

Mariana Feminella Veiga

**MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL NA GESTÃO DE PESSOAS  
DO IFSC: A ÓTICA DOS GESTORES**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Universitária.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr.<sup>a</sup>

Florianópolis  
2016

V426m Veiga, Mariana Feminella

Movimentação de pessoal na gestão de pessoas do IFSC: a ótica dos gestores / Mariana Feminella Veiga; orientadora Alessandra de Linhares Jacobsen. - Florianópolis, SC, 2016.

264 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Programa de Pós-Graduação – Mestrado em Administração Universitária.

Inclui referências

1. Administração universitária. 2. Administração pública. 3. Gestão de pessoas. 4. Movimentação de pessoal. 5. IFSC. I. Jacobsen, Alesandra de Linhares. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU 35

Mariana Feminella Veiga

**MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL NA GESTÃO DE PESSOAS  
DO IFSC: A ÓTICA DOS GESTORES**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Administração Universitária”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 27 de junho de 2016.

---

Prof.<sup>a</sup> Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr.<sup>a</sup>  
Coordenadora do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof.<sup>a</sup> Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr.<sup>a</sup>  
Orientadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof.<sup>a</sup> Carla Cristina Dutra Búrigo, Dr.<sup>a</sup>  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof.<sup>a</sup> Sônia Regina Lamego Lino, Dr.<sup>a</sup>  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense



A todos aqueles que, assim como eu, sonham e acreditam em uma gestão de pessoas mais estratégica para a administração pública brasileira.



## AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me proporcionado saúde, perseverança, foco, dedicação e a oportunidade de cursar o Mestrado nesta Universidade de excelência;

A Luiz Otávio Martins Veiga e Sandra Regina Feminella Veiga, pelo carinho, incentivo e pela retaguarda diária ao longo desses dois anos e a Filipe Feminella Veiga, pelos diversos livros transportados no trajeto UFSC-casa-UFSC, pelo carinho e incentivo sempre presentes;

A Gustavo Sampietro, por todo o amor, incentivo, paciência, companheirismo e compreensão durante esses dois intensos anos de estudo e a Nereu Sampietro, pelas acolhidas como hóspede e pelo carinho de sempre;

A Osny de Lima Veiga (*in memorian*), meu grande incentivador na escalada acadêmica, à Elza Martins Veiga (*in memorian*), à Anna Feminella (*in memorian*), e Maura Sandra dos Santos, por toda a luz e amor;

À Alessandra de Linhares Jacobsen, minha especial orientadora e professora da disciplina de Metodologia de Pesquisa em Administração, pelos livros, pelos cafés e acolhimento, pelo exemplo de docente, pelo amor, paciência, entusiasmo e humildade com que “desce” até os alunos para conduzir, de forma brilhante, o nascimento da dissertação e pela coragem de aceitar o desafio que foi a construção deste trabalho;

À Carla Cristina Dutra Búrigo, professora da disciplina de Educação e Sociedade e competente gestora de pessoas, por ter conseguido fazer a Administradora extremamente positivista abrir-se para conhecer e enxergar outras visões de realidade, pelo aceite para compor a banca examinadora e pelas relevantes contribuições a este trabalho;

A Gilberto de Oliveira Moritz, professor da disciplina de Fundamentos do Pensamento Administrativo, grande incentivador e inspiração na saga de ser administrador público e um exemplo de profissionalismo e amor pelo que faz;

A Marcos Baptista Lopez Dalmau, professor da disciplina de Gestão de Competências, pela semente de grande incentivo plantada nos gestores de pessoas, principalmente aqueles que enfrentam o desafio diário da administração pública, pelo grande exemplo de profissional da nossa querida e apaixonante área de “RH”, pelo aceite para compor a banca examinadora e pelas relevantes contribuições a este trabalho;

À Sônia Regina Lamego Lino, professora do IFSC e ex-servidora técnico-administrativa do IFSC, pela gentileza do aceite para compor a banca examinadora e pelas relevantes contribuições a este trabalho;

Ao IFSC pela autorização para a realização da pesquisa e pela concessão de afastamento para pós-graduação (3 meses) e de licença para capacitação (3 meses);

À Luciana Ughini Goldschmidt, por sua sensibilidade e competência na seleção de pessoal da qual participei quando ingressei no IFSC, à Rosângela Mauzer Casarotto, minha primeira chefe na Instituição e incentivadora para que persistisse nas sugestões para a área de gestão de pessoas e à Regina Rogério, a Pedagoga mais Administradora do IFSC, que me possibilitou a realização do desejo de atuar no “RH” da Instituição e com quem aprendi que firmeza, objetividade, metas e tratamento humanizado podem caminhar juntos;

À Larissa Fabre e Schirley Kammers Orviedo, ora-chefes e ora-colegas de setor, pela grande parceria na Assessoria da DGP durante as férias, afastamento e licença para dedicação ao mestrado, pela imensa compreensão durante esses dois anos de estudo e pelo constante incentivo;

Aos colegas da Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação (PROPI) do IFSC, especialmente, Elizabete Schappo e Rafael Schmitz, e à Mestra em Administração Universitária, Walquíria Martins, por todo auxílio durante os trâmites para autorização oficial da pesquisa;

Aos 21 gestores de administração do IFSC (incluídos o Diretor Executivo e o Pró-Reitor de Administração), que, mesmo com suas agitadas rotinas, aceitaram o convite e contribuíram de forma bastante rica com este trabalho;

Aos ex Diretores de Gestão de Pessoas do IFSC e ao ex Chefe do Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoas, que participaram da pesquisa, com os quais trabalhei e aprendi como servidora dessa área, pela gentileza e dedicação com que concederam a entrevista e pelo incentivo e apoio de sempre;

À Edileia Giusti, Priscilla Canalli Caramori Maffessoni, William Sadao Hasegawa e Volnei Velleda Rodrigues, pela presteza e dedicação com que revisaram os questionários e os roteiros de entrevista e a Fabio José Wojcikiewicz Caldas por ter auxiliado em toda a estruturação e suporte dos questionários eletrônicos;

Aos demais colegas da gestão de pessoas do IFSC, especialmente aos queridos companheiros da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), e

àqueles que um dia fizeram parte dessa equipe e continuam torcendo por ela;

Aos colegas da turma 2014/1 do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) da UFSC que souberam ignorar a vala comum do fantástico mundo dos egos da pós-graduação e exercer, com grandeza, a filosofia do “juntos somos melhores”;

Aos demais familiares e amigos pelo carinho e pela torcida!



## RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar como se caracteriza o fenômeno da movimentação de pessoal lotado na área de gestão de pessoas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC). A metodologia utilizada concentra-se no método dedutivo, nas pesquisas aplicada, descritiva, bibliográfica, documental, estudo de caso e *ex-post facto*, com abordagem qualitativa e quantitativa. Os sujeitos selecionados, de modo não probabilístico, por acessibilidade, são 19 chefes de departamento de administração, 1 diretor executivo, 1 pró-reitor de administração, 3 diretores de gestão de pessoas e 1 chefe do departamento de seleção e desenvolvimento de pessoas do IFSC, totalizando 25 informantes. Para a coleta de dados, foi aplicado, em abril de 2016, questionário e roteiro de entrevista formados por 3 seções: gestão, causas e impactos da movimentação. Os dados coletados foram analisados a partir da distribuição de frequência e da abordagem interpretativa. Como resultados, observou-se que o IFSC não possui práticas consolidadas relativas à retenção e movimentação de pessoas nessa área da Instituição, que as causas mais significativas do fenômeno são a vontade de mudança, rigidez imposta pela legislação para as tomadas de decisão ou ações, nível de responsabilidade, *stress* e o tempo de serviço, que os impactos mais negativos são gerados para a Instituição e sua área de gestão de pessoas e que, para o servidor que saiu, ocorrem mais fortemente impactos positivos, assim como para os servidores que permanecem no setor. Diante desse quadro, recomendam-se ações para o aperfeiçoamento das práticas de gestão de pessoas adotadas pela Instituição para lidar com a movimentação nessa área do IFSC, focadas em fatores organizacionais e ocupacionais, compreendendo que, para a retenção de talentos, fatores individuais e ambientais não são possivelmente gerenciáveis pela Instituição. Conclui-se, portanto, que o fenômeno da movimentação na área de gestão de pessoas do IFSC é bastante complexo e que a forma com que a Instituição lida com ele depende muito do perfil e do estilo de cada gestor. Esta realidade revela que os gestores não têm plena consciência sobre o significado e efeitos da movimentação para a área e para o IFSC como um todo e, portanto, há necessidade do desenvolvimento de uma política institucional que lhes oriente a lidarem com o fenômeno.

**Palavras-chave:** Movimentação de Pessoal. Gestão de Pessoas. Administração Universitária. Administração Pública.



## ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the phenomenon of personnel turnover related to people of the personnel management department at Federal Institute of Santa Catarina (IFSC). The methodology focuses on the deductive method, applied and descriptive research, bibliographic and document research, case study and ex-post facto research, with qualitative and quantitative approach. For selecting the sample it was used a non-probabilistic technique, applying the accessibility criterion, resulting in 19 heads of administration department, 1 CEO, 1 Administration Pro-rector, 3 people human resources management directors, 1 head of the IFSC's human resource development department. To collect data, it was applied, in April 2016, a questionnaire and interviews form formed by 3 sections: turnover management, causes and impacts. Data were analyzed from the frequency distribution and interpretative approach. As a result, it was observed that IFSC personnel management department hasn't established practices regarding retention and turnover of people, the most significant causes of the phenomenon are the willingness to change, rigidity imposed by law for decision making or actions, level of responsibility, stress and length of service, the most negative impacts are generated for the institution and its personnel management areas, but for server that remains in the sector and for the server that came out occur more strongly positive impacts. Considering this situation, it was recommended some actions for improving people management practices adopted by IFSC to handle the phenomenon in this, observing organizational and occupational factors, including that for the retention of talent in human resource management area in IFSC, but, it isn't possible to manager other individual and environmental factors. For the conclusion, we considered that the phenomenon in the human resource department in IFSC is complex and the way the Institution deals with it depends on the profile and management style. So, it reveals that managers do not have full consciousness about the meaning and effects of phenomenon for the mentioned area and for the organization and, therefore, it is important to develop policies for the Institution that makes possible for its managers to deal with the phenomenon..

**Keywords:** Turnover Management. Human Resource Management. Higher Education Management. Public Management.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Educação religiosa, militar, regular, profissional e corporativa no Brasil .....	46
Figura 2 - Variáveis que contribuem significativamente para a retenção de pessoal .....	57
Figura 3 - Distribuição dos campi do IFSC no Estado .....	103
Figura 4 - Organograma da DGP .....	112
Figura 5 - A gestão de pessoas do IFSC.....	114
Figura 6 - Organograma da Reitoria do IFSC - atual .....	213
Figura 7 - Organograma da Reitoria do IFSC – proposta.....	214
Figura 8 - Subordinação das CGP's do IFSC – atual .....	214
Figura 9 - Subordinação das CGP's do IFSC – proposta 1 .....	215
Figura 10 - Subordinação das CGP's do IFSC – proposta 2 .....	215
Figura 11 - Organograma da DGP do IFSC – atual .....	216
Figura 12 - Organograma da DGP do IFSC – proposta .....	216



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Cargo ocupado pelos gestores .....	117
Gráfico 2 - Formação acadêmica dos gestores .....	118
Gráfico 3 - Área de formação dos gestores .....	119
Gráfico 4 - Tipo de saída mais recorrente, na visão dos chefes DAM .....	127
Gráfico 5 - Tempo médio de permanência na CGP/DGP, na visão dos chefes DAM.....	128
Gráfico 6 - Faixa etária dos desligamentos, na visão dos chefes DAM .....	129
Gráfico 7 - Práticas de retenção e para lidar com a movimentação, na visão dos gestores .....	136
Gráfico 8 - Gestão de 8 fatores relacionados à movimentação na área de gestão de pessoas, na visão dos gestores.....	151



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Etapas dos processos de seleção e treinamento da Disney..	36
Quadro 2 - Subistemas de gestão de pessoas .....	40
Quadro 3 - Causas da rotatividade, na perspectiva do indivíduo .....	72
Quadro 4 - Código de identificação dos sujeitos .....	90
Quadro 5 - Tipos de pergunta, no questionário .....	92
Quadro 6 - Categorias e fatores de análise .....	94
Quadro 7 - Quantitativo de servidores por <i>campus</i> /reitoria em 2015..	104
Quadro 8 - Estrutura organizacional básica do IFSC .....	106
Quadro 9 - Índice de atendimento CGP/DGP .....	120
Quadro 10 - Atribuições CGP/DGP .....	122
Quadro 11 - Tipo de saída mais recorrente, na visão dos chefes DAM .....	125
Quadro 12 - Gestão de fatores relacionados à movimentação na área de gestão de pessoas, na visão dos chefes DAM .....	140
Quadro 13 - Gestão da movimentação de pessoal lotado na área de gestão de pessoas do IFSC .....	157
Quadro 14 - Fatores que causaram a saída de servidores lotados na área de gestão de pessoas, na visão dos chefes DAM .....	163
Quadro 15 - Características da gestão de pessoas na administração pública que contribuem com a saída, na visão dos chefes DAM .....	172
Quadro 16 - Características da gestão de pessoas na administração pública que contribuem com a saída, na visão dos entrevistados .....	173
Quadro 17 - Causas da movimentação, por grupo de fatores, na visão dos gestores.....	175
Quadro 18 Causas da movimentação de pessoal lotado na área de gestão de pessoas do IFSC .....	183
Quadro 19 - Impactos negativos para IFSC, CGP e DGP, na visão dos chefes DAM.....	187
Quadro 20 - Impactos positivos para IFSC, CGP e DGP, na visão dos chefes DAM.....	190
Quadro 21 - Impactos negativos para servidor que permaneceu na área, na visão dos chefes DAM .....	191
Quadro 22 - Impactos positivos para servidor que permaneceu na área, na visão dos chefes DAM .....	193
Quadro 23 - Impactos negativos para servidor que saiu da área, na visão dos chefes DAM .....	195
Quadro 24 - Impactos positivos para servidor que saiu da área, na visão dos chefes DAM .....	197

Quadro 25 - Impactos da movimentação de pessoal lotado na área de gestão de pessoas do IFSC .....	204
---	-----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>23</b>
1.1 OBJETIVOS.....	28
1.2 JUSTIFICATIVA .....	28
1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO .....	33
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>35</b>
2.1 GESTÃO DE PESSOAS: IMPORTÂNCIA E ÂMBITO DE ATUAÇÃO .....	35
2.2 GESTÃO DE PESSOAS NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR .....	44
2.2.1 Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).....	44
2.2.2 Características da gestão de pessoas em IFES.....	48
2.3 MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL: CAUSAS, EFEITOS E GESTÃO .....	53
<b>2.3.1 Movimentação de pessoal em instituições federais de ensino superior</b> .....	<b>67</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>85</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	85
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	86
3.3 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA.....	88
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETAS DE DADOS ....	91
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS ....	97
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	97
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>101</b>
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA UNIDADE DE ESTUDO .....	101
4.2 PRÁTICAS DE RETENÇÃO E MOVIMENTAÇÃO DE SERVIDORES DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS DO IFSC ..	115
4.3 CAUSAS E IMPACTOS DA MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS.....	161
<b>4.3.1 Causas da movimentação de pessoal.....</b>	<b>161</b>
<b>4.3.2 Impactos da movimentação de pessoal.....</b>	<b>186</b>
4.4 PROPOSTAS PARA APERFEIÇOAMENTO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS DIANTE DO FENÔMENO DA MOVIMENTAÇÃO .....	206
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>219</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>227</b>
<b>ANEXO A – Linha do tempo da história do IFSC</b> .....	<b>239</b>
<b>APÊNDICE A – Questionário: etapa 1 - ações que contribuem com a gestão da movimentação de pessoal.....</b>	<b>241</b>

<b>APÊNDICE B – Questionário: etapa 2 - causas individuais da movimentação de pessoal.....</b>	<b>247</b>
<b>APÊNDICE C – Questionário: etapa 3 - impactos da movimentação de pessoal.....</b>	<b>251</b>
<b>APÊNDICE D – Roteiro de entrevista – ações que contribuem com a gestão da movimentação de pessoal.....</b>	<b>255</b>
<b>APÊNDICE E – Roteiro de entrevista – causas individuais da movimentação de pessoal.....</b>	<b>257</b>
<b>APÊNDICE F – Roteiro de entrevista - impactos da movimentação de pessoal.....</b>	<b>261</b>
<b>APÊNDICE G – Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) .....</b>	<b>263</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o cenário nacional vem se caracterizando por uma explosão de oferta de vagas para empregos públicos. Seja na esfera nacional, estadual ou municipal, o número de concursos públicos abertos nos poderes executivo, legislativo e judiciário aumentou expressivamente. Segundo afirma a Associação Nacional de Proteção e Apoio aos Concursos (ANPAC, 2014, [s.p]), “além dos concursos públicos em andamento, que juntos somam a quantidade aproximada de 60 mil vagas em aberto, a expectativa é de que novos concursos devam ter início já no primeiro semestre de 2015 e outros tantos devam ser autorizados no decorrer do ano”<sup>1</sup>.

Dentro desse contexto, a partir de 2008, o cenário da educação profissional e tecnológica brasileira também mudou. A publicação da Lei Federal nº 11.892, de 29/12/2008, criou 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (BRASIL, 2008), alguns novos, mas grande parte desses surgidos da transformação de já existentes Centros Federais de Educação Tecnológica.

Em Santa Catarina, foram criados dois IF em 29 de dezembro de 2008: o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC) e o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense (IFC). Esses IF são denominados, de forma resumida, como Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) e Instituto Federal Catarinense (IFC) (ALMEIDA, 2013, p. 24).

Uma dessas instituições, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC), originário da transformação da Escola de Aprendizizes Artífices (1909) em Liceu Industrial (1937), Escola Industrial (de Florianópolis, em 1945, e Federal, em 1965), Escola Técnica Federal (1968) e, posteriormente, em Centro Federal de Educação Tecnológica (2002), é, na verdade, uma Instituição centenária.

---

<sup>1</sup> Embora tenha sido definido pelo Governo Federal, e bastante divulgado pela mídia no mês de setembro de 2015, que houve a suspensão da autorização de novos concursos públicos para 2015, é sabido que o quadro de vários órgãos está envelhecendo e, tão logo a situação do país estabilize, será necessário, ao menos, repor as vagas de aposentados.

Em sua fundação, em 1909, existia apenas uma escola, localizada na cidade de Florianópolis. Hoje, com sua missão ampliada, a Instituição possui 19 unidades de ensino, intituladas *campi*<sup>2</sup>, implantadas e três em implantação, as quais estão espalhadas por todo o Estado de Santa Catarina, além da Reitoria, seu centro administrativo, na capital (IFSC, 2015a).

Não obstante ao afirmado por Grillo (2001), de que instituições de ensino superior têm um alto grau de complexidade de gestão, a partir de 2008, com a transformação em Instituto Federal, o IFSC teve seu grande salto de expansão (ANEXO – Linha do tempo da história do IFSC), ampliando, assim, a necessidade da realização de mais concursos públicos para completar seu quadro. Conforme o Relatório de Gestão do Exercício de 2013 (IFSC, 2013a), naquele ano, foi realizado o maior concurso público da história da Instituição, resultando na contratação de 435 novos servidores, sendo 178 docentes e 257 técnico-administrativos em educação.

Enquanto isso, na esfera privada, a imprensa nacional tem veiculado as alterações propostas e aprovadas para o processo de concessão de seguro-desemprego, em que a intenção do governo é promover o aumento do tempo médio de permanência do trabalhador em seu atual posto. Segundo o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – DIEESE (2011, p. 11) –, “as elevadas taxas de rotatividade são um sério problema, que afeta o funcionamento do mercado de trabalho”, tendo atingido, no ano de 2010, o expressivo valor de 53,8% no Brasil, a maior já registrada desde 2001.

Entre os motivos que justificam o interesse pelo tema rotatividade, autores, como Mobley (1992), mostram-se preocupados com o fenômeno na visão negativa, ao relacioná-lo a um indicador da saúde organizacional. Nesse âmbito, o autor (MOBLEY, 1992, p. 30) aponta *turnover* – expressão em inglês que significa rotatividade de pessoal – como sendo a “suspensão da condição de membro de uma organização por parte de um indivíduo que recebia compensação monetária desta”. Mobley (1992) afirma, ainda, que *turnover* se refere aos desligamentos voluntários (quando o empregado tem a iniciativa de

---

<sup>2</sup> “Seguindo a orientação do Ministério da Educação, o IFSC decidiu adotar a grafia *câmpus*, tanto no singular, quanto no plural, sem o grifo itálico, para denominar todas as suas Unidades de Ensino. Tal adoção leva em conta a Nota Lexicológica emitida pela professora Dra. Enilde Faulstich, da Universidade de Brasília.” (IFSC, 2015b). Neste trabalho, adota-se a grafia *campus*, para o singular, e *campi* para o plural.

sair) e os involuntários (quando a empresa tem a iniciativa de mandar embora ou nos casos de falecimento e aposentadoria) e faz a ressalva de que o ingresso de funcionários e a mobilidade interna também se relacionam fortemente com o processo de rotatividade de pessoal. De outro modo, há autores, a exemplo de Lucena (2007), que compreendem a rotatividade em sua ótica positiva à organização, como um meio de renovação de pessoal.

Segundo o Relatório de Gestão do IFSC, exercício de 2013 (IFSC, 2013a), naquele ano, foram realizadas 36 redistribuições de servidores para outros órgãos e a remoção de 100 servidores entre os *campi*, incluindo a Reitoria. No mesmo ano, 154 servidores desligaram-se da Instituição por aposentadoria, exoneração ou falecimento. Esse cenário mostra que, mesmo havendo vantagens e desvantagens no fenômeno da rotatividade, a gestão precisa dar uma atenção especial a ele, pois, como assinalam Bohlander, Snell e Sherman (2005, p. 79), “dois fatores, a rotatividade dos empregados e o absenteísmo, têm um impacto direto nos processos de planejamento estratégico de RH e de recrutamento”.

Além da rotatividade, outras modalidades de movimentação de pessoal no setor público são elemento de preocupação por conta da gestão pública. O fenômeno da movimentação de pessoal, nesse contexto, pode ser dividido em duas vertentes básicas: movimentação externa (rotatividade), relacionada aos desligamentos da instituição por redistribuição<sup>3</sup>, exoneração<sup>4</sup>, demissão<sup>5</sup>, aposentadoria ou falecimento

---

<sup>3</sup> “Redistribuição é o deslocamento de cargo de provimento efetivo, ocupado ou vago no âmbito do quadro geral de pessoal, para outro órgão ou entidade do mesmo Poder, com prévia apreciação do órgão central do SIPEC, observados os seguintes preceitos: I - interesse da administração; II - equivalência de vencimentos; III - manutenção da essência das atribuições do cargo; IV - vinculação entre os graus de responsabilidade e complexidade das atividades; V - mesmo nível de escolaridade, especialidade ou habilitação profissional; VI - compatibilidade entre as atribuições do cargo e as finalidades institucionais do órgão ou entidade.” (BRASIL, 1990, art. 37).

<sup>4</sup> “A exoneração de cargo efetivo dar-se-á a pedido do servidor, ou de ofício. Parágrafo único. A exoneração de ofício dar-se-á: I - quando não satisfeitas as condições do estágio probatório; II - quando, tendo tomado posse, o servidor não entrar em exercício no prazo estabelecido.” (BRASIL, 1990, art. 34).

<sup>5</sup> “A demissão será aplicada nos seguintes casos: I - crime contra a administração pública; II - abandono de cargo; III - inassiduidade habitual; IV - improbidade administrativa; V - incontinência pública e conduta escandalosa, na repartição; VI - insubordinação grave em serviço; VII - ofensa física, em

(IFSC, 2013a), e movimentação interna (mobilidade interna), chamada na área pública de remoção, “o deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede”. (BRASIL, 1990, art. 36).

Muitos são os setores que compõem o IFSC, todos eles constituindo-se em objeto de atenção por parte da gestão. Contudo, entre tantos, destaca-se o de gestão de pessoas em virtude das suas finalidades e características particulares. Como em qualquer organização, naquelas de domínio público, também, o citado setor deve garantir uma gestão de pessoas que permita a ela alcançar seus objetivos. Ademais, a gestão de pessoas em instituições públicas, a exemplo do IFSC, trata de atender propósitos muito mais amplos do que os estabelecidos por organizações privadas, uma vez que, como reflete Matias-Pereira (2012, p. 173), o atendimento das exigências da sociedade atual “não é uma tarefa fácil”, sendo exigido dos governantes, “para atender adequadamente às demandas da sociedade”, que priorizem “a gestão do capital humano, considerando a sua importância para o desenvolvimento socioeconômico do país”.

O aspecto legal é outro que merece destaque nesse contexto, pois, além de ter que lidar com metas ambíguas e contraditórias e “expectativas absurdamente irrealistas por parte da população [...]”, “impõe-se ao gestor público a obrigação de cumprir fielmente os preceitos do direito e da moral administrativa que regem a sua atuação”

---

serviço, a servidor ou a particular, salvo em legítima defesa própria ou de outrem; VIII - aplicação irregular de dinheiros públicos; IX - revelação de segredo do qual se apropriou em razão do cargo; X - lesão aos cofres públicos e dilapidação do patrimônio nacional; XI - corrupção; XII - acumulação ilegal de cargos, empregos ou funções públicas; XIII - transgressão dos incisos IX a XVI do art. 117 (IX - valer-se do cargo para lograr proveito pessoal ou de outrem, em detrimento da dignidade da função pública; X - participar de gerência ou administração de sociedade privada, personificada ou não personificada, exercer o comércio, exceto na qualidade de acionista, cotista ou comanditário; XI - atuar, como procurador ou intermediário, junto a repartições públicas, salvo quando se tratar de benefícios previdenciários ou assistenciais de parentes até o segundo grau, e de cônjuge ou companheiro; XII - receber propina, comissão, presente ou vantagem de qualquer espécie, em razão de suas atribuições; XIII - aceitar comissão, emprego ou pensão de estado estrangeiro; XIV - praticar usura sob qualquer de suas formas; XV - proceder de forma desidiosa; XVI - utilizar pessoal ou recursos materiais da repartição em serviços ou atividades particulares).” (BRASIL, 1990, art. 132).

(SALDANHA, 2006, p. 19). Isso significa que igualmente na gestão de pessoas, é permitido ao agente público fazer apenas o que a lei autoriza.

Soma-se a tal cenário, o fato de haver, nos quadros das instituições federais de ensino superior, profissionais altamente qualificados e diversificados que possuem, assim, necessidades e expectativas diferenciadas, característica que reforça a importância do setor de gestão de pessoas, conforme alerta Dias Sobrinho (2002).

No IFSC, essa área de gestão de pessoas é composta por uma Diretoria (DGP), localizada na Reitoria, em Florianópolis (SC), responsável pela condução das diretrizes gerais da área, pelo acompanhamento e orientação de uma Coordenadoria (CGP) em cada *campus* e pela gestão de todos os servidores da Reitoria. Há, ainda, o Colegiado de Desenvolvimento de Pessoas (CDP), criado pela Resolução nº 010/CD/00 de 08/05/2000 (ETF-SC, 2000) pelo então Conselho Diretor da Escola Técnica Federal de Santa Catarina como Colegiado de Administração de Recursos Humanos, um órgão de caráter normativo e consultivo e que tem por finalidade subsidiar a Reitoria nos encaminhamentos das políticas de pessoal. É composto por 3 representantes docentes e 3 representantes técnico-administrativos, eleitos por seus pares, e por 4 membros natos: pró-reitor de administração, pró-reitor de ensino, pró-reitor de desenvolvimento institucional e diretor de gestão de pessoas. Normatiza procedimentos relativos à gestão de pessoas da Instituição por meio de resolução e é a primeira instância de recurso de processos indeferidos pela Diretoria de Gestão de Pessoas (IFSC, 2015b).

A área de gestão de pessoas possui papel fundamental no gerenciamento da movimentação de seus servidores, não somente do ponto de vista de procedimentos operacionais necessários à efetivação das solicitações, mas também no que se refere à compreensão de causas, impactos e da melhor forma de gestão de pedidos de remoção, redistribuição, exoneração e aposentadoria. Relativamente a esse fenômeno, a pesquisadora participou de um levantamento preliminar realizado pela Diretoria de Gestão de Pessoas do IFSC, em dezembro de 2013, por meio de envio de *e-mail* da Assessoria da DGP a todas as CGP's solicitando o preenchimento de uma planilha com informações sobre todos os servidores que já haviam atuado no setor, o período e a razão de sua saída, no qual foram observadas insatisfações dos gestores e das equipes de gestão de pessoas quanto à ocorrência de substituições frequentes de servidores lotados nessa área.

Dessa forma, tendo em vista que o próprio setor responsável por zelar pela permanência dos servidores (subsistema “manutenção de

peças”) está apresentando sinais de alta movimentação e que, muito embora possam ser obtidos impactos positivos na ocorrência do fenômeno, a possibilidade de efeitos negativos sugere que seja mais detalhadamente estudado, surge, daí, a seguinte pergunta de pesquisa: **Como se caracteriza o fenômeno da movimentação de pessoal lotado na gestão de pessoas do IFSC, na ótica dos gestores da área?**

## 1.1 OBJETIVOS

A partir da pergunta de pesquisa, são delineados os objetivos a serem alcançados por meio deste estudo, sejam eles do tipo geral como específicos.

Sendo assim, o **objetivo geral** deste estudo é: **analisar como se caracteriza o fenômeno da movimentação de pessoal lotado na área de gestão de pessoas do IFSC.**

Já, os **objetivos específicos** são:

- a) caracterizar práticas de gestão de pessoas adotadas pelo IFSC relativas à retenção e movimentação de pessoas nessa área da Instituição;
- b) identificar causas e impactos dessa movimentação;
- c) propor ações para o aperfeiçoamento das práticas de gestão de pessoas adotadas pelo IFSC para lidar com a movimentação nessa área da Instituição.

Após definidos os objetivos do estudo, torna-se necessário apresentar os motivos que justificam a sua realização, o que é feito na seção seguinte.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

No ano de 2007, um servidor da Instituição, em sua monografia do curso de Especialização em Gestão Pública (CEFET-SC), fez uma pesquisa<sup>6</sup> na qual identificou que, já naquela época, a Instituição precisava lançar atenção sobre a retenção de talentos. Entre suas principais conclusões, identificou que a maioria dos pesquisados estava

---

<sup>6</sup> SOUZA, Nédio Gonzaga de. **Estudo da permanência no CEFET-SC dos servidores técnico-administrativos em educação com formação superior ocupantes de cargos de níveis “C” e “D”**. 2007. 85 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública) – Centro Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

insatisfeita com o cargo ocupado, que teria sido atraída para o serviço público em razão da estabilidade e que também em função disso permanecia. Constatou que um dos grandes fatores de desmotivação indicados por esse público seria a impossibilidade da ascensão funcional, de forma que pudessem trabalhar em cargo compatível à sua formação, sem necessidade de aprovação em novo concurso público para o mesmo órgão. Destacou que a formação superior à exigida para o cargo, que a princípio parecia benéfica para a Instituição, mostrava-se prejudicial no momento em que criava uma alta probabilidade de insatisfação do servidor ao permanecer exercendo as mesmas atividades. Analisou que, se por um lado quanto a itens apontados pelos servidores como cruciais para a motivação para o trabalho como “estabilidade, ascensão funcional, salários e sobrequalificação para o cargo –, os gestores praticamente não têm qualquer controle, porque são ditados por políticas públicas de nível nacional, ou delas decorrem”, existem fatores sobre os quais a Instituição tem algum controle: horários de trabalho, infraestrutura, clima organizacional, desenvolvimento profissional, aproveitamento de conhecimentos e política de capacitação (SOUZA, 2007, p. 66). Outro dado da pesquisa bastante significativo é o fato de que, dos 67% dos servidores que se dizem insatisfeitos com o cargo, a maioria afirmou já ter procurado realizar outros concursos públicos para o seu nível de escolaridade, ficando clara a necessidade de lidar com uma potencial (e grande) intenção de movimentação de pessoal já na época em que a Instituição ainda era CEFET-SC.

Como servidora da área, é sabido pela pesquisadora que o IFSC atualmente não possui um setor específico que cuide exclusivamente da movimentação de servidores (há servidores que, dentre outras diferentes, executam atividades relacionadas a esse tema) nem tampouco dispõe de indicadores formais que auxiliem seus gestores a tomarem decisões a respeito de tal fenômeno. A partir da atuação da pesquisadora como servidora da citada Instituição, foi possível identificar a ausência de informações e indicadores para monitorar o fenômeno de movimentação de pessoal.

Concomitantemente, porém, além de não poder contar com dados institucionais sobre essa movimentação, verifica-se, em pesquisa nos relatórios, que o próprio Tribunal de Contas da União (TCU), órgão de controle externo, sugere anualmente que o IFSC passe a informar, no Relatório de Prestação de Contas, o índice de rotatividade de servidores, recomendação ainda não atendida pela Instituição e em descompasso com o que expõe Mobley (1992, p. 31):

o administrador deve ser capaz de: diagnosticar a natureza e os prováveis determinantes do *turnover* em sua organização; estimar as prováveis consequências organizacionais positivas e negativas dos vários tipos de *turnover*; desenhar e implementar políticas, práticas e programas para um tratamento efetivo do fenômeno; avaliar a efetividade das mudanças; e antecipar futuras mudanças exigidas para o gerenciamento efetivo do *turnover* em um mundo dinâmico.

Por outro lado, apesar de haver tais limitações informacionais, cabe destacar que a gestão de pessoas abriga a nobre missão de agregar pessoas (recrutamento e seleção), aplicar pessoas<sup>7</sup>, recompensá-las, desenvolvê-las e mantê-las, segundo relata Lucena (2007). Para realização de tais propósitos, conforme já comentado anteriormente, o IFSC conta com uma estrutura formada por unidades presentes em cada um dos seus *campi* e responsáveis pela gestão dos seus respectivos quadros de pessoal e, ainda, com uma Diretoria de Gestão de Pessoas localizada na Reitoria. Apesar de se destinar à gestão das pessoas para o IFSC como um todo, essa área também convive com o fenômeno da movimentação.

Com isso, o presente estudo caracteriza-se como sendo particularmente importante, na medida em que qualquer atitude voltada ao aperfeiçoamento da gestão de pessoas precisa partir, *a priori*, do próprio setor responsável por essa função organizacional no IFSC. Nesse sentido, a pesquisa serve para levantar a situação atual, causas e impactos de movimentação dentro da própria área, com vistas a sistematizar a gestão do fenômeno. Afinal, como destaca Lucena (2007), controlar a movimentação não significa apenas ter informação sobre o fenômeno, mais do que isso, implica em proteger e reter as pessoas, que representam, em si, a maior riqueza das organizações. Compreende-se, portanto, que o uso da área de gestão de pessoas como estudo de caso do IFSC tende a contribuir para a melhora da Instituição, pois, na visão de Bohlander, Snell e Sherman (2005), a movimentação tem impacto direto nos processos organizacionais desse setor. Depreende-se daí que a contribuição prática mais significativa desta pesquisa refere-se ao

---

<sup>7</sup> O subsistema da área de gestão de pessoas chamado “aplicar pessoas”, diz respeito ao fato que, após recrutadas e selecionadas, devem ser integradas à organização, posicionadas em seus respectivos cargos e tarefas e avaliadas quanto ao seu desempenho”. (LUCENA, 2007).

auxílio que trará aos gestores na condução do fenômeno da movimentação dos servidores lotados na área de gestão de pessoas.

Quanto à contribuição teórica, este trabalho poderá servir como referência para o estudo da movimentação de pessoal existente em outras áreas do IFSC, bem como em outras instituições federais de ensino superior. Novamente, no âmbito teórico, tem-se como premissa o que expõe Grillo (2001, p. 13), para o qual é fundamental que se aprofunde, “[...] cada vez mais, os estudos relativos à gestão de pessoas que trabalham em instituições de ensino superior [...]”, diante do significativo papel que tais elementos têm para o seu sucesso.

Além da contribuição teórica, a pesquisa vai ao encontro do que foi estabelecido pela Instituição em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para o período de 2015 a 2019, no capítulo que trata sobre organização e gestão de pessoal, onde se propõe o estabelecimento de diretrizes para o tema movimentação de servidores (IFSC, 2014).

Por fim, entende-se que o momento de realização do estudo é oportuno, posto que, é sabido pela vivência da pesquisadora que:

- a) o IFSC ainda está em fase de consolidação do seu modelo ideal de gestão de pessoas, embora já tenha formalizado oficialmente em regimento a estrutura organizacional dessa área;
- b) a Instituição atingiu um tamanho e uma complexidade de gestão consideráveis, diante da necessidade de gerir 22 *campi* e uma Reitoria (IFSC, 2015d), espalhados por todas as regiões do Estado;
- c) o número de servidores da Instituição cresceu expressivamente, 78%, passando de 1.002, em 2008 (CEFET-SC, 2008), para 1.786, em 2013 (IFSC, 2013a), do que se infere que gerou um aumento na quantidade de trabalho sob responsabilidade da área de gestão de pessoas, principalmente para a unidade central (Reitoria);
- d) o número de desligamentos não acompanhou o aumento do número de servidores, crescendo de forma mais intensa, isso é, 570%, passando de 27 (2,69% do número de servidores), em 2008 (CEFET-SC, 2008), para 154 (8,62% do número de servidores), em 2013 (IFSC, 2013a);
- e) em decorrência de o setor de gestão de pessoas do IFSC ter recebido muitos pedidos de intenção de movimentação entre *campi*/Reitoria de servidores de diversas áreas da Instituição, a partir de 2013, por meio do Edital nº 030/2013/PROAD/DGP de 05/06/2013 (IFSC, 2013b), os

processos desse tipo (remoção) passaram a ser normatizados e organizados por meio de editais publicados pela Diretoria de Gestão de Pessoas;

- f) a pesquisadora, como aluna do Mestrado em Administração Universitária da UFSC, poderá contribuir com o Programa ao desenvolver um estudo inovador relacionado à linha de pesquisa Gestão Acadêmica e Administrativa, considerando que há poucos estudos sobre o tema movimentação de pessoal entre as dissertações já desenvolvidas no PPGAU.

Quanto à viabilidade da pesquisa, destaca-se que a autora atua na área de gestão de pessoas do IFSC, desde setembro de 2011, e o interesse pela área já vem de tempo, tendo atuado, de 2004 a 2006, na área de pessoal de uma empresa privada de médio porte. Além disso, o presente estudo foi devidamente aprovado por Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos.

O tema proposto para este estudo está diretamente relacionado à linha de pesquisa gestão acadêmica e administrativa do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), tendo em vista almejar, como contribuição, a recomendação de melhorias para a gestão de pessoas de uma importante instituição federal de ensino superior.

Ressalta-se que o foco escolhido para o estudo da movimentação de pessoal no IFSC foi a área de gestão de pessoas pela motivação individual da pesquisadora, que atua como servidora da Diretoria de Gestão de Pessoas, pela importância estratégica desta área para a Instituição e em razão do estudo preliminar citado na introdução deste trabalho ter apontado uma substituição frequente de servidores lotados nessa área.

Quanto à razão da escolha de vislumbrar o tema pela ótica dos gestores da área, esclarece-se que ocorreu em função de serem os atores responsáveis por gerenciar o fenômeno, sendo pertinente, além de fazê-los refletir sobre essa realidade, verificar até que ponto e de que maneira aqueles que estão à frente desses cargos de direção estão compreendendo e lidando de forma eficaz com causas e impactos da movimentação de pessoal na área de gestão de pessoas do IFSC, bem como verificar de que forma está sendo feita a gestão do fenômeno por eles hoje e recomendar melhorias a quem de fato está “empoderado” para promover as mudanças que vierem a ser necessárias. Além disso, muitas vezes a saída de um servidor de seu setor faz com que a chefia precise conciliar reações da equipe, cobranças de seus superiores e

sobrecarga de trabalho para si, sendo um dos atores mais ativo no fenômeno. Por outro lado, optou-se por não utilizar como informantes os servidores que saíram da área, em razão da maior dificuldade de acessibilidade aos que se desligaram da Instituição, considerando o cronograma estabelecido para esta pesquisa, o que deixaria falha a amostra de servidores que saíram da área de gestão de pessoas e com respostas tendenciosamente parciais, ao haver uma quantidade muito maior de respondentes entre aqueles que permaneceram no IFSC.

### 1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Este trabalho está dividido, basicamente, em cinco capítulos.

Neste Capítulo 1, são definidos os objetivos da pesquisa, bem como a sua justificativa.

No Capítulo 2, é exposta a revisão da literatura relacionada à área de estudo, especialmente, quanto à gestão de pessoas e à movimentação de pessoal. Em todos os temas trabalhados em nível teórico, busca-se, como foco, o contexto das instituições federais de ensino superior.

No Capítulo 3, são descritos os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa.

No Capítulo 4, estão expostas a descrição e análise dos dados coletados.

No Capítulo 5, é narrada a conclusão, ou seja, trata de “oferecer a resposta à pergunta de pesquisa”, como sugere Vergara (2013, p. 80).

Ao final, encontram-se as referências utilizadas na pesquisa, seguidas de anexo e apêndices.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os conceitos centrais e os conteúdos teóricos que servem de fundamento para a compreensão do tema-problema de pesquisa e, posteriormente, à análise e interpretação da realidade investigada, são destacados a seguir.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS: IMPORTÂNCIA E ÂMBITO DE ATUAÇÃO

O conceito de gestão de pessoas que este estudo pretende seguir é o de Gil (2014, p. 17), segundo o qual a “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

“As organizações são constituídas de pessoas. São elas que agem, que tomam as decisões. Nada acontece numa organização até que as pessoas tomem decisões e ajam em seu nome” (LACOMBE, 2011, p. 10). Araujo e Garcia (2014, p. 4) destacam, ainda, que “as pessoas da organização que formam o corpo funcional contribuem para a instalação de um clima organizacional favorável que conduz a resultados, incluindo resultados nos negócios ou qualquer que seja a atividade-fim da organização”.

Nesse contexto, Lacombe (2011, p. 15) entende que cabe aos administradores procurar identificar os objetivos organizacionais e “conciliar as metas das pessoas com as das organizações às quais elas estão vinculadas”.

A Disneyworld, uma das empresas de maior sucesso no mundo, em que 70% dos frequentadores já estiveram lá mais de uma vez, faz questão de acertar nas escolhas dos seus funcionários, oferecendo a eles o que chamam de treinamento e entusiasmo (CONNELLAN, 2010). No capítulo da sua obra intitulado “Como a Disney escolhe as pessoas certas”, Connellan (2010) destacou a objetividade com que a empresa expõe aos interessados em ocupar uma vaga de trabalho na organização “[...] os elevados padrões que a Disney espera dos membros do elenco” para que, logo no início do processo de seleção possam perceber se encaixam-se ou não à proposta da empresa, ajudando-os “[...] a se selecionar antes que perdessem mais tempo e desperdiçassem o tempo da Disney com entrevistas” (CONNELLAN, 2010, p. 135-136). Levadas em conta as devidas proporções, para a gestão pública também seria salutar se, ao se inscrever em um concurso público, cada candidato

tivesse real noção daquilo que o espera após o início de suas atividades na instituição, bem como ao ingressar em um determinado setor da Instituição.

As etapas do citado processo de seleção, e também do processo seguinte, o de treinamento, são apresentadas no Quadro 1 - Etapas dos processos de seleção e treinamento da Disney -, a seguir.

Quadro 1 - Etapas dos processos de seleção e treinamento da Disney

<b>PROCESSO DE SELEÇÃO</b>
Vídeo de apresentação da Disney
Entrevista com três possíveis resultados: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) oferta de emprego</li> <li>2) candidato não muito forte no momento e relacionam motivos</li> <li>3) candidato forte, mas não há cargo vago para o perfil dele no momento, podem chamar no futuro</li> </ol>
Apresentação dos benefícios concedidos aos funcionários
<b>PROCESSO DE TREINAMENTO</b>
Treinamento sobre as Tradições Disney
Treinamento especializado, conforme a área em que cada funcionário irá atuar (exemplo: hotéis, parques)
Treinamento Individual de 3 a 5 dias
Verificação Final, para saber se precisa mais algum treinamento antes do funcionário começar as atividades

Fonte: Adaptado de Conellan (2010).

Apenas depois de todas as etapas citadas serem concluídas (Quadro 1: Etapas dos processos de seleção e treinamento da Disney), o funcionário inicia suas atividades na organização Disney. A preparação antes do ingresso no setor faz com que, ao iniciar, o funcionário saiba o que tem que fazer, mesmo que ainda não saiba como fazer, e “trata-se de um processo muito mais organizado do que acontece nos órgãos públicos de maneira geral, quando o servidor senta na cadeira e fica à mercê de alguém que venha dizer o que ele deve fazer” (LEME, 2011, p. 95).

A Disney preocupa-se, ainda, após todas as fases de seleção e treinamento, com o desenvolvimento do conjunto de funcionários admitidos, que, durante a Semana de Aperfeiçoamento da Carreira, pode “[...] ter uma aula chamada Futuras Carreiras, na qual fica conhecendo novas oportunidades que estão surgindo na Disneyworld e como se preparar para elas”, segundo relata Connellan (2010, p. 138). Nas instituições públicas, percebe-se ser ainda insipiente o número de ações voltadas a um planejamento efetivo das possibilidades de crescimento

na carreira relacionadas à realização profissional; é notadamente mais enfatizado o desenvolvimento atrelado apenas ao aumento do benefício financeiro, como no caso das instituições federais de ensino superior (IFES), foco desta pesquisa.

Neste mesmo período, “há cursos que ensinam a participar de entrevistas, a montar um bom currículo, a usar seu currículo para sua autopromoção, a entrevistar o entrevistador. “Há um curso sobre transferências, sobre como falar com seu supervisor a respeito de ter oportunidade de crescer na organização” (CONNELLAN, 2010, p. 138). Esses são momentos em que o funcionário “[...] se afasta de suas atividades e tem três dias de aula”, boa parte dos quais ele “passa percorrendo o parque para ver o que há de novo, de diferente. É educativo, mas também é uma oportunidade de revitalização, de evitar a monotonia e a falta de motivação” (CONNELLAN, 2010, p. 139). Essa criatividade observada na área privada pode ser diminuída na esfera pública por um dos efeitos da aplicação de leis no setor público, ou seja, pela limitação da ação dos gestores a fazer somente aquilo que a lei permite, de forma a cumprir o princípio da legalidade, previsto no artigo 37 da Constituição Federal (BRASIL, 1988).

Todas essas iniciativas empreendidas pela organização Disney revelam o quanto ela valoriza e é cuidadosa com a gestão das pessoas que lá atuam, desde a seleção até o treinamento e desenvolvimento, passando pelo acompanhamento e controle do desempenho delas.

É nessa mesma linha de pensamento que Bichuetti (2011) enfatiza a importância do papel dos gestores na garantia da eficiência e produtividade dos funcionários, não cabendo, na sua visão, apenas à área de gestão de pessoas, promover e garantir esse desempenho.

Lacombe (2011, p. 19) lembra, entretanto, que “é necessário controlar custos de mão de obra, a produtividade do trabalho, as reivindicações sindicais. Cuidar disso é necessário e, às vezes, crucial, mas não é administrar pessoas, e, sim, solucionar os problemas resultantes das falhas na administração de pessoas”.

“Esse órgão precisa ser prestigiado. É importante que o principal executivo de recursos humanos fique subordinado ao principal executivo da empresa, o que dá condições para influenciar a forma como são administrados os recursos humanos da empresa e obter as informações adequadas sobre sua estratégia” (LACOMBE, 2011, p. 26).

Marras (2011) faz um resgate histórico da gestão de pessoas ao lembrar que, por volta de 1906, Taylor e Fayol, grandes ícones da escola clássica administrativa, foram os primeiros a racionalizar o trabalho, por meio de uma organização formal, buscando a maximização

da eficiência da produção. Nesse período, surge a função de chefe de pessoal, responsável por fiscalizações e medidas punitivas, e o que importava era o empregado ter saúde física e a maior dedicação possível ao trabalho. Apenas com o movimento das relações humanas, na década de 1920, a forma de aumentar a produtividade passou a ser a figura do chefe de pessoal eliminador de conflito, havendo uma inversão radical de seu papel. “A ordem agora é preocupar-se com o indivíduo, com suas necessidades e outras variáveis com as quais até esse momento ninguém estava absolutamente preparado: nem o empresário, nem o trabalhador e muito menos o chefe de pessoal.” (MARRAS, 2011, p. 8).

A evolução do movimento das relações humanas deu origem, em 1945, ao behaviorismo, concepção teórica que questionou a ideia de que apenas a satisfação com o trabalho geraria a eficiência esperada, surgindo uma variável até então desconhecida, o poder das relações informais, e “os primeiros estudos sobre liderança, autocratismo<sup>8</sup>, democracia no trabalho e motivação humana.” (MARRAS, 2011, p. 8). “É nesse cenário que começa a ser valorizada a função de ‘cuidar do pessoal.’” (MARRAS, 2011, p. 8).

Em 1950, nos Estados Unidos, surgem as denominações gerente de relações humanas ou gerente de recursos humanos (GRH) e, em 1960, a figura do gerente de relações industriais (GRI), para diferenciar as atribuições administrativas (RI) das ligadas a questões humanas (RH) (MARRAS, 2011).

As áreas abrangidas pelo setor aumentaram com o tempo, nesse panorama de evolução, Tose (1997 *apud* MARRAS, 2011) considera que existem cinco fases evolutivas da gestão de pessoal, a saber:

- a) contábil - antes de 1930: a preocupação era com os custos da organização e os trabalhadores eram vistos sob o enfoque contábil, ou seja, eram comprados e registrava-se as entradas e saídas provenientes dessa conta;
- b) legal - 1930 a 1950: aparece a figura do chefe de pessoal, com o papel de fazer cumprir as recém chegadas leis trabalhistas;
- c) tecnicista - 1950 a 1965: o chefe de pessoal passa a ser gerente de relações industriais e surgem o recrutamento e seleção, cargos e salários, benefícios, treinamento, higiene e segurança no trabalho;

---

<sup>8</sup> “Autocracia. 1 Governo exercido por um só, com poderes absolutos e ilimitados. 2 *Sociol* Dominação política discricionária, exercida por uma pessoa ou um pequeno grupo de pessoas; pode assumir as formas de despotismo, tirania, ditadura e oligarquia, autarquia.” (MICHAELIS, 2016, [s.p]).

- d) administrativa - 1965 a 1985: também conhecida como fase sindicalista, o gerente de relações industriais vira gerente de recursos humanos e a ênfase sai dos procedimentos burocráticos e operacionais para as preocupações com os indivíduos e suas relações, com o sindicatos, com a sociedade;
- e) estratégica - 1985 a atual: a área de recursos humanos sai da posição operacional e tática e é elevada a setor estratégico, parte do primeiro escalão, nas organizações.

O termo adotado para identificar o setor da organização responsável pelo gerenciamento dos trabalhadores também sofreu muitas mudanças ao longo dos anos, conforme a ótica que foi sendo dada, em cada época, à atividade. A primeira discussão surgida, que fez com que o recursos humanos (RH) passasse a se chamar gestão de pessoas (GP), foi se o entendimento que se tinha era que pessoas são recursos ou parceiros da organização, assim, utilizaram-se “diferentes nomes para representar um novo espaço e uma nova configuração da área” (CHIAVENATO, 2014, p. 1):

- a) recursos humanos (RH);
- b) gestão de pessoas (GP);
- c) gestão com pessoas;
- d) gestão do talento humano;
- e) gestão de parceiros ou de colaboradores;
- f) gestão de competências;
- g) gestão do capital humano;
- h) administração do capital intelectual.

A respeito das atividades do setor, Milkovich e Boudreau (2013) destacam recrutamento, relações com os empregados, remuneração e desenvolvimento. Já Marras (2011) detalha um pouco mais, considerando como subsistemas da área de gestão de pessoas: recrutamento e seleção, departamento pessoal, relações trabalhistas, contencioso trabalhista, remuneração, benefícios, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, assistência social, higiene e segurança do trabalho.

Considerando que o trabalho desenvolvido por Lima (2010) refere-se ao contexto de instituições federais de ensino superior, nesta pesquisa, são adotados os subsistemas de gestão de pessoas citados por ela e resumidos, aqui, por meio do Quadro 2 - Subsistemas de gestão de pessoas -, a seguir.

Quadro 2 - Subsistemas de gestão de pessoas

Sub sistemas	AUTORES/ ANO	DEFINIÇÕES/ CONCEITOS
Provisão, procura, recrutamento, suprimento ou agregação	Aquino (1988, p. 158)	Procura é exercida pelo recrutamento e pela seleção, são responsáveis pela busca no mercado de pessoas para trabalhar na empresa.
	Milkovich e Boudreau (2000, p. 31)	Recrutamento é a determinação dos recursos humanos em uma organização.
	Gil (2001, p.25)	Suprimento ou agregação refere-se a todas as atividades realizadas com a finalidade de incluir novas pessoas na empresa, abrangendo, entre outras, as atividades de recrutamento e seleção.
	Chiavenato (2004, p. 14)	Provisão, suprimento ou agregação são os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa.
Aplicação	Gil (2001, p.25)	Aplicação envolve as atividades relacionadas ao desenho das atividades que as pessoas irão realizar na empresa, bem como para orientar e acompanhar seu desempenho.
	Chiavenato (2004, p. 14)	Aplicação são os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho.
Manutenção, recompensa, remuneração, relação com empregados ou compensação	Gil (2001, p.25)	Manutenção ou recompensa abrange todas as atividades realizadas com a finalidade de criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para a atuação das pessoas.
	Aquino (1988, p. 187)	Manutenção (salário, benefícios e outros incentivos) visa fixar na empresa os melhores servidores.
	Mikovich e Boudreau (2000, p. 381)	Remuneração é o retorno financeiro e os serviços e benefícios tangíveis que os empregados recebem como parte de pagamento em uma relação de trabalho. E relação com empregados é a promoção de uma convivência harmoniosa entre patrões e empregados.
	Mikovich e Boudreau (2000, p. 32)	Manutenção são os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas, incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança, qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.
	Chiavenato (2004, p. 15)	Recompensa são os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais.
Desenvolvimento ou Capacitação	Aquino (1988, p. 172)	Desenvolvimento (treinamento, planejamento de carreira e promoção): consiste em uma série de medidas que visam à manutenção dos recém-admitidos na empresa, complementando, assim, o processo de admissão.
	Mikovich e Boudreau (2000, p. 32)	Desenvolvimento tem por finalidade ensinar novas habilidades, melhorar as já existentes, afetando as atitudes dos empregados.
	Gil (2001, p.25)	Capacitação ou desenvolvimento trata das atividades destinadas a capacitar e desenvolver profissionalmente as pessoas que atuam na organização.
	Chiavenato (2004, p. 15)	Desenvolvimento são os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas.
Monitoração, controle, avaliação de resultados ou pesquisa	Aquino (1988, p. 197)	Pesquisa (avaliação de desempenho e entrevista de saída) oferece condições para conhecer o trabalhador e o comportamento da organização, funcionando como pré-requisito para o planejamento da função de pessoal.
	Gil (2001, p.25)	Controle ou monitoração refere-se às atividades relacionadas ao acompanhamento e controle das pessoas e à verificação dos resultados de seu trabalho.
	Mikovich e Boudreau (2000, p.33)	Avaliação de resultados mede os efeitos das atividades de recursos humanos.
	Chiavenato (2004, p.15)	Monitoração são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar os resultados.

Fonte: Lima (2010).

Conforme exposto no Quadro 2 - Subsistemas de gestão de pessoas -, na visão de Lima (2010), a área pode ser dividida da seguinte

forma:

- a) provisão, procura, recrutamento, suprimento ou agregação: processos relacionados à inclusão de novas pessoas na organização;
- b) aplicação: processos relacionados à socialização e à integração de novos membros a seus postos de trabalho;
- c) manutenção, recompensa, remuneração, relação com empregados ou compensação: processos relacionados às condições ambientais e psicológicas que visam a incentivar e manter o funcionário na organização;
- d) desenvolvimento ou capacitação: processos que complementam o de admissão e possuem a finalidade de auxiliar na realização profissional, na melhoria das atividades realizadas e na manutenção do funcionário;
- e) monitoração, controle, avaliação de resultados ou pesquisa: processos relacionados ao acompanhamento e verificação de resultados dos funcionários, com vistas a realimentar os demais processos de recursos humanos, como exemplos, a avaliação de desempenho e a entrevista de saída.

Com isso, no contexto da gestão de pessoas, é preciso

selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar um grupo de pessoas para trabalhar numa empresa como uma verdadeira equipe, com objetivos definidos, fazendo com que cada membro conheça seu papel, coopere com os demais e ‘vista a camisa’ para produzir resultados é a responsabilidade mais importante dos administradores (LACOMBE, 2011, p. 18).

Já, o funcionamento da área de gestão de pessoas difere em cada organização. Há aquelas que optam pela centralização das atribuições em uma unidade matriz e outras por delegar atividades também para filiais, onde, nestes casos, a sede adota uma autoridade funcional perante elas, ou seja, “[...] pode determinar quais critérios devem ser obedecidos [...]” (MAXIMIANO, 2000, p. 275), padronizar procedimentos a serem seguidos.

Ram Charan, respeitado consultor mundial de negócios, vai ao extremo, propondo o fim da área como costumeiramente é estruturada dentro das organizações, ao afirmar que “profissionais de RH

desconhecem como as decisões são tomadas, não compreendem por que as pessoas desempenham abaixo do esperado e são incapazes de atender às demandas dos presidentes. Sendo assim, melhor saírem de cena” (SENDIN, 2014, p. 22). Em sua proposta, sugere a divisão do tradicional RH em duas áreas, uma administrativa, subordinada à área administrativa ou financeira da empresa e outra, que se reportaria diretamente à presidência, responsável pela parte de liderança e organização, “[...] liderada por executivos advindos de áreas de negócios, [...] os únicos capazes de entender como o mercado funciona e, portanto, trazer resultados tangíveis para a empresa” (SENDIN, 2014, p. 25). “Uma separação como essa poderia ajudar o líder de RH a se livrar das funções burocráticas, que consomem 75% de seu tempo de trabalho [...]” (SENDIN, 2014, p. 25).

Na visão de David Ulrich, “[...] a estrutura da área deve acompanhar a da empresa. Uma organização centralizada deve ter o RH reunido. Uma pulverizada pode dividir o departamento em generalistas, centro de *expertise* e centro de serviços” (SENDIN, 2014, p. 27). Mas não é apenas a estrutura da área que merece atenção. “Mais do que um rearranjo em sua estrutura, o líder de RH necessita de uma equipe qualificada, que lhe permita alocar tempo em temas estratégicos. Muitos profissionais de qualidade têm de dedicar horas às ações operacionais por falta de um time qualificado” (SENDIN, 2014, p. 25). Nessa ótica, Ulrich sugere um RH *outside-in*, “[...] uma janela pela qual o profissional de RH observa, interpreta e transforma as condições externas e as expectativas dos *stakeholders* em ações internas” (SENDIN, 2014, p. 27). Para conseguir isso, resumiu seus estudos listando nove competências necessárias que o profissional de gestão de pessoas deve ter para agregar valor ao negócio (SENDIN, 2016, p. 28-31):

- a) Competências estratégicas (facilitadores organizacionais):
  - líder de mudança e cultura;
  - curador do capital humano: “alguém que agrega as pessoas em torno de uma ideia e valores”; “a curadoria, mais do que desenvolver talentos, desenvolve talentos para onde o negócio está indo”;
  - administrador de recompensa;
- b) Competências essenciais:
  - posicionador estratégico: “interpreta o contexto da empresa, decodifica as expectativas dos stakeholders e compreende como operar o negócio”;

- navegador de paradoxo: sabe equilibrar as aptidões humanas com as de análise de dados (indicadores);
  - ativista com credibilidade: “capaz de influenciar os outros e ganhar confiança por meio dos resultados”;
- c) Competências táticas (facilitadores de entrega):
- gestor de compliance (conformidade);
  - intérprete e designer de dados analíticos: conhecimento matemático, quantitativo: “com base em estatísticas, a área poderia identificar os funcionários mais propensos a ser assediados pelos concorrentes e a sair da organização – sem que eles digam uma só palavra”;
  - integrador de mídia e tecnologia: “o consumidor acostumado a fazer buscas de viagem no Google e ver aparecer em sua tela ofertas de hotéis ou passagens aéreas, vai cobrar o mesmo recurso do departamento de RH”.

“Conhecendo – e desenvolvendo – as novas competências mapeadas por Ulrich, certamente o gestor de pessoas aumentará sua contribuição ao negócio, bem como a percepção de seu valor por todos os interessados, os *stakeholders*” (SENDIN, 2016, p. 26).

Muito embora essas aptidões individuais sejam importantes, mais até do que formação e experiência profissional, “os *stakeholders* reconhecem mais as atividades do departamento do que as habilidades do CHRO<sup>9</sup> em si” (SENDIN, 2016, p. 28). Daí se infere a importância de que o “CHRO deve desenvolver não só a si mesmo, mas também seu time.” (SENDIN, 2016, p. 31) e que este profissional pode, sim, manter-se como crucial para as organizações:

se seguir apenas as regras dos processos e se preocupar com políticas e práticas, seus dias podem, sim, estar contados. Mas se ele decidir subir o nível da discussão, indagar o propósito da empresa e levar para os acionistas o que o mundo está dizendo, ele não só irá sobreviver como será a voz mais

---

<sup>9</sup> “Sigla para *Chief Human Resource Office*, em inglês, o chefe de RH.” (SENDIN, 2016, p. 24).

importante da organização (SENDIN, 2014, p. 28).

Considerando a importância de toda essa definição de estrutura, atribuições, gestor de pessoas e equipe e a visão de Tachizawa e Andrade (2006, p. 189) de que “a finalidade de uma instituição de ensino somente pode ser atingida pelo desempenho dos recursos humanos que a compõem”, o próximo tópico aborda a gestão de pessoas dentro do universo das instituições federais de ensino superior.

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

Além de apresentar características que as diferenciam das demais, as Instituições de Ensino Superior (IES) assumem importante papel na sociedade atual, devendo exercê-lo por meio das pessoas que nela atuam (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006). Nessas condições, torna-se fundamental compreender as características de tais instituições para, posteriormente, analisar como desenvolvem a gestão de pessoas.

### 2.2.1 Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)

Chauí (2003) traz um conjunto de ideias que definem a universidade como uma instituição social com autonomia do saber em relação à religião e ao Estado. Critica a transformação das universidades em organizações sociais, ocorrida durante a reforma do Estado brasileiro, alegando que a educação, ao invés de um direito, transformou-se em um serviço, e que serviços podem ser privatizados ou prestados pela iniciativa privada. Explica que a instituição teria a sociedade como sua referência, já a organização tem a si mesma, em um processo de competição com as demais, no mundo onde só sobreviverão as que tiverem maior capacidade de se adaptarem às contínuas e ao mesmo tempo inesperadas mudanças no ambiente externo. Como uma das consequências dessa universidade tratada como organização social, Chauí (2003) traz a rotatividade dos servidores, guiados, hoje mais fortemente, pela dinâmica imposta pelo mercado: competição, concorrência e maior acúmulo de capital.

Assim, antes de explorar o universo conceitual e legal relativo às instituições federais de ensino superior, vale recordar que a presente pesquisa considera a perspectiva instrumental de universidade, ou seja, referente a uma organização que está baseada na concepção de trabalho

“como instrumento de competição social e numa concepção da natureza como uma ordem mecânica, sujeita a leis manipuláveis pelo homem” (RAMOS, 2009, p. 117). Apesar disso, não perde de vista a ideia de que a universidade precisa atuar na sociedade como uma instituição social, na medida em que existe para a sociedade e pela a sociedade, fator que vem ao encontro da exposição feita no capítulo 1 - Introdução, quando foi exposta a ânsia da sociedade pela eficácia das instituições públicas, considerando que o objeto de estudo é uma IFES.

As primeiras instituições universitárias foram criadas no país por Dom João VI, a partir de 1808, com a vinda da família real para o Brasil: “a Escola de Cirurgia da Bahia (atual UFBA) e a Escola de Anatomia, Cirurgia e Medicina (atual UFRJ)”. (COLOMBO, 2013, p. 19). Nesse contexto,

as universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por: I - produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional; II - um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado; III - um terço do corpo docente em regime de tempo integral (BRASIL, 1996, art. 52).

Ao considerar as atividades básicas das instituições de ensino superior (IES), Grillo (2001) menciona enfaticamente as de ensino e pesquisa. Além delas, encontra-se a de extensão, que também precisa ser considerada como área fim, em decorrência da Lei Federal nº 9.394 de 20/12/1996 (BRASIL, 1996), que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, a qual expõe como uma das finalidades da educação superior “promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.” (BRASIL, 1996, art. 43).

Ao longo de sua história, as instituições universitárias tiveram influência da Igreja, do Estado e hoje é a própria sociedade quem mais determina o modo como as universidades relacionam-se com ela, o que explica o fato de que “[...] a educação superior e suas instituições de ensino se caracterizam, sobretudo, por serem complexas e

diversificadas, vivendo em uma espécie de ‘crise permanente’, refletindo um mundo de oportunidades sempre presentes.” (COLOMBO, 2013, p. 11).

Por meio da ilustração de Pickler (2014), Figura 1 - Educação religiosa, militar, regular, profissional e corporativa no Brasil -, a seguir, pode-se observar como está estruturada a educação superior do país.

Figura 1 - Educação religiosa, militar, regular, profissional e corporativa no Brasil



Fonte: Pickler e Rocha (2011 *apud* PICKLER, 2014).

Pode ser percebido na Figura 1 - Educação religiosa, militar, regular, profissional e corporativa no Brasil -, e como é definido pelo Governo Federal, que “as instituições de ensino superior (IES) brasileiras podem ser públicas ou privadas. As instituições públicas de

ensino são aquelas mantidas pelo poder público, na forma (1) federal, (2) estadual ou (3) municipal. Essas instituições são financiadas pelo Estado, e não cobram matrícula ou mensalidade.” (MRE, 2015, [s.p]). “No que diz respeito à classificação acadêmico-administrativa, as IES podem receber diferentes denominações”: universidade, centro universitário, faculdade, instituto federal (MRE, 2015, [s.p]).

Santos (SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2008) traz uma abordagem sobre as crises da universidade pública (de hegemonia, de legitimidade e institucional) e um panorama do que seria a chamada nova universidade. Explica que a crise de hegemonia refere-se ao fato de que, se antes a universidade pública era a única ofertante de educação superior, agora compartilha com outros tipos de instituições essa missão. A crise de legitimidade, segundo ele, trata da dualidade entre ofertar à sociedade o ensino a uma minoria privilegiada ou democratizar o saber. Já, a crise institucional está pautada na contradição da universidade pública ver-se como uma instituição social, onde a educação é um direito dos cidadãos, mas se comportar como uma organização social, onde a educação é um serviço prestado à sociedade.

As universidades brasileiras são bastante jovens em termos mundiais e carregam a enorme responsabilidade de contribuir para a formação de cidadãos que ajudarão a construir um país mais desenvolvido, justo e democrático, mas, para que isso possa acontecer, é necessário que a formação verdadeiramente de qualidade seja democratizada (COLOMBO, 2013, p. 41).

Dentro de todo esse contexto descrito, a organização estudada nesta pesquisa caracteriza-se como uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), do tipo instituto federal, que

[...] são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, nos termos desta Lei. § 1º Para efeito da incidência das disposições que regem a regulação, avaliação e supervisão das instituições e dos cursos de educação superior, os

Institutos Federais são equiparados às universidades federais. § 2º No âmbito de sua atuação, os Institutos Federais exercerão o papel de instituições acreditadoras e certificadoras de competências profissionais. § 3º Os Institutos Federais terão autonomia para criar e extinguir cursos, nos limites de sua área de atuação territorial, bem como para registrar diplomas dos cursos por eles oferecidos, mediante autorização do seu Conselho Superior, aplicando-se, no caso da oferta de cursos a distância, a legislação específica (BRASIL, 2008, art. 2º).

O Estado de Santa Catarina possui dois Institutos Federais, o Catarinense (IFC) e o de Santa Catarina (IFSC). O presente estudo refere-se ao IFSC, sobre o qual é explanado mais detalhadamente no item 4.1 – Contextualização da Unidade de Estudo desta pesquisa.

O tópico, a seguir, trata de especificidades da gestão de pessoas nas IFES e perseguindo o alinhamento do tema ao contexto dos institutos federais.

### **2.2.2 Características da gestão de pessoas em IFES**

Schikmann (2010, p. 14) destaca características da gestão de pessoas inerentes à administração pública, como segue:

A forma como a gestão dos recursos humanos é realizada hoje se deve a um conjunto de características comuns à maioria das organizações públicas e que podem ser evitadas. Entre elas, destacam-se: rigidez imposta pela legislação; desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público; pouca ênfase no desempenho; mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho; limites à postura inovativa; poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão; rotatividade na ocupação de posições de chefia; o papel da gratificação.

Em complemento a essa visão atualizada da área de gestão de pessoas no ambiente público, cabe destacar ser

fato, contudo, que no contexto atual da administração pública em geral convivem em conflito os temas administração, política e técnica. No centro dessa discussão estão, fundamentalmente, duas categorias de agentes públicos: o agente político (eleito ou designado em caráter de confiança) e o servidor público (concursado). As naturezas e perspectivas de mundo que caracterizam essas duas formas de ascensão a postos na administração pública têm promovido discussões, no mais das vezes estéreis (BERGUE, 2014, p. 16).

Diante desse cenário, considera-se que

o tratamento desse tema é essencial para a gestão de pessoas não somente porque são as pessoas que produzem esses conceitos e seus significados, mas pelo fato de que a sua reprodução afeta o contexto de emergência e de tratamento de questões fundamentais, tais como a liderança, a gestão de carreiras, as definições de cargos, os padrões de remuneração, a comunicação, o clima organizacional, entre outros fenômenos de alta relevância. A reflexão em torno do tema e a dissolução da falsa dicotomia<sup>10</sup> entre técnica e política constituem, portanto, aspectos essenciais (BERGUE, 2014, p. 16).

Nessa perspectiva, a gestão de pessoas é tida como um componente da gestão estratégica. Afinal, conforme afirma Matias-Pereira (2012, p. 31), “o pensamento estratégico e a gestão estratégica têm sido as respostas mais adequadas para o novo perfil de gestão pública que a sociedade demanda”. Com isso, torna-se

imperativo afirmar que a implementação de uma gestão estratégica, independentemente da dimensão que pense, tem como principais vetores de implementação: a alta administração; a área de gestão de pessoas; e os líderes em geral. É fundamental o apoio da alta administração no

---

<sup>10</sup> “Uma dicotomia, por definição, ‘é uma distinção entre duas opções adversativas’” (BAGGINI; FOSL, 2008, p. 117 *apud* BERGUE, 2014, p. 16).

patrocínio das ações, imprimindo parcela substantiva de legitimidade a gestão de pessoas. Esse componente de legitimidade assenta-se no pressuposto de hierarquia (BERGUE, 2014, p. 27).

Schikmann (2010, p. 18) assinala que a gestão estratégica diz respeito a uma forma de gestão que enfoca os objetivos e metas da organização e, também, “o desempenho e as formas de atuação mais adequados para concretizá-los, considerando-se o curto, o médio e o longo prazos. O foco é a definição dos resultados esperados, o planejamento e o monitoramento das ações para seu alcance”. Também acerca da administração estratégica, Marcelino (2004, p. 34) lembra que essa tem como preocupação principal a administração do futuro da organização, “considerando a dinâmica das turbulências ambientais”.

A adesão ao pensamento estratégico na administração pública brasileira é decorrente das transformações por que vem passando ao longo dos tempos. Indo desde a aplicação de um modelo patrimonialista de gestão, passando pelo burocrático e gerencial, o que se tem nos dias atuais é o desenvolvimento de uma concepção muito mais voltada ao ambiente externo, se comparada às anteriores. Matias-Pereira (2012, p. 4), contudo, alerta sobre tal transformação afirmando que, “essas três formas se sucedem no tempo, sem que, no entanto, qualquer uma delas seja inteiramente abandonada”.

A gestão estratégica nas organizações públicas busca, conseqüentemente, uma participação mais coletiva nos processos decisórios a fim de alcançar a eficiência, efetividade e eficácia solicitadas pela sociedade no atendimento das suas demandas, segundo afirma o próprio Matias-Pereira (2011). Verifica-se, assim, nos dias atuais, uma postura mais ativa do servidor público, exigindo igualmente do gestor de pessoas uma abordagem diferenciada e estratégica para lidar com esse novo perfil de colaborador.

Em contrapartida, há um conjunto de leis que disciplinam a gestão de pessoas no setor público federal que acabam por se constituir em fatores de influência à aplicação dos princípios estratégicos de gestão, ao mesmo tempo em que correspondem a ferramentas destinadas a orientar os agentes públicos no cumprimento das suas atribuições. Entre as leis aplicadas nessa área, ressalta-se a Lei Federal nº 8.112 de 11/12/1990, que “dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais” (BRASIL, 1990, [s.p]) e o Decreto Federal nº 5.707, de 23/02/2006, que

“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” (BRASIL, 2006).

Quando, porém, o foco é a gestão de pessoas em instituições de ensino, algumas peculiaridades desse setor precisam ser comentadas antes mesmo de se conduzir a análise para o âmbito público e federal. Em verdade, conforme Grillo (2001, p. 09) destaca, tais instituições apresentam “[...] alto grau de complexidade”, de modo que

[...] já se tem demonstrado que a simples transposição de modelos administrativos utilizados em organizações públicas e privadas não atendem às peculiaridades da instituição universitária, caracterizadas, sobretudo, por objetivos específicos de criação e difusão do conhecimento e pelas condições de trabalho da atividade acadêmica (GRILLO, 2001, p. 09).

Anoot, Tassigny e Gonzáles (2013, p. 322) definem as universidades como organizações complexas justificando que possuem muitas características que as tornam únicas até mesmo entre si, dentre as quais, “a história, a localização geográfica, o tamanho da universidade, as disciplinas lecionadas, a natureza das atividades econômicas, industriais, sociais e culturais do território, as características da população que a compõe, e as relações tecidas com parceiros exteriores”.

Com base nas peculiaridades das instituições de ensino, Grillo (2001) revela, em seu texto, a importância de elas depositarem especial atenção no desempenho dos seus servidores, responsáveis pelo alcance dos objetivos institucionais. Embora isso, diz o autor (GRILLO, 2001, p. 9),

a política de pessoal das universidades, apesar de objeto de constantes abordagens em seminários e conferências, não tem, ainda, merecido o tratamento adequado, impedindo, destarte<sup>11</sup>, o melhor aproveitamento das potencialidades de docentes, técnicos e administradores, além de

---

<sup>11</sup> “Destarte: assim, desta forma, deste modo” (MICHAELIS, 2016, [s.p]).

prejudicar, sensivelmente, o desempenho desses importantes colaboradores da instituição.

Salienta-se, ainda, que a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura - UNESCO, já, há muito, em Conferência Mundial sobre Educação Superior, realizada em Paris, em 1998, aponta urgência em se adotar uma política austera de qualificação e de formação de pessoal para as instituições de ensino superior, seja referente aos profissionais que atuam junto às atividades de ensino, de pesquisa e de extensão, ou técnico-administrativas (USP, 1998).

Diante do exposto, Grillo (2001) aponta quinze princípios a serem aplicados pelo gestor no delineamento de políticas de pessoal em instituições de ensino superior, quais sejam:

- a) atrair profissionais competentes;
- b) estruturar a carreira com base no mérito;
- c) criar incentivos para o desempenho eficaz das atividades docentes, técnicas e administrativas;
- d) promover o aperfeiçoamento continuado;
- e) vincular o aperfeiçoamento à trajetória da carreira;
- f) orientar os recém-admitidos para as novas funções;
- g) preparar os dirigentes para as chefias docentes e administrativas;
- h) verificar periodicamente o desempenho dos docentes, técnicos e administradores;
- i) obter a opinião dos alunos sobre o desempenho docente;
- j) incentivar a autoavaliação do professor;
- k) envolver os docentes em um processo de mútua avaliação;
- l) verificar o desempenho do professor pelas atividades docentes e administrativas;
- m) avaliar o desempenho do pessoal técnico-administrativo;
- n) assegurar a participação de docentes, técnicos e administradores nas decisões da universidade;
- o) instituir formas de participação para aperfeiçoar o processo decisório nas universidades.

Nos institutos federais, particularmente, além da utilidade dos princípios de gestão de pessoas, igualmente há que se levar em conta as peculiaridades desse tipo de instituição de ensino e a necessidade de ser observada a legislação que disciplina a carreira docente, a Lei Federal nº 12.772, de 28/12/2012 (BRASIL, 2012a), e aquela relacionada a dos

técnicos administrativos (TAE's), a Lei Federal nº 11.091, de 12/01/2005 (BRASIL, 2005).

Entre tantos fenômenos tratados pela gestão de pessoas em instituições federais de ensino superior, o da movimentação de pessoal foi o escolhido como objeto de estudo deste trabalho, o que justifica sua análise na sequência.

### 2.3 MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL: CAUSAS, EFEITOS E GESTÃO

Durante esta pesquisa bibliográfica, ficou bastante evidente a escassa produção científica sobre o tema movimentação de pessoal, bem como foi percebido o uso da expressão “rotatividade de pessoal” com diferentes significados. Assim, após diversas leituras para melhor compreensão do fenômeno, para fins deste trabalho, definiu-se que o fenômeno da movimentação de pessoal pode ser dividido em duas vertentes básicas: movimentação externa (rotatividade) e movimentação interna (mobilidade interna).

A movimentação interna, ou seja, a mudança de setor de lotação dentro da mesma organização, é pouco abordada pela literatura, sendo, inclusive, desconsiderada em boa parte das obras consultadas para esta pesquisa (MOBLEY, 1992; LUCENA, 2007; CARVALHO, 2010). Falar em movimentação interna, em muitos casos, está relacionado ao estímulo feito pela própria organização para tentar ver “a pessoa certa no lugar certo” e promover um ambiente interno de maior satisfação com o trabalho, por meio de recrutamentos e seleções internas em etapas prévias ao recrutamento externo (GIL, 2014).

Já, a movimentação externa, também conhecida como rotatividade pessoal ou *turnover*, para Milkovich e Boudreau (2000 *apud* SIQUEIRA *et al.*, 2012, p. 7) “refere-se ao movimento de entrada e saída dos empregados de uma organização, podendo ser voluntária (quando a decisão de sair parte do próprio empregado) ou involuntária (quando a decisão parte da organização)”. Para o DIEESE (2011), rotatividade tem a ver com a substituição do ocupante de um posto de trabalho por outro. Ou, como considera Linhares (2014, p. 26), em sua pesquisa, trata-se da “saída voluntária de servidor empossado no cargo”.

Em uma perspectiva mais ampla, Campos e Malik (2008 *apud* SIQUEIRA *et al.*, 2012, p. 8) associam a rotatividade a um problema enfrentado por muitas organizações, especialmente se forem considerados os custos que podem gerar para o empregador, “particularmente nos trabalhos que requerem o oferecimento de

extensivo treinamento aos seus profissionais. Os autores afirmam que o problema dos custos de reposição de pessoal foi um dos fatores que estimularam o desenvolvimento de pesquisas voltadas para a análise da rotatividade”. Afinal, segundo Lucena (2007, p. 198),

o turnover não somente pode significar investimentos perdidos, desperdiçados, que não retornam à empresa, como pode afetar profundamente o nível de produtividade, a continuidade da empresa e seus resultados, além do custo elevado do processo de desligamento e de novas admissões. Além do mais, seria um contra-senso inaceitável uma empresa se preocupar com plano de sucessão de carreira e de desenvolvimento de pessoal e não dar atenção a turnover, não estar atenta para evitar saídas desnecessárias, enfim, não adotar critérios de estabilidade no emprego.

Ou ainda, “do ponto de vista prático, é frustrante e caro quando se efetua um processo de recrutamento e seleção longo, programam-se estratégias de socialização, realizam-se ajustes na equipe para a absorção de novos funcionários, investe-se no trabalhador e ele se desliga da organização” (PETERSON, 2005 *apud* STEIL *et al.*, 2016, p. 89).

As concepções expostas até aqui acerca da rotatividade manifestam o importante papel do gestor na condução do fenômeno. Pois, como bem expõe Ribeiro (2006, p. 13), a área de gestão de pessoas

[...] não deve ser vista apenas como um setor de administração de pessoal, com atribuições meramente burocráticas e operacionais. Por meio de ações gerenciais, ela precisa reter os bons profissionais na casa. Afinal, eles são a força do negócio. Foi-se o tempo em que bastava recrutar a pessoa certa para o lugar certo. Atualmente, o funcionário precisa ser estimulado.

A rotatividade, muito embora seja abordada por alguns pesquisadores, a exemplo de Carvalho (2010), como um fenômeno capaz de repercutir positivamente à organização, sobretudo quanto ao potencial que representa para a criação de conhecimento, trata-se,

sobretudo, de um desafio de gestão, já que pode ser causada por uma série de fatores e gerar uma variedade de impactos.

Entre as principais causas da rotatividade, ou *turnover*, Mobley (1992) destaca as que seguem:

- a) características da economia externa (níveis de desemprego, inflação);
- b) variáveis organizacionais (porte, sistema de recompensação, desenho de cargos, centralização);
- c) variáveis individuais não ligadas ao trabalho (valores não ligados ao trabalho, carreira do cônjuge, responsabilidades);
- d) variáveis individuais relacionadas ao trabalho (valores, expectativas, satisfação, comprometimento, habilidades, intenções).

Linhares (2014), ao pesquisar sobre o tema, classifica os fatores capazes de promover a rotatividade em três grupos distintos, quais sejam:

- a) demográficos: relativos ao tempo de serviço, idade, gênero, minoria/raça e estado civil;
- b) organizacionais: relacionados à capacitação, condições físicas do trabalho, salário, rotinas de trabalho, nível de responsabilidade, voz, benefícios, políticas de gestão de pessoas, imagem/orgulho, horário de trabalho, reconhecimento/promoção, possibilidade de crescimento;
- c) individuais (Quadro 3 - Causas da rotatividade, na perspectiva do indivíduo -, apresentado no item 2.3.1 – Movimentação de pessoal em instituições federais de ensino superior deste trabalho): referem-se às relações interpessoais, *stress*, lealdade, uso de habilidade, satisfação no trabalho, realização e síndrome de Hobo<sup>12</sup>.

Quanto aos fatores demográficos, citados anteriormente, Linhares (2014) destaca a influência da idade e do tempo de permanência em um posto de trabalho, afirmando que tais variáveis estão negativamente correlacionadas com a rotatividade. Ou seja, quanto menor a idade e menor o tempo de serviço, maiores as chances de haver a rotatividade. O pesquisador comenta, ainda, que os casados e que recebem salários mais altos são mais avessos a abandonar seu posto (LINHARES, 2014). Os

---

<sup>12</sup> Alguns trabalhadores possuem a tendência de trocar de um emprego para outro, de tempos em tempos (LINHARES, 2014).

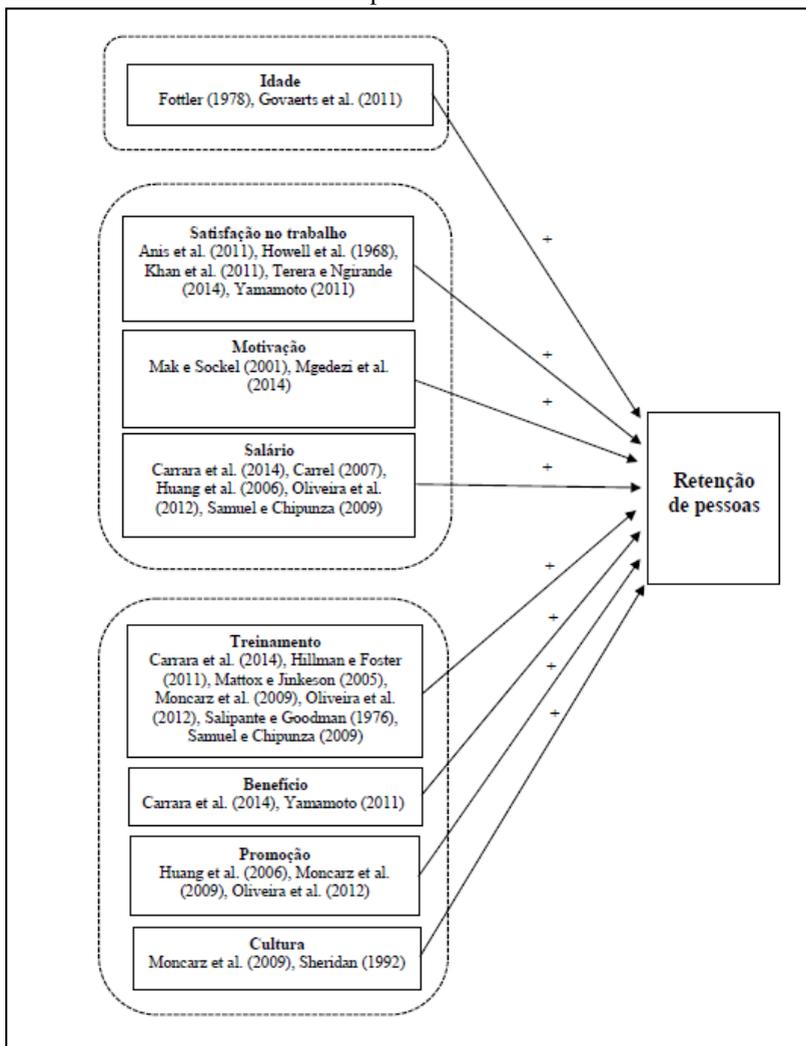
jovens funcionários anseiam mudança no espaço físico e nas práticas de controle de horário: “Segundo especialistas, o maior desafio em gestão de pessoas dos últimos cinco anos foi a idade dos funcionários. Cada vez mais jovens, eles rejeitam os modelos tradicionais de trabalho, exigindo mais qualidade de vida e flexibilidade – o que inclui trabalhar em qualquer lugar e horário” (NÓR, 2016, p. 47).

Do ponto de vista da organização, Linhares (2014, p.28) diz que “há evidências empíricas sobre os efeitos positivos da promoção, oportunidade de progresso, melhor remuneração e melhores benefícios na retenção de pessoas pelas organizações”.

Sobre o último conjunto de fatores, os individuais (Quadro 3: Causas da rotatividade, na perspectiva do indivíduo), faz-se uma análise mais detalhada na seção seguinte (2.3.1 – Movimentação de pessoal em instituições federais de ensino superior), em virtude da importância que tem para o alcance de um dos objetivos deste estudo, que é identificar causas da movimentação de pessoal lotado na área de gestão de pessoas do IFSC.

Em pesquisa realizada com artigos escritos sobre o tema retenção de pessoas nas organizações, Steil et al. (2016) compilaram 54 variáveis, chamadas de antecedentes, que possuem significativa relação com o sucesso da retenção: 4 pessoais, 33 ocupacionais (em relação ao trabalho realizado), 18 organizacionais (relacionados a características e práticas institucionais) e 3 ambientais (fenômenos do ambiente externo que podem influenciar o funcionamento da organização). Dessas, as que apareceram com maior recorrência nos estudos são os apresentados na Figura 2 - Variáveis que contribuem significativamente para a retenção de pessoal -, a seguir.

Figura 2 - Variáveis que contribuem significativamente para a retenção de pessoal



Fonte: Steil et al. (2016, p. 97).

Todas as variáveis apresentadas na Figura 2 - Variáveis que contribuem significativamente para a retenção de pessoal (peçoal: idade; ocupacional: satisfação no trabalho, motivação, salário; organizacional: treinamento, benefício, promoção e cultura) influenciam

positivamente a retenção de pessoal e são diretamente proporcionais a ela, ou seja, quanto maior a idade, por exemplo, maior propensão do colaborador permanecer, e assim por diante. Ao procurar realizar a gestão do fenômeno movimentação, as organizações poderão otimizar esforços ao investirem nesses fatores de retenção de talentos mais destacados pelas pesquisas realizadas na área (STEIL et al., 2016). Steil (2016, [s.p]) orienta de que forma isso deve acontecer:

De todos os fatores, os menos gerenciáveis e com menor impacto na retenção são os pessoais e os ambientais. Queremos reter os profissionais qualificados de ambos os sexos e diferentes gêneros, de qualquer idade e escolaridade, casados ou não. Temos menor controle também do ambiente externo: queremos os melhores talentos, tanto em períodos de recessão quanto de crescimento econômico. Proponho, portanto, que gestores e psicólogos organizacionais voltem sua atenção aos fatores ocupacionais e organizacionais, que estão no âmbito de atuação da área de gestão de pessoas da organização. A estratégia de gestão de pessoas influencia as atitudes das pessoas com relação ao trabalho, à organização e a comportamentos específicos, incluindo o comportamento de permanecer ou de sair da organização voluntariamente.

Já, entre as possíveis consequências do fenômeno, o autor (MOBLEY, 1992) destaca efeitos positivos e negativos, tanto para a organização quanto para o funcionário que sai e para o que fica, conforme os listados a seguir:

- a) na visão da organização:
  - consequências positivas: afastamento de empregado de baixo desempenho, estímulo para mudança em práticas e políticas, maiores oportunidades de mobilidade interna, redução de conflitos enraizados, oportunidades de redução de custos;
  - consequências negativas: custos, menor produtividade, evasão de empregados de alto desempenho, menor satisfação entre os que ficam;
- b) na visão do funcionário que sai:

- consequências positivas: aumento de salário, progresso profissional, renovação de estímulo no novo ambiente, maior percepção da própria eficiência, satisfação em relação a valores não ligados ao trabalho, melhor compatibilização pessoa-organização, gerando menos *stress* e melhor uso de habilidades e interesses;
  - consequências negativas: estresse relacionado à transição, interferência no curso da carreira do cônjuge, regressão no curso da carreira, perda da condição de emprego antigo e gratificações correlatas, fenômeno da grama mais verde e subsequente desilusão;
- c) na visão do funcionário que fica:
- consequências positivas: maiores oportunidades de mobilidade interna, maior satisfação, maior comprometimento, maior coesão, estimulação e fertilização em cadeia pela presença de novos colegas de trabalho;
  - consequências negativas: menor satisfação, aumento da carga de trabalho, menor comprometimento.

Os impactos da movimentação de pessoal podem afetar, inclusive, alguns requisitos para a prestação do serviço público destacados por Meirelles (1996), entre eles, os mais comprometidos são:

- a) permanência: continuidade no serviço;
- b) cortesia: bom tratamento para com o público;
- c) eficiência: atualização do serviço;
- d) generalidade: serviço igual para todos.

Destaca-se que é a busca do atendimento de tais princípios que faz com que esta pesquisa trabalhe mais a perspectiva instrumental de universidade, e não exatamente da universidade como instituição social.

Interpretada como um problema, Bichueti (2011, p. 155) indica que a “[...] motivação das pessoas no local de trabalho é fator preponderante para sua retenção”. Na concepção de Aquino (1989, p. 239),

a motivação para o trabalho é um estado de espírito positivo, que permite ao indivíduo a realização de tarefas do cargo e de seu pleno potencial. É a ‘gasolina’ interior para se enfrentarem os desafios da função e da

organização. É a paixão com que o indivíduo exerce uma missão, alcançando satisfação quando os objetivos são alcançados. [...] A motivação no trabalho não é abstrata e tem raízes na organização, no ambiente externo e no próprio indivíduo. Uma pessoa motivada é produto dessas condições.

Nessa mesma linha de pensamento, Bohlander, Snell e Sherman (2005, p. 79) alertam sobre a necessidade de se identificarem os índices de rotatividade com vistas ao monitoramento da motivação e à retenção do indivíduo no trabalho, sendo que tais índices devem ser “calculados regularmente para comparar unidades específicas, como departamentos, divisões e grupos de trabalho”. Igualmente, para Lucena (2007, p. 199), “não se pode pensar em planejamento de longo prazo se a empresa não adotar políticas e meios de retenção e motivação de pessoal”.

Diante do exposto, Lucena (2007) sugere que a organização empreenda a análise do fenômeno da rotatividade a partir de ações, como:

- a) apontar as causas do *turnover*, obtidas por meio da análise das entrevistas de desligamento;
- b) analisar o que predomina na empresa: desligamentos por iniciativa da empresa ou saídas espontâneas e quais as causas;
- c) identificar as unidades da organização onde o *turnover* é baixo e quais aquelas onde o *turnover* é alto, e quais os motivos das saídas;
- d) identificar que tipo de mercado compete com a organização. Se ela perde profissionais para as concorrentes e quais as razões. Adotar providências necessárias para corrigir esses desvios;
- e) analisar o comportamento do *turnover* para os cargos-chaves e críticos, seus impactos na produtividade e que providências devem ser tomadas para eliminar esse *turnover*.

Na concepção do autor, a análise de tais aspectos é importante para que a organização possa corrigir distorções, fortalecer os acertos e se antecipar no enfrentamento de problemas em potencial (LUCENA, 2007). Concomitantemente, vale assinalar que “o êxito de uma empresa depende da competência e da motivação dos seus empregados; de quem é admitido e de quem é demitido; em suma, de manter na empresa a equipe adequada para produzir com eficiência e eficácia” (LACOMBE,

2011, p. 21). Ou seja, a grande questão do controle da rotatividade é que nenhuma organização quer perder competências.

Por toda a sua importância já enfatizada, colaboradores que atuam na área de gestão de pessoas da instituição podem ser considerados cargos-chaves e críticos. Essa área, além de ser responsável por gerir a retenção de talentos de toda a organização, também sofre com o fenômeno da movimentação de pessoal. Em estudo realizado nas 100 maiores empresas dos Estados Unidos listadas anualmente pela Revista Fortune, foi constatado que a rotatividade do líder de gestão de pessoas atingiu quase 40% nos dois últimos anos (SENDIN, 2016). A pesquisa não relacionou como causa da rotatividade, mas faz refletir, o fato de que “quatro de cada dez posições em aberto foram preenchidas por executivos de fora do RH, oriundos de outras áreas de negócio” (SENDIN, 2016, p. 25).

O líder de gestão de pessoas gera muitas expectativas perante os demais executivos da organização. Sabe-se, por exemplo, que “[...] dois terços dos CEOs acreditam que sua área de recursos humanos está despreparada para executar as mudanças que o mundo dos negócios exige” (SENDIN, 2014, p. 24). Por essa razão, Dave Ulrich pesquisa, já há 30 anos, as competências necessárias para os profissionais de gestão de pessoas. Descobriu, por exemplo, que os funcionários dessa área são muito rígidos consigo, cobrando muito mais de si do que os demais funcionários esperam deles e da área de gestão de pessoas: “com uma lista de tarefas sem fim, os executivos de gestão de pessoas se sentem constantemente em débito e inseguros de seu papel” (SENDIN, 2016, p. 25-26). A situação fica evidenciada na fala de Lilian Guimarães, então vice-presidente de pessoas e cultura da Natura: “[...] acredito que está sendo atribuído ao RH algo bem maior do que ele. Temos sido demandados para resolver questões complexas, que não têm solução simples, pois passam por uma mudança na relação das pessoas com o trabalho” (SENDIN, 2014, p. 27).

Ademais, nesse âmbito da motivação, é fundamental identificar-se com a organização, o que significa “gostar de sua missão, de seus valores, de considerá-la importante para a comunidade e para o país” (ARAUJO; GARCIA, 2014, p. 101). Afinal, “cada organização tem sua identidade” na qual se articulam seus objetivos e valores, representando um “sentido de individualidade” que a diferencia das demais (BALMER, 2001, p. 258). Nesse sentido, quando os objetivos e valores do indivíduo estão em consonância com os da organização, a tendência é que ele crie vínculos mais sólidos com ela. A falta de comprometimento com o trabalho, citada por Freire (2011), é um sintoma bastante visível

da falta de identidade com a organização, destacada por Bauman (2005). Bauman (2005) traz a concepção de que a essência da identidade está no pertencimento, logo, se o indivíduo não se sente pertencendo a algo, não conseguirá ter identidade com aquilo e, tendendo a ser um ser alienado, dificilmente se envolverá e nem terá a satisfação necessária. O autor destaca fortemente que essa identidade não é um produto, mas um processo, e que está em constante transformação (BAUMAN, 2005). Por conseguinte, a ausência de identidade organizacional acaba por dificultar a retenção do indivíduo no ambiente de trabalho.

Diante dessa premissa, a rotatividade refere-se verdadeiramente a um fenômeno que deve ser monitorado pela organização diante do entendimento de que “os custos de manutenção de empregados improdutivos podem ser muito maiores do que os custos de recrutamento e treinamento de um novo profissional, que seja mais eficiente” (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005, p. 80).

Acerca da perspectiva positiva do *turnover*, Lucena (2007) entende que as organizações que trabalham com esse pressuposto são justamente aquelas que dependem dessa forma de renovação da força de trabalho por não terem criado seus processos de auto-renovação e purificação do seu próprio pessoal, evitando, com isso, a sua obsolescência. Afinal, diz o autor, haverá sempre um risco na renovação do quadro, “ao passo que alimentar o corpo com medidas preventivas é preservar a natureza”, já que “empresas que investem em desenvolvimento, em atualização profissional, em identificar e desenvolver potenciais salários adequados e competitivos, não precisam e nem recorrem à transfusão de sangue” (LUCENA, 2007, p. 199).

Em meio a posturas opostas quanto ao significado da rotatividade de pessoal para a organização, Moreira (2008, p. 14) permite-se concluir, a partir de uma ampla pesquisa sobre o tema, que, em certo nível, a ocorrência do fenômeno é, de fato, vantajosa à organização, porém, se a rotatividade for “alta”, certamente, “ocorrerá uma predominância dos aspectos negativos, principalmente do ponto de vista da organização, que ‘acumula’ todas as consequências [...]”. É com base nesse argumento que o autor refere-se à gestão de pessoas como sendo capaz, por meio das suas práticas, de promover a retenção ou a rotatividade dos indivíduos, pois, “[...] a rotatividade de pessoal é um importante indicador de desempenho na gestão de pessoas, ela traduz o nível de estabilidade da força de trabalho.” (MOREIRA, 2008, p. 5).

A respeito dessa percepção, Moreira faz alusão ao trabalho de Dutra (2002 *apud* MOREIRA, 2008), para o qual a gestão de pessoas constitui-se em um conjunto de práticas que permitem a conciliação de

expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo, e que

as políticas são princípios e diretrizes que balizam as decisões e comportamentos da organização e das pessoas em sua relação. As práticas são procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e sua relação com o ambiente externo. Tanto as políticas adotadas por uma organização, como as inerentes ao setor de atividade, vão influenciar os resultados da organização, entre eles a rotatividade de pessoal (MOREIRA, 2008, p. 48).

Na continuidade, o autor menciona que, para esse propósito, a gestão de pessoas pode ser analisada a partir de, basicamente, quatro aspectos (MOREIRA, 2008), a saber:

- a) movimentação: práticas que dão suporte à ação de movimento do indivíduo que tem relação com a organização, como, as de recrutamento e seleção, socialização, transferências, promoções e recolocação;
- b) desenvolvimento: práticas que pretendem estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas e da organização, tais como, capacitação, carreira e desempenho. No que tange ao desempenho do indivíduo, a gestão de pessoas deve cuidar constantemente dos índices de absenteísmo e de rotatividade. Ainda, os pressupostos são, que:
  - quanto maior o nível de educacional e a quantidade de treinamento, menor será a probabilidade de ocorrer a alta rotatividade;
  - quanto maior a participação feminina, menor será a probabilidade de ocorrer a alta rotatividade;
  - quanto maior a autonomia no trabalho, menor será a probabilidade de ocorrer a alta rotatividade;
- c) valorização: práticas que definem parâmetros e procedimentos para valorizar as pessoas que têm relação com a organização, tais como, remuneração, benefícios e gratificação, sendo que:
  - quanto maior a remuneração, menor será a probabilidade de ocorrer a alta rotatividade;

- o fato de receber gratificação e benefícios indica que menor será a probabilidade de ocorrer a alta rotatividade;
- d) apoio: informações e comunicação.

Entre todas essas atribuições da área para lidar com o fenômeno, França (2011) ressalta o sistema de recompensas ao funcionário. O sistema de recompensas, também chamado de benefícios, “[...] são certas regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários à totalidade ou à parte de seus funcionários” (CHIAVENATO, 2011, p. 340).

França (2011) enumera como objetivos do sistema de recompensas: cumprir as obrigações legais, manter um senso de equidade e justiça entre os empregados, atrair novos empregados altamente qualificados, reter os empregados atuais, motivar os empregados na busca do bom desempenho e do contínuo desenvolvimento e controlar os custos, considerando que a folha de pagamento corresponde a uma grande parcela das despesas organizacionais (FRANÇA, 2011). Para Otto Von Sothen, então presidente da Tigre, “[...] é um componente integrante da estratégia de atração e retenção [...]” (SENDIN, 2014, p. 25).

Segundo Chiavenato (2011, p. 341), as organizações passaram a conceder benefícios aos funcionários pelos seguintes motivos:

1. Competição entre as organizações na disputa de talentos humanos, seja para atraí-los ou mantê-los;
2. Uma nova atitude das pessoas quanto aos benefícios sociais;
3. Exigências dos sindicatos e dos contratos coletivos de trabalho;
4. Exigências da legislação trabalhista e previdenciária;
5. Impostos atribuídos às organizações, que passaram a representar meios lícitos de deduções de suas obrigações tributárias;
6. Necessidade de contribuir para o bem-estar dos colaboradores e da comunidade.

Para França (2011), quantos aos tipos, podem ser citados os elogios, as promoções, as participações em congressos e eventos, os acessos a programas de capacitação e, o que destaca como mais importante, a remuneração. Chiavenato (2011) classifica-os em três

grandes grupos: quanto à sua exigibilidade legal (legais e espontâneos), à sua natureza (monetários e não-monetários) e aos seus objetivos (assistenciais, recreativos e supletivos).

A seguir, exemplos de benefícios concedidos pelas organizações (adaptado de CHIAVENATO, 2011, p. 341-343):

- a) Exigibilidade Legal – Legais: férias, 13º salário, aposentadoria, seguro de acidentes do trabalho, auxílio doença, salário família, salário maternidade;
- b) Exigibilidade Legal – Espontâneos: gratificações, refeições subsidiadas, transporte subsidiado, seguro de vida em grupo ou de acidentes pessoais, empréstimos aos funcionários, assistência médico-hospitalar diferenciada mediante convênio, complementação de aposentadoria ou planos de seguridade/previdência social;
- c) Natureza – Monetários: férias, 13º salário, gratificações, complementação do salário nos afastamentos prolongados por doença;
- d) Natureza - Não-monetários: refeitório, assistência médico-hospitalar, assistência odontológica, serviço social e aconselhamento, clube ou grêmio, transporte de casa para a empresa e vice-versa, horário móvel ou flexível;
- e) Objetivos – Assistenciais: seguro de vida em grupo ou de acidentes pessoais, complementação de aposentadoria ou planos de seguridade/ previdência social, complementação do salário nos afastamentos prolongados por doença, assistência médico-hospitalar, assistência odontológica, assistência financeira através de empréstimos, serviço social, creche para filhos de funcionários;
- f) Objetivos – Recreativos: grêmio ou clube, áreas de lazer nos intervalos de trabalho, música ambiente, atividades esportivas e comunitárias, passeios e excursões programadas;
- g) Objetivos – Supletivos: transporte, restaurante no local de trabalho, estacionamento privativo, horário móvel de trabalho, cooperativa de gêneros alimentícios ou convênio com supermercados, agência bancária no local de trabalho.

“Na verdade, os incentivos são práticas antigas. O que aparece como novo é seu uso como uma ferramenta de gestão flexível que necessita ser moldada ao contexto e às prioridades de mudanças organizacionais” (GODOY *et al.*, 2008, p. 177).

Todas essas ações que visam a estimular a permanência do

trabalhador não devem perder o foco de que é preciso fazer “[...] a comparação do tempo que as pessoas permanecem na organização com o tempo que pessoas com perfis e cargos similares permanecem em organizações competidoras” e de que, ao monitorar a intenção de permanecer (retenção) e a intenção de sair (rotatividade), está se atuando de forma pró-ativa na gestão do fenômeno movimentação (STEIL *et al.*, 2016, p. 90).

Steil (2016) sabendo que os recursos a serem aplicados são escassos sugere às organizações que, ao desejarem fomentar a retenção de talentos, invistam mais fortemente em pontos que mais estudos já demonstram serem os cruciais, os fatores ocupacionais e os fatores organizacionais, uma vez que, na visão da autora, os outros dois tipos de fatores, os individuais (pessoais) e os ambientais (externos), não são controláveis pela organização.

Dentro dos dois fatores controláveis, a autora Steil (2016) sugere que sejam realizadas ações no seguinte sentido:

a) Sobre os **fatores ocupacionais**, citam-se:

- satisfação (em suas cinco dimensões: com o trabalho, com a chefia, com as promoções, com os colegas e com o salário);
- comprometimento afetivo;
- liberdade de julgamento;
- ausência de discriminações de toda ordem;
- garantia da qualidade de vida.

b) Quanto aos **fatores organizacionais**, tem-se:

- sentimento de estar continuamente aprendendo (seja via treinamentos formais ou informais);
- cultura voltada a valores de relacionamento ;
- benefícios (como participação nos lucros, bônus em função do desempenho, e plano de saúde extensivo à família).

Isso posto, dá-se continuidade ao estudo do tema, considerando-se como esfera de sua ocorrência aquela de caráter público e, particularmente, relativa ao contexto das instituições federais de ensino superior.

### 2.3.1 Movimentação de pessoal em instituições federais de ensino superior

Neste item, pretende-se focar as especificidades do fenômeno da movimentação de servidores no serviço público e, na sequência, em instituições federais de ensino superior, pois mesmo no âmbito público, esse é um assunto que merece particular atenção, ao passo que, muito embora lá não se tenha o lucro como finalidade, caso não seja monitorado e, de modo geral, administrado, o fenômeno é capaz de causar gastos desnecessários.

O fenômeno da movimentação de pessoal, nesse contexto, conforme já explicado no capítulo 1 - Introdução, também pode ser dividido em duas vertentes básicas: movimentação externa (rotatividade), relacionada aos desligamentos da instituição por redistribuição, exoneração, aposentadoria ou falecimento (IFSC, 2013a), e movimentação interna (mobilidade interna), chamada na área pública de remoção, “o deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede” (BRASIL, 1990, art. 36).

A movimentação interna, ou seja, a mudança de setor de lotação dentro da mesma instituição, na área pública também é pouco abordada pela literatura, sendo, inclusive, desconsiderada em boa parte das obras consultas para esta pesquisa. Quanto a esse tipo de movimentação, Bergue (2014) expõe, além das trocas de setor, os casos em que servidores são aprovados em novo concurso para novo cargo no mesmo órgão e aborda a saída para ocupação de chefias em outra área.

Já, quanto à movimentação externa, asseveram Amorim e Costa (2014, p. 1) que,

nem mesmo a tão venerada estabilidade consegue segurar todos os aprovados em concurso público. Há quem abra mão das benesses do Estado para montar o próprio negócio, encarar a iniciativa privada ou mesmo voltar a estudar. Desde 2011, somente no Poder Executivo Federal, foram registrados 21,3 mil desligamentos de civis - uma média de 7,1 mil por ano.

É diante dessa realidade que “a rotatividade tem assumido posição de destaque na pauta de preocupações dos gestores públicos, em particular nas áreas de gestão de pessoas, com a emergência de

fenômenos como a “*indústria dos concursos*” (cursos, materiais, professores) e dos **concurseiros** (candidatos)” (BERGUE, 2014, p. 255, *grifo do autor*).

Na continuidade, entretanto, Bergue (2014) afirma que há igualmente outros aspectos envolvidos nesse movimento, tais como:

- a) o contexto sociopolítico e econômico do país e no cenário mundial;
- b) o movimento da recomposição da força de trabalho no setor público<sup>13</sup>;
- c) a exacerbação da sociedade de consumo, que privilegia a renda;
- d) o impulso pessoal e legítimo das pessoas em busca de *status* e realização que carreiras melhores oferecem;
- e) os aspectos positivos que a rotatividade enseja.

A respeito das Instituições de Ensino Superior (IES), inicialmente, é preciso trazer o que se entende por tais instituições. Chauí (2003) traz um conjunto de ideias que definem a universidade como uma instituição social com autonomia do saber em relação à religião e ao Estado. Critica a transformação das universidades em organizações sociais, ocorrida durante a reforma do Estado brasileiro, alegando que a educação, ao invés de um direito, transformou-se em um serviço, e que serviços podem ser privatizados ou prestados pela iniciativa privada (CHAUÍ, 2003). Nesses termos, a autora explica que a instituição teria a sociedade como sua referência, já a organização tem a si mesma, em um processo de competição com as demais no mundo onde só sobreviverão as que tiverem maior capacidade de se adaptarem às contínuas e, ao mesmo tempo, inesperadas mudanças no ambiente externo. Como uma das consequências dessa unidade ser tratada como organização social, Chauí (2003) aponta a rotatividade dos servidores, guiados, hoje mais fortemente, pela dinâmica imposta pelo mercado: competição, concorrência e maior acúmulo de capital.

Bergue (2014, p. 255) enfatiza, ainda, que “assiste-se nesse ambiente de transformações rápidas em padrões tecnológicos e de

---

<sup>13</sup> Embora tenha sido definido pelo Governo Federal, e bastante divulgado pela mídia no mês de setembro de 2015, que houve a suspensão da autorização de novos concursos públicos para 2015, é sabido que o quadro de vários órgãos está envelhecendo e, tão logo a situação do país estabilize, será necessário, ao menos, repor as vagas de aposentados.

valores dominantes nas estruturas da sociedade também à emergência de contrastes geracionais, evidenciando as peculiaridades do que se convencionou denominar de traços delineadores da geração Y”.

Em verdade, segundo Maurer (2013), na atual sociedade, convivem quatro gerações, cada qual com características particulares que ajudam a compor o seu comportamento no ambiental organizacional, a saber:

- a) Geração Baby Boomer: refere-se aos nascidos entre 1940 e 1960. Esses indivíduos foram educados para ser competentes na vida, ser cordiais e respeitar hierarquias e os que estão a sua volta;
- b) Geração X: representa aqueles que nasceram entre 1961 e 1977. No trabalho, os que integram essa geração buscam formação acadêmica e estudar para melhorar seu currículo. Além disso, conforme destaca Lombardia (2008 *apud* MAURER, 2013, p. 31), esses são indivíduos “[...] conservadores, materialistas e possuem aversão à supervisão”;
- c) Geração Y: fazem parte os que nasceram entre 1978 e 1992. Esses “conseguem fazer várias coisas ao mesmo tempo, gostam de variedade, desafios, oportunidades e aceitam a diversidade, convivem muito bem com as diferenças de etnia, sexo, religião e nacionalidades em seus círculos de relação” (MAURER, 2013, p. 32). Ainda, caracterizam-se como profissionais que já não valorizam mais empresas tradicionais e que “lhes ofereçam estabilidade para o resto de suas vidas” (MAURER, 2013, p. 33);
- d) Geração Z: estão os nascidos a partir de 1993. Em termos profissionais, tais indivíduos mostram-se imediatistas, isso é, são movidos pelo desejo de que tudo gere um resultado imediato, o que faz com que a hierarquia vertical já não faça mais sentido.

Freire (2011) comenta, porém, que, seja qual for a geração em questão, as velhas ideias não podem ser repelidas apenas por serem velhas, nem tampouco se pode aceitar as novas apenas por serem novas, apenas quando são válidas, além disso, cabe lembrar que Mészáros (2008) aborda a educação como parte da vida, estando presente até a velhice.

“A rotatividade, portanto, é tão somente uma das expressões de um fenômeno de alcance mais amplo”, em que “[...] os gastos com capacitação se perdem com a saída do servidor e o baixo rendimento

próprio dos ingressantes nos primeiros meses de trabalho (aprendizagem e experiências iniciais)” (BERGUE, 2014, p. 255-256). Mas, contrapõe dizendo que “do ponto de vista da gestão de pessoas, o enfrentamento dessas questões é relativamente simples. É necessário redefinir os contornos da rotatividade para os níveis do cargo, da organização e do serviço público” (BERGUE, 2014, p. 256).

Depreende-se daí que a rotatividade torna-se menos importante quando se tem como referência a saída de uma organização pública para outra, pois

[...] dentro do serviço público, independente da esfera federativa, tem-se que, sob uma perspectiva sistêmica, o investimento em capacitação e as experiências acumuladas em uma organização servirão, em alguma medida como suporte para o exercício das atribuições do novo cargo (BERGUE, 2014, p. 256).

Da mesma forma, no caso da remoção para outro setor da mesma instituição (movimentação interna), entende Mariani (2008) que será menor a perda dos investimentos em capacitação e que será positivo para o melhor funcionamento das atividades entre as diversas áreas. Também quando a movimentação dá-se em razão da saída de um cargo para outro, na mesma instituição, Bergue (2014, p. 256) sugere que se relativizem as questões de perda

[...] para ponderar aspectos como oportunidade de novas competências (criatividade, inovação, saberes e experiências) que ingressarão, e, sob o ponto de vista do servidor que sai, em uma perspectiva sistêmica, o impacto na redução da rotina, novos desafios, estímulos ao desempenho, e as oportunidades de aprendizagem que se descortinam.

Lembrando que “o conhecimento tácito presente em determinado indivíduo não é propriedade da empresa, uma vez que poderá deixá-la a qualquer instante.” (MENDES, 2005, p. 105), a troca de conhecimento entre setores é benéfica para a organização, considerando que “[...] um servidor que deixa o cargo leva necessariamente saberes para outros contextos tão ou mais importantes em termos de valor público.” (BERGUE, 2014, 256).

Cabe destacar que existem, ainda, as movimentações internas decorrentes da ocupação de chefia em área distinta à de lotação, e que

[...] as designações para o exercício de cargos e funções de confiança, ao tempo em que atendem a necessidades específicas de organização e funcionamento da administração pública, constituem uma particular fonte de atritos potenciais, notadamente entre componentes dos dois principais setores de poder da organização: a burocracia (estrutura mais estável do aparelho administrativo, e da qual também fazem parte os elementos de confiança) e a alta administração (estrutura de poder composta basicamente por agentes políticos – cúpula diretiva). Esse fenômeno é capaz de apresentar uma dinâmica complexa, cuja compreensão exige uma análise dos interesses e objetivos identificados em cada um desses polos de poder (BERGUE, 2014, p. 219).

Entre tantos fatores capazes de promover a rotatividade, Linhares (2014), em sua pesquisa sobre o serviço público, mais especificamente, elabora uma estrutura de referência para a análise do fenômeno na perspectiva do indivíduo, que é evidenciada por meio do Quadro 3 - Causas da rotatividade, na perspectiva do indivíduo -, a seguir.

Quadro 3 - Causas da rotatividade, na perspectiva do indivíduo

<b>Fatores</b>	<b>Definições</b>
Relações Interpessoais	Relacionamento com colegas, superiores e subordinados
Stress	Conjunto das perturbações orgânicas, psíquicas, provocadas por vários agentes agressores, como o frio, uma doença infecciosa, uma emoção, um choque cirúrgico, as condições de vida muito ativa (Ferreira, 1999)
Lealdade	Sentimento de fidelidade do que se refere primeiro a grupos, mas que facilmente se estende a organizações (Lee e Withford, 2007)
Uso de Habilidades	Uso da aptidão desenvolvida ou cultivada que proporciona certa facilidade em realizar determinadas atividades e difere de pessoa para pessoa. Habilidade é a qualidade daquele que é hábil; capacidade, destreza, agilidade (Ferreira, 1999)
Satisfação no Trabalho	Resumo simples e único da medida que capta a percepção dos empregados de como eles estão sendo tratados pela sua organização. A satisfação no trabalho pode basear-se em fatores não monetários da organização como rotina de trabalho, salário, orgulho, oportunidade de crescimento (Bright, 2008)
Significado do Trabalho	Aceção, sentido, valor ou importância do trabalho (Ferreira, 1999). Está relacionado a como o trabalhador percebe o resultado do trabalho que desempenha
Realização	Sentimento de que se está fazendo a diferença, e de que se poderá alcançar seus objetivos na carreira (Chen, Park e Park, 2012)
Síndrome de <i>Hobo</i>	Teoria de que alguns trabalhadores possuem impulsos internos que os levam a migrar de um emprego para outro independentemente de melhores alternativas ou outro motivo racional (Ghiselli, 1974)

Fonte: Adaptado de Linhares (2014, p.33).

Sobre os fatores individuais (Quadro 3: Causas da rotatividade, na perspectiva do indivíduo), Linhares (2014) destaca que, quanto mais satisfeito com o seu trabalho, o que é influenciado pelo grau com que suas necessidades são satisfeitas, menor é a propensão do servidor a sair do seu posto de trabalho.

Sobre necessidades humanas, Abraham H. Maslow apresentou a teoria da motivação, onde descreve que aquelas “[...] estão organizadas e dispostas em níveis, em uma hierarquia de importância e influência” (CHIAVENATO, 2011, p. 307), que pode ser ilustrada como uma pirâmide onde, na sua base, estariam as necessidades fisiológicas, seguidas pelas necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e, no topo, pelas necessidades de autorrealização do indivíduo. Segundo essa teoria, apenas após atendidas as necessidades da base da pirâmide, cada indivíduo motiva-se pelas necessidades do patamar imediatamente superior (CHIAVENATO, 2011).

Ainda com relação às necessidades dos indivíduos, Frederick Herzberg criou a teoria dos dois fatores, para explicar o comportamento

humano no trabalho (CHIAVENATO, 2011). Segundo ele, pode-se afirmar que existem dois fatores que determinam o comportamento das pessoas: fatores higiênicos - extrínsecos, localizados no ambiente que as rodeia, como por exemplo: salário, tipo de chefia, benefícios, clima organizacional, condições físicas do ambiente de trabalho, políticas e diretrizes; e fatores motivacionais - intrínsecos, “[...] estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha” (CHIAVENATO, 2011, p. 311).

O Quadro 3 - Causas da rotatividade, na perspectiva do indivíduo - explora o contexto da rotatividade levando em conta o setor público de modo geral. Mas, quando o foco são as instituições federais de ensino superior, de acordo com o pensamento de Siqueira *et al.* (2012, p. 2), há que se revelar que

a rotatividade nesta carreira é alta, não apenas em relação à entrada e saída de servidores da carreira, por meio de concurso público, mas também por remoção para outros setores dentro da própria instituição de ensino onde estão lotados, ou ainda, por redistribuição para outras instituições de ensino.

Os autores (SIQUEIRA *et al.*, 2012, p. 11) afirmam, ainda, que “é comum ouvir servidores públicos afirmando que têm vontade de sair do engessamento da carreira, mas não se aventuram a disputar uma vaga na iniciativa privada, pois estão fora do mercado há muito tempo. Começam então os pedidos de remoção e transferência, além de participação em outros processos seletivos para o serviço público” (transferência, nesse contexto, refere-se à redistribuição).

Em sua pesquisa sobre a movimentação de pessoal em uma IFES, Siqueira *et al.* (2012, p. 14) recomendam, inclusive, que “[...] pesquisas posteriores - qualitativas e quantitativas - sejam realizadas em outros *campi* de interior - levando-se em consideração a localização geográfica destes, além do desenvolvimento do município que pertencem - para uma análise comparativa e uma possível generalização de resultados”, ao destacar que, no seu objeto de estudo, as características do município onde o *campus* está localizado pode ser considerado um dos fatores que contribuiu para a não fixação do servidor na instituição.

Grillo (2001, p. 15) trata do assunto, contudo, lembrando sobre a necessidade de haver um tratamento igualitário entre as categorias que compõem o quadro de pessoal de uma instituição de ensino superior,

dando à gestão de pessoas papel fundamental para o alcance dessa harmonia entre as carreiras, uma vez “[...] que a ela cabe implementar as normas regulamentadoras e, sobretudo, incentivadoras de desempenho dessas quatro categorias”. Mais precisamente, as quatro categorias a que se refere o autor são o professor e o pesquisador (docentes), o técnico e o administrador (técnicos administrativos).

Destaca, ainda, que “os docentes e pesquisadores dependem do corpo funcional. Entre esses dois corpos, as relações devem ser de diálogo direto e franco. A transparência e o respeito mútuo permitem que ambas as partes revelem seus compromissos com as prioridades da universidade” (GRILLO, 2001, p. 15). Nesse contexto, Grillo (2001, p. 16) discorre sobre o importante papel da instituição de ensino superior no permanente progresso da sociedade, afirmando que

para atrair profissionais competentes, dotando a instituição de um corpo de colaboradores realmente capacitados a imprimir um alto grau de eficácia aos objetivos programados, é imprescindível que a universidade ofereça condições adequadas para que as pessoas desenvolvam o seu potencial e as suas aspirações. (GRILLO, 2001, p. 16).

De modo similar, Lacombe (2011, p. 20) compreende que a sobrevivência e o progresso de uma grande organização “dependem, em grande parte, de sua capacidade de atrair, selecionar, treinar e posicionar corretamente, no presente, as pessoas com potencial para atuar, no futuro, na alta administração da empresa, assumindo responsabilidades e agindo como uma equipe integrada”. Afinal, “gasta-se mais tempo e dinheiro para consertar problemas causados por pessoas inadequadas do que com uma boa seleção de pessoal.” (LACOMBE, 2011, p. 21). Lacombe (2011) atribui, por conseguinte, parte do sucesso ou do fracasso de uma organização ao processo de seleção de pessoas e, como esse envolve questões probabilísticas, deve-se monitorar o desenvolvimento de cada contratado, pois

[...] as consequências de uma carreira que deixe de privilegiar o mérito são altamente prejudiciais para as instituições universitárias, provocando, muitas vezes, o afastamento dos colaboradores mais qualificados, que desejam contribuir para instituições que ofereçam melhores condições de

trabalho e deem a necessária estabilidade de uma carreira promissora. Pelas mesmas razões, a universidade perde a oportunidade de atrair pessoas competentes para os seus quadros e que, muitas vezes, já possuem os mais altos títulos acadêmicos para o exercício das atividades universitárias (GRILLO, 2001, p. 17).

O plano de carreira dos servidores da administração pública “[...] é a explicitação formal de um conjunto planejado, estruturado, sustentado e sequencial de etapas que consolidam a realidade evolutiva de cada indivíduo, de forma interativa com as necessidades das instituições públicas e das comunidades onde elas atuam.” (OLIVEIRA, 2014, p. 194). É sabido que, na gestão pública, grande parte das alterações nas carreiras não ocorre por iniciativa do governo, mas sim, posteriormente a movimentos de greve ou por iniciativa de fóruns de gestores. No contexto desta pesquisa, destaca-se que na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, existe o FORGEP – Fórum de Gestão de Pessoas

O Fórum de Dirigentes de Gestão de Pessoas (FORGEP) é um órgão de assessoramento, consulta e deliberação do Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (CONIF), que tem por finalidade a formulação e o desenvolvimento de políticas relacionadas à área de gestão de pessoas das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

O FORGEP tem como objetivos:

- I. Assessorar o CONIF, contribuindo para a formulação e implementação das políticas na área de gestão de pessoas;
- II. Acompanhar a evolução das políticas na área de gestão de pessoas, propondo estratégias para sua consecução;
- III. Propor soluções para as questões na área de gestão de pessoas;
- IV. Promover a troca de experiências entre as instituições integrantes;
- V. Articular ações conjuntas com os demais fóruns vinculados ao CONIF e com órgãos

governamentais e outros segmentos da sociedade civil. (FORGEP, 2016, [s.p]).

“Vincular o aperfeiçoamento à trajetória da carreira é uma norma que as instituições universitárias devem adotar para todas as categorias de colaboradores, no sentido de propiciar maior qualificação para o seu quadro de pessoal” (GRILLO, 2001, p. 18). Organizações que possuem carreiras planejadas auxiliam seus funcionários na visualização das oportunidades de crescimento existentes na organização (mostram claramente quais caminhos é possível trilhar), além de auxiliarem as áreas de recrutamento e seleção e treinamento e desenvolvimento em seus planejamentos (ARAUJO; GARCIA, 2014). Além disso, os autores (ARAUJO; GARCIA, 2014, p. 107-108) destacam como vantagens da utilização de planos de carreira, permanentemente atualizados, as que seguem:

- a) a retenção de talentos: “a partir do momento em que a organização apresenta perspectivas de desenvolvimento às pessoas, elas se sentem motivadas a prosseguir na própria organização, gerando uma diminuição da rotatividade de pessoas (*turnover*)”;
- b) a movimentação de pessoal eficaz e eficiente: “[...] o gestor da área de pessoas dominará as informações essenciais para a ocupação de determinada posição. Sendo assim, dificilmente pessoas incapacitadas serão remanejadas, promovidas para exercer tal função”;
- c) a identificação do perfil necessário, não somente voltados para as “necessidades atuais da organização, mas também para as futuras necessidades”, pois,

muitas são as possibilidades das instituições universitárias oferecerem incentivos para os seus professores, pesquisadores, técnicos e administradores, e dentre as formas mais conhecidas destacam-se a concessão de licença das atividades universitárias para frequentar programas de aperfeiçoamento, o auxílio para pesquisa, a instituição de prêmios para os colaboradores que se destacarem, a divulgação dos trabalhos técnicos e científicos produzidos pelo corpo docente e pelo pessoal técnico-administrativo, a organização de eventos científicos e culturais e a prestação de consultoria

em organizações públicas e privadas. [...] Na verdade, a implementação dessas formas de incentivo servem para manter as pessoas num clima de constante entusiasmo pelo desempenho das atividades docentes, técnicas e administrativas, buscando novos desafios e procurando constantemente se atualizar, de tal maneira que cresce o interesse pelo trabalho, além de dar maior motivação para o desenvolvimento da carreira na instituição universitária (GRILLO, 2001, p. 17).

Para Oliveira (2014), a existência de um plano de carreira auxilia o caminho do desenvolvimento do servidor ao longo dos anos em que atuar na instituição pública. Por isso, Grillo (2001, p. 18) expõe a existência de “[...] quatro tipos de aperfeiçoamento que permitem manter as pessoas sempre atualizadas”:

- a) aquele voltado à iniciação no trabalho na instituição universitária;
- b) o aperfeiçoamento com vistas à atualização de conhecimentos;
- c) aquele que permite o crescimento na carreira; e
- d) aquele destinado à preparação de chefias.

Cabe destacar, dentro dessa citada carreira, que além do vencimento básico, estão previstos no Regime Jurídico Único e nas carreiras docente e TAE outros benefícios aos servidores. A Lei Federal nº 8.112 de 11/12/1990 (BRASIL, 1990) expõe explicitamente como benefícios aqueles relacionados ao Plano de Seguridade Social (PSS):

Art. 184. O Plano de Seguridade Social visa a dar cobertura aos riscos a que estão sujeitos o servidor e sua família, e compreende um conjunto de benefícios e ações que atendam às seguintes finalidades:

I - garantir meios de subsistência nos eventos de doença, invalidez, velhice, acidente em serviço, inatividade, falecimento e reclusão;

II - proteção à maternidade, à adoção e à paternidade;

III - assistência à saúde.

Parágrafo único. Os benefícios serão concedidos nos termos e condições definidos em regulamento, observadas as disposições desta Lei.

Art. 185. Os benefícios do Plano de Seguridade Social do servidor compreendem:

I - quanto ao servidor:

- a) aposentadoria;
- b) auxílio-natalidade;
- c) salário-família;
- d) licença para tratamento de saúde;
- e) licença à gestante, à adotante e licença-paternidade;
- f) licença por acidente em serviço;
- g) assistência à saúde;
- h) garantia de condições individuais e ambientais de trabalho satisfatórias;

II - quanto ao dependente:

- a) pensão vitalícia e temporária;
- b) auxílio-funeral;
- c) auxílio-reclusão;
- d) assistência à saúde.

Além do PSS, o Regime Jurídico Único, a lei da carreira docente e da carreira TAE (BRASIL, 1990, 2005, 2012) ainda prevêem:

- a) Benefícios financeiros relacionados ao desenvolvimento na carreira docente:
  - Retribuição por titulação (RT)
  - Progressão funcional
  - Promoção
  - Aceleração da Promoção
  - Acesso à Classe Titular
  - Reconhecimento de Saberes e Competências (RSC)
- b) Benefícios financeiros relacionados ao desenvolvimento na carreira TAE:
  - Incentivo à qualificação (IQ)
  - Progressão por capacitação profissional
  - Progressão por mérito profissional
- c) Outros benefícios
  - Horário especial para estudante
  - Licença para capacitação
  - Afastamento para pós-graduação
  - Licença para tratar de interesses particulares

De outra forma, percebe-se que o aperfeiçoamento que possibilita o crescimento na carreira do servidor constitui-se em um meio capaz de retê-lo na Instituição. Antes de tudo isso, porém, cabe assinalar o momento em que o servidor universitário ingressa na IES.

Por considerar um tipo de instituição com características peculiares, relativamente à atividade acadêmica, Grillo (2001, p. 19) recomenda a adoção, para todos os servidores, de procedimento semelhante ao utilizado pela Disney, e visto no capítulo 2.1 – Gestão de pessoas: importância e âmbito de atuação deste trabalho, “[...] antes de iniciarem as suas atividades, tenham conhecimento da estrutura organizacional, dos objetivos e funcionamento da instituição e das atribuições que desempenharão”. Infere-se que o mesmo deve ocorrer na entrada em um novo setor de trabalho.

Indo adiante, ao ingressarem na instituição, segundo Bauman (2012), todos querem ser acolhidos e se sentirem seguros naquela identidade social em que estão inseridos. Contudo, para que isso seja favorecido, Goulart e Papa Filho (2009, p.53) entendem que seja necessária atenção à socialização, “[...] importante para planejar ações e políticas de Recursos Humanos destinadas a desencadear processos de mudança, podendo lançar luz sobre a compreensão do que está sendo feito para ‘adaptar’ os novos empregados à cultura organizacional”. Ideia que novamente vai ao encontro da proposta Disney, bem como ao entendimento de Marras (2011, p. 31), que defende que,

ao ingressar numa organização, por exemplo, o novo empregado deveria receber todos os conhecimentos necessários à identificação dos chamados símbolos organizacionais para poder distinguir o que é e o que não é primordial logo no início das suas atividades. [...] Nada se fala sobre comportamentos, valores, cultura, organizacional ou sistema de liderança.

A Instituição IFSC possui um programa de ambientação de novos servidores, com parte da carga horária presencial e parte a distância, onde apresenta a estrutura de funcionamento e as principais informações necessárias para o dia-a-dia do ingressante (IFSC, 2014, p. 5):

A ambientação tem a função de situar o novo servidor na instituição, tratando de questões ligadas à história da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, bem como

de processos e fluxos do IFSC. Ela é composta por momentos presenciais e a distância. Há também a ambientação setorial, aquela em que o servidor é recebido no seu local de trabalho e recebe os primeiros treinamentos em serviço.

Ao longo dos seus mais de 100 anos de história, a Instituição passou por diversas transformações e hoje enfrenta crises semelhantes às das universidades públicas, principalmente com relação ao papel que deve exercer na sociedade. Percebe-se que há conflitos conceituais e de identidade entre as universidades federais e os institutos federais, não apenas para os alunos que ingressam, mas também para os servidores que são admitidos pela instituição, conforme relata Ramos (2011), em sua pesquisa. O citado estudo ainda evidencia que, algumas vezes, por mais que o servidor tente, ele não consegue se sentir pertencendo àquela instituição seja em função do *campus* onde foi lotado ser em cidade diferente daquela em que vive sua família, seja por querer dedicar-se apenas à pesquisa e não se identificar com as atividades de ensino médio ou cursos de extensão ou com o público-alvo atendido (RAMOS, 2011).

A forma de funcionamento e as atuais atribuições do IFSC podem ser modismo, ter prazo de validade, assim como a proposta dos bacharelados interdisciplinares<sup>14</sup> de Santos e Almeida Filho (2008), uma vez que foram concebidas em um determinado cenário político-econômico. Todas essas situações contribuem para a elevação da movimentação de servidores.

Dessa forma, em meio a crises, a procura pelo fortalecimento da sua missão e da sua identidade, as instituições de ensino superior seguem na busca de profissionais mais comprometidos, consigo e com o seu trabalho. Essas crises estão diretamente relacionadas às mudanças culturais que o ambiente universitário vem passando. Bauman (2012) reflete que a cultura, ou identidade social, é uma espécie de lei invisível, não escrita e está relacionada a dados históricos, conhecimento e valores. Expõe que a cultura não se desenvolve espontaneamente, trata-se de um processo histórico de construção, baseada em uma sequência contínua de fatos, em uma realidade seguidamente negada (BAUMAN,

---

<sup>14</sup> “O Bacharelado Interdisciplinar compreende uma nova modalidade de curso de graduação que se caracteriza por agregar formação geral humanística, científica e artística a um aprofundamento num dado campo do saber, constituindo etapa inicial dos estudos superiores.” (SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2008, p. 201)

2012). A proposta de Santos e Almeida Filho (2008), já citada, representa essa fala de Bauman (2012), uma vez que este acredita que essa ordem é estabelecida pelo poder político-econômico e pelo mercado, e que ambos imprimem o jeito de pensar das pessoas.

Como expôs Bauman (2012), ao se deparar com a cultura vigente, o servidor recém- chegado tende a questionar/negar a ordem estabelecida. Como o sociólogo afirma que cada indivíduo é um agente da cultura e o caminho é de mão dupla, ou seja, a identidade individual influencia a identidade social e vice-versa, apenas por meio dessas interações poderão surgir outras ordens estabelecidas, outras culturas. Caso contrário, a insatisfação tende a incentivar a movimentação de servidores, que seguirão em busca de serem aceitos, sentirem-se pertencentes, a outras culturas, na chamada, por Santos (2006), de nova ordem para sobreviver.

Santos (2006, p. 22) define cultura como “tudo que caracteriza uma população humana” e expõe que cada grupo social é uma subcultura, uma célula, tem identidade própria. Assim como Bauman (2012), Santos (2006) acredita que qualquer indivíduo deseja sentir-se aceito, sentir-se parte da cultura de grupos ou subculturas em que esteja inserido e que a cultura é um processo, não sendo determinada por leis ou hierarquização biológica, não é algo natural, herdado. Nesses termos, entre os novos desafios da educação federal superior brasileira está o de minimizar o conflito cultural, a incompreensão e o choque de gerações entre seus servidores antigos e os recém- chegados, de forma a maximizar os benefícios dessa desordem criada e diminuir o processo crescente de movimentação de pessoal na instituição.

Bauman (2010) trata da relação desarmoniosa que o capitalismo provoca, com benefícios unilaterais, como aquela estabelecida entre parasita e hospedeiro. Destaca que o capitalismo se enriquece com as fragilidades humanas e que a população jovem é “presa” fácil, pois quer liberdade financeira (BAUMAN, 2010). Afirma que, hoje, vive-se na sociedade de consumo e do crédito, onde ingressar é muito fácil, o difícil é sair (BAUMAN, 2010). Destaca, também, a cultura como oferta, uma moda, com prazo de validade, muitas vezes, surgida sob demanda, chegando a afirmar que a sociedade não consome mais uma cultura, é consumida por ela (BAUMAN, 2010). Esse cenário político-econômico e cultural traz novos desafios para a educação, sobretudo, no que se refere ao relacionamento dos servidores antigos com os recém-chegados. Bauman (2010) afirma que, enquanto os antigos trabalham para manter a ordem vigente, os recém-admitidos tentam consertar o

que, na sua visão, os antigos estragaram e desequilibraram, o que resulta em mútua insatisfação, conflito e incompreensão.

Assim, como expõem Escrivão Filho e Perussi Filho (2010, p. 293), acaba ocorrendo que, “a adaptação da pessoa à organização acontece mediante um empenho de autorracionalização da conduta, da autolimitação e autodomínio, em detrimento do livre-arbítrio e da liberdade de escolha como ser pensante”. Lembrando que é preciso resgatar o exposto por Freire (2011) sobre o aproveitamento de novas e velhas ideias. Lafargue (2000) faz uma crítica a esse trabalho assalariado, considerando, justamente, um trabalho alienado. Expõe que os trabalhadores são dominados pelo mercado, aceitando qualquer condição de trabalho, pois, além da cultura de que o trabalho é algo dignificante e benéfico, precisam comprar produtos a preços altos, muitas vezes, não se dando conta que de são fruto de seu próprio trabalho.

Contraopondo essa sublimação do trabalho, o autor (LAFARGUE, 2000) propõe uma transformação completa na duração da jornada de trabalho, de forma que todos possam usufruir os benefícios do ócio. Antunes (2011) confirma teses marxistas de que, em uma sociedade que valoriza o capital por meio do trabalho alienado e expropriado, não há como ter lugar para um trabalho dotado de sentido. Tanto Lafargue (2000) quanto Antunes (2011) defendem que é por meio da relação entre trabalho e educação que se pode fazer a revolução, a conscientização dos indivíduos. “A conscientização do desejo de ‘viver qualitativamente melhor’ é algo patente e palpável para a grande massa dos trabalhadores.” (MARRAS, 2011, p. 18).

Por todo o exposto, observa-se que, embora o fenômeno da movimentação de pessoal esteja mais fortemente relacionado com as áreas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e desligamento, todos os subsistemas da área de gestão de pessoas, inclusive todo o gerenciamento da vida funcional dos servidores, são afetados.

Como sugestão para lidar com o fenômeno, Siqueira *et al.* (2012, p. 14) recomendam aos gestores “[...] que sejam realizadas entrevistas de desligamentos com os servidores, para extrair informações que possam contribuir no desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas no serviço público que retenham, provoque comprometimento e desenvolva seu quadro de pessoal”. Já, Pires *et al.* (2005, p. 21-22) sugerem a identificação das competências organizacionais, o mapeamento de competências dos servidores e a criação de bancos de talentos, afirmando serem ações que

[...] fornecem importantes subsídios para as atividades de gestão de recursos humanos em organizações públicas. Além de auxiliar na formatação de concursos, agilizar ações de recrutamento e seleção interna e otimizar os processos de lotação e de movimentação de pessoal, esse exercício permite a definição de critérios claros para as iniciativas de avaliação de servidores, de estruturação de planos de desenvolvimento pessoal e profissional e de remuneração, promovendo maior integração dos subsistemas de gestão de pessoas.

Como exemplo de ações inovadoras na área pública que contribuem para a retenção de talentos, vale destacar as instituições vencedoras do concurso anual da revista *Você S/A*. Dividido em diferentes categorias, entre elas a de instituições públicas, elege as melhores empresas brasileiras para trabalhar, analisando diversos aspectos, entre eles “salários, oportunidades de carreira, chefes parceiros e qualidade de vida” (VOCÊ S/A, 2016, [s.p]).

Isso posto, no tópico seguinte, está descrita toda a metodologia utilizada para a realização desta pesquisa focada na movimentação de servidores lotados na área de gestão de pessoas do IFSC.



### 3 METODOLOGIA

Na sequência, são apresentados e descritos os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento do presente estudo. Inicia-se, assim, com a caracterização da pesquisa, por meio da qual são apontados o método de raciocínio, a abordagem e a natureza da pesquisa. Após, é trazida a classificação da pesquisa, quanto aos seus fins e quantos aos meios. Com a delimitação do estudo, são evidenciados os instrumentos e as técnicas de coleta e de análise dos dados, bem como as limitações do estudo.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O primeiro elemento a ser caracterizado na metodologia do trabalho científico é o método de raciocínio. Na presente pesquisa adota-se o método dedutivo. Segundo Marconi e Lakatos (2010), baseado nesse método de raciocínio, o pesquisador parte de leis consideradas gerais e universais, buscando explicar a ocorrência de fenômenos particulares.

O presente trabalho utilizará o método dedutivo, uma vez que, definido um problema de pesquisa, estudou-se o tema teoricamente, quando foram identificados os conceitos gerais sobre o fenômeno da movimentação de pessoal e, a partir de então, passa-se à coleta e análise dos dados em uma realidade particular, mais precisamente aquela relativa aos servidores da área de gestão de pessoas do IFSC.

Quanto à sua natureza, a pesquisa caracteriza-se como aplicada, ao trazer subsídios aos gestores do IFSC para que possam aperfeiçoar a forma como lidam com o fenômeno da movimentação de pessoal lotado na área de gestão de pessoas. Para Vergara (2007, p. 47), “a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos ou não. Tem, portanto, finalidade prática [...]”.

No que se refere às entrevistas realizadas, a abordagem da pesquisa é qualitativa, uma vez que a pesquisadora procura relatar e compreender a situação atual do fenômeno da movimentação de pessoal lotado na área de gestão de pessoas do IFSC. Raupp e Beuren (2004, p. 92) ressaltam que, nesse tipo de abordagem, “concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem qualitativa visa destacar características não abordadas por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último”. Porém, com relação à análise dos questionários, classifica-se

esta pesquisa, também, como sendo de caráter quantitativo, uma vez que, baseando-se na concepção de Godoy (1995), ela trata de traduzir, em número, opiniões e informações que, posteriormente, serão classificadas e analisadas com o apoio de ferramentas da estatística descritiva, como a distribuição de frequência. Segundo Hair Júnior *et al.* (2005, p. 87, 84), a estatística descritiva é aquela baseada em “mensurações de amostras” que descrevem a população e, em linhas gerais, inclui “contagens de frequências (quantidade), medidas de tendência central, como a média ou a moda, ou uma medida de variação, como o desvio-padrão”.

### 3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto aos fins, a pesquisa é classificada como descritiva, pois trata de descrever “[...] sistematicamente, fatos e características presentes em uma determinada população ou área de interesse. Seu interesse principal está voltado para o presente e consiste em descobrir ‘O que é?’ (GRESSLER, 2007, p. 59).

Quanto aos meios, para este estudo são identificados o estudo de caso e as pesquisas *ex-post facto*, bibliográfica e documental.

“O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento [...]” (GIL, 2010, p. 37). Na presente investigação, tem-se o estudo do caso do IFSC, mais precisamente, da sua área de gestão de pessoas, sobre o fenômeno da movimentação de pessoal.

Trata-se, ainda, de uma pesquisa *ex-post facto*, ao se considerá-la como aquela que não permite mais a manipulação de variáveis, por terem sido definidas em momento anterior ao processo de investigação (KERLINGER, 1980). Aqui, a pesquisa *ex-post facto* manifesta-se em relação à própria ocorrência do fenômeno, considerando que trata da movimentação já ocorrida, não da potencial intenção de servidores em sair da área de gestão de pessoas do IFSC.

A pesquisa bibliográfica que, conforme Gil (2002, p. 44), “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”, foi utilizada para a elaboração do capítulo do referencial teórico, em que a pesquisadora utilizou como fontes de informações escritas, para fundamentar teoricamente o estudo, artigos científicos, livros, monografias, dissertações, revistas e *sites* reconhecidos nas áreas pesquisadas,

buscando contextualizar o tema movimentação de pessoal na área de gestão de pessoas em IFES.

“A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes” (GIL, 2002, p. 45). Adota-se a pesquisa documental ao serem consultadas legislações federais e documentos referentes ao IFSC, ambos elencados na sequência, visando a identificar subsídios para a melhor compreensão do fenômeno da movimentação de pessoal na área de gestão de pessoas do IFSC.

As seguintes legislações federais foram utilizadas: a **Lei Federal nº 12. 772 de 28/12/2012** (BRASIL, 2012a), que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; a **Lei Federal nº 11.892 de 29/12/2008** (BRASIL, 2008), que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia; o **Decreto Federal nº 5.707 de 23/02/2006** (BRASIL, 2006), que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional; a **Lei Federal nº 11. 091 de 12/01/2005** (BRASIL, 2005), que 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; a **Lei Federal nº 9.394 de 20/12/1996** (BRASIL, 1996), que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional; a **Lei Federal nº 8.112 de 11/12/1990** (BRASIL, 1990), que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais; e a **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988** (BRASIL, 1988).

Foram consultados os seguintes documentos institucionais: o **Estatuto do IFSC**, Resolução nº 28/2009/CS de 31/08/2009 (IFSC, 2009), seu **Regimento Geral**, Resolução nº 54/2010/CS de 05/11/2010 (IFSC, 2010a), o **Regimento Interno do Colegiado de Desenvolvimento de Pessoas**, Resolução nº 19/2013/Consup de 20/06/2013 (IFSC, 2013c), a Instrução Normativa nº 02/2010/GABINETE, que estabelece as **atribuições das Coordenadorias da Reitoria** (IFSC, 2010b), o **Anuário Estatístico IFSC/PROEN 2016 - ano base 2015** (IFSC, 2016b), o **Relatório de Gestão 2008** (CEFET-SC, 2008) e o **2013** (IFSC, 2013a), o **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015 – 2019** (IFSC, 2014), o Edital nº 030/2013/PROAD/DGP de 05/06/2013 (2013b), que trata de **processo seletivo para remoção**, bem como o **Portal do IFSC - site** (IFSC, 2016a), e mais especificamente, a Linha do tempo da história do IFSC

(2015a), A escrita correta é *campus*, *câmpus* ou *campi*? (IFSC, 2015b), a página do Colegiado de Desenvolvimento de Pessoas (IFSC, 2015c) e O IFSC em Santa Catarina (IFSC, 2015d).

### 3.3 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA

Para Andrade (2003, p. 144), “[...] o universo da pesquisa é constituído por todos os elementos de uma classe, ou toda a população. População é o conjunto total e não se refere apenas a pessoas, pode abranger qualquer tipo de elementos: pessoas, pássaros, [...]”. O universo da presente pesquisa é composto pelos responsáveis atuais pela gestão de pessoas (Chefes do Departamento de Administração - DAM) em cada *campus*, pelo responsável atual pela gestão de pessoas na Reitoria (Pró-Reitor de Administração/Diretor Executivo), pelos servidores que ocuparam a função de Diretor de Gestão de Pessoas, junto à Reitoria, a partir da transformação de CEFET-SC em IFSC e pelo atual Chefe do Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoas.

Quanto aos sujeitos da pesquisa (os informantes), escolhidos de forma não probabilística pelo critério de acessibilidade e tipicidade, foram selecionados:

- a) responsáveis atuais pela gestão de pessoas em cada *campus* implantado até 2012 (Chefes do Departamento de Administração - DAM) - Total de 19;
- b) responsável atual pela gestão de pessoas na Reitoria (Pró-Reitor de Administração/Diretor Executivo) - Total de 2;
- c) servidores que ocuparam a função de Diretor de Gestão de Pessoas, junto à Reitoria, a partir da transformação de CEFET-SC em IFSC - Total de 3;
- d) atual Chefe do Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoas - Total 1.

Considerando que a ocorrência de eleições para várias chefias no IFSC no segundo semestre de 2015, provocou, no ano de 2016, mudanças em funções de chefia na Instituição, para preservar a riqueza de informações prestadas pelos informantes, optou-se, nesta pesquisa, por aplicar os seguintes critérios para a seleção dos elementos da amostra:

- a) nos casos em que o atual ocupante estivesse iniciando o mandato de Chefe DAM e não era servidor de nenhuma área

- do departamento de administração do respectivo *campus*, abordar o ex-ocupante desse cargo de direção (CD);
- b) considerar os servidores que ocuparam o cargo de Diretor de Gestão de Pessoas da transformação da instituição em IFSC até dezembro de 2015;
  - c) considerar o servidor ocupante do cargo de Pró-Reitor de Administração/Diretor Executivo e de Chefe do Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoas em dezembro de 2015.

Cabe ressaltar, também, que a chefia imediata da Diretoria de Gestão de Pessoas no organograma do IFSC é o Pró-Reitor de Administração, porém, pela vivência da pesquisadora como servidora da instituição, é sabido que a gestão do IFSC propôs aos servidores da DGP, no primeiro semestre de 2015, a experiência da Diretoria ficar vinculada diretamente ao Gabinete da Reitoria, mais especificamente ao Diretor Executivo. Conforme o que ficou definido e comunicado pela Diretora Executiva à Reitora e aos Pró-Reitores em reunião de gestão e posteriormente ao Colégio de Dirigentes do IFSC, caso a DGP e o Gabinete entendessem ser o melhor modelo de gestão para a área, seria proposta a mudança do Regimento Geral da Instituição. Por essa razão, optou-se por aplicar o questionário tanto com o Pró-Reitor de Administração quanto com o Diretor Executivo que ocupavam os respectivos cargos de direção em dezembro de 2015, considerando que ambos conviveram com o fenômeno da movimentação de pessoal na área de gestão de pessoas do IFSC.

Nesse contexto, considera-se importante a visão de todos os gestores de pessoas da Instituição, buscando identificar de que forma o fenômeno da movimentação de pessoal ocorreu na área de gestão de pessoas desde o início da transformação do CEFET-SC em IFSC. Destaca-se, ainda, a importância de conhecer o fenômeno na visão de quem chefia a área diretamente nos *campus* (atuais gestores responsáveis pela gestão de pessoas em cada *campus* – chefes DAM) e na Reitoria (Pró-Reitor de Administração/Diretor Executivo), por conviverem e liderarem as equipes que atuam diretamente com o atendimento dos servidores da Instituição. A participação do Chefe do Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoas (DSDP), setor da Diretoria de Gestão de Pessoas, torna-se relevante, considerando que esse é responsável por gerenciar as áreas mais afetadas pelo fenômeno da movimentação de pessoal: recrutamento e seleção, capacitação e

desligamento (quando ocorrem por redistribuição ou exoneração), além de administrar a movimentação interna que ocorre no IFSC (remoções).

O Quadro 4 – Código de identificação dos sujeitos, a seguir, apresenta a forma utilizada para identificar cada um dos 25 sujeitos.

Quadro 4 - Código de identificação dos sujeitos

<b>Código</b>	<b><i>Campus/Reitoria</i></b>
Entrevistado A	Reitoria
Entrevistado B	Reitoria
Entrevistado C	Reitoria
Entrevistado D	Reitoria
Chefe DAM 1	Reitoria
Chefe DAM 2	<i>Campus</i>
Chefe DAM 3	<i>Campus</i>
Chefe DAM 4	<i>Campus</i>
Chefe DAM 5	<i>Campus</i>
Chefe DAM 6	<i>Campus</i>
Chefe DAM 7	<i>Campus</i>
Chefe DAM 8	<i>Campus</i>
Chefe DAM 9	<i>Campus</i>
Chefe DAM 10	<i>Campus</i>
Chefe DAM 11	<i>Campus</i>
Chefe DAM 12	<i>Campus</i>
Chefe DAM 13	<i>Campus</i>
Chefe DAM 14	Reitoria
Chefe DAM 15	<i>Campus</i>
Chefe DAM 16	<i>Campus</i>
Chefe DAM 17	<i>Campus</i>
Chefe DAM 18	<i>Campus</i>
Chefe DAM 19	<i>Campus</i>
Chefe DAM 20	<i>Campus</i>
Chefe DAM 21	<i>Campus</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETAS DE DADOS

Inicialmente, destaca-se a coleta de dados realizada via pesquisa bibliográfica e pesquisa documental já citadas na seção anterior 3.2 Classificação da Pesquisa. A segunda parte da coleta de dados foi realizada por meio da aplicação dos instrumentos questionário e entrevista, buscando informações sobre a visão dos gestores administrativos, para a compreensão do fenômeno da movimentação de pessoal na área de gestão de pessoas do IFSC.

O questionário, segundo Vergara (2007, p. 54) “caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito, [...] pode ser aberto, pouco ou não estruturado, ou fechado, estruturado. No questionário aberto, as respostas livres são dadas pelos respondentes; no fechado ele faz escolhas, ou pondera, diante de alternativas apresentadas.” Optou-se pela aplicação de um questionário eletrônico dividido em 3 etapas, com os tipos de questão descritos no Quadro 4 (Tipos de pergunta – questionários). Respondido pelos Chefes DAM, pelo Pró-Reitor de Administração e pelo Diretor Executivo, esse instrumento de coleta de dados contou com as seguintes etapas (ou seções):

- a) Questionário: etapa 1 - ações realizadas pelo IFSC que contribuem com a gestão da movimentação de pessoal lotado na área de gestão de pessoas (APÊNDICE A – Questionário: etapa 1 - ações que contribuem com a gestão da movimentação de pessoal);
- b) Questionário: etapa 2 - causas individuais dessa movimentação de pessoal (APÊNDICE B – Questionário: etapa 2 - causas individuais da movimentação de pessoal);
- c) Questionário: etapa 3 - impactos dessa movimentação de pessoal (APÊNDICE C – Questionário: etapa 3 - impactos da movimentação de pessoal).

Quadro 5 - Tipos de pergunta, no questionário

Tipo de questão	APÊNDICE A - gestão	APÊNDICE B - causas	APÊNDICE C - impactos
Aberta	4, 11, 12, 13, 15	4, 5	7, 8, 9
Dicotômica	7	-	-
Escala Likert	14	1	1, 2, 3, 4, 5, 6
Múltipla escolha (apenas 1)	1, 2, 8, 9, 10	3	-
Múltipla escolha (quantas quiseres)	5, 6	2	-
Múltipla escolha com aberta	3	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>9</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Com um total de 29 questões, optou-se por adotar tipos diversificados pensando em oferecer aos respondentes quesitos levantados na teoria pesquisada e obter o maior número de informações possível sobre gestão, causas e impactos da movimentação de pessoal na área de gestão de pessoas do IFSC, na ótica dos respondentes (Quadro 5 – Tipos de pergunta, no questionário). Em tal instrumento (Apêndices A, B e C), observa-se a presença de perguntas abertas, por meio das quais o investigado pôde manifestar-se livremente sobre o tema, perguntas dicotômicas, com apenas duas opções de escolha de resposta, perguntas de múltipla escolha, com uma única opção de resposta, perguntas de múltipla escolha, com uma ou mais opções de resposta e as de múltipla escolha com parte complementar aberta.

Utilizou-se, ainda, a escala Likert (Quadro 4 - Tipos de pergunta, no questionário), que, conforme expõe Gil (2010), trata-se de um modelo de questão aplicado para registrar o nível de concordância ou discordância do respondente em relação a afirmativas dispostas no instrumento de coleta de dados e onde as possibilidades de resposta vão da opção **Concordo Totalmente**, passando pelo **Concordo**, **Nem Concordo Nem Discordo** e **Discordo**, até chegar à opção **Discordo Totalmente**.

Além do questionário, aplicou-se a entrevista semiestruturada, utilizada para coletar a visão do fenômeno sob a ótica de servidores que ocuparam a função de Diretor de Gestão de Pessoas, junto à Reitoria, a partir da transformação de CEFET-SC em IFSC e do Chefe do DSDP. “A entrevista constitui um instrumento eficaz na recolha de dados fidedignos para a elaboração da pesquisa, desde que seja bem elaborada,

bem realizada e interpretada” (ANDRADE, 2003, p. 146). Para a realização das entrevistas, foram considerados os seguintes propósitos expressos por meio dos respectivos roteiros, que totalizaram 29 perguntas aos informantes:

- a) Roteiro de entrevista - ações realizadas pelo IFSC que contribuem com a gestão da movimentação de pessoal lotado na área de gestão de pessoas (APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA – AÇÕES QUE CONTRIBUEM COM A GESTÃO DA MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL), com 13 questões;
- b) Roteiro de entrevista - causas individuais dessa movimentação de pessoal (APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA – CAUSAS INDIVIDUAIS DA MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL), com 12 questões;
- c) Roteiro de entrevista - impactos dessa movimentação de pessoal (APÊNDICE F – ROTEIRO DE ENTREVISTA - IMPACTOS DA MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL), com 4 questões.

Cada entrevistado falou sobre o fenômeno (a movimentação de pessoal ocorrida no setor) considerando o período em que foi gestor.

Para a definição dos citados instrumentos de coleta de dados, foram consideradas as categorias (e respectivos fatores de análise), relativas aos objetivos específicos da pesquisa, conforme evidenciados no Quadro 6 - Categorias e fatores de análise.

Quadro 6 - Categorias e fatores de análise

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORIAS DE ANÁLISE	FATORES DE ANÁLISE	SUJEITOS	INSTRUMENTO DE COLETA
Caracterizar práticas de gestão de pessoas adotadas pelo IFSC relativas à retenção e movimentação de pessoas nessa área da Instituição	Práticas de gestão de pessoas para a retenção e para lidar com o fenômeno da movimentação de pessoal	Ações de retenção (preventivas) e Ações relativas à movimentação (reativas)	Chefes DAM, Pró-Reitor de Administração e Diretor Executivo	Questionário: APÊNDICE B - adaptado de Moreira (2008)
			Diretores de Gestão de Pessoas do IFSC e Chefe do DSDP	Roteiro: APÊNDICE E - adaptado de Moreira (2008)
Identificar causas e impactos dessa movimentação	Causas e impactos da movimentação de pessoal	Causas	Chefes DAM, Pró-Reitor de Administração e Diretor Executivo	Questionário: APÊNDICE C - adaptado de Linhares (2014)
			Diretores de Gestão de Pessoas do IFSC e Chefe do DSDP	Roteiro: APÊNDICE F - adaptado de Linhares (2014)
		Impactos	Chefes DAM, Pró-Reitor de Administração e Diretor Executivo	Questionário: APÊNDICE D - adaptado de Mobley (1992)
			Diretores de Gestão de Pessoas do IFSC e Chefe do DSDP	Roteiro: APÊNDICE G - adaptado de Mobley (1992)
Propor ações para o aperfeiçoamento das práticas de gestão de pessoas adotadas pelo IFSC para lidar com a movimentação nessa área da Instituição	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica

Fonte: Elaborado pela autora.

Apesar da estrutura organizacional não ter sido considerada, a priori, para o estudo das causas e impactos da movimentação de pessoal na área de gestão de pessoas do IFSC (Quadro 6 – Categorias e fatores de análise), a coleta de dados revelou tal variável como importante fator de influência do fenômeno, exigindo que se abordasse mais detalhadamente esta relação no âmbito do capítulo 4 – Apresentação e análise dos dados e, conseqüentemente, no capítulo seguinte, de conclusão da pesquisa.

Considerando a escassez de literatura a respeito de movimentação interna, optou-se por utilizar, quando necessário, a mesma literatura que aborda a movimentação de modo geral como referência para explicá-la, ou seja, para confrontar os dados coletados da realidade com os estudos teóricos existentes.

Questionários e entrevistas buscam identificar, nos mesmos aspectos, mas por diferentes perspectivas: a ótica das chefias sobre práticas de gestão de pessoas adotadas com relação à retenção e movimentação de pessoal lotado na área de gestão de pessoas, baseando-se, mais fortemente, na concepção de Moreira (2008); a visão dos gestores selecionados quanto a possíveis causas individuais, com ênfase em como Linhares (2014) concebe o tema; e impactos gerados pela movimentação de servidores dessa área, tendo como referência maior Mobley (1992).

A respeito dessa coleta de dados com os gestores, vale assinalar que, antes do processo de coleta, o projeto de pesquisa foi submetido à análise de Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH/UFSC), por meio da Plataforma Brasil do Governo Federal, tendo obtido parecer favorável (em 28/03/2016) à sua execução, pois atende a Resolução CNS<sup>15</sup> nº 466 de 12/12/2012 (BRASIL, 2012b). Assim, cumprindo a exigência legal e buscando resguardar a pesquisa e os sujeitos respondentes, foi solicitado disponibilizado a cada um o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE (APÊNDICE G – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)).

A partir da identificação dos sujeitos da pesquisa, escolheram-se dois Chefes DAM para aplicar o pré-teste das três etapas do questionário, um ex-Diretor de Gestão de Pessoas para o pré-teste dos três roteiros de entrevista e um servidor que atua no DSDP, mais especificamente com atividades relacionadas à movimentação de pessoal, que analisou tanto questionário quanto roteiros. Como principais efeitos do pré-teste, destacam-se: a solicitação de uma maior

---

<sup>15</sup> CNS – Conselho Nacional de Saúde.

explicação dos entrevistados sobre o tema “benefícios” (questão 12 do roteiro constante no APÊNDICE E – Roteiro de entrevista – causas individuais da movimentação de pessoal, sobre gestão da movimentação) e as alterações nas atribuições da área de gestão de pessoas constantes nas questões 5 e 6 da etapa 1 do questionário (APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO: ETAPA 2 - CAUSAS INDIVIDUAIS DA MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL – Questionário: etapa 2 - causas individuais da movimentação de pessoal, sobre gestão da movimentação), pois a nomenclatura utilizada pela literatura não foi facilmente relacionada a cada área da DGP/CGP’s;

Os ajustes necessários nos instrumentos de coleta de dados foram devidamente providenciados e os sujeitos da pesquisa foram contatados por *e-mail* (conseguido por meio de contato com a DGP) para que se pudesse marcar a entrevista, no caso dos Diretores de Gestão de Pessoas e do Chefe do DSDP, e para solicitar o preenchimento do questionário, no caso dos Chefes DAM, do Pró-Reitor de Administração e do Diretor Executivo.

No caso das entrevistas, antes de iniciar a coleta, o TCLE foi apresentado ao pesquisado para que ele conhecesse as condições da sua participação no processo. A partir do seu aceite, ao assinar o TCLE, iniciou-se a coleta de dados que, em média, durou cerca de 30 minutos para cada pesquisado. No caso dos questionários, uma via do TCLE assinada pela mestrande e pela orientadora foi encaminhada a cada informante por correio e na primeira tela do questionário eletrônico constavam os mesmos dizeres desse documento, de maneira que, para aqueles que informassem não querer participar do estudo, as questões não seriam liberadas para preenchimento, agradecendo e encerrando a participação do servidor.

As entrevistas, onde o material gravado foi transcrito, foram realizadas com todos os 4 informantes previamente definidos e ocorreram entre os dias 30/03/2016 e 02/04/2016 (4 dias). Já o questionário, foi respondido entre os dias 06/04/2016 e 27/04/2016 (22 dias), tendo sido concluído por todos os 21 informantes previamente definidos. Assim, esta pesquisa contou com a visão de 25 gestores do IFSC, 100% da amostra escolhida.

### 3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Para os dados coletados via questionário, fez-se uso de ferramentas da estatística, sobretudo a distribuição de frequência (frequência relativa e absoluta)<sup>16</sup>. Também para o questionário, mas com maior ênfase para os dados coletados via pesquisa documental e entrevista semiestruturada, já que a pesquisadora é servidora da área de gestão de pessoas do IFSC, adotou-se a abordagem interpretativa proposta por Triviños (2012) que está baseada em 3 pilares, a saber:

- a) dados da realidade;
- b) teoria sobre o tema;
- c) experiência do pesquisador junto ao fenômeno.

Considera-se, assim, de fundamental importância, a teoria desenvolvida no capítulo 2 – Referencial Teórico do presente estudo, uma vez que serviu para apoiar a análise da realidade investigada.

### 3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Primeiramente, chama-se a atenção para o fato de esta pesquisa ter muito forte a abordagem qualitativa e o interesse nos significados que giram em torno do fenômeno da movimentação de pessoal, mais do que na sua quantificação. Nesse caso, as limitações do estudo perdem um pouco seu apelo, mas, elas existem.

Na visão da pesquisadora, esta pesquisa está limitada aos seguintes contextos:

- a) escopo geográfico: refere-se ao fenômeno da movimentação de pessoal lotado na área de gestão de pessoas do IFSC;
- b) escopo temporal: de 2009 a 2016, considerando que o CEFET-SC foi transformado em IFSC em 29 de dezembro de 2008 e que o último relatório de gestão publicado (IFSC, 2013a) diz respeito ao ano de 2014;

---

<sup>16</sup> “Quando se estuda uma variável, o maior interesse do pesquisador é conhecer a distribuição dessa variável através de possíveis realizações (valores) da mesma” (BUSSAG; MORETTIN, 1987, p. 5). Assim, dizem os autores (BUSSAG; MORETTIN, 1987) que a frequência absoluta mostra o total de ocorrências de cada classe (ou categoria) da variável estudada, enquanto a frequência relativa (porcentagem) mostra uma proporção de cada classe de variável em relação ao todo.

- c) escopo teórico: os instrumentos de coleta de dados foram desenvolvidos, sobretudo, com base em Moreira (2008), quanto ao papel da gestão junto ao fenômeno da movimentação de pessoal; a partir de Linhares (2014), quanto às causas individuais da movimentação; e com Mobley (1992) sobre impactos da movimentação de pessoal. Essas fontes foram selecionadas pelas contribuições que trazem ao estudo do fenômeno no âmbito das organizações públicas e de IFES.

Conforme já exposto nos capítulos anteriores, as expressões rotatividade, movimentação, *turnover* e mobilidade são utilizadas com diferentes intenções de interpretação pela literatura, assim, foi necessário organizar os conceitos a serem utilizados para este estudo. Nestes termos, definiu-se adotar a expressão movimentação de pessoal, considerando que é adotada pelo IFSC em seu PDI e entendendo que ela possui duas vertentes, quais sejam:

- a) movimentação externa (rotatividade), relacionada aos desligamentos da instituição por redistribuição, exoneração, aposentadoria ou falecimento (IFSC, 2013a); e
- b) movimentação interna (mobilidade interna), chamada na área pública de remoção (BRASIL, 1990).

A movimentação interna, ou seja, a mudança de setor de lotação dentro da mesma instituição, é pouco abordada pela literatura, sendo, inclusive, desconsiderada, em boa parte das obras consultadas para esta pesquisa. Assim, toda a teoria pesquisada sobre movimentação, especificamente sobre a interna, ou mesmo quando tratando do fenômeno de modo mais geral, foi adotada para analisar a realidade em foco.

Já para rotatividade, no sentido de movimentação externa, o conceito adotado pela pesquisa é o de Mobley (1992), que se preocupa com o fenômeno e o considera um indicador da saúde organizacional. Para o autor, é definida como a “suspensão da condição de membro de uma organização por parte de um indivíduo que recebia compensação monetária desta” (MOBLEY, 1992, p. 30), considerando os desligamentos voluntários (quando o servidor tem a iniciativa de sair) e os involuntários (quando a instituição tem a iniciativa de mandar embora ou nos casos de falecimento e aposentadoria) e com a ressalva de que o ingresso de funcionários e a mobilidade interna também se relacionam com o fenômeno da rotatividade de pessoal. Embora a obra de Mobley seja de 1992, foi o livro mais completo sobre o tema

descoberto durante a pesquisa, e citado por diversos trabalhos acadêmicos consultados.

Dessa forma, são consideradas para a pesquisa questões relacionadas às saídas de servidores do setor de gestão de pessoas, por qualquer dos tipos de movimentação externa (redistribuição, exoneração, aposentadoria, exceto falecimento) ou movimentação interna (remoção entre *campus*/Reitoria, remoção dentro do mesmo *campus*/Reitoria).

Por fim, vale mencionar que este trabalho não trata:

- a) de calcular o índice de movimentação no setor, já que seu foco principal é compreender, em profundidade, o fenômeno da movimentação de pessoal ocorrido nele;
- b) de considerar a visão do usuário do serviço prestado pela área de gestão de pessoas do IFSC;
- c) da intenção de movimentação dos servidores atualmente lotados na área;
- d) dos custos para a Instituição relacionados ao desligamento à reposição de pessoal;
- e) do fenômeno na visão dos servidores que saíram da área de gestão de pessoas nem na visão daqueles que permaneceram no setor;
- f) da visão de gestores de outras áreas do IFSC a respeito dos impactos gerados pela movimentação de servidores na área de gestão de pessoas.

Porém, por se tratarem de complementos bastante ricos ao estudo do fenômeno movimentação de pessoal, sugere-se que essas pesquisas sejam realizadas em trabalhos futuros de mestrado ou doutorado.



## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, tem-se os dados coletados por meio da pesquisa documental e aqueles oriundos da aplicação do questionário e das entrevistas, que são apresentados e analisados com base na teoria desenvolvida no capítulo 2 – Referencial Teórico do presente estudo. O propósito, em verdade, é o alcance dos objetivos específicos, dispostos no primeiro capítulo – Introdução desta Dissertação. Para isso, iniciou-se contextualizando a unidade de estudo: a área de gestão de pessoas do IFSC.

### 4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA UNIDADE DE ESTUDO

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina - IFSC -

tem por finalidade formar e qualificar profissionais no âmbito da educação tecnológica, nos diferentes níveis e modalidades de ensino, para diversos setores da economia, bem como realizar pesquisa aplicada e promover o desenvolvimento tecnológico de novos processos, produtos e serviços, em estreita articulação com os setores produtivos e a sociedade, especialmente de abrangência local e regional, oferecendo mecanismos para a educação continuada (IFSC, 2009, art. 2º).

Com tantas missões a cumprir, a Instituição requer uma adequada estrutura de funcionamento. Assim, a administração geral do IFSC é feita pela Reitoria, “[...] órgão executivo assessorado pelo Colégio de Dirigentes<sup>17</sup> e pelo Conselho Superior<sup>18</sup>”, considerados os órgãos superiores da instituição (IFSC, 2010a, art. 2º).

---

<sup>17</sup> “O Colégio de Dirigentes será composto pelo Reitor, pelos Pró-Reitores e pelo Diretor Geral de cada um dos *campi* que integram o IFSC” (IFSC, 2009, art. 8º, § 2º).

<sup>18</sup> “O Conselho Superior será composto por representantes dos docentes, dos estudantes, dos servidores técnico-administrativos, dos egressos da instituição, da sociedade civil, do Ministério da Educação e do Colégio de Dirigentes do IFSC, assegurando-se a representação paritária dos segmentos que compõem a comunidade acadêmica.” (IFSC, 2009, art. 8º, § 3º). “A comunidade acadêmica

Além da Reitoria, localizada no município de Florianópolis (Santa Catarina - SC), o IFSC constitui-se por outras unidades, os *campi*, conforme revela, a seguir, a Figura 3 - Distribuição dos *campi* do IFSC no Estado -, e “[...]pelos núcleos avançados e por todos os demais *campi* que vierem a ser criados a partir dos programas de expansão da rede federal” (IFSC, 2009, art. 1º, § 3º). Acerca dos polos de educação a distância (EaD), atualmente, a Instituição possui 23 unidades distribuídas em 23 municípios catarinenses, e, mais três, que se localizam fora do Estado (Cachoeira do Sul/Rio Grande do Sul - RS, Foz do Iguaçu/Paraná - PR e Jales/São Paulo - SP). Além destes, o IFSC conta, ainda, com um polo de inovação que, a exemplo dos polos de EaD, foi criado a partir dos programas de expansão da rede federal de ensino (IFSC, 2009).

Figura 3 - Distribuição dos campi<sup>19</sup> do IFSC no Estado

Fonte: IFSC (2016a).

Percebe-se, pela Figura 3 - Distribuição dos *campi* do IFSC no Estado -, que o IFSC, contados os implantados e os em implantação, possui, além da Reitoria, 5 *campi* na Grande Florianópolis, 4 na Região Norte, 2 no Vale do Itajaí, 2 no Planalto Serrano, 3 na Região Sul e 6 na Região Oeste. Os *campi* destacados em vermelho (Figura 3 - Distribuição dos *campi* do IFSC no Estado), bem como o CERFEAD<sup>20</sup>,

<sup>19</sup> Em contato com a área de jornalismo do IFSC, não foi possível identificar documento oficial que tenha oficializado, mas internamente sabe-se que o *Campus* Geraldo Werninghaus passou a se chamar Jaraguá do Sul – Rau. Os *campi* Jaraguá do Sul e Florianópolis receberam o complemento “Centro” para diferenciá-los do outro *campus* localizado no mesmo município (IFSC, 2016b).

<sup>20</sup> “O Centro de Referência em Formação e EaD é uma Diretoria vinculada à Pró-reitoria de Ensino que atua na implementação e consolidação da Política de Formação do IFSC. Sua finalidade é qualificar os servidores do IFSC para o exercício de suas atividades conforme as finalidades prevista na lei de criação dos IFs; formar os servidores da rede pública de ensino para atender as

localizado em Florianópolis, não são foco da presente pesquisa, pois ainda estão em implantação. O IFSC é, portanto, “organizado em estrutura *multicampi*, com proposta orçamentária anual identificada para cada *campus* e a Reitoria, exceto no que diz respeito a pessoal, encargos sociais e benefícios aos servidores”, estes itens são centralizados na Reitoria (IFSC, 2009, art. 6º).

Assim, para atender às suas demandas, a Instituição contava, em 2015, com 2.352 servidores em seu quadro, sendo 1.272 docentes efetivos (concursados) e 1.080 técnicos-administrativos (TAE's), distribuídos por suas unidades, conforme detalhado no Quadro 7 - Quantitativo de servidores por *campus*/Reitoria -, a seguir (IFSC, 2016b).

Quadro 7 - Quantitativo de servidores por *campus*/reitoria em 2015  
(continua)

Ordem de implantação	<i>Campus</i> /Reitoria	Início das atividades	Número de docentes efetivos	Número de técnicos administrativos	Total de servidores concursados
1º	Florianópolis - Centro	1910	369	201	570
2º	São José	1991	104	93	197
3º	Reitoria <sup>21</sup>	2009	11 (0+11)	171(162+9)	182 (162+20)
4º	Joinville	2006	95	60	155
5º	Araranguá	2008	68	46	114
6º	Chapecó	2006	70	43	113
7º	Florianópolis - Continente	2006	61	48	109
8º	Jaraguá do Sul - Centro	1994	64	41	105
9º	Criciúma	2009	57	34	91
10º	Gaspar	2009	54	36	90
11º	Jaraguá do Sul - Rau	2010	44	35	79
12º	Palhoça-Bílingue	2010	41	35	76
13º	Lages	2009	41	30	71
14º	Itajaí	2009	32	36	68

diretrizes estabelecidas em lei; contribuir com a ampliação e consolidação da oferta formativa dos *campi* do IFSC por meio da EaD e promover a reflexão sobre a construção da identidade e saberes docente do IFSC” (IFSC, 2016a).

<sup>21</sup> Está computado na Reitoria, destacado em vermelho, o número de servidores do CERFEAD, unidade ainda em implantação. O destacado em azul corresponde, de fato, ao número de servidores da unidade gestora.

Quadro 7 - Quantitativo de servidores por campus/reitoria em 2015  
(conclusão)

Ordem de implantação	Campus/ Reitoria	Início das atividades	Número de docentes efetivos	Número de técnicos administrativos	Total de servidores concursados
15°	Canoinhas	2009	35	32	67
16°	São Miguel do Oeste	2009	35	30	65
17°	Garopaba	2010	20	23	43
18°	Xanxerê	2010	20	23	43
19°	Caçador	2009	13	22	35
20°	Urupema	2009	16	18	34
21°	Tubarão	2011	7	15	22
22°	São Carlos	2011	11	8	19
23°	São Lourenço do Oeste	2011	4	0	4
<b>TOTAL</b>			<b>1.272</b>	<b>1.080</b>	<b>2.352</b>

Fonte: Adaptado de IFSC (2016a; 2016b).

As unidades destacadas em vermelho na Figura 3 - Distribuição dos *campi* do IFSC no Estado -, como já comentado, não constituem foco da presente pesquisa, pois ainda estão em implantação. Quanto às unidades já implantadas, percebe-se, pelo Quadro 6 - Quantitativo de servidores por *campus*/Reitoria em 2015 -, que a Instituição possui 4 com menos de 50 servidores, 8 com quantitativo ente 60 e 100 servidores, 7 com mais de 100 servidores, sendo uma delas a Reitoria, que não possui docentes em seu quadro permanente, e um único *campus* com mais de 500 servidores, o mais antigo e que deu origem a todo o IFSC, o *campus* Florianópolis - Centro.

Com um quadro de pessoal desse porte, distribuído por todo o Estado, tanto a Reitoria quanto os *campi* precisaram organizar-se internamente para conseguir administrar a Instituição. O Quadro 8 - Estrutura organizacional básica do IFSC -, a seguir, resume os principais órgãos que compõem o IFSC.

Quadro 8 - Estrutura organizacional básica do IFSC

Unidade	Órgãos componentes
Órgãos Colegiados Centrais	<p>- <u>Órgãos Superiores da Administração:</u>  * Conselho Superior (CONSUP), de caráter consultivo e deliberativo  * Colégio de Dirigentes (CODIR), de caráter consultivo</p> <p>- <u>Órgãos de Assessoramento:</u>  * Colegiado de Desenvolvimento de Pessoas (CDP)  ** Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD)  ** Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação (CIS)  * Colegiado de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE)  * Comissão Própria de Avaliação (CPA)</p>
Órgão Executivo e de Administração Central: Reitoria	<p>- <u>Gabinete do Reitor:</u>  * Reitor  * Diretoria Executiva  * Assessorias  * Chefia de Gabinete  * Ouvidoria</p> <p>- <u>Pró-Reitorias:</u>  * Pró-Reitoria de Administração  * Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional  * Pró-Reitoria de Ensino  * Pró-Reitoria de Extensão e Relações Externas  * Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação</p> <p>- <u>Órgão de Controle:</u> Auditoria Interna</p> <p>- Procuradoria Federal</p>
Campi	<p>- <u>Órgãos de atividade finalística:</u>  * Diretoria do Centro de Referência em Formação e Educação a Distância – EaD</p> <p>* Diretorias Gerais dos <i>campi</i>  ** Diretor Geral  ** Vice Diretor Geral, nos <i>campi</i> com mais de 2.500 alunos  ** Assessoria do Diretor Geral</p> <p>- <u>Órgãos de Assessoramento das Diretorias Gerais dos <i>campi</i>:</u>  * Colegiado do <i>campus</i>  * Departamento de Administração  ** Coordenadoria de Gestão de Pessoas  * Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão  ** Coordenadoria de Registro Acadêmico  ** Função Comissionada de Coordenação de Curso - FCC</p>

Fonte: Adaptado de IFSC (2009; 2010a).

No que tange ao sistema de autoridade presente na estrutura do IFSC (Quadro 7 - Estrutura organizacional básica do IFSC), há que se destacar que, “para eficácia administrativa e como medida de descentralização, o Reitor delegará atribuições executivas aos Pró-Reitores, Diretores e Chefes de Departamento da Reitoria e Diretores Gerais dos *campi*, para a prática de atos nas áreas acadêmica e administrativa” (IFSC, 2010a, art. 19, Parágrafo único). Ademais, mais precisamente, com vistas ao alcance dos objetivos do presente estudo, da estrutura básica recém descrita e exposta no Quadro 7 - Estrutura organizacional básica do IFSC -, os órgãos que possuem mais relação com a área de gestão de pessoas, foco desta pesquisa, são os listados a seguir:

- a) Colegiado de Desenvolvimento de Pessoas;
- b) Pró-Reitoria de Administração;
- c) Diretoria Executiva;
- d) Departamento de Administração dos *campi*; e
- e) Coordenadorias de Gestão de Pessoas dos *campi*.

O CERFEAD, embora também tenha relação com a área, não é, aqui, tratado por ainda estar em processo de implantação na Instituição.

Quanto aos demais órgãos, inicialmente, discorre-se sobre o Colegiado de Desenvolvimento de Pessoas (CDP), que, sendo de caráter normativo e consultivo, “tem por finalidade subsidiar a Reitoria nos encaminhamentos das políticas de pessoal” (IFSC, 2010a, art. 13). É composto por integrantes que cumprem mandato de 3 anos, quais sejam:

- a) membros natos:
  - Pró-Reitor de Administração, que preside o Colegiado;
  - Pró-Reitor de Ensino;
  - Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional;
  - Diretor de Gestão de Pessoas;
- b) membros eleitos pelos pares:
  - Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD), que representa os docentes;
  - Comissão Interna de Supervisão (CIS), que representa os técnicos-administrativos.

Já, “as Pró-Reitorias serão responsáveis por implementar e desenvolver a política educacional, de extensão e administrativas do IFSC, de acordo com as diretrizes homologadas pelo Conselho Superior e orientações do Reitor” (IFSC, 2009, p. 12). Enquanto a Pró-Reitoria de

Administração atua como Departamento de Administração (DAM) para a Reitoria e é responsável por toda a gestão administrativo-financeira do IFSC. Neste contexto,

à Pró-Reitoria de Administração compete planejar, desenvolver, controlar e avaliar a administração orçamentária, financeira e a gestão de pessoas do IFSC, executar o planejamento nos níveis tático e operacional, elaborar os projetos de infraestrutura, executar as licitações, executar os contratos e a realização de outras atividades delegadas pelo Reitor (IFSC, 2009, p. 12).

Tal Pró-Reitoria, de Administração, “[...] constituir-se-á dos seguintes órgãos: I. Diretoria de Administração; a) Departamento de Orçamento e Finanças; b) Departamento de Compras; c) Departamento de Obras e Engenharia; d) Departamento de Contratos. II. Diretoria de Gestão de Pessoas; a) Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoas” (IFSC, 2010a, p. 10).

Das citadas, a instância da Pró-Reitoria diretamente relacionada a esta pesquisa é a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), assim como seu Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoas (DSDP). Não foram localizadas, em nenhum dos documentos institucionais consultados, as atribuições da Diretoria, nem do Departamento, apenas o que compete aos ocupantes de suas respectivas chefias. O Pró-Reitor de Administração, bem como o Diretor de Gestão de Pessoas e o Chefe do Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoas, são indicados pelo Reitor, ocupando cargos de direção de livre nomeação e exoneração.

Cabe ressaltar, porém, que, conforme já explicitado no capítulo 3, a Diretoria de Gestão de Pessoas, no organograma do IFSC (Figura 4 - Organograma da DGP) está diretamente subordinada à Pró-Reitoria de Administração, porém, a gestão do IFSC propôs aos servidores da DGP, no primeiro semestre de 2015, a experiência de a referida Diretoria ficar vinculada diretamente ao Gabinete da Reitoria, mais especificamente, à sua Direção Executiva. Ainda no mesmo período (no primeiro semestre de 2015), a Diretoria Executiva comunicou à Reitora e às Pró-Reitorias, durante uma reunião de gestão e, poucos dias depois, também ao Colégio de Dirigentes do IFSC, que, caso a DGP e o Gabinete entendessem ser esta configuração como sendo a mais apropriada para a área, seria preciso proceder a mudanças no regimento geral da

Instituição. Até junho de 2016, contudo, a vinculação provisória permanece e não houve nenhum encaminhamento de alteração oficial.

A Diretoria Executiva é o órgão de apoio ao Reitor em questões técnicas e administrativas. Ao seu titular compete: I. Orientar e acompanhar a execução das atividades técnicas e administrativas; II. Participar do planejamento, organização e aplicação dos concursos públicos; III. Coordenar a elaboração de respostas às solicitações emanadas dos órgãos do controle externo (Controladoria Geral da União – CGU e Tribunal de Contas da União – TCU), encaminhando aos setores responsáveis os assuntos apontados em seus relatórios de auditoria, bem como acompanhar a implementação das recomendações desses órgãos; IV. Revisar, organizar, documentar e publicar os procedimentos relacionados a sua área; V. Promover ações visando a integração das atividades das pró-reitorias; VI. Acompanhar o processo de integração entre a reitoria e os câmpus; VII. Realizar outras atividades afins e correlatas. Parágrafo único. A Diretoria Executiva contará com assessorias técnicas para encaminhamento de suas atribuições. (IFSC, 2010a, art. 22).

A Diretoria de Gestão de Pessoas atua como Coordenadoria de Gestão de Pessoas (CGP) para os servidores lotados na Reitoria e é responsável pela operacionalização da gestão de pessoas de toda a Instituição, não ficando claro nos documentos institucionais, entretanto, até onde vai o seu papel e onde inicia o papel da gestão de pessoas do *campus* (CGP). Verifica-se, por conseguinte, que, segundo o Regimento Geral do IFSC (2010a, art. 31),

Compete ao Diretor de Gestão de Pessoas:

- I. Presidir os processos de provimento de cargos, bem como gerenciar os de remoção e redistribuição de servidores no âmbito do IFSC;
- II. Supervisionar os serviços de processamento da folha de pagamento;
- III. Supervisionar a emissão de diárias e passagens;

- IV. Subsidiar a elaboração da proposta orçamentária relativa às ações de gestão de pessoas;
- V. Acompanhar os processos de progressão, afastamento, licença e aposentadoria de servidores;
- VI. Coordenar a execução do plano de capacitação dos servidores;
- VII. Elaborar projetos e relatórios necessários ao bom funcionamento da área de gestão de pessoas;
- VIII. Propor e acompanhar a implantação de projetos de melhoria da área de gestão de pessoas, inclusive no tocante à saúde e à segurança no trabalho;
- IX. Realizar estudos de dimensionamento da força de trabalho e adequação de lotação dos câmpus e Reitoria;
- X. Supervisionar a execução da política de gestão de pessoas da Reitoria e dos câmpus;
- XI. Supervisionar a execução dos recursos alocados no orçamento de pessoal;
- XII. Organizar e manter atualizadas as informações relativas à legislação e a jurisprudência referentes a assuntos de pessoal;
- XIII. Revisar, organizar, documentar e publicar os procedimentos relacionados a sua área;
- XIV. Prestar esclarecimentos aos órgãos de controle e dar parecer sobre processos administrativos, em questões pertinentes à área;
- XV. Representar o IFSC nos foros específicos da área, quando se fizer necessário;
- XVI. Fomentar, articular e encaminhar demandas de formação da área de Gestão Pública em Instituição de Ensino, internas à instituição, em articulação com a Pró-Reitoria de Ensino, para o Centro de Referência em Formação e Educação a Distância.

Dentre os diversos setores da DGP, destaca-se como mais relacionado a este trabalho o Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoas (DSDP), pois suas atribuições são desenvolvidas por áreas como aquelas mencionadas na fundamentação teórica que são bastante atingidas quando ocorre a movimentação de pessoal em algum setor da Instituição: recrutamento, capacitação e

desligamento (por vivência da pesquisadora, sabe-se que quando por exoneração ou redistribuição, nos casos de aposentadoria ou falecimento, outro setor da DGP – Coordenadoria de Controle Funcional – quem gerencia o desligamento). Além disso, a partir do Edital nº 030/2013/PROAD/DGP (2013b) publicado em 2013, o Departamento passou a gerenciar a movimentação interna (remoções) do IFSC. A seguir, as atribuições da Chefia do DSDP, de acordo com o Regimento Geral do IFSC (2010a, art. 36):

Compete ao Chefe do Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoas:

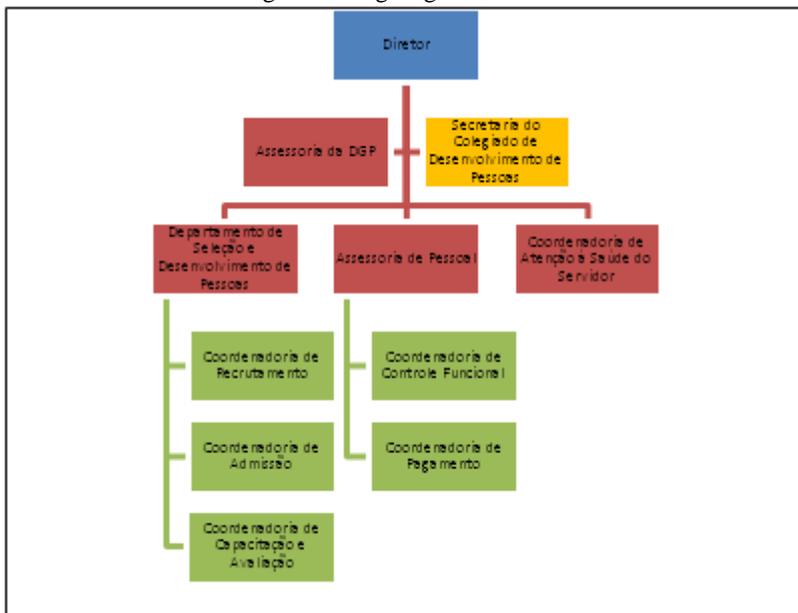
- I. Coordenar a elaboração e a implementação do plano de capacitação dos servidores;
- II. Organizar e coordenar a realização de concursos públicos;
- III. Supervisionar a execução da política de gestão de pessoas da Reitoria e dos câmpus;
- IV. Supervisionar a execução das avaliações de desempenho e de estágio probatório na Reitoria e nos câmpus;
- V. Prestar apoio e assessoria aos câmpus e à Reitoria em assuntos relativos ao seu departamento;
- VI. Revisar, organizar, documentar e publicar os procedimentos relacionados a sua área;
- VII. Realizar outras atividades afins e correlatas.

Porém, apesar de tais atribuições estarem formalmente definidas na Instituição, o mesmo não ocorre com o organograma da DGP. Entretanto, conforme a vivência da pesquisadora como servidora da área, as atribuições dadas à Diretoria podem ser visualizadas em três grandes áreas, que são:

- a) seleção de pessoas;
- b) administração de pessoal; e
- c) desenvolvimento de pessoas.

A partir desta distribuição, na Figura 4 (Organograma da DGP), apresenta-se a configuração da citada Diretoria (DGP).

Figura 4 - Organograma da DGP



Fonte: Elaborado pela autora.

Como pode ser observado, não há um equilíbrio entre as atribuições dos 3 eixos básicos (seleção, administração e desenvolvimento), o que prejudica a obtenção de coerência na distribuição. Como exemplos dessa situação, cita-se o fato de as atividades de capacitação e avaliação estarem vinculadas à área de seleção (Figura 4: Organograma da DGP) e atividades relacionadas ao desenvolvimento na carreira concentradas como atribuição da Assessoria da DGP, enquanto o natural seria que ambas atividades serem vinculadas à área de desenvolvimento, conforme exposto na teoria.

A Coordenadoria de Atenção à Saúde do Servidor e a Assessoria de Pessoal (com *status* de Departamento) são as duas unidades mais recentes (Figura 4: Organograma da DGP), aquela buscando impulsionar atividades relacionadas ao desenvolvimento de servidores, ou seja, iniciar, de fato, o terceiro eixo, e esta com a finalidade de integrar as áreas relacionadas ao dia a dia da vida funcional do servidor (controle funcional e pagamento), consolidando o eixo 2, administração de pessoal.

A Secretaria do Colegiado de Desenvolvimento de Pessoas (Figura 4: Organograma da DGP) é um setor que está junto à DGP para fins administrativos, em razão da temática do Colegiado estar mais relacionada a essa estrutura da gestão e considerando que o CDP reúne-se apenas uma vez por mês, não tendo, assim, um espaço físico próprio.

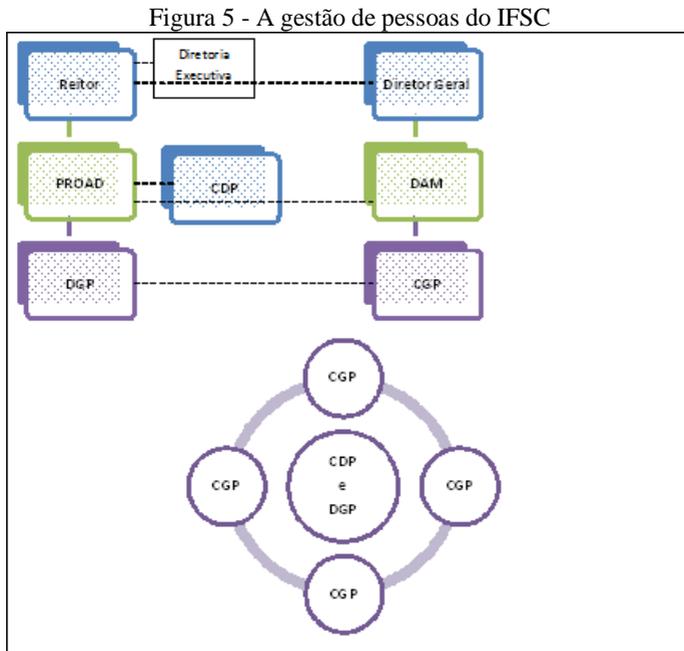
Já nos *campi*, embora também sejam ocupantes de cargo/função de livre nomeação/designação e exoneração/dispensa, conforme as normas internas do IFSC, Chefes DAM e Coordenadores de CGP são eleitos pelos servidores de seu *campus*.

O Chefe do Departamento de Administração (DAM) de cada *campus* é eleito, em chapa formada pelos candidatos a Diretor Geral e a Chefe do Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão, para um mandato de quatro anos, sendo permitida uma recondução. De outro modo, os Coordenadores de Gestão de Pessoas (CGP) dos *campi* são escolhidos pelos servidores do *campus* e exercem a função por dois anos, podendo haver apenas uma recondução consecutiva, exceto quando não existirem outros potenciais candidatos.

Quanto às atribuições do Departamento de Administração e da Coordenadoria de Gestão de Pessoas (Quadro 7: Estrutura organizacional básica do IFSC), o IFSC optou por delegar a cada *campus* a responsabilidade de arrolá-las conforme a respectiva realidade. “O Regimento Interno definirá a estrutura organizacional de cada *campus*, conforme regimento Geral do IFSC e regulamentações emanadas do Conselho Superior” (IFSC, 2010a, p. 26). Ainda assim, “o Reitor estabelecerá as diretrizes sistêmicas que serão seguidas por todos os *campi* e pelas Pró-Reitorias, por meio de seus atos normativos” (IFSC, 2010a, p. 7) e, buscando garantir a unidade de gestão, a Instituição preocupou-se em normatizar que

a Reitoria e os *campi* deverão se articular por meio de suas estruturas administrativas correlatas, de forma a garantir a uniformidade de procedimentos e a identidade institucional. Parágrafo único. Os setores correlatos da Reitoria e dos *campi* deverão realizar encontros com periodicidade anual para planejamento e avaliação do desenvolvimento das atividades, formulando sugestões de procedimentos a serem formalizados pelos fóruns competentes do IFSC (IFSC, 2010a, art. 81).

Assim, buscando-se proporcionar a melhor compreensão do funcionamento da área de gestão de pessoas do IFSC, a Figura 5 - A gestão de pessoas do IFSC -, a seguir, demonstra, de forma resumida, as relações existentes sobre os órgãos recém citados.



Fonte: Elaborado pela autora.

Desta forma, por meio de um recorte no organograma da Reitoria, identificam-se, como mais intensamente relacionados à área de gestão de pessoas do IFSC, as unidades que seguem:

- a) o Colegiado de Desenvolvimento de Pessoas (CDP);
- b) a Pró-Reitoria de Administração (PROAD); e
- c) a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP).

Já, nos *campi*, por meio do recorte de um organograma com estrutura básica de um *campus*, os setores mais relacionados com a área de gestão de pessoas são:

- a) o Departamento de Administração (DAM); e
- b) a Coordenadorias de Gestão de Pessoas (CGP).

Observam-se, pelas linhas pontilhadas da Figura 5 - A gestão de pessoas do IFSC -, as correlações existentes entre atribuições da PROAD (Reitoria) e DAM (*campus*) e da DGP (Reitoria) e CGP (*campus*), bem como a relação existente entre o CDP e a PROAD (o Pró-Reitor de Administração preside o Colegiado). A imagem constante na parte inferior da Figura 5: A gestão de pessoas do IFSC - demonstra, de forma ilustrativa, que as CGP's não são hierarquicamente subordinadas nem à DGP nem ao CDP, e, sim, ao DAM, mas orbitam ao seu redor em razão de serem estruturas administrativas correlatas, tratarem do mesmo tema (gestão de pessoas), cabendo, portanto, seguir os mesmos procedimentos e diretrizes.

Com todo esse detalhamento do IFSC e das instâncias mais relacionadas ao funcionamento da área de gestão de pessoas, feito ao longo desta seção, conseguem-se subsídios para serem confrontados com as informações coletadas nos questionários e entrevistas e obter uma melhor compreensão do fenômeno da movimentação de pessoal nessa área da Instituição.

Após a explanação sobre a área de gestão de pessoas do IFSC, os tópicos a seguir tratam de responder, pontualmente, a cada um dos objetivos específicos desta pesquisa.

#### 4.2 PRÁTICAS DE RETENÇÃO E MOVIMENTAÇÃO DE SERVIDORES DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS DO IFSC

Para o alcance do objetivo específico a - caracterizar práticas de gestão de pessoas adotadas pelo IFSC relativas à retenção e movimentação de pessoas nessa área da Instituição -, foi solicitado aos informantes que respondessem com base no período em que foram/estão gestores da área e, neste contexto, que considerassem as saídas de servidores da área (CGP's e DGP), sejam quais fossem os tipos de movimentação ocorridos (a externa, em relação e eventos como redistribuição, exoneração e aposentadoria; ou a movimentação interna, referentes à remoção entre *campus*/Reitoria, remoção dentro do mesmo *campus*/Reitoria). Dessa forma, os resultados apresentados dizem respeito ao fenômeno da movimentação de pessoal no setor em diferentes momentos institucionais. Todos os vinte e um (21) informantes selecionados responderam todas as seções (3 etapas) do questionário (Apêndices A, B e C), bem como todos os quatro (4) informantes definidos concederam as três etapas da entrevista, totalizando vinte e cinco (25) respondentes. Para facilitar as explicações,

generaliza-se chamando de **chefe DAM** os gestores responsáveis por cada unidade de gestão de pessoas, inclusive o pró-reitor de administração e o diretor executivo, que responderam os questionários, e de **gestor de pessoas** os entrevistados, incluindo os gestores da DGP e o chefe do DSDP.

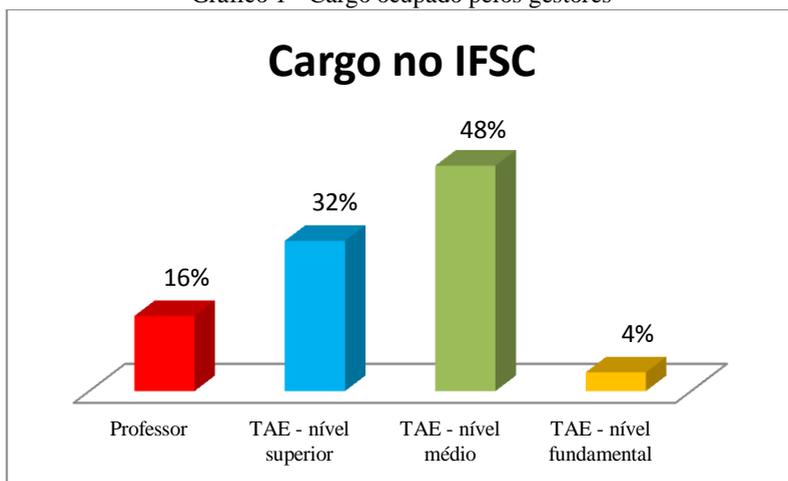
Esclarece-se que o objetivo específico (a) foi formulado pensando-se nas duas vertentes **retenção** e **movimentação**, porque a adoção de práticas voltadas à retenção de pessoal, conforme visto na literatura exposta no capítulo 2 – Referencial Teórico, é considerada uma medida de gestão adequada para manter talentos, evitando-se a ocorrência de movimentação. Contudo, mesmo diante alternativas como essas, é utópico pensar em 0% de movimentação de pessoal nessa ou em qualquer outra área da Instituição, o que pressupõe que o IFSC precisa estar preparado para lidar com o fenômeno da movimentação de pessoal das mais variadas formas, porque não há como desconsiderá-lo, sobretudo, em decorrência dos efeitos negativos que pode trazer – objeto da próxima seção.

Para alcançar a resposta para esse primeiro objetivo específico, além da consulta aos documentos institucionais descrita ao longo do item 4.1 – Contextualização da unidade de estudo, aplicou-se a seção 1 (gestão da movimentação) do questionário, constante no APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO: ETAPA 1 - AÇÕES QUE CONTRIBUEM COM A GESTÃO DA MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL, e o roteiro de entrevista constante no APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA – AÇÕES QUE CONTRIBUEM COM A GESTÃO DA MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL, que tratam de ações que contribuem com a gestão da movimentação de pessoal na área de gestão de pessoas do IFSC.

Inicialmente, buscou-se fazer um levantamento do perfil de cada respondente, sobre o cargo ocupado na Instituição, bem como sua formação acadêmica. No caso do questionário, antes disso, perguntou-se sobre o *campus*/Reitoria em que exerce suas atividades. Dos quatro gestores entrevistados, dois informaram ocupar o **cargo** de Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e, dois, o cargo de Técnico Administrativo em Educação, de nível superior – Administrador. Quanto aos chefes DAM, 57% (12) ocupam cargo TAE, de nível médio, 29% (6) de nível superior, 10% (2 - os respondentes responsáveis pela gestão de pessoas da Reitoria) são docentes e, apenas, um respondente ocupa cargo TAE de nível fundamental. O Gráfico 1 - Cargo ocupado pelos gestores -, a seguir, apresenta a totalização das respostas, por meio

do qual é possível perceber que a maior parte dos pesquisados ocupa cargos TAE de nível médio ou superior (80%).

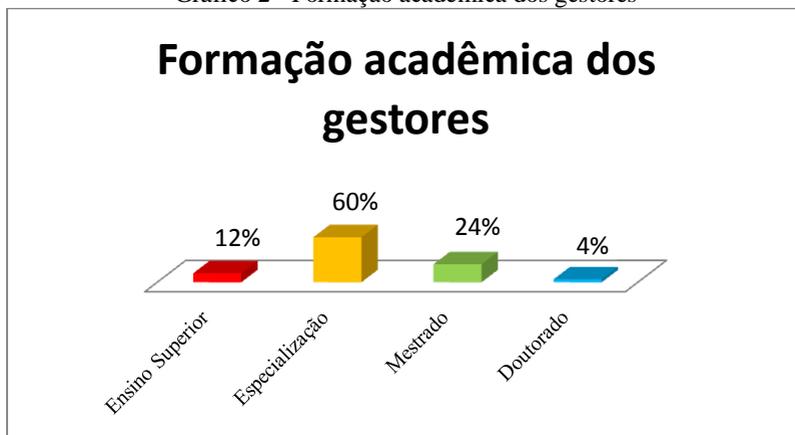
Gráfico 1 - Cargo ocupado pelos gestores



Fonte: Dados primários (2016)

Quanto à **maior taxa obtida na formação acadêmica**, 67% (14) dos chefes DAM possuem Especialização, 14% (3) Mestrado e, o mesmo percentual, 14% (3) tem Ensino Superior; havendo apenas um respondente com Doutorado (um respondente responsável pela gestão de pessoas da Reitoria). Dos entrevistados, três possuem Mestrado e um possui duas Especializações (o Chefe do DSDP). O Gráfico 2 - Formação acadêmica dos gestores - totaliza os resultados recém-mencionados, demonstrando uma expressiva quantidade de especialistas no quadro dessas chefias.

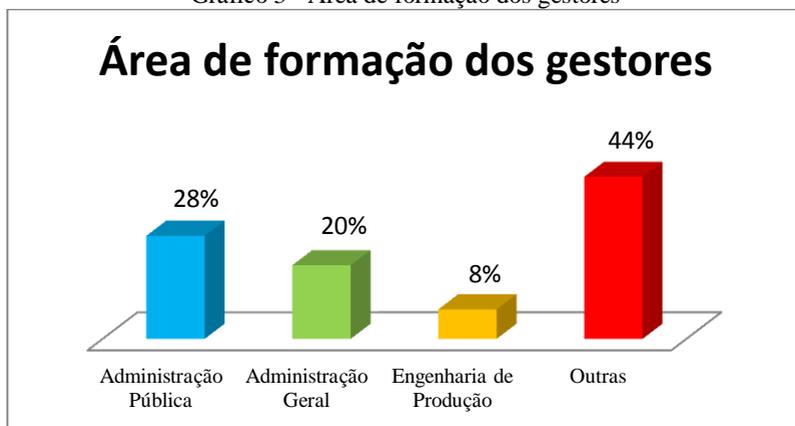
Gráfico 2 - Formação acadêmica dos gestores



Fonte: Dados primários (2016)

Administração Pública foi a **área de estudo** escolhida por 33% (7) dos chefes DAM e Administração Geral foi escolhida por 19% (4), os demais (10), procuraram, cada um, uma área diversa (Engenharia de Produção, Desenvolvimento Regional, Gestão de Pessoas, Planejamento, Pedagogia Empresarial, Ciências da Natureza, Engenharia Mecânica, Saúde Mental e Atenção Psicossocial, Controladoria, Educação Infantil – esse respondente também possui outra formação na área de Administração Geral). Os entrevistados, por outro lado, possuem quatro áreas de formação distintas, que são: Engenharia de Produção, Engenharia Elétrica, Ensino de Matemática, Administração Geral. O Gráfico 3 - Área de formação dos gestores - demonstra a totalização dos 25 gestores participantes da pesquisa, onde se pode observar que 48% (12) deles possuem formação na área de Administração.

Gráfico 3 - Área de formação dos gestores



Fonte: Dados primários (2016)

A identificação do perfil dos respondentes indica um aspecto favorável para a gestão da movimentação de pessoal na área em estudo, posto que a maior parte dos pesquisados (48%) tem formação em administração. Após esta etapa da pesquisa, foram feitos questionamentos sobre a área de gestão de pessoas do IFSC, mais precisamente.

Com relação à **quantidade de servidores** que atuam na CGP/DGP do seu *campus*/Reitoria atualmente, as respostas dos chefes DAM foram confrontadas com a quantidade de servidores lotados naquela unidade, ou seja, com o público total a ser atendido por cada CGP/DGP, gerando o que se intitulou de **índice de atendimento**, equivalente à quantidade de servidores daquela unidade a ser atendida por cada servidor da área de gestão de pessoas, conforme revela o Quadro 9 - Índice de atendimento CGP/DGP -, a seguir.

Quadro 9 - Índice de atendimento CGP/DGP

Unidade	Início Campus (ano)	Total de servidores no campus	Total de servidores na CGP/DGP	Índice de atendimento
Florianópolis - Centro	1910	570	10	57/servidor
Florianópolis - Continente	2006	109	2	54/servidor
Jaraguá do Sul - Centro	1994	105	2	52/servidor
São José	1991	197	4	49/servidor
Criciúma	2009	91	2	45/servidor
Garopaba	2010	43	1	43/servidor
Jaraguá do Sul - Rau	2010	79	2	39/servidor
Joinville	2006	155	4	39/servidor
Palhoça-Bilíngue	2010	76	2	38/servidor
Lages	2009	71	2	35/servidor
Caçador	2009	35	1	35/servidor
Urupema	2009	34	1	34/servidor
Gaspar	2009	90	3	30/servidor
Araranguá	2008	114	4	28/servidor
Chapecó	2006	113	4	28/servidor
Itajaí	2009	68	3	23/servidor
Canoinhas	2009	67	3	22/servidor
São Miguel do Oeste	2009	65	3	22/servidor
Xanxerê	2010	43	2	21/servidor
<b>SUBTOTAL</b>	-	<b>2.170</b>	<b>55</b>	<b>39/SERVIDOR</b>
Reitoria	2009	182	15 - 19	12/servidor - 10/servidor
<b>TOTAL</b>	-	<b>2.352</b>	<b>74</b>	<b>31/SERVIDOR</b>

Fonte: Dados primários (2016).

O IFSC conta com 74 servidores atuando na sua área de gestão de pessoas, o que representa 3,15% do total de servidores efetivos da Instituição (Quadro 8: Índice de atendimento CGP/DGP). A Reitoria, que iniciou as suas atividades em 2009, possui 182 servidores, sendo que na DGP há entre 15 a 19 servidores atuando. Essa variação numérica deve-se ao fato de que dois gestores responderam sobre ela (Pró-Reitor de Administração, o anterior, e Diretor Executivo, o atual). Ainda, quanto à Reitoria, o índice de atendimento fica entre 12 e

10/servidor. Destaca-se que, se comparado com os demais índices (Quadro 8 - Índice de atendimento CGP/DGP), a Reitoria apresenta o menor valor (12 a 10 servidores atendidos por atuante na DGP), porém, vale lembrar que a Reitoria merece uma análise à parte, posto que, além do atendimento prestado aos seus servidores, a DGP tem a responsabilidade de funcionar como “matriz” na supervisão e orientação dos trabalhos das CGP’s.

Quanto aos *campi*, o Quadro 8 - Índice de atendimento CGP/DGP evidencia que seis deles (destacados em vermelho), isto é, 29% do total, apresentaram índice de atendimento superior à média das CGP’s (que é de 39/servidor), ou seja, cada servidor que atua na CGP lida, em média, com 39 ou mais servidores, cada. Não se identificou relação entre a idade ou localização do *campus* com a quantidade de servidores definida pelos gestores para compor o quadro da CGP.

Cabe esclarecer, ainda, que o índice de atendimento levantado serve apenas como norteador para descrever o cenário atual, pois, além desses servidores efetivos, as CGP’s e a DGP também possuem como público-alvo professores substitutos e estagiários, os quais não foram contabilizados nesse cálculo. Em síntese, a área de gestão de pessoas do IFSC conta com 74 servidores, sendo 55 em CGP e 19 na DGP (Quadro 8 - Índice de atendimento CGP/DGP).

Ao serem questionados sobre as **atribuições atualmente executadas pela CGP/DGP** de seu *campus*/Reitoria e **aquelas que não são, mas, em sua opinião, deveriam ser**, os chefes DAM manifestam-se, conforme o Quadro 10 - Atribuições CGP/DGP -, a seguir.

Quadro 10 - Atribuições CGP/DGP

Atribuições	Número de <i>campi</i> em que...			Então, seriam estes a executar
	São executadas	Não são executadas	Não são, mas acham que deveriam	
Questões jurídicas	10	11	2	12
Questões sindicais	7	14	2	9
Questões de auditoria interna	19	2	0	19
Questões de auditoria	11	10	4	15
Conduta disciplinar (PAD/Sindicância)	8	13	5	13
<b>SELEÇÃO DE PESSOAL</b>				
Concurso Público	13	8	4	17
Processo Seletivo Substituto/Temporário	20	1	1	21
Admissão	16	5	3	19
Movimentação	20	1	1	21
<b>ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL</b>				
Controle Funcional	21	0	0	21
Pagamento	21	0	0	21
<b>DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS</b>				
Capacitação	13	8	5	18
Avaliação de desempenho	21	0	0	21
Desenvolvimento na carreira	17	4	3	20
Segurança no Trabalho	6	15	9	15
Saúde do servidor	10	11	9	19
Qualidade de vida	6	15	12	18

Fonte: Dados primários (2016).

Conforme exposto no item 4.1 – Contextualização da Unidade de Estudo, não há formalizada uma definição padrão de atribuições a serem executadas pelas CGP's, mas, existem diretrizes traçadas apenas para a DGP, e, ainda assim, na forma de atividades inerentes aos cargos de chefia (Diretor e Chefe de Departamento), atividades mais detalhadas,

apenas de coordenadorias da DGP. Conforme visto naquele momento (seção 4.1), o regimento interno de cada *campus* é que define quais atividades serão realizadas por sua respectiva unidade de gestão de pessoas, o que justifica a existência de diferenças em relação a este aspecto entre as pesquisadas. O Quadro 9 - Atribuições CGP/DGP - mostra essa realidade, ao expor certa disparidade entre as respostas dos chefes DAM. Há, contudo, atividades que são comuns a todas as unidades (20 unidades, 21 respondentes – 2 da Reitoria) de gestão de pessoas, como aquelas destinadas ao controle funcional (registro de frequência, férias, atualizações cadastrais, etc) e ao pagamento dos servidores (Quadro 9), e, adiante disso, a avaliação de desempenho aparece como uma atribuição compreendida como sua função e realizada por todos, indicando que o modelo de gestão, e o respectivo estágio de evolução dessa área no IFSC, encontram-se no patamar burocrático (MATIAS-PEREIRA, 2012), ou seja, significa que a Instituição concentra-se mais fortemente no atendimento de questões legais e no gerenciamento básico do dia a dia dos servidores.

Processos seletivos de substitutos e temporários e a área de movimentação de pessoal também são executados por quase todas as unidades, isto é, 21 delas (Quadro 9). Atividades relativas à segurança no trabalho (15) e qualidade de vida (19), bem como às relacionadas a questões sindicais (9) e conduta disciplinar (13) aparecem como sendo realizadas pela menor quantidade de unidades de gestão de pessoas (Quadro 9). Igualmente por meio do Quadro 9, observa-se que as atividades que aparecem com maior demanda pelos chefes DAM para que sejam realizadas em suas respectivas áreas de gestão de pessoas são aquelas referentes à qualidade de vida (12), à segurança no trabalho (9) e à saúde do servidor (9). Infere-se, do Quadro 9, que essa falta de padronização no que é atribuição do *campus* e o que é função da Reitoria gera desafios de gestão para a área de gestão de pessoas como um todo do IFSC, especialmente no que se refere à elaboração de capacitações a esse público, além do nível de *stress* que é gerado entre os servidores da Instituição de modo geral, fato este citado enfaticamente pelos respondentes, sobre o qual é explanado mais à frente.

Resumindo, são executadas por todas as unidades de gestão de pessoas atribuições relativas a controle funcional, pagamento e avaliação de desempenho. Também são realizadas, na grande maioria das áreas de gestão de pessoas do IFSC (apenas uma unidade diz não executar), atividades relacionadas à movimentação de servidores e aos processos seletivos para contratação de professores substitutos e

temporários. As atribuições mais ansiadas por serem realizadas pelas unidades são as relacionadas à qualidade de vida, saúde do servidor e segurança no trabalho.

Após descrever o perfil de atividades realizadas pelo setor em análise, realizaram-se os questionamentos sobre a gestão da movimentação na área de gestão de pessoas do IFSC, mais especificamente, conforme seguem apresentados.

Para tanto inicialmente, os pesquisados foram indagados com o propósito de se verificar a possibilidade de **conhecerem pesquisas** (acadêmicas ou não, como também decorrentes de uma iniciativa da administração da Instituição) que tenha sido feita sobre a movimentação de pessoal na Instituição e, caso tivessem conhecimento de estudos nessa área, se sabiam como seus resultados foram utilizados para melhorar a gestão desse fenômeno. Em relação a esta questão, assinala-se que todos os chefes DAM afirmam não ter conhecimento de nenhuma pesquisa sobre o assunto. A mesma resposta foi dada por todos os quatro entrevistados, exceto o respondente B, que expôs o que segue:

especificamente, com relação às CGPs, no período em que estive na DGP, chegamos a realizar um levantamento da movimentação de servidores. Naquele momento, a ideia era chamar a atenção para o problema e, numa primeira etapa, tentar mitigar seus efeitos com ações de capacitação mais direcionadas”.

Conforme exposto no capítulo 1 - Introdução, já, em 2007, foi realizada pesquisa sobre o fenômeno na Instituição alertando a importância da gestão promover ações para melhor lidar com ele. Embora nesse estudo não tenham sido focados os servidores lotados na área de gestão de pessoas, unindo esse e o levantamento citado pelo entrevistado B, bem como outros que viessem a surgir, caso estivessem sistematizados e publicados em único local, formariam um banco de dados sobre tendências da movimentação de servidores, o que se tornaria útil aos novos gestores que ingressassem na área de gestão de pessoas, tanto para potencializar a sua capacidade para lidar com a movimentação no setor, bem como em toda a Instituição. Assim, as informações levantadas em pesquisas sobre o tema movimentação de pessoal no IFSC não seriam “esquecidas”, de modo que gestores administrativos que nunca vivenciaram o fenômeno (uma parcela de 12%, ou seja, 3 dos respondentes desta pesquisa, relataram em algum

momento da coleta de dados que estão nessa condição) estariam mais bem alertados a respeito das características do fenômeno na Instituição.

Na sequência, buscou-se saber, dos pesquisados, sobre a existência do fenômeno em foco. Os quatro entrevistados afirmam que, sim, **há movimentação de pessoal significativa nas CGP's e na DGP**. O gestor D afirma que, embora a movimentação já tenha ocorrido de forma mais intensa, atualmente o fenômeno ainda está presente de modo intenso. De outra forma, o respondente B destaca que, durante a sua gestão, a movimentação de servidores da DGP pode ser considerada dentro do normal, não chegando a representar um problema, “já, nos *campi*, ocorreu uma movimentação intensa, acarretando, possivelmente, em muitos problemas, sendo o maior obstáculo ao bom funcionamento do setor”. Essa última fala confere com o que foi desenvolvido, no capítulo 1 - Introdução, na seção de problematização da presente pesquisa.

O próximo questionamento tratou de conhecer sobre as modalidades de movimentação ocorridas. Assim, foi perguntado aos chefes DAM sobre qual **modalidade de movimentação é mais recorrente**, no que se refere à saída de servidores da área de gestão de pessoas do IFSC. Os resultados estão apresentados no Quadro 11 - Tipo de saída mais recorrente, na visão dos chefes DAM -, a seguir.

Quadro 11 - Tipo de saída mais recorrente, na visão dos chefes DAM

(continua)

Tipo de saída	Número de respondentes	Percentual de respondentes
Remoção para outro setor do <i>campus</i>	5	24%
Ocupar cargo de chefia (FG ou CD) em outro setor do <i>campus</i>	2	10%
Fim de mandato de eleição para Coordenador de Gestão de Pessoas	2	10%
Ocupar cargo de chefia (FG ou CD) em outro <i>campus</i>	0	-
Ocupar cargo de chefia (FG ou CD) na Reitoria	0	-
Remoção para outro <i>campus</i> /Reitoria	6	29%
Redistribuição para outro órgão	2	10%
Vacância para posse em outro cargo público inacumulável no próprio IFSC	0	-
Vacância para posse em outro cargo público inacumulável (federal)	0	-

Quadro 11- Tipo de saída mais recorrente, na visão dos chefes DAM  
(conclusão)

<b>Tipo de saída</b>	<b>Número de respondentes</b>	<b>Percentual de respondentes</b>
Vacância para posse em outro cargo público inacumulável (estadual)	0	-
Vacância para posse em outro cargo público inacumulável (municipal)	0	-
Exoneração para montar negócio próprio	0	-
Exoneração para trabalhar na iniciativa privada	0	-
Exoneração para estudar para outro concurso público	0	-
Outro. Qual?	4	19%

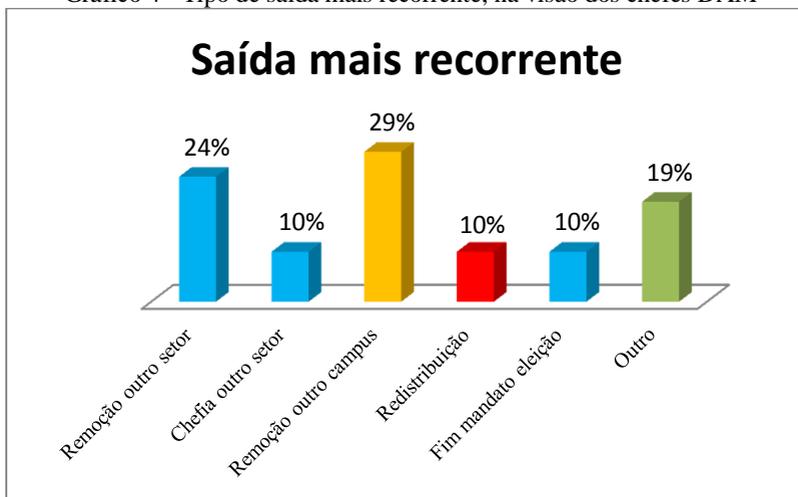
Fonte: Dados primários (2016).

Analisando-se os dados do Quadro 10 - Tipo de saída mais recorrente, na visão dos chefes DAM -, 44% (9) dos respondentes percebe que a movimentação em geral ocorre dentro do próprio *campus*/Reitoria, seja para atuar em outro setor, ou para assumir chefia em outro setor, ou, ainda, em razão do término do mandato como coordenador de gestão de pessoas. O citado Quadro (10 - Tipo de saída mais recorrente, na visão dos chefes DAM) revela, também, que um expressivo percentual, 29% (6), refere-se à remoção para outro *campus*/Reitoria e que, para apenas dois respondentes, a saída mais comum é a redistribuição, único tipo de desligamento externo mencionado. Alguns gestores (19%, ou 4 deles) apresentam outra resposta, diferente das elencadas anteriormente, como se nota, a seguir:

- a) um indica licenças como o motivo mais comum para as saídas; e
- b) três dizem desconhecer o principal tipo de saída, sendo que um deles alega nunca haver enfrentado o fenômeno de movimentação no setor de gestão de pessoas (os outros dois afirmam o mesmo em questões seguintes).

O Gráfico 4 - Tipo de saída mais recorrente, na visão dos chefes DAM -, a seguir, ilustra o que foi anteriormente exposto.

Gráfico 4 - Tipo de saída mais recorrente, na visão dos chefes DAM

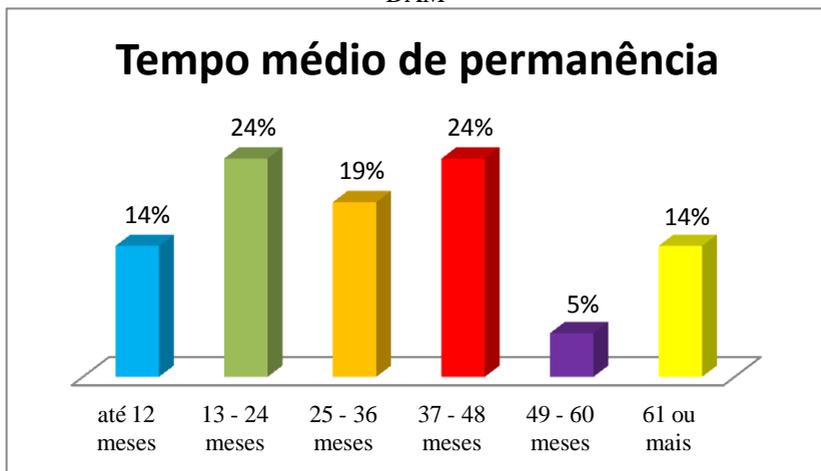


Fonte: Dados primários (2016).

Os motivos destacados em azul (no Gráfico 4 - Tipo de saída mais recorrente, na visão dos chefes DAM) representam movimentação dentro do próprio *campus*, já, na cor amarelo, indicam que houve mudança para outro *campus* ou para a Reitoria, e o conjunto de dados assinalado em vermelho mostra desligamentos da Instituição. Tal cenário vai ao encontro do exposto por Bergue (2014), permitindo que seja considerado que, quando ocorrem movimentações entre setores da Instituição ou mesmo no caso de desligamentos em que o indivíduo permanece em uma organização pública, é possível se relativizar as perdas.

Na continuidade, obteve-se resposta para o questionamento: **Quanto tempo, em média, os servidores lotados no setor de gestão de pessoas permanecem nele?** Para esta pergunta, registra-se que 14% (3) afirmam que este tempo é de, no máximo, 1 ano, enquanto 67% (14) indicam um período de permanência de 13 a 48 meses, ou seja, completam o 1º ano no setor, mas não chegam a passar do 4º, sendo que apenas um respondente indica a opção de 49 a 60 meses e 14% (3) afirmam que, em geral, os servidores permanecem por mais de 5 anos. Tais resultados encontram-se ilustrados no Gráfico 5 - Tempo médio de permanência na CGP/DGP, na visão dos chefes DAM -, a seguir.

Gráfico 5 - Tempo médio de permanência na CGP/DGP, na visão dos chefes DAM



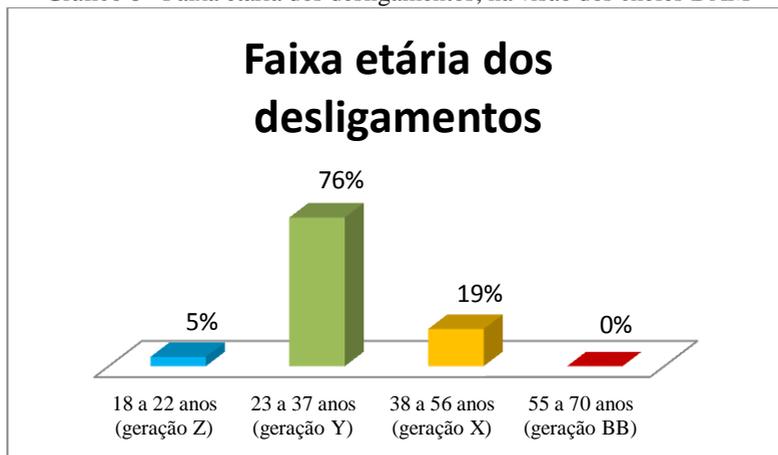
Fonte: Dados primários (2016)

De fato, chama a atenção o fato de que, no Gráfico 5, na visão dos chefes DAM -, há maior concentração de respostas para saídas do setor entre o 1º e o 4º ano em que o servidor está atuando lá. Embora a teoria não estabeleça o tempo médio necessário para a ambientação, socialização e aprendizagem das atividades de um novo servidor ao ingressar no setor de gestão de pessoas (nem em qualquer outro), e se compreenda que isso se deve à influência de uma variedade de fatores, no serviço público foi estipulado o prazo de 3 anos (estágio probatório) para que cada novo servidor, ao ingressar no órgão, seja avaliado se é apto ou não para ocupar o cargo (BRASIL, 1988). Assim, tendo como referência esse tempo, infere-se que os resultados observados no Gráfico 5 - Tempo médio de permanência na CGP/DGP também tenham relação com o período de estágio probatório.

Na pergunta seguinte, os sujeitos da pesquisa foram questionados sobre qual **faixa etária** predominante entre os servidores que tem saído do setor em foco. Neste quesito, os chefes DAM, conforme ilustrado no Gráfico 6 - Faixa etária dos desligamentos, na visão dos chefes DAM -, em sua imensa maioria, isto é, 76% (16), afirmam que os servidores da geração Y (entre 23 e 37 anos) são os que mais saem das CGP's/DGP, enquanto 19% (4) indicam a geração X (entre 38 e 56 anos) e, apenas, um gestor menciona a geração mais jovem (de 18 a 22 anos). Nenhum

dos 21 pesquisados cita a faixa etária de 55 a 70 anos (Gráfico 6 - Faixa etária dos desligamentos, na visão dos chefes DAM).

Gráfico 6 - Faixa etária dos desligamentos, na visão dos chefes DAM



Fonte: Dados primários (2016).

O resultado dessa questão, presente no Gráfico 6 - Faixa etária dos desligamentos, na visão dos chefes DAM - demonstra que a geração Y, descrita por Maurer (2013) como aquela valoriza mudanças e desafios, em detrimento da estabilidade no emprego, não está encontrando motivação suficiente para a permanência na área de gestão de pessoas. É uma geração considerada pelo autor (MAURER, 2013) como aquela que convive bem com as diferenças e novidades, aspecto que exige da gestão uma reflexão sobre as justificativas que levam tais profissionais, dotados de perfil adaptável, a estar se desligando do setor.

Em uma próxima etapa, perguntou-se aos pesquisados, então, se tal **movimentação de pessoal na área de gestão de pessoas é boa ou ruim para a Instituição**. O respondente A foi o único que se manifestou favoravelmente à ocorrência do fenômeno, alegando que os servidores ficam mais satisfeitos ao atuar nos setores onde realmente desejam estar. Os demais encontram semelhança entre a sua opinião e aquela apresentada por Mobley (1992), ao perceberem a existência tanto de aspectos positivos, como negativos ligados à movimentação de pessoal na gestão de pessoas. Diante dessa perspectiva, o respondente D, por exemplo, destaca, como impacto negativo, o fato de saírem do setor pessoas capacitadas, prontas para o trabalho, exigindo que se refaçam os treinamentos e que seja ensinado o básico para que o servidor tenha

condições mínimas de atuar no local em que está chegando. O entrevistado C manifesta-se nessa mesma ótica, demonstrando preocupação com a falta de repasse de informações, ao expor que,

se pensarmos o sentido de que servidores desmotivados ‘atrapalham’ o ambiente dos demais, sua saída é positiva. Porém, estão saindo e levando consigo anos de conhecimento e trabalho em seus cérebros, não deixando registrados seus principais conhecimentos, prejudicando, assim, a área.

Já, o respondente B destaca que o problema não é a movimentação de servidores, em si, mas o volume com que vem ocorrendo, pois, para ele,

em termos gerais, tem sido ruim para a área e, em consequência, para a Instituição. O trabalho na área de gestão de pessoas no IFSC é, essencialmente, um trabalho em rede (DGP e CGPs formam uma grande equipe; é fundamental que atuem de forma articulada; o servidor a ser atendido deve “ver” um único setor). A movimentação na DGP não chega a ser um grande problema, uma vez que a maioria dos servidores permanece. No período em que estive na DGP, houve até certa movimentação com aspecto positivo, já que a Diretoria passou por um processo de reestruturação, algumas coordenadorias foram criadas e alguns processos e pessoas migraram de setor. No entanto, nas CGPs a movimentação de pessoal tem sido extremamente prejudicial, uma vez que não possibilita a formação de um quadro técnico qualificado. O problema parece ser o nível excessivo dessa movimentação.

Na visão do entrevistado D, a transição por um tempo mínimo, ou seja, a permanência no setor antes do desligamento, para repassar os conhecimentos básicos ao próximo a executar as atividades é fundamental. Acredita D que o lado positivo da movimentação é poder lotar um servidor onde ele gostaria e proporcionar uma maior realização, desde que a vontade pessoal represente, também, um bem à Instituição

(entrevistado D). Por essa fala, e pelo exposto pelo entrevistado A, infere-se que o IFSC precisa observar melhor processos de gestão de pessoas, como os de recrutamento e seleção, com vistas a lotar mais eficientemente seus servidores, evitando, com isso, o **retrabalho** provocado pela movimentação de pessoal.

Resumindo, para 3 (75%) dos entrevistados, a movimentação na área de gestão de pessoas implica em aspectos positivos e negativos para o IFSC.

Foi solicitado aos vinte e cinco informantes (ou seja, aos 21 respondentes dos questionários e aos 4 entrevistados) que comentassem sobre ações e práticas empreendidas pela gestão do IFSC que **ajudam na retenção de pessoal na área** de gestão de pessoas. Três entrevistados negam a existência de práticas voltadas ao alcance de tais objetivos, sendo que um deles (respondente D) chega a enfatizar que é feito justamente o contrário, isto é, a gestão “desincentiva” a permanência, ao “supervalorizar” o erro dos servidores da área. O entrevistado B fez sua fala no sentido de que, para a gestão, a excessiva movimentação do setor não é compreendida como um problema, conforme se observa no seu relato: “Não vejo ações e práticas específicas visando à retenção de pessoal na área de gestão de pessoas. Parece que, em termos gerais, a movimentação excessiva, a alta rotatividade, de servidores nessa área não chega a ser percebida como um problema”. O entrevistado C, por outro lado, destaca o bom ambiente de trabalho criado pelos próprios servidores da área, a respeito do que ressalta a “ajuda mútua”, mas diz não perceber nenhuma grande ação por parte da alta gestão no sentido de retenção de talentos no setor. Neste grupo, o diferencial ficou por conta da resposta dada pelo entrevistado A, para o qual a ação de retenção realizada pelo IFSC é a capacitação fornecida aos servidores da área.

Também a respeito do mesmo tema, os chefes DAM tem como iniciativas mais presentes a capacitação e a socialização de conhecimento entre as equipes de gestão de pessoas, práticas estas citadas por 11 (52%) respondentes. Nesta mesma linha de pensamento, 2 (9%) respondentes indicam o programa de ambientação de servidores. Mesmo assim, três (14%) gestores alegam desconhecer práticas empreendidas pela gestão do IFSC voltadas à retenção de pessoal na área de gestão de pessoas. Porém, na continuidade, verifica-se que ainda foi citada por 2 (9%) respondentes, como prática de retenção de servidores na gestão de pessoas, a possibilidade de assumir uma função gratificada. Já, um dos gestores (chefe DAM 20) diz que, embora nunca tivesse vivido esse fenômeno da movimentação na CGP administrada

por ele, entende como uma boa prática de retenção na área a norma de não realizar remoção antes de o servidor completar 18 meses no IFSC. Outro respondente (chefe DAM 4) traz, em sua fala, diversas ações realizadas pela Instituição que, na sua visão, contribuem com a retenção:

processo de gestão voltado às pessoas, incentivo à pró-atividade, responsabilização (o servidor têm que se sentir útil e responsável dentro de seu ambiente de trabalho), harmonia setorial, bom fluxo de processos no seu ambiente de trabalho, boa divisão de trabalho não acarretando oneração para determinado servidor, acolher o servidor também no ambiente social, reconhecimento do servidor da área.

O chefe DAM 19 diz entender não ser possível a Instituição adotar práticas de retenção mais persuasivas, posto que,

devido ao formato bastante engessado dos planos de carreira e progressão, não dispomos de condições de lançar ações efetivas para retenção de pessoas em quaisquer áreas. Nosso trabalho de gestão consiste em dar suporte, motivação e promover capacitações, dentro das limitações institucionais.

Muito embora os dados até o momento sejam pouco otimistas quanto à existência de práticas que conduzam à retenção de talentos, na área de gestão de pessoas, outras alternativas são mencionadas pelos gestores, lembrando-se que cada respondente pode apresentar uma opção de resposta. Tais alternativas são:

- a) mantém bom relacionamento com os servidores;
- b) realiza reuniões para ouvir as necessidades dos servidores;
- c) faz planejamento estratégico integrado e participativo;
- d) organiza e informatiza processos;
- e) possibilita a flexibilização da jornada de trabalho;
- f) valoriza os servidores por meio do reconhecimento frequente e informal das suas atividades;
- g) proporciona ambiente amistoso entre colegas, fortalecendo as relações de coleguismo, amizade e, conseqüentemente, confiança entre todos.

Esses resultados demonstram que as visões dos gestores diferem muito a respeito de práticas institucionais destinadas à retenção de servidores na área de gestão de pessoas. Os resultados mais expressivos revelam que a única ação mais fortemente lembrada (por 12 gestores, ou 48%) diz respeito à capacitação e que 24% (6) não sabem citar medidas realizadas pela Instituição para prevenir o fenômeno movimentação de pessoal em CGP/DGP.

Concomitantemente, reconhecendo-se que nem sempre é possível reter os servidores, perguntou-se aos gestores sobre ações e práticas empreendidas pela gestão do IFSC que **ajudam a lidar com o fenômeno da movimentação** de pessoal na área de gestão de pessoas, ou seja, que medidas são tomadas durante e após a ocorrência dele. Sobre este aspecto, o entrevistado A cita as entrevistas que ocorrem nos processos de seleção como medida eficaz para lidar com a situação, ação de prevenção que está, igualmente, relacionada à retenção. O entrevistado D, por seu turno, destaca os ajustes feitos no tempo mínimo exigido para uma remoção, como segue:

Até 2010, era necessário aguardar todo o período de estágio probatório para solicitar remoção, isso gerou grande represamento de servidores querendo vir para o litoral, especialmente para a Grande Florianópolis. Assim, optou-se por dispensar esse requisito, e logo que ingressava na instituição o servidor já poderia solicitar remoção, o que gerou uma série de campi que passaram a ser fornecedores de capacitação e outros recebedores de servidores prontos para o trabalho. Com isso, o procedimento foi novamente alterado e, hoje, o IFSC exige 18 meses de exercício na Instituição para que o servidor possa ser removido.

Em oposição, o entrevistado C afirma não ver ações no sentido de lidar com o fenômeno da movimentação na área, ao relatar que: “Não percebo esse tipo de preocupação por parte da gestão. Arrisco-me até a dizer o contrário. Na última troca de gestores, quando foi pedido à gestão a substituição por alguém da área, essa se manifestou contra, afirmando querer nomear alguém que desconhecesse a área para ‘não ter ranços’”. O entrevistado B fez uma fala mais detalhada, destacando práticas que julga contribuir para lidar com o fenômeno e que,

durante a sua gestão, o que mais ocorreu foram ações emergenciais, sendo que

algumas ações são desenvolvidas com vistas a minimizar os impactos negativos, dentre elas: capacitação inicial para os servidores que chegam à área, esforço para sistematizar processos, articulação entre DGP/CGPs. No período em que estive na DGP, inicialmente identificamos o problema e, como não tínhamos como resolvê-lo (reduzir a movimentação a níveis aceitáveis), dado o contexto da época (a movimentação, em termos gerais, era praticamente incentivada), reforçamos as medidas paliativas, visando conviver com o problema e minimizar seus efeitos negativos.

A mesma pergunta, quando feita aos chefes DAM, teve 14 (66%) manifestações indicando que estes desconhecem qualquer ação institucional para lidar com a movimentação no setor. O chefe DAM 2, por exemplo, diz que “as ações acabam sendo limitadas, pois aspectos legais acabam restringindo”. “Não sei se existe, pois, como há falta de pessoal, os servidores se sentem sobrecarregados e acabam solicitando troca de setor” (chefe DAM 6). Os chefes DAM 6 e 3 destacam não conhecer nenhuma ação e enfatizaram a falta de pessoal, como segue:

considerando a situação específica do campus, até o último ano não tínhamos servidores suficientes para a prática de remanejamento entre setores conforme a vontade de alguns, e ainda a situação da “evasão” de servidores por redistribuição/remoção. A movimentação até o presente momento foi para atender de forma emergencial algum outro setor ‘descoberto’ (chefe DAM 3).

O chefe DAM 7 diz que a única ação que percebe é o auxílio por telefone da DGP às CGP’s. Já, dois gestores (9%) apontam exatamente ações voltadas à retenção já citadas, demonstrando não terem compreendido a intenção das duas diferentes perguntas. O chefe DAM 14 destaca a melhora (organização e informatização) de processos e as capacitações (citado por mais um chefe DAM, totalizando 2, ou 9%) e o chefe DAM 4 elenca várias práticas, quais sejam:

processo de gestão voltado às pessoas, incentivo à pró-atividade, responsabilização (o servidor têm que se sentir útil e responsável dentro de seu ambiente de trabalho), harmonia setorial, bom fluxo de processos no seu ambiente de trabalho, boa divisão de trabalho não acarretando oneração para determinado servidor, acolher o servidor também no ambiente social, reconhecimento do servidor da área.

O chefe DAM 19 concorda com o entrevistado A e, após destacar que não vivenciou essa movimentação em seu setor, afirma que os servidores hoje lotados estão lá desde que iniciaram sua atividade no *campus*, atribuindo isso aos cuidados tomados durante o processo de seleção feito quando chegaram ao IFSC. Afirma ele: “Acredito que isso se deve, também, ao fato de que quando da nomeação dos servidores, foi realizada uma criteriosa avaliação de perfil e aptidões, que direcionaram esses servidores para a CGP” (Chefe DAM 19).

Já, o chefe DAM 8 foi ao encontro da fala do entrevistado B, ao expor que, em seu *campus*, ocorreram saídas involuntárias do setor, pois, “[...] nunca aconteceu de servidores quererem sair da área de gestão de pessoas. Todos que passaram pelo setor demonstraram estar satisfeitos com o trabalho, e só saíram para ocupar outros cargos por interesse da gestão”. Para finalizar, os pesquisados indicam, também, as seguintes ações que, para eles, tem potencial para ajudar a lidar com o fenômeno da movimentação no setor (uma menção cada), quais sejam:

- a) realização de eleições para chefias do *campus*;
- b) organização de remoção e redistribuição por meio de editais;
- c) incentivo para que antigos servidores a repassarem seus conhecimentos para os novos;

Dessa forma, tem-se que, quanto a ações realizadas pelo IFSC para lidar com o fenômeno da movimentação na área de gestão de pessoas, foram identificadas aquelas que visam à retenção, apesar de haver diferentes opiniões sobre o assunto. Uma expressiva quantidade de gestores (13, ou 62%) desconhece sobre a existência de tais ações. No que tange aos demais respondentes, as práticas mais lembradas são as que seguem:

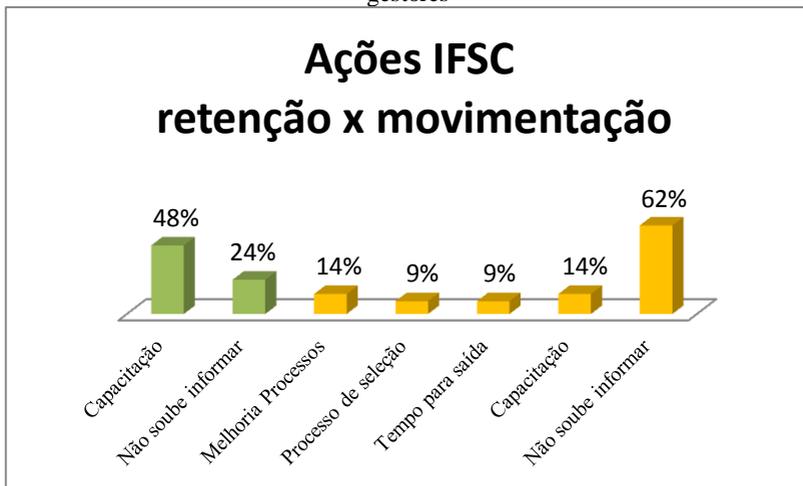
- a) melhoras nos processos do setor (resposta de 3 pesquisados, ou 14%);
- b) capacitação para os recém-chegados (3, ou 14%);

- c) processo de seleção ao ingressarem no IFSC (2, ou 9%);
- d) fixação de tempo de serviço (18 meses) para solicitar remoções e redistribuições (2, ou 9%).

Chamam à atenção as falas de dois gestores (9%) que comentam sobre a existência de incentivo institucional à saída da área de gestão de pessoas.

O Gráfico 7 - Práticas de retenção e para lidar com a movimentação, na visão dos gestores -, no qual estão destacadas em verde as respostas mais expressivas relacionadas à retenção e, em alaranjado, as relativas ao gerenciamento da movimentação, quando ele se apresenta, sintetiza a visão dos respondentes.

Gráfico 7 - Práticas de retenção e para lidar com a movimentação, na visão dos gestores



Fonte: Dados primários (2016)

Em termos gerais, pelas respostas emitidas pelos gestores (O Gráfico 7 - Práticas de retenção e para lidar com a movimentação, na visão dos gestores), percebe-se que não está clara para eles a diferença entre ações de **retenção** (práticas anteriores ao fenômeno surgir no setor, buscando preventivamente evitá-lo) e **práticas para lidar com o fenômeno da movimentação** (ações reativas, quando a necessidade de movimentação surge e após a ocorrência dele), considerando-se utopia não haver desligamentos no setor. Embora mantenham relação entre si, os dois conjuntos de ações requerem práticas e focos diferenciados.

Neste contexto, assinala-se que o aperfeiçoamento dos processos seletivos pode levar à promoção da retenção, enquanto a exigência de um tempo mínimo de serviço para solicitar remoções e redistribuições, de fato, parece estar mais relacionada ao gerenciamento da movimentação em si. Além disso, a capacitação pode ser vista nas duas vertentes: é preciso capacitar servidores que chegam para que saibam realizar as atividades deixadas por quem se desligou do setor (ação de gerenciamento da movimentação), mas também, para reter (prática de retenção), é necessário que seja promovido um constante processo formativo, almejando não só a reciclagem de conhecimento, mas, mais além, o desenvolvimento do servidor.

Questionou-se aos chefes DAM sobre **o que é feito quando um servidor lotado na área de gestão de pessoas informa a eles que deseja sair do setor**. Três gestores deixam claro que nunca haviam vivido a situação, um deles (chefe DAM 20), ainda assim, relata sobre a postura que adotaria em uma situação como esta. Já, o chefe DAM 3 lembra que nem sempre o servidor comunica a sua intenção antes de formalizar seu pedido de desligamento do setor, dizendo que,

até o momento, temos a situação apenas de servidores da CGP que passaram pelo processo de remoção/redistribuição/exoneração, ou servidor que foi convidado a assumir outra função por demanda urgente. No *campus* é encaminhado um questionário informando as vagas e perguntando sobre possível interesse de algum servidor TAE trocar de setor, nos últimos questionários enviados, não tivemos nenhum interesse de servidores da CGP em sair para assumir outra função.

De todos os chefes DAM respondentes, oito (38%) mencionam que, em uma situação como esta, buscariam saber o motivo da vontade do servidor em deixar o setor, e 24% (ou cinco) procurariam resolver o problema para que o servidor permanecesse na CGP/DGP, conforme exposto pelo chefe DAM 16, que ressalta haver um maior número de desligamentos do setor por razões que estão fora do alcance da chefia resolver. Este último respondente afirma o seguinte:

Conversamos com o servidor para entender os motivos que o levaram para essa decisão e, dependendo do motivo, procuramos conversar no

sentido de tentar resolver, mas na maioria das vezes são questões particulares/pessoais (chefe DAM 16).

Em contrapartida, seis gestores (ou 29% dos respondentes) dizem articular para que o servidor consiga mudar de setor no próprio *campus*, principalmente, procurando um substituto, no mesmo *campus*, que tenha perfil para atuar na área, ação esta informada por 6 chefes (29%). Quanto a essa busca, um dos gestores (chefe DAM 19) diz que costuma agir preventivamente, ao realizar, periodicamente, levantamento de interesse acerca da intenção de movimentação entre os setores do *campus*, e que, conhecendo essas vontades, assim que possível, procura atendê-las, o que aparenta a não tentativa de retenção e até indica certo incentivo ao desligamento de servidores da área de gestão de pessoas. Por outro lado, o chefe DAM 3 menciona que, quando surgem vagas, elas são divulgadas entre os servidores do *campus*. Enquanto o chefe DAM 4 diz que pretende fazer isso por meio de edital para remoção intersetorial, previsto para ser publicado em junho de 2016, além de ter assinalado sobre a existência de uma área dentro da gestão de pessoas que cuida dos encaminhamentos desses anseios de mudança de setor, afirmando que:

Temos uma Coordenadoria de Saúde Ocupacional, que trabalha o processo de movimentação de servidores hoje no campus. Primeiramente é feita uma conversa com a Administração, intermediada por servidor dessa coordenação, para levantar os motivos, e buscar, inicialmente, meios para resolução do problema, ou da alternativa. Teremos a partir de junho um edital interno do campus de remoção intersetorial, visando a justamente estabelecer condições de movimentações e intenções de movimentações de servidores no campus (chefe DAM 4).

As medidas tomadas, listadas a seguir, são mencionadas por dois gestores (ou 9%) que, em geral, buscam

- a) informar ao servidor que deve aguardar o edital de remoção;
- b) providenciar novo processo eleitoral para a função, quando o servidor ocupa FG;
- c) conciliar o interesse do servidor com o interesse do IFSC;

- d) sugerir que se consiga permuta com servidor ocupante de mesmo cargo;
- e) solicitar que o interessado em sair do setor capacite aquele que assumirá as suas atividades.

Duas falas chamam a atenção, a do chefe DAM 10, que procura apenas “retirar o servidor o mais rapidamente possível”, e a do chefe DAM 11, que expôs a satisfação dos servidores da área, ao afirmar que “aqui ocorre o contrário, todos querem ficar por se sentir satisfeitos com o setor”.

Isso exposto, tem-se que as ações mais recorrentes realizadas pelos chefes DAM ao tomarem conhecimento de que um servidor deseja sair da área de gestão de pessoas são aquelas visando à permanência dele, ao menos, dentro do próprio *campus*. Pode-se, assim, resumir tais iniciativas da seguinte maneira:

- a) identificar o motivo (38%);
- b) resolver o motivo para permanência no setor (24%);
- c) articular a mudança de setor, garantindo a permanência do servidor no próprio *campus* (29%);
- d) procurar um substituto no próprio *campus* (29%).

Em outro momento, foi perguntando aos chefes DAM, qual a sua **percepção em relação ao IFSC perante a gestão de fatores relacionados à movimentação no setor de gestão de pessoas**. O resultado das respostas está apresentado no Quadro 12 - Gestão de fatores relacionados à movimentação na área de gestão de pessoas, na visão dos chefes DAM -, a seguir.

Quadro 12 - Gestão de fatores relacionados à movimentação na área de gestão de pessoas, na visão dos chefes DAM

	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
O seu setor (DAM/PROAD/DEXEC) adota práticas que estimulam a retenção do servidor na CGP/DGP	0	10	7	4	0
	48%		33%	19%	
No caso de desligamento do IFSC, ou remoção para outro setor ou <i>campus</i> /Reitoria, antes de sair da CGP/DGP, o servidor transmite a quem ocupará sua vaga o conhecimento relativo ao desenvolvimento das suas atividades	6	11	1	2	1
	81%		5%	14%	
A forma de recrutamento permite ao candidato a ingressar na CGP/DGP familiarizar-se com informações sobre a Instituição, tais como, relativas à sua missão, estrutura e funcionamento	1	10	2	7	1
	52%		10%	38%	
A forma adotada pela Instituição para a seleção de pessoal para a CGP/DGP contribui para a identificação do profissional adequado às atribuições das atividades que irá desempenhar	1	6	2	7	5
	33%		10%	57%	
A política de capacitação (treinamento e qualificação) para a CGP/DGP atende as demandas do servidor para a execução das suas atividades, para que tenha um desempenho eficaz	2	7	3	7	2
	43%		14%	43%	
O plano de carreira contribui para a retenção do servidor na Instituição e na CGP/DGP	0	9	3	7	2
	43%		14%	43%	
A forma utilizada pelo IFSC para dar reconhecimento ao desempenho do servidor contribui para a retenção na Instituição e na CGP/DGP	0	5	2	12	2
	24%		9%	67%	
A política de benefícios adotada pelo IFSC contribui para a retenção do servidor na Instituição e na CGP/DGP	1	4	7	8	1
	24%		33%	43%	
<b>TOTAL</b>	11	62	27	54	14
	43%		16%	41%	

Fonte: Dados primários (2016).

O Quadro 12 - Gestão de fatores relacionados à movimentação na área de gestão de pessoas, na visão dos chefes DAM - apresenta a síntese da opinião dos gestores pesquisados sobre o modo como o IFSC tem gerido tais fatores. Percebe-se que, dos oito fatores analisados (Quadro 12), os chefes DAM:

- a) concordam que o IFSC realiza, de forma adequada, 3 deles, quais sejam:
  - adota prática que estimula a retenção;
  - há repasse de conhecimento entre o antigo e o novo servidor;
  - a forma de recrutamento permite familiarizar-se com informações necessárias;
- b) discordam de outros 3, já que os consideram inadequado o modo como são realizados atualmente. Estes fatores são:
  - a forma de seleção para atuar na área;
  - a forma de reconhecimento ao desempenho e a política de benefícios; e que
- c) em 2 fatores, houve empate entre os que concordam e os que discordam que estão adequados como são realizados. Tais fatores são:
  - política de capacitação;
  - plano de carreira.

A seguir, é feita uma exposição mais detalhada dos resultados encontrados para cada um dos fatores relacionados à movimentação na área de gestão de pessoas, tratados por meio dos questionários (APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO: ETAPA 1 - AÇÕES QUE CONTRIBUEM COM A GESTÃO DA MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL) aplicados e nas entrevistas (APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA – AÇÕES QUE CONTRIBUEM COM A GESTÃO DA MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL).

Ao se totalizarem as respostas em cada fator e em cada opção apresentada (Quadro 11 - Gestão de fatores relacionados à movimentação na área de gestão de pessoas, na visão dos chefes DAM), para saber se os chefes DAM ou discordam com o modo como fatores que influenciam a movimentação no setor de pessoas estão sendo gerenciados pelo IFSC, chegaram-se a 168 opiniões emitidas, a partir das quais os respondentes mostram-se divididos, uma vez que a quantidade de opções com tendência a concordar (43%, ou 73) assinaladas foi quase a mesma do quantitativo que marcou as opções

com tendência a discordar (41%, ou 68).

Nesta mesma linha, buscou-se saber se o setor dos pesquisados (DAM/PROAD/DEXEC) costuma **adotar práticas que estimulam a retenção** do servidor na CGP/DGP, 48% (10) dos chefes DAM concordam com a sentença, 19% (4) discordam e o expressivo percentual de 33% (7) dizem não concordar nem discordar da afirmação (Quadro 12 - Gestão de fatores relacionados à movimentação na área de gestão de pessoas, na visão dos chefes DAM), o que causa certa estranheza, considerando-se que o setor gerenciado por eles, na prática, adota ou não alguma prática. Dessa forma, tem-se que 52% (11) dos gestores dizem não concordar com a afirmação de que são adotadas práticas que estimulam a retenção no setor chefiado por eles.

Ainda, com a pesquisa, foi possível saber se, no caso de desligamento do IFSC, ou remoção para outro setor ou *campus*/Reitoria, e antes de sair da CGP/DGP, o **servidor transmite a quem ocupará sua vaga o conhecimento** relativo ao desenvolvimento das suas atividades. Com essa afirmação, o expressivo número de 81% (17) dos chefes DAM concordam, sendo que (52%, ou 11 deles) e 29% (ou 6 deles) totalmente. Em contrapartida, 15% (3) respondentes discordam, sendo que 10% deles (ou 2) discordam, e um discorda totalmente. Além destes, um informante diz não concordar nem discordar.

Quanto aos entrevistados, o único que fez um relato positivo quanto à existência de transição foi o respondente A, os demais se posicionam negativamente e, como destacado pelo respondente C, embora, nos editais de remoção, por exemplo, esteja prevista a transição de 15 a 30 dias, algumas vezes, essa transição acaba não se concretizando, como explica o respondente B:

Normalmente, há alguma transmissão de conhecimento, mas é, em geral, algo não sistemático, depende muito da iniciativa dos envolvidos. Como os procedimentos não estão totalmente sistematizados, uma boa parte dos conhecimentos está com o servidor, a transição, de forma geral, é mais traumática do que deveria. Isso é particularmente crítico nas CGPs, pois, em especial nos *campus* mais recentes (a maioria do IFSC), não há servidores experientes que permanecem no setor (às vezes, a renovação é total e a permanência é mínima).

O respondente D conclui o raciocínio expondo que “[...] muitas vezes, não é a feita a transição. Assim, a pessoa sai, não tá nem interessada na Instituição, deixa por conta mesmo e não repassa o seu conhecimento”.

Em síntese, 18 gestores (72%) concordam que há transição e repasse de conhecimento do servidor antigo e para o novo antes do desligamento daquele que está saindo do setor, enquanto 6 (24%) discordam.

Em seguida, ao serem questionados se a **forma de recrutamento** permite ao candidato que ingressar na CGP/DGP a se familiarizar com informações sobre a Instituição, tais como, relativas à sua missão, estrutura e funcionamento, verifica-se que 53% dos chefes DAM (ou 11 deles) dizem concordar, sendo que, desse total, 48% (10) e um respondente concorda totalmente com a afirmativa. De outro modo, 38% (8) discordam, sendo que, destes, 33% (7) discordam e um informante discorda totalmente, enquanto dois respondentes dizem não concordar nem discordar.

Já, entre os entrevistados, dois concordam, destacando o projeto ambientação (respondente A) e a disponibilização dessas informações no *site* do IFSC, fala esta do entrevistado D, que demonstra que a responsabilidade por buscar maior familiaridade com informações sobre a Instituição recai sobre o próprio candidato/servidor. Observa-se, também, que dois discordam, afirmando que “não existe uma política definida para seleção e recrutamento de profissionais para trabalhar na área de gestão de pessoas” (respondente C). O respondente B faz uma declaração mais detalhada sobre o questionamento feito, trazendo não somente lacunas deixadas pela sistemática de recrutamento adotada pela Instituição, como também indicando alternativas de ação para a correção delas, o que pode ser verificado por meio da sua fala:

Os processos de recrutamento de novos servidores levam em conta, na sua concepção, as questões básicas da instituição (em especial, missão, estrutura e funcionamento). No entanto, considero que essas questões não são informadas de forma satisfatória aos candidatos (a não ser como conteúdo para as provas, o que não é bem a informação que se espera). O ideal é que, ao buscar a Instituição para trabalhar, o candidato encontre uma informação clara sobre que instituição é aquela. Por outro lado, a Instituição, ao buscar no mercado seus futuros profissionais

deveria ter bem claro de que profissional necessita. Quanto à movimentação de servidores do quadro que ingressam na DGP/CGP, não há um processo explícito de recrutamento. A área de gestão de pessoas não tem bem especificado o profissional que precisa (e, se tiver, não é prática corrente na Instituição o uso de procedimentos estruturados de recrutamento ‘interno’).

Assim, dos vinte e cinco informantes, 13 (52%) concordam e 10 (40%) discordam que a forma de recrutamento utilizada está adequada.

Quando perguntados se a forma adotada pela instituição para a **seleção de pessoal** para a CGP/DGP contribui para a identificação do profissional adequado às atribuições das atividades que irá desempenhar, 57% (12) dos chefes DAM discordam da afirmativa, sendo que 33% (7) discordam e 24% (5) discordam totalmente. Mas, 34% (7) , sendo que, destes, 29% (6) e um informante concorda totalmente, enquanto dois respondentes dizem não concordar nem discordar da sentença. Vale lembrar, ainda, que, apenas, um dos entrevistados concorda (respondente A), destacando a seleção feita “através da entrevista com a equipe da área de recrutamento e seleção, a fim de verificar a experiência profissional do candidato e encaminhá-lo para o setor competente”. Três dos entrevistados discordam, dizendo que “não existe uma política definida para seleção e recrutamento de profissionais para trabalhar na área de gestão de pessoas.” (respondente C) e por essa razão “[...] acaba-se, muitas vezes, colocando a pessoa errada no lugar errado, e aí, acaba tendo que fazer a movimentação dessa pessoa porque ela não se adequou.” (respondente D). A fala do respondente B vai ao encontro disso:

A forma de seleção adotada pela instituição para admissão de novos servidores (Concurso Público) está centrada no cargo. Não há, no caso geral, uma associação entre esse processo e as atividades que o servidor irá desenvolver ou o setor em que irá atuar (em casos pontuais, como docente para uma área mais restrita ou cargos técnicos bem específicos, há alguma vinculação, a meu ver bem sutil, entre processo e perfil desejado). O caráter generalista dos Concursos Públicos (restrições legais, devem se dirigir a um público amplo, não podem ser direcionados) dificulta essa identificação de perfil. Mais especificamente, não

há (que eu saiba) na Reitoria e em qualquer campus do IFSC, um processo de seleção específico para trabalhar na CGP/DGP, tanto para os servidores novos quanto para os que vêm de outros setores (em geral, os novos vão para onde há vaga; nas remoções e redistribuições o perfil não tem a relevância que seria desejável; normalmente, precisa-se de ‘alguém’ na CGP, não de um profissional com tais características).

Para o entrevistado B, a forma atualmente usada para a seleção de pessoal mostra-se limitada, sendo preciso partir para meios distintos, que considerem não somente os requisitos do cargo. Isso sugere que alternativas, como a seleção por competência, passem a ser adotadas, tal como apontam Pires *et al.* (2005). Isso exposto, tem-se que, dos vinte e cinco pesquisados, 15 (60%) discordam e 8 (32%) que a forma de seleção utilizada está adequada.

Com relação à afirmação de que a **política de capacitação** (treinamento e qualificação) para a CGP/DGP atende às demandas do servidor para a execução das suas atividades, para que tenha um desempenho eficaz, as respostas foram equilibradas entre os que concordam e os que não concordam. Com isso, 43% (9) dos chefes DAM dizem concordar, sendo que, destes, 33% (7) e 10% (2) totalmente, enquanto 43% (9) discordam, isto é, 33% (7) discordam e 10% (2) discordam totalmente, e, finalmente, três respondentes afirmam não concordar nem discordar com a sentença.

Observa-se, nesses resultados, que não houve uma migração de respostas por idade ou região do *campus*. O único ponto que chamou a atenção foi o fato de que, dos cinco *campi* da Grande Florianópolis, quatro não concordam com a atual política de capacitação para servidores da área de gestão de pessoas. Quanto a esse tema, política de capacitação, o entrevistado A posiciona-se concordando com a sentença apresentada, afirmando que “todas as áreas realizam treinamento com seus servidores, incluindo os servidores da CGP's”. Já, o respondente C discorda, indicando que, “de forma alguma. As pessoas que hoje trabalham na área se esmeram pra fazer o melhor, mas sem quase nada de capacitação. O praticado está muito aquém do esperado”. Igualmente, o respondente B enfatiza a dificuldade da política de capacitação ser efetivada em virtude da movimentação constante de servidores da área, referindo-se ao fato da seguinte maneira:

As ações de capacitação envolvendo DGP/CGPs, à época em que estive na DGP, fundamentadas em capacitação interna (em especial, treinamento em rotinas, treinamento em serviço), contribuíram para que os servidores tivessem um desempenho satisfatório. No entanto, as estratégias de capacitação foram fortemente impactadas pela alta rotatividade de servidores nas CGPs. Naquele momento, com relação aos servidores que permaneciam no setor, foram executadas algumas ações de capacitação mais estruturadas, com uma sequência lógica. Mas boa parte dos esforços foi na tentativa de minimizar os efeitos da rotatividade de pessoal. Foram realizadas capacitações de caráter emergencial, atendendo a demandas pontuais (não foi possível, seria a etapa seguinte, agir de forma preventiva com relação a essa rotatividade; num primeiro momento, a ação foi reativa).

O respondente D confirma a situação relatada pelos demais, ao expor que, na DGP, a questão da capacitação já foi mais eficiente e expõe, como uma das justificativas, a existência de restrições orçamentárias/financeiras para pagamentos de diárias e passagens, o que inviabiliza a realização de eventos presenciais com a participação de servidores de todas as CGP's e DGP, vindos de diversos municípios catarinenses. Segundo este mesmo respondente (D), tal situação foge do controle dos gestores, já que estão relacionadas a decisões do governo federal, e “são decorrentes do atual momento econômico do país”. Ainda assim, entende-se que a Instituição possa rever as práticas e otimizar os recursos, mesmo em tempos de abundância, e aproveitar melhor os recursos tecnológicos para capacitações a distância.

Constata-se, portanto, que, dos vinte e cinco informantes, 11 (44%) e 11 (44%) discordam que a política de capacitação para servidores lotados na área de gestão de pessoas é adequada.

Ao serem indagados se o **plano de carreira** contribui para a retenção do servidor na instituição e na CGP/DGP, pode-se dizer que houve um empate técnico, pois, 43% (9) dos chefes DAM concordam com a afirmação (nenhum concorda totalmente), enquanto que 43% (9) discordam, dentre os quais 33% (7) discordam e 10% (2) discordam totalmente; além de dois respondentes que não concordam nem discordam da sentença.

Analisando-se por *campi*, foi possível identificar que algumas regiões apresentaram a mesma tendência de resposta, tais como a do Vale do Itajaí e a do Planalto Serrano, em que todos concordam com a afirmação de que o plano de carreira auxilia na retenção de servidores. Porém, quatro dos cinco *campi* da Grande Florianópolis discordam dessa mesma afirmativa (O plano de carreira praticado pelo IFSC auxilia na retenção de servidores).

Com relação a essa afirmação sobre o plano de carreira, os entrevistados manifestam-se de forma dividida, em que um concorda, outro concorda em parte, e dois discordam da sentença apresentada. O respondente A ressalta, ao concordar, sobre o grande avanço ocorrido no plano de carreira dos servidores, especialmente no incentivo (financeiro) à continuidade dos estudos. O respondente B, por seu turno, acredita que o plano de carreira ajuda na retenção do servidor na Instituição, mas que não tem qualquer efeito na permanência na CGP/DGP, conforme expõe em sua fala, exposta a seguir:

As condições salariais, a possibilidade de progredir na carreira, a retribuição por titulação são, em geral, boas e, em muitos cargos, no mínimo compatíveis com situações similares na iniciativa privada, acrescidas das vantagens inerentes a uma carreira pública (a estabilidade, em especial). Assim, acredito que o plano de carreira é um fator relevante para a retenção do servidor na Instituição. No entanto, isso não traz qualquer efeito para a retenção do servidor na DGP/CGP (ou em qualquer área em particular).

Os respondentes C e D discordam da sentença apresentada e este último destaca o fato da carreira do poder executivo federal ser muito menos atrativa que a dos demais poderes dessa esfera, o que leva muitos servidores, não somente os lotados na área de gestão de pessoas, segundo ele, a prestarem outros concursos públicos e deixarem a Instituição. Com isso, tem-se que, dos vinte e cinco informantes, 11 (44%) e 11 (44%) discordam que o plano de carreira contribui para a retenção de servidores na Instituição e na CGP/DGP.

Sobre se a forma utilizada pelo IFSC para dar **reconhecimento ao desempenho** do servidor contribui para a retenção na Instituição e na CGP/DGP, 67% (14) dos gestores DAM discordam da afirmação, sendo que, destes, 57% (12) discordam e 10% (2) discordam totalmente,

enquanto que 24% (5) concordam; além de dois respondentes que dizem não concordar nem discordar com a afirmação.

Com relação aos entrevistados, o único que concorda que a forma de reconhecimento ao desempenho contribui para a permanência dos servidores na Instituição e na CGP/DGP foi o respondente A, justificando que existem critérios para avaliação do desempenho. Os respondentes C e D discordam da afirmação relatando que “a visão que a Instituição tem da área de gestão de pessoas é aquela do departamento de pessoal e do RH” (respondente C) e que se critica muito mais o erro do que se reconhece o acerto, o que faz com que alguns servidores desanimem e procurem atuar em outras áreas buscando esse reconhecimento do seu trabalho (respondente D). O respondente B critica o que chama de reconhecimento “pró-forma” e destaca a pouca importância dada ao setor de gestão de pessoas nos *campi*, referindo-se à situação como segue:

O reconhecimento ao desempenho do servidor, no IFSC, ainda é muito burocrático, quase ‘pró-forma’. A avaliação de desempenho, parte fundamental desse processo, nunca foi considerada com a devida importância (faz-se avaliação porque é preciso para a progressão – a Lei determina, os resultados da avaliação são pouco utilizados). Existe uma sensação difusa de que os esforços não são devidamente medidos e valorizados, o que contribui para um certo culto à mediocridade. Nesse contexto, creio que o reconhecimento do desempenho não afete significativamente a retenção do servidor na Instituição. Com relação à área de gestão de pessoas, em especial nos *campus*, é possível até que essa forma acabe por dificultar a retenção dos servidores: já que a área não é devidamente entendida em sua importância, os esforços são pouco valorizados, pode ser melhor migrar para um setor mais ‘tranquilo’.

Assim, observa-se que, dos vinte e cinco participantes do estudo, 17 (68%) discordam e 6 (24%) que o plano de carreira contribui para a retenção de servidores na Instituição e na CGP/DGP.

A respeito desta afirmação apresentada aos respondentes, que a **política de benefícios** adotada pelo IFSC contribui para a retenção do

servidor na instituição e na CGP/DGP, 43% (9) dos chefes DAM discordam da afirmativa, sendo que, destes, 38% discordam e um respondente discorda totalmente. Enquanto que 24% (5) com a afirmativa, entre eles, um respondente concorda totalmente e 19% , além de um expressivo percentual, 33% (7), que dizem não concordar nem discordar da sentença, o que faz inferir que talvez a política de benefícios do IFSC não esteja clara para todos os chefes DAM.

A sentença foi formulada de maneira diferente para os entrevistados, já que foram apresentadas três perguntas sobre o tema benefícios, conforme as suas tipologias, quais sejam:

- a) Desenvolvimento na Carreira;
- b) Licenças/Afastamentos; e
- c) Plano de Seguridade Social – PSS.

Com relação aos benefícios relacionados ao **Desenvolvimento na Carreira**, como o incentivo à qualificação e às progressões, os respondentes B e C entendem que eles auxiliam na retenção de pessoal na Instituição, mas não na CGP/DGP. Sobre o assunto, afirma o Respondente C: “Cito como exemplo os processos de progressões, avaliações de desempenho, entre outros. Geralmente, são processos menos burocráticos e também mais céleres”. Ainda, o respondente B registra o seguinte: “Creio que não afete a retenção em qualquer setor, principalmente porque o desenvolvimento na carreira de cada um parece meio desvinculado de uma trajetória do servidor na Instituição. A progressão do servidor nas tabelas é dissociada de seu desenvolvimento organizacional”. O respondente D concorda com essa fala e diz que, “muitas vezes, a busca por mais conhecimento dá-se exclusivamente pela questão financeira e não necessariamente ocorre em áreas relacionadas ao setor onde se trabalha”, destacando que esses incentivos deveriam ser ainda mais direcionados ao trabalho executado por cada servidor. O respondente A concorda que esse tipo de benefício auxilia na retenção, tanto na Instituição quanto na CGP/DGP, e ressalta que foi o plano de carreira que proporcionou aos servidores a possibilidade desse desenvolvimento na carreira.

A política de benefícios adotada pelo IFSC, relativa a **Licenças/Afastamentos**, é materializada por meio de alternativas, como licença para capacitação, afastamento para pós-graduação, horário especial para estudante e licença para tratar de interesses particulares. Com vistas a se analisar se tal política contribui para a retenção do servidor na Instituição e na CGP/DGP, por meio do presente estudo, verifica-se que, para o respondente D, ela não influencia positivamente,

o que pode ser percebido quando afirma que, “em muitos casos, ao concluir a licença ou o afastamento e o período obrigatório de permanência”, o servidor procura outros concursos ou mesmo redistribuições, “isso quando não ocorrem pedidos de desligamento durante a própria concessão do benefício”.

Já, para os respondentes A, B e C, essa política de benefícios contribui para a permanência dos talentos. Contudo, o respondente C completa, destacando fortemente sobre o incentivo que o IFSC tem feito à qualificação, principalmente aos docentes por meio de editais para afastamento integral, mas acredita que em nada interfere na manutenção das equipes de gestão de pessoas. Também, para o respondente B, a política colabora para a retenção do servidor no IFSC, mas não na CGP/DGP, entendendo que deveria haver critérios de concessões de benefícios que permitissem conciliar as demandas pessoais com as institucionais, sobretudo, no que se refere à área do curso pretendido.

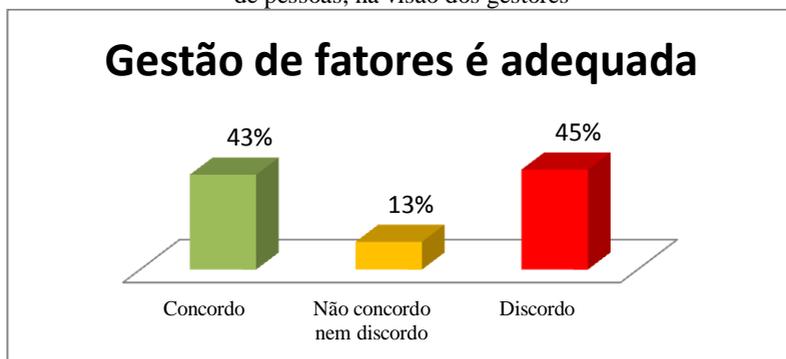
Por último, foi perguntado sobre a influência da política de benefícios no que se refere ao **Plano de Seguridade Social (PSS)** na retenção do servidor na Instituição e na CGP/DGP. Aqui cabe recordar que os efeitos dessa política, ao servidor, são relativos à aposentadoria, ao auxílio-natalidade, à licença gestante, à adotante e paternidade, assistência à saúde – ressarcimento; e, ao dependente, trata-se de pensão, auxílio-funeral, auxílio reclusão, assistência à saúde - ressarcimento parcial. Embora o respondente A diga concordar, os respondentes C e D discordam sobre a capacidade de influência de tal política na retenção de talentos no ambiente em estudo, afirmando que em nada isso diferencia o IFSC de outras instituições e, portanto, do mesmo modo como o servidor se beneficia com ela lá, também poderia se beneficiar com ela em outro órgão público. De outro modo, o respondente B crê na contribuição dessa política para a permanência de servidores na Instituição, ao observar que esses fatores diferenciam o IFSC das instituições privadas, mas não vê qualquer efeito para a retenção na CGP/DGP.

Em síntese, tem-se que 43% dos chefes DAM (9 deles) discordam que a política de benefícios do IFSC ajude a reter os servidores na Instituição e na CGP/DGP, enquanto que 24% (5). Quanto ao desenvolvimento na carreira e licenças/afastamentos, três entrevistados, ou 75%, acreditam que esses benefícios auxiliam na retenção no IFSC, mas o mesmo número (3, ou 75%) entende que não exerce influência para a retenção na CGP/DGP; quanto ao PSS, a metade dos entrevistados (2, ou 50%) entende que não auxilia na retenção no IFSC e três (ou 75%) dizem que não afeta na permanência

do servidor na CGP/DGP. Considerando-se a tendência de respostas, percebe-se que 51% (24 das 43) delas discordam que a política de benefícios do IFSC exerce influencia na retenção de servidores, seja na Instituição ou na área de gestão de pessoas, enquanto 37% (16) .

Após esta exposição, o Gráfico 8: Gestão de 8 fatores relacionados à movimentação na área de gestão de pessoas, na visão dos gestores - demonstra o nível de concordância dos 25 gestores com a gestão que o IFSC está realizando nesses 8 fatores analisados, relacionados à movimentação na sua área de gestão de pessoas.

Gráfico 8 - Gestão de 8 fatores relacionados à movimentação na área de gestão de pessoas, na visão dos gestores



Fonte: Dados primários (2016).

Os resultados apresentados pelo Gráfico 8 - Gestão de 8 fatores relacionados à movimentação na área de gestão de pessoas, na visão dos gestores revelam, inicialmente, que não há um consenso a respeito do quanto está sendo adequada a gestão de fatores motivadores da movimentação de pessoas no setor de pessoas do IFSC. Ao contrário, os resultados de tal Gráfico (8) indicam que as opiniões estão divididas, já que 43% dos respondentes concordam com esta afirmativa e 45% discordam. Os percentuais encontrados podem ter uma variedade de justificativas, indo desde a incapacidade de os respondentes assumirem que estão falhando no processo, até o entendimento de que este seria um tema a ser tratado por meio de políticas e práticas institucionais, ou até mesmo de que a ação deles está limitada pelo excesso de burocracia.

Finalizando as questões referentes às práticas de gestão da movimentação de pessoal lotado na área de gestão de pessoas do IFSC, perguntou-se aos informantes se desejavam fazer **mais algum**

**comentário sobre o tema.** Treze (13 – 62%) chefes DAM e três (3 – 75%) entrevistados optaram por se manifestar também por esta via. Dessa forma, três (3) chefes DAM mencionam a vinculação da DGP à PROAD ou à Diretoria Executiva, o gestor da PROAD diz não se sentir à vontade para comentar, considerando que não é mais seu setor quem está coordenando o setor de pessoas e dois chefes DAM (4 e 9) enfatizam que entendem ser mais coerente a área de gestão de pessoas ficar subordinada ao setor administrativo, tanto no *campus*, quanto na Reitoria, tendo, assim, um viés mais técnico; dizem perceber a Diretoria Executiva como um setor mais político, que deveria estar se envolvendo com outras questões Institucionais, não gerenciando a área de pessoal. A fala do chefe DAM 4 detalha um pouco mais essa ideia e traz outras sugestões:

A área de gestão de pessoas tem que ser estruturada, com um bom fluxo de trabalho, com um processo de comunicação bem definido e principalmente tendo seus servidores sendo reconhecidos no processo de gestão. A gestão de pessoas deve ser feita por técnicos da área, os serviços técnicos também devem ter especialistas das áreas, portanto a profissionalização é bastante importante. Hoje no IFSC o primeiro erro já é hierárquico, como que a Gestão de Pessoas está subordinada à Diretoria Executiva e não à PROAD? Isso é ser técnico e profissional. A Diretoria Executiva é política, deveria estar trabalhando estrategicamente em outras atribuições, principalmente externas.

Conforme visto no capítulo do referencial teórico, para ter caráter estratégico, a área de gestão de pessoas deve estar vinculada ao dirigente máximo da Instituição. O chefe DAM 9 ao mesmo tempo que sugere que a área seja mantida subordinada à área administrativa, diz que o setor de pessoas precisa ser mais estratégico:

Importante desenvolver o setor de gestão de pessoas como um todo dentro do IFSC, para que ele seja visto como uma unidade estratégica. Importante manter este setor vinculado estruturalmente ao Departamento de Administração, pois além de ser uma função da ciência Administração, é fundamental que as

decisões relacionadas aos recursos humanos tenham caráter tecnicista.

O entrevistado C também fala sobre a necessidade da área de pessoal mudar seu viés atual: “A Instituição precisa amadurecer muito nesse aspecto. Porém, é preciso que os gestores conheçam a área, para que lhe atribuam a devida importância. Gestão de Pessoas está longe de ser feita. A visão da folha de pagamento, da progressão e da remoção ainda continua forte”.

Dois (2) chefes DAM mencionam a necessidade de as equipes de gestão de pessoas permanecerem por um longo tempo no setor, para que consigam assimilar todas as diferentes atividades realizadas e atuem com eficácia; o chefe DAM 7 falou que além disso é importante que faça capacitações e atualizações frequentes, já o chefe DAM 5 sugeriu, inclusive, que seja revisto o processo eleitoral para a chefia da CGP: “Atualmente trabalhamos com a eleição a cada dois anos em todas as Coordenadorias. No caso da CGP deveria ser uma exceção à regra, mudanças nesse setor a cada 2 anos não são produtivas, não geram solidificação do conhecimento adquirido.”

Outros dois (2) chefes DAM abordam, por meio das suas falas, acerca dos processos de gestão de pessoas do IFSC, em que o chefe DAM 11 afirma que a maior dificuldade neste contexto está na falta de clareza de como realizar cada processo, enquanto o chefe DAM 13 levanta a discussão acerca do nível ideal de descentralização de atribuições da Reitoria (DGP) para os *campi* (CGP's), já que, para este respondente, trata-se de

um setor que realmente é difícil, pois precisa de muito auxílio. O IFSC está adotando uma medida de descentralização que afeta muito o processo nos campi. A descentralização não favorece que o servidor se especialize em um assunto, ou seja, ele tem que saber "um pouco" de tudo. Isso fragiliza nossos processos.

O chefe DAM 2 chama a atenção para dois aspectos, a cidade de origem do servidor e a flexibilização da jornada de trabalho:

A dificuldade em manter pessoas na área de gestão de pessoas, assim como nos demais setores administrativos, está relacionada diretamente à cidade de origem do servidor. Os campi

localizados em regiões interioranas possuem maior dificuldade em reter servidores cuja origem seja das capitais, pois normalmente esses servidores costumam voltar para suas cidades de origem. Outro fator impactante é a flexibilização dos setores. Aqueles setores não flexibilizados dificilmente terão servidores interessados em atuar.

Quatro (4) gestores enfatizam os aspectos positivos da movimentação na área de gestão de pessoas. O entrevistado A diz entender que “a movimentação de pessoas é sempre positiva, quando houver critérios”, mesma visão apresentada na fala do chefe DAM 19:

Entendo que a movimentação setorial de servidores é saudável, desde que isso ocorra com a periodicidade adequada. A carreira dos TAEs, assim como a de diversos outros servidores públicos, tende à estagnação e desmotivação. Acredito que a movimentação setorial, desde que com uma frequência adequada, é benéfica e necessária aos servidores e à Instituição.

Pode-se inferir da fala do chefe DAM 14, que concorda com essa visão: “A Instituição deve tratar o assunto com muita seriedade, pois, os servidores que atuam com "gestão de pessoas" executam atividades que influenciam no dia a dia de todos os servidores. Por isso, devem fazer o que gostam.”. Já o entrevistado B é bastante minucioso nos detalhes ao analisar a gestão da movimentação na área, sugerindo melhorias e facilitando diversos entendimentos:

Ressalto que a movimentação de pessoal em si não constitui um problema. O funcionamento da Instituição e a vida dos servidores são dinâmicos. É perfeitamente normal ocorrerem mudanças de setor, remoções, redistribuições, aposentadorias e novas contratações. O que se evidencia como um problema é o aparente caos dessa movimentação, mesmo nos casos em que poderia ser prevista (a aposentadoria de um servidor, algo corriqueiro, pode ser uma catástrofe). É preciso, portanto, preparar-se para os eventos previsíveis, ter uma estratégia para enfrentar os imprevistos (a

ocorrência pode ser imprevista, mas o tipo de evento é conhecido – é pouco provável que um servidor seja abduzido, mas bem possível que deseje ir trabalhar em outro campus/setor; seria importante ter um mapa dessas possibilidades como ferramenta de gestão). Por outro lado, é necessário compreender que a movimentação de pessoal está ocorrendo em níveis mais intensos que o que se consideraria normal (e não parece que haja movimento de estabilização). Essa movimentação, aparentemente, é predominantemente interna (dentro do IFSC, dentro de um mesmo campus). Esse nível de volatilidade do quadro de cada setor dificulta a formação de equipes qualificadas, a melhoria de rotinas e a inovação de processos. Na área de gestão de pessoas, isso é particularmente problemático. Por um lado, não se consegue ter equipes bem preparadas (que possam ir além do básico) e por outro, a baixa estruturação da área de gestão de pessoas, dado o seu caráter estratégico, tem efeitos negativos na Instituição como um todo. A meu ver, as ações da gestão com relação a esse fenômeno têm sido reativas, uma postura passiva, de esperar acontecer o problema para depois tentar minimizar os estragos (na linguagem popular, trata-se de “apagar incêndios”). Naturalmente, as dificuldades de se trabalhar com gestão de pessoas no IFSC não decorrem somente da alta rotatividade, mas, especialmente nas CGPs esse parece ser o problema principal a ser atacado. Por fim, gostaria de registrar, que, mesmo com alguns problemas, que ressaltamos porque queremos resolvê-los e queremos uma Instituição sempre melhor, a área de gestão de pessoas no IFSC tem feito um grande trabalho. Tenho consciência que, por desconhecimento ou opção estratégica dos gestores superiores, a área não tem recebido o apoio necessário, tanto a DGP quanto as CGPs dos campus. No entanto, produz proporcionalmente muito mais do que seria esperado com os incentivos recebidos, principalmente em decorrência do esforço e da dedicação dos seus servidores.

A fala do chefe DAM 17 (“No *campus* 17 a movimentação é bastante significativa”) e do chefe DAM 20 (“Nunca vivenciei, felizmente, tal experiência aqui no *campus*”) nesta última pergunta feita, demonstram que cada unidade de gestão de pessoas do IFSC enfrenta uma diferente realidade, fato bastante evidenciado pelos resultados equilibrados em grande parte das perguntas.

Por fim, destaca-se a fala do chefe DAM 3, que motiva, ainda mais, o desenvolvimento final da presente pesquisa: “Acho muito pertinente a tua pesquisa, acho que deveria se estender a mais setores. Gostaria de ter acesso à conclusão da mesma, pois desconheço ações efetivas para de alguma forma tornar essa movimentação mais "tranquila" e adequada”.

Sintetiza-se que, entre os comentários finais, foram abordados os temas: aspectos positivos da movimentação (4), vinculação hierárquica da área de gestão de pessoas e sua consequente ênfase de trabalho (3), tempo de permanência de servidores nas CGP's/DGP (2), processos de gestão de pessoas do IFSC (2), cidade de origem do servidor (1) e flexibilização da jornada de trabalho (1).

O Quadro 13 - Gestão da movimentação de pessoal lotado na área de gestão de pessoas do IFSC -, a seguir, resume todas as respostas apresentadas pelos respondentes nesta primeira etapa da pesquisa.

Quadro 13 - Gestão da movimentação de pessoal lotado na área de gestão de pessoas do IFSC

(continua)

<b>Perfil dos Gestores</b>		Unidade	19 <i>campi</i> (19 respondentes) 1 Reitoria (6 respondentes)
		Função	19 - chefes DAM 1 - diretor executivo 1 - pró-reitor de administração 3 - diretores DGP 1 - chefe DSDP
		Cargo	48% - TAE nível médio
		Formação	60% - Especialização
		Área de estudo	48% - Administração (pública ou geral)
<b>Perfil da gestão de pessoas IFSC</b>		Quantidade de servidores	74 (55 CGP e 19 DGP)
		Índice médio de atendimento CGP	39/servidor
		Atribuições atuais	21 - controle funcional, pagamento e avaliação de desempenho 20 - processo seletivo substitutos/temporários e movimentação
		Atribuições ansiadas	12 - qualidade de vida 9 - saúde do servidor 9 - segurança no trabalho
<b>Gestão da movimentação de servidores da área de gestão de pessoas</b>	Características da movimentação no setor	Movimentação significativa na área	100% - Sim
		Modalidade de movimentação mais recorrente	44% - dentro do próprio <i>campus</i>
		Tempo médio de permanência	67% - de 1 a 4 anos
		Faixa etária dos desligados	76% - 23 a 37 anos (geração Y)
		Movimentação na área de pessoal é bom ou ruim para o IFSC	75% - aspectos positivos e negativos
	Ações de retenção (preventivas)	Pesquisa sobre movimentação no IFSC	100% - desconhecem
		DAM adota práticas de retenção	81% - não discordam
		Ações de retenção IFSC	48% - capacitação 20% - não sabem informar 14% - melhoria de processos 9% - processo seletivo eficaz ao ingressar no IFSC
		Forma de recrutamento	52% - concordam

Quadro 13 - Gestão da movimentação de pessoal lotado na área de gestão de pessoas do IFSC

(conclusão)

<b>Gestão da movimentação de servidores da área de gestão de pessoas</b>	Ações de retenção (preventivas)	Forma de seleção para área	60% - discordam
		Política de capacitação	44% - concordam e 44% - discordam
		Plano de carreira	44% - concordam e 44% - discordam
		Forma de reconhecimento	68% - discordam
		Política de benefícios	51% - discordam
	Ações relativas à movimentação (reativas)	Ação quando informado da intenção de desligamento	38% - identifica motivo 29% - articula troca de setor para permanência no <i>campus</i> 29% - procura substituto no próprio <i>campus</i> 24% - tenta resolver motivo para permanência no setor
		Há repasse de conhecimento antes do desligamento	72% - concordam
		Ações IFSC para lidar com a movimentação	52% - não sabem informar 14% - capacitação 9% - estabelecimento de tempo de serviço para remoção e redistribuição
	Comentário Final		4 - aspectos positivos da movimentação 3 - vinculação hierárquica da área de gestão de pessoas e sua consequente ênfase de trabalho

Fonte: Dados primários (2016).

Os destaques em vermelho referem-se a manifestações dos chefes DAM (obtidas por meio do questionário), os em azul são referentes à opinião dos entrevistados, sendo o restante relativo à visão de todos os 25 gestores. Isso exposto, foi possível responder ao primeiro objetivo específico proposto, e caracterizar práticas de gestão de pessoas adotadas pelo IFSC, relativas à retenção e movimentação de servidores lotados na área de gestão de pessoas.

O fato dos gestores apresentarem escolaridade bem maior do que a exigida para o cargo que ocupam e uma boa parte na área de administração, demonstra ser uma equipe potencialmente qualificada em termos de conhecimento (não se pode falar a respeito das habilidades e atitudes), o que aumenta a tendência a um bom potencial para conseguir executar as atividades de gerir a área de gestão de pessoas de forma

eficaz. Embora não seja um requisito de ingresso nos cargos de direção (chefe DAM, diretor de gestão de pessoas e chefe do departamento de seleção e desenvolvimento de pessoas), nota-se que servidores com formação na área de administração estão ocupando grande parte desses espaços.

As atribuições atuais realizadas em todas as unidades são bastante básicas e ficou explícita a necessidade de o IFSC implementar mais fortemente a área de desenvolvimento de pessoas como um todo, não apenas em aspectos relacionados à capacitação de servidores, que pelas respostas relacionadas a esse tema parecem estar atendendo, ao menos minimamente, aos anseios, mas indo além, ampliando a área de atenção à saúde do servidor, fomentando as ações relacionadas à segurança do trabalho e, especialmente, aquelas relacionadas à qualidade de vida.

A importância da ação capacitação apresenta-se tanto como medida preventiva como reativa ao fenômeno da movimentação, embora tenha sido apontada com um peso maior para fins de retenção de pessoal na área.

Quanto a ações de retenção (preventivas) na área de gestão de pessoas é salutar destacar o fato de nenhum dos 25 gestores ter conhecimento de qualquer levantamento ou pesquisa realizada no IFSC sobre esse tema movimentação de pessoal. Fica bastante explícito que, para os gestores pesquisados, a movimentação, quando em volume reduzido e bem conduzida, não é ruim para a Instituição, o que vai ao encontro do exposto por Moreira (2008). Porém, em suas falas, aparece claramente o fato de que, se a seleção para o setor fosse feita com mais objetividade de modo que investigasse o perfil e as expectativas dos novos servidores, a alocação deles na Instituição seria mais bem sucedida e, conseqüentemente, esta não teria que despender tanta energia na gestão da movimentação ou dos seus efeitos, como os relativos a pedidos de saída de um setor e, subseqüente, reposicionamento em outro.

No que tange a esse tema, seleção, também cabe ressaltar que a etapa realizada no ingresso do servidor no IFSC parece estar mais adequada do que as realizadas posteriormente, especificamente para ingresso de servidores de outras áreas na gestão de pessoas. A forma de reconhecimento aos servidores da área de gestão de pessoas aparece como um fator que precisa ser revisto pelo IFSC, ação percebida como necessária pelo alto número de chefes DAM que discorda da atual prática e também na fala dos respondentes em diversos momentos da entrevista. Esse reconhecimento seria em termos de respeito pelo trabalho da área no sentido de não sobrepor decisões políticas a visões

técnicas e reconhecimento financeiro, ao oferecer melhores benefícios e melhor remunerar as chefias (gratificações), especialmente das CGP's, área com imensa responsabilidade e quantidade de atividades a serem realizadas, lembrando que Moreira (2008) expõe que quanto maior a remuneração, menor a tendência de ocorrer movimentação, bem como o fato de receber gratificações e benefícios, embora alguns relatos de gestores evidenciem que, para certos servidores do setor, a jornada de 6 horas diárias é mais atrativa do que assumir a chefia com gratificação. Destaca-se como um fato importante, a previsão regimental feita pelo IFSC, e exposta no item 4.1 deste trabalho, quanto a não se ter deixado como opção ao *campus* a instalação de uma CGP, ela faz parte da estrutura mínima obrigatória, diferentemente de outras áreas, o que garante a existência dessa importante área estratégica em cada unidade do IFSC, deixando a gestão de pessoas mais próxima aos servidores.

Já no que tange a ações relativas à movimentação (reativas), além do elevado percentual que disse desconhecer qualquer prática nesse sentido (52%), foi interessante perceber o esforço feito pelos chefes DAM para tentar manter o servidor com interesse em sair da área de gestão de pessoas no próprio *campus*. Porém, o número de gestores que afirmou empenhar-se em busca do motivo (entrevista de desligamento em forma embrionária), da solução dele ou da articulação para a troca de setor foi baixo (entre 38% e 24%, conforme o Quadro 12). As falas dos entrevistados evidenciam que nem sempre há repasse de conhecimento pelo servidor que está saindo para aquele que ocupará o seu lugar, por isso, surpreendeu o expressivo número de gestores que afirmou, por meio os questionários, que esta é uma prática realizada em seu *campus*.

Finaliza-se destacando que 3 chefes DAM (13, 19 e 20) afirmam, ao longo desta primeira etapa, nunca ter passado por uma movimentação em sua área de gestão de pessoas e todos eles já estão na função há, pelos menos, 4 anos.

Após a explanação sobre a gestão da movimentação, a próxima seção aborda causas e impactos da movimentação na área de gestão de pessoas da Instituição.

### 4.3 CAUSAS E IMPACTOS DA MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

O segundo objetivo específico desta pesquisa foi identificar causas e impactos da movimentação de pessoal na área de gestão de pessoas do IFSC.

Para alcançá-lo, aplicou-se a etapa (seção) 2 do questionário, constante no APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO: ETAPA 2 - CAUSAS INDIVIDUAIS DA MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL, e o roteiro de entrevista constante no APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA – CAUSAS INDIVIDUAIS DA MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL, ambos sobre causas individuais da movimentação de pessoal da área de gestão de pessoas do IFSC. Com relação a impactos da movimentação de pessoal, fez-se uso dos resultados colhidos com a aplicação da etapa 3 do questionário, disponível no APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO: ETAPA 3 - IMPACTOS DA MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL, e do roteiro de entrevista, constante no APÊNDICE F – ROTEIRO DE ENTREVISTA - IMPACTOS DA MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL, de forma a coletar a visão dos gestores sobre tais temas.

#### 4.3.1 Causas da movimentação de pessoal

Para iniciar a conversa sobre o tema causas da movimentação na área de gestão de pessoas do IFSC, pediu-se aos entrevistados que indicassem possíveis **fatores causadores**, a partir do que eles mencionaram os que seguem:

- a) relacionamento com chefia e colegas de trabalho;
- b) rotina do setor (excesso de trabalho, complexidade do trabalho): “o trabalho é, muitas vezes, operacional e exaustivo”, afirma o respondente C;
- c) pouca valorização do trabalho realizado/falta de reconhecimento (tanto financeiro quanto profissional);
- d) questões pessoais (motivos de saúde, problemas familiares, mudança de endereço);
- e) falta de capacitação pelos servidores do setor (aqueles que já detêm o conhecimento);
- f) falta de visão dos gestores do IFSC sobre a área, “[...] entendem como uma área fácil e ao não saber onde lotar um servidor, ‘mandam’ para a gestão de pessoas, sem fazer uma avaliação de perfil”, segundo o respondente D.

Com essas opiniões, percebe-se que situações relacionadas à insatisfação com o trabalho foi a causa mais abordada (5) e que, também, foram mencionados problemas de relacionamento, questões pessoais e dificuldade em realizar atividades do setor.

Por meio dos instrumentos de coleta de dados (questionário, constante no APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO: ETAPA 2 - CAUSAS INDIVIDUAIS DA MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL, e roteiro de entrevista constante no APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA – CAUSAS INDIVIDUAIS DA MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL), foram apresentadas afirmações aos vinte e cinco respondentes sobre **fatores que causaram a movimentação** de pessoal na área de gestão de pessoas do IFSC, quais sejam: problemas de relacionamento interpessoal com/entre colegas, *stress*, falta de lealdade entre colegas, dificuldade em realizar atividades, insatisfação com aspectos do trabalho, falta de realização profissional, vontade de mudança, discordância com as decisões das chefias. Já, nos questionários (APÊNDICE B), os chefes DAM tiveram que escolher, para afirmativas relacionadas a causas da movimentação, entre as opções **concordo totalmente, concordo, não concordo nem discordo, discordo, e discordo totalmente**. Finalmente, nas entrevistas (APÊNDICE E), os respondentes ficaram livres para explicar sobre cada fator exposto. O Quadro 14 - Fatores que causaram a saída de servidores lotados na área de gestão de pessoas, na visão dos chefes DAM -, a seguir, sintetiza as respostas dos questionários.

Quadro 14 - Fatores que causaram a saída de servidores lotados na área de gestão de pessoas, na visão dos chefes DAM

	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
Problemas de relacionamento interpessoal com/entre colegas no ambiente do trabalho influenciaram na decisão de ir trabalhar em outro local	3	4	5	3	6
	33%		24%	43%	
O <i>stress</i> influenciou na decisão de ir trabalhar em outro local	3	5	4	4	5
	38%		19%	43%	
A falta de lealdade (fidelidade aos compromissos assumidos) entre colegas influenciou na decisão de ir trabalhar em outro local	1	1	4	8	7
	10%		19%	71%	
Dificuldades em realizar determinadas atividades relativas ao posto de trabalho influenciaram na decisão de ir trabalhar em outro local	0	3	4	8	6
	14%		19%	67%	
Insatisfação com relação a aspectos do trabalho (como: rotina, salário, orgulho, oportunidade de crescimento) influenciaram na decisão de ir trabalhar em outro local	0	5	5	5	6
	24%		24%	53%	
A falta de realização profissional influenciou na decisão de ir trabalhar em outro local	1	4	7	4	5
	24%		33%	43%	
Independentemente da existência de melhores alternativas em termos de postos de trabalho ou outro motivo racional, existiram impulsos internos (vontade de mudança) que influenciaram na decisão de ir trabalhar em outro local	1	9	3	4	4
	48%		14%	38%	
Discordância com as decisões das chefias influenciou na decisão de ir trabalhar em outro local	0	5	2	7	7
	24%		10%	66%	
<b>TOTAL</b>	9	36	34	43	46
	27%		20%	53%	

Fonte: Dados primários (2016).

Percebe-se, no Quadro 14 - Fatores que causaram a saída de servidores lotados na área de gestão de pessoas, na visão dos chefes

DAM, que os fatores mais apontados por esses gestores como sendo causas da saída de servidores da área foram o *stress* (38%) e a vontade de mudança (48%). Por outro lado, fica evidente que não consideram fatores causadores, especialmente, a falta de leadade (71%), a dificuldade de realizar atividades do setor (67%), nem a discordância com decisões das chefias (66%). Ao se totalizar o número de respostas, consegue-se perceber que, de modo geral, há uma tendência de resposta a discordar que esses fatores são causas de movimentação no setor.

Quanto a **problemas de relacionamento com/entre colegas** influenciarem na saída de servidores do setor (Quadro 14), 43% (9) dos gestores DAM discordam da afirmação, sendo que, destes, 14% (3) discordam e 29% (6) discordam totalmente, enquanto 33% (7) concordam, sendo que 19% (4) apontam que Concordam e 14% (3) dizem que Concordam Totalmente; o expressivo percentual de 24% diz não concordar nem discordar com a afirmação.

A mesma afirmação foi exposta aos entrevistados, a respeito da qual dois entrevistados concordam, o entrevistado A destaca que houve diversos casos de problemas de servidores com sua chefia, especialmente quando essas eram “muitas vezes escolhidas por motivos políticos” e o entrevistado C fez uma fala mais longa explicando essa existência de conflito, como se nota, a seguir:

De uma certa maneira, percebi durante todo esse tempo haver bastante integração e cumplicidade dos servidores da área de Gestão de Pessoas, tanto dos *campus* quanto do IFSC. Porém, no que diz respeito à Gestão (seus gestores, chefias imediatas, etc.), a relação tornava-se, por vezes, conturbada. Não sei se posso definir como problemas de relacionamento interpessoal, mas havia atritos naquilo que podia ou não podia ser feito, causando sim alguns sentimentos de necessidade de mudança de setor.

O entrevistado B discorda sobre a influência de problemas de relacionamento sobre a decisão de movimentação do servidor, enquanto o entrevistado D diz que, se houve algum caso, não chegou a seu conhecimento.

Dessa maneira, pode-se considerar que de, todos os vinte e cinco informantes, 36% (9) concordam e 44% (11) discordam que problemas de relacionamento tenha sido um fator de influência para a saída de servidores do setor.

Quanto ao fator **stress** (Quadro 14 - Fatores que causaram a saída de servidores lotados na área de gestão de pessoas, na visão dos chefes DAM), as respostas estão bem equilibradas, posto que 38% (8) concordam, sendo 24%, ou 5 respondentes que concordam, e 14%, ou 3 que concordam totalmente. E, ainda, 43% (9) que discordam, em que 19%, ou 4 respondentes, discordam, e 24%, ou 5 discordam totalmente que se tratou de um fator de influência para a saída de servidores. Além disso, quatro (19%) respondentes dizem não concordar nem discordar. Apesar da opção “concordo” ter sido a que recebeu mais respostas (38%), chama atenção o fato de que, ao somar as respostas nas opções “não concordo nem discordo” e “discordo”, totalizarem-se 62% de respondentes, o que pode significar que a maioria dos chefes DAM não concorda que o *stress* seja causador da saída de servidores da área de gestão de pessoas. Com visão completamente oposta a essa, os quatro entrevistados são unânimes em concordar que o *stress* é um fator de grande influência na saída de servidores do setor. O entrevistado A destaca a complexidade da legislação da área, uma vez que, em “em muitos casos, ela deixa a desejar”. Já, o entrevistado B assinala a falta de valorização do setor e o exaustivo dia-a-dia ao qual estão sujeitos os servidores da gestão de pessoas:

Creio que o stress seja um fator de grande influência na decisão de deixar a área de gestão de pessoas. O trabalho nessa área, considerando processos complexos e não totalmente estruturados, prazos muito rígidos, alta responsabilidade (registros em fichas funcionais, lançamentos em folha de pagamento, por exemplo), a instabilidade causada pela própria rotatividade, uma certa desvalorização e banalização das atividades do setor (por parte da gestão e dos demais servidores), têm muitos fatores de stress. Um servidor nessa condição tem grande ímpeto em mudar de setor, especialmente quando, por contraste, identifica trabalhos mais “leves” em outros setores. (Compare-se, por exemplo, nos campus, os trabalhos dos setores de compras e de gestão de pessoas; ambos têm stress, prazos, alta responsabilidade – a impressão geral é que os primeiros desfrutam de um “status” mais alto, são vistos como pessoas que fazem algo muito técnico e relevante, enquanto os segundos são menos valorizados – não se trata de

vitimismo, tenho percebido isso ao longo de tanto tempo no IFSC).

Nesta mesma questão, o entrevistado D manifesta-se, lembrando o que pode representar a falta de um sistema informatizado que englobe todas as informações necessárias para a execução das atividades da área, pois, segundo ele, a falta de facilidade de controle de algumas informações gera muito *stress*, devido especialmente à pressão das chefias e dos servidores atendidos, por ambos acreditarem que a área é desleixada e pouco dinâmica, o que na sua visão, não é verdade. O entrevistado C traz em sua fala a mesma questão, a dupla pressão, das chefias e de servidores atendidos, pois, para ele,

O trabalho na área de gestão de pessoas é, muitas vezes, operacional e exaustivo. Há pressão de gestores e de servidores no que diz respeito às concessões, prazos, emissão de documentos, créditos de proventos, entre outros, gerando períodos bastante tumultuados e provocando situações de stress nos servidores da área, o que também contribui para a saída de outros setores. Houve servidores na Reitoria do IFSC que pediram remoção alegando para mim “muito trabalho, muita pressão, muito stress”.

Com base em todas as falas das entrevistas e respostas dos questionários, pode-se inferir que 13 (52%) dos gestores não concordam e 12 (48%) concordam que o *stress* é um fator de influência para a saída de servidores da gestão de pessoas, resultado bastante equilibrado e que chamou atenção pela divergência de visão entre os gestores que atuam na visão macro da área (ex-diretores de gestão de pessoas e ex-chefe do DSDP, que foram unânimes no entendimento de que o *stress* é um grande fator causador para a saída do setor) e os que atuam diretamente na gestão de cada unidade de gestão de pessoas (chefes DAM, que em maioria não concordam que seja um fator que influencia no desligamento de servidores da área).

Igualmente, a **falta de lealdade entre colegas** (Quadro 14 - Fatores que causaram a saída de servidores lotados na área de gestão de pessoas, na visão dos chefes DAM) não é percebida como fator de influência na decisão de servidores em saírem da gestão de pessoas, é o que acreditam 71% (15) dos gestores DAM, pois 38% (8) deles discordam e 33% (7) discordam totalmente dessa possibilidade,

enquanto apenas dois respondentes (10%) entendem que esta foi uma causa de movimentação (um concorda e outro concorda totalmente) e 19% (4) não nem discordam da afirmação.

Os entrevistados B e C dizem discordar, não veem a falta de lealdade entre colegas como motivo de saída de servidores do setor. “Não acredito nessa hipótese. Acho que apesar das diferenças, como já mencionei anteriormente, os servidores da área têm se ajudado e sendo solícitos uns com os outros” (entrevistado C). O entrevistado A diz concordar, principalmente, no que se refere à relação com as chefias e, mais uma vez, destaca como sendo causa de conflito as indicações políticas para ocupação dessas. O entrevistado D novamente expôs que, se ocorreu algum caso, não foi informado a ele.

Isso exposto, tem-se que, de todos os pesquisados, 18 (72%) discordam que a falta de lealdade entre colegas tenha sido fator que influenciou na saída de servidores da área, enquanto apenas 3 (12%) dizem que sim.

Sobre a possibilidade da **dificuldade em realizar atividades do setor** (Quadro 14 - Fatores que causaram a saída de servidores lotados na área de gestão de pessoas, na visão dos chefes DAM) influenciar na decisão de ir trabalhar em outro local, uma expressiva quantidade de chefes DAM, 67% (14), discordam dessa afirmativa (em que 38%, ou 8 respondentes, discordam, e 29%, ou 6 discordam totalmente), enquanto 14% (3) e 19% (4) dizem não concordar nem discordar.

Quanto a essa dificuldade em realizar as atividades, os entrevistados mostram unanimidade, já que todos concordam que ela exerce grande influência para a saída dos servidores do setor. “Ocorre que, em virtude das responsabilidades na Gestão de Pessoas, raras exceções, somente servidores novos e sem experiência são lotados nas CGP’s. Quando esses servidores são capacitados, há a troca de chefia e muitos deixam as CGP’s” (entrevistado A). O entrevistado D concorda com essa fala e complementa destacando que parte dos gestores dos *campi* não tem noção exata do que é a gestão de pessoas e acaba nela lotando pessoas sem perfil para o setor, o que gera *stress* e incômodo para o novo servidor, que acaba por solicitar a saída. Por inferência dessas falas pode-se ter a noção de que não parece ser dada importância estratégica à área de gestão de pessoas. O entrevistado C destaca a complexidade dos sistemas informatizados operados na área de gestão de pessoas, afirmando que “na parte operacional, há alguns sistemas de difícil manipulação e com poucas orientações. Os servidores com mais tempo e experiência detém conhecimento, muitas vezes não repassados, deixando os que chegam receosos e inseguros. Isso gera um desconforto

de “não domínio” da área.”. O entrevistado B fez uma fala no sentido de demonstrar a pouca manualização de procedimentos e a falta de servidores referência nos temas:

Creio que esse fator seja bastante relevante, em especial nas CGPs. Como os processos são bastante amplos e complexos e não estão muito bem documentados, além da falta de referências causada pela própria rotatividade de servidores, muitas vezes o servidor não consegue desenvolver suas atividades (não está apto, não se sente apto e nem tem tempo e condições de adquirir essa aptidão; como o valor maior é a mobilidade, não a permanência, a motivação para sair do setor é grande).

Com base nas opiniões de entrevistados e respondentes do questionário, entende-se que 14 (56%) discordam e 7 (28%) concordam que dificuldades em realizar atividades do setor influenciaram na saída de servidores da área de gestão de pessoas.

Quanto à **insatisfações com relação a aspectos do trabalho** (como: rotina, salário, orgulho, oportunidade de crescimento) terem influenciado na decisão de servidores do setor em irem trabalhar em outro local, 53% (11) dos chefes DAM discordam (24% - 5 - discordam e 29% - 6 - discordam totalmente), enquanto 24% (5) diz não concordar nem discordar.

A maioria dos entrevistados mostra-se concordar com a afirmação, sendo que, para o respondente A, “o trabalho nas CGP’s e DGP é de muita responsabilidade, pois se trabalha com a vida funcional dos servidores, além disso, a cobrança dos órgãos de fiscalização muitas vezes deixam os servidores estressados”. O entrevistado D também concorda e enfatiza, novamente, a disparidade salarial entre os diferentes poderes da administração pública. Destaca, ainda, que, na sua visão, as oportunidades de crescimento são muito melhores para servidores da área de Ensino (fim), do que da área Administrativa (meio), para os quais acaba restando apenas progressões por capacitação profissional e incentivos à qualificação. Finaliza afirmando que a questão do orgulho influencia quando, como destacou anteriormente, haja uma supervalorização dos erros em detrimento aos acertos, o que acaba gerando sensação de depreciação e pedidos de movimentação para fora da gestão de pessoas. O respondente B também diz concordar e fez uma fala sobre a necessidade de não apenas buscar a estruturação dos

processos de gestão de pessoas, mas, também, otimizá-los, como é percebido na fala a seguir:

Creio que esses fatores tenham certa importância, especialmente, no que diz respeito à rotina. Em especial nas CGPs, penso que falta a rotina naquele sentido de procedimentos bem estruturados, atuação previsível; se há setores em que a inércia prevalece (as rotinas estão cristalizadas e os processos não evoluem), na área de gestão de pessoas vive-se, em muitos momentos, aos trancos e barrancos, ao sabor dos ventos (“gestão por espasmos”).

O entrevistado C discorda, mas, de certa forma, sua fala final sugere tratar-se, o exposto por ele, de insatisfação no trabalho como influenciador da saída do setor:

Os exemplos que pude presenciar diziam respeito à “troca de área para aprender coisas novas”. Não se trata, acredito, de insatisfação. Mas talvez de necessidade de mudança. Como mencionei acima, o trabalho às vezes é exaustivo, mas linear. Os que operam com o sistema SIAPE, por exemplo, fazem os mesmos procedimentos todos os dias. Isso lhes causa cansaço e desmotivação, em certas situações.

Considerando-se dessa forma, como resultado, tem-se que 44% (11) dos gestores consultados discordam e 36% (9) concordam que a insatisfação com o trabalho foi influente para a saída de servidores da área de gestão de pessoas do IFSC.

O fato de **não se sentir realizado com o trabalho** (Quadro 14 - Fatores que causaram a saída de servidores lotados na área de gestão de pessoas, na visão dos chefes DAM) influenciou na decisão de servidores do setor em ir trabalhar em outro local. A respeito dessa afirmação, 43% (9) dos chefes DAM dizem discordar (19% - 4 - discordam e 24% - 5 - discordam totalmente), 24% (5) concordam (19% - 4 - concordam e, apenas, um, ou 5%, concorda totalmente) e o expressivo percentual de 33% (7) afirmam não concordar nem discordar, situação da qual se infere que as chefias não estão se apropriando adequadamente dos

anseios e expectativas dos servidores da área de gestão de pessoas em termos de realização profissional.

O entrevistado A discorda que o sentimento de não-realização no trabalho possa determinar a movimentação do servidor, ao acreditar que, “muitas vezes, é o grau de responsabilidade que faz com que os servidores mudem de local de trabalho”. Em contrapartida, os entrevistados C e D acreditam que a impossibilidade de se realizar profissionalmente tenha contribuído com a movimentação no setor, e ambos indicam que um sintoma que costuma aparecer para sinalizar essa situação é a insatisfação com o trabalho. Soma-se a este ponto de vista a fala do respondente B, para o qual,

as dificuldades mencionadas anteriormente podem levar à insatisfação com relação ao trabalho realizado, fator fundamental para a decisão de mudar de setor. Creio que esse fator tem sido um dos mais importantes quando o servidor deixa a área de gestão de pessoas (e permanece no IFSC, o que ocorre com a maioria). O fato de o servidor não se sentir realizado com o trabalho é um dos principais problemas da gestão de pessoas. Quando esses servidores são da própria área de gestão de pessoas, que deveria estar buscando soluções para o problema, isso é potencialmente muito ruim para a instituição. É incrível que isso não seja considerado um problema!

Dessa forma, tem-se que 40% (10) dos gestores discordam e 32% (8) concordam com o fato de que a falta de realização profissional tenha influenciado na saída de servidores da área de gestão de pessoas.

Independentemente da existência de melhores alternativas em termos de postos de trabalho ou outro motivo racional, avaliou-se, na sequência, a percepção dos sujeitos de pesquisa sobre a influência de impulsos internos (motivação particular), **vontade de mudança**, na decisão de servidores do setor em ir trabalhar em outro local. Quanto a essa afirmação, 48% (10) concordam, sendo que, destes, 43% (9) concordam e um concorda totalmente, enquanto 38% (8) discordam, dos quais 19% (4) discordam e 19% (4) discordam totalmente. Finalmente, 14% (3) dizem não concordar nem discordar.

O entrevistado A discorda, ao entender que, em geral, tais motivos estão muito mais relacionados ao trabalho e que, em muitos casos, referem-se a problemas de relacionamento com colegas e chefias.

O entrevistado D também discorda, expondo a questão da afinidade ou não com a área de gestão de pessoas. Por outro lado, o respondente C concorda que motivos particulares são fatores influentes na saída do setor e elenca algumas situações pessoais mais corriqueiras nos pedidos de desligamento da área, que são: “morar mais próximo de sua residência, mudança de horário de trabalho, trânsito e problemas familiares”. Também o respondente B concorda com a força da vontade de mudança na ocorrência de movimentação de um servidor, sugerindo que fatores como, esses menos previsíveis, tem grande impacto no fenômeno, e, assim, afirma:

Creio que, embora não seja o fator prioritário, fatores de motivação particular podem influenciar a decisão de mudar de setor. Acho até que esses fatores, de certa forma imprevisíveis, deveriam ser os fatores majoritários numa situação ideal. Dito de outra forma, se a preocupação com a retenção dos servidores fosse um valor corrente, o servidor teria poucos motivos estruturais que o incentivassem ou motivassem a mudar de setor (o normal é ficar, a exceção é sair).

Com base em todas as respostas dos gestores, percebe-se que 36% (11) concordam e 36% (11) discordam que motivos particulares foram influentes na saída de servidores da área.

Finalizando a sequência de questões sobre fatores que influenciam a saída de servidores da área, solicitou-se aos chefes DAM que se manifestassem se a **discordância com as decisões das chefias** influenciou na decisão de servidores em irem trabalhar em outro local. Com isso, verificou-se que 66% discordam, isto é, 14 respondentes, entre os quais 33% (7) discordam e 33% (7) discordam totalmente. Já, concordam 24% (5) e dois afirmam não concordar nem discordar.

Outra questão importante para o cumprimento do objetivo formulado para o presente estudo diz respeito à solicitação feita aos chefes DAM para que, entre um conjunto de **características da gestão de pessoas na administração pública** listadas, que assinalassem aquela(s) que, para eles, representava uma dificuldade no dia a dia do servidor que atua na área de gestão de pessoas do IFSC e que **contribuiu para a saída** de pessoal desse mesmo ambiente da Instituição. As respostas estão apresentadas no Quadro 15 - Características da gestão de pessoas na administração pública que contribuem com a saída, na visão dos chefes DAM.

Quadro 15 - Características da gestão de pessoas na administração pública que contribuem com a saída, na visão dos chefes DAM

<b>Característica da gestão de pessoas na administração pública</b>	<b>Número de respondentes</b>	<b>Percentual de respondentes</b>
<b>Rigidez imposta pela legislação para as tomadas de decisão ou ações</b>	<b>13</b>	<b>62%</b>
Desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público	2	10%
Pouca ênfase no desempenho	3	14%
Mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho	4	19%
<b>Limites à postura inovativa</b>	<b>8</b>	<b>38%</b>
<b>Mecanismos insuficientes de planejamento e preocupação com a gestão</b>	<b>6</b>	<b>29%</b>
Rotatividade na ocupação de posições de chefia	4	19%
O papel (influência/importância) da gratificação (FG/ CD)	4	19%

Fonte: Dados primários (2016).

O Quadro 15 - Características da gestão de pessoas na administração pública que contribuem com a saída, na visão dos chefes DAM mostra que a característica que, na visão dos chefes DAM, mais contribui com a saída de servidores da área é a “rigidez imposta pela legislação para as tomadas de decisão ou ações”, resposta apontada por 62% (13) dos respondentes. Na sequência (Quadro 15), aparecem a opção limites à postura inovativa (38% - 8) e a opção mecanismos insuficientes de planejamento e preocupação com a gestão (29% - 6). As características que, na visão desses gestores, são menos contributivas para a movimentação são, de acordo com o Quadro 15, a desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público (10% - 2) e pouca ênfase no desempenho (14% - 3).

A mesma pergunta foi feita para os entrevistados, que respondem conforme se apresenta no Quadro 16 - Características da gestão de pessoas na administração pública que contribuem com a saída, na visão dos entrevistados -, disposto, a seguir.

Quadro 16 - Características da gestão de pessoas na administração pública que contribuem com a saída, na visão dos entrevistados

<b>Característica da gestão de pessoas na administração pública</b>	<b>Número de respondentes</b>	<b>Percentual de respondentes</b>
<b>Rigidez imposta pela legislação para as tomadas de decisão ou ações</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>
Desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público	2	50%
Pouca ênfase no desempenho	2	50%
Mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho	2	50%
Limites à postura inovativa	2	50%
Mecanismos insuficientes de planejamento e preocupação com a gestão	2	50%
<b>Rotatividade na ocupação de posições de chefia</b>	<b>3</b>	<b>75%</b>
<b>O papel (influência/importância) da gratificação (FG/ CD)</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados primários (2016).

Acerca do mesmo conjunto de características, listadas no Quadro 15 - Características da gestão de pessoas na administração pública que contribuem com a saída, na visão dos chefes DAM, o entrevistado B diz que, em maior ou menor grau, todas as características influenciam na movimentação. Esse grupo de gestores concorda, por unanimidade, com os chefes DAM, de que a rigidez da legislação da área é um grande causador de movimentação. O entrevistado C acredita que “são muitos os obstáculos que a legislação traz para se realizar um trabalho dinâmico, célere e reconhecido pelos servidores”, e o entrevistado D destaca o fato de os gestores públicos poderem fazer apenas o que a lei prevê.

Na sequência, os gestores entrevistados apontam fatores diferentes dos citados pelo grupo anterior. “O papel (influência/importância) da gratificação (FG/CD)” também foi citado por todos os respondentes como muito relevante, sendo que o entrevistado C expôs que “a área é mal reconhecida financeiramente pelos gestores – não há incentivos financeiros para que os servidores assumam coordenadorias”. Já, o entrevistado D aborda a questão em duas óticas, que são: a) o fato de servidores em busca de melhor qualidade de vida não desejarem permanecer em função de chefia e para isso, muitas vezes, precisa sair do setor e migrar para outro onde exista

vaga “comum”; b) o oferecimento de chefia em setor diferente da gestão de pessoas, oferta que algumas vezes provoca a saída de servidores da área em busca de melhor remuneração.

A “rotatividade na ocupação de posições de chefia” aparece como fator de influência para 75% (3) deles, o que é confirmado pela fala do entrevistado C que reitera o seguinte: “Arrisco-me a dizer que sofremos isso recentemente e as marcas das trocas de pessoas está fazendo com que servidores da área de gestão de pessoas estejam solicitando a sua saída para outro local”. Porém, um único entrevistado nega esta possibilidade, o D, que se posicionou de forma contrária à influência da rotatividade das chefias na movimentação, afirmando que:

Isso não vejo como dificuldade, vejo até como salutar, desde que essa rotatividade na posição seja de maneira saudável e de preferência entre os membros da equipe, porque daí vai se gerar um comprometimento, porque se colocar uma pessoa de fora, sem um conhecimento prévio da área, normalmente a equipe já não vai ver com bons olhos.

Foi solicitado aos gestores que, entre **três grupos de causas da movimentação** de pessoal, apontassem qual fator, para eles, é o **mais determinante** para a saída de servidores da área de gestão de pessoas do IFSC. Destaca-se que os chefes DAM deviam assinalar apenas uma opção, mas os entrevistados puderam escolher um fator de cada grupo. Os resultados são apresentados no Quadro 17 - Causas da movimentação, por grupo de fatores, na visão dos gestores -, a seguir.

Quadro 17 - Causas da movimentação, por grupo de fatores, na visão dos gestores

Causa da Movimentação		Questionários	Entrevistas	Total
Grupo	Fator			
<b>DEMOGRÁFICAS</b> 7	<b>Tempo de service</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
	Idade		1	1
	Gênero			0
	Minoria/Raça			0
	Estado civil	1		1
<b>ORGANIZACIONAIS</b> 13	Capacitação			0
	Condições físicas do			0
	Salário	1		1
	Rotinas de trabalho	1	1	2
	<b>Nível de</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>6</b>
	Voz			0
	Benefícios			0
	Políticas de gestão	4		4
	Imagem/Orgulho			0
	Horário de trabalho			0
	Reconhecimento/Pro			0
Possibilidade de			0	
<b>INDIVIDUAIS</b> 13	Relações	3	1	4
	<b>Stress</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
	Lealdade			0
	Uso de habilidade			0
	Satisfação no	2	1	3
	Realização	1		1
	Impulso em mudar de local de trabalho (síndrome de Hobo)			0

Fonte: Dados primários (2016).

Ao escolherem apenas um fator que entendiam como causa da movimentação de pessoal na área (Quadro 17 - Causas da movimentação, por grupo de fatores, na visão dos gestores), os chefes DAM optam mais fortemente pela opção políticas de gestão de pessoas (19% - 4), seguido pelas opções nível de responsabilidade (14% - 3), relações interpessoais (14% - 3) e, por fim, a alternativa *stress* (14% - 3). Também foram mencionados como causas os seguintes fatores:

- a) por dois respondentes: “tempo de serviço” e “satisfação no trabalho e/ou cidade”;

b) por um respondente: “estado civil”, “salário”, rotinas de trabalho” e “realização”.

Com isso, nota-se que, entre as alternativas exibidas pelo Quadro 17, os chefes DAM percebem como causas mais relevantes as relacionadas a motivos organizacionais ou individuais.

Por outro lado, percebe-se que os entrevistados opinam de modo diferente dos chefes DAM, uma vez que elegem, como mais relevantes, os fatores tempo de serviço (75% - 3) e nível de responsabilidade (75% - 3), seguido pelo *stress* (50% - 2). Também são citados, por um respondente, os fatores: idade, rotinas de trabalho, relações interpessoais e satisfação no trabalho e/ou cidade. Interessante se faz, aqui, recordar que Siqueira *et al.* (2012) também fazem uma previsão acerca da capacidade de influência deste último fator, relativo à cidade onde se localiza a unidade de trabalho do servidor. Afinal, o servidor pode desejar atuar na cidade na sua cidade de origem, e/ou onde moram sua família e amigos, ou se está em um município menor, pode querer se mudar para cidades maiores, que, em geral, oferecem mais opções em termos de saúde, educação, comércio de bens e serviços, órgãos públicos e opções de lazer.

Ao totalizar a opinião dos dois grupos de gestores, percebe-se que o fator nível de responsabilidade foi o mais citado (24% - 6), seguido por tempo de serviço (20% - 5) e *stress* (20% - 5). Fatores organizacionais e individuais, na visão dos gestores, são os mais recorrentes na saída dos servidores da área de gestão de pessoas.

Diante desse cenário, foi solicitado aos informantes que **sugerissem ações** que pudessem apoiar a gestão de pessoas do IFSC a **lidar com as causas da movimentação** de pessoal. Todos os entrevistados opinaram a este respeito, sendo que, enquanto 7 (33%) chefes DAM não se manifestam, curiosamente, não estando entre esses os 3 (14%) que dizem na primeira etapa (gestão da movimentação) nunca ter passado por movimentação em seu setor de pessoal, assim, aqueles são gestores que já tiveram experiência com o fenômeno.

Aspectos voltados à capacitação foram os mais citados pelos gestores (9). Uma vez que, para o chefe DAM 21, para corrigir o problema da movimentação de pessoal no setor em estudo, seria preciso haver “mais capacitações específicas da área, pois, desde que entrei (há quase dois anos), a CGP não passou por treinamentos”.

Processos também foi uma expressão bem utilizada pelos gestores, tendo sido citada por 7 deles. Sobre o assunto, os sujeitos pedem que os procedimentos sejam mais claros, menos burocratizados e que o *site* esteja organizado com essas informações para que os

servidores possam consultá-las sem ter que procurar a CGP/DGP. Solicitam, ainda, que exista um manual com todas as atividades da área de gestão de pessoas, padronizado e publicado para conhecimento e consulta por todos os servidores da área de gestão de pessoas.

A esse mesmo respeito (processos), o entrevistado C sugeriu que houvesse um esforço de gestão em “amenizar as rotinas de trabalho e organizar os processos podem ajudar no dia-a-dia desses servidores. Mapear procedimentos, capacitar os servidores e gestores, transparência na informação são outros fatores que podem contribuir também”. O chefe DAM 20 complementa, apontando a importância em se padronizar procedimentos para que todos tenham clareza em como proceder, sendo que

um fator que pode causar estresse aos servidores da CGP é o eventual desencontro de informações. Exemplo: um campus orienta servidores de uma forma, outro campus orienta diferente e a DGP orienta diferente dos dois campus. Isso causa desgaste e precisa ser evitado através de uma maior padronização de procedimentos e orientações entre os campi e reitoria.

Quatro chefes DAM (4) citam a necessidade de melhorar o suporte efetivo da DGP às CGP's, afirmando que “muitas respostas são dadas apenas verbalmente, custam a ser formalizadas, e, quando o são, deixam os servidores inseguros quanto à realização de procedimentos, e que a postura de atendimento também deixa a desejar”. Crítica semelhante foi detalhada na fala do Chefe DAM 19, como se constata a seguir:

Percebo um grande desgaste devido à dificuldade encontrada pelos servidores da CGP em obter um suporte adequado por parte de servidores da DGP: Falta de orientação; Falta de manuais que facilitem o acesso a informações sobre procedimentos; Repasse de informações apenas verbais, sem o devido registro; Falta de polidez e de perfil por parte de servidores da DGP para atuar dando suporte aos campi em uma área tão delicada quanto a gestão de pessoas. Acredito que quando tivermos uma atuação mais harmônica entre DGP e CGP's as movimentações de pessoal tendem a reduzir.

Outro entrevistado fala sobre a importância dessa boa parceria entre CGP e DGP, a partir do que, indica contextos que merecem especial atenção, tais como a melhora de processos, a criação de trilha de capacitação sobre gestão de pessoas, visto que este sujeito entenda

que seja preciso, em primeiro lugar, perceber a movimentação excessiva de pessoal nesses setores como um problema. Talvez a DGP tenha essa percepção, muitas CGPs são tão “voláteis” que talvez não possam fazer frente ao problema sem mediação externa. Algumas ações que podem ser sugeridas:

a) Minimizar as causas organizacionais (processos mais estruturados e servidores mais capacitados tendem a diminuir a rotatividade):

- Ampliar a articulação entre DGP/CGPs (capacitação em diversos níveis, treinamento em serviço, desenvolvimento constante);

- Organização e documentação dos processos;

b) Identificar no quadro de servidores da instituição, potenciais interessados em atuar na área (promover cursos de capacitação interna, criar uma “trilha” de gestão de pessoas, se o servidor tiver oportunidade/interesse poderá vir a atuar na área específica, caso contrário, poderá no seu trabalho aplicar noções de gestão de pessoas, que certamente serão úteis; com isso, temos a disseminação de ideias importantes sobre gestão de pessoas, desmistificamos um pouco a área e formamos um quadro de possíveis futuros servidores para a área)

c) Adotar uma política explícita de retenção de talentos na área de gestão de pessoas (que poderia ser piloto para experiências em outras áreas, já que a rotatividade parece ser também um fenômeno mais geral), com um plano de desenvolvimento para cada servidor (com etapas bem definidas e metas de curto, médio e longo prazo);

d) Nos campi, pensar a CGP como um setor técnico especializado (ainda que os coordenadores sejam eleitos e tenham mandatos curtos, pensar num “quadro” mais estável; nessas condições, é

muito provável que um dos membros desse quadro seja o coordenador)

A valorização dos profissionais que atuam na área foi citada por 3 gestores, 2 chefes DAM e um dos entrevistados, pensamento este representado pela manifestação do gestor de pessoas D:

Acredito que deveria haver uma valorização não necessariamente financeira, mas uma valorização do servidor que está na área de gestão de pessoas, porque tem que ser observado que o servidor que está na área de gestão de pessoas está ali pra ajudar todos os servidores daquele campus ou da Reitoria ou mesmo de todo o IFSC. Ele não é o servidor que vai só dizer que não ou permitir que as pessoas façam independente de regras. Eu acredito que a partir do momento que se observe que esse servidor está ali para auxiliar e para mostrar o caminho adequado, se consegue ter uma valorização deste profissional, agora na conjuntura que se vê, de um servidor que muitas vezes quer colocar um empecilho nas ações por causa de uma legislação ou de alguma regra institucional, não tem como valorizar.

Igualmente com vistas a contribuir para a gestão da movimentação de pessoal, três (3) gestores entendem que a área precisa mudar seu viés de ação. O chefe DAM 4 afirma que, para lidar com as causas da movimentação na área, o IFSC deve rever sua política de pessoal, e diz: “Temos que ter políticas de gestão de pessoas que traduzam nossa condição de Instituição e não o tratamento de organização, como vem sendo efetivado. Nossos resultados são sociais, não precisamos de *ranking* de produtividade, sistemas de controle, sobrecargas de trabalho, visão privada...”. Já, o chefe DAM 12 entende ser preciso enfatizar a “gestão de pessoas e não de processos”, enquanto, para o chefe DAM 9, “a área precisa tornar-se mais estratégica”.

O chefe DAM 2 traz à tona a questão da vinculação da DGP ao Gabinete da Reitoria, indicando que, é necessário, “primeiramente analisar a estruturação de Gestão de Pessoas. Atualmente, temos a Diretoria de Gestão de Pessoas vinculada à Reitoria e não à PROAD. Mas, nos *campi*, as CGPs estão vinculadas aos Departamentos de Administração, ocasionando dúvidas sobre responsabilidades do setor”.

Muito embora os respondentes tenham trazido propostas, o chefe DAM 3 mostra-se pessimista, já que não vislumbra como o IFSC pode agir diante da “maior causa de movimentação que ocorre em seu *campus*, isto é, no caso de os servidores saírem do setor de gestão de pessoas em razão da posição geográfica da unidade, e/ou por motivos familiares”.

Percebe-se, com isso, que as sugestões mais apontadas pelos gestores para agir perante causas da movimentação na área de gestão de pessoas são as relacionadas a capacitação (9), processos (7), suporte da DGP às CGP's (4), valorização dos profissionais da área (3) e política de pessoal do IFSC (3). Tais proposições foram, finalmente, complementadas por meio da última questão presente nos instrumentos de coleta de dados (questionário e roteiro de entrevista), que buscou levantar, junto aos respondentes, se desejavam fazer **mais algum comentário** sobre causas da movimentação na área de gestão de pessoas do IFSC.

Três entrevistados e seis chefes DAM manifestam-se, por conseguinte, apresentando mais um comentário sobre o assunto em pauta – causas da movimentação de pessoas no setor de pessoal do IFSC. Um deles (chefe DAM 20) reforça ratifica que nunca vivenciou o fenômeno em seu *campus*.

Enquanto isso, dois (2) gestores falam sobre o perfil do profissional da gestão de pessoas, a respeito do que o chefe DAM 14 expõem que “o servidor que trabalha na gestão de pessoas não pode deixar sua atividade para depois. Então, tem que ter o senso de responsabilidade muito desenvolvido”. Para o chefe DAM 1, porém, “o trabalho é bastante intenso e árduo, pois, lidar com pessoas exige paciência e dedicação, o que não tem sido o perfil dos servidores atualmente”.

Igualmente como último comentário, cinco (5) gestores expõem questões sobre a rotina no setor e os processos. A esse respeito, por exemplo, vale trazer a manifestação do entrevistado A que adverte sobre o grande número de atribuições com que a área precisa lidar por meio do seguinte relato:

Cabe esclarecer que o nome área de Gestão de Pessoas tem por objetivo demonstrar uma amplitude muito maior, ou seja, significa gerir todas as pessoas que participam da instituição, independente do nome utilizado ao estabelecer um vínculo de trabalho. Não é difícil perceber que a

área de Gestão de Pessoas mudou bastante desde seu início. Responsável pela execução de processos que envolvem "pessoas", esta área se deparou com um aumento constante de atividades e, por consequência, de responsabilidades estratégicas. Isso em muitas vezes vem ocasionar a movimentação dos servidores lotados nesta área, pois em muitas vezes os servidores não estão preparados para assumir tal responsabilidade.

Já, para o entrevistado C,

há, no IFSC, reclamações a respeito da interferência de gestores no trabalho. Alguns querem fazer o que a área não acha correto e, por isso, certo stress acabam surgindo. O trabalho (rotina) é bastante operacional, e é preciso amenizar as tarefas do dia-a-dia, mantendo a organização, os prazos e processos bem definidos, no sentido de deixar o trabalho fluir normalmente, sem maiores rupturas.

Neste mesma linha de pensamento, o chefe DAM 7 demonstra como isso ocorre na ponta, ou seja, em cada CGP, trazendo de volta a necessidade de manualizar as atividades, mas com a devida atualização sempre que necessário:

A cada momento existe uma nova norma e uma nova resolução e não há tempo hábil no decorrer do dia a dia para ler e compilar e esquematizar todas elas, seria interessante quando mudasse regras de um processo que algum setor que obviamente tivesse um servidor responsável por isso, compilasse e enviasse aos CGP's dos *campi*.

Além de mapear os processos de gestão de pessoas e elaborar um manual, torna-se necessário enxugar elementos desnecessários e otimizar os fluxos, como demonstra a fala do chefe DAM 19:

Acredito que também é válido levantar a questão do alto nível de burocracia dos processos de gestão de pessoas. A instituição precisa encontrar formas de sistematizar e simplificar processos de

gestão de pessoas, afim de reduzir a sobrecarga de trabalho burocrático que hoje estes servidores enfrentam.

O entrevistado B, de outro modo, destaca a importância estratégica da área de gestão de pessoas para os demais setores do IFSC e o fato de que, embora alguns fatores causadores da saída do setor não possam ser totalmente controlados pela Instituição, uma boa parte pode ser mais bem gerenciada, especialmente de maneira preventiva, pois, para ele,

Muitas causas podem ser identificadas para a ocorrência de movimentação de pessoal na área de gestão de pessoas. Há causas mais gerais, que ocorrem em diversos setores e algumas mais específicas, relacionadas a fatores próprios da área. A movimentação de servidores por si só não é um mal. Entretanto, parece que a movimentação no IFSC tem sido excessiva e na área de gestão de pessoas ainda mais intensa. Mesmo considerando a fase de expansão da Instituição e a natural movimentação que isso causa, parece bem além do esperado (e muito além do desejado). Na área de gestão de pessoas, isso parece ainda mais crítico, considerando a importância estratégica da área e o efeito potencial que as ações dessa área exercem sobre as demais áreas. Penso que se descontarmos alguns fatores inerentes que sempre estarão presentes (questões individuais, aposentadorias, ocupação de funções de chefia) há muitas causas internas que poderiam ser melhor compreendidas e abordadas de forma preventiva. Primeiramente, é necessário que essa movimentação em excesso seja vista como um problema a ser equacionado e resolvido e não como um fato consumado. Importante destacar que grande parte da movimentação de servidores se dá no âmbito interno do IFSC (tenho essa impressão), portanto a Instituição, mesmo que inconscientemente, retém seus servidores. No entanto, a retenção de talentos não é um valor corrente e a retenção dos servidores nos setores não é considerada como algo necessário (ao contrário, é mais corrente a ideia de

movimentação constante, há uma certa confusão entre “dinâmica” e “caos”).

Finalmente, declara o chefe DAM 4 que esta pesquisa é particularmente relevante para o IFSC, opinando que: “Precisamos melhorar muito, acredito que a busca das causas já será um começo, e obviamente a proposição de ações devem ser benéficas a esse processo”.

Diante do exposto, verifica-se que afloram, com mais veemência, nos comentários finais, os temas rotina e processos do setor (5) e perfil do profissional da área de gestão de pessoas (2).

Após a exposição feita até aqui quantos aos resultados obtidos para esta pesquisa, é possível afirmar que segundo objetivo específico proposto já foi parcialmente alcançado, ao identificar causas da movimentação na área de gestão de pessoas do IFSC. Tais resultados encontram-se, dessa forma, resumidas no Quadro 18 - Causas da movimentação de pessoal lotado na área de gestão de pessoas do IFSC.

Quadro 18 - Causas da movimentação de pessoal lotado na área de gestão de pessoas do IFSC

(continua)

<b>Causas da movimentação de servidores da área de gestão de pessoas</b>	Fatores que causaram movimentação no setor	<b>Entrevista</b>	<b>5 - Insatisfação com o trabalho</b>
		Problemas de relacionamento	67% - não concordam
		<i>Stress</i>	100% - gestores de pessoas concordam 62% - chefes DAM não concordam
		Falta de lealdade	72% - discordam
		Dificuldade em realizar atividades	56% - discordam
		Insatisfação com o trabalho	53% - discordam
		Falta de realização profissional	76% - não concordam
		Vontade de mudança	62% - não discordam
		<b>Discordância da opinião das chefias</b>	<b>66% - discordam</b>

Quadro 18 - Causas da movimentação de pessoal lotado na área de gestão de pessoas do IFSC

(conclusão)

<b>Causas da movimentação de servidores da área de gestão de pessoas</b>	Características da gestão de pessoas na administração pública que contribuem com a saída do setor	Rigidez imposta pela legislação para as tomadas de decisão ou ações	62% - chefes DAM 100% - gestores de pessoas
	Grupos de causas da movimentação e fatores mais determinantes	Organizacionais	6 - Nível de responsabilidade
		Individuais	5 - <i>Stress</i>
		Demográficos	5 - Tempo de serviço
	Sugestão para lidar com as causas	9- Capacitação 7 - Melhoria de processos 4 - melhoria no suporte da DGP para CGP's 3 - Valorização do profissional da área 3 - Política de pessoal do IFSC	
Comentário Final	5 - Rotinas e Processos do setor 2 - Perfil do profissional da área		

Fonte: Dados primários (2016).

A respeito do conteúdo do Quadro 18 - Causas da movimentação de pessoal lotado na área de gestão de pessoas do IFSC, cabe registrar que os destaques em vermelho referem-se aos aspectos sobre os quais somente os chefes DAM manifestam-se (por meio do questionário), já, os em azul, a respeito dos quais apenas os entrevistados opinam, enquanto, o restante contém a visão de todos os 25 gestores. Curiosamente, o fator **insatisfação com o trabalho** (Quadro 17 - Causas da movimentação de pessoal lotado na área de gestão de pessoas do IFSC), o mais lembrado durante as entrevistas, já que foram mencionadas 5 situações relacionadas a ele quando foram questionados sobre possíveis causas da movimentação no setor, ao ser feito um

questionamento específico sobre esse fator, não foi considerado causa por boa parte dos gestores (53% discordam que seja uma causa da movimentação).

Ainda, ao analisar o Quadro 18 - Causas da movimentação de pessoal lotado na área de gestão de pessoas do IFSC, identifica-se que o nível de responsabilidade da área e a rigidez da legislação aparecem como causas mais expressivas da saída de servidores. A lealdade existente entre os colegas de setor, o relacionamento com as chefias e o tempo de serviço apresentam-se como elementos importantes na identificação de causas. Por sua vez, os respondentes mostraram-se divididos quanto a servidores deixarem o setor simplesmente por vontade de mudança.

O fator *stress* foi o mais intrigante de todos, visto unanimemente pelos gestores entrevistados como causa significativa das saídas de servidores das CGP's/DGP. Ainda quando listado entre os três (3) grupos de causas da movimentação (organizacionais, individuais e demográficos), o *stress* apareceu como o mais citado entre as causas individuais. Apesar disso, a maior parte (62%) dos chefes DAM percebeu a situação de maneira oposta, ou seja, não vê como um item de influência na decisão de se desligar da área, o que causa bastante estranheza, já que estes são os gestores mais próximos aos servidores, em oposição àqueles que gerenciam de forma macro a área de gestão de pessoas (entrevistados), que identificaram fortemente este fator como causador de pedidos de saída. Surge daí uma reflexão, de que, talvez esta situação seja ensejada pela posição ocupada atualmente pelos respondentes, de modo que aqueles que não estão mais em cargos de gestão (todos os entrevistados e um chefe DAM) sentiram-se mais à vontade para confirmar a ação do *stress* sobre a movimentação.

As principais sugestões apontadas estão relacionadas ao oferecimento, melhoria e em maior frequência de capacitações aos servidores da área e à melhoria dos processos de gestão de pessoas do IFSC.

Após a identificação de causas, a seção seguinte trata de impactos da movimentação de pessoal na área de gestão de pessoas do IFSC.

### 4.3.2 Impactos da movimentação de pessoal

Ainda referente ao alcance do objetivo específico B (Quadro 5 - Categorias e fatores de análise), na atual seção, são apresentados e analisados dados referentes a **possíveis impactos da movimentação de pessoal** na área de gestão de pessoas do IFSC.

Inicialmente, apontam-se aqueles impactos citados pelos entrevistados, quais sejam:

- a) dificuldade em estruturar equipes e processos;
- b) ineficiência / ineficácia dos processos de capacitação.

Acerca dos impactos provocados pela movimentação de pessoal, alerta o respondente C que “a consequência é enorme, pois preparar um profissional para dominar os aspectos sistêmicos e legais leva tempo. Perder esses profissionais é, sem dúvida, prejuízo institucional”. Igualmente, para o respondente D, trata-se de um sério problema, pois,

uma das maiores consequências é, principalmente, a questão dos sistemas. O Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos - SIAPE é um sistema complexo e que demanda muito tempo para aprender [...]. [...] quando tu tá começando a capacitar uma pessoa, ela tá começando a aprender, sai e a gente tem que voltar tudo do zero e perde todo esse investimento em capacitação. Acho que essa é a pior consequência.

Diante desse quadro, na sequência, são evidenciadas consequências negativas e positivas geradas pela saída de servidores da área de gestão de pessoas, seja na perspectiva do IFSC como um todo, como para a CGP/DGP, e, também, para o servidor que saiu e para o servidor que ficou no setor.

Ao serem questionados sobre os **impactos negativos ao IFSC e à CGP/DGP**, os chefes DAM manifestaram-se, conforme evidencia o Quadro 19 - Impactos negativos para IFSC, CGP e DGP, na visão dos chefes DAM -, a seguir.

Quadro 19 - Impactos negativos para IFSC, CGP e DGP, na visão dos chefes DAM

A saída de servidores do setor de gestão de pessoas...	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
...trouxe como desafio de gestão a necessidade de fazer a <b>reposição de pessoal</b>	11	7	3	0	0
	86%		14%	0%	
...trouxe como desafio de gestão a necessidade de <b>reservar tempo para o treinamento do seu substituto</b>	8	8	4	1	0
	76%		19%	5%	
...trouxe como desafio de gestão o <b>baixo rendimento do seu substituto nos primeiros momentos</b> de ocupação do seu novo posto	5	9	3	3	1
	67%		14%	19%	
...trouxe como desafio de gestão a <b>desmotivação dos que permaneceram</b>	0	4	7	4	6
	19%		33%	48%	
... <b>significou a evasão de conhecimento e experiências</b> sobre atividades que são desenvolvidas lá	7	5	4	3	2
	57%		19%	24%	
<b>TOTAL</b>	31	33	21	11	9
	61%		20%	19%	

Fonte: Dados primários (2016).

Como revelam os dados do Quadro 19 - Impactos negativos para IFSC, CGP e DGP, na visão dos chefes DAM, a grande maioria desses informantes entende que a saída de servidores do setor traz o desafio da reposição de pessoal (86% - 18) e da necessidade de reservarem tempo para o treinamento do substituto (76% - 16). Porém, embora também apontado pela maioria (67% - 14), uma boa parcela de gestores (33% - 7) discorda que trouxe como desafio de gestão o baixo rendimento do substituto nos primeiros momentos de ocupação do seu novo posto.

Quase a metade dos chefes DAM (48% - 10) discorda de que a saída de colegas do setor trouxe como desafio a desmotivação dos que permaneceram. Enquanto isso, 57% (12) entendem que a movimentação de pessoal significou evasão de conhecimento e experiências, contra 24% (5) que discordam e 19% (4) que dizem não concordar nem discordar (Quadro 19). Mesmo assim, ao se totalizarem tais respostas, percebe-se a tendência de 61% delas para a opção concordo.

Buscando-se igualmente conhecer sobre os efeitos da movimentação de pessoal, foi solicitado aos chefes DAM que se manifestassem quanto a **ações realizadas** pelo setor de gestão de pessoas do IFSC **para lidar com as consequências negativas** trazidas aos servidores lotados na própria área. Dez (10) desses gestores declaram desconhecer ou não haver ações nesse sentido, a exemplo do que afirma o chefe DAM 3: “Não são realizados nenhum tipo de ação, até o presente momento, quando um servidor sai da CGP o outro torna-se sozinho, tentando suprir a demanda do setor”.

Três (3) chefes DAM (5, 11 e 16) indicam não ter havido consequências negativas significativas com a ocorrência de movimentações nos setores onde atuam. Segundo o chefe DAM 16, não são constatados impactos negativos com movimentações ocorridas em sua área, pois, como explica, ao contrário, “no caso da CGP 16, todas as movimentações que ocorreram até hoje no setor foram vistas de forma positiva, tanto para quem saiu, quanto para quem ficou. Procuramos incentivar e apoiar os que ficaram no sentido de deixá-los seguros para os encaminhamentos e tomadas de decisões”.

No que tange à iniciativa de apoiar a equipe que ficou após a saída de um servidor, contabilizam-se cinco (5) chefes DAM que, em suas falas, mencionam essa prática. Para ilustrar tal ação, tem-se o relato do chefe DAM 4, que aconselha: “quando a movimentação trazer consequências negativas, o setorial deve ser apoiado pela gestão, visando um processo de readaptação e organização para o estabelecimento de processos que venham a diminuir essas consequências”.

De outro modo, partindo de uma postura mais pró-ativa, o chefe DAM 15 menciona que age “preventivamente promovendo, semanalmente, um café para integração e discussões sobre as atividades, para que sejam buscadas soluções a possíveis dificuldades do setor”. A mesma postura é adotada por dois (2) chefes DAM, que citam a capacitação para o novo servidor como uma alternativa para apoiar um processo de movimentação.

Ainda são diferenciadas as seguintes ações:

- a) análise de cenário e reavaliação dos processos (chefe DAM 2);
- b) ambientação (chefe DAM 18).

Em síntese, quase metade dos chefes DAM (10) não soube identificar ações empreendidas pelo IFSC no sentido de lidar com as consequências negativas da movimentação de servidores na área de

gestão de pessoas e três (3) entendem que o fenômeno não trouxe consequências negativas. Por outro lado, cinco (5) indicam ações de apoio à equipe que permaneceu na área, especialmente por meio de reuniões para reorganizar o setor, e outros dois (2) sugerem a capacitação aos novos servidores do setor.

Para os entrevistados, perguntou-se como o IFSC atua no sentido de lidar com as consequências negativas da movimentação de pessoal lotado na área de gestão de pessoas, como um todo e para a área de gestão de pessoas de cada unidade. O respondente C diz não ver o IFSC preparado nem atuando nesse aspecto como um todo, já quanto à gestão de pessoas “a Instituição tenta esclarecer para os servidores as mudanças e necessidades, mas nem sempre são vistas com bons olhos pelos servidores da área”. Os respondentes A e D apenas explanam sobre o que entendem serem as maiores consequências negativas, mas não mencionam nenhuma ação concreta da Instituição para lidar com elas. O entrevistado A acredita que “em todos os casos a consequência negativa é que alguns servidores têm uma grande experiência na área e deixam uma lacuna que demora muito para ser preenchida”. O entrevistado D cita a mesma problemática da demora na reposição, especialmente quando o desligamento não ocorre apenas do setor, mas também do IFSC, e enfatiza que a legislação é um grande responsável por isso, finalizando com a afirmação de que “o IFSC tenta colocar alguém, mas que, muitas vezes, cai naquela questão da pessoa despreparada”.

Foi perguntado, em seguida, aos informantes, sobre os impactos positivos da movimentação na área. A visão dos chefes DAM sobre as **consequências positivas para o IFSC e para a CGP/DGP** são apresentadas no Quadro 20 - Impactos positivos para IFSC, CGP e DGP, na visão dos chefes DAM -, a seguir.

Quadro 20 - Impactos positivos para IFSC, CGP e DGP, na visão dos chefes DAM

A saída de servidores do setor de gestão de pessoas...	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
...representou a <b><u>oportunidade para trocar por outro que pudesse apresentar desempenho superior</u></b>	2	7	7	3	2
	43%		33%	24%	
...significou <b><u>maiores possibilidades de mobilidade interna</u></b>	2	7	9	2	1
	43%		43%	14%	
...resultou na <b><u>redução de conflitos internos</u></b>	1	5	8	2	5
	29%		38%	33%	
...resultou em <b><u>oportunidades de redução de custos no setor</u></b>	0	0	6	2	13
	0%		29%	71%	
<b>TOTAL</b>	5	19	30	9	21
	28%		36%	36%	

Fonte: Dados primários (2016).

Ao totalizar as respostas dos chefes DAM, observa-se, no Quadro 20 - Impactos positivos para IFSC, CGP e DGP, na visão dos chefes DAM, uma tendência a não concordar (72%) com os impactos positivos listados (APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO: ETAPA 3 - IMPACTOS DA MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL – QUESTIONÁRIO: ETAPA 3 - IMPACTOS DA MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL, questão 1). O entrevistado C foi na mesma linha ao dizer que não percebe ações propositivas da Instituição para lidar com esses impactos positivos ao IFSC, CGP e DGP gerados pela movimentação. A grande maioria gestores DAM (71% - 15) discorda que a saída de servidores da área resultou em oportunidade de redução de custos no setor, o que permite inferir que as equipes estão dimensionadas adequadamente ou que as chefias não estão aproveitando os momentos de desligamentos para rever as atividades e possíveis ociosidades de servidores. Embora 43% (9) desses gestores concordem que a saída de servidores foi uma oportunidade para trocar por outro que pudesse apresentar desempenho superior, uma significativa quantidade assinalou a opção “não concordo nem discordo”. A grande quantidade de respostas nessa mesma opção nos itens “**significou maiores possibilidades de mobilidade interna**” (ainda que 43% - 6 -, tenha concordado e o mesmo percentual tenha

assinalado a opção “não concordo nem discordo”, percebe-se que **86% não discorda**) e “**resultou em redução de conflitos internos**” (38% - 8 -, a maior quantidade de respostas da questão, mas identifica-se que **71% não concorda**), demonstra uma possível falta de conhecimento do clima organizacional e da dinâmica de funcionamento da área de gestão de pessoas por parte dos seus chefes.

Ao ser questionado como o IFSC atua no sentido de lidar com as consequências positivas da movimentação de pessoal lotado na área de gestão de pessoas, o entrevistado A enfatiza o fato de que, “em muitos casos, os servidores passam a exercerem atividades dentro da sua área de conhecimento”, mas não menciona nenhuma ação concreta da Instituição perante impactos positivos. O entrevistado D lembra que as consequências positivas não costumam ser informadas aos gestores, apenas quando algo deu errado, não havendo “uma ferramenta que consiga mensurar essa questão tanto do lado negativo, quanto do lado positivo. Mas, o negativo, a gente pode identificar pela reclamação [...]”. Já, o entrevistado C destaca que “a gestão do IFSC têm se mostrado satisfeita com algumas mudanças de servidores (principalmente os mais antigos e com mais vícios), mas tem substituído muitas vezes por servidores que desconhecem a área”.

Indaga-se, então, o que gestores pensam sobre **impactos negativos para os servidores que permanecem no setor**, conforme ilustrado pelo Quadro 21 - Impactos negativos para servidor que permaneceu na área, na visão dos chefes DAM -, a seguir.

Quadro 21 - Impactos negativos para servidor que permaneceu na área, na visão dos chefes DAM

A saída de servidores do setor de gestão de pessoas...	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
...trouxe <b>menor satisfação</b> entre os que permaneceram	0	4	7	8	2
	19%		33%	48%	
...resultou em <b>aumento da carga de trabalho</b> para os que permaneceram	8	8	4	1	0
	76%		19%	5%	
...resultou em <b>menor comprometimento</b> entre os que permaneceram	1	1	4	6	9
	9%		19%	71%	
<b>TOTAL</b>	9	13	15	15	11
	35%		24%	41%	

Fonte: Dados primários (2016).

No Quadro 21 - Impactos negativos para servidor que permaneceu na área, na visão dos chefes DAM, ao se totalizarem as respostas dos chefes DAM, percebe-se que houve uma tendência a não discordar (59%) sobre impactos negativos listados. Um grande número de gestores DAM (76% - 16) entende o fenômeno da movimentação como algo que traz efeitos negativos para os servidores que permanecem na área de gestão de pessoas, após a saída de um colega, tais como, o aumento da carga de trabalho, mas outros discordam (71% - 15) que este fato tenha gerado menor comprometimento entre os que ficaram. Novamente, o elevado número de respostas na opção “não concordo nem discordo” (33% - 7) quanto ao fato ter gerado menor satisfação entre os que ficaram no setor, embora 48% tenham dito discordar, faz com que se possa inferir que alguns gestores não estão totalmente atentos ao clima organizacional da área.

O entrevistado B expôs que apenas medidas de urgência são tomadas e que não há ações sistemáticas e planejadas, uma vez que, segundo afirma: “para os 3 itens não tenho conhecimento de ações estruturadas para lidar com essas consequências negativas (como um todo, para o setor, para o servidor que permanece). São normalmente adotadas medidas emergenciais. A principal preocupação parece ser ter alguém no setor”. De certa forma, o entrevistado C concorda com a fala de B, ao comentar que a Instituição é imatura, nesse aspecto, pois, diz ele: “Como a visão que se tem da área é equivocada, não se dá muita bola para esse tipo de coisa. Tratam os servidores que permanecem nesse setor da mesma maneira que em outros setores. Nem preocupação com capacitação desses servidores se percebe”.

O entrevistado D destaca, novamente, que a ação depende de cada gestor, sendo que alguns percebem potencial na equipe que permanece e certa ociosidade de tempo, o que os faz optar “por reorganizar as atividades entre os que permaneceram, já outros, [...] muitas vezes por comodismo [...], apenas solicitam à Reitoria a reposição do desligado e aguardam sua chegada bem como sua preparação para o trabalho (capacitação)”. Este mesmo entrevistado (D) finaliza relatando que: “Acontece bastante do chefe do setor assumir para si algumas atividades para que quem ficou não fique tão sobrecarregado, muitas vezes a sobrecarga dessas atividades faz com que também a equipe acabe cansando de forma geral e tendo vontade de sair, de desânimo”.

As respostas dos chefes DAM sobre **impactos positivos** do fenômeno para os **servidores que permaneceram** são ilustrados pelo

Quadro 22 - Impactos positivos para servidor que permaneceu na área, na visão dos chefes DAM.

Quadro 22 - Impactos positivos para servidor que permaneceu na área, na visão dos chefes DAM

A saída de servidores do setor de gestão de pessoas...	Concordo totalmente		Concordo		Não concordo nem discordo		Discordo		Discordo totalmente	
...trouxe maiores possibilidades de mobilidade interna entre os que permaneceram	1	6	8	5	1	33% 38% 29%				
...resultou em aumento do nível de satisfação no trabalho para os que permaneceram	1	4	7	7	2	24% 33% 43%				
...resultou em maior comprometimento com o trabalho entre os que permaneceram	3	7	4	4	3	48% 19% 33%				
...resultou em maior coesão entre os servidores que permaneceram	1	6	9	2	3	33% 43% 24%				
...resultou, aos que permaneceram, em maior estímulo e motivação em cadeia pela presença de novos colegas de trabalho	1	5	9	4	2	29% 43% 29%				
<b>TOTAL</b>	7	28	37	22	11	34% 35% 31%				

Fonte: Dados primários (2016).

Na totalização das respostas (Quadro 22 - Impactos positivos para servidor que permaneceu na área, na visão dos chefes DAM), houve um equilíbrio surpreendente entre as tendências e a opção **não concordo nem discordo** foi a que apresentou certa vantagem. Tal panorama permite inferir que gestores não estão se apropriando adequadamente do clima organizacional nem do dia a dia de trabalho das atividades do setor de pessoal. Os chefes DAM, em grande parte, não opinam sobre aspectos positivos gerados àqueles que permanecem no setor, considerando-se o elevado número de respostas relativas à opção **não concordo nem discordo**, que foi a mais assinalada. Uma maior parte dos gestores (43% - 9) discorda que tenha havido aumento do nível de satisfação dos que permaneceram e para 48% (10) dos respondentes resultou em maior comprometimento entre a equipe. O impacto positivo “**possibilitou ao servidor que permaneceu maior mobilidade interna**”, embora tenha recebido o maior número de respostas na opção

“não concordo nem discordo” (38%). Mas, ao se observar com mais atenção, identifica-se que **71% dos respondentes não discordam** da afirmação. O mesmo olhar diferenciado foi feito sobre o impacto “**maior coesão entre os servidores que permaneceram**”, sobre os que, embora 43% tenham assinalado a alternativa do meio, nota-se que **76% dos chefes DAM não discordam** sobre a ocorrência do aludido efeito.

Novamente, o entrevistado C disse não ver ação propositiva do IFSC para lidar com os impactos positivos da saída de servidores do setor para aqueles que nele permanecem, enquanto o entrevistado B fez uma fala mais ampla, falando, de certa forma, de todos os aspectos positivos gerados pelo fenômeno, como se observa a seguir:

Para os 3 itens, em tese, a movimentação de pessoal poderia trazer dois tipos de consequências positivas: a saída de um servidor desmotivado, que não se identifica com o setor, poderia ser benéfica para o ambiente de trabalho dos que ficam e, por outro lado, a chegada de um novo servidor mais motivado poderia contribuir para a melhoria do setor. Em geral, pelo que observo no IFSC, o primeiro aspecto não é muito relevante, pois o servidor que sai, mesmo que quisesse sair, vinha cumprindo razoavelmente seu papel (desconheço caso que a saída de alguém tenha sido um “alívio” para os demais). O segundo aspecto, chegada de um novo servidor, é pouco aproveitado. Nas CGPs vê-se, algumas vezes, que a motivação inicial logo é arrefecida pelos problemas, como a falta de capacitação, e se perde na inércia de funcionamento do setor. De qualquer forma, creio que isso não tem o acompanhamento que deveria.

Na sequência, voltaram-se aos **impactos negativos**, questionando-se os chefes DAM sobre aqueles ocorridos **para o próprio servidor que saiu da área** de gestão de pessoas, conforme exposto no Quadro 23 - Impactos negativos para servidor que saiu da área, na visão dos chefes DAM.

Quadro 23 - Impactos negativos para servidor que saiu da área, na visão dos chefes DAM

A saída de servidores do setor de gestão de pessoas...	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
... <b>trouxe stress para ele</b> em decorrência da transição para um novo posto de trabalho	1 38%	7	7 33%	2 29%	4
... <b>interferiu no curso da carreira do seu cônjuge</b>	2 9%	0	10 48%	2 43%	7
...significou um <b>retrocesso na sua carreira</b>	0 5%	1	9 43%	3 52%	8
...significou <b>perdas salariais a ele</b>	0 29%	6	7 33%	4 38%	4
...significou uma <b>desilusão, por superestimar o novo ambiente/posto de trabalho</b>	0 19%	4	11 52%	0 29%	6
<b>TOTAL</b>	3 20%	18	44 42%	11 38%	29

Fonte: Dados primários (2016).

Na totalização de respostas dos chefes DAM presentes no Quadro 23 - Impactos negativos para servidor que saiu da área, na visão dos chefes DAM, novamente a opção **não concordo nem discordo** apareceu como a maior tendência (42%). Porém, pode-se entender que houve 80% de respostas no sentido de não concordar com os impactos negativos. Ao mesmo tempo, os gestores mostram-se divididos, entre concordar ou discordar, sobre o **stress** gerado entre os servidores em decorrência da saída deles de um setor e consequente transição para um novo posto de trabalho (38% - 8 concordam, 29% - 6 discordam e 33% - 7 não concordam nem discordam), embora perceba-se que 62% não concorda que seja um impacto negativo para quem deixa o setor. Quanto a ter provocado **retrocesso na carreira do servidor desligado**, embora 52% (11) tenham discordado, um grande percentual, 43% (9), não se manifestaram sobre ter ocorrido ou não. Também não houve expressiva diferença nas respostas quanto a ter ocorrido **perdas salariais** para o servidor com o desligamento do setor (29% - 6 concordam, 38% - 8 discordam e 33% - 7 não concordam nem discordam), mas se nota que 62% não discorda, a partir do que se infere a existência de situações de saída de chefia na CGP/DGP, que deixa de realizar 8 horas diárias

(servidores com gratificação) para realizar jornada de 6 horas diárias em outro setor ou *campus*/reitoria.

O elevado número de respostas na opção “não concordo nem discordo” quanto a ter ocorrido **desilusão por excesso de expectativa** com a nova colocação (52%, embora observando-se de outra maneira as respostas percebe-se que 81% não concorda com ela), bem como em todas as afirmativas desta questão, sugere não haver nenhum acompanhamento de servidores egressos do setor, procedimento este que poderia alimentar a gestão com informações relevantes para o ajuste de procedimentos e práticas.

Muitos chefes DAM (48% - 9 - optaram pela opção “não concordo nem discordo”) sugerem desconhecer o impacto dessa movimentação na vida dos familiares (**cônjuge**) do servidor desligado do setor, embora, ao se observarem as respostas por outro ângulo, nota-se que **91% dos respondentes não concorda** que o desligamento do setor trouxe como impacto negativo a interferência na carreira do cônjuge do servidor.

Na visão do entrevistado B, “em geral, a movimentação não acarreta consequências negativas para o servidor, pois, na maioria das vezes, a saída do setor ocorre por decisão ou solicitação do próprio. Nos casos contrários, que acredito serem raros, não tenho conhecimento de que exista qualquer tipo de acompanhamento”. O entrevistado C também parece não identificar um acompanhamento por parte da Instituição com esses servidores. Com uma fala mais amena, o respondente D compreende que as ações variam conforme a visão que os gestores de cada *campus* tem sobre o problema, posto que não se trata de: “[...] algo padrão, porque têm diretores ou chefes de departamento ou mesmo coordenadores que são mais atentos a essas questões do que outros, então, existem situações e situações que vão ocorrer”.

O entrevistado C não vê ações propositivas da Instituição para aproveitar com **impactos positivos para os desligados do setor**, da mesma forma que o entrevistado B, que afirma, ainda:

Possivelmente, a saída do setor acarreta consequências positivas para o servidor. Desconheço ações específicas para lidar com essas consequências. O acolhimento do servidor no novo setor (considerando os que ficam na Instituição) em geral é bom, mas sua ambientação é algo espontâneo, sem ações sistematizadas.

A visão dos chefes DAM sobre os aspectos positivos do fenômeno da movimentação para o servidor que se desligou da área está ilustrado no Quadro 24 - Impactos positivos para servidor que saiu da área, na visão dos chefes DAM -, a seguir.

Quadro 24 - Impactos positivos para servidor que saiu da área, na visão dos chefes DAM

A saída de servidores do setor de gestão de pessoas...	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
...trouxe a possibilidade de ele obter um aumento de salário	1	7	4	4	5
	38%		19%	43%	
...significou um estímulo para ele, já que estava indo para um ambiente novo	2	14	3	1	1
	76%		14%	10%	
...trouxe a ele a possibilidade de perceber a sua própria capacidade e eficiência no trabalho	1	10	7	2	1
	53%		33%	14%	
...trouxe a ele maior satisfação pelo reconhecimento das suas potencialidades para desempenhar novos desafios	2	9	7	2	1
	53%		33%	14%	
...significou uma diminuição no seu nível de <i>stress</i> e um melhor uso das suas habilidades e interesses	0	8	6	4	3
	38%		29%	33%	
<b>TOTAL</b>	6	48	27	13	11
	51%		26 %	23%	

Fonte: Dados primários (2016).

Na totalização, fica demonstrada, no Quadro 24 - Impactos positivos para servidor que saiu da área, na visão dos chefes DAM, a tendência dos chefes DAM em concordarem com os impactos positivos listados. A maioria dos chefes DAM (76% - 16) percebe como impacto positivo para o servidor que saiu da área de gestão de pessoas o estímulo por estar indo para um ambiente novo. Da mesma forma, embora com um percentual menor de informantes, esses gestores concordam que é um resultado positivo o fato de possibilitar com que percebam a própria capacidade e eficiência no trabalho (53% - 11) e de ter trazido maior satisfação pelo reconhecimento das suas potencialidades para desempenhar novos desafios (53% - 11). Quanto à saída ter significado uma diminuição no nível de *stress* e um melhor uso das suas habilidades

e interesses, as opiniões estão bastante divididas entre as três tendências de resposta, posto que 38% (8) concordam, 33% (7) discordam e 29% (6) dizem não concordar nem discordar com a afirmativa em questão. Ainda assim, ao observar com mais atenção, percebe-se que 67% (38% + 29%) não discordam. Por outro lado, no item que afirma que a saída possibilitou ao servidor obter um aumento de salário, a maior parte das opiniões polariza-se nos que discordam (43% - 9) e nos que concordam (38% - 8).

Com base na vivência como gestor da área de gestão de pessoas, solicitaram-se aos respondentes **sugestões de ações** a serem realizadas pelo setor de gestão de pessoas do IFSC **para lidar com as consequências negativas trazidas pela movimentação** de pessoal nas CGP's e DGP. Dois (2) chefes DAM optam por não apresentar sugestões, apenas comentando algo sobre o fenômeno, ou seja, o Chefe DAM 11 concorda que não houve consequências negativas significativas; o chefe DAM 10 comenta que, embora tenha existido o impacto negativo da saída de um servidor da área de pessoal, aqueles que permaneceram fizeram “[...] de tudo para que o setor se tornasse novamente prático e produtivo, pois são servidores que sabem lidar com o público, e tem conhecimento de suas atividades”.

Dois (2) chefes DAM afirmam desconhecer ações que possam auxiliar neste sentido, um (1) não quis sugerir nenhuma ação e o chefe DAM 2 sugeriu que seja discutido junto à gestão do IFSC para que se analisem possibilidades e se façam ajustes que venham a se mostrar necessários.

Novamente, a palavra capacitação, tanto ao ingressar no setor quanto aquela oferecida periodicamente e, até mesmo a qualificação, foi a que mais apareceu entre as respostas, tendo sido mencionada por 12 (48%) gestores. A fala do entrevistado A ilustra essa ótica, além de destacar a necessidade de fomentar a motivação e instigar desafios aos servidores da área: “Formação de equipes de alto desempenho; Proporcionar motivação; Partir para desafios profissionais e de oportunidade de aprendizagem”.

O chefe DAM 15 comenta, ainda, que, nos treinamentos, é importante ressaltar para os servidores da área quais são os objetivos a serem alcançados por esta unidade. Três (3) desses gestores, que mencionam a capacitação, sugeriram que fosse oferecida aos gestores da área de pessoal (chefes DAM), para que saibam como lidar, da melhor maneira, com o fenômeno da movimentação no setor, conforme demonstra a fala do chefe DAM 19, que comentou, anteriormente, não ter passado pelo fenômeno em sua área de gestão de pessoas, fator que

parece começar a se explicar pela habilidade com que este gestor discorre sobre o assunto:

A ocorrência de consequências negativas está diretamente relacionada à atuação dos gestores quando da manifestação de interesse do servidor em deixar o setor. Os gestores precisam intervir neste momento:

- Na análise dos motivos que levaram o servidor a buscar a movimentação setorial;
- Na realocação deste servidor na Instituição;
- Na seleção do servidor substituto.

Quando este trabalho de gestão é eficiente, as consequências negativas são minimizadas.

A fala do entrevistado D vai mais além e sugere capacitar todos os gestores do IFSC:

Acredito que, principalmente, uma capacitação dos gestores para lidar com todos os aspectos da gestão porque, na sua maioria, são professores que muitas vezes nunca viram nada da área de gestão. Essa capacitação seria para entender o que é uma gestão, para entender o que é a administração de um campus ou mesmo da Reitoria ou do IFSC todo, podemos citar a própria Reitora. Tem que haver uma capacitação dessa para captar, para entender o que é uma gestão e conseguir lidar com isso, até pra poder fomentar ferramentas que possam auxiliar nessa de verificar o que é positivo e o que é negativo e conseguir acertar mais do que fazer tentativas que muitas vezes vão em vão.

Seis (6) chefes DAM sugerem que se apoie a equipe que permaneceu, quatro (4) por meio de reuniões buscando reorganizar o setor e solucionar os problemas e dois (2) propõem que se tenha apoio da DGP, para ajudar em conflitos e na solução de dúvidas.

Quatro (4) gestores propõem que sejam criados manuais de procedimentos, de forma a manter o setor organizado, documentado e atualizado. Além de propor a manualização, o entrevistado C ainda apresenta outras sugestões, como se confere na fala, a seguir:

Minhas sugestões são no sentido de se aplicar a Gestão por Competências. É preciso realizar um trabalho sério com os servidores que atuam na área, mas também com toda a comunidade do IFSC, para que seja mudada a visão da “folha de pagamento”. Investir em capacitação e qualificação é um dos fatores emergentes. Sugeriria criar uma “Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas”, para que os que são da área sintam-se valorizados, com espaços garantidos nas discussões e para que os demais percebam que a área vai muito além de pagar salários. É preciso dar uma cara nova para a Gestão de Pessoas do IFSC, pois as pessoas já sabem que nesses setores têm muito trabalho e muita pressão, e são raros os servidores que se dispõem a trabalhar nesses lugares. Mapear processos, criar manuais e permitir a interação entre servidores da área também são boas sugestões. Discutir se o melhor é realmente eleger os Coordenadores. Criar critérios técnicos para o recrutamento e a seleção de servidores para atuarem nesses setores, dentre outras.

Quatro (4) gestores sugerem ações destinadas a evitar a fuga do conhecimento, sendo que, entre eles, três (3) gestores destacam a necessidade de que haja o repasse de informações do servidor a ser desligado do setor para aquele que o substituirá, que seja estabelecido um período mínimo de transição. Já, o chefe DAM (17) de um *campus* onde a área conta com 2 servidores enfatiza a importância de se manter “mais de uma pessoa conhecedora das atividades desenvolvidas”.

Dois (2) chefes DAM sugerem que a área precisa ser mais valorizada, conforme expõem a fala do chefe DAM 20, como segue: “Entendo que é uma área de atuação que merece ser melhor valorizada, por exemplo, se viessem a surgir mais CDs na rede, penso que deveriam ser alocadas para os responsáveis pelas CGP’s, pois merecem melhor remuneração frente a responsabilidade que assumem”.

Também são citadas as seguintes sugestões:

- a) O chefe DAM 14 sugere que haja uma movimentação controlada;
- b) O chefe DAM 3 propõe que a Instituição tenha conhecimento de outros servidores que tenham interesse de atuar no setor;

- c) O chefe DAM 18 cita comprometimento, mas não detalha de que forma a Instituição poderia fomentá-lo.

Assim, podem-se sintetizar as sugestões em:

- a) capacitações (12);
- b) suporte aos servidores que permaneceram no setor (6);
- c) criar manuais de procedimentos e mantê-los atualizados (4);
- d) repasse de informações antes do desligamento da área (3);
- e) valorizar mais o setor (2).

Ao final, perguntou-se para os chefes DAM e para os entrevistados se desejavam fazer **mais algum comentário sobre os impactos** da movimentação de pessoal na área de gestão de pessoas do IFSC. Três entrevistados e sete chefes DAM manifestam-se, entre eles, dois que já tinham afirmado que não tinham vivido o fenômeno em sua área de gestão de pessoas.

Quatros (4) gestores falaram sobre a dualidade de impactos provocados pelo fenômeno:

- a) o chefe DAM 4 afirma que toda movimentação de pessoal gera impactos positivos e negativos;
- b) o chefe DAM 11 diz que as movimentações ocorridas na sua área de pessoal foram muito positivas, pois trouxeram novas perspectivas aos servidores que chegaram no setor;

Nesta mesma perspectiva, o chefe DAM 19 fez uma fala no sentido de que a retenção de pessoal é questionável, apresentada, a seguir:

Acredito que a movimentação setorial de servidores é um processo natural e deve ocorrer em benefício mútuo do servidor e da instituição. Buscar manter um servidor estagnado em uma função por medo da mudança é um erro de gestão. É necessário, porém, estabelecer procedimentos para que as movimentações ocorram em períodos de tempo adequados, suficientes para que os setores se mantenham organizados e os servidores motivados.

Já, o entrevistado C expõe que:

Movimentar pessoal na área de gestão de pessoas é coisa séria! É preciso ter um cuidado com esse procedimento, pois pode colocar a Instituição em risco. Infelizmente, alguns gestores ainda não se deram conta do real papel da área. Mas acredito que, num futuro, a Instituição amadurecerá e conseguirá os espaços adequados para a área de gestão de pessoas.

O entrevistado A concorda com essa ótica de que é preciso cuidado com movimentações neste setor, pois,

A movimentação de pessoal dentro da área de gestão de pessoas traz muitas consequências, uma vez que esta área, sendo estratégica para a Instituição, requer servidores com alto nível de conhecimento e responsabilidade e de líderes. Observa-se que, além de competências técnicas, os novos modelos de gestão de pessoas exigem dos profissionais competências interpessoais, administração de conflitos, flexibilidade, atitude experimental, capacidade de assumir riscos e facilidade para trabalhar e desenvolver competências que agregam valor para a Instituição.

O entrevistado B destaca os impactos negativos provocados pelo fenômeno e fez sugestões mais detalhadas para lidar com eles, como as seguintes:

Os impactos da movimentação de pessoal na área de gestão de pessoas têm sido, em geral, negativos. Para fazer frente a essa questão, entendo ser necessário atuar em várias frentes:

- Primeiramente, entender a movimentação excessiva na área como um problema, a ser equacionado, quantificado e resolvido;
- Entender a retenção de talentos como um valor a ser cultivado e desenvolver estratégias para tal;
- Atuar na esfera das causas, por meio de ações preventivas (creio que procedimentos organizados, pessoal bem treinado e ações efetivas visando o desenvolvimento do quadro de servidores são as chaves para bons resultados);

- Atuar na esfera dos impactos, minimizando, com ações estruturadas (não somente com ações emergenciais), os impactos negativos e ampliando os impactos positivos para o setor (considero que a chegada de um novo servidor, razoavelmente motivado, que, em geral, quis ir para o setor, tem potencial para render coisas boas; acho que esse potencial tem sido pouco aproveitado ou mesmo negligenciado).

Três (3) chefes DAM tratam da grande quantidade de atribuições a serem realizadas pelo setor e o perfil para atuar na área, conforme expôs o chefe DAM 20:

Felizmente não vivenciei isso aqui no campus. Certamente se houvesse, resultaria num grande impacto, pois estes servidores dominam competências difíceis de serem assimiladas por um substituto, pois leva muito tempo para aquisição do conhecimento necessário para atuar neste setor.

Fala complementada pelo chefe DAM 5, que diz: “Realmente é um desafio para os gestores cativar e incentivar a permanência dos servidores na CGP. É um setor com um leque grande de atribuições. No nosso *campus* onde estão lotados 2 servidores, não conseguimos dar conta das demandas de capacitação, saúde, ficamos nas atividades mais voltadas ao cadastro.”. O chefe DAM 2 lembra que precisam ser criados critérios para o ingresso do servidor nas CGP’s.

O chefe DAM 3 destaca a organização regional de psicólogos organizacionais como positiva e como uma medida que pode auxiliar para que se tenha ações mais efetivas tanto nas movimentações de servidores da área de gestão de pessoas quanto para o fenômeno nos demais setores.

Com isso, tem-se que, nos comentários finais, as falas recorrentes referem-se aos aspectos positivos e negativos da movimentação na gestão de pessoas (4) e o volume de atribuições sob responsabilidade da área e o perfil da profissional do setor (3).

Após toda a exposição sobre os resultados da etapa 3 do estudo, pode-se responder, a segunda parte do segundo objetivo específico proposto, identificando impactos da movimentação na área de gestão de

pessoas do IFSC, conforme Quadro 25 - Impactos da movimentação de pessoal lotado na área de gestão de pessoas do IFSC -, a seguir.

Quadro 25 - Impactos da movimentação de pessoal lotado na área de gestão de pessoas do IFSC

(continua)

<b>Impactos da movimentação de servidores da área de gestão de pessoas</b>	IFSC, DGP, CGP	Negativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificuldade em estruturar equipes e processos</li> <li>- Ineficácia dos processos de capacitação</li> <li>Reposição de pessoal – 86% concordam</li> <li>Treinar substituto – 76% concordam</li> <li>Baixo rendimento inicial – 67% concordam</li> <li>Evasão de conhecimento – 57% concordam</li> <li>Desmotivação dos que permaneceram – 81% não concordam</li> </ul>
		Positivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maiores possibilidade de mobilidade interna – 86% concordam</li> <li>Troca por outro com melhor desempenho – 76% não discordam</li> <li>Redução de conflitos internos – 71% não concordam</li> <li>Redução de custos – 71% discordam</li> </ul>
	Servidor que permaneceu	Negativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento carga de trabalho – 76% concordam</li> <li>Menor satisfação – 81% não concordam</li> <li>Menor comprometimento – 71% discordam</li> </ul>
		Positivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior coesão entre os que permaneceram – 76% não discordam</li> <li>Mais possibilidade de mobilidade interna – 71% não discordam</li> <li>Maior comprometimento com trabalho – 67% não discordam</li> <li>Aumento nível satisfação no trabalho – 76% não concordam</li> <li>Maior estímulo e motivação em cadeia – 43% NCDN</li> </ul>

Quadro 25 - Impactos da movimentação de pessoal lotado na área de gestão de pessoas do IFSC

(conclusão)

<b>Impactos da movimentação de servidores da área de gestão de pessoas</b>	Servidor que saiu	Negativo	<i>Stress – 71% não discordam</i> <i>Retrocesso na carreira – 52% discordam</i> <i>Interferência na carreira do cônjuge – 91% não concordam</i> <i>Perdas salariais – 71% não concordam</i> <i>Desilusão por subestimar novo ambiente – 52% NCND</i>
		Positivo	<i>Estímulo (ambiente novo) – 76% concordam</i> <i>Percebe sua capacidade – 53% concordam</i> <i>Maior satisfação no trabalho – 53% concordam</i> <i>Diminuição do stress – 67% não discordam</i> <i>Aumento de salário – 62% não concordam</i>
	Sugestão para lidar com impactos negativos		12 – Capacitação 6 – Suporte para os que permanecem 4 – Manuais de procedimentos 3 – Repasse de conhecimento antes do desligamento 2 – Valorização do profissional da área
	Comentário Final		4 – Aspectos positivos e negativos 3 – Atribuições da área e perfil do profissional

Fonte: Dados primários (2016)

Os destaques em vermelho dizem respeito a manifestações dos chefes DAM (obtidas por meio do questionário), enquanto os que estão marcados com azul referem-se àquelas oriundas dos entrevistados, sendo o restante dos dados relativo à visão de todos os 25 gestores.

Pelo resumo apresentado, nota-se claramente que os gestores visualizam muito mais impactos negativos para a Instituição do que positivos e muito mais impactos positivos para o servidor que saiu do que negativos. A visão dos gestores a respeito dos servidores que permanecem no setor foi bastante singular, pois embora entendam que há uma sobrecarga de trabalho, em razão da ausência do colega que deixou o setor e mesmo após a chegada de um novo, por um considerável tempo de aprendizagem, identificam vários impactos positivos para a equipe da CGP/DGP, do que se infere que alguns

servidores que deixaram a área não estavam contribuindo da forma mais adequada com o funcionamento do setor.

Novamente o item capacitação aparece diversas vezes nos comentários dos gestores, nesta seção, como a mais citada (12 vezes) ferramenta para lidar com impactos negativos da movimentação no setor de pessoas.

Após abordados impactos da movimentação na área de gestão de pessoas do IFSC, bem como já tendo sido explanado sobre gestão e causas do fenômeno, a seção a seguir apresenta recomendações para a Instituição aprimorar a forma com que lida com o fenômeno em questão.

#### 4.4 PROPOSTAS PARA APERFEIÇOAMENTO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS DIANTE DO FENÔMENO DA MOVIMENTAÇÃO

O terceiro e último objetivo específico desta pesquisa foi propor ações para o aperfeiçoamento das práticas de gestão de pessoas adotadas pelo IFSC para lidar com a movimentação nessa área da Instituição. Após toda a descrição e análise das informações coletadas por meio dos questionários e entrevistas e da busca documental e bibliográfica, considerando-se as deficiências apontadas pelos respondentes e aquelas que se pôde inferir que existem, e considerando, ainda, que todos os quatro entrevistados afirmaram que há movimentação de pessoal significativa na área, e que esses ocupavam cargos de direção com atribuições relativas a toda a área de gestão de pessoas do IFSC, incluindo DGP e CGP's, fica evidente a necessidade da Instituição adotar medidas visando melhorar a gestão referente práticas de retenção e ações para lidar com o fenômeno da movimentação no setor. Percebendo-se que a organização tem fragilidade em relação ao tema pesquisado, com auxílio da literatura e da vivência da pesquisadora como servidora da DGP definiu-se recomendar algumas ações à área de gestão de pessoas do IFSC.

Primeiramente, com relação à estrutura organizacional, destaca-se que a Diretoria de Gestão de Pessoas precisa ficar diretamente ligada ao dirigente máximo da Instituição, questão fortemente destacada pela literatura consultada, a exemplo de Lacombe (2011). É uma questão estratégica realizar esse ajuste no organograma da Reitoria, bem como o dos *campi* devem seguir a mesma lógica. Ainda quanto à estrutura, percebe-se a necessidade de remodelação da estrutura interna da própria DGP, de forma que consiga atender com mais eficácia as demandas das

CGP's, bem como dos servidores da Reitoria. Para além desse reposicionamento, cabe enfatizar que a gestão de pessoas precisa estar interligada e trabalhar de maneira bastante harmônica com todas as demais áreas do IFSC, de forma a conseguir ter, de fato, uma ação estratégica.

Levando em conta o fato de que uma grande parte de deslocamentos de servidores (44%) ocorre dentro do próprio *campus* de lotação, o tempo médio de permanência ser de 1 a 4 anos (o tempo de dois mandatos do coordenador de gestão de pessoas eleitos) e as diversas menções que consideraram um aspecto positivo da movimentação ser o fato do servidor sentir-se mais satisfeito com o trabalho, percebe-se que pode estar havendo um processo seletivo inadequado para ingresso na área, fato exposto algumas vezes pelos respondentes durante suas falas ao longo dos questionários e das entrevistas. Assim, recomenda-se ao IFSC que aprimore a seleção de pessoal de forma que consiga identificar quais servidores possuem as competências necessárias para atuarem no setor e reveja o tempo de permanência na função de coordenador de gestão de pessoas para mais de 2 anos, minimizando a probabilidade de pedidos de desligamento.

Especificamente referente a ações para lidar com o fenômeno da movimentação, considerando o elevado número de gestores (62%) que disseram desconhecer ou não existir prática nesse sentido, sugere-se que eles sejam capacitados para saber como proceder no momento em que precisam gerir tal situação, porque, como já frisado anteriormente, por mais que o IFSC organize o setor de pessoal, selecione criteriosamente seus servidores para a área e os capacite, haverá sempre algumas solicitações de desligamento por motivos particulares, ingerenciáveis e inevitáveis pela Instituição.

A faixa etária que mais tem se desligado da área faz parte da geração Y, aquela que não valoriza tanto a estabilidade e procura variedade e desafios. O expressivo percentual, embora esteja muito relacionado ao ingresso de servidores nos últimos concursos realizados para preenchimento do quadro de pessoal dos *campi* que fazem parte do projeto de expansão da Instituição, indica a necessidade de realizar alguma ação no sentido de instigar a motivação desses jovens para que realizem com satisfação suas atividades na área de gestão de pessoas; a pesquisa de clima organizacional pode contribuir nesse sentido de coletar alguns anseios.

Capacitação foi uma das palavras mais citadas por todos os informantes em todas as 3 etapas da coleta de dados. Bastante atrelada a ela aparece um passo anterior: a necessidade de mapeamento dos

processos de gestão de pessoas do IFSC, sua devida manualização, publicação e permanente atualização.

O IFSC precisa pensar se é prudente descentralizar todos os 3 eixos (seleção, administração e desenvolvimento de pessoas), se as CGP's terão condições de assumir esse volume de diferentes atividades, bem como as questões jurídicas, sindicais, auditorias, conduta disciplinar. Caso resolvam descentralizar a área de desenvolvimento também para os *campi*, precisarão capacitar as pessoas. Cabe ressaltar que, caso não seja revisto o atual índice de atendimento, algumas CGP's terão dificuldade em absorver algumas ações recomendadas, lembrando que os três *campi* que não viveram situações de movimentação na área de gestão de pessoas apresentam índice menor que a média do IFSC.

As recomendações correspondem a alternativas de ação que visam a corrigir limitações identificadas pela pesquisa em relação ao tema em estudo e/ou usem os pontos fortes da organização para corrigir o problema. Por exemplo, já que o estudo da movimentação se refere ao próprio setor de pessoal do IFSC, é possível aproveitar sua própria experiência e estrutura para fazer a capacitação dos que vão entrar no setor - isso é um ponto forte em prol da fragilidade, que é a falta de capacitação e o excesso de movimentação.

Por todas as informações coletadas fica demonstrado que causas, impactos e gestão da movimentação são elementos extremamente atrelados, no que se refere à proposição de melhorias na forma do IFSC lidar com o fenômeno da movimentação na sua área de gestão de pessoas. Logo, as recomendações aqui listadas consideram que se pode observar algumas palavras-chave, citadas e lembradas por diversas vezes pelos gestores, e que formam um encadeamento lógico para uma possível melhoria da gestão desses desligamentos e retenção de um maior número de servidores no setor: seleção de pessoal por competências, todos os processos mapeados e manualizados, política de capacitação: capacitações estruturadas para cada processo e capacitação aos chefes DAM, respeito às decisões e pareceres da área técnica, obrigatoriedade de um período de transição, rediscussão do tempo de mandato do Coordenador de Gestão de Pessoas, manutenção do tempo mínimo de exercício para solicitar remoção/redistribuição, consequente diminuição do nível de *stress* ocupacional (tanto dos servidores da área quanto daqueles atendidos por eles), provável diminuição dos pedidos de desligamento do setor, procurando diminuir o número de saídas para apenas aquelas relativas a motivos particulares, não relacionados a questões ocupacionais ou organizacionais. Ou seja, as recomendações arroladas partem do princípio que para fomentar a retenção de seus

talentos na área de gestão de pessoas o IFSC deve concentrar seus esforços em fatores ocupacionais (em relação ao trabalho realizado) e organizacionais (relacionados a características e práticas institucionais), tendo em vista que os individuais e os ambientais (externos ao IFSC) não podem ser gerenciados pela Instituição, conforme destacado por Steil et al. (2016).

Por fim, entendendo que a alta movimentação de pessoal no setor parece ser consequência de estratégias ineficientes de gestão de pessoas, a seguir, estão listadas as propostas, mais fortemente relacionadas a estrutura, processos e capacitação:

- a) Subordinar as CGP's ao Diretor Geral do *Campus* e a DGP ao Reitor, vinculando à ela o CDP;
- b) Transformar a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) em Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas ou, ao menos, em diretoria estratégica, com *status* de pró-reitoria (mesmo posicionamento no organograma);
- c) Identificar, mapear e aperfeiçoar (otimizar e desburocratizar) todos os macro processos de gestão de pessoas do IFSC, definindo claramente o que é atribuição da DGP e o que é atribuição das CGP's. Em seguida, dimensionar a necessidade de pessoal na DGP e nas CGP's;
- d) Padronizar as atribuições das CGP's: todas devem executar as mesmas atividades ou avaliar a pertinência de criar seis CGP's regionais (Norte, Oeste, Vale do Itajaí, Planalto Serrano, Grande Florianópolis, Sul), responsáveis por mais atividades que as demais CGP's da região, de forma a desonerar a DGP de atividades diárias de orientação operacional a cada uma das CGP's. A definição final deve ser exposta no regimento geral do IFSC, buscando garantir a padronização definida, não deixando em aberto para que cada câmpus defina em seu regimento interno, pois que torna a área de gestão de pessoas do IFSC ingerenciável;
- e) Transformar o Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoas em Departamento de Seleção de Pessoas e a Assessoria de Pessoal em Departamento de Administração de Pessoal;
- f) Criar o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas dentro da DGP, composto pelas atividades da atual Coordenadoria de Capacitação e Avaliação, da atual Coordenadoria de Atenção à Saúde do Servidor e de desenvolvimento na carreira hoje concentradas na Assessoria da DGP. As atividades de

desenvolvimento de pessoas ficariam concentradas em uma única área da DGP facilitando a organização e articulação de ações tão ansiadas pelas CGP's (capacitação, segurança no trabalho, qualidade de vida, saúde do servidor);

- g) Concentrar atribuições relacionadas a questões jurídicas, sindicais, de auditoria externa e interna e de conduta disciplinar (Sindicância e PAD) na Assessoria da DGP;
- h) repensar a existência de coordenadorias dentro dos departamentos da DGP, e analisar a pertinência de existirem, ao invés disso, núcleos de trabalho, conforme segue:

**Departamento de seleção de pessoas**

- recrutamento e seleção
- admissão de pessoal
- movimentação de pessoas

**Departamento de administração de pessoal**

- controle funcional
- pagamento

**Departamento de desenvolvimento de pessoas**

- capacitação
- avaliação de desempenho
- desenvolvimento na carreira
- saúde e segurança no trabalho

- i) Criar a CGP Reitoria, de forma a separar as atividades realizadas pela DGP relacionadas a atendimento aos servidores da Reitoria daquelas relacionadas à gestão de pessoas de todo o IFSC, proporcionando melhor atendimento aos servidores da unidade central do IFSC, bem como servindo de suporte às dúvidas operacionais das atividades das CGP's, centralizando essa demanda, hoje pulverizada por todos os setores da Diretoria;
- j) Melhorar a articulação DGP-CGP's e o suporte da unidade central para as unidades dos *campi*;
- k) Avaliar entre os chefes DAM e com todas as CGP's do IFSC qual seria o índice de atendimento ideal para uma CGP e trabalhar pelos ajustes que se apresentarem necessários (aumentar ou diminuir o número de servidores no setor), lembrando de considerar no índice efetivos, substitutos, estagiários, terceirizados, atingindo, dessa forma, todos aqueles que dedicam esforço diário para que o IFSC atinja seus objetivos;

- l) Sistematizar e publicar em único local pesquisas já realizadas e aquelas que venham a surgir sobre a movimentação de pessoal no IFSC, formando um banco de dados sobre tendências da movimentação de servidores, que se tornaria útil aos novos gestores que ingressassem na área de gestão de pessoas, tanto para potencializar a sua capacidade para lidar com a movimentação no setor, bem como em toda a Instituição;
- m) Reavaliar o atual processo seletivo para lotação de servidores na área de gestão de pessoas, bem como a seleção para a ocupação da função de Coordenador de Gestão de Pessoas: estabelecer critérios de seleção por competências (pautada na identificação de todas as atividades do setor e decorrentes conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o servidor que nele irá atuar) e ampliar o período de duração do mandato da chefia (hoje de apenas 2 anos), caso mantenha-se o processo eleitoral;
- n) Estabelecer, e fazer cumprir, um período mínimo de transição entre servidores, quando o servidor a se desligar da gestão de pessoas for permanecer no IFSC;
- o) Manter o prazo de 18 meses de exercício no IFSC para poder solicitar remoção e redistribuição e organizado por meio de editais;
- p) Manter, sistematizar e aperfeiçoar o programa de capacitação para servidores da área de gestão de pessoas;
- q) Por meio das psicólogas regionais do IFSC, capacitar os chefes DAM para lidarem com pedidos de desligamento da área de gestão de pessoas;
- r) Promover pesquisa de clima organizacional entre os servidores da área de gestão de pessoas procurando identificar formas de reconhecimento e de motivação ansiadas pela equipe, bem como tipo de benefícios de maior interesse;
- s) Estudar os pontos do plano de carreira que podem ser melhor aproveitados e normatizados internamente de forma a ser um maior fator de retenção de talentos no setor;
- t) Avaliar a possibilidade legal de incluir como item de pontuação nos editais de remoção e redistribuição a cidade de origem (naturalidade) do servidor;
- u) Fomentar junto ao FORGEP (CONIF) a transformação das 40 horas semanais de trabalho dos TAE's para 30 horas semanais, considerando que os salários do executivo são os

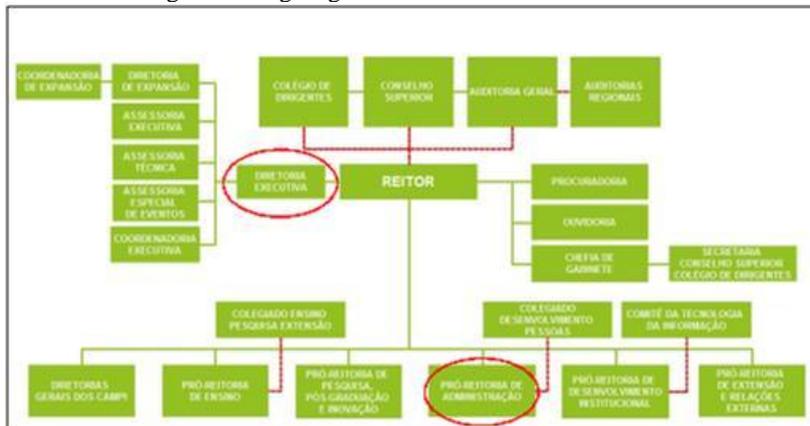
menores entre os três poderes e a possibilidade de as chefias tornarem-se mais atraentes (todos estariam fazendo a mesma carga horária diária de 6 horas, independente de ocuparem chefia ou não);

- v) Monitorar o tempo de serviço de todos os servidores lotados na área de gestão de pessoas para identificar, com antecedência, a necessidade de um servidor (“trainee”) começar a aprender as atividades, mapa que servirá como ferramenta de gestão;
- w) Oferecer capacitação estruturada a todos os gestores do IFSC sobre a importância de ouvirem e convalidarem as instruções fornecidas pela área técnica, no caso desta pesquisa, a área de gestão de pessoas, que busca sempre resguardar a Instituição legal e juridicamente, auxiliá-la a atingir seus objetivos e, ao mesmo tempo, por mais paradoxal que seja, promover o maior nível de satisfação aos servidores;
- x) Psicólogo organizacional realizar entrevista de desligamento sucinta com todos os servidores que peçam para sair do setor de gestão de pessoas e encaminhar o resultado à Coordenadoria de Movimentação da DGP para fins de acompanhamento do fenômeno e auxiliar os gestores a entenderem os reais motivos que estão gerando a movimentação em demasia para poderem ajustar/criar procedimentos que venham a se mostrar necessários;
- y) Estabelecer agenda anual, mensal, semanal e diária para as CGP’s, com espaços para capacitação, reuniões, confraternizações, visando uma melhor organização de trabalho e evitar que os grandes eventos de gestão de pessoas (como concurso público, avaliação de desempenho, entre outros) acabem se sobrepondo;
- z) Na entrega de documentação para posse ou da redistribuição, preencher formulário sobre o fator mais decisivo para ingressar na Instituição, assim saber-se-ia, ou melhor, se teria melhor ideia, dos motivos que as pessoas estão sendo atraídas para trabalhar no IFSC. O mesmo deveria ser feito no caso de remoções. Seja cidade, salário, estabilidade, clima organizacional, imagem institucional, etc.
- aa) Listar todos os servidores que já atuaram na área de gestão de pessoas do IFSC, o período e a razão pela qual saíram do setor, de forma que cada CGP monitore seu índice e características de movimentação de pessoal;

- bb) Sempre que possível, procurar compor a equipe da DGP com os servidores que estão se destacando em alguma CGP, utilizando critérios objetivos de seleção;
- cc) Considerando a grande disparidade entre os índices de atendimento encontrados, nota-se ser importante que os chefes DAM analisem e discutam entre si e com suas CGP's, qual seria o mais adequado e procurem equilibrar os quadros da área de gestão de pessoas dos *campi* de maneira mais similar, de forma a não haver ociosidade e nem sobrecarga de trabalho.

As figuras 6 a 12, a seguir, apresentam a estrutura organizacional existente e a proposta. Destaca-se a importância de que os três departamentos da DGP fortaleçam não só suas ações como aquelas existentes entre eles, de forma a não serem gestados como feudos, sem uma inter-relação, o que dificultaria alcançar o adequado funcionamento da gestão de pessoas do IFSC.

Figura 6 - Organograma da Reitoria do IFSC - atual



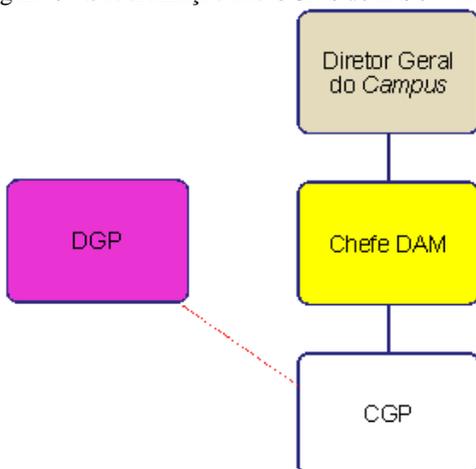
Fonte: IFSC, 2016c.

Figura 7 - Organograma da Reitoria do IFSC – proposta



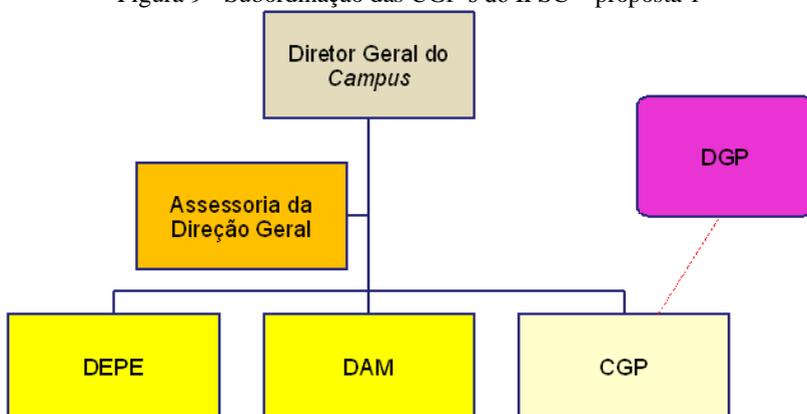
Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 8 - Subordinação das CGP's do IFSC – atual



Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 9 - Subordinação das CGP's do IFSC – proposta 1



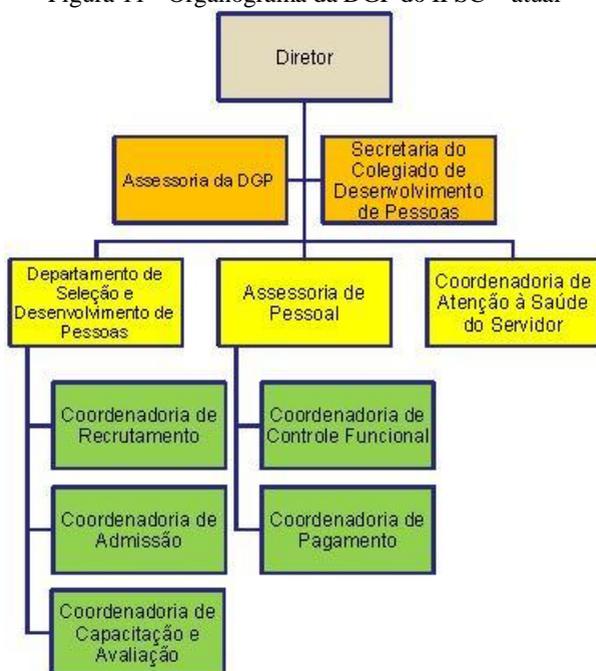
Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 10 - Subordinação das CGP's do IFSC – proposta 2



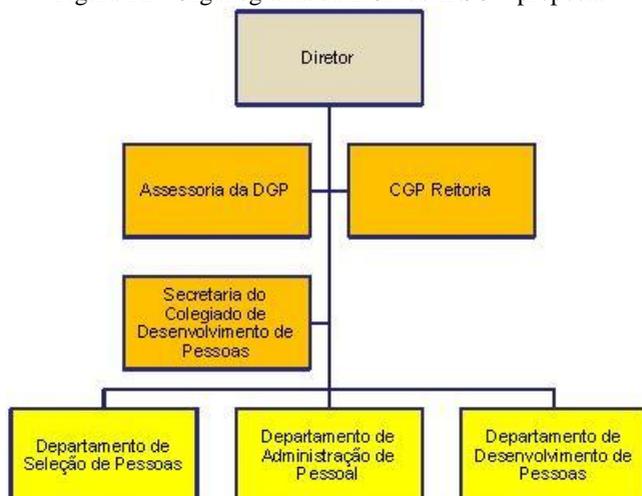
Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 11 - Organograma da DGP do IFSC – atual



Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 12 - Organograma da DGP do IFSC – proposta



Fonte: Elaborado pela autora.

Após propor ações para o aperfeiçoamento das práticas de gestão de pessoas adotadas pelo IFSC para lidar com a movimentação nessa área da Instituição, a próxima seção apresenta as conclusões da pesquisa.



## 5 CONCLUSÃO

Após a descrição e análise dos dados, puderam-se atingir todos os objetivos (objetivo geral - analisar como se caracteriza o fenômeno da movimentação de pessoal lotado na área de gestão de pessoas do IFSC) e responder à pergunta de pesquisa (como se caracteriza o fenômeno da movimentação de pessoal lotado na gestão de pessoas do IFSC, na ótica dos gestores da área?).

No alcance do objetivo específico a, fica evidenciado que o IFSC não possui práticas consolidadas relativas à retenção e movimentação de pessoas nessa área da Instituição, o que se observa são ações pontuais realizadas por gestores que possuem uma melhor compreensão, mesmo que empírica, de gerenciamento de equipe, causas e impactos do fenômeno da movimentação de pessoal. A prática mais citada, tanto como relativa à retenção, quanto à movimentação foi a capacitação dos servidores.

Quanto ao objetivo específico b, identificou-se que vontade de mudança, rigidez imposta pela legislação para as tomadas de decisão ou ações, nível de responsabilidade, stress e tempo de serviço (quanto menor, mais chance de pedir o desligamento do setor), foram causas mais fortemente identificadas para a saída de servidores do setor. Os gestores apontaram como impactos negativos ao IFSC a necessidade de reposição de pessoal e de capacitar um substituto, o baixo rendimento inicial do novo servidor e a evasão de conhecimento e como impacto positivo para a Instituição citam gerar maiores possibilidades de mobilidade interna. Para o servidor que permanece no setor entendem como impacto mais relevante (e negativo) o aumento da carga de trabalho, já para o servidor que sai do setor destacam impactos positivos tais quais o estímulo gerado por um novo ambiente, percepção de sua capacidade e maior satisfação no trabalho.

Como resultado do alcance do objetivo específico c, recomendam-se ações para o aperfeiçoamento das práticas de gestão de pessoas adotadas pelo IFSC para lidar com a movimentação nessa área da Instituição focadas em fatores organizacionais e ocupacionais, compreendendo que para a retenção de talentos na área de gestão de pessoas do IFSC, e como em qualquer outra, fatores individuais e ambientais não são possivelmente gerenciáveis pela Instituição.

Na maioria das respostas não houve uma tendência por idade do *campus*, número de servidores lotados nem região do *campus*. Poucos foram os resultados com grande maioria de respostas, a maior parte se dividiu entre as opções de resposta. E foi intrigante o elevado número de

respostas na opção “não concordo nem discordo”, o que fez com que a pesquisadora pensasse sobre possíveis razões para isso, a partir do que se chegou às seguintes possibilidades:

- a) mesmo o pré-teste tendo sido aplicado e os ajustes identificados como necessários terem sido feitos, alguns respondentes podem não ter compreendido alguma questão;
- b) alguns gestores não quiseram manifestar-se a respeito de alguns pontos, por alguma razão particular;
- c) o gestor nunca vivenciou o fenômeno no setor, ainda que apenas 3 deles tenham informado isso durante suas falas;
- d) o conhecimento limitado sobre o fenômeno por parte dos gestores;
- e) não fazem entrevista de desligamento, não conhecem suas equipes, não conversam com seus servidores nem monitoram de forma nenhuma os “egressos” que poderiam alimentar o IFSC com ricas informações sobre aspectos em que poderia melhorar e aspectos em que está excelente na sua gestão de pessoas;
- f) não estavam atentos ao fenômeno, por isso não estavam observando causas nem impactos e não sabiam informar.

Foi surpreendente que, em muitas questões, a opinião dos entrevistados era oposta a dos respondentes dos questionários. Quem não faz parte hoje da gestão parece ter ficado mais à vontade nas respostas e ter uma visão mais macro, por terem supervisionado todas as unidades, bem como relatou muito mais problemas apontando com maior ênfase a visão negativa do fenômeno. Já, o gestor local (chefe DAM), com sua visão mais micro, tem uma opinião oposta.

As expressões “capacitação” e “*stress*” foram citadas inúmeras vezes ao longo das falas a respeito da gestão do fenômeno, bem como nas abordagens sobre causas e impactos.

O IFSC não trata o fenômeno de uma forma consolidada, por meio de uma política institucional, depende muito da opinião e estilo de gestão daquele que está ocupando o cargo de direção da área. A falta de formalização dos processos dificulta a capacitação e amplifica o *stress*, tanto do usuário da gestão de pessoas quanto do servidor que nela atua. O tão citado *stress* aparenta ser resultado, principalmente, de processos não formalizados e capacitações ineficientes, bem como o conflito entre visões técnicas e políticas. Além disso, o regimento geral do IFSC estabelece que cada *campus* pode estabelecer as atribuições da sua área de gestão de pessoas, o que acaba criando uma situação difícil

especialmente para a DGP, tornando-se impraticável o estabelecimento de diretrizes, capacitações, orientações, suporte e acompanhamento eficaz, considerando tratar-se de uma situação completamente caótica e sem padrão. Assim, presume-se que coordenar as atividades de todos os *campi*, espalhados por todas as regiões do Estado, a distância, nesse cenário, amplifica o *stress* de absolutamente todos os envolvidos. Talvez essa seja uma das razões pelas quais houve diferença de visão, em muitos temas tratados na pesquisa, entre os que ocupam cargo na área de gestão de pessoas da Reitoria e dos *campi*.

Embora não tenha sido citado na seção anterior, por entender-se que, nesse momento, parece ser impraticável, considerando a necessidade de inúmeras outras ações mais urgentes, o IFSC precisa começar a vislumbrar a logística necessária para organizar, ao menos seu calendário de concursos públicos, de forma que o novo servidor que ingresse na Instituição seja submetido a um período de ambientação/integração/socialização, anterior ao início das atividades na área de gestão de pessoas, considerando o alto nível de responsabilidade que aqueles que ingressam no setor terão que assumir. O mesmo deveria ser aplicado àqueles que ingressassem no setor via remoção ou redistribuição. Enquanto isso não é feito, deve ser exigido o período de transição para que o conhecimento do servidor que está saindo seja passado, ao menos minimamente, para o que está entrando; embora esteja previsto para os casos de remoção entre *campus*/reitoria e de redistribuição um período de transição, fica evidente que isso nem sempre ocorre.

Ainda que tenham sido bastante citadas as dificuldades impostas pelas limitações da legislação, esse é um fator do qual servidores dessa área não terão como fugir, porém, é possível utilizar a criatividade e a inovação nos espaços de discricionariedade que a lei proporciona, saindo da zona de conforto e indo em busca de práticas de gestão de pessoas de outras instituições públicas que conseguiram vencer essas aparentemente engessadas barreiras.

As práticas de gestão para retenção e movimentação do IFSC não são variadas, mas a iniciativa da criação dos editais para remoção e redistribuição parecem estar auxiliando de maneira bastante satisfatória os gestores. Ainda assim, no caso da movimentação na área de gestão de pessoas, como fora identificado que a maior parte delas ocorre entre setores do próprio *campus* (característica que sugere que os servidores podem estar satisfeitos com o IFSC, apenas descontentes com a área de gestão de pessoas), é preciso descobrir a melhor forma para organizar, também, essas mudanças setoriais locais, considerando o

estabelecimento de políticas que fomentem a movimentação em termos de desenvolvimento do servidor, como, por exemplo, nos casos em que ele sai do setor para assumir a chefia DAM e não por problemas na área de gestão de pessoas. Uma política de movimentação estabelecida poderia pontuar o fato de já ter atuado na área de gestão de pessoas no momento de inscrição para concorrer à chefia DAM ou ainda a pontuação maior para a remoção entre *campus* quando a vaga de origem e de destino for na área de gestão de pessoas.

Chamou a atenção o fato de muitos gestores afirmarem que a movimentação de pessoal na área de gestão de pessoas não é ruim para a Instituição, e, em alguns casos, até destacarem ser boa para o IFSC, mas, durante suas falas, ser revelado que, em verdade, há problemas na seleção de pessoal para o setor, uma estrutura organizacional confusa, com processos numerosos, não padronizados e com capacitações pontuais. Ou seja, ficou evidente que nem todos os pesquisados possuem essa total noção do fenômeno e da sua complexidade em termos de causas, impactos e gestão.

A otimização e formalização de todos os macroprocessos de gestão de pessoas, de forma sucinta e de fácil consulta, disponibilizando na *intranet* do IFSC, e a elaboração de consequentes trilhas de capacitação, se possível em vídeo-aulas também publicadas na rede interna, demonstram ser itens primordiais para lidar, de maneira emergencial, sempre que preciso, com o fenômeno da movimentação de pessoal no setor. Além disso, torna-se necessário o estabelecimento de uma política institucional que dê atenção ao fenômeno da movimentação, que trate da questão independentemente da ação de fatores políticos, considerando que a movimentação deve estar inserida em uma política de gestão do conhecimento, quando olhada pelo prisma dos efeitos positivos. E, ainda, a urgente remodelação da estrutura organizacional de toda a gestão de pessoas do IFSC, de forma que acompanhe a estratégia e o momento atuais da Instituição.

Considerando especialmente a estrutura organizacional estabelecida, a falta de adequada organização de atividades do setor, as capacitações apenas pontuais e após o ingresso na área e o processo seletivo não criterioso para escolher os servidores que nela irão atuar, fica demonstrada que não é dada a devida importância estratégica à área de gestão de pessoas.

Como resultados, observou-se que o fenômeno é bastante complexo e conclui-se que a movimentação de pessoal na área de gestão de pessoas do IFSC, na ótica dos gestores, caracteriza-se:

- (perfil dos gestores) por ser gerida por profissionais que, em sua maior parte, possuem conhecimento em gestão e nível de escolaridade compatível às funções que exercem;
- (perfil da área de gestão de pessoas) por ocorrer em um setor composto por diversas unidades, separadas fisicamente em cidades distintas e executando atribuições não padronizadas entre si, nem em tipo de atividade, nem em forma de execução, com índice de atendimento bastante diferente entre elas;
- (características da movimentação) por ocorrer em quantidade significativa, em maior parte para outro setor do próprio *campus*/reitoria, por servidores que permanecem na área de gestão de pessoas praticamente apenas durante o período em que ainda estão consolidando as competências necessárias para desenvolver, de forma adequada, as atribuições da área, bem como entre os servidores com idade jovem, na faixa etária onde conseguem fazer várias coisas ao mesmo tempo, gostam de variedade, desafios, convivem muito bem com as diferenças e não valorizam tanto estabilidade para o resto de suas vidas e onde os gestores da unidade central de gestão de pessoas percebem que há aspectos negativos e positivos da movimentação na área;
- (ações de retenção) por não difundirem estudos relativos ao fenômeno, os gestores locais acreditarem que adotam práticas de retenção, mas, em verdade, essas estarem mais fortemente pautadas apenas em capacitações pontuais aos servidores da área;
- (ações para lidar com a movimentação) pela habilidade de poucos gestores em conduzir de forma adequada um pedido de desligamento do setor, onde 72% deles acreditam haver repasse de conhecimento entre o antigo e o novo servidor e 52% não sabe informar nenhuma ação do IFSC para lidar com o fenômeno;
- (causas) por ter como fatores causadores insatisfação com o trabalho, stress, vontade de mudança, rigidez imposta pela legislação, nível de responsabilidade, pouco tempo de serviço;
- (impactos) por gerar impactos para o IFSC/DGP/CGP: negativos - a dificuldade de estruturar equipes e processos, a ineficácia dos processos de capacitação, a necessidade de reposição de pessoal e de treinamento do novo servidor, o

baixo rendimento inicial e a evasão de conhecimento; positivos - mais possibilidade de mobilidade interna, possibilidade de substituição por outro servidor com melhor desempenho;

- (impactos) por gerar impactos para o servidor que permaneceu: negativo – aumento da carga de trabalho; positivos: maior coesão entre os que permaneceram, mais possibilidade de mobilidade interna, maior comprometimento com o trabalho;
- (impactos) por gerar impactos para o servidor que saiu do setor: negativo – *stress* inicial provocado pelo desconhecido; positivos: estímulo pelo ambiente novo, percepção da sua capacidade, maior satisfação no trabalho, diminuição do *stress* constante provocado pelo ambiente anterior;
- (recomendações) por sugestões dos gestores focadas em fatores ocupacionais e organizacionais.

Por fim, como sugestão para futuros estudos, indica-se:

- a) caracterização da movimentação de pessoal na área de gestão de pessoas das IFES de Santa Catarina (IFSC, Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense - IFC, Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS) para identificar como está a situação em cada Instituição e pensar em possíveis soluções conjuntas;
- b) índice de movimentação de pessoal na área de gestão de pessoas do IFSC;
- c) movimentação de pessoal na área de gestão de pessoas do IFSC, na visão: (1) do usuário do serviço prestado pelo setor; ou (2) dos servidores que saíram da área de gestão de pessoas; ou (3) dos servidores que permaneceram no setor; ou (4) de gestores de outras áreas do IFSC a respeito dos impactos gerados pela movimentação de servidores na área de gestão de pessoas;
- d) intenção de movimentação dos servidores atualmente lotados na área de gestão de pessoas do IFSC;
- e) custos para o IFSC do desligamento à reposição e capacitação de pessoal para atuar na área de gestão de pessoas.

Ressalta-se, ainda, que, entendendo que esta pesquisa pode ser utilizada como projeto-piloto e replicada, sugere-se que os assuntos

listados sejam aproveitados também para outros setores do IFSC, bem como para outras IFES.

Por fim, concebendo a ideia de que todos os gestores são gestores de pessoas, pode-se ter um outro olhar sobre o processo de movimentação de pessoal nesta ou em qualquer outra área da Instituição. A política de pessoal deve destacar que cada chefia precisa equilibrar, da melhor forma possível, os interesses institucionais com os de cada um de seus servidores, buscando olhar o fenômeno da movimentação não como um mero ato cartorial, mas sim, como algo que envolve expectativas, sentimentos, vidas, daqueles que precisam estar motivados para que o IFSC consiga cumprir sua tão nobre missão junto à sociedade.



## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Simone Marques de. **Competências requeridas aos gestores em cargos de direção do Instituto Federal Catarinense - Câmpus Camboriú**. 2013. 268 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013. Disponível em: <<http://tede.ufsc.br/teses/PPAU0039-D.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2016.

AMORIM, Diego; COSTA, Rodolfo. Estabilidade no emprego não contém rotatividade. **Correio Braziliense**, Brasília, 21 jan. 2014. Disponível em: <<https://www1.fazenda.gov.br/resenhaeletronica/mostramateria.asp?pag e=&cod=943595>>. Acesso em: 13 mar. 2015.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2003.

ANOOT, E.; TASSIGNY, M. M.; GONZÁLEZ, N. Os desafios da responsabilidade social nas universidades francesas. In: POMPEU, R. M.; MARQUES, C. S. da E. (Orgs.). **Responsabilidade social das universidades**. Florianópolis: Conceito Editorial, 2013.

ANPAC - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROTEÇÃO E APOIO AOS CONCURSOS. **2015 promete recorde em número de vagas para concursos públicos**. 2014. Disponível em: <<http://www.anpac.org.br/portal/index.php/noticias/256-2015-promete-recorde-em-numero-de-vagas-para-concursos-publicos>>. Acesso em: 10 maio 2015.

ANTUNES, Ricardo. **O continente do labor**. São Paulo: Boitempo, 2011.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1989.

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BALMER, J. M. T. Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: seeing through the fog. **European Journal of Marketing**, [S.l.], v. 35, n. 3/4, p. 248-291, 2001. Disponível em: <[https://fcis.vdu.lt/~n.klebanskaja@evf.vdu.lt/FOV1-000B8436/Corporate\\_identity.pdf](https://fcis.vdu.lt/~n.klebanskaja@evf.vdu.lt/FOV1-000B8436/Corporate_identity.pdf)>. Acesso em: 15 ago. 2015.

BAUMAN, Zygmunt. **Capitalismo parasitário**. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.

\_\_\_\_\_. **Ensaio sobre o conceito de cultura**. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.

\_\_\_\_\_. **Identidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BICHUETTI, José Luiz. **Gestão de pessoas não é com o RH**. São Paulo: Lafonte, 2011.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott A.; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2005.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Assembleia Nacional Constituinte**, Brasília, DF, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm)>. Acesso em: 10 set. 2015.

\_\_\_\_\_. Decreto Federal 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. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 fev. 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 10 maio 2015.

\_\_\_\_\_. Lei Federal nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial [da]**

**República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 11 dez. 1990.

Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm)>. Acesso em: 10 maio 2015.

BRASIL. Lei Federal nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da]**

**República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 dez. 1996.

Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm)>. Acesso em: 10 ago. 2015.

\_\_\_\_\_. Lei Federal 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. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 jan. 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: 10 maio 2015.

\_\_\_\_\_. Lei Federal nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 29 dez. 2008. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm)>. Acesso em: 10 maio 2015.

\_\_\_\_\_. Lei Federal nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 28 dez. 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: 10 maio 2015.

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde. Resolução CNS nº 466, de 12 de dezembro de 2012. Aprova diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Conselho Nacional de Saúde, Brasília, DF, 2012b.

BUSSAG, Wilton O.; MORETTIN, Pedro A. **Métodos quantitativos: estatística básica**. São Paulo: Atual, 1987.

CARVALHO, Jairo Nogueira Borges. **Rotatividade de pessoal no Comando-Geral da Aeronáutica**. 2010. 51 f. Monografia (Graduação em Administração) - Faculdades Integradas do Planalto, Brasília (DF), 2010. Disponível em:  
<<http://dspace.faciplac.edu.br/bitstream/123456789/64/1/TCC201102C%20APADURAJAIRO.PDF>>. Acesso em: 6 set. 2015.

CEFET-SC – CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. **Relatório de gestão 2008**. 2008. Disponível em:  
<<http://www.ifsc.edu.br/images/sic/relatorio%20de%20gestao%202008%20versao%20final%20-%201%20junho%202009.pdf>>. Acesso em: 13 mar. 2015.

CHAUÍ, Marilena de Souza. **A universidade pública sob nova perspectiva**. 2003. Disponível em:  
<<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

COLOMBO, Sonia Simões (Org.). **Gestão universitária: os caminhos para a excelência**. Porto Alegre: Penso, 2013.

CONNELLAN, Thomas K. **Nos bastidores da Disney: os segredos do sucesso da mais poderosa empresa de diversões do mundo**. 22. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

DIAS SOBRINHO, José. **Universidade e avaliação: entre a ética e o mercado**. Florianópolis: Insular, 2002.

DIEESE - DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho**. São Paulo (SP): DIEESE, 2011. Disponível em:

<<http://www.dieese.org.br/livro/2011/livroRotatividade11.pdf>>. Acesso em: 13 mar. 2015.

ESCRIVÃO FILHO, Edmundo; PERUSSI FILHO, Sergio (Orgs.). **Teorias de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2010.

FREIRE, Paulo. **Educação e mudança**. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

ETF-SC – ESCOLA TÉCNICA FEDERAL DE SANTA CATARINA. Resolução nº 010/CD/00, de 8 de maio de 2000. Aprova a criação do Colegiado de Administração de Recursos Humanos, bem como seu regulamento de funcionamento. **Conselho Diretor**, Florianópolis, SC, 2000.

FORGEP – FÓRUM DE GESTÃO DE PESSOAS DO CONSELHO DAS INSTITUIÇÕES DA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA. 2016. Disponível em: <<http://forgep.wix.com/forgep>>. Acesso em: 14 jul. 2016.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo, Atlas, 2014.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, Arilda Schmidt *et al.* **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2008.

\_\_\_\_\_. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>><http://www.ifsc.edu.br/clique-veja-mapa-sc>>. Acesso em: 12 set. 2015.

GOULART, Íris Barbosa; PAPA FILHO, Sudário. **Gestão de instituições de ensino superior**: teoria e prática. Curitiba: Juruá, 2009.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa**: projetos e relatórios. São Paulo: Loyola, 2007.

GRILLO, Antonio Niccoló. **Gestão de pessoas**: princípios que mudam a administração universitária. Florianópolis: UFSC/CAD, 2001.

HAIR JÚNIOR, J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

IFSC – INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. **A escrita correta é *campus*, *câmpus* ou *campi*?** 2015b. Disponível em: <<http://www.ifsc.edu.br/imprensa/duvidas>>. Acesso em: 17 dez. 2015.

\_\_\_\_\_. **Anuário Estatístico IFSC/PROEN 2016 (ano base 2015)**. 2016b. Disponível em: <[https://public.tableau.com/profile/publish/AnurioEstatsticoPROENIFS C2016anobase2015-DadosdeMatrculas\\_/AnurioEstatstico#!publish-confirm](https://public.tableau.com/profile/publish/AnurioEstatsticoPROENIFS C2016anobase2015-DadosdeMatrculas_/AnurioEstatstico#!publish-confirm)>. Acesso em: 15 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **Colegiado de Desenvolvimento de Pessoas**. 2015c. Disponível em: <[http://cs.ifsc.edu.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=14&Itemid=97](http://cs.ifsc.edu.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=14&Itemid=97)>. Acesso em: 21 out. 2015.

\_\_\_\_\_. Instrução Normativa nº 02/2010/GABINETE, de 5 de novembro de 2010. Aprova as Atribuições das Coordenadorias da Reitoria do Instituto Federal de Santa Catarina. **Gabinete da Reitoria**, Florianópolis, SC, 2010b. Disponível em: <[http://regimentos.ifsc.edu.br/files/2015/04/IN\\_02\\_2010\\_Compert%C3%A0Ancias-no-IFSC.pdf](http://regimentos.ifsc.edu.br/files/2015/04/IN_02_2010_Compert%C3%A0Ancias-no-IFSC.pdf)>. Acesso em: 10 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **Linha do tempo da história do IFSC**. 2015a. Disponível em: <<http://www.ifsc.edu.br/menu-institucional/missao?id=153>>. Acesso em: 21 out. 2015.

\_\_\_\_\_. **O IFSC em Santa Catarina**. 2015d. Disponível em: <<http://www.ifsc.edu.br/cliقة-veja-mapa-sc>>. Acesso em: 10 set. 2015.

IFSC – INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. **Plano de desenvolvimento institucional 2015 – 2019**. 2014. Disponível em: <[http://pdi.ifsc.edu.br/files/2014/06/capitulo\\_7\\_final.pdf](http://pdi.ifsc.edu.br/files/2014/06/capitulo_7_final.pdf)>. Acesso em: 05 ago. 2015.

\_\_\_\_\_. **Portal do IFSC**. 2016a. Disponível em: <[www.ifsc.edu.br](http://www.ifsc.edu.br)>. Acesso em: 28 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. **Processo seletivo para remoção**: Edital nº 030/2013/PROAD/DGP de 05/06/2013. 2013b.

\_\_\_\_\_. **Relatório de gestão 2013**. 2013a. Disponível em: <[https://intranet.ifsc.edu.br/images/file/Publicacoes/2013/RG\\_2013-IFSC.pdf](https://intranet.ifsc.edu.br/images/file/Publicacoes/2013/RG_2013-IFSC.pdf)>. Acesso em: 13 mar. 2015.

\_\_\_\_\_. **Reitoria**. 2016c. Disponível em: <<http://www.ifsc.edu.br/reitoria>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

\_\_\_\_\_. Resolução nº 19/2013/Consup, de 20 de junho de 2013. Aprova o Regimento Interno do Colegiado de Desenvolvimento de Pessoas do Instituto Federal de Santa Catarina. **Conselho Superior**, Florianópolis, SC, 2013c. Disponível em: <[http://cs.ifsc.edu.br/portal/files/CDP%202013/cs\\_resolucao19\\_2013\\_a prova\\_regimento\\_CDP.pdf](http://cs.ifsc.edu.br/portal/files/CDP%202013/cs_resolucao19_2013_a prova_regimento_CDP.pdf)>. Acesso em: 10 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. Resolução nº 28/2009/CS, de 31 de agosto de 2009. Aprova, *ad referendum*, o Estatuto do Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. **Conselho Superior**, Florianópolis, SC, 2009. Disponível em: <<http://cs.ifsc.edu.br/portal/files/res2009/Resolucao%20n%2028%20-%20ESTATUTOalterado.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. Resolução nº 54/2010/CS, de 5 de novembro de 2010. Aprova o Regimento Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. **Conselho Superior**, Florianópolis, SC, 2010a. Disponível em: <[http://cs.ifsc.edu.br/portal/files/resolucoes2010/cs\\_resolucao54\\_2010\\_ aprova\\_regimento\\_geral\\_atualizado2014i.pdf](http://cs.ifsc.edu.br/portal/files/resolucoes2010/cs_resolucao54_2010_ aprova_regimento_geral_atualizado2014i.pdf)>. Acesso em: 10 fev. 2016.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAFARGUE, Paul. **O direito à preguiça**. 2. ed. São Paulo: UNESP, 2000.

LEME, Rogério. **Gestão por competências no setor público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

LIMA, Tatiana Aguiar Porfírio de. **Indicadores de desempenho para sistema de auditoria de recursos humanos em uma universidade federal**. 2010. 136f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010. Disponível em: <[http://www.ccsa.ufpb.br/ppga/site/arquivos/dissertacoes/dissertacao\\_482.pdf](http://www.ccsa.ufpb.br/ppga/site/arquivos/dissertacoes/dissertacao_482.pdf)>. Acesso em: 30 jun. 2015.

LINHARES, Letícia Machado. **Rotatividade no serviço público: estudo de caso do cargo de analista de planejamento e orçamento**. 2014. 100 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2014. Disponível em: <<http://www.ppga.unb.br/publicacoes/teses-e-dissertacoes/category/160-2014>>. Acesso em: 6 set. 2015.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCELINO, Gileno Fernandes. **Gestão estratégica em universidades: a construção da FACE/UnB**. Brasília: UnB, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARIANI, Ênio José. **A importância da arquitetura organizacional na gestão do setor público municipal: estudo de caso da Secretaria Municipal de Administração (SMA) da Prefeitura Municipal de Porto Alegre - RS**. 2008. 135f. Monografia (Especialização em Gestão Pública) - Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios, Porto Alegre, 2008. Disponível em:

<[http://proweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu\\_doc/enio\\_jose\\_mariani\\_tcc.pdf](http://proweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/enio_jose_mariani_tcc.pdf)>. Acesso em: 30 jun. 2015.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_. **Curso de gestão estratégica na administração pública**. São Paulo: Atlas, 2012.

MAURER, André Luiz **As gerações Y e Z e suas âncoras de carreira: contribuições para a gestão estratégica de operações**. 2013. 122 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2013. Disponível em: <[http://www.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/dissertacao\\_andre\\_luiz\\_maurer\\_\\_\\_versao\\_final.pdf](http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/dissertacao_andre_luiz_maurer___versao_final.pdf)>. Acesso em: 7 set. 2015.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 21. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 1996.

MENDES, Alexandre. **Conhecimento tácito e explícito: iMasters**, 2005. Disponível em: <[http://imasters.com.br/artigo/3599/gerencia/conhecimento\\_tacito\\_e\\_explicito/](http://imasters.com.br/artigo/3599/gerencia/conhecimento_tacito_e_explicito/)>. Acesso em: 26 ago. 2015.

MÉSZÁROS, István. **A educação para além do capital**. São Paulo: Boitempo, 2008.

MICHAELIS. **Moderno dicionário**. 2016. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=autocracia>>. Acesso em: 27 jan. 2016.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2013.

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

MOREIRA, Rogério. **A rotatividade de pessoal em call centers brasileiros**. 2008. 238f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em:  
<[http://www.sapientia.pucsp.br/tde\\_arquivos/5/TDE-2008-07-24T06:22:34Z-6064/Publico/Rogério%20Moreira.pdf](http://www.sapientia.pucsp.br/tde_arquivos/5/TDE-2008-07-24T06:22:34Z-6064/Publico/Rogério%20Moreira.pdf)>. Acesso em: 6 set. 2015.

MRE – MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES.  
**Denominações das instituições de ensino superior**. 2015. Disponível em: <[http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura\\_cursos.html](http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html)>. Acesso em: 10 set. 2015.

NÓR, Bárbara. Uma breve história do trabalho. **Você RH**, São Paulo, ed. 41, p. 42-47, dez. 2015/jan. 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração pública: foco na otimização do modelo administrativo**. São Paulo: Atlas, 2014.

PICKLER, Cibelli de Medeiros. **Ações estratégicas de marketing da Universidade Corporativa Seguros**. 2014. 155f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014. Disponível em:  
<<http://tede.ufsc.br/teses/PPAU0057-D.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2015.

RAMOS, A. G. **Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho**. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2008.

RAMOS, Viviane Silva. **Desenvolvimento local e território: uma reflexão sobre o papel dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia**. 2011. 67 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2011. Disponível em:  
<<http://cursos.ufrrj.br/posgraduacao/ppgea/files/2015/08/Viviane-Silva-Ramos.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2015.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 76-97.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SALDANHA, Clezio. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS, Boaventura de Sousa; ALMEIDA FILHO, Naomar de. **A universidade do Século XXI: para uma Universidade Nova**. Coimbra: Almedina, 2008.

SANTOS, José Luiz. **O que é cultura**. São Paulo: Brasiliense, 2006.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (Orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Enap, 2010.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo: mesa redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2005.

SENDIN, Tatiana. O que se espera do RH. **Você RH**, São Paulo, ed. 41, p. 24-31, dez. 2015/jan. 2016.

\_\_\_\_\_. O RH tem futuro? **Você RH**, São Paulo, ed. 34, p. 20-28, out./nov. 2014.

SIQUEIRA, Wender Rodrigues de et al. Rotatividade de servidores públicos: estudo realizado em um campus universitário do interior de Goiás. In: ENANGRAD, 23., 2012, Bento Gonçalves (RS). **Anais...** Bento Gonçalves (RS): [S.n.], 2012. Disponível em: <[http://xxiiienganrad.enganrad.org.br/anaisenganrad/\\_resources/media/artigos/adp/11.pdf](http://xxiiienganrad.enganrad.org.br/anaisenganrad/_resources/media/artigos/adp/11.pdf)>. Acesso em: 13 mar. 2015.

SOUZA, Nédio Gonzaga de. **Estudo da permanência no CEFET-SC dos servidores técnico-administrativos em educação com formação superior ocupantes de cargos de níveis “C” e “D”**. 2007. 85 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública) – Centro Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

STEIL, Andrea Valéria. Retenção de pessoas: como manter os principais talentos na organização. **Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT)**, Brasília, mar. 2016. Disponível em: <<http://www.sbpot.org.br/publicacoes/artigos/retencao-de-pessoas-como-manter-os-principais-talentos-na-organizacao/>>. Acesso em: 29 abr. 2016.

STEIL, Andrea Valéria et al. Antecedentes da retenção de pessoas em organizações: uma revisão de literatura. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**, Brasília, p. 88-102, jan./ mar. 2016.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de instituições de ensino**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2012.

USP – UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. **Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI**: Visão e Ação – 1998. São Paulo: USP, 1998. Disponível em: <<http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/Direito-a-Educa%C3%A7%C3%A3o/declaracao-mundial-sobre-educacao-superior-no-seculo-xxi-visao-e-acao.html>>. Acesso em: 12 maio 2015.

\_\_\_\_\_. **Relatórios e projetos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

VOCÊ S/A. **As 150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar 2015**. 2016. Disponível em: <<http://vocesa.uol.com.br/noticias/carreira/as-150-melhores-empresas-para-voce-trabalhar-2015.phtml#.V41BPNlrLct>>. Acesso em: 14 jul. 2016.

## ANEXO A – Linha do Tempo da História do IFSC



Fonte: IFSC (2015a).



**APÊNDICE A – Questionário: etapa 1 - ações que contribuem com a gestão da movimentação de pessoal**

1) Em qual *campus* exerce suas atividades?

- Araranguá
- Caçador
- Canoinhas
- Chapecó
- Criciúma
- Florianópolis - Centro
- Florianópolis - Continente
- Garopaba
- Gaspar
- Itajaí
- Jaraguá do Sul - Centro
- Jaraguá do Sul - Rau
- Joinville
- Lages
- Palhoça-Bilíngue
- São José
- São Miguel do Oeste
- Urupema
- Xanxerê
- Reitoria

2) Qual o seu cargo na instituição?

- Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
- TAE nível superior
- TAE nível médio
- TAE nível fundamental

3) Qual a sua maior formação acadêmica e em qual área de estudo?

- Ensino Médio
- Ensino Superior em \_\_\_\_\_
- Especialização em \_\_\_\_\_
- Mestrado em \_\_\_\_\_
- Doutorado em \_\_\_\_\_

Responda as questões a seguir com base no período em que foi Chefe DAM/Pró-Reitor de Administração/Diretor Executivo e considerando as saídas de servidores da área de gestão de pessoas do seu

*campus*/Reitoria (CGP/DGP), por qualquer dos tipos de movimentação externa (redistribuição, exoneração, aposentadoria) ou movimentação interna (remoção entre *campus*/Reitoria, remoção dentro do mesmo *campus*/Reitoria).

4) Quantos servidores atuam na CGP/DGP do seu *campus*/Reitoria hoje?

5) Assinale as atribuições que são executadas pela CGP/DGP do seu *campus*/Reitoria, hoje:

<input type="checkbox"/>	Questões jurídicas
<input type="checkbox"/>	Questões sindicais
<input type="checkbox"/>	Questões de auditoria interna
<input type="checkbox"/>	Questões de auditoria externa
<input type="checkbox"/>	Conduta disciplinar (PAD e Sindicância)
<b>SELEÇÃO DE PESSOAS</b>	
<input type="checkbox"/>	Concurso Público
<input type="checkbox"/>	Processo Seletivo Substituto/ Temporário
<input type="checkbox"/>	Admissão (escolha de vaga, nomeação, posse)
<input type="checkbox"/>	Movimentação (remoção, redistribuição, lotações provisórias)
<b>ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL</b>	
<input type="checkbox"/>	Controle Funcional
<input type="checkbox"/>	Pagamento
<b>DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS</b>	
<input type="checkbox"/>	Capacitação
<input type="checkbox"/>	Avaliação de desempenho
<input type="checkbox"/>	Desenvolvimento na carreira
<input type="checkbox"/>	Segurança no Trabalho
<input type="checkbox"/>	Saúde do servidor
<input type="checkbox"/>	Qualidade de vida

6) Assinale as atribuições que, não são, mas, na sua opinião, deveriam ser executadas pela CGP/DGP do seu *campus*/Reitoria, hoje:

	Questões jurídicas
	Questões sindicais
	Questões de auditoria interna
	Questões de auditoria externa
	Conduta disciplinar (PAD e Sindicância)
<b>SELEÇÃO DE PESSOAS</b>	
	Concurso Público
	Processo Seletivo Substituto/ Temporário
	Admissão (escolha de vaga, nomeação, posse)
	Movimentação (remoção, redistribuição, lotações provisórias)
<b>ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL</b>	
	Controle Funcional
	Pagamento
<b>DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS</b>	
	Capacitação
	Avaliação de desempenho
	Desenvolvimento na carreira
	Segurança no Trabalho
	Saúde do servidor
	Qualidade de vida

7) Você tem conhecimento de alguma pesquisa (acadêmica ou não, como alguma decorrente de uma iniciativa da administração da Instituição) que tenha sido feita sobre a movimentação de pessoal na Instituição?

Não

Sim

Caso tenha ocorrido uma pesquisa, seus resultados foram utilizados para melhorar a gestão desse fenômeno?

Não

Sim

Não sei dizer

8) Por meio de qual modalidade de movimentação é mais recorrente a saída de servidores da área de gestão de pessoas do IFSC:

a) remoção para outro setor do *campus*

b) ocupar cargo de chefia (FG ou CD) em outro setor do *campus*

c) remoção para outro *campus*/Reitoria

d) ocupar cargo de chefia (FG ou CD) em outro *campus*

- e) ocupar cargo de chefia (FG ou CD) na Reitoria
- f) redistribuição para outro órgão
- g) vacância para posse em outro cargo público inacumulável no próprio IFSC
- h) vacância para posse em outro cargo público inacumulável (federal)
- i) vacância para posse em outro cargo público inacumulável (estadual)
- j) vacância para posse em outro cargo público inacumulável (municipal)
- k) exoneração para montar negócio próprio
- l) exoneração para trabalhar na iniciativa privada
- m) exoneração para estudar para outro concurso público
- n) fim de mandato de eleição para Coordenador de Gestão de Pessoas
- o) outro. Qual?

9) Quanto tempo, em média, os servidores lotados nessa área permanecem no setor de pessoas?

- a) até 12 meses
- b) entre 13 e 24 meses
- c) entre 25 e 36 meses
- d) entre 37 e 48 meses
- e) entre 49 e 60 meses
- f) entre 61 e 72 meses

10) Qual a faixa etária predominante entre os servidores que mais saem desse setor?

- a) entre 18 a 22 anos (geração Z)
- b) entre 23 a 37 anos (geração Y)
- c) entre 38 a 56 anos (geração X)
- d) entre 55 a 70 anos (geração BB)

11) Liste as ações empreendidas pela gestão do IFSC que ajudam na retenção de pessoal na área de gestão de pessoas.

12) Liste as ações empreendidas pela gestão do IFSC que ajudam a lidar com o fenômeno da movimentação de servidores lotados na área de gestão de pessoas.

13) Hoje, quando um servidor lotado na área de gestão de pessoas informa a você que deseja sair do setor, o que é feito?

14) Responda as questões a seguir assinalando a opção que melhor representa a sua percepção a respeito do IFSC perante a gestão de fatores relacionados à movimentação de servidores lotados na área de gestão de pessoas.

	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
O seu setor (DAM/PROAD/DEXEC) adota práticas que estimulam a retenção do servidor na CGP/DGP					
No caso de desligamento do IFSC, ou remoção para outro setor ou <i>campus</i> /Reitoria, antes de sair da CGP/DGP, o servidor transmite a quem ocupará sua vaga o conhecimento relativo ao desenvolvimento das suas atividades					
A forma de recrutamento permite ao candidato a ingressar na CGP/DGP familiarizar-se com informações sobre a Instituição, tais como, relativas à sua missão, estrutura e funcionamento					
A forma adotada pela Instituição para a seleção de pessoal para a CGP/DGP contribui para a identificação do profissional adequado às atribuições das atividades que irá desempenhar					
A política de capacitação (treinamento e qualificação) para a CGP/DGP atende as demandas do servidor para a execução das suas atividades, para que tenha um desempenho eficaz					
O plano de carreira contribui para a retenção do servidor na Instituição e na CGP/DGP					
A forma utilizada pelo IFSC para dar reconhecimento ao desempenho do servidor contribui para a retenção na Instituição e na CGP/DGP					
A política de benefícios adotada pelo IFSC contribui para a retenção do servidor na Instituição e na CGP/DGP					

15) Deixe mais algum comentário que julgar importante sobre a gestão da movimentação de pessoal lotado na área de gestão de pessoas do IFSC.

## APÊNDICE B – Questionário: etapa 2 - causas individuais da movimentação de pessoal

Responda as questões a seguir com base no período em que foi Chefe DAM/Pró-Reitor de Administração/Diretor Executivo e considerando as saídas de servidores da área de gestão de pessoas do seu *campus*/Reitoria (CGP/DGP), por qualquer dos tipos de movimentação externa (redistribuição, exoneração, aposentadoria) ou movimentação interna (remoção entre *campus*/Reitoria, remoção dentro do mesmo *campus*/Reitoria).

1) Responda as questões a seguir assinalando a opção que melhor representa a sua percepção a respeito de fatores que causaram a saída de servidores lotados na área de gestão de pessoas.

	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
Problemas de relacionamento interpessoal com/entre colegas no ambiente do trabalho influenciaram na decisão de ir trabalhar em outro local					
O <i>stress</i> influenciou na decisão de ir trabalhar em outro local					
A falta de lealdade (fidelidade aos compromissos assumidos) entre colegas influenciou na decisão de ir trabalhar em outro local					
Dificuldades em realizar determinadas atividades relativas ao posto de trabalho influenciaram na decisão de ir trabalhar em outro local					
Insatisfação com relação a aspectos do trabalho (como: rotina, salário, orgulho, oportunidade de crescimento) influenciaram na decisão de ir trabalhar em outro local					

A falta de realização profissional influenciou na decisão de ir trabalhar em outro local					
Independente da existência de melhores alternativas em termos de postos de trabalho ou outro motivo racional, existiram impulsos internos (vontade de mudança) que influenciaram na decisão de ir trabalhar em outro local					
Discordância com as decisões das chefias influenciou na decisão de ir trabalhar em outro local					

2) Entre as características da gestão de pessoas na administração pública listadas, assinale aquela(s) que você considera uma dificuldade no dia a dia do servidor que atua na área de gestão de pessoas do IFSC e que contribuiu para a saída de pessoal dessa área da Instituição.

- a) rigidez imposta pela legislação para as tomadas de decisão ou ações
- b) desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público
- c) pouca ênfase no desempenho
- d) mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho
- e) limites à postura inovativa
- f) mecanismos insuficientes de planejamento e preocupação com a gestão
- g) rotatividade na ocupação de posições de chefia
- h) o papel (influência/importância) da gratificação (FG/ CD)

3) Dentre os grupos de causas da movimentação de pessoal listados, assinale o fator que você compreende como sendo mais determinante para a saída de servidores da área de gestão de pessoas do IFSC.

<b>DEMOGRÁFICAS</b>	
	Tempo de serviço
	Idade
	Gênero
	Minoria/Raça
	Estado civil
<b>ORGANIZACIONAIS</b>	
	Capacitação
	Condições físicas do trabalho
	Salário
	Rotinas de trabalho
	Nível de responsabilidade
	Voz
	Benefícios
	Políticas de gestão de pessoas
	Imagem/Orgulho
	Horário de trabalho
	Reconhecimento/Promoção
	Possibilidade de crescimento
<b>INDIVIDUAIS</b>	
	Relações interpessoais
	<i>Stress</i>
	Lealdade
	Uso de habilidade
	Satisfação no trabalho (e/ou na cidade)
	Realização
	Impulso em mudar de local de trabalho (síndrome de Hobo)

4) Sugira ações que possam apoiar a gestão de pessoas do IFSC a lidar com as causas dessa movimentação de pessoal..

5) Deixe mais algum comentário que julgar importante sobre causas da movimentação de pessoal lotado na área de gestão de pessoas do IFSC.



### APÊNDICE C – Questionário: etapa 3 - impactos da movimentação de pessoal

Responda as questões a seguir com base no período em que foi Chefe DAM/Pró-Reitor de Administração/Diretor Executivo e considerando as saídas de servidores da área de gestão de pessoas do seu *campus*/Reitoria (CGP/DGP), por qualquer dos tipos de movimentação externa (redistribuição, exoneração, aposentadoria) ou movimentação interna (remoção entre *campus*/Reitoria, remoção dentro do mesmo *campus*/Reitoria).

1) Responda as questões a seguir assinalando a opção que melhor representa a sua percepção a respeito das consequências POSITIVAS para o IFSC e para a CGP/DGP da saída de servidores da área de gestão de pessoas.

A saída de servidores do setor de gestão de pessoas...	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
...representou a oportunidade para trocar por outro que pudesse apresentar desempenho superior					
...significou maiores possibilidades de mobilidade interna					
...resultou na redução de conflitos internos					
...resultou em oportunidades de redução de custos no setor					

2) Responda as questões a seguir assinalando a opção que melhor representa a sua percepção a respeito das consequências NEGATIVAS para o IFSC e para a CGP/DGP da saída de servidores da área de gestão de pessoas.

A saída de servidores do setor de gestão de pessoas...	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
...trouxe como desafio de gestão a necessidade de fazer a reposição de pessoal					
...trouxe como desafio de gestão a necessidade de reservar tempo para o treinamento do seu substituto					
...trouxe como desafio de gestão o baixo rendimento do seu substituto nos primeiros momentos de ocupação do seu novo posto					
...trouxe como desafio de gestão a desmotivação dos que permaneceram					
...significou a evasão de conhecimento e experiências sobre atividades que são desenvolvidas lá					

3) Responda as questões a seguir assinalando a opção que melhor representa a sua percepção a respeito das consequências POSITIVAS para o servidor que permaneceu na área de gestão de pessoas.

A saída de servidores do setor de gestão de pessoas...	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
...trouxe maiores possibilidades de mobilidade interna entre os que permaneceram					
...resultou em aumento do nível de satisfação no trabalho para os que permaneceram					
...resultou em maior comprometimento com o trabalho entre os que permaneceram					
...resultou em maior coesão entre os servidores que permaneceram					
...resultou, aos que permaneceram, em maior estímulo e motivação em cadeia pela presença de novos colegas de trabalho					

4) Responda as questões a seguir assinalando a opção que melhor representa a sua percepção a respeito das consequências NEGATIVAS para o servidor que permaneceu na área de gestão de pessoas.

A saída de servidores do setor de gestão de pessoas...	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
...trouxe menor satisfação entre os que permaneceram					
...resultou em aumento da carga de trabalho para os que permaneceram					
...resultou em menor comprometimento entre os que permaneceram					

5) Responda as questões a seguir assinalando a opção que melhor representa a sua percepção a respeito das consequências POSITIVAS para o próprio servidor que saiu da área de gestão de pessoas.

A saída de servidores do setor de gestão de pessoas...	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
...trouxe a possibilidade de ele obter um aumento de salário					
...significou um estímulo para ele, já que estava indo para um ambiente novo					
...trouxe a ele a possibilidade de perceber a sua própria capacidade e eficiência no trabalho					
...trouxe a ele maior satisfação pelo reconhecimento das suas potencialidades para desempenhar novos desafios					
...significou uma diminuição no seu nível de <i>stress</i> e um melhor uso das suas habilidades e interesses					

6) Responda as questões a seguir assinalando a opção que melhor representa a sua percepção a respeito das consequências NEGATIVAS para o próprio servidor que saiu da área de gestão de pessoas.

A saída de servidores do setor de gestão de pessoas...	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
...trouxe <i>stress</i> para ele em decorrência da transição para um novo posto de trabalho					
...interferiu no curso da carreira do seu cônjuge					
...significou um retrocesso na sua carreira					
...significou perdas salariais a ele					
...significou uma decepção, por superestimar o novo ambiente/posto de trabalho					

7) Quais ações são realizadas pelo setor de gestão de pessoas do IFSC para lidar com as consequências negativas trazidas pela movimentação de pessoal lotado na própria área?

8) Quais ações você sugere que sejam realizadas pelo setor de gestão de pessoas do IFSC para lidar com as consequências negativas trazidas pela movimentação de pessoal nas CGP's e DGP?

9) Deixe mais algum comentário que julgar importante sobre impactos da movimentação de pessoal lotado na área de gestão de pessoas do IFSC.

## APÊNDICE D – Roteiro de entrevista – ações que contribuem com a gestão da movimentação de pessoal

- 1) Qual o seu cargo na instituição?  
 Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico  
 TAE nível superior  
 TAE nível médio  
 TAE nível fundamental
  
- 2) Qual a sua maior formação acadêmica e em qual área de estudo?  
 Ensino Médio  
 Ensino Superior em \_\_\_\_\_  
 Especialização em \_\_\_\_\_  
 Mestrado em \_\_\_\_\_  
 Doutorado em \_\_\_\_\_

Responda as questões a seguir com base no período em que foi Diretor de Gestão de Pessoas do IFSC/Chefe do Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoas e considerando as saídas de servidores da área de gestão de pessoas (CGP's e DGP), por qualquer dos tipos de movimentação externa (redistribuição, exoneração, aposentadoria) ou movimentação interna (remoção entre *campus*/Reitoria, remoção dentro do mesmo *campus*/Reitoria).

- 1) Você tem conhecimento de alguma pesquisa (acadêmica ou não, como alguma decorrente de uma iniciativa da administração da Instituição) que tenha sido feita sobre a movimentação de pessoal na Instituição? Caso tenha ocorrido uma pesquisa, seus resultados foram utilizados para melhorar a gestão desse fenômeno? De que forma?
- 2) Há movimentação de pessoal significativa nas CGP's e na DGP?
- 3) A movimentação de pessoal na área de gestão de pessoas do IFSC é boa ou ruim para a Instituição?
- 4) Comente sobre as ações empreendidas pela gestão do IFSC que ajudam na retenção de pessoal na área de gestão de pessoas.
- 5) Comente sobre as ações e práticas empreendidas pela gestão do IFSC que ajudam a lidar com o fenômeno da movimentação de servidores lotados na área de gestão de pessoas.

6) No caso de desligamento do IFSC, ou remoção para outro setor ou *campus*/Reitoria, antes de sair da CGP/DGP, o servidor transmite a quem ocupará sua vaga o conhecimento relativo ao desenvolvimento das suas atividades? De que forma?

7) A forma de recrutamento permite ao candidato a ingressar na CGP/DGP familiarizar-se com informações sobre a Instituição, tais como, relativas à sua missão, estrutura e funcionamento? Como?

8) A forma adotada pela instituição para a seleção de pessoal para a CGP/DGP contribui para a identificação do profissional adequado às atribuições das atividades que irá desempenhar? Como?

9) A política de capacitação (treinamento e qualificação) para a CGP/DGP atende as demandas do servidor para a execução das suas atividades, para que tenha um desempenho eficaz? Como?

10) O plano de carreira contribui para a retenção do servidor na Instituição e na CGP/DGP? Como?

11) A forma utilizada pelo IFSC para dar reconhecimento ao desempenho do servidor contribui para a retenção na Instituição e na CGP/DGP? Como?

12) Comente se cada vertente da política de benefícios adotada pelo IFSC contribui para a retenção do servidor na Instituição e na CGP/DGP e de que forma.

- Desenvolvimento na Carreira (exemplos: incentivo à qualificação, progressões)

- Licenças/Afastamentos (exemplos: licença para capacitação, afastamento para pós-graduação, horário especial para estudante, licença para tratar de interesses particulares)

- Plano de Seguridade Social - PSS (exemplos: ao servidor: aposentadoria, auxílio-natalidade, licença à gestante, à adotante e paternidade, assistência à saúde – ressarcimento; ao dependente: pensão, auxílio-funeral, auxílio reclusão, assistência à saúde (ressarcimento parcial)

13) Deseja fazer mais algum comentário sobre a gestão da movimentação de pessoal lotado na área de gestão de pessoas do IFSC?

## APÊNDICE E – Roteiro de entrevista – causas individuais da movimentação de pessoal

Responda as questões a seguir com base no período em que foi Diretor de Gestão de Pessoas do IFSC/Chefe do Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoas e considerando as saídas de servidores da área de gestão de pessoas (CGP's e DGP), por qualquer dos tipos de movimentação externa (redistribuição, exoneração, aposentadoria) ou movimentação interna (remoção entre *campus*/Reitoria, remoção dentro do mesmo *campus*/Reitoria).

- 1) Indique razões/fatores causadores da movimentação no setor?
- 2) Problemas de relacionamento interpessoal com/entre colegas no ambiente do trabalho influenciaram na decisão de servidores do setor de gestão de pessoas em ir trabalhar em outro local? Como?
- 3) *Stress* influenciou na decisão de servidores do setor em ir trabalhar em outro local? Como?
- 4) A falta de lealdade entre colegas (fidelidade aos compromissos assumidos) influenciou na decisão de servidores do setor em ir trabalhar em outro local? Como?
- 5) Dificuldades em realizar determinadas atividades relativas ao posto de trabalho influenciaram na decisão de servidores do setor em ir trabalhar em outro local? Como?
- 6) Insatisfações com relação a aspectos do trabalho (como: rotina, salário, orgulho, oportunidade de crescimento) influenciaram na decisão de servidores do setor em ir trabalhar em outro local? Como?
- 7) A falta de realização profissional influenciou na decisão de servidores do setor em ir trabalhar em outro local? Como?
- 8) Independentemente da existência de melhores alternativas em termos de postos de trabalho ou outro motivo racional, existiram impulsos internos (vontade de mudança) que influenciaram na decisão de servidores do setor em ir trabalhar em outro local? Explique.

9) Entre as características da gestão de pessoas na administração pública listadas, qual(is) você considera uma dificuldade no dia a dia do servidor que atua na área de gestão de pessoas e que contribuiu para a saída de pessoal dessa área da Instituição?

- a) rigidez imposta pela legislação para as tomadas de decisão ou ações
- b) desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público
- c) pouca ênfase no desempenho
- d) mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho
- e) limites à postura inovativa
- f) mecanismos de planejamento e preocupação com a gestão insuficientes
- g) rotatividade na ocupação de posições de chefia
- h) o papel (influência/importância) da gratificação (FG/ CD)

10) Entre cada um dos os grupos de causas da movimentação de pessoal listados, qual fator você compreende como sendo mais determinante para a saída de servidores da área de gestão de pessoas do IFSC?

<b>DEMOGRÁFICAS</b>	
	Tempo de serviço
	Idade
	Gênero
	Minoria/Raça
	Estado civil
<b>ORGANIZACIONAIS</b>	
	Capacitação
	Condições físicas do trabalho
	Salário
	Rotinas de trabalho
	Nível de responsabilidade
	Voz
	Benefícios
	Políticas de gestão de pessoas
	Imagem/Orgulho
	Horário de trabalho
	Reconhecimento/Promoção
	Possibilidade de crescimento

<b>INDIVIDUAIS</b>	
	Relações interpessoais
	<i>Stress</i>
	Lealdade
	Uso de habilidade
	Satisfação no trabalho (e/ou na cidade)
	Realização
	Impulso em mudar de local de trabalho (síndrome de Hobo)

11) Sugira ações que podem apoiar a gestão de pessoas do IFSC a lidar com as causas da movimentação de pessoal lotado na DGP e nas CGP's.

12) Deseja fazer mais algum comentário sobre causas da movimentação de pessoal lotado na área de gestão de pessoas do IFSC?



## **APÊNDICE F – Roteiro de entrevista - impactos da movimentação de pessoal**

Responda as questões a seguir com base no período em que foi Diretor de Gestão de Pessoas do IFSC/Chefe do Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoas e considerando as saídas de servidores da área de gestão de pessoas (CGP's e DGP), por qualquer dos tipos de movimentação externa (redistribuição, exoneração, aposentadoria) ou movimentação interna (remoção entre *campus*/Reitoria, remoção dentro do mesmo *campus*/Reitoria).

- 1) Indique consequências da movimentação no setor?
  
- 2) Como o IFSC atua no sentido de lidar com as consequências POSITIVAS e as consequências NEGATIVAS da movimentação de pessoal lotado na área de gestão de pessoas:
  - a) como um todo;
  - b) para o setor de gestão de pessoas daquela unidade (CGP/DGP);
  - c) para o servidor que permanece no setor de gestão de pessoas daquela unidade (CGP/DGP);
  - d) para o servidor que saiu do setor de gestão pessoas daquela unidade (CGP/DGP);
  
- 3) Levando em conta toda sua vivência como gestor de pessoas do IFSC, quais ações você sugere que sejam realizadas pela Instituição para lidar com as consequências NEGATIVAS trazidas pela movimentação de pessoal lotado na área de gestão de pessoas?
  
- 4) Deseja fazer mais algum comentário sobre impactos da movimentação de pessoal lotado na área de gestão de pessoas do IFSC?



## APÊNDICE G – Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)

### Termo de consentimento livre e esclarecido ( ) Questionário ( ) Entrevista

Prezado(a) participante,

Meu nome é Mariana Feminella Veiga, sou estudante de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Estou realizando uma pesquisa sob supervisão da professora Dra. Alessandra de Linhares Jacobsen (CAD/PPGAU/UFSC), cujo objetivo geral é **analisar como se caracteriza o fenômeno da movimentação de pessoal lotado na área de gestão de pessoas do IFSC**. Os objetivos específicos são: a) caracterizar práticas de gestão de pessoas adotadas pelo IFSC relativas à retenção e movimentação de pessoas nessa área da Instituição; b) identificar causas e impactos dessa movimentação; e, c) propor ações para o aperfeiçoamento das práticas de gestão de pessoas adotadas pelo IFSC para lidar com a movimentação nessa área da Instituição.

Para tanto, serão utilizados como ferramenta de coleta dos dados primários um questionário dividido em 3 etapas (para Chefes DAM, Pró-Reitor de Administração e Diretor Executivo) e 3 roteiros de entrevista semiestruturada (para Chefe do Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoas e ocupantes do cargo de Diretor de Gestão de Pessoas de 2009 a 2015), a serem aplicados no IFSC, abordando os seguintes temas: gestão da movimentação, causas da movimentação e impactos da movimentação, todos especificamente referentes aos servidores lotados na área de gestão de pessoas da Instituição.

Os riscos desses procedimentos serão mínimos, por envolver indivíduos com autonomia plena, não havendo possibilidade de danos à dimensão física, psíquica, moral ou intelectual dos entrevistados, porque eles irão discorrer sobre o fenômeno da movimentação de pessoal na área de gestão de pessoas do IFSC na ótica dos gestores, sendo que serão respeitados todos os preceitos estabelecidos na Resolução nº 466/2012, do Conselho Nacional de Saúde, visando manter o sigilo e privacidade dos participantes em todas as fases da pesquisa e que a gravação dos relatos, no caso das entrevistas, será descartada logo após a conclusão da análise das informações apresentadas. Também cabe

esclarecer que o participante pode se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer tipo de constrangimento.

Os benefícios da sua contribuição com esta pesquisa poderão ser observados nas informações que serão geradas para propor melhorias para a área de gestão de pessoas do IFSC.

O participante não receberá nenhum recurso financeiro, pois a legislação brasileira não permite compensação por participação em pesquisa, mas todas as despesas comprovadamente vinculadas ao estudo, caso houverem, serão ressarcidas em sua integralidade pela pesquisadora.

Solicitamos a sua autorização para o uso de seus dados para a produção da dissertação de mestrado e de artigos técnicos e científicos. Este termo de consentimento livre e esclarecido é feito em duas vias, sendo que uma delas ficará em poder do pesquisador e outra com o sujeito participante da pesquisa.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas no *e-mail* marifv@hotmail.com, pelo telefone (48) 9931-1510 ou pela entidade responsável (PPGAU/UFSC) pelo telefone (48) 3721-6525. Contato do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH/UFSC) que avaliou este projeto: (48) 3721-6094.

Agradecemos a sua participação.

---

Mestranda Mariana Feminella  
Veiga

---

Orientadora Profa. Dra.  
Alessandra de Linhares  
Jacobsen

Eu, \_\_\_\_\_,  
CPF nº \_\_\_\_\_ declaro ter sido informado sobre todos os procedimentos da pesquisa e concordo em participar, como voluntário, do projeto de pesquisa descrito anteriormente e, que fui informado que posso me retirar do estudo a qualquer momento.

Assinatura \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_