foi uma oportunidade que apareceu e eu comecei a estudar para este concurso, sempre visando ter uma estabilidade, e dar uma estabilidade também para a minha família”. (G3)*

Outros dois gestores entrevistados revelam que a **posse no Campus Eirunepé (1.1)** se deu por meio de nomeação do reitor do IFAM, já para assumir a função de

gestão, uma vez que eram servidores de carreira da instituição, e possuíam experiência como gestores e anseios por novos desafios profissionais.

*“A escolha inicial para vir para cá como diretor foi primeiramente pela indicação do então, reitor, o professor Venâncio. Acredito que muito pela trajetória do meu trabalho. E também os anseios por desafios profissionais”. (G4)*

Os gestores entrevistados revelam também a expectativa com relação à **melhoria dos serviços e inauguração do prédio definitivo do campus (1.2)** que está prevista para ocorrer ainda neste ano de 2024, o que proporcionará avanços nas condições de trabalho oferecidas aos servidores e nas ações de ensino, pesquisa e extensão.

*“O meu grande compromisso é a inauguração da sede definitiva do campus. Tenho certeza que nos dará melhores aprovações para toda a comunidade, servidores, alunos. E demonstrar de forma mais consistente a nossa cara, a nossa finalidade. A cara do IFAM realmente como instituição, e a melhoria de todas as nossas situações pedagógicas e extensão”. (G2)*

Ademais, foi revelada ainda a expectativa de **fixação e ampliação do quadro de servidores (1.3)** para que se possa realizar as ações planejadas do campus, e amenizar a carga de trabalho dos servidores em exercício.

*“A expectativa é que se um dia tiver uma maior fixação de novos servidores, se tiver uma ampliação do quadro de servidores, que se realmente aconteça a questão dos trabalhos planejados, que se amenize a carga de trabalho entre os servidores, entre os poucos servidores que tem, que isso possa diminuir ainda mais essa carga de trabalho que cada servidor sente”. (G3)*

No decorrer do período de atuação como gestores no Campus Eirunepé, os entrevistados passaram a vivenciar situações do cotidiano laboral que constituem suas **percepções sobre o trabalho**, como detalhado a seguir.

**Quadro 16** - Recorte 2 da Matriz categorial descritiva dos Gestores

Categoria de 1ª ordem	Categoria de 2ª ordem
<b>2. Percepções sobre o trabalho:</b>	2.1 Infraestrutura para trabalhar inadequada
	2.2 Infraestrutura do campus melhorada
	2.3 Treinamento insuficiente ou inexistente
	2.4 Sentimentos provocados pela vivência laboral

Fonte: Quadro 14 desta pesquisa.

As percepções dos gestores sobre o trabalho revelam uma **infraestrutura para trabalhar inadequada (2.1)**, uma vez que o campus Eirunepé ainda não possui uma sede definitiva, assim, as atividades acadêmicas e administrativas são realizadas em edificações fragmentadas, situadas em diferentes locais do município, tornando as condições de trabalho fornecidas aos servidores aquém das ideais.

*“Se formos analisar dentro da rede [federal de educação], aquilo que a gente sempre fala que é o padrão institucional, que é o padrão da rede tecnológica, o campus Eirunepé ainda está muito aquém do que a gente conhece. O campus ainda não tem uma estrutura predial própria definitiva”. (G4)*

Por outro lado, foi apontada a **infraestrutura do campus melhorada (2.2)** em comparação a períodos anteriores, já que o campus não oferecia nem as condições mínimas para seus servidores desempenharem suas atividades.

*“Atualmente [a infraestrutura] está com um patamar melhor do que era antigamente. Estamos vendo mudanças, não das desejadas, mas teve mudanças em cada setor. Vemos os servidores atuando em suas áreas, tendo o básico ali para que eles realizem as suas atividades”. (G3)*

Os entrevistados alegam **treinamento insuficiente ou inexistente (2.3)** para assumir os cargos de gestão, fazendo inclusive uma crítica aos institutos federais por não proporcionar uma capacitação gerencial para seus gestores. Assim, foi sugerida a criação de uma escola de dirigentes dentro da rede federal de educação para capacitar gestores e também servidores comuns.

*“Eu vejo uma fragilidade ainda dentro dos institutos federais. Nem todos, ao longo dos anos, os diretores têm uma possibilidade de ter treinamento para ser gestor. A gente*

*poderia ser mais efetivo dentro da rede [federal de educação] como um todo, de ter uma escola de dirigentes. Então acredito que uma possibilidade, algo assim, que talvez deveria ser corriqueiro, é a oferta, pelo menos anualmente, da formação de gestores, independente se é gestor ou não”. (G4)*

Ademais, os **sentimentos provocados pela vivência laboral (2.4)** revelam a **satisfação** com a realização eficaz das ações planejadas no campus.

*“O que a gente fica satisfeito é quando a gente consegue tirar do papel o planejamento [...] e ver o resultado. Fazer algo planejado e você ver o resultado satisfatório. É algo assim que a gente consegue dar ânimo diário pra desenvolver a atividade. (G4)*

E também revelaram o sentimento de **frustração** com a alta rotatividade de servidores, que prejudica a realização das ações planejadas para o campus.

*“O que mais deixa frustrado, eu acho que é até um pouco dessa questão da rotatividade, né? Porque você faz um planejamento, e querendo ou não, isso vem e quebra o seu planejamento, independente de o servidor sair administrativamente, corretamente, via edital ou via SIASS, não é algo planejado. Então essa rotatividade que eu acho que é o que mais frustra a gente”. (G1)*

Nesse cenário profissional, os gestores entrevistados discorrem sobre as **políticas de gestão de pessoas para retenção de servidores**.

**Quadro 17** - Recorte 3 da Matriz categorial descritiva dos Gestores

<b>Categoria de 1ª ordem</b>	<b>Categoria de 2ª ordem</b>
<b>3. Políticas de gestão de pessoas para retenção de servidores</b>	3.1 Relevância da retenção de servidores
	3.2 Acolhimento ao servidor
	3.3 Apoio a qualificação do servidor
	3.4 Inexistência de políticas para retenção

**Fonte:** Quadro 14 desta pesquisa.

Os quatro gestores entrevistados destacam a **relevância da retenção de servidores (3.1)** para que haja continuidade nos trabalhos acadêmicos e administrativos realizados no campus, além de suprir o déficit de servidores.

*“Importante ter os servidores aqui para que se dê continuidade ao trabalho, não seja interrompido. E também pra que possa fluir ainda mais os outros trabalhos que estão parados devido à falta de servidores. Para ajudar também os servidores que já estão trabalhando, que necessitam de mais suportes. Isso vai ser um ganho tanto para os servidores como para a instituição”.*  
(G3)

Também foi apontado que a rotatividade de servidores prejudica a manutenção da identidade do campus e o alcance de resultados dos trabalhos planejados.

*“O grande problema que a gente analisa dessa alta rotatividade é principalmente da manutenção da identidade do campus. Quando se tem uma alta rotatividade, a gente acaba não desenvolvendo alguns trabalhos de forma a médio e a longo prazo”.* (G4)

Para estimular a permanência dos servidores, foi alegado que o campus utiliza como política de retenção o **acolhimento ao servidor (3.2)**, especialmente aqueles oriundos de outras cidades, dando-lhes suporte desde a chegada ao município de Eirunepé, inclusive auxiliando a encontrar um local para morada, além de apresentar as instalações do campus, o modo de funcionamento, e os colegas de trabalho, para que o novo servidor se sinta de fato acolhido por toda a instituição.

*“De início ele [servidor] é acolhido, acolhido quando o servidor chega, [...] para que ele se sinta bem, demonstrando a valorização dele. Quando ele chega na cidade, o apoio para buscar uma casa. Também aqui na instituição, quando ele chega, a gente mostra todos os setores, todos os servidores, fazemos uma apresentação institucional e uma apresentação de como se dá a sua vida funcional”.* (G3)



Ademais, foi alegado também que o **apoio à qualificação do servidor (3.3)** para que ele possa participar de pós-graduações stricto sensu (mestrado e doutorado), inclusive com a possibilidade de afastamento integral das atividades laborais para se dedicar somente ao programa de qualificação, favorece a retenção, já que estimula o desenvolvimento profissional.

*“Acredito que um ponto forte assim, de forma mais a nível de institutos do IFAM, a política de qualificação de servidores, acredito que é algo assim que favorece a retenção”. (G4)*

Nada obstante, dois, dos quatro gestores entrevistados relataram a **inexistência de políticas para retenção (3.4)**, inclusive enfatizando a necessidade de criação e implementação de uma política que possa promover a permanência do servidor no Campus Eirunepé.

*“Eu acho que hoje a gente não consegue ver uma política para promover [a retenção]. Eu acho que falta isso, uma política que possa promover essa permanência do servidor”. (G1)*

Com base em suas vivências, os gestores entrevistados apontam **motivos da rotatividade no Campus Eirunepé**.

**Quadro 18** - Recorte 4 da Matriz categorial descritiva dos Gestores

Categoria de 1ª ordem	Categoria de 2ª ordem
<b>4. Motivos da rotatividade no campus Eirunepé</b>	4.1 Transporte do município de difícil acesso
	4.2 Inacessibilidade a serviços de saúde necessários para manter a saúde no município
	4.3 Infraestrutura para trabalhar inadequada
	4.4 Utilização do campus Eirunepé como porta de entrada no serviço público

Fonte: Quadro 14 desta pesquisa.

O **transporte do município de difícil acesso (4.1)** foi apontado com a alegação de que só se chega ao município de Eirunepé por modal aéreo, com poucos voos disponíveis, vagas limitadas e alto valor das passagens.

*“Os problemas externos, a gente já verifica essa questão da logística [do município], de acesso, as passagens. Aqui no campus Eirunepé só se chega por via aérea e as passagens são muito caras”. (G4)*

Outro motivo citado foi a **inacessibilidade a serviços de saúde necessários para manter a saúde no município (4.2)**, que devido a carência de serviços de saúde especializados, muitas das remoções de servidores do campus ocorreram para realizar tratamento de saúde em outros municípios com melhores assistências médicas.

*“A maioria das nossas saídas foram saídas via SIASS, o que identifica que aqui [em Eirunepé] não tem um tratamento [de saúde] adequado para aquele servidor”. (G1)*

Ademais, a **infraestrutura para trabalhar inadequada (4.3)** foi apontada como motivo da rotatividade, já que os servidores esperam ter uma melhor estrutura para desenvolver seus trabalhos acadêmicos e administrativos no campus, mas as condições de trabalho oferecidas ainda não são as ideais, em virtude da falta de um prédio definitivo do campus.

*“[Os motivos] internos, a gente analisa primeiramente a problemática da estrutura, que se a gente for analisar a atuação do servidor, ela interfere bastante quando tem servidores que querem ter uma estrutura melhor para desenvolver seu trabalho, tanto acadêmico como administrativo”. (G4)*

Por fim, ainda foi mencionada a **utilização do Campus Eirunepé como porta de entrada no serviço público (4.4)**, sendo que a maioria dos servidores que passaram pelo campus era oriunda de outros municípios ou regiões, assim, escolhiam o Campus Eirunepé por ser um município longínquo, havendo menos concorrência às vagas do concurso público, o que facilita o ingresso no serviço público federal. E logo após tomar posse no cargo público, muitos servidores já buscam a saída do campus por meio de remoção ou redistribuição.

*“A gente percebe de modo geral que muitos se utilizam do concurso como uma oportunidade. Conhecem a regra do jogo, e utilizam isso como uma forma de ingresso [no serviço público]. É uma janela de ingresso, uma porta de ingresso. Ele sabe que daqui a pouco ele pode ir embora”. (G2)*

Os gestores entrevistados também apontaram **fatores que influenciam na permanência desses servidores**.

**Quadro 19** - Recorte 5 da Matriz categorial descritiva dos Gestores

Categoria de 1ª ordem	Categoria de 2ª ordem
<b>5. Fatores que influenciam na permanência dos servidores</b>	5.1 Incentivo financeiro
	5.2 Programa de moradia para novos servidores

Fonte: Quadro 14 desta pesquisa.

O **incentivo financeiro (5.1)** foi apontado por todos os quatro gestores entrevistados como a principal forma de reter os servidores no campus. Seria um valor adicional a ser pago aos servidores que trabalham em localidade de difícil fixação, como já ocorre com os servidores da Universidade do Estado do Amazonas, que recebem um benefício chamado adicional de localidade, por trabalharem em municípios do interior do estado.

*“De forma bem pontual, esses benefícios financeiros [...] seriam as formas mais breves de se fixar o servidor aqui. O auxílio fronteira, o auxílio localidade, essas coisas que outras instituições têm regulamentado, como as universidades do estado, algumas carreiras da esfera federal. Então é a única forma que a gente vê à princípio”. (G2)*

Também foi sugerida a implantação de um **programa de moradia para servidores (5.2)** como forma de retenção, tendo sua eficácia alegada com base em exemplos de aplicação em campi de outros institutos federais de educação no Brasil.

*“Lógico que a instituição poderia ter outras estratégias [para reter o servidor], como existem em alguns campi, não só no estado, mas no Brasil todo. Um programa de residência para novos servidores ajudaria bastante, fixaria pelo menos por um prazo maior os servidores na região. E eu acredito que isso facilitaria a fixação dos servidores”. (G4)*

Mediante análise qualitativa indutiva das entrevistas realizadas com TAEs, docentes e gestores do IFAM, Campus Eirunepé foi possível compreender as expectativas, percepções e desafios desses servidores.

Os resultados revelam que os **TAEs** anseiam por desenvolvimento profissional, qualificação e melhorias na infraestrutura, e revelam também a insatisfação com a insuficiência ou inexistência de treinamento, falta de *feedback* dos gestores em relação a

avaliação individual de desempenho, inadequada infraestrutura para trabalhar e a sobrecarga de trabalho e estresse em virtude do déficit de servidores. Apesar disso, o ambiente de trabalho harmonioso e o vínculo com a comunidade os motivam a permanecer no campus. Os **docentes**, por sua vez, demonstram insatisfação com a comunicação interna ineficiente, a falta de feedback dos gestores e a infraestrutura inadequada, enquanto a satisfação com o ambiente de trabalho harmonioso e as vantagens da carreira os motivam a permanecer. Já os **gestores** reconhecem a importância da retenção de servidores, mas apontam a falta de políticas específicas para esse fim. Destacam o acolhimento e o apoio à qualificação como estratégias de retenção, e a necessidade de incentivos financeiros e programas de moradia para reter os servidores, especialmente em face aos desafios de saúde e transporte do município que contribuem para a rotatividade de servidores no campus.

Deste modo, os resultados da análise qualitativa indutiva das entrevistas realizadas com TAEs, docentes e gestores do IFAM, Campus Eirunepé serão discutidos a seguir, à luz do referencial teórico elaborado, de modo a obter subsídios para propor políticas e diretrizes de gestão de pessoas que visem manter a motivação e reter os servidores pertinentes à realidade organizacional do Campus Eirunepé, propiciando reduzir a rotatividade.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS À LUZ DO REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo se discutem os resultados de campo à luz da base teórica elaborada que consta no capítulo 2, e assim responder à questão de pesquisa: Quais políticas e diretrizes de gestão de pessoas estimulam a retenção dos servidores com pertinência à realidade do IFAM, Campus Eirunepé, no escopo da gestão estratégica de pessoas?

No caso desta pesquisa, a discussão dos resultados à luz da base teórica considera as categorias descritivas elaboradas (expectativas, percepções, motivos para saída e razões para permanência) que englobam as percepções dos servidores técnicos-administrativos em educação - TAEs, docentes e gestores do IFAM, Campus Eirunepé, à luz das teorias e conceitos sobre gestão estratégica de pessoas na administração pública, motivação, retenção e rotatividade de servidores públicos, contrato psicológico como estratégia para retenção de pessoas, e políticas de gestão de pessoas no setor público e normativas acerca de carreiras e desempenho de servidores públicos.

Assim, foi possível aprofundar a compreensão sobre a realidade do trabalho dos servidores do IFAM, Campus Eirunepé, e propor políticas, diretrizes e práticas de gestão de pessoas capazes de estimular a motivação e a retenção dos servidores.

Nesta pesquisa foram realizadas 8 entrevistas presenciais individuais com servidores TAEs, 9 com servidores docentes e 4 com gestores do IFAM, Campus Eirunepé, totalizando 21, que interpretadas mediante análise qualitativa indutiva, permitiu revelar os fatores que motivam a permanência e a saída dos servidores.

A partir da análise das **entrevistas com os TAEs e com os docentes** construiu-se uma matriz categorial descritiva para cada segmento, organizada em quatro categorias de 1ª ordem: (i) Expectativas profissionais, (ii) Percepções sobre o trabalho, (iii) Motivos para pedir saída do campus Eirunepé e (iv) Razões para permanência no campus Eirunepé. E, a partir das **entrevistas com os gestores** também se construiu uma matriz categorial descritiva, organizada em cinco categorias que consideram a vivência deles. As de 1ª ordem: (i) Expectativas profissionais, (ii) Percepções sobre o trabalho, (iii) Políticas de gestão de pessoas para retenção de servidores, (iv) Motivos da rotatividade no campus Eirunepé e (v) Fatores que influenciam na permanência dos servidores, conforme apresentadas nos quadros 20, 21 e 22, respectivamente.

**Quadro 20 - Matriz categorial descritiva dos TAEs**

<b>Categoria de 1ª ordem</b>	<b>Categoria de 2ª ordem</b>
<b>1. Expectativas profissionais:</b>	1.1 Posse no campus Eirunepé
	1.2 Desenvolvimento profissional e qualificação acadêmica
	1.3 Melhoria dos serviços e inauguração do prédio definitivo do campus
<b>2. Percepções sobre o trabalho:</b>	2.1 A qualificação acadêmica recebida é relevante para melhoria de desempenho no trabalho
	2.2 Infraestrutura para trabalhar inadequada
	2.3 Treinamento insuficiente ou inexistente
	2.4 Carência de feedback dos superiores na avaliação individual de desempenho
	2.5 Melhorias na Infraestrutura e na gestão de pessoas do campus
	2.6 Sentimentos provocados pela vivência laboral
<b>3. Motivos para pedir saída do campus Eirunepé</b>	3.1 Inacessibilidade a serviços de saúde necessários para manter a saúde no município
	3.2 Transporte do município de difícil acesso
	3.3 Sobrecarga de trabalho e estresse em virtude do déficit de servidores
	3.4 Trabalhar em outra instituição com uma melhor remuneração
	3.5 Insatisfação ao fazer graduação a distância devido a escassez de curso superior presencial no município
	3.6 Na hipótese de sofrer assédio moral
<b>4. Razões para permanência no campus Eirunepé</b>	4.1 Ser natural do município de Eirunepé
	4.2 Ambiente de trabalho harmonioso
	4.3 Comprometimento profissional com os alunos e com a chefia
	4.4 Cônjuge trabalhar no mesmo município
	4.5 Trabalhar próximo a cidade natal
	4.6 Impossibilidade de remoção

**Fonte:** elaboração própria com base na análise indutiva das entrevistas.

Dando sequência à análise da matriz categorial descritiva dos servidores TAEs, o Quadro 21 apresenta a matriz dos docentes, o que possibilita uma comparação entre os grupos para identificar pontos de convergência e divergência.

**Quadro 21 - Matriz categorial descritiva dos Docentes**

<b>Categoria de 1ª ordem</b>	<b>Categoria de 2ª ordem</b>
<b>1. Expectativas profissionais:</b>	1.1 Posse no campus Eirunepé
	1.2 Melhoria dos serviços e inauguração do prédio definitivo do campus
<b>2. Percepções sobre o trabalho:</b>	2.1 Infraestrutura para trabalhar inadequada
	2.2 Treinamento insuficiente ou inexistente
	2.3 Déficit do quadro de servidores
	2.4 Carência de feedback dos superiores na avaliação individual de desempenho
	2.5 Ausência de comunicação clara e eficiente na estrutura organizacional
	2.6 Sentimentos provocados pela vivência laboral
<b>3. Motivos para pedir saída do campus Eirunepé</b>	3.1 Inacessibilidade a serviços de saúde necessários para manter a saúde no município
	3.2 Transporte do município de difícil acesso
	3.3 Morar distante da família
	3.4 Ter oportunidade para trabalhar em outra instituição próximo a cidade natal
	3.5 Eventual perda de diálogo com a gestão
	3.6 Na hipótese de sofrer assédio moral
<b>4. Razões para permanência no campus Eirunepé</b>	4.1 Ser natural do município de Eirunepé
	4.2 Não ter família constituída
	4.3 Cônjuge trabalhar no mesmo município
	4.4 Vantagens da carreira docente
	4.5 Ambiente de trabalho harmonioso
	4.6 Ampliação da flexibilidade para afastamentos temporários
	4.7 Impossibilidade de remoção

**Fonte:** elaboração própria com base na análise indutiva das entrevistas.

Tendo analisado separadamente as matrizes categoriais dos servidores TAEs e docentes, na sequência é realizada uma análise comparativa entre os dois grupos. O Quadro 22 apresenta as matrizes de ambos os grupos lado a lado, permitindo uma visão integrada das informações.

**Quadro 22** – Matrizes Categrorais descritivas dos TAEs e Docentes

<b>Categoria de 1ª ordem</b>	<b>Categoria de 2ª ordem dos TAEs</b>	<b>Categoria de 2ª ordem dos Docentes</b>
<b>1. Expectativas profissionais:</b>	1.1 Posse no campus Eirunepé	1.1 Posse no campus Eirunepé
	1.2 Desenvolvimento profissional e qualificação acadêmica	<b>Não se manifestou entre os docentes</b>
	1.3 Melhoria dos serviços e inauguração do prédio definitivo do campus	1.3 Melhoria dos serviços e inauguração do prédio definitivo do campus
<b>2. Percepções sobre o trabalho:</b>	2.1 Infraestrutura para trabalhar inadequada	2.1 Infraestrutura para trabalhar inadequada
	2.2 Treinamento insuficiente ou inexistente	2.2 Treinamento insuficiente ou inexistente
	2.3 Carência de feedback dos superiores na avaliação individual de desempenho	2.3 Carência de feedback dos superiores na avaliação individual de desempenho
	2.4 Sentimentos provocados pela vivência laboral	2.4 Sentimentos provocados pela vivência laboral
	2.5 A qualificação acadêmica recebida é relevante para melhoria de desempenho no trabalho	<b>2.5 Déficit do quadro de servidores do quadro de servidores</b>
	2.6 Melhorias na Infraestrutura e na gestão de pessoas do campus	<b>2.6 Ausência de comunicação clara e eficiente na estrutura organizacional</b>
<b>3. Motivos para pedir saída do campus Eirunepé</b>	3.1 Inacessibilidade a serviços de saúde necessários para manter a saúde no município	3.1 Inacessibilidade a serviços de saúde necessários para manter a saúde no município
	3.2 Transporte do município de difícil acesso	3.2 Transporte do município de difícil acesso
	3.3 Sobrecarga de trabalho e estresse em virtude do déficit de servidores	<b>3.3 Morar distante da família</b>
	3.4 Trabalhar em outra instituição com uma melhor remuneração	<b>3.4 Ter oportunidade para trabalhar em outra instituição próximo a cidade natal</b>
	3.5 Insatisfação ao fazer graduação a distância devido à escassez de curso superior presencial no município	<b>3.5 Eventual perda de diálogo com a gestão</b>
	3.6 Na hipótese de sofrer assédio moral	3.6 Na hipótese de sofrer assédio moral
<b>4. Razões para permanência no campus Eirunepé</b>	4.1 Ser natural do município de Eirunepé	4.1 Ser natural do município de Eirunepé
	4.2 Ambiente de trabalho harmonioso	4.2 Ambiente de trabalho harmonioso
	4.3 Cônjuge trabalhar no mesmo município	4.3 Cônjuge trabalhar no mesmo município
	4.4 Comprometimento profissional com os alunos e com a chefia	<b>4.4 Vantagens da carreira docente</b>
	4.5 Trabalhar próximo a cidade natal	<b>4.5 Não ter família constituída</b>
	4.6 Impossibilidade de remoção	4.6 Impossibilidade de remoção
	<b>Não se manifestou entre os TAEs</b>	4.7 Ampliação da flexibilidade para afastamentos temporários

**Fonte:** Quadros 20 e 21 desta pesquisa.



Ao comparar as categorias descritivas de TAEs e docentes, as seguintes diferenças se destacam:

Na categoria **Expectativas profissionais**, o "desenvolvimento profissional e qualificação acadêmica" são mencionado pelos TAEs, mas não pelos docentes. Já na categoria **Percepções sobre o trabalho**, a “qualificação acadêmica é considerada relevante para a melhoria de desempenho no trabalho” pelos TAEs, enquanto os docentes reclamam do “déficit do quadro de servidores e da ausência de comunicação clara e eficiente na estrutura organizacional”. Nos **Motivos para pedir saída do campus Eirunepé**, os TAEs alegam "sobrecarga de trabalho e estresse em virtude do déficit de servidores", enquanto os docentes destacam o fato de "morar distante da família".

Por fim, na categoria **Razões para permanência no campus Eirunepé**, os docentes mencionam as "vantagens da carreira docente", como a boa remuneração, tópico não citado pelos TAEs, que, por sua vez, disseram ter "comprometimento profissional com os alunos e com a chefia" como razão para permanecer no campus.

As percepções dos servidores TAEs e docentes, organizadas em três matrizes categoriais nos quadros acima, são discutidas mediante as **categorias descritivas de primeira e segunda ordem** que emergiram da análise indutiva na pesquisa de campo.

A análise está embasada à luz da fundamentação teórica e articulada entre categorias, incluindo-se trechos das entrevistas realizadas para evidenciar. Os técnicos entrevistados foram representados com a letra T1 até T8 e os docentes com D1 até D9.

**Quadro 23** – Recorte 1 das Matrizes Categoriais descritivas dos TAEs e Docentes

Categoria de 1ª ordem TAEs e Docentes	Categoria de 2ª ordem dos TAEs	Categoria de 2ª ordem dos Docentes
<b>1. Expectativas profissionais:</b>	1.1 Posse no campus Eirunepé	1.1 Posse no campus Eirunepé
	1.2 Desenvolvimento profissional e qualificação acadêmica	Não se manifestou entre os docentes
	1.3 Melhoria dos serviços e inauguração do prédio definitivo do campus	1.3 Melhoria dos serviços e inauguração do prédio definitivo do campus

Fonte: Quadro 22 desta pesquisa.

Em relação às **expectativas profissionais (1)**, categoria que engloba a busca pela estabilidade profissional e financeira, especialmente através da *posse no campus* (1.1),

significa um fator motivacional extrínseco importante tanto para os TAEs como os docentes, conforme diz o entrevistado T8:

“Para a minha vida as minhas expectativas foram todas supridas, que no caso era apenas a estabilidade profissional e financeira. E isso o concurso público me ofereceu”. (T8)

Nesse sentido se alinha com a literatura sobre motivação no serviço público, que destaca a segurança no emprego como um fator motivador significativo para servidores públicos (Perry e Hondeghem, 2008; Frank e Lewis, 2004).

O interesse dos TAEs em *progredir na carreira profissional* e a percepção de que no IFAM, Campus Eirunepé se oferece oportunidades de *qualificação acadêmica* (mestrado e doutorado) (1.2) também compõem as expectativas dos TAEs entrevistados, como relata o entrevistado T5.

“A expectativa profissional e pessoal [...] é ingressar no mestrado, também fazer o doutorado para aprimorar os conhecimentos técnicos”. (T5)

Essas são expectativas reconhecidas na perspectiva da gestão estratégica de pessoas, que visa o desenvolvimento dos servidores e o alinhamento de suas competências com os objetivos institucionais (Brasil, 2019). Mesmo já tendo alcançado a estabilidade profissional, os entrevistados TAEs apresentam interesse em aprender e se desenvolver (Longo, 2007). Logo, as leis 11.091/2005 e 12.772/2012, que estruturam os planos de carreira dos TAEs e docentes, respectivamente, reforçam a importância da progressão funcional e da qualificação para o desenvolvimento na carreira.

No entanto, a expectativa de *desenvolvimento acadêmico* não está presente nos docentes entrevistados, talvez pelo fato de 88,89% já possuírem formação *Stricto Sensu*, comparado a 25% entre os servidores TAEs, conforme evidenciado nos quadros 2 e 1, respectivamente, e o relato do entrevistado D4.

Eu fiz meu mestrado de 2012 até 2014. [...] E depois eu me submeti a seleções de doutorado, na qual eu passei tanto para Rural de Pernambuco, Universidade Federal Rural de Pernambuco, e também para a Universidade da Paraíba. Fiz o doutorado na Universidade Federal da Paraíba de 2014 a 2018. (D4)

Já a expectativa de TAEs e docentes pela *inauguração do prédio definitivo* (1.3) significa para eles uma consequente melhoria nas condições de trabalho, como evidenciado no relato do entrevistado D3.

“Eu acredito assim, que a gente tem uma previsão de uma melhoria estrutural, considerando, por exemplo, que a gente tem um novo prédio finalizando. A gente atualmente não atua num prédio próprio. [...] [Espera-se] melhorias [...] de condições de trabalho”. (D3)

Essa expectativa dos servidores por um novo prédio se relaciona com a sua motivação extrínseca, uma vez que o ambiente físico é um fator importante de satisfação e desempenho, como reconhecido por Klein e Mascarenhas (2016). Um ambiente de trabalho positivo e estimulante, como o proporcionado por um novo prédio, é importante para a retenção de pessoal, conforme destacado por Agapito, Polizzi Filho e Siqueira (2015) em seus estudos sobre gestão de pessoas.

Uma vez entrando em exercício no campus, os entrevistados vivenciam o cotidiano laboral gerando percepções que confirmam ou desconfirmam suas expectativas iniciais.

**Quadro 24** – Recorte 2 das Matrizes Categorias descritivas dos TAEs e Docentes

<b>Categoria de 1ª ordem</b>	<b>Categoria de 2ª ordem dos TAEs</b>	<b>Categoria de 2ª ordem dos Docentes</b>
<b>2. Percepções sobre o trabalho:</b>	2.1 Infraestrutura para trabalhar inadequada	2.1 Infraestrutura para trabalhar inadequada
	2.2 Treinamento insuficiente ou inexistente	2.2 Treinamento insuficiente ou inexistente
	2.3 Carência de feedback dos superiores na avaliação individual de desempenho	2.3 Carência de feedback dos superiores na avaliação individual de desempenho
	2.4 Sentimentos provocados pela vivência laboral	2.4 Sentimentos provocados pela vivência laboral
	2.5 A qualificação acadêmica recebida é relevante para melhoria de desempenho no trabalho	<b>2.5 Déficit do quadro de servidores do quadro de servidores</b>
	2.6 Melhorias na Infraestrutura e na gestão de pessoas do campus	<b>2.6 Ausência de comunicação clara e eficiente na estrutura organizacional</b>

Fonte: Quadro 22 desta pesquisa.

Acerca das **percepções sobre o trabalho (2)** dos TAEs e docentes, destaca-se a insatisfação com a percepção de trabalhar com *infraestrutura inadequada* (2.1), em

virtude do campus ainda não possuir um prédio definitivo, impactando diretamente na qualidade de vida e no bem-estar dos servidores no trabalho.

“A gente ainda tá convivendo nessa mesma estrutura, né, que é mais ou menos improvisada, é provisória, embora esteja aí há vários anos, mas é provisória. Veja que é uma infraestrutura que ainda é bem precária”. (D1)

Soma-se a isso a *insuficiência ou inexistência de treinamento* (2.2) para realizar as atividades laborais, a *carência de feedback* (2.3) por parte dos superiores que realizam a avaliação individual de desempenho, o *déficit de servidores* (2.5) e a *comunicação interna ineficiente* no campus (2.6), conforme relatam os entrevistados T8, D3, T4 e D2, respectivamente.

“O administrador que foi me instruindo, mas treinamento ainda não tive. [...] Eu não tenho um preparo total para exercer minhas funções. Então às vezes eu me frustro”. (T8)

“Se tivesse mais recursos humanos, que eu acho que também carece para a quantidade de demandas de modo geral que a gente tem”. (D3)

“Não é muito comum o feedback dos gestores. Não vejo como algo rotineiro. (144) Não temos muito feedback das nossas atividades”. (T4)

“Eu acho que falta apenas um pouco mais de comunicação. [...] Às vezes a gente não sabe das hierarquias, quais são as atribuições do nosso cargo”. (D2)

Esses fatores destacados pelos entrevistados possuem impacto na motivação dos servidores e na qualidade de vida no trabalho, podendo gerar estresse, ansiedade e desmotivação (Park; Rainey, 2012).

Em uma instituição com dez anos de funcionamento como o Campus Eirunepé, esses fatores indicam falhas na gestão dos servidores. Assim, torna-se crucial indagar acerca dos fatores motivacionais que afetam a satisfação com o trabalho que realizam, pois ocasionam problemas de evasão e dificultam a retenção de servidores (Andrade, 2011; Campos, 2005; Machado, 2003).

A Alta Gestão do campus precisa combinar fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos para motivar os servidores, incluindo reconhecimento e feedback,

oportunidades de desenvolvimento profissional e condições de trabalho adequadas, como afirmaram Perry e Hondeghem (2008).

As percepções do cotidiano de trabalho revelaram, **motivos para querer sair do campus**.

**Quadro 25** – Recorte 3 das Matrizes Categorias descritivas dos TAEs e Docentes

<b>Categoria de 1ª ordem</b>	<b>Categoria de 2ª ordem dos TAEs</b>	<b>Categoria de 2ª ordem dos Docentes</b>
<b>3. Motivos para pedir saída do campus Eirunepé</b>	3.1 Inacessibilidade a serviços de saúde necessários para manter a saúde no município	3.1 Inacessibilidade a serviços de saúde necessários para manter a saúde no município
	3.2 Transporte do município de difícil acesso	3.2 Transporte do município de difícil acesso
	3.3 Sobrecarga de trabalho e estresse em virtude do déficit de servidores	<b>3.3 Morar distante da família</b>
	3.4 Trabalhar em outra instituição com uma melhor remuneração	<b>3.4 Ter oportunidade para trabalhar em outra instituição próximo a cidade natal</b>
	3.5 Insatisfação ao fazer graduação a distância devido a escassez de curso superior presencial no município	<b>3.5 Eventual perda de diálogo com a gestão</b>
	3.6 Na hipótese de sofrer assédio moral	3.6 Na hipótese de sofrer assédio moral

Fonte: Quadro 22 desta pesquisa.

Acerca dos **motivos para pedir saída do campus Eirunepé (3)**, TAEs e docentes alegam a *inacessibilidade a serviços de saúde adequados* (3.1) uma vez que no município existe um único estabelecimento hospitalar, com oferta de serviços apenas de urgência e emergência médica, não realizando consultas especializadas, nem tratamentos específicos. Assim, em casos de necessidade, a paciente precisa se deslocar 1.159 km para na capital do estado receber o atendimento médico adequado.

Essa inacessibilidade gera implicações na qualidade de vida dos servidores e suas famílias, e impacta a decisão de permanência dos servidores no campus.

Feito um levantamento no campus se revelou que 15,22% das remoções de docentes do campus ocorreram devido à necessidade de realizar tratamento de saúde em outro município. E, as remoções de TAEs para tratamento de saúde chegou a 11,76%. Nesse sentido o entrevistado T3 diz:

“Questões de saúde também, que às vezes você tá numa cidade que não tem muitas opções para manter a saúde. Você quer ter uma melhor qualidade de vida, né? E também ter um acompanhamento melhor em relação à saúde. Então, assim, seria uma hipótese pensar em se locomover do campus”. (T3)

Essa situação corrobora com Klein e Mascarenhas (2016) que reconheceram a influência de fatores ambientais na motivação no serviço público.

O *transporte no município* (3.2) é outro serviço local apontado como difícil pelos entrevistados TAEs e docentes. E, para acesso e saída do município se conta apenas com o modal aéreo ao município de Eirunepé, que oferta apenas três voos semanais na única companhia aérea que opera no município, a um alto custo das passagens aéreas, afetando também a vida social dos servidores, e dificultando àqueles docentes oriundos de outros municípios ou regiões a *visitar seus familiares* (3.3). Nesse sentido, relata o entrevistado D1:

“Se aparecer a oportunidade de ir para um campus ao redor da capital [Manaus], por conta da dificuldade de deslocamento aqui para Eirunepé, que tanto é difícil por conta da quantidade pequena de voos, da grande distância, e principalmente por conta do preço [elevado] de locomoção”. (D1)

O impacto financeiro dessa condição de transporte em período de alta temporada, quando se dá o período de recesso escolar, no valor das passagens aéreas alcança mais de R\$ 2.000,00 (dois mil reais) por trecho, somente para se locomover até a capital do estado, Manaus, o que compromete parte significativa da remuneração do servidor.

Dificuldade de deslocamento também afeta a qualidade de vida e gera insatisfação com as condições de trabalho, podendo levar à intenção de deixar o campus (Diógenes et al., 2016).

Para mitigar esses problemas, caberia a direção do campus buscar parcerias com órgãos locais, como a prefeitura municipal, para melhorar a oferta de serviços de saúde e facilitar o acesso ao transporte, buscando soluções que valorizem o bem-estar dos servidores, como recomendado por Vandenabeele (2008) em seu estudo sobre motivação no serviço público.

A *distância da família* (3.3) é um fator relevante para os docentes, como relatado pelo entrevistado D6:

“Morar muito tempo longe da minha família já é algo que pesa”. (D6)

Sugere que a falta de proximidade com o círculo familiar pode levar o servidor a deixar o campus caso surja uma *oportunidade de trabalhar em outra instituição* (3.4) próxima a sua cidade natal. Logo, parece importante considerar as necessidades

individuais e os aspectos psicossociais na gestão de pessoas, como apontaram Steil, Penha e Bonilla (2016).

Os TAEs também apontaram motivos para sair relacionados às condições de trabalho no campus, como a *sobrecarga de trabalho e o estresse, devido ao déficit de servidores* (3.3) e a crescente demanda de atividades a serem realizadas no departamento que atuam, revelado pelo entrevistado T2:

“Tinha muitas atividades para poucos servidores. [...] Então existe um déficit de servidores [que] ocasiona sobrecarga e estresse para todos”. (T2)

Essa sobrecarga parece gerar insatisfação nos servidores com o trabalho que realizam, tal como observaram também Spector (2010) e Robbins et al. (2010).

A *possibilidade de sofrer assédio moral* (3.6) também é mencionada por TAEs e docentes como motivo que os levaria a pedir saída do campus, considerando o relato de D6:

“Eu acho que problemas internos me fariam sair [...] assédio moral, conflitos”. (D6)

Evidenciando a importância de se garantir um ambiente de trabalho respeitoso e seguro para todos os servidores, por meio de políticas de gestão de pessoas que promovam a justiça organizacional e o bem-estar, tal como recomendaram Perry e Hondeghem (2008).

Os docentes revelam também a preocupação com uma eventual *perda de diálogo com a gestão* (3.5) tendo em vista o relato do entrevistado D5:

“Eu pediria para sair do campus Eirunepé o dia que a gente não tivesse um diálogo melhor com a direção, para que a gente pudesse propor, trazer ideias”. (D5)

A falta de diálogo no ambiente organizacional gera insatisfação e desmotivação, comprometendo o vínculo de comprometimento que cabe a um gestor construir mediante a gestão do contrato psicológico, como apontado por Rousseau (1989).

Os TAEs revelam a *insatisfação com a remuneração* (3.4) por causa das perdas inflacionárias nos últimos anos, principalmente depois da pandemia da Covid-19, que

elevou o preço dos produtos e reduziu o poder de compra do servidor, assim relata o entrevistado T3:

“Depois da pandemia houve uma grande inflação nos preços, nosso salário ficou defasado, então a gente não tem mais o poder real de compra de antigamente, antes de 2020”. (T3)

O que indica a necessidade de revisão das políticas de remuneração conforme disposto na Lei nº 11.091/2005 (Brasil, 2005), que trata da estruturação do plano de carreira dos TAEs.

Ainda, a escassez percebida de oportunidades de desenvolvimento profissional no município, agravada pela *limitada oferta de cursos de graduação presenciais e a insatisfação com a graduação a distância* (3.5) impulsiona a busca por ascensão profissional em outras localidades com maiores opções de formação, como relata o entrevistado T8:

“Eu estudo online e eu não gosto. Então se eu tivesse uma oportunidade de fazer uma faculdade presencial, eu sairia do campus e tentaria em outro”. (T8)

Essa escassez de oportunidades de desenvolvimento profissional destaca a necessidade de uma gestão estratégica de pessoas que valorize o desenvolvimento contínuo dos servidores, como apontado no Decreto nº 5.707/2006 e Decreto 9.991/2019.

A análise indutiva das entrevistas revela que tanto os TAEs quanto os docentes relatam desafios semelhantes em relação à saúde e transporte do município. No entanto, também existem diferenças, especialmente em relação às condições de trabalho, remuneração, oportunidades de carreira e distância da família. Essas diferenças devem ser consideradas ao formular estratégias para reter os servidores no campus Eirunepé.

Embora haja motivos para sair do campus, também existem **razões para a permanência** dos servidores.



**Quadro 26** – Recorte 4 das Matrizes Categriais descritivas dos TAEs e Docentes

<b>Categoria de 1ª ordem</b>	<b>Categoria de 2ª ordem dos TAEs</b>	<b>Categoria de 2ª ordem dos Docentes</b>
<b>4. Razões para permanência no campus Eirunepé</b>	4.1 Ser natural do município de Eirunepé	4.1 Ser natural do município de Eirunepé
	4.2 Ambiente de trabalho harmonioso	4.2 Ambiente de trabalho harmonioso
	4.3 Cônjuge trabalhar no mesmo município	4.3 Cônjuge trabalhar no mesmo município
	4.4 Comprometimento profissional com os alunos e com a chefia	4.4 Vantagens da carreira docente
	4.5 Trabalhar próximo a cidade natal	4.5 Não ter família constituída
	4.6 Impossibilidade de remoção	4.6 Impossibilidade de remoção
	Não se manifestou entre os TAEs	4.7 Ampliação da flexibilidade para afastamentos temporários

Fonte: Quadro 22 desta pesquisa.

Relacionado às **razões para permanência no campus Eirunepé**, (4) tanto os TAEs quanto os docentes apontaram: ser natural do município de Eirunepé, cônjuge trabalhar no mesmo município, ambiente de trabalho harmonioso e impossibilidade de remoção. Além dessas, foram mencionadas outras razões individuais.

A importância da *naturalidade* (4.1) e dos vínculos familiares para a permanência dos servidores corrobora a literatura sobre motivação e retenção no serviço público, conforme o relato do entrevistado T1.

“Como sou natural do município, tenho vínculos familiares no município, me sinto bem no campus Eirunepé, na cidade de Eirunepé. [...] Isso, influencia pra minha permanência no campus”. (T1)

Nesse sentido, Perry e Hondegheem (2008) e Frank e Lewis (2004) destacam que fatores intrínsecos como a identificação com a organização e a segurança no emprego, relacionados à proximidade da família e do local de origem, são mais relevantes no setor público do que no privado.

E a presença do *cônjuge trabalhando no mesmo município* (4.3) reforça essa ideia, e indica a busca por estabilidade familiar e apoio afetivo, como apontado por Diógenes et al. (2016) e Cho e Lewis (2012), e ilustrado no relato de D5.

“O que tem influenciado [para minha permanência] é que o meu marido veio pra cá [Eirunepé]. Não fico mais sozinha, a gente junto consegue passar a viver melhor, sem estar se sentindo muito isolado”. (D5)

A valorização do *ambiente de trabalho harmonioso* (4.2), com boa convivência e relações interpessoais saudáveis, estão alinhadas com as teorias de motivação que enfatizam a importância de um clima organizacional positivo para o bem-estar e a satisfação dos servidores (Medeiros, 2014; Park e Rainey, 2012), conforme revela D3:

“O [bom] ambiente de trabalho, que eu acho que pesa bem. [...] Eu considero um ambiente muito agradável de trabalho, onde você tem profissionais realmente dedicados e que tem uma boa relação, uma boa convivência”. (D3)

A criação de um ambiente de trabalho agradável e estimulante, mencionada por Agapito, Polizzi Filho e Siqueira (2015), contribui para o envolvimento e o comprometimento dos servidores com a instituição.

A *impossibilidade de remoção* (4.6) como fator de permanência, além de gerar a intenção de alguns servidores em buscar novas oportunidades, revela um ponto de atenção para a gestão do campus, como ilustra o relato do entrevistado D1.

“a falta de oportunidade para conseguir remover, para conseguir se deslocar para outro campus [é a razão da permanência no campus Eirunepé]”. (D1)

Embora o servidor permaneça, a dificuldade de concretizar seu pedido de remoção pode gerar insatisfação e impactar na motivação e na retenção de servidores a longo prazo (TCU, 2017).

O *comprometimento com os alunos e a chefia* (4.4) revelado pelos TAEs, assim como a satisfação com as *vantagens da carreira docente* (4.4), reflete a importância de fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos para a permanência dos servidores, conforme o relato do entrevistado D6:

“A carreira me agrada porque eu a acho mais equilibrada no sentido de não ter que dar mais que 20 horas de aula, né? Poder fazer pesquisa e extensão. E porque eu acho que o salário é bom”. (D6)

A identificação com o trabalho e a percepção de relevância da atividade desempenhada, apontadas por Perry e Hondegheem (2008) como fatores motivacionais importantes no setor público, se manifestam no reconhecimento do papel do servidor na formação dos alunos. As vantagens da carreira docente, como a estabilidade e a boa

remuneração, também atuam como atrativos para a permanência, conforme destacado por Diógenes et al. (2016).

Contudo, existe uma demanda dos docentes por maior *flexibilidade para afastamentos temporários* (4.7) daqueles que precisam se deslocar para visitar suas famílias ou atender a compromissos em suas cidades de origem, como relata o entrevistado D2:

“Se houvesse também um pouco mais de flexibilidade da gestão, da questão das saídas [temporárias] dos servidores [para resolver questões pessoais], eu acho que seria um ponto que faria permanecer aqui”. (D2)

Assim, evidencia a necessidade de a gestão do Campus Eirunepé considerar as particularidades familiares de seus servidores, especialmente os que são oriundos de outros municípios (Bergue, 2019). Contudo, essas saídas temporárias almejadas pelo servidor contrapõem a legislação vigente no serviço público federal (Lei 8.112/90), que não autoriza a saída de servidores fora do rito oficial, considerando os casos já previstos em lei, mesmo que seja por um curto intervalo de tempo. Com isso, a busca por um equilíbrio que garanta o bem-estar dos servidores e o cumprimento da legislação é importante para o bom funcionamento da instituição.

Para aprofundar a discussão e obter uma compreensão holística, em seguida se discutem as perspectivas dos gestores do IFAM, Campus Eirunepé, complementando assim, a visão dos servidores TAEs e docentes.

**Quadro 27 - Matriz categorial descritiva dos Gestores**

<b>Categoria de 1ª ordem</b>	<b>Categoria de 2ª ordem</b>
<b>1. Expectativas profissionais:</b>	1.1 Posse no campus Eirunepé
	1.2 Melhoria dos serviços e inauguração do prédio definitivo do campus
	1.3 Fixação e ampliação do quadro de servidores
<b>2. Percepções sobre o trabalho:</b>	2.1 Infraestrutura para trabalhar inadequada
	2.2 Infraestrutura do campus melhorada
	2.3 Treinamento insuficiente ou inexistente
	2.4 Sentimentos provocados pela vivência laboral
<b>3. Políticas de gestão de pessoas para retenção de servidores</b>	3.1 Relevância da retenção de servidores
	3.2 Acolhimento ao servidor
	3.3 Apoio a qualificação do servidor
	3.4 Inexistência de políticas para retenção
<b>4. Motivos da rotatividade no campus Eirunepé</b>	4.1 Transporte do município de difícil acesso
	4.2 Inacessibilidade a serviços de saúde necessários para manter a saúde no município
	4.3 Infraestrutura para trabalhar inadequada
	4.4 Utilização do campus Eirunepé como porta de entrada no serviço público
<b>5. Fatores que influenciam na permanência dos servidores</b>	5.1 Incentivo financeiro
	5.2 Programa de moradia para novos servidores

**Fonte:** elaboração própria com base na análise indutiva das entrevistas.

As percepções dos gestores, organizada na matriz categorial no quadro acima, são discutidas mediante as **categorias descritivas de primeira e segunda ordem** que emergiram da análise indutiva na pesquisa de campo. A análise está embasada à luz da fundamentação teórica e articulada entre categorias, incluindo-se trechos das entrevistas realizadas para evidenciar. Os gestores entrevistados foram representados com a letra G1 até G4.

**Quadro 28 – Recorte 1 da Matriz categorial descritiva dos Gestores**

<b>Categoria de 1ª ordem</b>	<b>Categoria de 2ª ordem</b>
<b>1. Expectativas profissionais:</b>	1.1 Posse no campus Eirunepé
	1.2 Melhoria dos serviços e inauguração do prédio definitivo do campus
	1.3 Fixação e ampliação do quadro de servidores

**Fonte:** Quadro 27 desta pesquisa.

Relativo aos gestores do IFAM, Campus Eirunepé, percebe-se que suas **expectativas profissionais (1)** na *posse no campus* (1.1) estão relacionadas à busca pela estabilidade profissional e financeira, conforme relatado pelos entrevistados G3 e G2, respectivamente.

“Foi uma oportunidade que apareceu e eu comecei a estudar para este concurso, sempre visando ter uma estabilidade”. (G3)

“Foi uma oportunidade mesmo de ascensão profissional. [...] Aqui [em Eirunepé] houve um novo desafio, tanto na questão da ascensão profissional, como na parte financeira também”. (G2)

Constitui-se então em um fator motivacional extrínseco, especialmente no setor público, como apontado por Perry e Hondegheem (2008) e Frank e Lewis (2004), bem como por desafios e crescimento na carreira, que se relacionam com fatores motivacionais intrínsecos, como a realização no trabalho e o desenvolvimento pessoal e profissional.

Também há uma expectativa compartilhada pela *melhoria dos serviços com a inauguração do prédio definitivo do campus* (1.2), conforme relata o entrevistado G3:

“Pensamos que com a mudança para o prédio definitivo irá melhorar ainda mais este ambiente de trabalho”. (G3)

Essa expectativa está diretamente relacionada à **motivação extrínseca** dos servidores, na medida em que um ambiente de trabalho adequado e equipado com os recursos necessários para o desempenho das funções impacta diretamente na qualidade de vida e no bem-estar dos servidores. A literatura sobre gestão de pessoas destaca a importância de um ambiente de trabalho **positivo e estimulante** para a retenção de pessoas, conforme Agapito, Polizzi Filho e Siqueira (2015). A entrega do prédio definitivo e a consequente reorganização do trabalho, com a centralização das atividades acadêmicas e administrativas em um único local, contribuirão para a criação de um ambiente mais atrativo e propício à realização do trabalho, impactando positivamente na motivação e na satisfação dos servidores.

Adicionalmente, a necessidade de *fixação e ampliação do quadro de servidores* (1.3), por sua vez, evidencia a importância do capital humano para o desenvolvimento do campus. A sobrecarga de trabalho e a descontinuidade dos serviços, causadas pela rotatividade de servidores, são obstáculos a serem superados, conforme o relato do entrevistado G3.

“Se um dia tiver uma maior fixação de novos servidores, se tiver uma ampliação do quadro de servidores, [...] que se amenize a carga de trabalho entre os servidores”. (G3)

A ampliação do quadro de servidores, com a contratação de novos servidores efetivos contribuirá para a **redução da carga de trabalho individual**, propiciando a **melhoria na qualidade do serviço** prestado à comunidade acadêmica. A fixação dos servidores, por sua vez, está relacionada à **motivação intrínseca**, uma vez que envolve a identificação com o trabalho, o desenvolvimento profissional e a percepção de que o servidor faz parte da equipe. A gestão de pessoas deve estar atenta a esses fatores, oferecendo oportunidades de qualificação, reconhecimento pelo trabalho realizado e um ambiente de trabalho **justo e equitativo**, conforme Agapito, Polizzi Filho e Siqueira (2015).

Ao assumirem seus cargos e vivenciarem o cotidiano laboral do campus, os gestores se deparam com a realidade do trabalho, que molda suas percepções.

**Quadro 29** – Recorte 2 da Matriz categorial descritiva dos Gestores

Categoria de 1ª ordem	Categoria de 2ª ordem
<b>2. Percepções sobre o trabalho:</b>	2.1 Infraestrutura para trabalhar inadequada
	2.2 Infraestrutura do campus melhorada
	2.3 Treinamento insuficiente ou inexistente
	2.4 Sentimentos provocados pela vivência laboral

Fonte: Quadro 27 desta pesquisa.

As **percepções sobre o trabalho (2)** dos gestores são marcadas por um contraste entre os avanços e os desafios persistentes. A *infraestrutura*, apesar de *melhorada* (2.2), ainda é considerada *inadequada* (2.1) devido à falta de um prédio definitivo, o que afeta as condições de trabalho oferecidas aos servidores, além de prejudicar a realização das atividades no campus, como relata o entrevistado G2.

“Eu considero ainda inadequada [a infraestrutura]. A gente vê que tem uma grande boa vontade da equipe, a gente é um corpo mesmo, bem harmonizado, que veste a camisa da instituição e se dispõe a fazer o trabalho, mas ainda não possuímos as condições adequadas”. (G2)

A infraestrutura inadequada, como apontada nos resultados da pesquisa, impacta negativamente a satisfação e o desempenho dos servidores, conforme destacado por Medeiros (2014).

Ademais, com *treinamento insuficiente ou inexistente* (2.3) os gestores criticam a ausência de capacitação profissional para o exercício da função, conforme o relato do entrevistado G1.

“Não houve nenhum treinamento para exercer o cargo da minha função [de direção]. São atividades que a gente vai aprendendo mesmo no dia a dia”. (G1)

Essa é uma crítica importante que aponta para a necessidade de investimento na capacitação e desenvolvimento dos servidores, como defendido em Brasil (2006) e Brasil (2019).

Os *sentimentos provocados pela vivência laboral* (2.4) revelam a frustração dos gestores com a alta rotatividade de servidores no campus, como relata o entrevistado G1:

“O que mais deixa frustrado, eu acho que é até um pouco dessa questão da rotatividade, né? Porque você faz um planejamento, e querendo ou não, isso vem e quebra o seu planejamento”. (G1)

Esse sentimento de frustração ocasionado pela rotatividade de servidores no campus corrobora os achados de autores como Siqueira (2014) e Cho e Lewis (2012), que destacam os custos e prejuízos da perda de servidores para as organizações.

Conforme suas percepções sobre o trabalho, os gestores também abordam as políticas de gestão de pessoas para a retenção de servidores.

**Quadro 30** – Recorte 3 da Matriz categorial descritiva dos Gestores

<b>Categoria de 1ª ordem</b>	<b>Categoria de 2ª ordem</b>
<b>3. Políticas de gestão de pessoas para retenção de servidores</b>	3.1 Relevância da retenção de servidores
	3.2 Acolhimento ao servidor
	3.3 Apoio a qualificação do servidor
	3.4 Inexistência de políticas para retenção

Fonte: Quadro 27 desta pesquisa.

Ao discutir as **políticas de gestão de pessoas para retenção de servidores (3)**, percebe-se o reconhecimento da *relevância da retenção de servidores* (3.1) pelos gestores. A continuidade dos trabalhos, a superação do déficit de servidores e a manutenção da identidade do campus são fatores que justificam a importância da retenção, como relata o entrevistado G4:

“O grande problema que a gente analisa dessa alta rotatividade é principalmente da manutenção da identidade do campus. Quando se tem uma alta rotatividade, a gente acaba não desenvolvendo alguns trabalhos de forma a médio e em longo prazo. O professor inicia sua atividade e depois de praticamente um ano, ele pede uma remoção, uma restituição ou uma remoção por saúde, e acaba quebrando um elo ali na atividade que ele está fazendo de pesquisa, por exemplo, com o aluno e, principalmente sua atividade de ensino, que ele pedagogicamente sabe que tem que ter uma constância do mesmo professor trabalhando numa disciplina”. (G4)

A relevância da retenção reconhecida pelos gestores reforça a necessidade de implementação de políticas e diretrizes de gestão de pessoas voltadas para a permanência dos servidores, como defendido por Diógenes et al. (2016) e Cho e Lewis (2012).

As políticas de *acolhimento* (3.2) e *apoio à qualificação* (3.3) são importantes estratégias apontadas pelos gestores para a retenção dos servidores, como relatam os entrevistados G3 e G4:

Ele [servidor] é acolhido, acolhido quando o servidor chega, [...] para que ele se sinta bem, demonstrando a valorização dele. Quando ele chega na cidade, [damos] o apoio para buscar uma casa. (G3)

“A política de qualificação de servidores, acredito que é algo assim, que favorece a retenção”. (G4)

Essas estratégias para retenção reveladas pelos gestores se relacionam com a criação de um ambiente de trabalho positivo e estimulante, como destacado por Agapito, Polizzi Filho e Siqueira (2015).

No entanto, a *inexistência de políticas para retenção* (3.4) mais específicas é um ponto fraco que precisa ser aprimorado, especialmente em um contexto de alta rotatividade, conforme o relato do entrevistado G2:

“Não temos políticas pontuais ocorrendo no campus Eirunepé nesse intuito [de reter servidores]”. (G2)

Para solucionar a ausência de políticas específicas para a retenção, autores como Diógenes et al. (2016) e Cho e Lewis (2012) defendem a necessidade de uma gestão estratégica de pessoas que englobe políticas voltadas para a permanência dos servidores,



que devem considerar os fatores que motivam os servidores a permanecerem na instituição, como a satisfação com o trabalho, as condições de trabalho, as oportunidades de desenvolvimento profissional, o reconhecimento e a progressão na carreira.

Compreendendo a importância da retenção de servidores e a necessidade de aprimorar as políticas de gestão de pessoas, torna-se crucial analisar os principais motivos que levam à rotatividade no Campus Eirunepé.

**Quadro 31** – Recorte 4 da Matriz categorial descritiva dos Gestores

Categoria de 1ª ordem	Categoria de 2ª ordem
<b>4. Motivos da rotatividade no campus Eirunepé</b>	4.1 Transporte do município de difícil acesso
	4.2 Inacessibilidade a serviços de saúde necessários para manter a saúde no município
	4.3 Infraestrutura para trabalhar inadequada
	4.4 Utilização do campus Eirunepé como porta de entrada no serviço público

Fonte: Quadro 27 desta pesquisa.

Os **motivos da rotatividade no campus Eirunepé (4)** apontados pelos gestores refletem as dificuldades de se trabalhar em um município isolado. O *transporte de difícil acesso* (4.1), a *inacessibilidade a serviços de saúde necessários para manter a saúde no município* (4.2) e a *infraestrutura para trabalhar inadequada* (4.3) são fatores que contribuem para a rotatividade, como relatam os entrevistados G1 e G4:

“Eu creio que seja o primeiro item, a questão logística do município, [...], a realidade em questão de vim pra cá [Eirunepé], a questão de preços [elevados das passagens], a questão da saída não ser muito fácil. Chega às vezes ter temporadas que a gente não tem voo, não tem vaga, são preços super absurdos. Então eu creio que isso é o que torna um pouco dessa rotatividade”. (G1)

“Agente percebe a dificuldade de [tratamento adequado de] saúde”. (G4)

“A problemática da estrutura, que se a gente for analisar a atuação do servidor, ela interfere bastante quando tem servidores que querem ter uma estrutura melhor para desenvolver seu trabalho”. (G4)

Esses fatores se encaixam na categoria de fatores extrínsecos que influenciam a motivação no serviço público, como afirmam Klein e Mascarenhas (2016). A precariedade da infraestrutura afeta a satisfação e a motivação dos servidores, de acordo com Park e Rainey (2012). As dificuldades de transporte e a inacessibilidade a serviços

de saúde adequados, elencadas pelos entrevistados G1 e G4 como motivos para a rotatividade, vão ao encontro das descobertas de Klein e Mascarenhas (2016) sobre a influência de fatores ambientais na motivação no serviço público.

A utilização do Campus Eirunepé como porta de entrada no serviço público apresenta desafios, visto que muitos servidores, após a posse, buscam remoção para outras localidades, como relata o entrevistado G3:

“Porque normalmente tem muitos servidores oriundos de fora da cidade, de fora da região. Eles vêm para a nossa cidade, para o nosso campus como uma oportunidade de ingressar no serviço federal”. (G3)

Esse fenômeno pode ser relacionado ao modelo de concurso público vigente no Brasil, que, conforme Coelho e Menon (2018) perpetua uma "ideologia concurseira". Tal ideologia prioriza a aprovação no concurso em si, em detrimento do desenvolvimento de uma vocação para o serviço público e do compromisso com a localidade onde se ingressa.

Diante dos desafios impostos pela rotatividade no Campus Eirunepé, é importante identificar os fatores que influenciam na permanência dos servidores, buscando soluções para a fixação e a consolidação do quadro de pessoal.

**Quadro 32** – Recorte 5 da Matriz categorial descritiva dos Gestores

<b>Categoria de 1ª ordem</b>	<b>Categoria de 2ª ordem</b>
<b>5. Fatores que influenciam na permanência dos servidores</b>	5.1 Incentivo financeiro
	5.2 Programa de moradia para novos servidores

**Fonte:** Quadro 27 desta pesquisa.

Dentre os **fatores que influenciam na permanência dos servidores (5)**, o *incentivo financeiro (5.1)* é visto como um fator crucial para a retenção, especialmente em um local com dificuldades de fixação como o município de Eirunepé, conforme o relato do entrevistado G4.

“Acredito que a gente, tendo principalmente o incentivo financeiro, pensando assim, pelos servidores, acredito que seria importante para ter essa retenção. [...] Se tivéssemos um auxílio, um adicional salarial, acredito que já ajudaria bastante”. (G4)

Schikmann (2010) corrobora a importância do incentivo financeiro para atrair e reter servidores em áreas isoladas, destacando que a remuneração e os benefícios são fatores cruciais para compensar as condições de vida desafiadoras. A criação de um adicional de localidade, como sugerido pelos gestores, pode ser uma medida eficaz para tornar o Campus Eirunepé mais atrativo, reconhecendo as dificuldades enfrentadas pelos servidores, e incentivando a sua permanência.

Ao mesmo tempo, também foi sugerida a implantação de um *programa de moradia para novos servidores* (5.2) como forma de promover a fixação, oferecendo oportunidades de desenvolvimento profissional e integração com a comunidade local, como relata o entrevistado G4:

“Um programa de residência para novos servidores ajudaria bastante, fixaria pelo menos por um prazo maior os servidores na região”. (G4)

Essa estratégia se relaciona com a criação de um ambiente de trabalho estimulante e com a oferta de oportunidades de crescimento, como apontado por Agapito, Polizzi Filho e Siqueira (2015).

Os resultados empíricos ou de campo revelaram que a retenção de servidores no IFAM, Campus Eirunepé é um desafio que precisa ser enfrentado pela instituição. Foi evidenciada a necessidade de uma gestão de pessoas estratégica no campus, que considere as necessidades e expectativas dos servidores TAEs e docentes.

A implementação de políticas que promovam a motivação, a satisfação e o desenvolvimento profissional é crucial para a retenção de servidores. Isso envolve a melhoria das condições de trabalho, incluindo a infraestrutura física, a oferta de recursos e equipamentos adequados, que são fatores higiênicos, considerados extrínsecos ao trabalho em si, que influenciam a motivação e a satisfação no trabalho, conforme evidenciado nas entrevistas e corroborado por Herzberg (1968).

Ao mesmo tempo, abrange ainda investimentos em programas de treinamento e capacitação que atendam às necessidades dos servidores e gestores, e que promovam o desenvolvimento de suas competências. A oferta de oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal está diretamente relacionada à progressão na carreira e à motivação no serviço público, conforme destacado na Lei nº 11.091/2005 e na Lei nº 12.772/2012.

O IFAM, Campus Eirunepé demonstra cumprir as normas mencionadas para progressão na carreira de TAEs e docentes. Entretanto, a pesquisa e a experiência do pesquisador no campus (7 anos) indicam a ausência de uma política de gestão de pessoas focada no desenvolvimento profissional dos servidores. Também não há ferramentas eficazes de avaliação de desempenho, o que explica as queixas dos servidores sobre a falta de feedback por parte dos gestores.

Destarte, o desenvolvimento profissional aliado ao reconhecimento do trabalho dos servidores, promovidos por uma política de feedback estruturada, contribuem para a criação de um ambiente de trabalho mais positivo e motivador, o que, por sua vez, contribui para a retenção de servidores (Steil, Penha & Bonilla, 2016).

Ao considerar a fundamentação teórica e os resultados de campo obtidos nesta pesquisa é possível responder a questão de pesquisa: *Quais políticas de gestão de pessoas estimulam a retenção dos servidores com pertinência à realidade do IFAM, Campus Eirunepé, no escopo da gestão estratégica de pessoas?*

Deste modo, considerando a perspectiva dos entrevistados pode-se responder que as políticas de gestão capazes de estimular a retenção no campus são três:

**1-Melhoria das condições de trabalho:** A melhoria das condições de trabalho se dará por meio de uma infraestrutura física adequada, com recursos e equipamentos eficientes para o desempenho das funções, incluindo softwares, hardwares, materiais de expediente e didático, além de outros insumos relevantes. Também caberia a gestão realizar levantamento anual de clima organizacional para manter um ambiente de trabalho positivo, colaborativo e harmonioso, estimulando a comunicação interna, o trabalho em equipe e o respeito mútuo. Essa política e diretriz visa considerar os fatores higiênicos, extrínsecos ao trabalho, que influenciam a motivação e a satisfação dos servidores, conforme Herzberg (1968).

**2-Investimento em programas de treinamento e capacitação:** A oferta de programas de treinamento e capacitação é crucial para atender as necessidades dos servidores e gestores, fomentando o desenvolvimento de suas competências e impulsionando a progressão na carreira. Ao investir no aprimoramento profissional e na realização pessoal dos servidores, o campus fortalecerá os fatores motivacionais intrínsecos, alinhada à teoria de Herzberg (1968), que destaca a importância do reconhecimento, do crescimento profissional e da autorrealização para a motivação e o desempenho no trabalho.

**3-Implementação de uma política de feedback regular e estruturada:** A avaliação de desempenho, aliada a um feedback regular e estruturado, constitui um processo essencial para o desenvolvimento e valorização dos servidores, permitindo que acompanhem seu progresso, reconheçam seus esforços e se sintam mais valorizados pelo campus. Essa política visa fortalecer o contrato psicológico, que, conforme Rousseau (1989) representa um conjunto de crenças e expectativas mútuas entre o empregado e a organização. Ao oferecer feedback construtivo e reconhecimento por seus esforços, o campus demonstra o seu compromisso com o desenvolvimento e o bem-estar dos servidores, criando um ambiente de trabalho mais positivo e motivador.

Como resultado, o IFAM, Campus Eirunepé estimularia a motivação, compromisso e satisfação dos servidores, contribuindo para a sua retenção e desempenho alinhados aos objetivos institucionais.

Tendo apresentado os resultados fundamentados em evidências empíricas e discutidos à luz da fundamentação teórica, na sequência são apresentadas as conclusões e recomendações desta pesquisa.

## 6 CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA

Este capítulo apresenta as conclusões da pesquisa aplicada no IFAM, Campus Eirunepé, buscando responder a seguinte questão: *Quais políticas e diretrizes de gestão de pessoas estimulam a retenção dos servidores com pertinência à realidade do IFAM, Campus Eirunepé, no escopo da gestão estratégica de pessoas?* Também, apresenta-se o alcance do objetivo final, dos intermediários, e recomendações para pesquisas futuras.

Nesta pesquisa foi examinado o fenômeno da rotatividade de servidores e como afeta o desenvolvimento regular das atividades acadêmicas e administrativas pela não retenção de servidores que embora já tenham aprendido a fazer o seu trabalho, decidem sair. Para tanto, a partir da formulação da questão de pesquisa foram estabelecidos objetivos intermediários para alcançar o objetivo final desta pesquisa, qual seja, o de propor políticas e diretrizes de gestão de pessoas que estimulem a retenção dos servidores atuantes no IFAM, com pertinência a realidade do Campus Eirunepé, no escopo da gestão estratégica de pessoas. Para tanto, buscou-se analisar as expectativas, motivações, percepções e os desafios dos servidores técnico-administrativos em educação - TAEs, docentes e gestores do campus.

A partir da análise dos dados coletados, evidenciou-se que a rotatividade de servidores no IFAM, Campus Eirunepé é um problema vivido, com um índice de saída de 56,7% dos 111 servidores TAEs e docentes que tomaram posse no campus examinado, entre 2015 e 2024, conforme as figuras 1, 2 e 3, o que preocupa os gestores entrevistados.

Os resultados da pesquisa evidenciaram 3 perspectivas (docentes, técnicos e gestores) e revelaram que a rotatividade de servidores no campus é influenciada por fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos, que exige uma abordagem integrada de gestão de pessoas.

Para os docentes caberia oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal, além de melhorar a comunicação interna e a infraestrutura do campus. Para os técnicos a rotatividade seria superada mediante investimentos em treinamento e qualificação acadêmica, melhoria da infraestrutura e criação de políticas de reconhecimento e valorização do servidor. Adicionalmente, ações para reduzir a sobrecarga de trabalho, tais como a contratação de novos servidores. E os gestores, por

sua vez, devem receber capacitação em gestão de pessoas, com foco no desenvolvimento de políticas de retenção e implementação do contrato psicológico com suas equipes.

A infraestrutura inadequada, a falta de treinamento adequado, o déficit de servidores, a comunicação interna ineficiente e a ausência de *feedback* dos superiores, foram os fatores extrínsecos evidenciados que impactam negativamente a satisfação e a motivação dos servidores.

A estabilidade, profissional e financeira que o cargo público proporciona é um fator motivacional extrínseco para servidores técnicos administrativos e docentes. No entanto, destaca-se a necessidade de o campus fortalecer os fatores motivacionais (intrínsecos) mediante oferta de desenvolvimento profissional e propiciar a percepção de relevância do trabalho, para manter a motivação intrínseca dos servidores examinados, porque a estabilidade laboral, embora seja um fator atrativo, não é suficiente para garantir a satisfação e motivação a longo prazo.

A motivação intrínseca, proveniente do reconhecimento, do desenvolvimento profissional e da percepção de que o trabalho tem significado, é fundamental para manter o engajamento e a produtividade dos servidores.

No que diz respeito aos **motivos para deixar o campus**, a inacessibilidade a serviços de saúde adequados no município e as dificuldades de transporte foram dois fatores extrínsecos preponderantes, tanto para os TAEs quanto para os docentes. A distância da família também se mostrou como um fator destacado, especialmente para os docentes. Foi apontado ainda a sobrecarga de trabalho e o estresse em virtude do déficit de servidores como fatores motivacionais que levaria a saída, explicitando a necessidade de uma intervenção por parte da gestão do campus.

Assim, deve-se priorizar a ampliação do efetivo, buscando reverter o quadro atual de 58,26% de déficit, o que representa a falta de 67 servidores, sendo 45 docentes e 22 técnicos administrativos, conforme evidenciado nesta pesquisa, utilizando como parâmetro a Portaria Nº 713/2021 do MEC, que previa um total de 115 servidores para o IFAM, Campus Eirunepé.

As **razões para a permanência** no campus, por sua vez, revelaram a importância dos vínculos construídos com a comunidade e o ambiente de trabalho harmonioso, tanto para os TAEs quanto para os docentes. O comprometimento com os alunos e a chefia, a

satisfação com a carreira pública e a remuneração também atuam como fatores motivacionais que estimulam a retenção dos servidores.

Embora os gestores entrevistados reconheçam a relevância da retenção de servidores para a continuidade dos trabalhos e a manutenção do comprometimento no campus, apontaram não conhecer uma política vigente específica voltada à retenção, o que dificulta o enfrentamento da rotatividade.

Recomenda-se, pois a implementação de políticas e diretrizes de incentivo aos fatores motivacionais (i) desenvolvimento profissional e (ii) valorização do servidor.

Ao serem questionados sobre fatores motivacionais que contribuiriam para a permanência dos servidores, de forma unânime, os gestores sugeriram disponibilizar um incentivo financeiro por se trabalhar em um município de difícil acesso como Eirunepé.

Nesse sentido, vale destacar que já existe uma reivindicação histórica dos servidores da rede federal de educação, para a criação de uma Indenização Educacional de Fronteira e de Local de Difícil Fixação, que inclusive foi reiterada por reitores dos Institutos federais de Educação, Ciência e Tecnologia da região norte do país, através de uma carta conjunta (ver anexo III), encaminhada ao Ministério da Educação em 26 de setembro de 2024, solicitando apoio para que essa reivindicação seja atendida e incluída nos planos de carreira do Magistério Federal e dos Técnico-Administrativos em Educação. Contudo, depende do interesse do Governo Federal e da aprovação do Congresso Nacional.

Entretanto, a gestão do Campus Eirunepé deve ir além de políticas de retenção baseadas apenas em fatores financeiros, visto que as atuais limitações dos sistemas de recompensas e carreiras do serviço público impedem a implementação de tais estratégias localmente e seu efeito é de curto prazo, cessando quando eles são descontinuados.

Para evitar a perda de servidores, é crucial priorizar o atendimento das suas necessidades e motivações intrínsecas que se referem ao reconhecimento e feedback constantes acerca de seu desempenho e as relativas às condições de trabalho, conforme apontado na pesquisa de campo: infraestrutura de trabalho adequada, oportunidades de desenvolvimento profissional e qualificação acadêmica.

Para atender às necessidades dos servidores, estimular sua motivação e satisfação, é crucial estimular os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos, tais como: a criação de um ambiente de trabalho seguro, confortável e bem equipado, aliado a implementação



de programas de desenvolvimento profissional e qualificação acadêmica. O reconhecimento do bom desempenho, a valorização das contribuições e o *feedback* construtivo são essenciais para que os servidores se sintam importantes para o funcionamento do campus, e a ele se vinculem. Essas políticas são importantes para tornar o campus mais atrativo e positivo, favorecendo a permanência dos servidores.

Para tanto, os resultados desta pesquisa aplicada permitem propor a respectiva capacitação gerencial e o gerenciamento do contrato psicológico a ser estabelecido com os servidores que chegam, e sua renovação periódica com os que já atuam no campus, como mecanismo de prevenção do aumento dos índices de rotatividade voluntária e estímulo à retenção de servidores na instituição.

A proposta de capacitar gestores no uso do contrato psicológico como ferramenta de gestão de pessoas também é importante para enfatizar o *ethos* do serviço público enfraquecido e a predominância da “ideologia concurseira” (os candidatos aprovados “entram de costas” e continuam a buscar outros concursos públicos que forneçam melhores fatores higiênicos, em detrimento dos fatores intrínsecos).

No contexto do Campus Eirunepé, a aplicação por parte dos gestores da ferramenta contrato psicológico se torna importante para estabelecer um acordo entre as partes (gestão e servidores) de um tempo mínimo de permanência no campus, mitigando o problema da rotatividade voluntária identificado na pesquisa, onde se evidenciou que servidores solicitam remoção mesmo após poucos meses de exercício no campus. Com isso, é importante que a instituição realize a estimativa periódica da **intenção de sair** de seus trabalhadores, bem como realize a mensuração da percepção acerca de suas práticas organizacionais e políticas de gestão de pessoas.

Embora a Resolução nº 05-CONSUP/IFAM de 2014 estabelecia critérios mais rigorosos para a participação no Processo Seletivo de Remoção, pois se exigia que o servidor tivesse, no mínimo, três anos de serviço no campus de origem e aprovação no estágio probatório, no entanto, essa regra, foi modificada em 2017 com a Resolução nº 39-CONSUP/IFAM, que revogou a de 2014 e simplificou o processo. Desse modo, em 2024, basta ter entrado em efetivo exercício no cargo para pleitear a remoção voluntária, sem tempo mínimo, assim, tornando cumprir tempo de serviço no campus de ingresso desnecessário.

Destaca-se a incidência das remoções a pedido **por motivo de saúde**, sendo um direito do servidor que visa proteger sua saúde e bem-estar, bem como de seus familiares. Se aplica quando o tratamento médico necessário não está disponível na localidade de origem. Nesse tipo de remoção, não há garantia de substituição do servidor, porque, ao ser removido, o servidor leva consigo o código da vaga, impactando diretamente em sobrecarga do quadro de servidores do campus de origem.

A pesquisa revelou que essa situação já ocorreu no período de 2014 a 2024 em sete ocasiões com servidores docentes e duas com TAEs, agravando a situação de sobrecarga por não ser possível repor a vaga do servidor.

Logo, dado que as saídas por motivos de saúde estão fora do controle das políticas de gestão de pessoas do campus, cabe ao IFAM reavaliar sua política de remoção a pedido, mediante processo seletivo.

Uma alternativa seria reestabelecer um período mínimo de permanência no campus de origem. Essa medida minimizaria a rotatividade, desestimulando movimentações frequentes, garantindo maior estabilidade no quadro de servidores. Ao mesmo tempo, contribuiria para fortalecer o aprendizado organizacional, pois um período mínimo de permanência permitiria que os servidores aprofundem seus conhecimentos sobre a cultura institucional e as especificidades do campus, favorecendo a criação de relações de trabalho mais sólidas e colaborativas, ou seja, aprendam juntos e compartilhem.

Do mesmo modo, implementando o contrato psicológico continuamente junto aos servidores desde seu ingresso e por ocasião de sua avaliação individual de desempenho, se torna possível incentivar o comprometimento de longo prazo, contribuir para a redução da rotatividade e a retenção de servidores, promovendo a continuidade do serviço público que realizam no campus.

Os resultados explicitaram e evidenciaram a realidade vivida pelos servidores entrevistados no contexto laboral específico do Campus Eirunepé.

As recomendações aqui apresentadas contribuem para a compreensão dessa problemática e solução mediante a proposição de políticas e diretrizes orientadoras para formular e implantar práticas de retenção eficazes por parte dos gestores.

As ações propostas podem ser replicadas em outros campi de contextos semelhantes, especialmente aqueles mais distantes dos grandes centros urbanos como é o caso de Eirunepé.

Sugere-se realizar estudos futuros de análise comparativa entre o Campus Eirunepé e outras unidades do IFAM. Essa análise permitirá identificar similaridades e diferenças no perfil dos servidores, nas condições de trabalho e nos fatores que influenciam a retenção de pessoal.

Também sugere-se aprofundar a avaliação contínua da efetividade das políticas de gestão de pessoas implementadas no campus. Essa avaliação será feita com foco em ações voltadas para a melhoria das condições de trabalho, investimento em programas de treinamento e capacitação para o desenvolvimento profissional, implementação de uma política de *feedback* regular e estruturada para o reconhecimento e a valorização dos servidores, e a implementação e gestão do contrato psicológico desde a fase de seleção da força de trabalho, considerando que os servidores naturais do município de Eirunepé não estão sujeitos ao primeiro fator de rotatividade, ou seja, a distância geográfica.

A partir dessa análise comparativa e da avaliação das políticas de gestão de pessoas, será possível traçar um panorama mais abrangente da rotatividade no IFAM e propor soluções mais eficazes para a retenção de servidores, considerando as especificidades de cada unidade.

Como implicação teórica, esta pesquisa contribui ao acervo de conhecimento científico fundamentado empiricamente acerca do fenômeno de retenção de servidores em instituições federais de Educação, Ciência e Tecnologia no Brasil.

Como contribuição prática, se apresenta o produto tecnológico para solucionar, mediante capacitação dos gestores, a situação-problema vivida, com pertinência a realidade organizacional do campus.

## **7 PRODUTO TÉCNICO E TECNOLÓGICO**

### **CURSO PARA FORMAÇÃO PROFISSIONAL**

#### **Capacitação gerencial: Implementando o contrato psicológico para retenção de servidores no IFAM, Campus Eirunepé**

##### **Resumo**

Este produto tecnológico gerado desta pesquisa aplicada, classificado como Curso para formação profissional, em conformidade com a metodologia de avaliação da Produção Técnica e Tecnológica proposta pela CAPES (2019), apresenta uma proposta desenvolvida no âmbito do programa de mestrado em Gestão e Estratégia, destinada à capacitação de gestores do IFAM, Campus Eirunepé, sobre o uso do contrato psicológico como estratégia de gestão de pessoas. O curso fornece ferramentas para implementar práticas que promovam a retenção de servidores, criando um ambiente de trabalho positivo, fortalecendo relações interpessoais e alinhando expectativas dos envolvidos. A proposta, considerada de médio teor inovativo, busca mitigar a alta rotatividade de servidores e fortalecer a retenção desses profissionais no IFAM, Campus Eirunepé, e apresenta potencial de replicabilidade para outras instituições públicas. O curso será implementado no segundo semestre de 2025 mediante metodologias de ensino-aprendizagem como exposição dialogada, estudo de casos, dinâmicas de grupo e simulações, com o objetivo de desenvolver nos gestores a capacidade de utilizar o contrato psicológico e habilidades interpessoais para promover a retenção de servidores.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas, Contrato psicológico, Retenção de servidores públicos.

##### **1. Descrição do Curso de Formação e de sua finalidade:**

Trata-se de uma capacitação para gestores do IFAM, Campus Eirunepé, sobre contrato psicológico e sua aplicação na gestão de pessoas. Assim, visa fornecer uma ferramenta gerencial para implementar práticas que promovam a retenção de servidores, criando um ambiente de trabalho positivo, fortalecendo relações interpessoais e o comprometimento com o campus.

## **2. Contexto em que se apresenta o produto**

Este produto tecnológico foi elaborado a partir dos resultados da pesquisa realizada no IFAM, Campus Eirunepé, e fundamentado na base teórica elaborada sobre retenção de servidores públicos.

O objetivo dessa pesquisa aplicada foi propor uma política de gestão de pessoas ao compor um programa de capacitação gerencial para gestores designados, assim como uma diretriz, ao fornecer capacitação gerencial previamente ao início do exercício de cada gestor designado, com o intuito de estimular a retenção dos servidores atuantes no IFAM, Campus Eirunepé, no escopo da gestão estratégica de pessoas.

A pesquisa revelou que os gestores reconhecem a importância da retenção de servidores para a continuidade dos trabalhos e a manutenção do comprometimento e da identidade profissional como servidores do campus. Entretanto, não foram identificadas políticas específicas de gestão de pessoas voltadas para a redução da rotatividade e o estímulo à retenção.

Constatou-se também que até 2024, os gestores do campus não receberam capacitação gerencial para o exercício de suas funções de coordenar o trabalho dos servidores, tais como no uso do contrato psicológico, no levantamento de clima organizacional, no processo de avaliação de desempenho e no estabelecimento de metas junto aos servidores avaliados, o que indica a ausência no campus de ações planejadas de gestão de pessoas a nível institucional.

Com os resultados desta pesquisa foi possível elaborar uma proposta de capacitação gerencial na gestão do contrato psicológico como ferramenta de gestão de pessoas pertinente a realidade organizacional do campus, estimuladora da retenção de servidores do IFAM, Campus Eirunepé. Será apresentada a Direção do campus no primeiro semestre de 2025 para ministrar no segundo semestre de 2025.

## **3. Diagnóstico e Desenvolvimento do PTT**

A retenção de servidores públicos é um desafio constante para as autarquias federais de ensino da administração pública. Fatores motivacionais como a busca por melhores salários, oportunidades de crescimento e reconhecimento profissional se desconsiderados, podem levar à perda de servidores alto desempenho, capacidade e talentos que desenvolvem em sua atuação profissional prestando serviço público. Nesse

contexto, a implementação do contrato psicológico como ferramenta de gestão de pessoas surge como estratégia para fortalecer o vínculo entre o servidor e a instituição, aumentando a motivação, o compromisso e a satisfação com o trabalho que realizam, assim, contribuindo para sua retenção.

O contrato psicológico define-se como um acordo subjetivo e implícito, que se manifesta como um conjunto de crenças e expectativas mútuas entre o empregado e a organização. Esse contrato, não escrito, define as percepções de ambas as partes sobre o que cada um espera oferecer e receber na relação de trabalho, estabelecendo obrigações recíprocas que vão além da mera troca econômica, para empenhar-se, por exemplo, a manter o vínculo empregatício; nesse sentido, influencia diretamente as atitudes e comportamentos dos funcionários, ou seja, o compromisso, a motivação e o desempenho (Rousseau, 1989).

Recomenda-se sua utilização como estratégia de gestão de pessoas para estimular a retenção de servidores públicos. Logo, a capacitação em contrato psicológico para gestores deve abordar a sua importância na gestão de pessoas, os fatores que o influenciam, como expectativas dos servidores, cultura organizacional e comunicação interna, as estratégias para sua implementação, incluindo o reconhecimento e valorização dos servidores e avaliação de desempenho contínua, e o papel do gestor na gestão do contrato psicológico, com foco na liderança participativa, gerenciamento de expectativas e construção de relações de confiança (Rousseau, 1989).

### **3.1 Público-Alvo**

Gestores de todos os níveis do Campus Eirunepé, incluindo:

- Diretor Geral
- Coordenador de Gestão de Pessoas
- Chefe do Departamento de Administração
- Chefe do Departamento de Ensino
- Coordenadores de Curso

### **3.2 Conteúdo Programático**

O programa de capacitação está dividido em 4 módulos de 3, 5, 7 e 5 horas, respectivamente, totalizando 20 horas, abordando os seguintes tópicos:

- **Módulo 1: Introdução ao Contrato Psicológico (3h)**
  - Conceito e evolução do contrato psicológico
  - Importância do contrato psicológico para gestão de pessoas
  - Benefícios da implementação do contrato psicológico para o IFAM, Campus Eirunepé e para os servidores.
- **Módulo 2: Fatores que influenciam o Contrato Psicológico (5h)**
  - Expectativas dos servidores (remuneração, benefícios, desenvolvimento profissional, reconhecimento, qualidade de vida no trabalho)
  - Expectativas do campus (competência, comprometimento, produtividade, ética, assiduidade)
  - Comunicação interna e transparência
  - Cultura organizacional e clima organizacional
  - Liderança e gestão de pessoas
- **Módulo 3: Estratégias para Implementar o Contrato Psicológico (7h)**
  - Recrutamento e seleção alinhados aos valores do campus
  - Programa de integração e acolhimento de novos servidores
  - Avaliação de desempenho contínua e transparente: capacitação de avaliador e avaliado
  - Planos de carreira e desenvolvimento profissional
  - Reconhecimento e valorização dos servidores
  - Comunicação interna eficaz
  - Pesquisa de clima organizacional e feedback
  - Promoção da saúde e qualidade de vida dos servidores
- **Módulo 4: O Papel do Gestor na Gestão do Contrato Psicológico (5h)**
  - Liderança participativa
  - Gerenciamento de expectativas
  - Feedback construtivo e reconhecimento
  - Construção de relações de confiança
  - Gestão de conflitos

**3.3 Carga horária total:** 20 horas distribuídas em 5 dias durante 4 semanas.

### 3.4 Metodologia de ensino-aprendizagem

A capacitação será realizada utilizando:

- **Exposição dialogada:** Apresentação dos conceitos e ferramentas, com espaço para debates e troca de experiências entre os participantes.
- **Estudo de casos:** Análise de situações reais que ilustrem os desafios e as oportunidades na implementação do contrato psicológico.
- **Dinâmicas de grupo:** Atividades que possibilitem a vivência e a reflexão sobre os temas abordados.
- **Simulações:** Exercícios práticos que simulem situações do dia a dia da gestão, permitindo aos participantes aplicarem os conhecimentos adquiridos.

### 3.5 Recursos

- Material didático (apostilas, apresentações, textos complementares).
- Sala de aula equipada com recursos audiovisuais.
- Servidores experientes do campus para atuar como tutores e instrutores.

### 3.6 Avaliação do aproveitamento da capacitação

A avaliação da capacitação em contrato psicológico será realizada através de:

- **Participação:** Engajamento nas discussões e atividades propostas.
- **Trabalho prático:** Elaboração de um plano de ação para implementação do contrato psicológico na respectiva unidade de exercício no Campus Eirunepé/IFAM.
- **Avaliação de reação:** Questionário para avaliar a percepção e mensurar a satisfação dos participantes com o conteúdo, metodologia e organização da capacitação.

### 3.7 Cronograma

- Obtenção da autorização prévia da direção geral do campus para dar início à capacitação.
- **Duração:** 4 semanas.
- **Período de início:** Segundo semestre de 2025.



### 3.8 Competências Esperadas

- Capacidade dos gestores no uso do conceito de contrato psicológico e na gestão de pessoas junto aos servidores.
- Habilidades interpessoais para implementação de políticas e seguir diretrizes que promovam a retenção de servidores no IFAM, Campus Eirunepé.
- Conhecimento acerca do significado e implicações do contrato psicológico nos processos motivacionais e desempenho dos servidores gerenciados.

### 3.9 Plano de ação

Para aprimorar o planejamento e a proposta de capacitação gerencial para implementar o contrato psicológico no IFAM, Campus Eirunepé foi utilizada a ferramenta 5W2H, um método de planejamento que facilita organizar e acompanhar ações e será compartilhada na capacitação.

O método 5W2H consiste em responder a sete perguntas chave, representadas pelas iniciais das seguintes palavras em inglês:

1. **Why (Por quê?):** Define a razão pela qual a ação será realizada, ou seja, qual problema será resolvido ou qual objetivo será alcançado.
2. **What (O quê?):** Descreve a ação em si, especificando o que será feito.
3. **Where (Onde?):** Indica o local onde a ação será executada.
4. **When (Quando?):** Determina o período de realização da ação, incluindo datas de início e término, ou marcos específicos.
5. **Who (Quem?):** Define os responsáveis pela execução da ação.
6. **How (Como?):** Descreve os métodos e recursos que serão utilizados para realizar a ação, detalhando o passo-a-passo.
7. **How much (Quanto custa?):** Estima os custos envolvidos na ação.

Ao responder a essas perguntas de forma direta e objetiva, o 5W2H garante o fácil entendimento das responsabilidades, objetivos, métodos, prazos e recursos, tornando o plano de ação mais eficiente e transparente (Marshall Junior et al., 2022).

**Quadro 33 - Plano de Ação 5W2H**

<b>Nome da instituição:</b> IFAM - Campus Eirunepé
<b>Responsável pelo Plano de Ação:</b> Mateus Pereira da Rocha
<b>PLANO DE AÇÃO</b>
<b>(WHY)? POR QUÊ?</b> Reduzir a rotatividade, aumentar a retenção e fortalecer o vínculo entre os servidores e o IFAM, Campus Eirunepé.
<b>(WHAT) OQUE?</b> Capacitação de Gestores do IFAM, Campus Eirunepé acerca do Contrato Psicológico e sua aplicação na gestão de pessoas, por meio de um programa com 4 módulos (20h).
<b>(HOW) COMO?</b> Exposição dialogada; Estudos de caso; Dinâmicas de grupo; Simulações.
<b>(WHO) QUEM?</b> Diretor Geral; Coordenador de Gestão de Pessoas; Chefe do Departamento de Administração; Gestores designados.
<b>(WHERE) ONDE?</b> IFAM, Campus Eirunepé
<b>(WHEN) QUANDO?</b> Segundo semestre de 2025
<b>(HOW MUCH) QUANTO CUSTA?</b> Somente o tempo utilizado para elaborar e participar. Já existe infraestrutura e conhecimento do servidor instrutor e tutor para realizar o curso.

**Fonte:** Elaboração Própria

Esta capacitação fornece as ferramentas para que os gestores construam um clima organizacional mais motivador e engajador, promovendo a vinculação e identidade com o Campus Eirunepé e, conseqüentemente, a retenção de servidores comprometidos com os objetivos da instituição. Acredita-se que a implementação do contrato psicológico como ferramenta de gestão estratégica de pessoas fortalecerá as relações entre o campus e seus servidores, resultando em maior motivação, comprometimento e satisfação no trabalho.

#### **4. Avanços tecnológicos/grau de novidade:**

Esta pesquisa aplicada introduziu uma abordagem inovadora no Campus Eirunepé, propondo a implementação da ferramenta contrato psicológico como uma estratégia de gestão de pessoas ainda inexistente no IFAM e no campus examinado. Pretende-se assim, mitigar a alta rotatividade de servidores públicos na instituição e fortalecer a retenção desses profissionais.

Conforme critérios da CAPES, se classificada como:

(x) Produção com **médio** teor inovativo, pois trata-se da combinação de conhecimentos pré-estabelecidos;

**Esta produção é resultado do trabalho realizado pelo programa de pós-graduação.**

Docentes Autores:

Nome: Dra. Beatriz Quiroz Villardi CPF: 672.690.957-87

Discentes Autores:

Nome: Mateus Pereira da Rocha CPF: 024.786.552-41

### **5. Conexão com a Pesquisa:**

Projeto de Pesquisa vinculado à produção: Políticas e Diretrizes de Gestão de Pessoas para Retenção de Servidores: O Caso do IFAM - Campus Eirunepé: Um Guia para Gestores.

Linha de Pesquisa vinculada à produção: Linha 3 – Estratégia de Gestão de Pessoas e Organizações (Projeto 3.1. Estratégias de Aprendizagem, Conhecimento, e Desempenho dos Recursos Organizacionais)

### **6. Aplicabilidade da Produção Tecnológica:**

#### **Descrição da Abrangência realizada:**

Este produto tecnológico elaborado está vinculado à dissertação Políticas e Diretrizes de Gestão de Pessoas para Retenção de Servidores: O Caso do IFAM - Campus Eirunepé: Um Guia para Gestores. Será utilizado a partir do segundo semestre de 2025 para capacitação de gestores do IFAM, Campus Eirunepé, sobre contrato psicológico e sua aplicação na gestão de pessoas.

#### **7. Descrição da Abrangência potencial:**

A proposta de capacitação gerencial sobre contrato psicológico abrangerá todos os gestores do Campus Eirunepé, incluindo o diretor geral, o coordenador de gestão de pessoas, os chefes de departamento e os coordenadores de curso.

Também poderá ser fornecido aos outros campi do IFAM em contextos organizacionais semelhantes, ou seja, distantes da sede do IFAM.

#### **8. Descrição da Replicabilidade:**

Este produto tecnológico possui replicabilidade pois pode ser utilizado pelos demais campi do IFAM, bem como por outras instituições públicas afetadas pelo

problema da rotatividade de seus servidores, que necessitam de novas ferramentas de gestão de pessoas para estimular a retenção desses profissionais. Contudo, devem considerar suas peculiaridades.

### **9. Complexidade da Produção Tecnológica:**

(X) Produção com média complexidade: sua elaboração envolve os três segmentos que compõem a força de trabalho do campus examinado do IFAM (docentes, TAEs e gestores), especificamente 21 servidores entrevistados, que representam 65,6% do total de servidores do campus em 2024 aptos a participar da pesquisa.

A produção necessita estar no repositório? Sim

Documentos Anexados (em PDF):

(X) Projeto de Curso ( ) Declaração de Parcerias entre Instituições

(X) Número do DOI (Zenodo) do Produto da Dissertação:

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15161531>

### **Referências**

CAPES. **Produção Técnica:** Grupo de Trabalho. Relatório de Grupo de Trabalho. Brasília, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/10062019-producao-tecnica-pdf>. Acesso em: 12 set. 2024.

MARSHALL JUNIOR, I.; ROCHA, A.V; MOTA, E.B.; QUINTELLA, O.M. Gestão da Qualidade e Processos. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV Management, 2022.

ROUSSEAU, D. M. Psychological and Implied Contracts in Organizations. Employee Responsibilities and Rights Journal, v. 2, n. 2, p. 121-139, 1989.

## 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. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 16, n. 6, p. 71–93, nov. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n6p71-93>
- ALLEN, D. G., BRYANT, P. C., & VARDEMAN, J. M. (2010). Retaining talent: replacing misconceptions with evidence-based strategies. *The Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64. <https://doi.org/10.5465/AMP.2010.51827775>
- AMARAL, H. K. do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. *Revista do Serviço Público*, [S. l.], v. 57, n. 4, p. p. 549-563, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v57i4.211. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/211>
- ANDRADE, N. H. S. A introdução dos especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental na administração pública brasileira: análise comparativa da carreira nas esferas estadual e federal. In: IV Congresso CONSAD de Gestão Pública (pp. 1-15). Brasília, 2011. Disponível em <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1730>
- BANDEIRA DE MELLO, C. A. Curso de direito administrativo. São Paulo: Malheiros, 2011.
- BANDEIRA, E. L.; ARRUDA, H. R.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. D. Panorama da gestão de pessoas no setor público. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 11, n. 4, p. 86-103, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v11i4.1051>
- BARBOSA, A. C. Q. Pensata Relações de trabalho e recursos humanos em busca de identidade. *RAE*, v. 45, p. 121-126, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902005000500010>
- BARROS, F. C. Motivação e satisfação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação. Dissertação de Mestrado em Gestão Organizacional, PPGGEO - Universidade Federal de Goiás, Regional Catalão. 2015. Disponível em: <http://repositorio.ufcat.edu.br/tede/handle/tede/4558>
- BERGUE, S. T. Gestão de pessoas em Organizações públicas. 3. ed. Caxias do Sul: Educs, 2010.
- BERGUE, S. T. Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4283>

BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G.. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 21, n. 1, p. 41–61, jan. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280>

BRASIL. Decreto 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF: Presidência da República, [2019]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm). Acesso em: 21 jul. 2023.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF: Presidência da República, [2006]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm). Acesso em: 21 jul. 2023.

BRASIL. Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho. Brasília, DF: Presidência da República, [2010]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm). Acesso em: 21 jul. 2023.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF, 2017.

BRASIL. Lei 11.892/2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Brasília, DF: Presidência da República, [2008]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/11892.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11892.htm). Acesso em: 24 fev. 2023.

BRASIL. Lei 8.112/1990. 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/18112cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm). Acesso em: 24 fev. 2023.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das

Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2005]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm). Acesso em: 28 jul. 2023.

BRASIL. Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal. Brasília, DF: Presidência da República, [2012]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm). Acesso em: 28 jul. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Plataforma Nilo Peçanha. Brasília, DF: Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/pnp>. Acesso em: 10 jul. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 713, de 8 de setembro de 2021. Estabelece diretrizes para a organização dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e Colégio Pedro II. Brasília, DF, [2021]. Disponível em: <https://in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-713-de-8-de-setembro-de-2021-343837861>. Acesso em: 10 jul. 2023.

CAMPOS, C. V. A. Por que o médico não fica? Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do programa de saúde da família do município de São Paulo. Dissertação de Mestrado em Administração. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2438>

CARMO, L. J. O.; ASSIS, L. B. de; MARTINS, M. G.; SALDANHA, C. C. T.; GOMES, P. A. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. *Revista do Serviço Público*, [S. l.], v. 69, n. 2, p. 164-192, 2018. DOI: 10.21874/rsp.v69i2.1759. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1759>

CARRARA, T. M. P.; NUNES, S. C.; SARSUR, A. M. Fatores de retenção, permanência e desligamento de talentos e de performers. *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, [S. l.], v. 13, n. 3, p. 1119–1148, 2014. Disponível em: <https://periodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/3997>

CARVALHO, A. I.; GOMES, F. C. Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP. 2009. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/398>

CASCIO, W.F. Strategic HRM: Too Important for an Insular Approach. *Human Resource Management*, v54, i3, p.423-426, 2015. <https://doi.org/10.1002/hrm.21735>

CASTRO, M. A. A. DE.; OLIVEIRA, K. P. DE. Repensando a carreira pública brasileira sob a perspectiva dos processos de transformações globais. *Revista Eletrônica de*

Administração, 28(2), 433–454, (2022). Recuperado de <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/119865>

CHANLAT, J. F. (2002). O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. IN: VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11, out/2002. Disponível em: <https://cdi.mecon.gob.ar/bases/docelec/clad/cong7/dp2356.pdf>

CHO, Y. J.; LEWIS, G. B. (2012). Turnover intention and turnover behavior: implications for retaining federal employees. *Review of Public Personnel Administration*, v.32, n.1, p.4-23. <https://doi.org/10.1177/0734371X11408701>

CODA, R.; BERGAMINI, C. W. *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Atlas, v. 2, 1997.

COELHO, F. S.; MENON, I. O. A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir das (dis)funções do processo de recrutamento e seleção – os concursos públicos. *Revista do Serviço Público*, v. 69, p. 151-180, 2018.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE (Brasil). Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. Aprova diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa envolvendo seres humanos. Brasília, DF: CNS, 2012. Disponível em: <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/resolucoes/2012/resolucao-no-466.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE (Brasil). Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis. Brasília, DF: CNS, 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/resolucoes/2016/resolucao-no-510.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2023.

DEMO, G.; NUNES, I.; MENDES, N.; FERREIRA, L.; MELO, B. Políticas de gestão de pessoas: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração. *Revista Organizações em Contexto*, v. 7, n. 14, p. 57-84, 2011.

DIÓGENES, L. C.; PASCHOAL, T.; NEIVA, E. R.; MENESES, P. P. M. Intenção de Rotatividade e Percepção de Suporte Organizacional em um Órgão Público Federal. *Revista do Serviço Público*, [S. l.], v. 67, n. 2, p. 147 - 172, 2016. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v67i2.655>

DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.



FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. As pessoas na organização. 12. ed. São Paulo: Gente, 2002. cap. 1, p. 11-34.

FRANK, S. A.; LEWIS, G. B. Government employees: working hard or hardly working? *American Review of Public Administration*, v. 34, n. 1, p. 36-51, 2004.  
<https://doi.org/10.1177/0275074003258823>

GOOGLE MAPS. Localização geográfica do trecho Eirunepé-Manaus/AM. Mapa online. Disponível em:

[https://www.google.com/maps/dir/Eirunep%C3%A9,+AM/Manaus,+AM/@-4.8588724,-70.2477462,6z/data=!3m1!4b1!4m13!4m12!1m5!1m1!1s0x918e4d51389f35a9:0x3f4aad4f3de7b5b4!2m2!1d-69.8674302!2d-6.6623703!1m5!1m1!1s0x926c1bc8b37647b7:0x2b485c9ff765a9cc!2m2!1d-60.0217314!2d-3.1190275?entry=tту&g\\_ep=EgoyMDI1MDEyOS4xIKXMDSOASAFQAw%3D%3D](https://www.google.com/maps/dir/Eirunep%C3%A9,+AM/Manaus,+AM/@-4.8588724,-70.2477462,6z/data=!3m1!4b1!4m13!4m12!1m5!1m1!1s0x918e4d51389f35a9:0x3f4aad4f3de7b5b4!2m2!1d-69.8674302!2d-6.6623703!1m5!1m1!1s0x926c1bc8b37647b7:0x2b485c9ff765a9cc!2m2!1d-60.0217314!2d-3.1190275?entry=tту&g_ep=EgoyMDI1MDEyOS4xIKXMDSOASAFQAw%3D%3D). Acesso em: 27 dez. 2024.

HERZBERG, Frederick. One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, v. 46, p. 36-44, 1968. Disponível em: <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>.

HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 16, n. 4, p. 566-585, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censo 2022. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br>>. Acesso em: 22 jul. 2023.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS. Cursos do IFAM. Disponível em: <http://www2.ifam.edu.br/estude-no-ifam/cursos-do-ifam>. Acesso em: 24 jul. 2023.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS. CAMPUS EIRUNEPÉ. Estrutura Organizacional. Disponível em: <http://www2.ifam.edu.br/campus/eirunepe>. Acesso em: 26 jun. 2023.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS. (2022). Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência E Tecnologia do Amazonas. Manaus, AM. Disponível em: <http://www2.ifam.edu.br>.

JACOBSON, W. S. Creating a Motivated workforce: How organizations can enhance and develop public service motivation (PSM). *Public Personnel Management*, v. 40, n. 3, p. 215-238, 2011. <https://doi.org/10.1177/009102601104000303>

KIM, S.; VANDENABEELE, W.; WRIGHT, B. E.; ANDERSEN, L. B.; CERASE, F. P.; CHRISTENSEN, R. K.; DESMARAIS, C.; KOUMENTA, M.; LEISINK, P.; LIU, B.; PALIDAUŠKAITE, J.; PEDERSEN, L. H.; PERRY, J. L.; RITZ, A.; TAYLOR, J.; VIVO, P. D. Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory* v.23, Issue 1, January 2013, Pages 79–102, <https://doi.org/10.1093/jopart/mus027>

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

LACOMBE, B. M. B.; ALBUQUERQUE, L. G. de. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. *Revista de Administração*, [S. l.], v. 43, n. 1, p. 5-16, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0080-21072008000100001>. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/44463>

LIMA, F. F. A liderança para retenção de pessoal na administração pública: o caso do Instituto Nacional de Câncer - INCA. Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2021. Disponível em: <https://tede.ufrrj.br/jspui/handle/jspui/6482>

LIMA, M. C. F.; SANTANA, M.; SANTOS, T. R. (2011). Retenção de talentos na profissão de secretariado. *Revista de Gestão e Secretariado*, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 101-130, 2011. DOI: 10.7769/gesec.v2i1.46. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/46>

LONGO, F. Mérito e flexibilidade: a gestão de pessoas no setor público. São Paulo: Fundap, 2007.

MACHADO, R. A. R. Problemas e impasses da carreira pública no Brasil: a experiência dos gestores governamentais na administração pública federal. Dissertação (mestrado em Ciência Política) — Departamento de Ciência Política do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.47749/T/UNICAMP.2003.300229>

MANN, G. A. (2006). A Motive to Serve: Public Service Motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector. *Public Personnel Management*, v35, n1, p. 33–48. <https://doi.org/10.1177/009102600603500103>

MARSHALL JUNIOR, I.; ROCHA, A.V; MOTA, E.B.; QUINTELLA, O.M. Gestão da Qualidade e Processos. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV Management, 2022.

MASCARENHAS, A. O. Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MEDEIROS, D. M. L. Motivação e satisfação na função pública: caso dos Açores. Dissertação de mestrado em Gestão de Empresas, Universidade dos Açores, 2014. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.3/2822>

MEIRINHOS, R.; BARRETO, A. M. (2018). The contribution of strategic communication towards retaining human resources. *Media and Jornalismo*, v. 18, n. 33, p. 75-90. <https://doi.org/10.14195/2183-5462335>

MENEGON, L. F.; CASADO, T. O contrato psicológico como ferramenta para a gestão de pessoas. *Revista de Administração*, [S. l.], v. 41, n. 2, p. 125-135, 2006. DOI: 10.1590/S0080-21072006000200001

MOREIRA, G. E.; OLIVEIRA, M. A. M; LOPES, A. V; PANTOJA, M. J.. Concepção de suporte organizacional e intenção de rotatividade com base na literatura. *Sociedade e Cultura*, Goiânia, v. 21, n. 1, p. 219-231, 2018. DOI: <https://10.5216/sec.v21i1.54932>

MOURA, A. L. N.; SOUZA, B. C. A Gestão Pública de Recursos Humanos: uma Análise em Instituições da Administração Indireta do Setor Público Federal à Luz da Abordagem Contemporânea da Gestão de Recursos Humanos. In: *EnAPG*, 6, Belo Horizonte. Anais. Belo Horizonte: ANPAD, 2014.

MOYNIHAN, D. P.; LANDUYT, N. (2008). Explaining turnover intention in state government: examining the roles of gender, life cycle, and loyalty. *Review of Public Personnel Administration*, v28, n.2, p.120-143. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0734371X08315771>

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 4, p. 731–747, jul. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000400010>

MURITIBA, P. M., et al. (2006). Processo de Avaliação de Resultados de Gestão de Pessoas: em Direção a um Modelo. Encontro anual da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração - ANPAD, v. 21, 2006. Disponível em: [https://arquivo.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/10/enanpad2006-gpra-2651.pdf](https://arquivo.anpad.org.br/diversos/down_zips/10/enanpad2006-gpra-2651.pdf)

OCDE. Avaliação da gestão de recursos humanos no governo – Relatório da OCDE. Brasil: OCDE, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9789264086098-pt>

OLIVEIRA, Á. de F. et al. Análise dos Fatores Organizacionais Determinantes da Intenção de Rotatividade. *Temas em Psicologia*, v. 26, n. 2, p. 1031–1042, abr. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.9788/TP2018.2-18Pt>

- OLIVEIRA, K.P. et al. Retenção de pessoas no setor público mineiro: o caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental. *Revista de Carreiras e Pessoas*, São Paulo. 02 n. 03 set./dez. 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.20503/recape.v2i3.13757>
- PARK, S. M.; RAINEY, H. G. Work motivation and social communication among public managers. *The International Journal of Human Resource Management*, v23, n13, p. 2630-2660, 2012. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.637060>
- PEREIRA, J. C. J. Retenção de pessoas (talentos): um estudo em duas universidades federais. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2017. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/3841>
- PERRY, J. L.; WISE, L. R. The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373, 1990. <https://doi.org/10.2307/976618>
- PERRY, J. L. Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 6, n. 1, p. 5-22, 1996. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>
- PERRY, J. L.; HONDEGHEM, A. Motivation in public management: the call of public service. New York, NY: Oxford University Press, 2008.
- PINHO, A. P. M.; SILVA, C. R. M. da; OLIVEIRA, E. R. da S. de. Determinantes da Intenção de Rotatividade no Setor Público: um estudo em uma instituição federal de ensino. *Administração Pública e Gestão Social*, [S. l.], v. 14, n. 3, 2022. DOI: 10.21118/apgs.v14i3.13039. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/13039>
- REIS NETO, J. L.; MARQUES, A. P.; PAIVA, E. R. A. Integração entre valores, motivação, comprometimento, recompensas e desempenho no serviço público. *Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios*, v. 11, n. 4, p. 86-103, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.19177/reen.v10e120173-39>
- RIBEIRO, R. M.; NUNES, S. C.; SANT'ANNA, A. S. Retenção de pessoas: um estudo em empresa pública do Estado de Minas Gerais. *Revista Economia e Gestão*, v. 15, n. 38, p. 110-134, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2015v15n38p110>
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro (14a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- ROESCH, S. M. A. Projetos de Estágios e de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2015.

ROUSSEAU, D. M. Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, v. 2, n. 2, p. 121-139, 1989.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: Camões, M. R. de S.; Pantoja, M. J.; Bergue, S. T. (Orgs.). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: Enap, 2010.

SILVA, A. B.; BISPO, A. C. K. A.; AYRES, S. M. P. M. Desenvolvimento de carreiras por competências. Brasília: ENAP, 2019. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4287>

SIQUEIRA, M. M. M. Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SPECTOR, P. E. *Psicologia nas organizações*. 3ª edição. São Paulo: Saraiva, 2010.

STEIL, A. V. et al. Intenção de sair da organização: definições, métodos e citações em publicações nacionais. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, Brasília, v. 19, n. 2, p. 515-522, jun. 2019. Disponível em <https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.2.14080>

STEIL, A. V.; PENHA, M. M.; BONILLA, M. A. M. Antecedentes da retenção de pessoas em organizações: uma revisão de literatura. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, Brasília, v. 16, n. 1, p. 88-102, mar. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.17652/rpot/2016.1.542>

TESSARINI, G.; SALTORATO, P. Organização do trabalho dos servidores técnico-administrativos em uma instituição federal de ensino: uma abordagem sobre carreira, tarefas e relações interpessoais. *Cadernos EBAPE. BR*, 19 (Ed. Esp.), p. 811-823, 2021.

THOMAS, D.R. A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. *American Journal of Evaluation*, v. 27 n. 2, p. 237-246, June. 2006.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIAO - TCU. Diagnóstico sobre governança e gestão de pessoas na administração pública federal. Brasília: TCU, 2017. Disponível em: <<https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo>>

VANDENABEELE, W. Government calling public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice. *Public Administration*, v. 80, n. 4, p. 1089-1105, 2008. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2008.00728>

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. *Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 4, p. 66-72, set. 2005.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A - Formulário Termo de Livre consentimento esclarecido



UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
 ICSA - INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
 MPGE-MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado (a) Senhor (a),

Meu nome é MATEUS PEREIRA DA ROCHA e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema POLÍTICAS E DIRETRIZES DE GESTÃO DE PESSOAS PARA RETENÇÃO DE SERVIDORES: O CASO DO IFAM - CAMPUS EIRUNEPÉ. Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Dra. BEATRIZ QUIROZ VILLARDI. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

Para tanto é necessário formalizarmos a sua autorização para o uso das informações obtidas nos seguintes termos:

A sua participação é totalmente voluntária;

Pode se recusar a responder qualquer pergunta a qualquer momento;

Pode se retirar da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento;

A coleta de dados tem caráter confidencial e seus dados estarão disponíveis somente para o pesquisador autor do Trabalho Final de Curso (TFC) e para sua orientadora;

Partes do que for dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados, como nome, endereço, telefone, etc. Dessa forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o entrevistado, assim como não será permitido o acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização;

Os dados e resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, e utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes;

Fica, também, evidenciado que a participação é isenta de despesas;

Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando assinalar ao lado essa opção: ( ) **SIM, desejo receber cópia do relatório final.**

Em casos específicos de pesquisas em que se requer o uso de vídeos e fotos dos informantes (*grupo focal, pesquisa ação, etc*), o informante deverá assinalar que concorda e libera o uso de imagem para divulgação em ambientes midiáticos ou em ambientes científicos como congressos, conferências, aulas, ou revistas científicas, desde que os dados pessoais não sejam fornecidos:

( ) **SIM, concordo com a cessão de minhas imagens por livre e espontânea vontade /OU /**

( ) **NÃO, o uso de minhas imagens em forma de vídeos ou fotos não é permitida.**

#### **Riscos eventuais ao participar do estudo**

Toda pesquisa com seres humanos envolve riscos aos participantes, os quais podem atingir as dimensões: física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural ou espiritual dos mesmos.

Os riscos advindos da participação nessa pesquisa podem envolver desconforto e/ou constrangimento em algum momento, durante realização das entrevistas, desconforto ou alterações de comportamento durante gravações de áudio. No entanto, trabalharemos para minimizar sua ocorrência, garantindo um local reservado e liberdade para não responder questões constrangedoras, bem como o respeito aos valores culturais, sociais, morais, religiosos e éticos.

Durante a realização das entrevistas, por ser uma metodologia na qual há interações entre o pesquisador e o entrevistado, existe um risco de exacerbação das emoções, o que pode causar algum grau de desconforto ou conflito. Caso isso aconteça, será temporariamente suspensa a entrevista, para que se possa prestar a assistência aos participantes e reavaliar o direcionamento que foi dado durante a atividade. O caso será

encaminhado imediatamente ao Sistema CEP/CONEP para análise e possíveis readequações ou a suspensão do estudo, conforme prevê o item V.3 da Resolução 466 de 2012. Posteriormente, será avaliada a necessidade de continuidade desta etapa. Destaca-se ainda que, caso aconteça algum dano psicológico, os pesquisadores deverão realizar encaminhamentos a serviços de atendimento específicos de psicologia do Sistema Único de Saúde – SUS ou mesmo por convênio de saúde, caso o servidor (a) o possua.

A quebra do sigilo é um risco, ainda que involuntário e não intencional, em decorrência da realização das entrevistas. Este risco está reconhecido e prevenido ao participante no TCLE no momento da assinatura. Os pesquisadores envolvidos na pesquisa firmaram compromisso com o sigilo das informações através da assinatura do Termo de Confidencialidade e estão disponíveis para esclarecimento em qualquer momento da pesquisa.

Será assegurado o máximo respeito pela privacidade dos participantes e a garantia de que os participantes possam desistir da pesquisa a qualquer momento.

Com relação à segurança na transferência e no armazenamento dos dados coletados, cabe afirmar que as instituições envolvidas no estudo se comprometem em fazê-lo de forma adequada, bem como adotar os procedimentos para assegurar o sigilo e a confidencialidade das informações do participante da pesquisa. Todo o material obtido durante as entrevistas será transcrito para análise e, após finalização do trabalho, a gravação de áudio será excluída.

#### **Possíveis benefícios ao participar do estudo**

A realização desta pesquisa ajudará os participantes a compreender melhor os conceitos e práticas da gestão de pessoas. Isso será benéfico para o desenvolvimento profissional e pessoal dos participantes por meio do compartilhamento de suas experiências e percepções.

Esta pesquisa sobre gestão estratégica de pessoas irá incluir instrumentos de diagnóstico ou avaliação. Esses instrumentos irão ajudar os participantes a identificar áreas de melhoria em sua própria gestão de pessoas.

Com os achados desta pesquisa, será possível traçar estratégias que visem à melhoria na gestão estratégica de pessoas da população estudada, contribuindo assim para o aumento da satisfação e motivação dos trabalhadores docentes e técnicos administrativos em educação, dentro do Campus Eirunepé do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, o que promove também o desenvolvimento institucional.

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário de participante.

#### **Contato para informações adicionais**

Dados do(a) pesquisador(a) responsável:

Nome: Mateus Pereira da Rocha

E-mail: mateus.rocha@ifam.edu.br

Telefone: (97) 98410-9153

Endereço Profissional: Rua Monsenhor Coutinho, S/N, N. Sra Aparecida, CEP: 69880-000 - Eirunepé – AM – IFAM, Campus Eirunepé.

Dados da Instituição Proponente:

Nome: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM) – Campus Eirunepé.

Endereço: Rua Monsenhor Coutinho, S/N, N. Sra Aparecida, CEP: 69880-000 - Eirunepé – AM.

Telefone: (92) 3621-6700

Dados do CEP: **Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH) do IFAM – Av. Ferreira Pena, nº 1109, Centro, CEP: 69025-010 - Manaus – AM – Telefone: (92) 3306-0062 – E-mail: ceua.ppgi@ifam.edu.br / ceppsh@ifam.edu.br**

**Nome completo (Legível):** \_\_\_\_\_

**Tels:** ( ) \_\_\_\_\_

**E-mail:** \_\_\_\_\_

**ASSINATURA** \_\_\_\_\_

**Data:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

OBS: Duas cópias serão feitas, uma para o usuário e outra para o pesquisador.



## APÊNDICE B – Roteiros de Entrevista com Servidores TAEs e Docentes

Considerando a pergunta de pesquisa se elaborou dois roteiros pra entrevistar os sujeitos.

**Pergunta desta pesquisa:** Quais políticas e diretrizes de gestão de pessoas estimulam a retenção dos servidores com pertinência à realidade do IFAM, Campus Eirunepé, no escopo da gestão estratégica de pessoas?

### Apresentação do entrevistador ao entrevistado

**Introdução:** Caro servidor, agradeço por conceder seu tempo para esta entrevista. Informo que conduzo esta pesquisa aplicada no mestrado com o objetivo de propor políticas e diretrizes de gestão de pessoas que estimulam com pertinência a retenção dos servidores atuantes no IFAM, Campus Eirunepé, no escopo da gestão estratégica de pessoas, e para alcançar esse objetivo, sua experiência laboral é fundamental.

<b>Etapas</b>	<b>Pergunta ao entrevistado</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Base empírica ou conceitual</b>
<b>Dados gerais</b>	1º) Qual seu cargo?	Compor o perfil do entrevistado	Vivência profissional
	2º) Qual seu gênero?		
	3º) Qual sua idade?		
	4º) Qual seu estado civil?		
	5º) Qual sua titulação?		
	6º) Qual sua cidade natal?		
<b>Dados profissionais</b>	7º) Como foi sua trajetória (profissional, acadêmica e de vida) até chegar ao cargo atual que ocupa?	Identificar a experiência de vida e profissional	<b>Motivação</b> (Klein; Mascarenhas, 2016).
	8º) Por que escolheu trabalhar no IFAM, Campus Eirunepé?	Revelar a motivação para trabalhar no campus	
	9º) Quais eram suas expectativas profissionais ao ingressar no Campus Eirunepé? E expectativas para sua vida?	Identificar sua pretensão para sua vida profissional e pessoal ao ingressar no campus	
	10º) Há quanto tempo trabalha no campus?	Identificar vivência laboral	Experiência profissional
	11º) Como você foi recebido na unidade?	Revelar o processo de acolhida vivenciado pelo servidor	<b>Satisfação</b> (Barros, 2015).
	12º) Como eram as condições de trabalho oferecidas neste campus quando ingressou? E atualmente?	Revelar as condições de trabalho oferecidas	
	13º) Quais atividades nesta unidade são de sua responsabilidade?	Identificar seu papel no campus	
	14º) Que treinamento(s) recebeu para realizar essas atividades?	Descobrir a capacitação recebida para o desempenho da função	<b>Desenvolvimento profissional</b> (Bergue, 2010).

<b>Etapas</b>	<b>Pergunta ao entrevistado</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Base empírica ou conceitual</b>
		laboral	
	15°) Como seus superiores avaliam seu desempenho no trabalho que realiza?	Revelar o processo de avaliação de desempenho vivenciado	<b>Desempenho</b> (Amaral, 2006).
	16°) O que considera gratificante em seu trabalho? E o que o deixa frustrado?	Identificar o que proporciona satisfação e o que gera insatisfação no trabalho	<b>Satisfação e Motivação</b> (Barros, 2015). (Klein; Mascarenhas, 2016).
	17°) Hoje, passados X anos de seu ingresso aqui, quais são suas expectativas profissionais no campus?	Descobrir o horizonte profissional percebido no campus	<b>Satisfação e motivação</b> (Barros, 2015). (Klein; Mascarenhas, 2016).
	18°) Em que situação você pediria para sair do Campus Eirunepé?	Identificar intenção de saída do campus e da instituição	
	19°) O que tem influenciado para sua permanência no Campus Eirunepé?	Identificar fatores estimulantes para a permanência do servidor no campus	
<b>Agradecimento final e encerramento</b>	Comentário ou recomendação a este processo de entrevista.	Aprimoramento da ferramenta	

## APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista com Gestores do IFAM, Campus Eirunepé

**Introdução:** Caro gestor, agradeço por conceder seu tempo para esta entrevista. Informo que conduzo esta pesquisa aplicada no mestrado com o objetivo de propor políticas e diretrizes de gestão de pessoas que estimulam com pertinência a retenção dos servidores atuantes no IFAM, Campus Eirunepé, no escopo da gestão estratégica de pessoas, e para alcançar esse objetivo, sua experiência laboral é fundamental.

<b>Etapas</b>	<b>Pergunta ao entrevistado</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Base empírica ou conceitual</b>
<b>Dados gerais</b>	1º) Qual é seu cargo? E há quanto tempo o ocupa	Compor o perfil do entrevistado	Vivência profissional
	2º) Qual seu gênero?		
	3º) Qual sua idade?		
	4º) Qual seu estado civil?		
	5º) Qual sua titulação?		
	6º) Qual sua cidade natal?		
<b>Dados profissionais</b>	7º) Como foi sua trajetória (profissional, acadêmica e de vida) até chegar ao cargo atual que ocupa?	Identificar a experiência de vida e profissional	<b>Motivação</b> (Klein; Mascarenhas, 2016).
	8º) Por que escolheu trabalhar no IFAM, Campus Eirunepé?	Descobrir a motivação para trabalhar no campus	
	9º) Quais eram suas expectativas profissionais ao ingressar? E expectativas para sua vida?	Identificar sua pretensão para sua vida profissional e pessoal ao ingressar no campus	
	10º) Há quanto tempo trabalha no campus?	Identificar vivência laboral	Experiência profissional
	11º) Como eram as condições de trabalho oferecidas neste campus quando ingressou? E atualmente?	Revelar as condições de trabalho vivenciadas	<b>Satisfação</b> (Barros, 2015).
	12º) Como foi sua designação para assumir o cargo de gestão?	Descobrir como e por que se tornou gestor	
	13º) Quais atividades nesta unidade são de sua responsabilidade? E como gestor, quais são?	Identificar seu papel no campus	
	14º) Que treinamento(s) gerais recebeu para realizar essas atividades? E para exercer cargo de gestão?	Descobrir a capacitação gerencial recebida para se desempenhar nessa função laboral	<b>Desenvolvimento gerencial</b> (Bianchi et al., 2017).
	15º) Com base em sua vivência no campus, como avalia as condições laborais fornecidas aos servidores?	Revelar as condições de trabalho vividas	<b>Gestão de pessoas</b> (Mascarenhas, 2008).
	16º) Considera que os servidores estão satisfeitos com as condições de trabalho dadas? O que falta?	Identificar sua percepção acerca do grau de satisfação dos subordinados	<b>Gestão de pessoas</b> (Mascarenhas, 2008).
	17º) Como faz avaliação de seu desempenho no trabalho que realiza?	Revelar o processo de avaliação de desempenho vivenciado	<b>Gestão por desempenho</b> (Amaral, 2006).

<b>Etapas</b>	<b>Pergunta ao entrevistado</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Base empírica ou conceitual</b>
	18º) Sobre o desempenho dos servidores, em quais atividades considera terem melhor desempenho? O que precisam melhorar?	Identificar a capacidade de gestão do desempenho dos subordinados	<b>Gestão estratégica de pessoas</b> (Longo, 2007). (Bergue, 2019).
	19º) Quais são as políticas de gestão de pessoas utilizadas no campus?	Identificar as políticas de gestão de pessoas vivenciadas	
	20º) Segundo sua vivência na gestão, quais são os motivos da rotatividade de servidores no Campus Eirunepé?	Identificar o fenômeno da rotatividade vivenciado.	
	21º) Qual é a importância da retenção dos servidores no Campus Eirunepé?	Revelar os impactos da retenção e rotatividade dos subordinados	
	22º) Pela sua vivência, o que viabilizaria a retenção dos servidores no Campus Eirunepé?	Identificar fatores vivenciados estimulantes da retenção do subordinado no campus	
	23º) De acordo com sua vivência no campus, quais políticas de gestão da instituição promovem a retenção dos servidores?	Revelar as políticas de gestão para retenção de servidores no campus	
	24º) O que considera gratificante de seu trabalho? E o que o deixa frustrado?	Identificar fatores que geram a satisfação e o que gera insatisfação no trabalho	<b>Satisfação e Motivação</b> (Barros, 2015). (Klein; Mascarenhas, 2016).
	25º) Hoje passados X anos de seu ingresso aqui, quais são suas expectativas profissionais no campus?	Revelar o horizonte profissional percebido no campus	
	26º) Em que situação você mesmo pediria para sair do Campus Eirunepé?	Identificar intenção de saída do campus e da instituição	<b>Satisfação, Motivação e Retenção</b> (Barros, 2015). (Klein; Mascarenhas, 2016). (Steil et al., 2019).
	27º) O que tem influenciado para sua permanência no Campus Eirunepé?	Identificar fatores estimulantes para a permanência do servidor no campus	
<b>Agradecimento final e encerramento</b>	Comentário ou recomendação a este processo de entrevista.	Aprimoramento da ferramenta	

## APÊNDICE D – Transcrição literal de entrevista com servidor, para ilustrar



00:00:01 PESQUISADOR

Boa tarde.

00:00:03 PESQUISADOR

Neste momento iniciaremos com a leitura do termo de consentimento livre e esclarecimento. Prezado Senhor, meu nome é Mateus Pereira da Rocha e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema Políticas e Diretrizes de Gestão de Pessoas para a Retenção de Servidores, o caso do IFAM, Campus Eirunepé. Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizado no Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da Universidade Federal e Rural do Rio de Janeiro, sob orientação da professora doutora Beatriz Quiroz Villardi. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso. Para tanto, é necessário formalizarmos a sua autorização para uso das informações obtidas nos seguintes termos. A sua participação é totalmente voluntária. Pode-se recusar a responder qualquer pergunta a qualquer momento. Pode-se retirar da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento.

00:01:17 PESQUISADOR

A coleta de dados tem caráter confidencial e seus dados estarão disponíveis somente para o pesquisador autor do trabalho final de curso e para sua orientadora.

00:01:28 PESQUISADOR

Partes do que foi dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados como nome, endereço, telefone e etc.

00:01:41 PESQUISADOR

Dessa forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o entrevistado, assim como não será permitido o acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização. Os dados e resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em congressos publicados em revistas especializadas e da mídia e utilizados na dissertação de mestrado preservando sempre a identidade dos participantes. Fica também evidenciado que a participação é isenta de despesas. Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa bastando assinalar ao lado esta opção.

00:02:28 PESQUISADOR

Em casos específicos de pesquisa em que se requer o uso de vídeos e fotos dos informantes, grupo focal, pesquisa-ação e etc, o informante deverá assinalar que concorda e libera o uso da imagem para divulgação em ambientes midiáticos ou em ambientes científicos como congressos, conferências, aulas ou revistas científicas, desde que seus dados pessoais não sejam fornecidos.

00:02:57 PESQUISADOR

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o TCLE foi lido formalizando o consentimento voluntário de participante.

00:03:12 PESQUISADOR

Caro servidor, agradeço por conceder seu tempo para esta entrevista. Informo que conduzo esta pesquisa aplicada no mestrado com o objetivo de propor políticas e diretrizes de gestão de pessoas que estimulam com pertinência a retenção dos servidores atuantes no IFAM, Campus Eirunepé, no escopo da gestão estratégica de pessoas. E para alcançar esse objetivo, sua experiência laboral é fundamental.

1 00:03:40 PESQUISADOR  
2 Então, neste momento, eu gostaria que o senhor respondesse qual seria o seu cargo?  
3 00:03:45 ENTREVISTADO TAE 02  
4 Administrador.  
5 00:03:49 PESQUISADOR  
6 Qual o seu gênero?  
7 00:03:50 ENTREVISTADO TAE 02  
8 Masculino.  
9 00:03:51 PESQUISADOR  
10 Qual a sua idade?  
11 00:03:52 ENTREVISTADO TAE 02  
12 38 anos.  
13 00:03:54 PESQUISADOR  
14 Qual o seu estado civil?  
15 00:03:56 ENTREVISTADO TAE 02  
16 Casado.  
17 00:03:58 PESQUISADOR  
18 Qual a sua titulação?  
19 00:04:00 ENTREVISTADO TAE 02  
20 Especialista.  
21 00:04:02 PESQUISADOR  
22 Qual a sua cidade natal?  
23 00:04:04 ENTREVISTADO TAE 02  
24 Eirunepé.  
25 00:04:06 PESQUISADOR  
26 Como foi a sua trajetória profissional, acadêmica e de vida até chegar ao cargo atual que ocupa?  
27 00:04:13 ENTREVISTADO TAE 02  
28 Bem, minha trajetória... Primeiramente, a gente foi contemplado com a bolsa de estudos pelo Programa  
29 PROUNI, para estudar administração, e passei pelo Centro Universitário do Norte, Uninorte a graduação  
30 em administração. E fui estagiário pela Seduc em Manaus, e também pelo Tribunal de Contas do Estado do  
31 Amazonas.  
32 00:04:58 ENTREVISTADO TAE 02  
33 E após o estágio, consegui passar no concurso aqui para o IFAM. E aí hoje eu sou coordenador de  
34 administração.  
35 00:05:19 PESQUISADOR  
36 Por que escolheu trabalhar no IFAM, Campus Eirunepé?  
37 00:05:23 ENTREVISTADO TAE 02  
38 Primeiramente porque teve essa oportunidade de concurso, de estabilidade, e porque o concurso tinha uma  
39 oportunidade para a cidade natal. Então, ficar mais próximo da família foi o que fez eu vir pra Eirunepé, e a  
40 oportunidade de estabilidade.  
41 00:05:51 PESQUISADOR  
42 Quais eram suas expectativas profissionais ao ingressar no campus Eirunepé e expectativas para a sua vida?  
43 00:05:59 ENTREVISTADO TAE 02  
44 Bem, na profissional seria crescer na carreira, ganhar conhecimento, ter mais habilidades, ou seja, me  
45 desenvolver de uma forma geral como profissional, crescendo cada dia. O IFAM dá essa oportunidade de  
46 crescimento, então seria uma oportunidade para isso.  
47 00:06:28 ENTREVISTADO TAE 02  
48 E pessoal no sentido de ajudar a minha família a ter uma vida melhor, uma vida mais digna.

49 00:06:37 PESQUISADOR  
50 Há quanto tempo trabalha no campus?  
51 00:06:39 ENTREVISTADO TAE 02  
52 Nove anos.  
53 00:06:42 PESQUISADOR  
54 Como você foi recebido na unidade?  
55 00:06:45 ENTREVISTADO TAE 02  
56 Bem recebido, bem recepcionado pelos integrantes da época.  
57 00:06:52 PESQUISADOR  
58 Como eram as condições de trabalho oferecidas neste campus quando ingressou e atualmente?  
59 00:06:58 ENTREVISTADO TAE 02  
60 No início a gente não tinha uma estrutura, não tinha uma estrutura adequada, estrutura física. A gente  
61 trabalhava num lugar adaptado. Então ali era um lugar, vamos dizer, muitas vezes de chão batido.  
62 00:07:24 ENTREVISTADO TAE 02  
63 Então a gente tinha apenas internet, era o que a gente tinha, e um computador. Então era uma situação um  
64 pouco complicada no início, mas aos poucos, passando o tempo, foi melhorando. E hoje a gente tem uma  
65 estrutura ainda não adequada, o nosso prédio ainda não está pronto, mas o campus está faltando poucos  
66 meses para que essa obra seja entregue. E acreditamos que teremos uma estrutura melhor para oferecer um  
67 ensino de qualidade.  
68 00:08:11 PESQUISADOR  
69 Quais atividades nesta unidade são de sua responsabilidade?  
70 00:08:20 ENTREVISTADO TAE 02  
71 Olha, são muitas responsabilidades. A gente cuida desde os terceirizados da instituição. Faz a fiscalização  
72 dos contratos administrativos. Somos responsáveis pelas manutenções dos veículos. Pela estrutura, se a  
73 estrutura está adequada, se os ambientes estão de acordo para que as aulas e os servidores possam  
74 desenvolver suas atividades, ambientes de saúde e diversas outras atividades internas, desde o planejamento  
75 institucional, a organização, vamos dizer, também as atividades referentes às compras, licitações e outras.  
76 00:09:16 PESQUISADOR  
77 Perfeito. Que treinamento recebeu para realizar essas atividades?  
78 00:09:22 ENTREVISTADO TAE 02  
79 Bem, inicialmente a gente não recebeu, quando chegamos em Eirunepé, não recebemos nenhum  
80 treinamento.  
81 00:09:31 ENTREVISTADO TAE 02  
82 Com o tempo a gente foi recebendo algum treinamento. Nós participamos, participamos de um curso em  
83 Manaus, que foi um de gestão e fiscalização de contratos. Também participei de um de licitações e  
84 contratos. Esses dois foi que deu um pouco de fundamento, de base para realizar algumas atividades.  
85 Outras a gente aprendeu praticando, pesquisando de forma empírica.  
86 00:10:13 PESQUISADOR  
87 Como seus superiores avaliam seu desempenho no trabalho que realizam?  
88 00:10:20 ENTREVISTADO TAE 02  
89 Bem, até o momento o meu chefe imediato tem uma boa impressão do meu trabalho.  
90 00:10:32 ENTREVISTADO TAE 02  
91 Ele sempre me consulta para orientar em alguma coisa que tenha dúvida e a direção geral busca um  
92 aconselhamento, assessoramento e a gente sempre está disposto a ajudar, então eu vejo de uma forma  
93 positiva.  
94 00:10:56 PESQUISADOR  
95 O que considera gratificante em seu trabalho e o que o deixa frustrado?  
96 00:11:03 ENTREVISTADO TAE 02  
97 Bem, o que eu considero... Acredito que a vontade de ver a instituição crescer, se desenvolver e ver o

98 campus sendo referência no ensino, em pesquisa e extensão e em outras atividades fins e meios. Isso é o  
99 que me deixa feliz.

100 00:11:36 ENTREVISTADO TAE 02

101 E o que me deixa frustrado é, muitas vezes, a falta do mérito

102 00:11:44 ENTREVISTADO TAE 02

103 Não digo diretamente a mim, mas é preciso dar mérito a quem tem mérito, a quem realizou. Ou seja, o  
104 mérito a equipe que realizou determinado trabalho, a pessoa, o servidor que realizou o trabalho. Então, esse  
105 mérito precisa ser trabalhado.

106 00:12:05 PESQUISADOR

107 Perfeito. Hoje, passados nove anos de seu ingresso aqui, quais são suas expectativas profissionais no  
108 campus?

109 00:12:15 ENTREVISTADO TAE 02

110 Eu pretendo aqui no campus fazer um mestrado, então nos preparamos para isso. Se possível, também logo  
111 em seguida fazer um doutorado. Mas não almejo cargo de chefia porque as minhas pretensões são outras. É  
112 crescer na parte técnica do meu trabalho, realizando cursos específicos. E é isso.

113 00:12:56 PESQUISADOR

114 Em que situação você pediria para sair do Campus Eirunepé?

115 00:13:02 ENTREVISTADO TAE 02

116 Bem, já aconteceu de me sentir frustrado, por essa questão do mérito e muitas vezes pelas condições de  
117 trabalho que muitas vezes não nos eram favoráveis, e problema de saúde da minha esposa, mas que não está  
118 diretamente relacionado à pesquisa.

119 00:13:26 ENTREVISTADO TAE 02

120 Mas aqui no campus seria isso. Muitas vezes essa falta, essa questão do mérito e as condições de trabalho  
121 que muitas vezes geram excesso [de trabalho] para nós no departamento de administração. Tinha muitas  
122 atividades para poucos servidores e existia sempre uma promessa de que iria ser contratado mais pessoas.  
123 Então, existe um déficit de servidores dentro do DAP. Então, isso ocasionava sobrecarga e estresse para  
124 todos.

125 00:13:57 PESQUISADOR

126 Certo. E por fim, o que tem influenciado para sua permanência no Campus Eirunepé?

127 00:14:05 ENTREVISTADO TAE 02

128 Acredito que seja pela questão que eu gosto de trabalhar aqui, o clima de trabalho. O clima interpessoal  
129 aqui dentro do Departamento de Administração é muito bom, e a gente gosta assim da amizade que a gente  
130 tem no trabalho, apesar de muitas vezes ter um volume grande de trabalho. Mas é um ambiente favorável,  
131 um ambiente feliz. Um ambiente que você se sente bem em estar.

132 00:14:45 PESQUISADOR

133 Perfeito. Então aqui estamos chegando ao final da nossa entrevista. Agradeço mais uma vez a sua  
134 participação. Todas as informações aqui compartilhadas serão de grande valia para o resultado eficaz desta  
135 pesquisa. Então, meu muito obrigado.



### APÊNDICE E – Análise indutiva de entrevista com servidor, para ilustrar

Categoria de 1ª ordem	Categoria de 2ª ordem	Trechos emblemáticos da entrevista, para ilustrar
<b>1. Expectativas profissionais:</b>	1.1 Posse no campus Eirunepé	1. “Teve essa oportunidade de concurso, de estabilidade, e porque o concurso tinha uma oportunidade para a cidade natal. Então, ficar mais próximo da família foi o que fez eu vir para Eirunepé, e a oportunidade de estabilidade”.
	1.2 Desenvolvimento profissional e qualificação acadêmica	2. “[Quero] crescer na carreira, ganhar conhecimento, ter mais habilidades, ou seja, me desenvolver de uma forma geral como profissional, crescendo a cada dia. O IFAM dá essa oportunidade de crescimento. [...] Eu pretendo aqui no campus fazer um mestrado. Se possível, também logo em seguida fazer um doutorado”.
	1.3 Melhoria dos serviços e inauguração do prédio definitivo do campus	3. “O nosso prédio ainda não está pronto, mas o campus está faltando poucos meses para que essa obra seja entregue. E acreditamos que teremos uma estrutura melhor para oferecer um ensino de qualidade”.
<b>2. Percepções sobre o trabalho:</b>	2.1 Infraestrutura para trabalhar inadequada	4. “No início a gente não tinha uma estrutura adequada, estrutura física. A gente trabalhava num lugar adaptado. Então ali era um lugar, vamos dizer, muitas vezes de chão batido. [...] Hoje a gente tem uma estrutura ainda não adequada, o nosso prédio ainda não está pronto”.
	2.2 Sentimentos provocados pela vivência laboral	5. “Acredito que a vontade de ver a instituição crescer, se desenvolver e ver o campus sendo referência no ensino, em pesquisa e extensão e em outras atividades fins e meios. Isso é o que me deixa <b>feliz</b> ”. 6. “E o que me deixa <b>frustrado</b> é, muitas vezes, a falta [de reconhecimento] do mérito. Não digo diretamente a mim, mas é preciso dar mérito a quem tem mérito, a quem realizou. Ou seja, o mérito a equipe que realizou determinado trabalho, a pessoa, o servidor que realizou determinado trabalho. Então, esse mérito precisa ser trabalhado”.
<b>3. Motivos para pedir sua saída do campus Eirunepé</b>	3.1 Sobrecarga de trabalho e estresse em virtude do déficit de servidores	7. “As condições de trabalho que muitas vezes geram excesso [de trabalho] para nós no departamento de administração. Tinha muitas atividades para poucos servidores e existia sempre uma promessa de que iriam ser contratadas mais pessoas. Então, existe um déficit de servidores dentro do DAP. Então, isso ocasionava sobrecarga e estresse para todos”.
<b>4. Razões para permanência no campus Eirunepé</b>	4.1 Ambiente de trabalho harmonioso	8. “Eu gosto de trabalhar aqui, o clima de trabalho, o clima interpessoal aqui dentro do Departamento de Administração é muito bom, e a gente gosta assim da amizade que a gente tem no trabalho. Apesar de muitas vezes ter um volume grande de trabalho, mas é um ambiente favorável, um ambiente feliz, um ambiente que você se sente bem em estar”.

**APÊNDICE F – Transcrição literal de entrevista com Gestor, para ilustrar**

00:00:00 PESQUISADOR

Neste momento iniciaremos com a leitura do termo de Consentimento Livre e Esclarecimento. Prezado Senhor, meu nome é Mateus Pereira da Rocha e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema Políticas e Diretrizes de Gestão de Pessoas para a Retenção de Servidores, o caso do IFAM, Campus Eirunepé. Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia, da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, sob orientação da professora doutora Beatriz Quiroz Villardi.

00:00:34 PESQUISADOR

As informações a seguir, destinam-se a convidá-lo a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso. Para tanto, é necessário formalizarmos a sua autorização para uso das informações obtidas nos seguintes termos. A sua participação é totalmente voluntária. Pode se recusar a responder qualquer pergunta a qualquer momento. Pode se retirar da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento. A coleta de dados tem caráter confidencial e seus dados estarão disponíveis somente para o pesquisador autor do trabalho final de curso e para sua orientadora.

00:01:17 PESQUISADOR

Parte do que for dito pode não ser usado no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados, como nome, endereço, telefone, etc. Dessa forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o entrevistado, assim como não será permitido o acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização. Os dados e resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, e utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes.

00:01:56 PESQUISADOR

Fica também evidenciado que a participação é isenta de despesas. Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa bastando assinalar ao lado essa opção. Em casos específicos de pesquisas em que requer o uso de vídeos e fotos dos informantes, grupo focal, pesquisa-ação e etc., o informante deverá assinalar que concorda e libera o uso de imagem para divulgação em ambientes midiáticos ou em ambientes científicos, como congressos, conferências, aulas ou revistas científicas, desde que meus dados pessoais não sejam fornecidos. Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário de participante.

00:02:47 PESQUISADOR

Caro gestor, agradeço por conceder seu tempo para esta entrevista. Informo que conduzo esta pesquisa aplicada no mestrado com o objetivo de propor políticas e diretrizes de gestão de pessoas que estimulam com pertinência a retenção dos servidores atuantes no IFAM, Campus Eirunepé, no escopo da gestão estratégica de pessoas. E para alcançar esse objetivo, sua experiência laboral é fundamental.

1 00:03:13 PESQUISADOR  
2 Então, neste momento, eu peço que a senhora responda qual seria o seu cargo e há quanto tempo o ocupa?  
3 00:03:18 ENTREVISTADO GESTOR 1  
4 O meu cargo é chefe do departamento de ensino e ocupo desde 2020.  
5 00:03:26 PESQUISADOR  
6 Perfeito. Qual o seu gênero?  
7 00:03:29 ENTREVISTADO GESTOR 1  
8 Feminino.  
9 00:03:30 PESQUISADOR  
10 Qual a sua idade?  
11 00:03:31 ENTREVISTADO GESTOR 1  
12 34.  
13 00:03:33 PESQUISADOR  
14 Qual o seu estado civil?  
15 00:03:34 ENTREVISTADO GESTOR 1  
16 Solteira.  
17 00:03:36 PESQUISADOR  
18 Qual a sua titulação?  
19 00:03:37 ENTREVISTADO GESTOR 1  
20 Mestre em Educação Agrícola.  
21 00:03:40 PESQUISADOR  
22 Qual a sua cidade natal?  
23 00:03:42 ENTREVISTADO GESTOR 1  
24 Ouro Preto do Oeste. Rondônia.  
25 00:03:47 PESQUISADOR  
26 Como foi sua trajetória profissional, acadêmica e de vida até chegar ao cargo que ocupa atualmente?  
27 00:03:54 ENTREVISTADO GESTOR 1  
28 Eu me formei no ano de 2013, prestei o concurso que é o edital de 2014, assumindo o cargo de professora  
29 de química em 2015 aqui no campus.  
30 00:04:08 ENTREVISTADO GESTOR 1  
31 Em 2016 eu assumi a coordenação de estágio e egresso junto com a coordenação de extensão. E em 2020,  
32 em setembro, eu assumi o cargo da chefia do Departamento de Ensino.  
33 00:04:22 PESQUISADOR  
34 Perfeito. Por que escolheu trabalhar no IFAM, Campus Eirunepé?  
35 00:04:33 ENTREVISTADO GESTOR 1  
36 No edital, uma amiga tinha visto, tinha uma vaga para enfermagem e ela já estava fazendo concursos há  
37 mais tempo e ela verificou que nesse edital tinha uma vaga tanto para a área dela quanto a minha, e por  
38 mais que a gente era de outro estado, então, caso passasse, ficaria mais fácil para que a gente pudesse vir  
39 juntas, né? E aí, por isso que a gente escolheu o Campus Eirunepé, porque tinha a vaga que dava tanto  
40 para o meu cargo quanto para o cargo dela.  
41 00:05:01 PESQUISADOR  
42 Certo. Quais eram suas expectativas profissionais ao ingressar e expectativas para a sua vida?  
43 00:05:10 ENTREVISTADO GESTOR 1  
44 A expectativa profissional era que eu pudesse continuar estudando, né? Buscar um mestrado, né? E com o  
45 tempo também um doutorado. E a expectativa pessoal era que eu pudesse permanecer aqui um tempo e  
46 conforme os tempos passando, eu conseguisse também retornar para o meu estado, que lá no caso é o  
47 IFRO, mas ainda permaneço aqui.  
48 00:05:34 PESQUISADOR  
49 Há quanto tempo trabalha no campus?  
50 00:05:36 ENTREVISTADO GESTOR 1  
51 Tenho nove anos.  
52 00:05:39 PESQUISADOR  
53 Como eram as condições de trabalho oferecidas neste campus quando ingressou e atualmente?  
54 00:05:46 ENTREVISTADO GESTOR 1  
55 No ano do ingresso, em 2015, não só a questão da logística, acho que ainda permanece, mas a questão do  
56 campus era bem complicada. A gente atuava em dois lugares ao mesmo tempo, mas a gente não tinha  
57 apoio da gestão, tanto para você ir para um canto quanto para o outro. Eram locais bem insalubres, era o  
58 mesmo local que a gente se encontra hoje em Aparecida, mas com o tempo ele teve essa reforma, mas a  
59 gente poderia falar que era bem insalubre, não tinha recursos, materiais, qualquer item que a gente  
60 precisava, a gente mesmo precisava arcar. Se você fosse aplicar uma prova, você que tinha que pagar pela

61 impressão da prova, se você quisesse pincéis, apagador, você mesmo que precisava comprar esses  
62 materiais, até a troca da gestão em 2016.

63 00:06:43 PESQUISADOR

64 Como foi sua designação para assumir o cargo de gestão?

65 00:06:49 ENTREVISTADO GESTOR 1

66 Eu fui convidada pelo Dirceu, que estava como diretor, não era ainda diretor eleito do campus, e aí ele fez  
67 o convite para atuar ao Departamento de Ensino, considerando que a que estava no departamento, ela iria  
68 ser redistribuída.

69 00:07:11 PESQUISADOR

70 Certo. Quais atividades nesta unidade são de sua responsabilidade, e como gestor, quais são?

71 00:07:20 ENTREVISTADO GESTOR 1

72 Eu sou professora de química, então trabalho com as turmas em relação ao ensino médio. Devido também  
73 à questão da área do mestrado, também trabalho com as disciplinas na turma de agroecologia, dos  
74 recursos naturais. E no departamento, a chefia, a gente tem um trabalho bem mais extenso, então a gente  
75 tem olhando o nosso organograma, a gente trabalha toda a parte de ensino. Então, toda essa parte de  
76 ensino, ela cai dentro da minha chefia. Então, as coordenações de ensino, as coordenações de curso, o  
77 CRA., que é a questão dos lançamentos de notas, tudo isso é uma análise do departamento.

78 00:08:05 PESQUISADOR

79 Que treinamentos gerais recebeu para realizar essas atividades e para exercer o cargo de gestão?

80 00:08:13 ENTREVISTADO GESTOR 1

81 Não houve nenhum treinamento para exercer o cargo da minha função. São atividades que a gente vai  
82 aprendendo mesmo no dia a dia, e conforme às vezes aparecia alguma dúvida, no caso a gente entra em  
83 contato com a PROEN, e às vezes eles vão ali ensinando, vão encaminhando orientações de como  
84 proceder. Mas em grande maioria a gente não tem um treinamento.

85 00:08:41 PESQUISADOR

86 Perfeito. Com base em sua vivência no campus, como avalia as condições laborais fornecidas aos  
87 servidores?

88 00:08:51 ENTREVISTADO GESTOR 1

89 Eu acho que hoje a gente ainda pode considerar um pouco mediana, né? Eu acho que a gente consegue  
90 um básico, né? Acho que a gente não conseguiu ainda ter uma melhoria. Tem uma melhoria em  
91 comparação, acho que aos anos iniciais do campus, né? Mas que eu acho que ainda hoje ainda é o básico.  
92 O mínimo que tem que ser.

93 00:09:13 PESQUISADOR

94 Considera que os servidores estão satisfeitos com as condições de trabalho dadas, o que falta?

95 00:09:22 ENTREVISTADO GESTOR 1

96 Eu considero, em certas partes sim, porque como o básico é ofertado, eu considero que estão. Eu acho que  
97 o que falta para muitos, eu acho que é mais uma questão local e não em relação ao trabalho, eu acho que é  
98 mais uma questão de logística do município.

99 00:09:43 PESQUISADOR

100 Como você faz a avaliação do seu desempenho no trabalho que realiza?

101 00:09:52 ENTREVISTADO GESTOR 1

102 Em relação ao meu desempenho, eu considero boa.

103 00:09:58 ENTREVISTADO GESTOR 1

104 Eu não considero uma gestão ruim e nem considero algo como se fosse ótimo. Então, eu considero ali  
105 bom dentro do que a gente consegue resolver. Então, é um campus que existe muita falta de servidores,  
106 tanto nessa parte administrativa quanto na parte docente. Então, a gente às vezes acaba tendo que fazer  
107 muitas atividades que a gente poderia estar dividindo com outras funções. Então, a gente consegue  
108 resolver muitas situações, mas poderia ser mais, como se diz assim, mais bem dividido. Então, por isso  
109 que eu acho que eu ainda considero bom para não chegar ainda a um ótimo.

110 00:10:40 PESQUISADOR

111 Certo. Sobre o desempenho dos servidores, em quais atividades considera terem o melhor desempenho e  
112 o que precisam melhorar?

113 00:10:51 ENTREVISTADO GESTOR 1

114 Eu acho que o melhor desempenho dos servidores, eu acho que inclui em si a sala de aula. Eu acho que  
115 todos os docentes eles fazem um trabalho esplêndido com que a gente consegue ofertar, e tanto na  
116 pesquisa quanto na extensão, a gente tem uma boa desenvoltura, muitos projetos sendo desenvolvidos  
117 tanto como por editais ou algum fomento interno, então são as partes que eu acho que a gente tem o  
118 melhor desenvolvimento dentro do campus.

119 00:11:22 PESQUISADOR

120 Quais são as políticas de gestão de pessoas utilizadas no campus?

121 00:11:27 ENTREVISTADO GESTOR 1

122 Gestão de pessoas?

123 00:11:30 ENTREVISTADO GESTOR 1

124 Eu acho que mais são... A melhor, acho que é a questão mesmo de orientação. Eu acho que falta um  
125 pouquinho de ter...essa aí, em relação à gestão de pessoas, acho que hoje seria mais a questão de  
126 orientação.

127 00:11:44 PESQUISADOR

128 Certo. Segundo sua vivência na gestão, quais são os motivos da rotatividade de servidores no campus  
129 Eirunepé?

130 00:11:56 ENTREVISTADO GESTOR 1

131 Eu creio que seja o primeiro item, a questão logística do município. Eu acho que só quem é daqui conhece  
132 um pouco da realidade em questão de vir pra cá, a questão de preços, a questão da saída não ser muito  
133 fácil, e também tem a questão salarial e a questão vivência aqui, que muitas vezes quando a gente coloca  
134 no papel, a gente vê que às vezes você estando em outro município você tem mais tempo pra si, você  
135 consegue ter uma rotina mais prática porque você consegue sair, e aqui a gente, por mais que a gente  
136 tenha voos hoje, a gente chega às vezes ter temporadas que a gente não tem voo, não tem vaga, são preços  
137 super absurdos. Então eu creio que isso é o que torna um pouco dessa rotatividade, porque quando a gente  
138 pega a maioria das nossas saídas foram saídas via SIASS, o que identifica que aqui não tem um  
139 tratamento adequado para aquele servidor. Então a gente pega nessa situação a saída via SIASS, a questão  
140 logística do município e a falta de infraestrutura também municipal.

141 00:13:05 PESQUISADOR

142 Qual é a importância da retenção dos servidores no campus Eirunepé?

143 00:13:11 ENTREVISTADO GESTOR 1

144 A questão da retenção do servidor como chefia é uma questão mesmo de organização e planejamento. O  
145 que acontece se a gente consegue ter esse servidor no campus, a gente não tem uma preocupação tanto  
146 enquanto horário, a gente não teria uma preocupação enquanto a realização dos cursos, se a gente vai  
147 conseguir abrir nova turma ou não. Então, assim, pra gente é sempre uma incógnita se a gente vai  
148 conseguir abrir uma nova turma, um novo curso ou não, porque assim, a rotatividade é muito alta. Então,  
149 se a gente conseguisse ter a permanência do servidor aqui por mais tempo, a gente tem uma resposta mais  
150 clara, a gente consegue permanecer os cursos, e a gente também não fica naquela parte do [ré]  
151 ensinamento, porque a gente vai ali, a gente consegue fazer uma capacitação com aquele servidor, ele  
152 aprende o que tem que se desenvolver e quando finaliza aquela capacitação, aquele serviço, ele já entra na  
153 rotatividade, no caso, e a gente já perde, então a gente fica sempre nessa rotatividade também do trabalho,  
154 de ensinar, que quando a gente ensina já sai, então a gente sempre fica nisso. Então a retenção, a  
155 permanência do servidor, a gente conseguiria permanecer o trabalho por mais tempo.

156 00:14:27 PESQUISADOR

157 Perfeito. Pela sua vivência, o que viabilizaria a retenção dos servidores no Campus Eirunepé?

158 00:14:40 ENTREVISTADO GESTOR 1

159 Eu creio que seja uma questão mesmo de melhoria. Na minha percepção, não é uma questão muito do  
160 campus. Eu creio que seja uma situação mais fora do campus, ou seja, do município. Então, uma questão  
161 de salários melhores, que são os auxílios, auxílios fronteira, entre outros. Eu acho que isso traria um olhar  
162 diferente e a gente conseguiria fazer que tivesse uma melhor permanência.

163 00:15:17 PESQUISADOR

164 De acordo com sua vivência no campus, quais políticas de gestão da instituição promovem a retenção dos  
165 servidores?

166 00:15:27 ENTREVISTADO GESTOR 1

167 Eu acho que hoje a gente não consegue ver uma política para promover. Eu acho que falta isso, uma  
168 política que possa promover essa permanência do servidor. Porque se a gente pega a maioria dos  
169 servidores, muitos deles são de fora do município, e tem a questão familiar, então muitas vezes para trazer  
170 a questão familiar entra a questão de recursos, para ir embora também isso, então eu acho que falta ter  
171 essa tratativa de uma política que possa trabalhar isso.

172 00:15:59 PESQUISADOR

173 Certo. O que considera gratificante em seu trabalho e o que o deixa frustrado?

174 00:16:06 ENTREVISTADO GESTOR 1

175 Eu acho que gratificante é quando a gente consegue finalizar o ano letivo, que a gente tem ali, é como se a  
176 gente conseguiu cumprir o nosso trabalho do ano, né? E eu acho que o que mais deixa frustrante, eu acho  
177 que é até um pouco dessa questão da rotatividade, né? Porque você faz um planejamento e querendo ou  
178 não isso vem e quebra o seu planejamento, independente de o servidor sair administrativamente,  
179 corretamente, via edital ou via SIASS, não é algo planejado, então essa rotatividade que eu acho que é o  
180 que mais frustra a gente.

181 00:16:49 PESQUISADOR  
182 Perfeito. Hoje, passados esses anos de seu ingresso aqui, quais são suas expectativas profissionais no  
183 campus?  
184 00:16:59 ENTREVISTADO GESTOR 1  
185 A minha expectativa profissional, pessoal, é dar continuidade, né? Quero buscar fazer o meu doutorado e  
186 eu acho que a expectativa quanto chefia, né? É isso, eu acho que a gente buscar, eu acho que criar uma  
187 política que a gente possa ter essa permanência, que eu acho que para quem for assumir futuramente, né?  
188 Tanto a direção, quanto a chefia, que eles não possam, né? Passar por essas mesmas situações que tem  
189 sido hoje.  
190 00:17:31 PESQUISADOR  
191 Em que situação você mesmo pediria para sair do Campus Eirunepé?  
192 00:17:38 ENTREVISTADO GESTOR 1  
193 Em que situação?  
194 00:17:39 PESQUISADOR  
195 Motivos.  
196 00:17:40 ENTREVISTADO GESTOR 1  
197 Motivos?  
198 00:17:43 ENTREVISTADO GESTOR 1  
199 Eu acho que alguma questão de saúde, né? Eu acho que é o primeiro conhecendo a questão do nosso  
200 município, né? Seria isso.  
201 00:17:55 ENTREVISTADO GESTOR 1  
202 E também a questão familiar, né? Por ser um município, essa questão longe, e de não é um fácil acesso,  
203 por mais que tenha, não é fácil, é um dos meus maiores motivos que faria eu sair.  
204 00:18:11 PESQUISADOR  
205 Perfeito. E por fim, o que tem influenciado para a sua permanência no Campus Eirunepé?  
206 00:18:19 ENTREVISTADO GESTOR 1  
207 O que tem me influenciado ainda a permanecer aqui? Eu acho que ainda eu estar na chefia, eu acho que é  
208 um dos itens que me fazem permanecer. Eu acho que também os alunos. É muito gratificante trabalhar  
209 aqui. Quem trabalha no campus sabe como são os nossos alunos. São muito carinhosos. Eles sonham  
210 muito. E quando a gente vê a realidade local e você poder contribuir para que ele possa sonhar e  
211 conseguir algo melhor, eu acho que isso é muito gratificante. E também a questão de eu ter feito família  
212 aqui.  
213 00:18:55 ENTREVISTADO GESTOR 1  
214 Então, como hoje eu tenho a família aqui, é uma das coisas que me fazem permanecer.  
215 00:19:00 PESQUISADOR  
216 Perfeito. Então, neste momento estamos chegando aqui ao final da entrevista. Agradeço a gestora por ter  
217 colaborado aqui para a nossa pesquisa. Muito obrigado.

### APÊNDICE G – Análise indutiva de entrevista com Gestor, para ilustrar

Categoria de 1ª ordem	Categoria de 2ª ordem	Trechos emblemáticos da entrevista, para ilustrar
1. Expectativas profissionais	1.1 Posse no campus Eirunepé	1. “No edital [do concurso], uma amiga tinha visto, tinha uma vaga para enfermagem e ela já estava fazendo concursos há mais tempo, e ela verificou que nesse edital tinha uma vaga tanto para a área dela quanto a minha, e por mais que a gente era de outro estado, então, caso passasse, ficaria mais fácil para que a gente pudesse vir junta, né? E aí, por isso que a gente escolheu o Campus Eirunepé”.
	2.1 Treinamento insuficiente ou inexistente	2. “Não houve nenhum treinamento para exercer o cargo da minha função [de direção]. São atividades que a gente vai aprendendo mesmo no dia a dia”.
2. Percepções sobre o trabalho	2.2 Infraestrutura para trabalhar inadequada	3. “Eu acho que hoje, a gente ainda pode considerar um pouco mediana, né? Eu acho que a gente consegue um básico, né? Acho que a gente não conseguiu ainda ter uma melhoria. Tem uma melhoria em comparação, acho que aos anos iniciais do campus, né? Mas que eu acho que ainda hoje ainda é o básico. O mínimo que tem que ser”.
	2.3 Sentimentos provocados pela vivência laboral	4. “Eu acho que <b>gratificante</b> é quando a gente consegue finalizar o ano letivo, que a gente tem ali é como se a gente conseguiu cumprir o nosso trabalho do ano, né?”. 5. “O que mais deixa <b>frustrado</b> , eu acho que é até um pouco dessa questão da rotatividade, né? Porque você faz um planejamento, e querendo ou não, isso vem e quebra o seu planejamento, independente de o servidor sair administrativamente, corretamente, via edital ou via SIASS, não é algo planejado. Então essa rotatividade que eu acho que é o que mais frustra a gente”.
3. Políticas de gestão de pessoas para retenção de servidores	3.1 Inexistência de políticas para retenção	6. “Eu acho que hoje a gente não consegue ver uma política para promover [a retenção]. Eu acho que falta isso, uma política que possa promover essa permanência do servidor”.
	3.2 Relevância da retenção de servidores	7. “Então, assim, pra gente é sempre uma incógnita se a gente vai conseguir abrir uma nova turma, um novo curso ou não, porque assim, a rotatividade é muito alta. Então, se a gente conseguisse ter a permanência do servidor aqui por mais tempo, a gente tem uma resposta mais clara, a gente consegue permanecer os cursos, e a gente também não fica naquela parte do [ré]ensinamento. A gente consegue fazer uma capacitação com aquele servidor, ele aprende o que tem que se desenvolver, e quando finaliza aquela capacitação, aquele serviço, ele já entra na rotatividade, no caso, e a gente já perde.

<b>Categoria de 1ª ordem</b>	<b>Categoria de 2ª ordem</b>	<b>Trechos emblemáticos da entrevista, para ilustrar</b>
		Então [com] a retenção, a permanência do servidor, a gente conseguiria permanecer o trabalho por mais tempo.
<b>4. Motivos da rotatividade no campus Eirunepé</b>	4.1 Transporte do município de difícil acesso	8. “Eu creio que seja o primeiro item, a questão logística do município, [...], a realidade em questão de vir pra cá [Eirunepé], a questão de preços [elevados das passagens], a questão da saída não ser muito fácil. Chega às vezes ter temporadas que a gente não tem voo, não tem vaga, são preços super absurdos. Então eu creio que isso é o que torna um pouco dessa rotatividade”.
	4.2 Inacessibilidade a serviços de saúde necessários para manter a saúde no município	9. “A maioria das nossas saídas foram saídas via SIASS, o que identifica que aqui [em Eirunepé] não tem um tratamento [de saúde] adequado para aquele servidor.
<b>5. Fatores que influenciam na permanência dos servidores</b>	5.1 Incentivo financeiro	10. “Na minha percepção, não é uma questão muito do campus. Eu creio que seja uma situação mais fora do campus, ou seja, do município. Então, uma questão de salários melhores, que são os auxílios, auxílios fronteira, entre outros. Eu acho que isso traria um olhar diferente e a gente conseguiria fazer que tivesse uma melhor permanência”.



## ANEXO I – Parecer do comitê de ética Plataforma Brasil

INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DO AMAZONAS -  
IFAM



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** POLÍTICAS E DIRETRIZES DE GESTÃO DE PESSOAS PARA RETENÇÃO DE SERVIDORES: O CASO DO IFAM - CAMPUS EIRUNEPE

**Pesquisador:** MATEUS PEREIRA DA ROCHA

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 75726423.1.0000.8119

**Instituição Proponente:** INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DO

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 6.652.560

#### Apresentação do Projeto:

Conforme o parecer consubstanciado.

#### Objetivo da Pesquisa:

Conforme o parecer consubstanciado.

#### Avaliação dos Riscos e Benefícios:

**Riscos:**

Toda pesquisa com seres humanos envolve riscos aos participantes, os quais podem atingir as dimensões: física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural ou espiritual dos mesmos.

Os riscos advindos da participação nessa pesquisa podem envolver desconforto e/ou constrangimento em algum momento, durante realização das entrevistas, desconforto ou alterações de comportamento durante gravações de áudio. No entanto, trabalharemos para minimizar sua ocorrência, garantindo um local reservado e liberdade para não responder questões constrangedoras, bem como o respeito aos valores culturais, sociais, morais, religiosos e éticos.

Durante a realização das entrevistas, por ser uma metodologia na qual há interações entre o pesquisador e o entrevistado, existe um risco de exacerbação das emoções, o que pode causar algum grau de desconforto ou conflito. Caso isso aconteça, será temporariamente suspensa a entrevista, para que se possa prestar a assistência aos participantes e reavaliar o direcionamento que foi dado durante a atividade. O caso será encaminhado imediatamente ao Sistema CEP/CONEP

**Endereço:** Rua Ferreira Pena, 1109 - Prédio da Reitoria, 2º andar, Manaus - AM

**Bairro:** CENTRO

**CEP:** 69.025-010

**UF:** AM

**Município:** MANAUS

**Telefone:** (92)9823-4114

**Fax:** (97)9810-1010

**E-mail:** cepsh.ppgi@ifam.edu.br

**INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DO AMAZONAS -  
IFAM**



Continuação do Parecer: 6.652.560

para análise e possíveis readequações ou a suspensão do estudo, conforme prevê o item V.3 da Resolução 466 de 2012. Posteriormente, será avaliada a necessidade de continuidade desta etapa. Destaca-se ainda que, caso aconteça algum dano psicológico, os pesquisadores deverão realizar encaminhamentos a serviços de atendimento específicos de psicologia do Sistema Único de Saúde – SUS ou mesmo por convênio de saúde, caso o servidor(a) o possua.

A quebra do sigilo é um risco, ainda que involuntário e não intencional, em decorrência da realização das entrevistas. Este risco está reconhecido e prevenido ao participante no TCLE no momento da assinatura. Os pesquisadores envolvidos na pesquisa firmaram compromisso com o sigilo das informações através da assinatura do Termo de Confidencialidade e estão disponíveis para esclarecimento em qualquer momento da pesquisa.

Será assegurado o máximo respeito pela privacidade dos participantes e a garantia de que os participantes possam desistir da pesquisa a qualquer momento.

Com relação à segurança na transferência e no armazenamento dos dados coletados, cabe afirmar que as instituições envolvidas no estudo se comprometem em fazê-lo de forma adequada, bem como adotar os procedimentos para assegurar o sigilo e a confidencialidade das informações do participante da pesquisa. Todo o material obtido durante as entrevistas será transcrito para análise e, após finalização do trabalho, a gravação de áudio será excluída.

#### Benefícios

A realização desta pesquisa ajudará os participantes a compreender melhor os conceitos e práticas da gestão de pessoas. Isso será benéfico para o desenvolvimento profissional e pessoal dos participantes por meio do compartilhamento de suas experiências e percepções.

Esta pesquisa sobre gestão estratégica de pessoas irá incluir instrumentos de diagnóstico ou avaliação. Esses instrumentos irão ajudar os participantes a identificar áreas de melhoria em sua própria gestão de pessoas.

Com os achados desta pesquisa, será possível traçar estratégias que visem à melhoria na gestão estratégica de pessoas da população estudada, contribuindo assim para o aumento da satisfação e motivação dos trabalhadores docentes e técnicos administrativos em educação, dentro do Campus Eirunepé do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, o que promove também o desenvolvimento institucional

**Endereço:** Rua Ferreira Pena, 1109 - Prédio da Reitoria, 2º andar, Manaus / AM  
**Bairro:** CENTRO **CEP:** 69.025-010  
**UF:** AM **Município:** MANAUS  
**Telefone:** (92)9823-4114 **Fax:** (97)9810-1010 **E-mail:** cepsh.ppgi@ifam.edu.br

**INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DO AMAZONAS -  
IFAM**



Continuação do Parecer: 6.652.560

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Conforme o parecer consubstanciado.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Foram feitas todas as alterações sugeridas no conforme o parecer consubstanciado.

**Recomendações:**

Cabe ao pesquisador responsável, após realização da pesquisa, apresentar a este colegiado o Relatório Final de Pesquisa, que será avaliado em reunião ordinária do comitê para verificação do cumprimento dos preceitos éticos na pesquisa com seres humanos.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

O colegiado, diante da análise dos autos com base nas resoluções CNS n.º 466/12 e CNS n.º 510/16, decide pelo parecer de aprovação do projeto de pesquisa.

Cabe ao pesquisador responsável, após realização da pesquisa, apresentar a este colegiado o Relatório Final de Pesquisa, que será avaliado em reunião ordinária do comitê para verificação do cumprimento dos preceitos éticos na pesquisa com seres humanos.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Cabe ao pesquisador responsável, após realização da pesquisa, apresentar a este colegiado o Relatório Final de Pesquisa, que será avaliado em reunião ordinária do comitê para verificação do cumprimento dos preceitos éticos na pesquisa com seres humanos.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2235914.pdf	16/12/2023 12:56:12		Aceito
Outros	CartaResposta.doc	16/12/2023 12:55:45	MATEUS PEREIRA DA ROCHA	Aceito
Outros	Instrumentos.pdf	16/12/2023 12:54:11	MATEUS PEREIRA DA ROCHA	Aceito
Cronograma	CRONOGRAMA.pdf	16/12/2023 12:52:18	MATEUS PEREIRA DA ROCHA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento /	TCLE.pdf	16/12/2023 12:49:57	MATEUS PEREIRA DA ROCHA	Aceito

**Endereço:** Rua Ferreira Pena, 1109 - Prédio da Reitoria, 2º andar, Manaus / AM  
**Bairro:** CENTRO **CEP:** 69.025-010  
**UF:** AM **Município:** MANAUS  
**Telefone:** (92)9823-4114 **Fax:** (97)9810-1010 **E-mail:** cepsh.ppgi@ifam.edu.br

**INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DO AMAZONAS -  
IFAM**



Continuação do Parecer: 6.652.560

Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	16/12/2023 12:49:57	MATEUS PEREIRA DA ROCHA	Aceito
Folha de Rosto	FolhadeRosto.pdf	26/10/2023 18:54:48	MATEUS PEREIRA DA ROCHA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO.pdf	25/10/2023 19:45:12	MATEUS PEREIRA DA ROCHA	Aceito
Declaração de Pesquisadores	6Confidencialidade.pdf	25/10/2023 19:41:51	MATEUS PEREIRA DA ROCHA	Aceito
Orçamento	5ORCAMENTO.pdf	25/10/2023 19:40:12	MATEUS PEREIRA DA ROCHA	Aceito
Declaração de concordância	3ANUENCIA.pdf	25/10/2023 19:36:49	MATEUS PEREIRA DA ROCHA	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Infraestrutura.pdf	25/10/2023 19:31:38	MATEUS PEREIRA DA ROCHA	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

MANAUS, 16 de Fevereiro de 2024

Assinado por:  
**EDSON MAIA**  
(Coordenador(a))

**Endereço:** Rua Ferreira Pena, 1109 - Prédio da Reitoria, 2º andar, Manaus / AM  
**Bairro:** CENTRO **CEP:** 69.025-010  
**UF:** AM **Município:** MANAUS  
**Telefone:** (92)9823-4114 **Fax:** (92)9810-1010 **E-mail:** cepsh.ppgi@ifam.edu.br

## ANEXO II – Carta de Anuência para realização da pesquisa no Campus Eirunepé



Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia  
do Amazonas (IFAM)

Campus Eirunepé (CEIRU)

### CARTA DE ANUÊNCIA

Declaro que o **CAMPUS EIRUNEPÉ DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS** tem interesse em participar do projeto de título: **“POLÍTICAS E DIRETRIZES DE GESTÃO DE PESSOAS PARA RETENÇÃO DE SERVIDORES: O CASO DO IFAM - CAMPUS EIRUNEPÉ”**, proposto pelos pesquisadores: **MATEUS PEREIRA DA ROCHA E BEATRIZ QUIROZ VILLARDI**, estando autorizada sua execução.

Declaro ainda, conhecer e cumprir as Resoluções Éticas Brasileiras, em especial a Resolução CNS 466/2012, que esta instituição está ciente de suas corresponsabilidades como instituição coparticipante e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos participantes do projeto de pesquisa nela recrutados, dispondo da infraestrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.

Esta autorização está condicionada à aprovação final da proposta pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, responsável por sua avaliação.

Eirunepé/AM, 19 de outubro de 2023.

Documento assinado digitalmente  
**DIRCEU DA SILVA DÁCIO**  
Data: 20/10/2023 19:20:03-0300  
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

---

*Prof. Me. DIRCEU DA SILVA DÁCIO*  
*Diretor Geral do Campus Eirunepé do IFAM*

### **ANEXO III – Carta dos Reitores ao MEC sobre Adicional de Fronteira e Local de Dificil Fixação**

Amazônia Legal, 26 de setembro de 2024

Das Reitoras e Reitores que subscrevem este documento

À Sua Excelência o Senhor,  
Camilo Sobreira de Santana  
Ministro da Educação

À Senhora,  
Jussara Cardoso Silva Freitas  
Subsecretária de Gestão Administrativa, Coordenadora da CNS/MEC

**Assunto: Adicional de Fronteira e Local de Dificil Fixação.**

Senhor Ministro da Educação,

Prezada Coordenadora da CNS/MEC,

Nós, reitores(as) das Instituições Federais de Ensino, representando os anseios dos docentes e técnico-administrativos lotados em regiões de fronteira e localidades de difícil fixação, dirigimo-nos a Vossa Senhoria para solicitar o apoio da CNS/MEC no que tange à Indenização Educacional de Fronteira e de Local de Dificil Fixação de Efetivo.

Considerando as deliberações amplamente discutidas nas entidades de base, como as plenárias da FASUBRA e SINASEFE e do Grupo de Trabalho Multicampi e Fronteira do ANDES, há expressivo apoio dos docentes e técnico-administrativos pela criação e implementação da referida indenização. Tal medida é crucial para melhorar a qualidade de vida e incentivar a permanência desses profissionais em áreas de difícil provimento, como a Amazônia Legal e outras regiões que enfrentam desafios devido à sua localização geográfica.

Acreditamos que a inclusão da Indenização Educacional de Fronteira e de Local de Dificil Fixação nos textos dos Projetos de Lei, a serem encaminhados pelo Poder Executivo e que modificarão as Leis nº 12.772/2012 e 11.091/2005, será um passo fundamental para proporcionar avanços significativos nos processos de ensino, pesquisa, extensão e no desenvolvimento socioeconômico das regiões mais sensíveis do Brasil. Essa medida visa reconhecer e valorizar o papel vital desempenhado pelos docentes e técnico-administrativos que, mesmo diante de adversidades, dedicam-se à formação das futuras gerações.

Destacamos que a Indenização Educacional de Fronteira e de Local de Dificil Fixação é uma reivindicação histórica dos servidores, e sua implementação será essencial para a consolidação e o fortalecimento das Instituições Federais de Ensino nessas áreas, especialmente considerando a ampliação e interiorização da Rede Federal. Reforçamos ainda que essa política pode ser estruturada com estudos e previsões para o ano de 2026, sem impacto financeiro imediato, mas com o estabelecimento de um






compromisso efetivo com a inclusão do benefício no texto a ser submetido ao Congresso Nacional.

Diante disso, solicitamos o apoio dos membros da CNS/MEC para garantir que a minuta do projeto de lei em elaboração contemple a referida indenização, assegurando as condições necessárias para que os profissionais da educação possam continuar desempenhando suas funções com dignidade e comprometimento.

Agradecemos antecipadamente pela atenção e pelo apoio a essa causa tão importante para o fortalecimento da educação nas regiões de fronteira e de difícil fixação no Brasil.

Atenciosamente,

 <p>Documento assinado digitalmente  <b>ANA PAULA PALHETA SANTANA</b>            Data: 26/09/2024 12:27:43-0300            Verifique em <a href="https://validar.iti.gov.br">https://validar.iti.gov.br</a></p>	 <p>Documento assinado digitalmente  <b>ANTONIO DA LUZ JUNIOR</b>            Data: 30/09/2024 13:45:26-0300            Verifique em <a href="https://validar.iti.gov.br">https://validar.iti.gov.br</a></p>	 <p>Documento assinado digitalmente  <b>JAIME CAVALCANTE ALVES</b>            Data: 30/09/2024 14:13:30-0300            Verifique em <a href="https://validar.iti.gov.br">https://validar.iti.gov.br</a></p>
<p><b>Ana Paula Palheta Santana</b>            Reitora do IFPA</p>	<p><b>Antônio da Luz Júnior</b>            Reitor do IFTO</p>	<p><b>Jaime Cavalcante Alves</b>            Reitor do IFAM</p>

 <p>Documento assinado digitalmente  <b>MOISES JOSE ROSA SOUZA</b>            Data: 27/09/2024 08:56:30-0300            Verifique em <a href="https://validar.iti.gov.br">https://validar.iti.gov.br</a></p>	 <p>Documento assinado digitalmente  <b>NILRA JANE FILGUEIRA BEZERRA</b>            Data: 26/09/2024 22:28:03-0300            Verifique em <a href="https://validar.iti.gov.br">https://validar.iti.gov.br</a></p>	 <p>Documento assinado digitalmente  <b>ROMARO ANTONIO SILVA</b>            Data: 26/09/2024 13:28:30-0300            Verifique em <a href="https://validar.iti.gov.br">https://validar.iti.gov.br</a></p>
<p><b>Moisés José Rosa Souza</b>            Reitor do IFRO</p>	<p><b>Nilra Jane Filgueira</b>            Reitora do IFRR</p>	<p><b>Romaro Antônio Silva</b>            Reitor do IFAP</p>