



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI  
PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO - PRPG  
CENTRO DE EDUCAÇÃO ABERTA E A DISTÂNCIA - CEAD  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE  
NACIONAL - PROFIAP**

**DANIELLA SOUSA SILVA**

**ALÉM DO DEVER:  
ANÁLISE DAS COMISSÕES PROCESSANTES À LUZ DA TEORIA DA TROCA  
SOCIAL**

**Teresina  
2024**

**DANIELLA SOUSA SILVA**

**ALÉM DO DEVER:  
ANÁLISE DAS COMISSÕES PROCESSANTES À LUZ DA TEORIA DA TROCA  
SOCIAL**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Mestrado Profissional em Rede Nacional - PROFIAP, da Universidade Federal do Piauí, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

**Orientador:** Prof. Dr. Leonardo Victor de Sá Pinheiro.

**Teresina  
2024**

FICHA CATALOGRÁFICA  
Universidade Federal do Piauí  
Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Humanas e Letras  
Serviço de Processamento Técnico

S586a      Silva, Daniella Sousa.  
              Além do dever : análise das comissões processantes à luz da  
              teoria da troca social / Daniella Sousa Silva. -- 2024.  
              132 f. il.

              Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Piauí,  
              Centro de Ciências Humanas e Letras, Pós-Graduação em  
              Administração Pública, Teresina, 2024.  
              “Orientador: Prof. Dr. Leonardo Victor de Sá Pinheiro”.

              1. Comissões Processantes. 2. Correição. 3. Interações Sociais.  
              4. Teoria da Troca Social. I. Silva, Daniella Sousa. II. Título.

CDD 658.403 6

Bibliotecária: Amanda Maria Coelho Vieira Albuquerque – CRB3/1353

**DANIELLA SOUSA SILVA**

**ALÉM DO DEVER:  
ANÁLISE DAS COMISSÕES PROCESSANTES À LUZ DA TEORIA DA TROCA  
SOCIAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP, na Universidade Federal do Piauí - UFPI, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Área de concentração: Administração Pública

Linha de pesquisa: Administração Pública

Orientador: Prof. Dr. Leonardo Victor de Sá Pinheiro

Aprovada em 19 de janeiro de 2024.

**BANCA EXAMINADORA**

Documento assinado digitalmente  
 **LEONARDO VICTOR DE SA PINHEIRO**  
Data: 01/02/2024 16:50:52-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Prof. Dr. Leonardo Victor de Sá Pinheiro (UFPI)**  
Orientador

 Documento assinado digitalmente  
**FLAVIA LORENNE SAMPAIO BARBOSA**  
Data: 05/02/2024 11:06:43-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Profª. Drª. Flávia Lorene Sampaio Barbosa**  
Examinadora Interna ao Programa e Interna à UFPI

Documento assinado digitalmente  
 **ILUSKA LOBO BRAGA**  
Data: 02/02/2024 14:34:23-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Profª. Drª. Iluska Lobo Braga**  
Examinadora Interna ao Programa e Externa à UFPI

Documento assinado digitalmente  
 **FABIANA PINTO DE ALMEIDA BIZARRIA**  
Data: 02/02/2024 07:59:19-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Profª. Drª. Fabiana Pinto de Almeida Bizarria**  
Examinadora Externa ao Programa e Externa à UFPI



## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus por ter me permitido vivenciar todas as emoções de se fazer um mestrado, com sabedoria e paciência. Pelo dom da vida, pela proteção física e espiritual, pela força que me deste para concluir esse trabalho, pelo amor incondicional. Obrigada, Senhor!

À minha mãe Deusimar, minha rainha, que sempre me incentivou a estudar e a correr atrás dos meus sonhos, e que sempre esteve na torcida por mim.

Ao meu esposo, meu amor Adamys, que me inspira e que sempre acreditou na minha capacidade, desde a seleção para ingressar no mestrado até o momento da sua conclusão, sempre me apoiou e me auxiliou diariamente, para que eu conseguisse priorizar a dissertação e concluir no tempo estimado.

Ao meu orientador, professor Leonardo Victor, por não ser só um professor, mas por ser esse ser humano sensível e compreensivo com seus alunos, que me passou uma confiança que nem eu mesma sabia que tinha. Por toda dedicação e paciência, o meu muito obrigada!

Aos meus colegas de trabalho, por toda compreensão e incentivo nessa jornada.

**Muito Obrigada!**

## RESUMO

A teoria da troca social está entre os paradigmas conceituais mais influentes para entender o comportamento no local de trabalho. Nessa perspectiva, como objetivo geral, buscou-se compreender as interações sociais no contexto de trabalho das comissões processantes do Instituto Federal do Piauí - IFPI, à luz da teoria da troca social. Para tanto, foi adotada a abordagem qualitativa, utilizando-se a técnica de entrevistas semiestruturadas com servidores públicos federais que atuam e/ou atuaram como membros de comissões processantes no IFPI. Os dados foram trabalhados por meio da análise temática de lógica interpretativista, proposta por Braun e Clarke (2006), com o auxílio do *software* MAXQDA. Por meio dos achados, foi possível verificar que o apoio organizacional e o suporte da Corregedoria fortalecem o comprometimento dos membros das comissões com a organização e atuam positivamente no desempenho desses membros no trabalho, bem como a retribuição mútua age nos aspectos psicológicos e na identificação organizacional dos participantes. Além disso, foram verificadas contribuições que os resultados dos processos correicionais trazem ao IFPI e à sociedade, como a proteção da imagem institucional, bem como, a credibilidade de que comportamentos desviantes não serão aceitos pela Instituição de ensino, dentre outras. Por outro lado, foram relatados os principais desafios enfrentados pelos servidores e as oportunidades geradas, durante o período de atuação como membros de comissões processantes no IFPI. Assim, dentre os desafios, destacam-se passar por situações constrangedoras e a resistência dos demais colegas em colaborar com as investigações necessárias; bem como, dentre as oportunidades, foram ressaltados a experiência adquirida e o crescimento profissional e pessoal. Logo, os conhecimentos oriundos desta pesquisa podem, no ponto de vista da prática, ajudar a Administração Pública, fornecendo-lhe informações para contribuir com a identificação de pontos a serem melhorados no desenvolvimento do trabalho das comissões correicionais, principalmente no que se referem às interações sociais na Instituição, demonstrando, assim, a importância de se cultivar, sobretudo, o fator humano do servidor.

**Palavras-chave:** Comissões Processantes. Correição. Interações Sociais. Teoria da Troca Social.

## ABSTRACT

Social exchange theory is among the most influential conceptual paradigms for understanding workplace behavior. From this perspective, as a general objective, we seek to understand social interactions in the work context of the processing committees of the Federal Institute of Piauí - IFPI, in light of the theory of social exchange. To this end, a qualitative approach was adopted, using the technique of semi-structured interviews with federal civil servants who act and/or have acted as members of the IFPI prosecuting committees. The data was analyzed using the interpretivist logic thematic analysis proposed by Braun and Clarke (2006), with the help of the MAXQDA software. Through the findings, it was possible to verify that organizational support and the support of the Internal Affairs Department strengthen the commitment of committee members to the organization and act positively on their work performance, while mutual retribution acts on the psychological aspects and organizational identification of the participants. In addition, contributions that the results of the correctional processes bring to IFPI and society were verified, such as the protection of the institutional image, as well as the credibility that deviant behavior will not be accepted by the educational institution, among others. On the other hand, the main challenges faced by civil servants and the opportunities generated during their period of work as members of processing committees at IFPI were reported. Thus, among the challenges, the most notable are going through embarrassing situations and the resistance of other colleagues in collaborating with the necessary investigations; as well as, among the opportunities, the experience gained and professional and personal growth were highlighted. Therefore, the knowledge arising from this research can, from a practical point of view, help the Public Administration, providing it with information to contribute to the identification of points to be improved in the development of the work of correctional commissions, especially with regard to interactions social aspects in the Institution, thus demonstrating the importance of cultivating, above all, the human factor of the server.

**Keywords:** Processing Commissions. Correction. Social Interactions. Social Exchange Theory.

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 1</b> - Representação dos Campi do IFPI .....                                                                                             | 31 |
| <b>Figura 2</b> -Estrutura Organizacional das atividades de correição do IFPI .....                                                                 | 32 |
| <b>Figura 3</b> - Seleção dos artigos para revisão .....                                                                                            | 38 |
| <b>Figura 4</b> - Rede semântica das trocas socioemocionais no contexto do trabalho das comissões .....                                             | 65 |
| <b>Figura 5</b> - Rede semântica das trocas econômicas no contexto do trabalho das comissões .....                                                  | 68 |
| <b>Figura 6</b> - Reciprocidade no processo de troca nas relações entre o IFPI e as comissões processantes .....                                    | 71 |
| <b>Figura 7</b> - Resultados das relações de reciprocidade entre o IFPI e as comissões processantes .....                                           | 74 |
| <b>Figura 8</b> - Rede Semântica das relações de trocas por regras negociadas e outras regras de trocas no contexto do trabalho das comissões ..... | 79 |
| <b>Figura 9</b> - Nuvem de palavras dos principais desafios vivenciados .....                                                                       | 82 |
| <b>Figura 10</b> -Rede semântica dos desafios vivenciados pelos membros de comissões processantes no IFPI .....                                     | 84 |
| <b>Figura 11</b> - Nuvem de palavras das principais oportunidades experienciadas .....                                                              | 86 |
| <b>Figura 12</b> - Rede semântica das oportunidades vivenciadas pelos membros de comissões processantes no IFPI .....                               | 88 |

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Quadro 1</b> - Gestão dos procedimentos disciplinares por IF's .....                                                          | 27 |
| <b>Quadro 2</b> – Dimensões da Teoria da Troca Social .....                                                                      | 35 |
| <b>Quadro 3</b> – Revisão Sistemática sobre a Teoria da Troca Social .....                                                       | 39 |
| <b>Quadro 4</b> – Quantidade de servidores que atuam e/ou atuaram em comissões processantes no IFPI e a situação funcional ..... | 52 |
| <b>Quadro 5</b> – Seleção dos servidores para participar das entrevistas .....                                                   | 52 |
| <b>Quadro 6</b> – Definição do número de participantes da entrevista .....                                                       | 53 |
| <b>Quadro 7</b> - Perfis dos Participantes .....                                                                                 | 57 |
| <b>Quadro 8</b> – Recomendações e diretrizes práticas .....                                                                      | 89 |

## **LISTA DE SIGLAS**

|                       |                                          |
|-----------------------|------------------------------------------|
| <b>CEP</b>            | Comitê de Ética em Pesquisa              |
| <b>CGU</b>            | Controladoria-Geral da União             |
| <b>CRG</b>            | Corregedoria-Geral da União              |
| <b>ENAP</b>           | Escola Nacional de Administração Pública |
| <b>IF'S</b>           | Institutos Federais                      |
| <b>IFAC</b>           | Instituto Federal do Acre                |
| <b>IFAL</b>           | Instituto Federal de Alagoas             |
| <b>IFAM</b>           | Instituto Federal do Amazonas            |
| <b>IFB</b>            | Instituto Federal de Brasília            |
| <b>IFBA</b>           | Instituto Federal da Bahia               |
| <b>IFBaiano</b>       | Instituto Federal Baiano                 |
| <b>IFC</b>            | Instituto Federal Catarinense            |
| <b>IFCE</b>           | Instituto Federal do Ceará               |
| <b>IFES</b>           | Instituto Federal do Espírito Santo      |
| <b>IFF</b>            | Instituto Federal Fluminense             |
| <b>IFFar</b>          | Instituto Federal Farroupilha            |
| <b>IFG</b>            | Instituto Federal de Goiás               |
| <b>IFGoiano</b>       | Instituto Federal Goiano                 |
| <b>IFMA</b>           | Instituto Federal do Maranhão            |
| <b>IFMG</b>           | Instituto Federal de Minas Gerais        |
| <b>IFMS</b>           | Instituto Federal do Mato Grosso do Sul  |
| <b>IFMT</b>           | Instituto Federal do Mato Grosso         |
| <b>IFnortedeminas</b> | Instituto Federal do Norte de Minas      |
| <b>IFPA</b>           | Instituto Federal do Pará                |
| <b>IFPB</b>           | Instituto Federal da Paraíba             |
| <b>IFPE</b>           | Instituto Federal do Pernambuco          |
| <b>IFPI</b>           | Instituto Federal do Piauí               |
| <b>IFPR</b>           | Instituto Federal do Paraná              |
| <b>IFRJ</b>           | Instituto Federal do Rio de Janeiro      |
| <b>IFRN</b>           | Instituto Federal do Rio Grande do Norte |
| <b>IFRO</b>           | Instituto Federal de Rondônia            |
| <b>IFRR</b>           | Instituto Federal de Roraima             |

|                       |                                                 |
|-----------------------|-------------------------------------------------|
| <b>IFS</b>            | Instituto Federal de Sergipe                    |
| <b>IFSC</b>           | Instituto de Santa Catarina                     |
| <b>IFSertão-PE</b>    | Instituto Federal do Sertão Pernambucano        |
| <b>IFSP</b>           | Instituto Federal de São Paulo                  |
| <b>IFsudesteminas</b> | Instituto Federal do Sudeste de Minas           |
| <b>IFSul</b>          | Instituto Federal do Sul-Rio-Grandense          |
| <b>IFsuldeminas</b>   | Instituto Federal do Sul de Minas               |
| <b>IFTM</b>           | Instituto Federal do Triângulo Mineiro          |
| <b>IFTO</b>           | Instituto Federal do Tocantins                  |
| <b>MEC</b>            | Ministério de Educação                          |
| <b>OGU</b>            | Ouvidoria-Geral da União                        |
| <b>PAD</b>            | Processo Administrativo Disciplinar             |
| <b>RSC</b>            | Responsabilidade Social Corporativa             |
| <b>SFC</b>            | Secretaria Federal de Controle Interno          |
| <b>SISCOR</b>         | Sistema de Correição do Poder Executivo Federal |
| <b>TAE</b>            | Técnico Administrativo em Educação              |
| <b>TCLE</b>           | Termo de Consentimento Livre e Esclarecido      |
| <b>TTS</b>            | Teoria da Troca Social                          |

## SUMÁRIO

|                                                                                         |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                                                               | <b>13</b> |
| 1.1 Contextualização.....                                                               | 13        |
| 1.2 Problematização.....                                                                | 15        |
| 1.3 Objetivos .....                                                                     | 16        |
| 1.3.1 Objetivo Geral.....                                                               | 16        |
| 1.3.2 Objetivos Específicos.....                                                        | 16        |
| 1.4 Justificativa .....                                                                 | 17        |
| 1.5 Estrutura da Dissertação .....                                                      | 18        |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>                                                     | <b>19</b> |
| 2.1 Comportamento desviante no local de trabalho.....                                   | 19        |
| 2.2 Breve contexto histórico sobre o surgimento do sistema de correição no Brasil ..... | 21        |
| 2.2.1 As Corregedorias Setoriais.....                                                   | 23        |
| 2.2.2 As Comissões processantes disciplinares.....                                      | 24        |
| 2.3 Gestão de procedimentos disciplinares nos Institutos Federais .....                 | 26        |
| 2.3.1 O Instituto Federal do Piauí e sua gestão de procedimentos disciplinares.....     | 30        |
| 2.4 Teoria da Troca Social no ambiente de trabalho .....                                | 34        |
| 2.4.1 Revisão Sistemática sobre a Teoria da Troca Social.....                           | 36        |
| 2.4.2 Análise dos resultados da Revisão Sistemática.....                                | 38        |
| <b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>                                              | <b>50</b> |
| 3.1 Tipo de Pesquisa .....                                                              | 50        |
| 3.2 Participantes.....                                                                  | 51        |
| 3.3 Instrumento de coleta de dados.....                                                 | 54        |
| 3.4 Procedimentos de coleta .....                                                       | 55        |
| 3.5 Análise de dados .....                                                              | 55        |
| <b>4. ANÁLISE E DISCUSSÃO.....</b>                                                      | <b>57</b> |
| 4.1 Perfil dos Participantes .....                                                      | 57        |
| 4.2 Padrões, tendências e perspectivas .....                                            | 59        |
| 4.2.1 Recursos de trocas.....                                                           | 59        |
| 4.2.2 Regras e Normas de Trocas.....                                                    | 69        |
| 4.3 Desafios e oportunidades .....                                                      | 81        |
| 4.3.1 Desafios.....                                                                     | 81        |
| 4.3.2 Oportunidades .....                                                               | 86        |
| 4.4 Recomendações e Diretrizes práticas.....                                            | 89        |
| <b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                                                     | <b>91</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                                                 | <b>95</b> |



**APÊNDICE A .....108**  
**APÊNDICE B.....112**  
**APÊNDICE C .....113**  
**APÊNDICE D .....116**

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 Contextualização

A teoria da troca social propõe modelos conceituais para explicar a construção dos relacionamentos interpessoais em ambientes de trabalho. Essa teoria começou a ganhar relevância nos estudos relacionados ao comportamento organizacional, ao final da década de 1950, embora já tenham sido apontadas raízes acerca do tema em meados da década de 1920 (Cropanzano; Mitchell, 2005; Tavares, 2019). Nesse entendimento, Homans (1958) tornou-se um dos precursores da Teoria da Troca Social, quando focou na compreensão das relações interpessoais, sob uma perspectiva de poder entre os pares, envolvendo trocas de bens materiais (tangíveis) e não materiais (intangíveis).

Sob outra perspectiva, Blau (1964) reforça que essas interações resultam de trocas recíprocas, onde as ações são geralmente vistas como interdependentes e contingentes às ações de outra pessoa, formadas pela combinação do esforço individual e do esforço do outro, encorajando, assim, a cooperação, por isso, uma das partes dependerá do comportamento da outra (Cropanzano; Mitchell, 2005). Nesse sentido, é possível perceber no âmbito das relações de trabalho, por exemplo, que os funcionários e a organização podem demonstrar expectativas distintas, porém complementares, pois a organização, por um lado, espera que o profissional tenha um alto desempenho e cumpra seus deveres, enquanto, por outro, o funcionário busca que a organização atenda suas necessidades e cumpra com o acordado (Genari *et al.*, 2017).

Ainda no contexto da reciprocidade, o processo de troca inicia-se quando um ator organizacional, que geralmente é o supervisor ou colega de trabalho, trata um indivíduo-alvo de uma certa maneira, e esta ação resulta em um comportamento inicial positivo, que consiste numa relação de troca a qual há benefícios para as duas partes, ou em um comportamento negativo desse indivíduo, no qual, pelo menos, uma das partes não se sente satisfeita com o resultado da relação de troca (Cropanzano *et al.*; 2017; Eisenberger, 2004). Logo, em resposta a esse ato inicial, os relacionamentos podem evoluir para um tratamento favorável que implicaria pilares como confiança, lealdade e compromissos mútuos (Cropanzano; Mitchell, 2005), ou podem suscitar comportamentos contrários à interação entre o funcionário e a organização ou entre o funcionário e os colegas de trabalho, sendo este um fenômeno que tem se refletido, cada vez mais, no cotidiano das organizações.

Nesse aspecto, na literatura, profissionais e estudiosos referem-se a essas manifestações contrárias como comportamentos desviantes no ambiente de trabalho (Liu *et al.*, 2019; Robinson; Bennett, 1995; Stefano; Scrima; Parry, 2017). Esses eventos são geralmente

relacionados a questões como fraude, negligência, roubo, mentira, divulgação de boatos maliciosos, comportamentos agressivos e assédio sexual no local de trabalho (Jelavic; Glamuzina, 2021).

Tais situações podem ocorrer tanto nas organizações corporativas, quanto nas instituições públicas, sendo o servidor público o agente nesta última. Neste âmbito, no Brasil, o processo administrativo disciplinar e a sindicância são os meios mais utilizados para apuração de desvios de conduta de servidores públicos, ocorridos durante a função administrativa, uma vez que, na esfera federal, a Administração tem o dever de apurar e punir os infratores disciplinarmente, conforme dispõe o art. 143, da Lei n.º 8.112/90, a saber: “Art. 143. A autoridade que tiver ciência de irregularidade no serviço público é obrigada a promover a sua apuração imediata, mediante sindicância ou processo administrativo disciplinar, assegurada ao acusado ampla defesa”.

Para condução desses processos, são designados servidores para compor comissão processante disciplinar, formada por servidores estáveis designados pela autoridade competente, que indicará, dentre eles, o seu presidente, conforme critérios do art. 149, da Lei nº 8.112/90 (Brasil, 1990). Contudo, conforme constatações dos estudos realizados por Santos (2020), dentre os critérios mencionados, a referida lei não faz alusão às qualificações pessoais ou a conhecimentos técnicos dos integrantes de comissão de processo administrativo disciplinar.

Por outro lado, Santos (2020) ressalta a relevância social do processo administrativo disciplinar (PAD), especialmente no que diz respeito a punir práticas prejudiciais em relação à coisa pública, além de atingir de forma importante a subjetividade e a dimensão biopsicossocial dos membros de comissões processantes, bem como dos investigados, causando-lhes desgastes físicos, psicológicos e/ou emocionais (Santos, 2020).

Nesse aspecto, pode-se identificar que os desgastes dos membros de comissões processantes são oriundos da complexidade que envolve um procedimento administrativo disciplinar, uma vez que os servidores são responsáveis pela apuração de possíveis desvios de conduta cometidos por colegas de trabalho e que, muitas vezes, fazem parte da convivência organizacional diária, e, ao final da apuração, ainda terão que emitir um relatório com sugestão de possível sanção a ser aplicada pela autoridade máxima da entidade (Brasil, 1990).

Nesse sentido, reconhecer o nível de comprometimento e de dedicação manifestados por esses servidores que atuam em comissões de processos disciplinares, como importante fator intelectual e diferencial da organização, faz-se necessário (Judy *et al.*, 2022). Além disso, os resultados dos trabalhos poderão contribuir não só com a Instituição, mas também, com toda a

comunidade acadêmica, ocasionando mudanças na instituição, que podem colaborar com a qualidade dos serviços correicionais prestados.

Destarte, observa-se uma perspectiva de reciprocidade entre as instituições públicas federais e os servidores públicos federais, que prestam serviços como membros de comissões processantes nessas instituições, uma vez que essas aguardam por resultados satisfatórios na condução e finalização dos processos disciplinares e, em troca, disponibilizam, dentre outros, recursos administrativos e financeiros. Contudo, é amplamente reconhecido que o desempenho dos funcionários não está somente ligado a fatores administrativos ou a recompensas financeiras, mas também, há fatores afetivos, ou seja, os funcionários mantêm a associação porque se sentem bem no trabalho (Liu; Wang; Liang, 2020).

À vista disso, Weziak-Bialowolska *et al.* (2023) destacam em seus estudos a importância de se construir relacionamentos confiáveis, admitir contribuições positivas e manter um tratamento justo no ambiente de trabalho, pois essas ações poderão refletir no comportamento e no desempenho dos funcionários no local de trabalho. Nesse sentido, surge a necessidade de verificar como os servidores públicos federais, membros de comissões processantes em uma determinada instituição pública federal, compreendem as interações sociais existentes no contexto do trabalho desenvolvido, sob aspectos relacionados à Teoria da Troca Social.

## **1.2 Problematização**

De acordo com Yüksel (2012), as características pessoais, organizacionais e situacionais influenciam o comportamento do indivíduo. Neste contexto, em procedimentos disciplinares, consequências sociais e emocionais podem ocorrer aos envolvidos no processo, uma vez que a penalidade sofrida refletirá aos investigados um registro permanente no assentamento funcional e, aos membros de comissões processantes, aumento da carga de trabalho e possíveis constrangimentos derivados do resultado do ato apuratório, pelo fato de se estar averiguando faltas funcionais de seus colegas servidores (Santos, 2020).

Todavia, segundo a Controladoria Geral da União (CGU), a convocação, por parte da autoridade competente, do servidor para integrar comissões disciplinares é encargo obrigatório, estabelecendo-se um dever funcional, e, a princípio, irrecusável. A escusa, em regra, somente poderá ser baseada em situações de suspeição ou impedimento, previstas em legislação (CGU, 2022), ou seja, a atuação em um PAD ou sindicância não resultará da ação volitiva do servidor.

Alinhado a isso, estudos como o de Ramminger e Nardi (2014) mostraram que o servidor público, como trabalhador, não tem merecido investimento, mas sim controle, conforme o longo

histórico de desvalorização de sua atividade, o que acaba atingindo seu comportamento, originando comportamentos e sentimentos negativos em relação à organização. Ao invés disso, a gestão deve criar um ambiente de apoio para os funcionários no local de trabalho, promovendo um ambiente mais acolhedor.

Ademais, pesquisas já desenvolvidas (Ahmad *et al.*, 2023; Tessarini Junior; Saltorato, 2021) trazem como sugestões e lacunas algumas questões envolvendo o trabalho de funcionários e servidores públicos que ainda precisam ser mais exploradas e interligadas, como características gerais relacionadas a fatores psicológicos, à motivação, à produtividade, ao bem-estar, à saúde, dentre outros, para os quais técnicas de abordagem qualitativa, como entrevistas em profundidade e grupos focais, poderiam ser decisivos.

Diante do contexto abordado anteriormente, propõe-se a seguinte questão de pesquisa: **Como os servidores públicos federais que atuam e/ou atuaram em comissões processantes compreendem as interações sociais no contexto do trabalho desenvolvido, na perspectiva de dimensões da teoria da troca social?**

Para construção da pergunta de partida, buscou-se observar os critérios da clareza, da exequibilidade, em consonância com a realidade do pesquisador, e da pertinência (Quivy; Campenhoudt, 2008). Outrossim, dedicou-se ao estudo da literatura existente sobre o tema, além da exploração de bases de dados, para fins da fundamentação teórica (Genari *et al.*, 2017).

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é compreender as interações sociais no contexto de trabalho das comissões processantes do Instituto Federal do Piauí à luz da teoria da troca social.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar os principais padrões, tendências e perspectivas dos servidores do IFPI, em relação às interações sociais no contexto de trabalho das comissões, na concepção das dimensões da Teoria da Troca Social.
- Identificar os principais desafios e oportunidades percebidos pelos servidores públicos federais do IFPI, em relação ao trabalho desenvolvido nas comissões processantes.
- Propor recomendações e diretrizes práticas, por meio do desenvolvimento de um relatório técnico, em forma de cartilha, para aprimorar o trabalho dos servidores públicos federais do IFPI em comissões processantes.

## 1.4 Justificativa

No contexto organizacional ocorrem situações que podem acarretar diversas limitações para os servidores, referentes ao desempenho de suas atividades pessoais e laborais, o que, consequentemente, pode agir negativamente na Administração Pública (Sousa, 2019). Nesse sentido, considerando o bem-estar no ambiente de trabalho como aspecto essencial da qualidade de vida laboral, bem como a relevância dos servidores públicos para a consecução da boa prestação dos serviços e, em específico, dos servidores que exercem atividades como membros de comissões processantes nas instituições federais de ensino, este estudo surge com a necessidade de compreender as percepções destes em relação a aspectos subjetivos ao desempenho das atividades investigativas em um contexto de procedimento disciplinar.

Neste cenário, os membros das comissões de correição também estão envolvidos na troca social. Eles podem obter recompensas, com o cumprimento de sua função, o poder de tomar decisões e a sensação de estar confiantes para a justiça e a ordem. No entanto, também podem enfrentar custos, como o desgaste emocional de lidar com casos difíceis, o risco de serem alvo de críticas ou pressões externas, e a responsabilidade de tomar decisões justas e imparciais. Portanto, a Teoria da Troca Social pode ajudar no entendimento das motivações e das dinâmicas presentes nas comissões de correição, bem como relações de poder envolvidas nos processos de investigação e apuração de irregularidades.

Além disso, durante a presente pesquisa foram observados alguns estudos relacionados a processos administrativos disciplinares (Franco, 2022; Guimarães, 2015; Moreira, 2020; Sousa, 2015), e à saúde física e mental dos servidores investigados nesses procedimentos (Santos, 2020), porém, poucos foram os estudos encontrados direcionados ao trabalho dos membros de comissões processantes (Oliveira; Cruz, 2021) ou ao aspecto humano do servidor que exerce essa função (Odilla, 2020; Souza, 2019). Tal conhecimento pode ser de grande importância pela possibilidade de contribuir para a compreensão das interações sociais entre os membros de comissões processantes em relação à Instituição, bem como, perceber como esses servidores se sentem em relação ao trabalho desenvolvido, na perspectiva das dimensões da Teoria da Troca Social, proporcionando, por meio de um produto técnico/tecnológico, sugestão de melhorias para a correção de possíveis deficiências e o aprimoramento nas atividades da comissão.

Do mesmo modo, esta pesquisa se faz necessária pelas contribuições teóricas, quando realiza uma revisão sistemática sobre a teoria da troca social, bem como, pelas contribuições empíricas, ao optar por um estudo de caso no Instituto Federal do Piauí, uma vez que essa

instituição é responsável por desenvolver a educação profissional e tecnológica, como processo educativo, considerado fundamental não só para o progresso científico e cultural, mas também para o desenvolvimento socioeconômico do país (Brasil, 2008).

### **1.5 Estrutura da Dissertação**

Este trabalho foi estruturado em cinco seções, além dos apêndices. A primeira foi a Introdução acima apresentada, que trouxe a contextualização, a problematização, o objetivo geral e os específicos do estudo e a sua justificativa. A segunda seção expõe a fundamentação teórica do tema pesquisado, explicando um pouco sobre o comportamento desviante no local de trabalho, abordando o contexto histórico do sistema de correição no Brasil e uma revisão de literatura acerca da teoria da troca social. A terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos utilizados no seu desenvolvimento. Em seguida, a quarta seção trata da análise e discussão dos resultados do estudo de caso, realizados após o exame de qualificação. Por fim, na quinta seção serão abordadas as considerações finais e a seguir os Apêndices A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), Apêndice B – Termo de Autorização para posse e utilização de som de voz, Apêndice C – Roteiro de Entrevista, Apêndice D – Revisão Sistemática sobre a Teoria da Troca Social e o Apêndice E – Relatório Técnico.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, serão expostos conceitos ligados ao tema desta pesquisa, a fim de facilitar o conhecimento sobre o objeto de estudo. Inicia-se com a conceituação e exemplificação do comportamento desviante no local de trabalho, seguido de um breve contexto histórico sobre o surgimento do sistema de correção no Brasil, de modo a tentar esclarecer acerca do funcionamento do sistema correcional no país. Logo depois, é apresentada a visão geral de como funciona a gestão de procedimentos disciplinares no âmbito dos Institutos Federais de Ensino, resultando, posteriormente, na forma como são tratados esses procedimentos no Instituto Federal do Piauí, instituição selecionada para o presente estudo. Além disso, será contextualizada a Teoria da Troca Social, por meio de revisão sistemática, que contribuiu para a compreensão de fenômenos que se relacionam com o comportamento do funcionário no cenário organizacional.

### 2.1 Comportamento desviante no local de trabalho

A presença de comportamentos desviantes no local de trabalho faz parte da realidade de muitas organizações e têm efeitos prejudiciais não só na saúde e no bem-estar dos trabalhadores, como também acarretam implicações financeiras significativas e resultados negativos para as organizações, como, por exemplo, baixa na produção (Liu *et al.*, 2019; Robinson; Bennett, 1995). Neste sentido, Robinson e Bennett (1995), sempre referenciados na literatura como estudiosos do tema, conceituam o desvio no local de trabalho como comportamentos intencionais desenvolvidos no ambiente de trabalho para causar danos à organização, variando de danos à propriedade desta até a realização de trabalho insuficiente em termos de qualidade e de quantidade.

Ao se envolver voluntariamente em comportamentos desviantes, os funcionários violam as normas sociais e organizacionais estabelecidas. Dentre os comportamentos mais referenciados nos estudos, podem ser citados fraude, roubo, culpar colegas de trabalho, assédio sexual, decisões imorais, desobedecer às instruções das principais autoridades, procrastinar o trabalho, chegar atrasado, não ter zelo pelos bens da organização, espalhar boatos sobre outras pessoas e sabotagem organizacional (Chaudhary *et al.*, 2022; Farooq *et al.*, 2023).

Alinhado a isso, o comportamento desviante no local de trabalho é classificado em duas categorias. Dessa maneira, a primeira categoria é denominada desvio interpessoal, ou seja, quando o indivíduo envolvido num comportamento desviante prejudica outros membros de uma organização, como o assédio sexual e a agressão verbal e física; já a segunda categoria é



qualificada como desvio organizacional, que pode ser relacionado à produção, o qual o indivíduo envolvido num comportamento desviante prejudica a organização, como o roubo, o pouco empenho no trabalho, o absenteísmo e a sabotagem (Robinson; Bennett, 1995).

Nessa perspectiva, para explicar o desvio no local de trabalho, destacam-se duas teorias: a teoria da justiça (Adams, 1963) e a teoria da troca social (Blau, 1964). Neste cenário, a teoria da justiça propõe que os comportamentos desviantes no local de trabalho ocorrem como resultado de injustiças sofridas pelos funcionários na organização (Bennett; Marasi; Locklear, 2018). Esses indivíduos podem desenvolver comportamentos sabotadores contra a empresa, por não se sentirem reconhecidos naquele ambiente como, por exemplo, ao receberem remuneração inferior no desempenho de trabalhos complexos.

Já a teoria da troca social argumenta que a reciprocidade ocorre durante um processo de troca, onde comportamentos são respondidos de maneira análoga à ação ou ao comportamento de origem (Blau, 1964; Cropanzano, Mitchell, 2005). Portanto, a teoria sugere que as trocas sociais entre duas partes consistem em múltiplas interações que resultam em expectativas de reações futuras, devido a obrigações recíprocas, vantajosas para cada parte (Blau, 1964; Cropanzano, Mitchell, 2005).

Sob a égide da teoria da troca social, é possível perceber que o gerente e os funcionários desenvolvem uma relação de troca no âmbito de uma organização. Desse modo, o comportamento dos funcionários sempre depende do comportamento de seus gerentes (Cropanzano *et. al*, 2017), sendo a retribuição do funcionário, positiva ou negativa, segundo o comportamento que vivenciam (Haq *et al.*, 2021).

Nessa condição, quando a retribuição dos funcionários é negativa e seus comportamentos resultam em danos à instituição, é preciso contê-las para reduzir a má conduta com os outros e o uso indevido dos recursos organizacionais (Zahid; Nauman, 2023). Para tanto, Robinson e Bennett (1995) combinaram seus estudos às descobertas da justiça processual, na qual os gerentes podem alocar punições justas para comportamentos desviantes, aplicando tipos semelhantes de punições a atos desviantes fisicamente próximos uns dos outros, como cometer erros propositalmente e envolver-se em atos de sabotagem contra a organização.

Ademais, podem combinar a severidade da punição com a seriedade percebida de um ato desviante; por exemplo, funcionários que aceitam propinas e aqueles que cometem erros intencionalmente graves devem receber punições severas semelhantes, enquanto funcionários que procrastinam o trabalho de propósito, receberiam punições menos severas, considerando os danos reversíveis à empresa (Robinson; Bennett, 1995). Essas ações podem melhorar a justiça organizacional no ambiente interno, com o intuito de diminuir os desvios.

Por outro ângulo, no âmbito da Administração Pública, para se corrigir possíveis condutas desviantes de servidores públicos são instaurados procedimentos disciplinares, sendo os mais comuns a abertura de processo administrativo disciplinar (PAD) e de sindicância, que podem resultar na aplicação de penalidades, considerando a natureza e a gravidade da infração cometida, os danos causados ao serviço público, bem como as circunstâncias agravantes ou atenuantes e os antecedentes funcionais do autor do comportamento divergente (Brasil, 1990). Essas sanções vão desde uma simples advertência, nos casos considerados mais leves, até a penalidade de demissão ou cassação de aposentadoria do servidor, nos quadros mais graves.

Dessa forma, o tópico seguinte explicará o breve contexto histórico sobre o surgimento e o funcionamento do sistema de correição no Brasil, destinado a corrigir possíveis irregularidades cometidas por servidores públicos no encargo da função administrativa, caracterizando as unidades correcionais setoriais, também chamadas de corregedorias setoriais e a contribuição das comissões que analisam os processos disciplinares nos órgãos e nas entidades da Administração Pública.

## **2.2 Breve contexto histórico sobre o surgimento do sistema de correição no Brasil**

A promulgação da Constituição Federal de 1988 consolidou no Brasil a estrutura de um novo sistema de controle do Estado, baseado nos princípios da legalidade, moralidade, finalidade pública, motivação, impessoalidade, publicidade e eficiência. Neste contexto, a apresentação do princípio da publicidade no modelo originário da democracia brasileira representou um grande progresso, uma vez que abriu caminhos para que a sociedade tivesse conhecimento sobre os atos da administração pública (Zuccolotto; Teixeira, 2019).

Nessa perspectiva, para “assistir direta e imediatamente ao Presidente da República no desempenho de suas atribuições, quanto aos assuntos e providências que, no âmbito do Poder Executivo, sejam atinentes à defesa do patrimônio público” (Brasil, 2001) foi criada, por meio da Medida Provisória nº 2.143-31, em 2 de abril de 2001, a então Corregedoria-Geral da União, que anos depois seria renomeada Controladoria-Geral da União.

Ademais, a Corregedoria-Geral da União surgiu em meio à divulgação de escândalos de corrupção, pelas redes de comunicação, que obrigaram ao governo tomar iniciativas, para a responsabilização por irregularidades na aplicação dos recursos públicos (Ribeiro; Machado, 2020). Segundo Ribeiro e Machado (2020), a decisão de criar este Órgão resultou em uma resposta tanto às críticas dos partidos de oposição quanto às ações de setores da administração, que buscavam evidenciar envolvimento ou negligência em relação aos casos de corrupção.

Por meio da Medida Provisória nº 103, de 1 de janeiro de 2003, a Corregedoria-Geral da União passou a se chamar Controladoria-Geral da União (CGU), porém, em 28 de maio de 2003, houve a conversão da Medida Provisória na Lei nº 10.683. Com isso, além da defesa do patrimônio público, foi incorporada à CGU, a competência de defesa da transparência na gestão, por meio de ações de controle interno, auditoria, correição, ouvidoria e prevenção e combate à corrupção (CGU, 2022). Por tais características, a CGU é, desde o princípio, constitucionalmente, um protagonista da *accountability*<sup>1</sup> na esfera do Poder Executivo Federal.

Consoante o Decreto nº 11.330/2023, a CGU desempenha função de Órgão central, realizando a supervisão técnica dos Órgãos que compõem a Secretaria Federal de Controle Interno (SFC), a Ouvidoria-Geral da União (OGU), Corregedoria-Geral da União (CRG), a Secretaria de Integridade Privada, Secretaria de Integridade Pública e Secretaria Nacional de Acesso à Informação, prestando o suporte normativo necessário (CGU, 2023). Além disso, existem, ainda, as unidades descentralizadas, representadas por meio das Controladorias Regionais da União nos Estados, além dos órgãos colegiados.

Nesse cenário, integrado à CRG se encontra a Diretoria de articulação, monitoramento e supervisão do sistema de correição do Poder Executivo Federal, sistema instituído por meio do Decreto nº 5.480/05, formado por “unidades correcionais, interligadas tecnicamente, que tem como missão precípua a realização e acompanhamento de apurações de irregularidades com caráter disciplinar, velando pelo escoreito processo legal” (CGU, 2011, p.7). Logo, a correição está intimamente ligada às ações que têm por finalidade a apuração de responsabilidade por irregularidades cometidas com a consequente aplicação da sanção administrativo-disciplinar cabível (CGU, 2011).

Todavia, alguns incisos do Decreto n.º 5.480/05 foi alterado pelo Decreto nº 10.768, de 2021, no que se refere aos integrantes do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal - SISCOR, que além da Corregedoria Geral, que desempenha o papel de Órgão central do sistema, contam com:

Art. 2º Integram o Sistema de Correição:

I - como Órgão Central, a Controladoria-Geral da União, por meio da Corregedoria-Geral da União;

II - como unidades setoriais, as unidades de correição dos órgãos e das entidades que sejam responsáveis pelas atividades de correição;

§ 1º (Revogado pelo Decreto nº 10.768, de 2021).

§ 2º As unidades setoriais ficam sujeitas à orientação normativa e à supervisão técnica do Órgão Central do Sistema de Correição (Brasil, 2021).

---

<sup>1</sup>conjunto de mecanismos que permitem que os gestores de uma organização prestem contas e sejam responsabilizados pelo resultado de suas ações.

À vista disso, é competência da Corregedoria-Geral da União (CRG) dá todo o suporte às unidades setoriais, realizando a avaliação e a supervisão das atividades desenvolvidas nas unidades correcionais, além de estabelecer e instituir práticas voltadas à prevenção e à efetiva punição dos responsáveis por atos lesivos contra a Administração Pública (Brito *et al.*, 2022).

### **2.2.1 As Corregedorias Setoriais**

Para promover a coordenação e a harmonização das atividades de correição do poder executivo federal, o art. 2º do Decreto n.º 5.480/2005 institui as unidades de correição, como unidades setoriais do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal - SISCOR (Brasil, 2005). Essas unidades são responsáveis pela realização de atividades como: instaurar e conduzir procedimentos investigativos, promover ações educativas e de prevenção de ilícitos, instaurar e conduzir processos correcionais, julgar processos correcionais, respeitadas as competências legais, dentre outras elencadas no art. 5º da Portaria Normativa CGU n.º 27/2022 (Brasil, 2022).

Dentre as unidades setoriais de correição nos Órgãos que compõem a estrutura dos Ministérios, autarquias e fundações públicas, pode-se citar a Corregedoria Setorial do Ministério da Educação (MEC), cujas atribuições abrangem todas as unidades desse setor na Administração Pública (Bazana *et al.*, 2019). Assim como, as entidades ligadas ao MEC possuem também suas unidades de correição, a exemplo das fundações, como as Universidades Federais, e as autarquias, como os Institutos Federais.

Ademais, para coordenar a unidade de correição setorial de um Órgão ou Entidade da Administração Pública Federal, é necessária submissão prévia do nome do indicado ao cargo de Corregedor à Corregedoria-Geral da União (CRG), para apreciação, e deverá preencher os requisitos, a saber: nível de escolaridade superior; ser servidor ou empregado público graduado em direito, integrante da carreira de finanças e controle ou integrante do quadro permanente de Órgão ou Entidade; ser ex-servidor ou ex-empregado aposentado do respectivo Órgão ou Entidade; ou ser ex-servidor ou ex-empregado aposentado da carreira de finanças e controle (Brasil, 2021). Além disso, serão garantidos todos os direitos e vantagens devidos pela carreira, conforme art. 8º, § 2º, do Decreto nº 5.480/05, a seguir:

§ 2º Ao servidor da administração pública federal em exercício em cargo ou função de corregedoria ou correição são assegurados todos os direitos e vantagens a que faça jus na respectiva carreira, considerando-se o período de desempenho das atividades de que trata este Decreto, para todos os efeitos da vida funcional, como efetivo exercício no cargo ou emprego que ocupe no órgão ou entidade de origem (Brasil, 2005).

É pertinente ressaltar que o serviço prestado pelos órgãos correccionais da administração pública federal age sobre a estruturação da chamada justiça organizacional, descrito como uma perspectiva individual de equidade em uma organização, decorrente dos resultados e processos organizacionais, assim como de suas interações com os servidores (Chaudhary *et al.*, 2022).

Neste cenário de justiça, cabe observar que o julgamento dos processos, procedimentos e sindicâncias resultantes da instauração, avocação ou requisição, bem como, a aplicação de penalidades não será competência do titular da corregedoria setorial, cabendo-lhe, apenas, orientar e esclarecer eventuais dúvidas da comissão de correição que estiver na incumbência de apurar e emitir o relatório final acerca do possível desvio de conduta do servidor.

Quanto às penalidades disciplinares que podem ser aplicadas ao servidor, conforme o grau e complexidade da infração estão: advertência, suspensão, demissão, cassação de aposentadoria ou disponibilidade, destituição de cargo em comissão e destituição de função comissionada (Brasil, 1990). Neste contexto, competirá ao Ministro de Estado da CGU o julgamento e a aplicação das penas de demissão, suspensão superior a trinta dias, cassação de aposentadoria ou disponibilidade, destituição de cargo em comissão ou destituição de função de confiança; e ao Corregedor-Geral da União competirá aplicar penas de suspensão de até trinta dias ou de advertência (Brasil, 2021).

### **2.2.2 As Comissões processantes disciplinares**

As Comissões processantes disciplinares constituem função administrativa para apurar responsabilidade de servidor por infração praticada no exercício de suas atribuições, conforme termos da Lei nº 8.112/90. Assim, serão constituídas por meio da publicação da portaria de designação dos membros, nomeados pela autoridade instauradora do processo, que habitualmente será a autoridade máxima do Órgão ou da Entidade (Rosário *et al.*, 2022).

Nesse contexto, a comissão será composta por pelo menos dois (sindicância) ou três servidores estáveis (PAD), e seu presidente será escolhido dentre esses, devendo preencher os critérios de ser ocupante de cargo efetivo superior ou de mesmo nível, ou de ter nível de escolaridade igual, ou superior ao do acusado/indiciado (Brasil, 1990). Além disso, a referida lei não questiona qualificações pessoais ou conhecimentos técnicos dos integrantes de comissão de processo administrativo disciplinar (Santos, 2020).

Em relação a isso, a CGU orienta aos Órgãos e Entidades Públicas Federais que incentivem os servidores a participarem de treinamentos em processos e procedimentos correccionais, com o intuito de favorecer a formação de um número maior de servidores

capacitados para o regular desempenho das atividades e para melhor conduzir os processos disciplinares (CGU, 2022). Tendo em vista que, ao final da investigação, a comissão será responsável por elaborar relatório conclusivo quanto à inocência ou à responsabilidade do servidor, em que resumirá as peças principais dos autos e indicará o respectivo dispositivo legal, remetendo o processo à autoridade instauradora para julgamento (Brasil, 1990).

Por outro lado, quanto às atividades de investigação desempenhadas pelas comissões correcionais, a Lei nº 8.112/90, em seu art. 150, garante que essas serão exercidas com independência e imparcialidade, assegurando-se o sigilo necessário à elucidação dos fatos ou exigido pelo interesse da administração. Contudo, mesmo diante das garantias impostas pela legislação, é possível observar a resistência dos servidores em participar das comissões processantes, em razão do receio em julgar os próprios pares, levando a comportamentos de procrastinação da conclusão dos trabalhos, visando a prescrição das penas (Oliveira; Cruz, 2021).

Tais achados reforçam os resultados das pesquisas de Odilla (2020), a qual apresentou que os servidores públicos possuem comportamentos de autoproteção, não se sentindo à vontade para desempenhar a função de julgar os colegas. Essa reação pode ser evidenciada quando há o conhecimento das atribuições dos membros de comissões processantes, as quais se podem destacar o que dispõe o art. 155, da Lei nº 8.112/90, a saber:

Art. 155. Na fase do inquérito, a comissão promoverá a tomada de depoimentos, acareações, investigações e diligências cabíveis, objetivando a coleta de prova, recorrendo, quando necessário, a técnicos e peritos, de modo a permitir a completa elucidação dos fatos (Brasil, 1990).

Dessa forma, é notória a complexidade do procedimento que envolve os processos disciplinares e a elevada responsabilidade da comissão processante sobre os atos investigativos, o que pode influenciar de modo específico e sistemático a vida e as relações de trabalho de grande número de servidores (Santos, 2020). Isso se deve, por exemplo, pelo número de servidores envolvidos na execução de um PAD, que pode demandar um maior tempo de duração, tendo em vista as possíveis necessidades de substituições de membros das comissões.

Todavia, as referidas substituições só podem ser consideradas se encontrarem respaldo na legislação, como os casos de suspeição e impedimentos, elencados nos arts. 18 e 20, da Lei nº 9.784/99, conforme abaixo:

Art. 18. É impedido de atuar em processo administrativo o servidor ou autoridade que:  
I - Tenha interesse direto ou indireto na matéria;

- II -Tenha participado ou venha a participar como perito, testemunha ou representante, ou se tais situações ocorrem quanto ao cônjuge, companheiro ou parente e afins até o terceiro grau;
- III - Esteja litigando judicial ou administrativamente com o interessado ou respectivo cônjuge ou companheiro (Brasil, 1999).

Assim, caso a autoridade da entidade responsável em julgar o processo ou o servidor designado como membro da comissão processante se perceba impedido, deve-se comunicar o fato à autoridade competente superior e abster-se de atuar, sob pena de constituir falta grave, para efeitos disciplinares (Brasil, 1999). Do mesmo modo, podem haver situações que levam à suspeição de autoridade ou servidor, se comprovada amizade íntima ou inimizade notória entre esses e o indiciado ou com os respectivos cônjuges, companheiros, parentes e afins até o terceiro grau (Brasil, 1999).

Portanto, é possível a substituição de membros das comissões correicionais, de sindicâncias ou de PAD's, quando observados os critérios de impedimentos e suspeições, porém, outras formas, além das referidas em Lei, podem ser verificadas. Dentre elas, afastamentos por motivos de licença para tratamento da saúde e de licença para qualificação, bem como, para capacitação dos servidores (Santos, 2020).

### **2.3 Gestão de procedimentos disciplinares nos Institutos Federais**

No Brasil, os Institutos Federais (IF's) são entidades de educação superior, básica e profissional, especializadas 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 (Brasil, 2008). Suas unidades descentralizadas, denominadas *Campi*, são dotadas de autonomia, dotação orçamentária anual e atuação sistêmica, uma vez que, para o cumprimento da função social, esses necessitam gerir seus próprios recursos a fim de determinar onde devem ser alocados conforme necessidade institucional (Pacheco, 2015).

Nessa condição, os Institutos Federais são vinculados ao Ministério da Educação (MEC) e, portanto, ao Poder Executivo Federal. À vista disso, por força do Decreto n.º 5.480/05, integram o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal (SISCOR), estando sujeitos à supervisão e ao controle da Controladoria Geral da União (Brasil, 2005).

No que se refere à gestão dos procedimentos disciplinares, a Lei n.º 8.112/90 engloba todos os Órgãos e Entidades da Administração Pública, Direta e Indireta, inclusive autarquias e fundações públicas. No contexto das autarquias, encontram-se os Institutos Federais, os quais são apresentadas as formas mais comumente utilizadas de procedimentos disciplinares, para

apuração de desvio de conduta de servidor público, a saber: sindicância, processo administrativo disciplinar e processo administrativo de rito sumário.

A duração desses procedimentos varia segundo a complexidade e com a gravidade da conduta a ser averiguada. A sindicância tem duração de até 30 (trinta) dias, prorrogáveis por mais 30 (trinta); o processo administrativo disciplinar (PAD), possui um período de conclusão de até 60 (sessenta) dias, prorrogáveis por igual período, com acréscimo de 10 (dez) dias para defesa do indiciado e o processo administrativo de rito sumário, apresenta duração de até 30 (trinta dias), prorrogáveis por mais 15 (quinze) dias, para a conclusão dos trabalhos, por tratar-se de rito mais célere (Moreira, 2020).

Nesse sentido, para gerenciar esses processos disciplinares, são instituídas unidades correicionais em cada órgão ou entidade do Poder Executivo Federal, conforme orienta a Corregedoria-Geral da União (CGU, 2019). Dessa forma, o titular da unidade, é a autoridade de correição máxima naquele órgão ou entidade, sendo detentor de grande responsabilidade, no que diz respeito ao tratamento dado às representações e às denúncias recebidas, bem como, à formação das comissões disciplinares, na análise e formação do juízo de admissibilidade (CGU, 2019).

De acordo com levantamentos do Ministério da Educação (2023), o Brasil é composto por 38 Institutos Federais, distribuídos em 27 estados federados. A partir dessa informação, o **Quadro 1** abaixo sintetiza a forma de gestão de procedimentos disciplinares adotada por esses IF's, evidenciando a presença de unidades setoriais constituídas para apuração de processos disciplinares, bem como, apresentando a existência ou não de comissões permanentes de processos disciplinares.

**Quadro 1** - Gestão dos procedimentos disciplinares por IF's

| Localização/<br>Estado | IF's - SIGLAS                           | Existência de<br>unidade<br>correicional<br>legalmente<br>constituída | Responsável por coordenar as<br>atividades correicionais          | Existência de<br>Comissões<br>permanentes<br>de processos<br>disciplinares |
|------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Acre                   | Instituto Federal do<br>Acre – IFAC     | NÃO                                                                   | Comissão Permanente de<br>Processos Disciplinares                 | SIM                                                                        |
| Alagoas                | Instituto Federal de<br>Alagoas - IFAL  | SIM                                                                   | Corregedor                                                        | NÃO                                                                        |
| Amapá                  | Instituto Federal do<br>Amapá - IFAP    | SIM                                                                   | Chefe do Departamento de<br>Correição                             | SIM                                                                        |
| Amazonas               | Instituto Federal do<br>Amazonas – IFAM | NÃO                                                                   | Coordenador Geral de Processos<br>Administrativos e Disciplinares | NÃO                                                                        |



| <b>Localização/<br/>Estado</b> | <b>IF's - SIGLAS</b>                                 | <b>Existência de<br/>unidade<br/>correicional<br/>legalmente<br/>constituída</b> | <b>Responsável por coordenar as<br/>atividades correicionais</b>  | <b>Existência de<br/>Comissões<br/>permanentes<br/>de processos<br/>disciplinares</b> |
|--------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Bahia                          | Instituto Federal da Bahia – IFBA                    | SIM                                                                              | Coordenadora de Correição                                         | NÃO                                                                                   |
| Bahia                          | Instituto Federal Baiano – IFBaiano                  | SIM                                                                              | Assessor Especial Interno                                         | NÃO                                                                                   |
| Brasília                       | Instituto Federal de Brasília – IFB                  | NÃO                                                                              | Chefia de gabinete                                                | NÃO                                                                                   |
| Ceará                          | Instituto Federal do Ceará – IFCE                    | SIM                                                                              | Corregedor                                                        | NÃO                                                                                   |
| Espírito Santo                 | Instituto Federal do Espírito Santo - IFES           | SIM                                                                              | Corregedor                                                        | NÃO                                                                                   |
| Goiás                          | Instituto Federal de Goiás – IFG                     | SIM                                                                              | Coordenador de Avaliação e Correição                              | NÃO                                                                                   |
| Goiás                          | Instituto Federal Goiano – IFGoiano                  | SIM                                                                              | Coordenador do Núcleo de atividades disciplinares                 | NÃO                                                                                   |
| Mato Grosso                    | Instituto Federal do Mato Grosso – IFMT              | SIM                                                                              | Coordenador do Núcleo de Correição e Ouvidoria                    | NÃO                                                                                   |
| Mato Grosso do Sul             | Instituto Federal do Mato Grosso do Sul – IFMS       | SIM                                                                              | Coordenador do Núcleo de Apoio à Correição                        | NÃO                                                                                   |
| Maranhão                       | Instituto Federal do Maranhão - IFMA                 | SIM                                                                              | Corregedor                                                        | NÃO                                                                                   |
| Minas Gerais                   | Instituto Federal de Minas Gerais – IFMG             | SIM                                                                              | Corregedor                                                        | SIM                                                                                   |
| Minas Gerais                   | Instituto Federal do Sul de Minas - IFSULDE MINAS    | SIM                                                                              | Corregedor                                                        | NÃO                                                                                   |
| Minas Gerais                   | Instituto Federal do Norte de Minas – IFNMG          | NÃO                                                                              | Chefe do Departamento de Correição                                | NÃO                                                                                   |
| Minas Gerais                   | Instituto Federal do Sudeste de Minas - IFSUDESTE-MG | SIM                                                                              | Corregedor                                                        | NÃO                                                                                   |
| Minas Gerais                   | Instituto Federal do Triângulo Mineiro – IFTM        | SIM                                                                              | Presidente da Comissão de Processos Administrativos Disciplinares | SIM                                                                                   |
| Pará                           | Instituto Federal do Pará – IFPA                     | NÃO                                                                              | Chefe do Departamento de Procedimentos Disciplinares              | NÃO                                                                                   |

| <b>Localização/<br/>Estado</b> | <b>IF's - SIGLAS</b>                                                   | <b>Existência de<br/>unidade<br/>correcional<br/>legalmente<br/>constituída</b> | <b>Responsável por coordenar as<br/>atividades correccionais</b>                                     | <b>Existência de<br/>Comissões<br/>permanentes<br/>de processos<br/>disciplinares</b> |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Paraná                         | Instituto Federal do<br>Paraná - IFPR                                  | SIM                                                                             | Coordenador da Seção de<br>Procedimentos Disciplinares –<br>SPRODI                                   | NÃO                                                                                   |
| Paraíba                        | Instituto Federal da<br>Paraíba - IFPB                                 | NÃO                                                                             | Presidente da Comissão<br>Permanente de Sindicâncias e<br>Processos Administrativos<br>Disciplinares | SIM                                                                                   |
| Pernambuco                     | Instituto Federal do<br>Pernambuco – IFPE                              | SIM                                                                             | Assessora de processos<br>correcionais                                                               | NÃO                                                                                   |
| Pernambuco                     | Instituto Federal do<br>Sertão Pernambucano<br>- IFSERTÃO-PE           | SIM                                                                             | Coordenadora de Correição                                                                            | NÃO                                                                                   |
| Piauí                          | Instituto Federal do<br>Piauí – IFPI                                   | SIM                                                                             | Corregedor                                                                                           | SIM                                                                                   |
| Rio de<br>Janeiro              | Instituto Federal do<br>Rio de Janeiro - IFRJ                          | SIM                                                                             | Coordenador do Núcleo de<br>implantação de atividades<br>correcionais - NIAC                         | NÃO                                                                                   |
| Rio de<br>Janeiro              | Instituto Federal<br>Fluminense - IFF                                  | SIM                                                                             | Coordenador da Comissão<br>Permanente de Processos<br>Administrativos Disciplinares                  | SIM                                                                                   |
| Rio Grande<br>do Norte         | Instituto Federal do<br>Rio Grande do Norte<br>– IFRN                  | NÃO                                                                             | Presidente da comissão de<br>processos disciplinares                                                 | SIM                                                                                   |
| Rio Grande<br>do Sul           | Instituto Federal do<br>Rio Grande do Sul –<br>IFRS                    | SIM                                                                             | Coordenador de Correição e<br>Gestão de Processos<br>Disciplinares                                   | NÃO                                                                                   |
| Rio Grande<br>do Sul           | Instituto Federal do<br>Sul-Rio-Grandense -<br>IFSUL-RIO-<br>GRANDENSE | SIM                                                                             | Coordenador do Núcleo de<br>Apoio à correição                                                        | NÃO                                                                                   |
| Rio Grande<br>do Sul           | Instituto Federal<br>Farroupilha – IFFAR                               | SIM                                                                             | Corregedor                                                                                           | SIM                                                                                   |
| Rondônia                       | Instituto Federal de<br>Rondônia - IFRO                                | NÃO                                                                             | Presidente da Comissão<br>Permanente de Procedimentos<br>Administrativos Disciplinares               | SIM                                                                                   |
| Roraima                        | Instituto Federal de<br>Roraima - IFRR                                 | NÃO                                                                             | Chefe de Gabinete da Reitoria                                                                        | NÃO                                                                                   |
| São Paulo                      | Instituto Federal de<br>São Paulo - IFSP                               | NÃO                                                                             | Chefe de Gabinete da Reitoria                                                                        | SIM                                                                                   |
| Santa                          | Instituto Federal de                                                   | SIM                                                                             | Assessor de Correição e                                                                              | NÃO                                                                                   |

| Localização/<br>Estado | IF's - SIGLAS                         | Existência de<br>unidade<br>correicional<br>legalmente<br>constituída | Responsável por coordenar as<br>atividades correicionais | Existência de<br>Comissões<br>permanentes<br>de processos<br>disciplinares |
|------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Catarina               | Santa Catarina – IFSC                 |                                                                       | Transparência                                            |                                                                            |
| Santa Catarina         | Instituto Federal Catarinense - IFC   | SIM                                                                   | Corregedor                                               | NÃO                                                                        |
| Sergipe                | Instituto Federal de Sergipe – IFS    | SIM                                                                   | Coordenação de processo administrativo disciplinar       | NÃO                                                                        |
| Tocantins              | Instituto Federal de Tocantins - IFTO | SIM                                                                   | Corregedor Setorial                                      | NÃO                                                                        |

**Fonte:** Ministério da Educação (2023)

De maneira geral, o quadro acima permite observar que cerca de 76% dos IF's (IFAL, IFAP, IFBA, IFBaiano, IFCE, IFES, IFGO, IFGoiano, IFMT, IFMS, IFMA, IFMG, IFSULDEMINAS, IFSUDESTE-MG, IFTM, IFPE, IFSERTÃO, IFPI, IFPR, IFRS, IFSUL-RIO-GRANDENSE, IFFAR, IFRJ, IFF, IFSC, IFSP, IFS, IFC, IFTO) estão regulares quanto à recomendação da Corregedoria-Geral da União, tendo suas corregedorias setoriais devidamente constituídas, para fins de administração dos processos disciplinares (Brasil, 2022).

Entretanto, apenas 28,94% dos IF's, a saber: IFAL, IFCE, IFES, IFMA, IFMG, IFSULDEMINAS, IFSUDESTE-MG, IFPI, IFFAR, IFC e IFTO possuem formalmente a função do corregedor, para a atividade de análise e formação de juízo de admissibilidade, sendo que nas demais Instituições, o presidente da comissão permanente de processos disciplinares, ou coordenadores e assessores de correição são os encarregados dessa atividade. Outrossim, somente os Institutos Federais do Acre, do Amapá, do Farroupilha, do Instituto Federal Fluminense, de Minas Gerais, da Paraíba, do Piauí, do Rio Grande do Norte, de Rondônia, de São Paulo e do Triângulo Mineiro possuem comissões permanentes de processos disciplinares, um total de aproximadamente 29% dos IF's brasileiros (Brasil, 2023).

Ademais, no tópico seguinte serão detalhadas as características da unidade correicional do Instituto Federal do Piauí (IFPI), responsável pela gestão dos procedimentos disciplinares da entidade. Além de ser explorado um breve histórico sobre a Instituição.

### 2.3.1 O Instituto Federal do Piauí e sua gestão de procedimentos disciplinares

O Instituto Federal do Piauí - IFPI é uma instituição criada pela Lei nº 11.892/2008, de educação superior, básica e profissional, pluricurricular, multicampi e descentralizada,

vinculada ao Ministério da Educação, com natureza jurídica de autarquia. Tem como sedes, para os fins da legislação educacional, 1 Reitoria, localizada na cidade de Teresina, 17 *Campi* localizados nas cidades de: Angical, Cocal, Campo Maior, Corrente, Floriano, Oeiras, Parnaíba, Paulistana, Pedro II, Picos, Piripiri, São João do Piauí, São Raimundo Nonato, Teresina Central, Teresina Zona Sul, Uruçuí, Valença e 3 *Campi* Avançados, a saber: Dirceu Arcoverde, José de Freitas e Pio IX (IFPI, 2022), representados pela **Figura 1** a seguir:

**Figura 1** - Representação dos *Campi* do IFPI



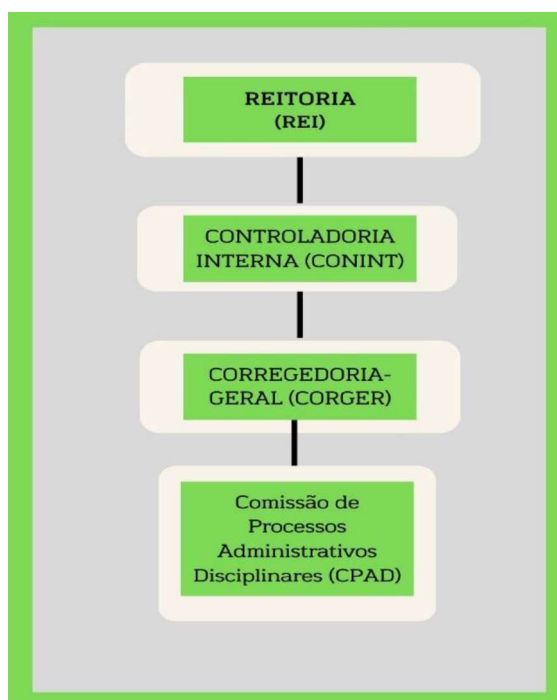
**Fonte:** IFPI (2022)

No IFPI, a gestão de procedimentos disciplinares é realizada por uma unidade correicional, incluída na Estrutura Organizacional no ano de 2014, por meio da Resolução nº 011/2014 do Conselho Superior - CONSUP. A referida unidade foi intitulada Corregedoria-Geral e está vinculada à Controladoria Interna, segundo a Resolução Normativa nº 183/2023 –

CONSUP, de 17 de outubro de 2023, sendo o setor responsável pelo acompanhamento e pela supervisão dos procedimentos correccionais, ou seja, pela coordenação dos processos administrativos disciplinares abertos contra servidores envolvidos em infrações administrativas (IFPI, 2021).

Atualmente, a unidade de correição encontra-se sediada na Reitoria da Instituição, e conta com um corregedor, titular da unidade, e com uma unidade administrativa ocupada por dois servidores designados, por meio da Portaria interna nº 2.171, de 19 de agosto de 2022, para compor comissão de processos administrativos disciplinares, vinculados à Corregedoria do IFPI, conforme representação da estrutura organizacional (**Figura 2**) abaixo, e que também atuam nas demais atribuições ligadas à atividade de correição.

**Figura 2:** Estrutura Organizacional das atividades de correição do IFPI



Fonte: IFPI (2023).

Ademais, a Corregedoria do IFPI também funciona como instância interna de apoio à governança e sua atuação está sujeita à orientação normativa e à supervisão técnica da CGU (IFPI, 2022). Dentre as suas competências estão:

Art. 61. Compete à Corregedoria-Geral:

- I - Executar ações disciplinares que visem à apuração de responsabilidade administrativa de servidores do IFPI;
- II - Capacitar servidores para composição de comissões disciplinares;

- III - realizar seminários com o objetivo de discutir e disseminar as melhores práticas relativas ao exercício do Direito Disciplinar;
- IV - Apoiar o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal;
- V - Desenvolver as ações para apurar a procedência das reclamações e denúncias, assim como eventuais responsabilidades, com vistas às necessidades ocasionais de instauração de procedimentos correicionais;
- VI - Realizar procedimento correicional, com os objetivos de apurar, investigar ou inibir possível desvio de conduta praticado por servidores do IFPI;
- VII - Expedir instruções, provimentos e outros atos normativos para seu funcionamento e;
- VIII - Desenvolver outras atribuições afins (IFPI, 2022).

Outrossim, compete à Corregedoria, a administração do Sistema de Gestão de Processos Disciplinares (CGU/PAD), por meio do qual é possível atualizar as informações relativas aos Processos Administrativos Disciplinares (PAD's), instaurados no IFPI. Esse sistema foi instituído no âmbito do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal, por meio da Portaria nº 1.043, de 24 de julho de 2007, a qual determinou a obrigatoriedade do seu uso por todos os órgãos e entidades que o compõem (IFPI, 2021).

Por outro lado, a Comissão de Processos Administrativos Disciplinares é a unidade administrativa subordinada à Corregedoria-Geral, responsável por apurar e prevenir irregularidades disciplinares praticadas por servidores do IFPI. Sendo sua atuação e a composição dos seus membros definidas por meio de portaria emitida pelo Reitor (IFPI, 2022).

No que tange às competências da Comissão Processante do IFPI, ressalta-se: a realização da apuração de possíveis condutas que tipifiquem infrações disciplinares; a realização de atividades educativas de prevenção, visando coibir práticas que configurem infrações disciplinares; a convocação e participação de reuniões e audiências, conforme etapas e procedimentos para análise da demanda disciplinar; a análise de processos, conforme a natureza da demanda; a elaboração de documentos, despachos/pareceres de processos físicos e eletrônicos, julgamentos de procedimentos administrativos e implementação de ações da sua área de competência; bem como, o desenvolvimento de outras atribuições afins (IFPI, 2022).

Para o cumprimento de tais funções, as comissões processantes participam de treinamento e capacitação, incluídos no Plano Anual de Capacitação, conforme verificado no Relatório de Gestão da Instituição, referente ao exercício de 2021, publicado no ano de 2022. Essas constatações evidenciam que o IFPI segue um modelo burocrático de gestão dos procedimentos disciplinares, imposto pela legislação federal para todos os órgãos do Poder Executivo, onde se buscam estruturas bem definidas, com hierarquias, funções e deveres de cada órgão, autoridade e do servidor público estabelecidos, buscando racionalizar a atividade, com a expedição de normativos internos, por exemplo, entre outras características.

Diante desse cenário, este estudo também busca perceber o fator humano dos servidores que irão compor as comissões de sindicância ou PAD, observando as interações sociais neste contexto de trabalho.

## 2.4 Teoria da Troca Social no ambiente de trabalho

A teoria da troca social (TTS) está entre os paradigmas conceituais mais influentes para entender o comportamento no local de trabalho (Cropanzano *et al.*, 2017). Neste contexto, Blau (1964) define a TTS como um processo de reciprocidade direta entre duas partes, em que as pessoas buscam retribuir àqueles que as beneficiam, embora a natureza exata do retorno não seja especificada, podendo não retribuir igualmente com os mesmos tratamentos que receberam, uma vez que a qualidade dessas trocas é influenciada pela relação entre as partes.

Ademais, apesar da maior parte das pesquisas (Ahmad, *et al.*, 2023; Chaudhary *et al.*, 2022; Li; Jain; Tzini, 2022; Liu; Wang; Liang, 2022; Radey; Stanley, 2018; Shore; Coyle-Shapiro, 2018) concentrarem-se nas expectativas de reciprocidade, outras regras de troca foram descritas na TTS (Ahmad *et al.*, 2022; Cropanzano; Mitchell, 2005; Molm, 2003), como, por exemplo, regras negociadas e outras regras de trocas. Esses tipos de regras vão além dos acordos de curto prazo e podem ou não estar vinculados a sanções legais ou contratuais.

Nesse sentido, em uma relação de trocas negociadas, em um contexto organizacional, há a necessidade dos indivíduos envolvidos em negociar tarefas ou responsabilidades dentro da organização, para alcançar objetivos interdependentes (Cropanzano; Mitchell, 2005).

Por outro ângulo, as relações na TTS podem ser vistas ainda como uma troca de bens materiais e não materiais, durante o qual uma pessoa visa não apenas maximizar o lucro financeiro (benefícios), mas também busca o equilíbrio entre seus custos, insumos e rendimentos, além dos ganhos de outros participantes (Homans, 1958). Nessa perspectiva, a TTS apresenta dimensões relacionadas com os recursos de trocas, que podem ser divididos em recursos de trocas socioemocionais (intangíveis e não-materiais) e recursos de trocas econômicas (tangíveis e materiais).

Nessa condição, os recursos de trocas socioemocionais vão desde recompensas simbólicas, como a entrega de uma rosa pela organização aos funcionários, ao desenvolvimento de ações que demonstrem apoio do supervisor, estimulem a formação de amizades no local de trabalho, bem como, de ambiente de cordialidade interpessoal (Martin; Harder, 1994). Enquanto os recursos de trocas econômicas são geralmente usados em transações comerciais ou que envolvam algum tipo de contrato, são exemplos desse tipo de recurso: o dinheiro, a troca de bens ou de serviços (Foa; Foa, 1980).

Dessa forma, para sintetizar as dimensões da Troca Social identificadas na literatura, o **Quadro 2** a seguir apresenta um panorama das pesquisas que trouxeram o campo de medidas sobre a TTS, como os trabalhos de Molm (2003), Cropanzano e Mitchell (2005), Homans (1958), Martin e Harder (1994), dentre outros.

**Quadro 2:** Dimensões da Teoria da Troca Social

| Dimensão                        | Significado da dimensão                    |                                                                                                                                                                                                        | Autores                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Recursos de troca</b>        | Recursos econômicos (tangíveis)            | Dinheiro, bens, serviços.                                                                                                                                                                              | Homans (1958); Foa; Foa (1980); Cropanzano; Mitchell (2005).                                                                                                                                                   |
|                                 | Recursos socioemocionais (simbólicos)      | Status, amor, informação, prestígio, poder, aprovação.                                                                                                                                                 | Homans (1958); Martin; Harder (1994).                                                                                                                                                                          |
| <b>Regras e normas de troca</b> | Regras de reciprocidade                    | Trocas interdependentes, ou seja, ambos dependem um do outro. Significa que a troca será como ciclo contínuo onde uma parte faz um movimento e a outra retribui, iniciando-se um novo ciclo de trocas. | Ahmad <i>et al.</i> ; (2023); Blau (1964); Chaudhary, <i>et al.</i> (2022); Shore; Coyle-Shapiro (2018); Cropanzano; Mitchell (2005); Li; Jain; Tzini (2022); Liang; Huai-Liang (2022); Radey; Stanley (2018). |
|                                 | Regras negociadas e outras regras de troca | As partes em uma troca social podem negociar termos ou regras, tarefas e responsabilidades, para alcançar objetivos interdependentes.                                                                  | Ahmad <i>et al.</i> (2022); Cropanzano; Mitchell (2017); Molm (2003).                                                                                                                                          |

**Fonte:** Desenvolvido pela autora (2023).

A partir do estudo inicial dessas dimensões, é possível compreender que os indivíduos se envolvem nas interações com outras pessoas, porque são induzidas pelas expectativas de aceitar incentivos em troca da outra parte (Liang, 2022). No âmbito laboral, pesquisas como a de Coyle-Shapiro *et al.* (2018), citadas nos estudos de Liang (2022), vislumbraram que quando os funcionários percebem que sua organização não cumpriu suas obrigações, esses podem retirar suas contribuições e sugestões ou reagir contra ela. Logo, o princípio da reciprocidade da troca social destaca a relevância de relacionamentos no local de trabalho, como um processo mútuo de apoio, integração e investimento para funcionários e supervisores (Radey; Stanley, 2018).



Nessa perspectiva, no processo de troca social entre funcionários e a organização, por exemplo, o contrato psicológico, bem como a identificação organizacional estão intimamente relacionados e tem como base psicológica comum a reciprocidade da troca, e ambos enfatizam que os funcionários estão alinhados com a instituição (Shen, 2022).

Conforme os estudos de Shen (2022), o contrato psicológico ressalta o aspecto psicológico das relações no ambiente de trabalho e refere-se a um conjunto de acordos implícitos de direitos e de obrigações entre o funcionário e a organização, formados com base na percepção mútua e no reconhecimento de expectativas recíprocas, por meio de implicações psicológicas que ocorrem no local de trabalho, ou seja, os funcionários são motivados e impactados pelo seu ambiente de trabalho (Chaudhary *et al.*, 2022).

Quanto à identificação organizacional, esta refere-se ao grau em que os funcionários são consistentes com a organização, em termos cognitivo, comportamental e emocional (Shen, 2022). Conforme estudos de Brieger *et al.* (2019), uma elevada identificação organizacional por parte do funcionário, pode levar a uma maior motivação para ações recíprocas, o que poderá recair sobre o bem-estar da organização, por meio de um forte foco no trabalho. Em outras palavras, se os funcionários estabelecerem um contrato de relacionamento de longo prazo com a organização, baseado na confiança e no comprometimento, eles serão consistentes com a organização em muitos aspectos de comportamento e de percepção, e a sua troca social incluirá aspectos mais sociais e emocionais, como lealdade e apoio, além do salário.

Dessa forma, quanto mais os funcionários recebem apoio de seus supervisores, mais benéfico poderá ser o desempenho organizacional e o bem-estar dos mesmos (Wang *et al.*, 2022). Além disso, estudos de Heron *et al.* (2018) destacam também as percepções de justiça como fortes influenciadoras dos comportamentos dos funcionários no ambiente de trabalho.

Assim, diversos estudos (Alcover; Chambel; Estreder, 2020; Bouraoui *et al.*, 2019; Chaudhary *et al.*, 2022; Cho *et al.*, 2020; Heron *et al.*, 2018; Jin, McDonald, 2017; Shen, 2022; Wang, Chen, Xie, 2022; Wang *et al.*, 2022) evidenciaram o comportamento dos funcionários diante de características apresentadas pelos líderes e/ou supervisores no ambiente de trabalho e analisaram seus resultados. À vista disso, a maioria demonstrou que determinadas variáveis como: confiança, desempenho, comprometimento, satisfação no trabalho, lealdade, identificação organizacional, apoio do supervisor, justiça e comportamento de cidadania organizacional tendem a influenciar as relações sociais em uma organização.

#### **2.4.1 Revisão Sistemática sobre a Teoria da Troca Social**

A revisão de literatura pode ser usada como fundamento para investigações futuras, uma vez que resume de forma explícita o conhecimento atual, identifica novas questões de pesquisa e sugere novas direções em um determinado campo de estudo (Paul; Criado, 2020).

Assim, buscou-se por meio de uma revisão sistemática sintetizar a literatura que relaciona a teoria da troca social no contexto organizacional, utilizando a abordagem qualitativa de pesquisa. Para isso, foi aplicado o modelo 4 Ws (*What, Why, Where e How*) utilizado por Rosado-Serrano, Paul e Dikova (2018) na revisão sistemática intitulada *International franchising: literature review and research agenda* (2018).

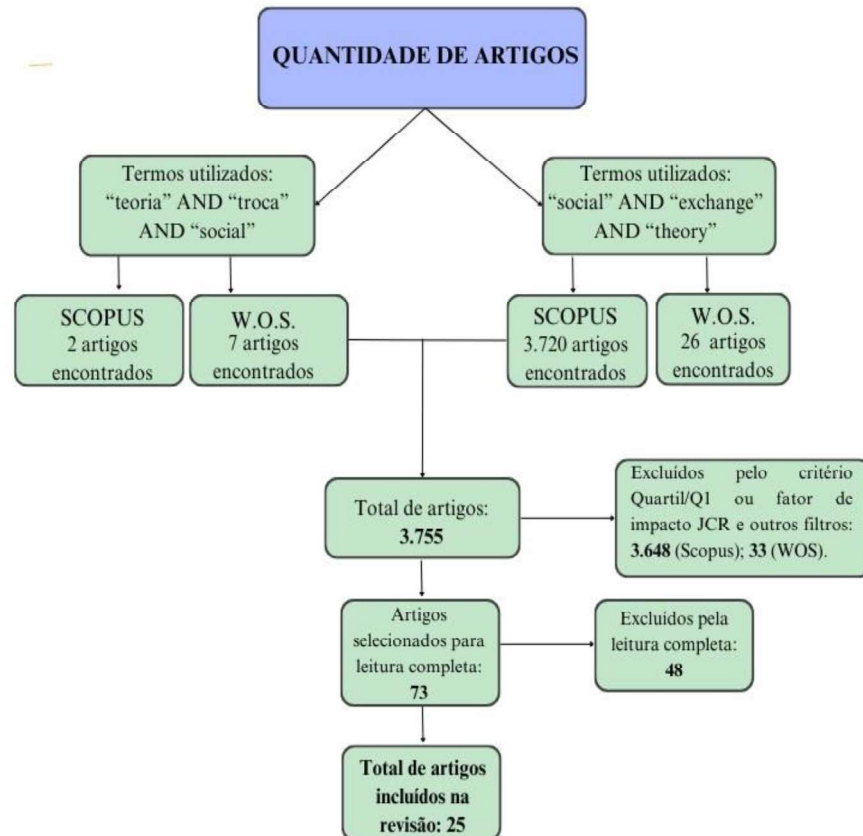
#### **2.4.1.1 Coleta dos dados e critérios de seleção (inclusão e exclusão)**

Na presente revisão, como critérios de inclusão, optou-se pela busca de artigos científicos empíricos e revisões sistemáticas sobre o tema, com a utilização das bases de dados: *Scopus* e *Web of Science (WOS)*, publicados entre os anos de 2017 e 2023. Além disso, como critério de avaliação da qualidade dos artigos, foram selecionados aqueles publicados em revistas de grande impacto, sendo a verificação do fator realizada por meio do site da *Scimago Journal Rank* (indicador SJR no quartil Q1), quando retirados da base de dados eletrônica da *Scopus*. Já quando a fonte de informação se encontrava na *WOS*, buscou-se por artigos com enquadramento no estrato A1 ou JCR (>2,7).

Após as filtrações, 73 artigos foram encontrados, selecionados e assim distribuídos: 1 estudo em 2023; 15 estudos em 2022; 9 estudos em 2021; 18 estudos em 2020; 6 estudos em 2019; 10 publicações em 2018; 14 publicações em 2017. Dessa forma, estudos com publicações referentes a anos anteriores a 2017, assim como dissertações, teses, capítulos de livros ou trabalhos teóricos como editoriais ou resumos de conferências foram excluídos desta pesquisa. Outrossim, foram excluídos os artigos classificados nos quartis abaixo de Q1 (*Scopus*), bem como periódicos publicados em Qualis com estrato abaixo de A1(*WOS*).

#### **2.4.1.2 Extração e síntese dos dados**

Após a etapa de seleção e armazenamento dos artigos, definiu-se a forma de extrair os dados e sintetizar os resultados, realizando-se a leitura completa de cada publicação. Após a referida leitura, os estudos passaram por nova filtração e, assim, 48 deles foram excluídos: 27 por não permitirem a leitura completa do artigo, somente do resumo e 21 por estarem fora do contexto organizacional, conforme resumo da **Figura 3** a seguir:

**Figura 3** – Seleção dos artigos para revisão

Fonte: Desenvolvido pela autora (2023).

#### 2.4.2 Análise dos resultados da Revisão Sistemática

Em relação aos resultados, o **Quadro 3** a seguir, sumariza o que se buscou investigar e quais foram as descobertas dos estudos selecionados para esta revisão. Logo, observa-se que diversos fatores influenciam o comportamento dos indivíduos que compõem uma organização. Tais como o senso de justiça (Chaudhary *et al.*, 2022; Collins, 2017; Shen, 2022), o apoio do líder à inovação (Wang, Chen, Xie, 2022), a liderança diferencial (Gok *et al.*, 2017; Mroz, Yoerger, Allen, 2018; Wang *et al.*, 2022; Zhang; Du; Jiang, 2022), o comprometimento organizacional (Liu; Wang; Liang, 2020), a identidade organizacional (Bryant; Stephanie, 2019), os relacionamentos colaborativos (Shaheen; Azadegan, 2020), a segurança

organizacional (Tung *et al.*, 2017), bem como, os relacionamentos de troca líder-membro ou supervisor-funcionário (Bryant; Stephanie, 2019; Quade; McLarty; Bonner, 2019).

**Quadro 3:** Síntese dos resultados da revisão sistemática sobre a Teoria da Troca Social

|          | <b>Autores</b>                                   | <b>Objetivo</b>                                                                                             | <b>Principais resultados</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1</b> | Ahmad, Rehan <i>et al.</i> (2023)                | Revisar sistematicamente a literatura existente sobre a teoria da troca social e explorar direções futuras. | 1. Constatou-se a necessidade de mais pesquisas sobre transações psicológicas, princípios de reciprocidade, relações de troca e o impacto de vários fatores no processo de troca.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>2</b> | Shen, Yan (2022)                                 | Identificar como um senso de justiça pode afetar a psicologia e o comportamento dos funcionários.           | 1. O contrato psicológico relacional teve um efeito preditivo positivo na identificação organizacional e o contrato psicológico transacional teve um efeito preditivo negativo na identificação organizacional; 2. A cognição dos subordinados sobre a justiça distributiva desempenhou um papel moderador na previsão do contrato psicológico para a identificação organizacional, e a cognição do supervisor sobre a justiça distributiva sobre o contrato psicológico do subordinado e a identificação organizacional não atingiu um nível significativo. Isso indica que houve uma diferença significativa entre a cognição de supervisores e subordinados sobre justiça distributiva.                                                                         |
| <b>3</b> | Wang, Hui; Chen, Xueshuang; Xie, Mingxing (2022) | Estudar a relação entre o comportamento inovador dos funcionários e o bem-estar no local de trabalho.       | 1. O comportamento inovador do funcionário está direta e positivamente relacionado ao bem-estar no local de trabalho; 2. O comportamento inovador do funcionário está indiretamente e positivamente relacionado ao bem-estar no local de trabalho por meio do apoio do líder à inovação e 3. A associação negativa entre o comportamento inovador e o bem-estar no local de trabalho por meio do ostracismo do colega de trabalho não são suportados. Discussão: As descobertas deste estudo enriquecem a literatura ao explorar o efeito faca de dois gumes do comportamento inovador dos funcionários no bem-estar no local de trabalho. As implicações práticas deste estudo são que os líderes nas organizações devem dar suporte à inovação aos funcionários. |
| <b>4</b> | Zhang, Honglie; Du, Linshen; Jiang, Zhou (2022)  | Discutir a relação entre liderança diferencial e lealdade.                                                  | 1. A liderança diferencial tem um efeito positivo na lealdade organizacional dos funcionários e na lealdade do supervisor, e o grau de “lealdade às organizações” é geralmente menor do que “lealdade aos supervisores”; sob estilo de liderança diferencial; 2. A lealdade de supervisão de <i>insiders</i> é muito maior do que a de <i>outsiders</i> , mas a influência e a diferença dos dois grupos (internos e externos) não têm um efeito significativo na lealdade organizacional.                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|          | <b>Autores</b>                                               | <b>Objetivo</b>                                                                                                                                                                                                                        | <b>Principais resultados</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>5</b> | Chaudhary <i>et al.</i> (2022)                               | Analisar os fenômenos de desvio e destruição do local de trabalho causados pelo desvio do local de trabalho na forma de enormes perdas psicológicas e financeiras para as organizações.                                                | 1. Há uma relação negativa entre a justiça organizacional e o desvio no local de trabalho, com suporte na teoria da troca social, que postula que os funcionários respondem à falta de justiça percebida na forma de comportamentos negativos no trabalho. 2. Há uma relação negativa entre justiça organizacional e a quebra do contrato psicológico. 3. Há uma relação positiva entre violação do contrato psicológico e o desvio no local de trabalho. 4. A quebra do contrato psicológico medeia a relação entre a justiça organizacional e o desvio no local de trabalho. |
| <b>6</b> | Wang, Danni; Liu, Yuwen; Hsich, Ying-Che; Zhang, Zhen (2022) | Investigar se a humildade expressa pelos líderes e o comportamento de ajuda dos membros da equipe influenciam-se reciprocamente ao longo do tempo e, em última análise, predizem o desempenho e a rotatividade subsequentes da equipe. | 1. Os comportamentos de ajuda dos membros da equipe podem encorajar seus líderes a apreciar essas contribuições para ajudá-los. Assim, é mais provável que os líderes valorizem esses membros da equipe, ouçam suas ideias, apreciem seu feedback. Tomados em conjunto, os comportamentos de ajuda em equipe podem tornar os membros mais visíveis, competentes, valiosos e menos ameaçadores para os líderes. Logo, os líderes de equipe são mais propensos a expressar mais humildade por meio de suas interações com os membros da equipe que ajudam uns aos outros.        |
| <b>7</b> | Li, Shiki; Jain, Kriti; Tzini, Konstantina (2022)            | Investigar o comportamento pró-supervisor antiético dos funcionários como uma consequência negativa do suporte percebido do supervisor                                                                                                 | 1. O apoio do supervisor percebido pode estimular o comportamento antiético no local de trabalho, quando beneficia o supervisor. 2. Os funcionários com alto nível de maquiavelismo podem, de fato, se envolver em comportamentos pró-supervisor antiético, ao sentir reciprocidade em relação a um supervisor de apoio. 3. O apoio episódico da supervisão é suficiente para desencadear comportamentos antiéticos dos funcionários.                                                                                                                                          |
| <b>8</b> | Liborius, Patrick; Kiewitz, Christian. (2022)                | Teorizar como a competitividade do liderado potencialmente impacta os efeitos positivos da humildade expressa pelo líder na confiança afetiva dos liderados no líder e subsequente rotatividade.                                       | 1. A presença de humildade expressa pelo líder foi positivamente relacionada à confiança afetiva dos liderados. 2. A ausência de humildade expressa pelo líder foi menos influente para liderados altamente competitivos do que para liderados pouco competitivos. Assim, a competitividade do funcionário atua não como amortecedor para os efeitos positivos da humildade expressa pelo líder, mas atua como amortecedor contra as ramificações negativas resultantes de líderes que expressam menos humildade.                                                              |
| <b>9</b> | Enyinda, Chris <i>et al.</i> (2021)                          | Postular que a gestão de conflitos em uma relação de marketing-vendas-serviço de empresa de eletrônicos B2B pode ser bem-sucedida se houver confiança, compromisso e reciprocidade.                                                    | Os resultados revelam que o fator mais importante que influencia o conflito é a tarefa, seguida pela comunicação, entre outros, e a melhor estratégia geral na gestão de conflitos é a colaboração/integração, seguida da confrontação. Além disso, o gerenciamento eficaz dos conflitos interdepartamentais pode levar à satisfação do cliente e melhorar o desempenho dos negócios na organização.                                                                                                                                                                           |

|           | <b>Autores</b>                                                                | <b>Objetivo</b>                                                                                                                                                                                      | <b>Principais resultados</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>10</b> | Cho,Jeewon;<br>Schilpzand, Pauline;<br>Paterson, Ted;<br>Huang (2020)         | Ampliar a compreensão da liderança humilde como um importante estilo de liderança gerador de confiança que influencia o comportamento dos funcionários.                                              | A liderança humilde e sua interação com a autonomia no trabalho do funcionário contribuem para que o supervisor sinta a confiança dele. Além disso, descobriu-se que o comportamento de liderança humilde, por meio de percepções aprimoradas de se sentir confiável, previu o desempenho da tarefa do funcionário avaliado pelo supervisor e o comportamento de cidadania organizacional em relação à organização.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>11</b> | Liu,Chenhui;<br>Wang, Nengmin;<br>Liang, Huigang<br>(2020)                    | Investigar a influência do relacionamento supervisor-subordinado e do comprometimento organizacional na gestão da segurança da informação.                                                           | 1.O relacionamento do supervisor subordinado exerce influência direta no comportamento de conformidade da política de segurança da informação, como também pode motivar os funcionários a seguir a política indiretamente, por meio do comprometimento organizacional. Ou seja, quanto mais forte for o comprometimento com a organização por parte do funcionário, menor será a probabilidade de comportamentos desviantes de quebra da política de segurança da informação, como por exemplo, a venda de dados pessoais armazenados pela empresa.                                                                                                                                                                                           |
| <b>12</b> | Alcover, Carlos-Maria;<br>Chambel, Maria José;<br>Estreder, Yolanda<br>(2020) | Analisar as relações entre expectativa de incentivo monetário e comprometimento afetivo, além do papel mediador da orientação motivacional nessa relação, em funcionários de <i>contact center</i> . | O nível de recompensas contingentes ao desempenho (nível de equipe) orienta a motivação autônoma da equipe (nível de equipe), que, por sua vez, promove o comprometimento afetivo dos funcionários (nível individual). Os resultados têm implicações práticas para os gestores de recursos humanos e para intervenções destinadas a promover o comprometimento afetivo dos funcionários do <i>contact center</i> , levando em conta as recompensas contingentes ao desempenho.                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>13</b> | Shaheen, Iana;<br>Azadegan,Arash<br>(2020)                                    | Explorar as perspectivas em nível de empresa de quatro tipos de organizações sobre como os relacionamentos colaborativos são vistos, fortalecidos e aplicados na resposta a desastres.               | As evidências sugerem que os relacionamentos colaborativos são vistos e fortalecidos de maneiras diferentes pelos quatro tipos. Enquanto as ONGs locais veem seu relacionamento com os outros como comunitário (não recíproco), as ONGs nacionais os veem como de troca (recíproco). As agências governamentais (locais e regionais) têm uma visão híbrida, uma combinação de comunal e de troca. As evidências sugerem que, durante o estágio inativo, as organizações constroem relacionamentos colaborativos que podem facilitar seus esforços durante o estágio de resposta. Durante o estágio de resposta, uma mudança geral em relação às relações comunitárias e distantes das relações de troca é observada em todos os quatro tipos. |
| <b>14</b> | Bryant, Will;<br>Merritt, Stephanie<br>(2019)                                 | Examinar até que ponto os funcionários estão dispostos a realizar comportamento pró-organizacional antiético para beneficiar um líder querido.                                                       | 1.A relação troca líder-membro (LMX) mais alta foi associada a uma maior probabilidade de comportamento pró-organizacional antiético, porém, embora o nível de troca LMX alto seja normalmente desejável, é possível que essa troca alta possa estar associada a alguns resultados negativos. 2. Quanto mais forte for o apego de um funcionário à organização ou a um supervisor, mais propenso ao comportamento pró-organizacional antiético ele/ela estará; 3.Do ponto de vista motivacional, o comportamento pró-organizacional antiético pode ter tanto ou mais em comum com o comportamento de cidadania organizacional do que com outras formas de                                                                                     |

|           | <b>Autores</b>                                            | <b>Objetivo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Principais resultados</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | comportamento antiético; 4.Os funcionários que acreditam que são tratados de forma mais interpessoal e justa, podem ter menos probabilidade de se envolverem em relacionamento pró-organizacional antiético.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>15</b> | Quade, Matthew; McLarty, Benjamin; Bonner, Julena. (2019) | Investigar se os supervisores que se preocupam mais com os lucros do que com o bem-estar dos funcionários são vistos pelos funcionários como bons parceiros de troca; bem como identificar como os funcionários percebem e respondem aos supervisores que tratam os resultados como mais importantes do que qualquer outra coisa. | 1.Quando o relacionamento de troca líder-membro (LMX) for de baixa qualidade, isso implicará que o supervisor de alto nível com foco exclusivo nos resultados ou lucros finais resultará em níveis mais baixos de desempenho de tarefas do funcionário. Uma vez que o nível de troca líder-membro (LMX) está positivamente relacionado ao desempenho da tarefa do funcionário. 2. Os efeitos prejudiciais do foco exclusivo nos resultados ou lucros finais do supervisor são potencializados devido às percepções ruins do relacionamento de troca líder-membro (LMX).                                                                                                                                                                                    |
| <b>16</b> | Brieger <i>et al.</i> (2019)                              | Investigar os riscos de dependência do trabalho em organizações de responsabilidade social corporativa (RSC).                                                                                                                                                                                                                     | 1. Empresas socialmente responsáveis influenciam positivamente o engajamento dos funcionários, uma vez que impactam de forma positiva na identificação organizacional do funcionário e na sua percepção de se envolver em um trabalho significativo, que os motiva a trabalhar mais. Além disso, foi verificado que quando o funcionário se preocupa com o bem-estar do público em geral (comunidade, nação ou o mundo), cria-se um vício no trabalho. 2.Quando há um efeito direto da RSC sobre o vício em trabalho, existe uma influência negativa, uma vez que os funcionários se identificam mais intimamente com a organização empregadora e tendem a ser dependentes do trabalho, negligenciando outras áreas da vida pessoal, como família e saúde. |
| <b>17</b> | Bouraoui, Khadija <i>et al.</i> (2019)                    | Examinar a relação entre a responsabilidade social corporativa (RSC) e o comprometimento afetivo dos funcionários.                                                                                                                                                                                                                | 1.Os resultados revelam uma relação positiva e significativa entre a RSC e o comprometimento afetivo dos funcionários. A percepção do ajuste pessoa-organização, a identificação organizacional e o suporte organizacional percebido medeiam a relação entre a RSC e o comprometimento afetivo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>18</b> | Heron, Laura; Coseano, Robert; Bruk-Lee, Valentina (2018) | Examinar o conflito como um mediador da relação entre a justiça e a satisfação geral no trabalho.                                                                                                                                                                                                                                 | 1.Os resultados indicam que o conflito medeia a relação entre cada dimensão da justiça e a satisfação geral no trabalho e entre duas das três facetas examinadas da satisfação no trabalho. Os resultados fornecem, ainda, evidências da importância das percepções de justiça na determinação dos comportamentos dos funcionários hispânicos no local de trabalho.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|           | <b>Autores</b>                                                | <b>Objetivo</b>                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Principais resultados</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>19</b> | Mroz, Joseph;<br>Yoerger, Michael;<br>Allen, Joseph<br>(2018) | Determinar qual estilo de liderança é mais eficaz em vários tipos de reuniões no local de trabalho, do ponto de vista dos participantes da reunião, bem como quais fatores específicos do participante podem influenciar seu estilo de liderança preferido. | 1.Os resultados demonstraram que os participantes consideraram os líderes participativos mais calorosos e competentes do que os líderes diretivos. Além disso, mostraram também que os adultos trabalhadores preferiram líderes participativos a líderes diretivos em todos os tipos de reuniões de trabalho. Também foi descoberto que o gênero do participante interagia com o estilo do líder, de modo que os homens classificados como líderes diretivos são mais calorosos do que as mulheres, mas homens e mulheres não diferem em suas avaliações de líderes participativos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>20</b> | Radey, Melissa;<br>Stanley, Lauren.<br>(2018)                 | Compreender as experiências de supervisão dos trabalhadores recém-contratados.                                                                                                                                                                              | 1.Os resultados refletem as interações em quatro domínios: disponibilidade e acessibilidade do supervisor; consistência das informações fornecidas; nível de microgerenciamento; e nível de suporte. Os trabalhadores, independentemente de suas experiências, esperavam que os supervisores estivessem disponíveis, fossem conhecedores, microgerenciadores e apoiadores. Congruente com relacionamentos de autoperpetuação e reforço, quase universalmente, os trabalhadores com experiências cooperativas tiveram suas expectativas atendidas em cada domínio, enquanto aqueles com experiências isoladas lutaram em cada área. Os resultados trazem, ainda, implicações para o treinamento para orientar as relações entre supervisores e trabalhadores recém-contratados: fornecer supervisores “práticos” e “verificar” os trabalhadores recém-contratados; fornecer microgerenciamento, incluindo acompanhamento periódico em visitas domiciliares; fornecer uma lista de verificação aprovada pela agência para orientar os trabalhadores nos processos de caso; e apoiar os trabalhadores. |
| <b>21</b> | Gok <i>et al.</i> (2017)                                      | Explorar uma importante condição limite da liderança ética, explorando como a consciência moral dos funcionários pode diminuir a necessidade de liderança ética.                                                                                            | 1.Os resultados sugerem que líderes que tentam alterar o comportamento dos funcionários engajando-se em práticas éticas de liderança com todos eles, independentemente de suas características morais, podem estar perdendo tempo ao alocar maus recursos cognitivos, afetivos e de liderança valiosos. Como resultado, os líderes podem precisar buscar outras alternativas ou maneiras de reduzir a conduta desviante quando os funcionários já possuem altos níveis de consciência moral.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>22</b> | Jin, Myung;<br>McDonald, Bruce<br>(2017)                      | Investiga o papel mediador do suporte organizacional percebido na ligação entre o suporte do supervisor e o envolvimento do funcionário.                                                                                                                    | 1.Os dados mostram que o apoio do supervisor afeta o engajamento dos funcionários direta e indiretamente por meio de sua influência no suporte organizacional percebido, o que influencia a variação no engajamento dos funcionários. Os resultados mostram ainda que o caminho que liga o suporte do supervisor ao suporte organizacional é moderado pelas oportunidades de aprendizado, de forma que os relacionamentos positivos são revigorados entre os indivíduos que relataram ter oportunidades de aprender e crescer em seu trabalho.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |



|           | <b>Autores</b>                                                | <b>Objetivo</b>                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Principais resultados</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>23</b> | Collins, Brian (2017)                                         | Discutir como o efeito tipicamente positivo da justiça interacional é percebido em funcionários cínicos.                                                                                                                                                   | 1.Os resultados sugerem que quando o supervisor trata os funcionários de forma justa, os subordinados se sentem valorizados pelo empregador. Por outro lado, quando tratados sem níveis adequados de respeito ou deixados desinformados, esses subordinados se sentem sem apoio. Em resumo, quanto mais o subordinado desenvolver uma atitude cínica em relação ao local de trabalho, menos esforços para ser interacionalmente justo será produzido. Isso sugere que o esforço que os supervisores despendem para serem interacionalmente justos não se traduzirá necessariamente em que seus subordinados se sintam apoiados. |
| <b>24</b> | Dahling, Jason; Gabriel, Allison; Macgowan, Rebecca (2017)    | Demonstrar como as percepções do ambiente de feedback do supervisor (aspectos contextuais das relações de <i>feedback</i> do dia-a-dia) estabelece relações importantes entre essas percepções e a motivação, o bem-estar e o desempenho dos funcionários. | 1.Os resultados demonstram que os funcionários que percebem um ambiente de <i>feedback</i> de suporte têm maior probabilidade de solicitar e receber <i>feedback</i> regular e de alta qualidade de seus supervisores, resultando em resultados desejáveis, como maior clareza de função, satisfação no trabalho, motivação e avaliações de desempenho. Logo, promover percepções de ambiente de <i>feedback</i> de apoio pode contribuir para trocas contínuas de <i>feedback</i> e sistemas de gerenciamento de desempenhos saudáveis.                                                                                        |
| <b>25</b> | Tung, Vincent Wing Sun; Chen, Po-Ju; Schuckert, Markus (2017) | Examinar a influência da capacidade de resposta do funcionário e da segurança organizacional em relação ao comportamento de cidadania do cliente (CCB) na construção da satisfação, lealdade e valor percebido do cliente.                                 | 1.Verificou-se que tanto a capacidade de resposta do funcionário quanto a segurança organizacional moderam significativamente a satisfação, a lealdade e o valor percebido do cliente.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

**Fonte:** Desenvolvido pela autora (2023).

De modo geral, os autores descobriram, por meio dos estudos, que os relacionamentos no local de trabalho estão cada vez mais complexos e que as melhores relações de trabalho costumam ser resultado da reciprocidade, levando a compreender que uma relação entre funcionário e supervisor, por exemplo, é baseada em um simples entendimento de troca mútua (Chaudhary *et al.*, 2022). É nesse sentido que, teoricamente, a troca mútua entre empregados e empregadores, funcionários ou servidores públicos e sua organização, bem como empresários e seus clientes ou parceiros, baseia-se na teoria da troca social.

#### 2.4.2.1 O que se sabe sobre a Teoria da Troca Social?

A teoria da troca social (TTS) oferece fundamentos para a compreensão acerca de como as pessoas interagem e desenvolvem relacionamentos em diversos âmbitos da vida cotidiana (Ahmad *et al.*, 2023). Esta teoria foi proposta pela primeira vez pelo sociólogo George Homans (1958) em seu ensaio intitulado “Comportamento Social como Troca”, que trouxe a ideia de que durante as interações sociais, os diversos comportamentos dos indivíduos são tipos de troca de bens materiais (transações econômicas) ou não materiais (psicologia social).

Em outro cenário, autores defendem que os indivíduos constroem relacionamentos que alimentam expectativas de que esforços e contribuições serão retribuídos, numa perspectiva de reciprocidade, concentrada na maioria das pesquisas encontradas (Blau, 1964; Cropanzano; Mitchell, 2005; Korsgaard *et al.*, 2010). Nesta perspectiva, no contexto das organizações, estas têm usado a Teoria da Troca Social para entender as interações sociais e os relacionamentos entre supervisores e funcionários, bem como entre colegas no ambiente de trabalho.

Nos estudos avaliados, foram encontradas conexões entre a teoria supracitada e a relação humildade do líder e os efeitos sobre seus liderados, por exemplo. Neste caso, percebeu-se que líderes humildes geralmente constroem relacionamentos com seus funcionários marcados por altos níveis de confiança afetiva. Dessa forma, os líderes de alta humildade possuem uma propensão para receber novas informações ou obter novas perspectivas de outras pessoas, facilitando, assim, a comunicação aberta, que por sua vez, resulta na confiança afetiva dos funcionários no líder (Wang *et al.*, 2022).

Outro aspecto relevante nos estudos mostrou que a baixa humildade do líder tem efeitos divergentes nos liderados em função dos níveis de competitividade destes (Wang *et al.*, 2022). Neste contexto, as pesquisas revelaram que a presença de humildade expressa pelo líder influenciava positivamente tanto funcionários de alta competitividade, quanto aqueles de pouca competitividade, não interferindo na relação de confiança afetiva com seu líder, ou seja, o mesmo efeito interativo para liderados altamente competitivos era visto para aqueles pouco competitivos.

No entanto, a ausência de humildade expressa pelo líder foi mais influente para os funcionários considerados pouco competitivos, e menos influente para os funcionários liderados de alta competitividade. Assim, a competitividade demonstrada pelo funcionário atua como um amortecedor contra as ramificações negativas resultantes de líderes que expressam menos humildade (Wang *et al.*, 2022), e não como um amortecedor para os efeitos positivos da humildade expressa pelo líder.

Ademais, muitos são os estudos que mostram os resultados de interações sociais no

ambiente de trabalho, à luz da teoria da troca social (Brieger *et al.*, 2019; Chaudhary *et al.*, 2022; Li; Jain; Tzini, 2022; Liborius; Kiewitz, 2022; Wang *et al.*, 2022; Wang; Chen; Xie, 2022; Zang; Du; Jiang, 2022). Neste contexto, Brieger *et al.* (2019), por exemplo, trazem evidências que a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) influencia positivamente a identificação organizacional de um funcionário, bem como sua percepção de se envolver em um trabalho significativo, o que, por sua vez, os motiva a trabalhar mais. Contudo, a mesma pesquisa traz o lado negativo da RSC, que pode fazer o indivíduo negligenciar outras esferas de suas vidas, como relacionamentos privados ou saúde, aumentando, assim, indiretamente o vício no trabalho, sob o enredo de adoção de práticas organizacionais voltadas para a proteção do meio ambiente e do bem-estar social.

O estudo de Brieger *et al.* (2019) também contribui para uma melhor compreensão da teoria no discurso da RSC. Exemplificando, se um funcionário que trabalha para uma empresa socialmente responsável pode aumentar sua autoestima, receber forte apoio de colegas de trabalho e sentir-se tratado favoravelmente por seu empregador socialmente responsável, então ele retribui positivamente, ou seja, a reciprocidade deve ser ainda mais forte quando um funcionário socialmente orientado trabalha para uma organização socialmente responsável (Brieger *et al.*, 2019).

Dessa forma, isso pode resultar em comportamentos favoráveis no trabalho, comprometimento e apoio organizacional, comportamentos de cidadania organizacional e melhor desempenho no trabalho (Brammer *et al.*, 2007; Cropanzano; Rupp, 2008). Contudo, os resultados também sugerem desvantagens não intencionais de reciprocidade se a identificação elevada com o empregador e a percepção de trabalho significativo estimularem os funcionários a trabalhar mais (Brieger *et al.*, 2019).

Pesquisas, como a de Radey e Stanley (2018), examinaram as percepções dos trabalhadores sobre seus relacionamentos e experiências com seus supervisores. Os estudos buscavam reforçar as relações dentro da teoria da troca social para entender as experiências de supervisão dos trabalhadores recém-contratados. Os resultados refletem as interações em quatro domínios: disponibilidade e acessibilidade do supervisor; consistência das informações fornecidas; nível de microgerenciamento e nível de suporte. Assim, os trabalhadores, independentemente de suas experiências, esperavam que os supervisores estivessem disponíveis, fossem conhecedores, microgerenciadores e apoiadores (Radey; Stanley, 2018).

Por outro lado, pesquisas recentes de Liu, Wang e Liang (2020) trouxeram contextos que relacionavam a política de segurança da informação organizacional e o comprometimento de servidores de um governo chinês. Com base na Teoria da Troca Social e nas evidências

empíricas existentes, os autores descobriram que a relação supervisor-subordinado desempenha um papel crítico na motivação do comportamento de conformidade à política de segurança da informação organizacional dos funcionários, sendo um determinante significativo do comportamento de cidadania organizacional.

A título de exemplo, dado que os supervisores são mais propensos a dar a seus subordinados próximos favores especiais e avaliações de desempenho positivas além do que eles merecem, esses subordinados tendem a retribuir seus gerentes conduzindo comportamentos favoráveis, como comportamento de cidadania organizacional (Liu; Wang; Liang, 2020). Tal fato fortalece as descobertas de Liu, Wang e Liang (2020), uma vez que a conformidade da política de segurança da informação organizacional pode ser considerada uma forma de comportamento louvável para retribuir favores dos supervisores.

Ademais, dentre as temáticas apoiadas na literatura de comportamento organizacional, pode-se destacar as percepções de justiça que influenciam fortemente os comportamentos no trabalho. Neste campo, os estudos de Heron *et al.* (2018) confirmam que as percepções de justiça podem influenciar a experiência de conflitos e de atitudes no trabalho em funcionários hispânicos. Na carência de condições no local de trabalho que promovam a justiça, os empregados podem se beneficiar de meios para gerenciar conflitos de forma eficaz a fim de ajudar a minimizar o efeito negativo que essas trocas sociais podem ter sobre a satisfação com o trabalho em geral e com supervisores e/ou colegas de trabalho (Heron *et al.*, 2018).

Portanto, depreende-se da literatura que a Teoria da Troca Social aborda diferentes conexões no âmbito organizacional, sendo melhor consideradas pelos estudiosos as relações de reciprocidade. Assim, pilares como o comprometimento, a lealdade e a confiança dos funcionários em relação à organização podem atuar positivamente nos relacionamentos no local de trabalho, despertando nestes empregados comportamento de cidadania organizacional, satisfação no trabalho, desempenho eficaz, sensações de suporte e de justiça organizacionais.

#### **2.4.2.2 Por que as pessoas deveriam saber mais sobre a Teoria da Troca Social?**

A teoria da troca social é bastante ampla e pode influenciar outras teorias, descrevendo múltiplos fenômenos sociais. Dessa maneira, conhecê-la melhor, pode auxiliar pesquisadores e profissionais para que futuras investigações possam ser realizadas empiricamente, com o intuito de compreender melhor as relações de trocas, que não se limitam às organizações, mas se estendem a todas as formas de interações sociais dos indivíduos, sejam no aspecto familiar ou de amizade.

Por meio da análise dos artigos selecionados, pode-se observar que a teoria da troca social pode abordar aspectos de trocas econômicas, psicológicas ou de reciprocidade entre as partes. No cenário organizacional, esses processos de troca agem no comportamento dos funcionários, de forma que nas trocas econômicas os trabalhadores são motivados por fatores e benefícios financeiros, enquanto nas trocas psicológicas, o incentivo está ligado ao bem-estar mental em se trabalhar em um certo local. Já as regras de reciprocidade trazem o fator “troca de favores”, onde se espera que as partes sejam retribuídas de alguma maneira, não necessariamente financeiramente.

No entanto, muitos autores (Chen, 2022; Heron *et al.*, 2018; Li; Jain; Tzini, 2022; Radey; Stanley, 2018) acreditam que, dependendo da situação, essas trocas podem ter consequências tanto positivas, quanto negativas. Chen e Mingxing (2022), por exemplo, defendem que o comportamento inovador dos funcionários de uma organização está direto e positivamente relacionado ao bem-estar no local de trabalho, e que o apoio do líder ou do supervisor desse funcionário está indiretamente influenciando esse comportamento, bem como, o seu bem-estar.

Contudo, Breidenthal *et al.* (2020) descobriram que um nível relativamente alto de criatividade pode causar inveja no colega de trabalho, o que pode levar ao ostracismo desse colega, apontando-se como um efeito negativo ao comportamento inovador do funcionário, consequentemente, levando a um contexto negativo nas interações no local de trabalho. No mesmo sentido, Chaudhary *et. al* (2022) salientam, com suporte na teoria da troca social (TTS), que os funcionários respondem à falta de justiça percebida com comportamentos negativos no trabalho, sendo essa uma das principais causas de comportamento desviante (Gotz *et al.*, 2018; Chaudhary *et. al*, 2022).

De uma perspectiva prática, ao citar as contribuições da aplicação da teoria da troca social para as organizações, pode-se destacar que os gestores e os formuladores de políticas podem aprender melhor como gerenciar as relações dentro da instituição, adotando uma liderança ética e o suporte organizacional aos funcionários, como forma de elevar a confiança nos líderes. Estas implicações proporcionariam o combate a situações negativas no ambiente de trabalho, como práticas injustas que levariam ao desvio dos funcionários, à alta rotatividade, ao baixo desempenho, bem como à insatisfação com o trabalho que poderia levar a doenças psicológicas, dentre outros males.

#### **2.4.2.3 Onde e como as pesquisas sobre a Teoria da Troca Social foram feitas?**

Os artigos selecionados trazem pesquisas realizadas em diferentes contextos funcionais e em diversos países do mundo. Dentre os principais ambientes de trabalho relacionados nos artigos estão as empresas privadas e um dos países mais citados nos estudos foi a China.

Neste âmbito, ao analisar os resultados, observou-se que a maioria do público investigado eram funcionários de organizações corporativas e líderes ou supervisores. Exemplificando, Cho *et al.* (2020) analisaram fatores como comportamentos de liderança humilde, desempenho das tarefas do funcionário, bem como comportamento de cidadania organizacional de 233 funcionários e seus supervisores em uma empresa chinesa de internet.

Ainda seguindo os exemplos, Shen (2022) selecionou uma amostra de 133 supervisores e 493 subordinados de uma empresa chinesa, para examinar o papel preditivo do contrato psicológico na identificação e no papel moderador dos supervisores e subordinados, bem como analisou a influência da justiça distributiva entre eles. Por outro lado, também foram verificados estudos nas organizações públicas, como o de Heron *et al.* (2018), que estudaram a relação justiça e a satisfação geral no trabalho, onde coletaram informações de 154 jovens que trabalhavam em uma grande universidade pública do sudeste dos Estados Unidos.

Quanto às abordagens metodológicas adotadas e a técnica de coleta de dados, verificou-se a prevalência da abordagem quantitativa nos estudos, com a aplicação de questionários (Shen, 2022; Wang; Chen; Xie, 2022; Chaudhary *et al.*, 2022; Wang *et al.*, 2022; Zhang; Du; Jiang, 2022; Li; Jain; Tzini, 2022; Liborius; Kiewitz, 2022; Cho *et al.*, 2022; Enyinda *et al.*, 2021; Bryant; Merritt, 2021; Liu; Wang; Liang, 2020; Quade *et al.*, 2020; Bouraoui *et al.*, 2019; Heron *et al.*, 2018, Mroz; Yoerger; Allen, 2018; Radey; Stanley, 2018; Dahling; Gabriel; Macgowan, 2017; Gok *et al.*, 2017; Jin; McDonald, 2017; Collins, 2017; Tung; Chen; Schuckert, 2017; Wing *et al.*, 2017). Assim, a abordagem qualitativa e a mista, bem como a entrevista, foram expressas por poucos autores (Alcover; Chambel; Estreder, 2020; Brieger *et al.*, 2019; Shaheen; Azadegan, 2022).

Diante disso, reforça-se a importância dos estudos da teoria da troca social nas organizações, a relevância da sua análise para a gestão e para o contexto organizacional, uma vez que as organizações que pleiteiam uma gestão mensurada e estruturada levam em consideração as necessidades do capital humano, como potencializador do desenvolvimento de uma cultura saudável (Tavares, 2019).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Apresentam-se nesta seção os elementos e os aspectos relacionados aos procedimentos metodológicos utilizados neste estudo, com o intuito de obter as respostas referentes aos objetivos traçados no escopo da pesquisa. Desse modo, as próximas seções buscam explicitar os métodos e as técnicas adotados, sendo divididas em: tipo pesquisa, participantes, instrumento de coleta de dados, procedimentos de coleta e análise de dados.

#### 3.1 Tipo de Pesquisa

Esta pesquisa terá abordagem metodológica qualitativa, haja vista que serão consideradas as experiências relacionadas às práticas e às percepções dos sujeitos na interpretação e análise do objeto investigado (Flick, 2009). Além disso, apresenta caráter exploratório, uma vez que foram encontradas poucas pesquisas empíricas sobre a temática relacionada a servidores atuantes em comissões processantes (Odilla, 2020; Oliveira; Cruz, 2021; Souza, 2019).

No entanto, embora as investigações exploratórias possibilitem o planejamento flexível, essas assumem a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso, na maioria dos cenários (Gil, 2002). Assim, o presente estudo se enquadra como estratégia de estudo de caso, uma vez que se pretende adquirir conhecimento do fenômeno a ser estudado a partir da exploração profunda de um único caso (Goldenberg, 2004).

Desse modo, por meio do estudo de caso, será possível lidar com uma ampla variedade de evidências, tais como: documentos institucionais, entrevistas e observações (Yin, 2001). Ademais, o estudo de caso veio de uma tradição de pesquisas médicas e psicológicas, tornando-se, assim, uma das principais categorias de pesquisas qualitativas em ciências sociais, permitindo a compreensão de fenômenos sociais na sua totalidade, por meio de diferentes técnicas de pesquisa, sendo as mais utilizadas a observação direta e a técnica de entrevistas (Goldenberg, 2004).

Nesse sentido, a utilização de um protocolo de estudo de caso se torna necessário para se garantir a confiabilidade da pesquisa e para servir de base ao pesquisador durante a etapa de coleta de dados (Yin, 2001). Para tanto, foi utilizado nesta pesquisa o seguinte protocolo para estratégia de estudo de caso, a saber: a) definição da unidade de estudo; b) definição do fenômeno a ser estudado; c) leituras importantes sobre o tópico a ser investigado; d) leituras de estudo de caso modelo; e) desenvolvimento do projeto de estudo de caso; f) formulação da questão de pesquisa; g) definição do objetivo geral; h) estabelecimento de temas para

fundamentação teórica; i) seleção dos potenciais entrevistados; j) período de realização da coleta de dados; k) local da coleta de dados; l) síntese do roteiro de entrevista.

Nesse contexto, a tipologia adotada possibilita com que os objetivos (geral e específicos) sejam atingidos, permitindo evidenciar as narrativas dos sujeitos participantes e representantes de comissões processantes, bem como o papel da organização na relação das atividades realizadas. Não obstante, fortalecer diferentes lugares de fala possibilitará a percepção de experiências distintas e perspectivas diversas, em relação às participações dos servidores membros de comissões disciplinares.

### 3.2 Participantes

O ambiente da pesquisa será o Instituto Federal do Piauí - IFPI, que conta atualmente com 2.393 servidores efetivos, sendo 1.414 docentes e 979 técnicos administrativos em educação. O IFPI foi escolhido por sua representatividade no cenário regional em que se encontra, norteados por princípios como o compromisso com a justiça social, equidade, cidadania, ética, preservação com o meio ambiente, transparência e gestão democrática (IFPI, 2022). Além disso, por ser a Instituição em que a pesquisadora deste estudo faz parte do quadro de pessoal, os resultados poderão contribuir para propostas de melhorias no desenvolvimento do trabalho das comissões de processos administrativos disciplinares, ampliando a percepção dos gestores acerca das dificuldades enfrentadas pelos servidores membros das comissões, o que pode culminar em ações que busquem o incentivo e a motivação destes.

Preliminarmente, para participar da pesquisa, buscou-se convidar os servidores efetivos, com situação funcional ativa, que atuaram e/ou atuam como membros de comissões processantes nos processos disciplinares da Instituição. Assim, objetivando-se alcançar os dados necessários, levantou-se junto ao IFPI, via ouvidoria, informações referentes à relação de servidores que atuaram e/ou atuam como membros de comissões disciplinares, a respectiva situação funcional e o número de atuações em processos disciplinares, ou seja, a quantidade de comissões que cada servidor participou no IFPI.

Assim, obteve-se a resposta de que 87 servidores participaram ou ainda estão participando de comissões processantes na Instituição, sendo que 4 deles encontram-se aposentados (inativos), 3 pediram vacância da instituição, 2 estão cedidos para outro órgão, 5 encontravam-se de licença ou afastados para estudo *stricto sensu* fora do estado do Piauí, conforme **Quadro 4** a seguir:



**Quadro 4** – Quantidade de servidores que atuaram e/ou atuam em comissões processantes no IFPI e a situação funcional

| TOTAL DE SERVIDORES QUE ATUARAM E/OU ATUAM EM COMISSÕES PROCESSANTES NO IFPI | SITUAÇÃO FUNCIONAL            |    |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----|
|                                                                              | Inativos/Aposentados          | 4  |
|                                                                              | Vacância                      | 3  |
|                                                                              | Cedidos                       | 2  |
|                                                                              | Licença/Afastamento           | 5  |
|                                                                              | Ativos e em exercício no IFPI | 73 |

**Fonte:** Desenvolvido pela autora (2024).

A partir dessa informação, foi iniciada a seleção dos entrevistados, com a adoção de critérios propositais para inclusão, a saber: a) ser servidor ativo do IFPI; b) não estar cedido ou em período de licença, ou afastamento e; c) ter participado de, pelo menos, duas comissões de processos disciplinares na Instituição. A partir desse último critério foi possível identificar aqueles servidores que possuíam maior experiência em processos correicionais, o que auxiliou na obtenção de melhores resultados na pesquisa.

Dessa forma, dos 87 servidores que já participaram ou ainda participam de comissões disciplinares no IFPI, 14 foram excluídos por estarem em situação de cessão a outro órgão, de afastamento ou de licença para capacitação, de inatividade ou de vacância, restando um total de 73 servidores ativos e em exercício no IFPI e 42 deles foram excluídos por participarem de apenas uma comissão processante. Restando um total de 31 servidores, em situação ativa e aptos a participar da entrevista, conforme descrição no **Quadro 5** abaixo:

**Quadro 5** – Seleção dos servidores para participação nas entrevistas

| TOTAL DE SERVIDORES QUE ATUARAM E/OU ATUAM EM COMISSÕES PROCESSANTES NO IFPI | SITUAÇÃO FUNCIONAL                                         |           |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------|
|                                                                              | Inativos/Aposentados                                       | 4         |
|                                                                              | Vacância                                                   | 3         |
|                                                                              | Cedidos                                                    | 2         |
|                                                                              | Licença/Afastamento                                        | 5         |
|                                                                              | Apenas uma atuação em comissões de processos disciplinares | 42        |
|                                                                              | <b>Total de servidores excluídos da pesquisa</b>           | <b>56</b> |
|                                                                              | <b>Total de servidores aptos às entrevistas</b>            | <b>31</b> |

**Fonte:** Desenvolvido pela autora (2024).

Isto posto, foi solicitado ao setor de Corregedoria-Geral do IFPI os endereços de e-mails funcionais dos 31 servidores, e assim foram encaminhados e-mails, como forma de convidá-los

a participar do estudo. Além disso, foi disponibilizado pela Corregedoria-Geral da Instituição, o número de *whatssap* dos servidores que compõem a comissão permanente de processos administrativos disciplinares do IFPI (CPAD), para fins de colaborar com os trabalhos. Assim, 14 dos 31 servidores deram retorno positivo acerca da participação das entrevistas e compuseram a relação dos possíveis entrevistados, 14 deles não responderam ao e-mail, 1 não compareceu ao dia e horário agendados para entrevista, 1 manifestou desistência e 1 não confirmou o agendamento, sem dar justificativas, consoante **Quadro 6** abaixo:

**Quadro 6** – Processo de definição do número de participantes

| Servidores aptos/selecionados | Status quanto ao interesse em participar das entrevistas  |    |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------|----|
|                               | Aceitaram                                                 | 14 |
| 31 servidores                 | Não deram resposta                                        | 14 |
|                               | Não compareceram no dia e horários agendados              | 1  |
|                               | Manifestaram interesse, mas não confirmaram o agendamento | 1  |
|                               | Desistiram                                                | 1  |

**Fonte:** Desenvolvido pela autora (2024).

Dessa forma, uma lista com 14 possíveis entrevistados foi fechada, porém, o número total de entrevistados foi definido com a utilização da técnica de saturação teórica da categoria, que de acordo com os estudos de Glaser e Strauss (1967), quando uma categoria está saturada, o pesquisador sai daquela direção em busca de outras que revelem a diversidade dos dados tanto quanto possível, a fim de assegurar-se de que a saturação será definida no conjunto mais amplo dos dados sobre aquela categoria. Logo, representações de um tema de interesse comum, ou de pessoas em um meio social específico são, em parte, compartilhadas.

Assim, o ponto de saturação foi estabelecido à medida que as entrevistas evoluíram, percebendo-se padrões e percepções em comum a partir da entrevista com o 5º participante, os quais se mantiveram até a 11ª entrevista, onde verificou-se que não apareceriam novas surpresas ou percepções, concordando com o que defendem Bauer e Gaskell (2022) acerca do encontro do ponto de saturação em entrevistas. Logo, ficaram definidos, como participantes da pesquisa, 11 servidores públicos federais do quadro de pessoal do IFPI, que atuaram ou ainda atuam como membros de comissões processantes na Instituição.

### 3.3 Instrumento de coleta de dados

Para a realização da coleta de dados, foi utilizada a técnica da entrevista, pois segundo Marconi e Lakatos (2003), trata-se de um instrumento utilizado na investigação social, para a coleta de dados, visando obter informações do entrevistado, sobre certo assunto ou problema.

Ademais, consiste em uma técnica especialmente útil para investigar o comportamento e a subjetividade humana. Por meio dela, é possível, por exemplo, coletar dados a respeito do que as pessoas fazem, como e os motivos pelos quais fazem o que fazem; é possível, inclusive, investigar o que as pessoas sentem e as situações sob as quais sentem o que sentem; além de identificar tendências de comportamentos, entre tantas outras possibilidades (Guazi, 2021).

Nesse sentido, o tipo de entrevista semiestruturada foi a adotada, com o intuito de recolher dados relevantes acerca das percepções dos servidores membros de comissões processantes sobre o trabalho que desempenham. Esse tipo de entrevista visa a construção de questões estabelecidas previamente (Dicicco-Bloom; Crabtree, 2006), com o auxílio de um roteiro preparado previamente para contribuir para a confiabilidade do participante (Kallio *et al.*, 2016)

No que se refere ao roteiro de entrevistas, Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2010) observam que o roteiro não deve ser rígido, impossibilitando que o entrevistado se expresse em termos pessoais ou siga uma lógica diferente do entrevistador. Além disso, ao passo que as entrevistas vão sendo realizadas, o roteiro pode ser aperfeiçoado ou alterado em função da necessidade de se obter outros tipos de dados (Godoi; Bandeira-de-Mello; Silva, 2010).

Preliminarmente, as entrevistas serão divididas em três partes (APÊNDICE C): a primeira visa avaliar os aspectos sociodemográficos do participante (idade, gênero, formação acadêmica *etc.*), para se conhecer melhor o entrevistado. A segunda parte busca analisar a percepção do participante a situações de trocas sociais (recursos de trocas socioemocionais e econômicas, regras e normas de trocas de reciprocidade, negociadas e outras regras de trocas), relacionadas ao contexto de trabalho das comissões processantes. Essas questões elencadas na segunda parte foram elaboradas consoante as dimensões da Teoria da Troca Social identificadas com base na análise da revisão sistemática, referentes ao ambiente organizacional.

Para finalizar, a terceira parte procurou deixar o entrevistado livre, para falar sobre seus principais desafios e oportunidades experienciados durante a vivência em comissões processantes, bem como, para perguntar ou acrescentar informações à pesquisa.

### 3.4 Procedimentos de coleta

As entrevistas foram realizadas no período de 31 de agosto a 8 de setembro de 2023, tanto na forma presencial, quando os participantes eram servidores em exercício nos *Campi* e na sede da Reitoria, localizados na cidade de Teresina-Piauí, quanto na forma remota, quando os participantes se encontravam em exercício em *Campi* localizados em outras cidades do Piauí.

O primeiro contato foi realizado por meio de e-mail institucional e mensagens via aplicativo instantâneo (*Whatssap*), onde foram enviados os convites aos servidores aptos para participar da entrevista, solicitando o retorno do aceite ou não, bem como, a disponibilidade dos dias e horários para a realização da entrevista.

Ademais, assim que o servidor declarou aceitar participar da pesquisa, foi entregue o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme Apêndice A, visando assegurar os direitos como participante. Após seu consentimento, o participante e os pesquisadores assinaram todas as páginas desse documento, ficando uma via com o participante da pesquisa e a outra com o pesquisador responsável.

Foi utilizado, ainda, o recurso de gravação de voz, com o uso de aplicativo de celular, com o fim único de auxiliar nesta pesquisa, desde que autorizado pelo participante, por meio do Termo de autorização para posse e utilização de som de voz para fins educacionais (APÊNDICE B). Dessa forma, garantiu-se ao participante o anonimato, a não divulgação das gravações, apenas transcrição em arquivo de texto, protegido por senha.

### 3.5 Análise de dados

Após a coleta, foi realizada a análise dos dados das entrevistas, que consistiu em examinar seu significado por meio de um processo que abrangeu a preparação dos dados, a execução da análise, com aprofundamento do entendimento, da representação, bem como da interpretação desses dados (Creswell, 2007). Para tanto, foi utilizada a análise temática, de lógica interpretativista, proposta por Braun e Clarke (2006).

Conforme as autoras, por meio da liberdade teórica, a análise temática fornece uma ferramenta de pesquisa flexível e útil, que pode potencialmente fornecer uma conta de dados rica e detalhada, porém complexa (Braun; Clarke, 2006). Essa análise é um método que busca identificar, analisar, interpretar e relatar padrões (temas) a partir de dados qualitativos (Souza, 2019).

Ademais, na análise temática, focou-se nos temas (categorias), ou seja, naquilo que se pretende chegar, e não apenas no conteúdo - aquilo que se está a trabalhar (Braun; Clarke, 2006). Além disso, tal metodologia de análise pode ser utilizada em pesquisas da área da educação e do ensino, sem vinculação necessária a uma determinada corrente teórica, e pode ser trabalhada para alcançar resultados gerais, podendo ser, em momento posterior, avaliados sob diferentes referenciais teóricos (Rosa; Mackedanz, 2021).

Nessa perspectiva, a análise temática foi utilizada a partir da busca no conjunto de dados das entrevistas coletadas, sendo analisados os extratos codificados, e os produzidos a partir da análise. Para isso, a escrita surgiu como parte integral dessa análise, como algo que foi realizado ainda durante a coleta dos dados, por meio das transcrições das entrevistas.

Para a realização desse método, foram seguidas as seis etapas propostas por Braun e Clarke (2006). Na primeira, ocorreu a familiarização com os dados, com a leitura repetida dos dados, em busca por significados, padrões, dentre outros que se repetiram nas entrevistas. Dessa forma, os dados foram analisados com profundidade, até alcançar o ponto de amplitude do conteúdo, fornecendo, assim, a base para o resto da análise. Na segunda etapa, foram elaborados códigos iniciais a partir dos dados coletados nas entrevistas. Logo, por meio desses códigos foi possível identificar as características dos dados (conteúdo semântico) que podem ser consideradas em relação ao fenômeno.

Já na terceira fase, foi realizada a busca por temas (categorias), após a codificação e o agrupamento dos dados identificados no conjunto. Portanto, esta fase envolveu a triagem dos diferentes códigos em temas potenciais, o que resultou em temas principais, subtemas ou descartes. Após esta fase, entrou-se na fase de revisão dos temas, em que primeiramente foram revisados os extratos codificados nos dados e depois, houve o refinamento dos temas.

Na quinta etapa, quando se obteve um mapa temático satisfatório dos dados e passou-se para os refinamentos finais dos temas, concluiu-se, com clareza, o que eles são e o que eles não são. Além disso, foi nesta fase, que se deram os nomes aos temas (categorias), sendo-os concisos, diretos e claros. Já na sexta e última fases, foram contempladas a análise final e a escrita do relatório, com o conjunto de dados totalmente trabalhados. Este relatório selecionou exemplos vivenciados ou extratos que capturaram a essência do ponto apresentado.

Como ferramenta de apoio à análise do material empírico desta pesquisa qualitativa, foi utilizado o *software* MAXQDA, que é uma ferramenta que possibilita melhor visualização dos dados e categorias, facilitando, portanto, a análise e aumentando a confiabilidade (Marques, 2022). Essa ferramenta colaborou com a organização das ideias e análise do *corpus* textual, possibilitando a construção de nuvens de palavras, a partir do tema (categoria) identificado.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

Nesta seção são elencados os resultados obtidos na pesquisa. Primeiramente, aponta-se o perfil dos participantes entrevistados, com o intuito de melhor caracterizá-los e, portanto, compreender seus respectivos locais de fala. Em momento posterior, passa-se à análise dos padrões, tendências e perspectivas encontrados em suas falas, em busca de atingir o primeiro objetivo específico desta pesquisa, seguidos da apresentação do segundo objetivo, o qual identifica os principais desafios ou perdas, bem como os ganhos e as oportunidades relatados em relação à vivência como membros de comissões processantes. Além disso, no apêndice E é apresentado o relatório técnico, em forma de cartilha, com o resumo dos resultados da pesquisa, e com a proposta de diretrizes práticas aos resultados encontrados.

### 4.1 Perfil dos Participantes

A pesquisa contou com a participação de 3 docentes e 8 técnicos administrativos em educação (TAE's), totalizando 11 servidores entrevistados, que já atuaram ou que ainda atuam como membros de comissões correicionais no Instituto Federal do Piauí. Os sujeitos desta pesquisa mostraram aspectos bastante diversificados em relação à formação, idade e Campus de atuação. No **Quadro 7**, a seguir, foram sintetizadas as informações dos participantes para melhor evidenciar o perfil dos entrevistados e seus nomes foram substituídos pelas letras sequenciais do alfabeto.

**Quadro 7:** Perfil dos entrevistados

| Participante | Gênero    | Estado civil | Formação Acadêmica                                  | Idade   | Carreira funcional | Tempo de serviço no IFPI | Localização do Campus |
|--------------|-----------|--------------|-----------------------------------------------------|---------|--------------------|--------------------------|-----------------------|
| A            | Masculino | Casado       | Graduação em Direito, com Mestrado                  | 33 anos | TAE                | 13 anos                  | Capital               |
| B            | Masculino | Solteiro     | Graduação em Administração, com Especialização      | 34 anos | TAE                | 13 anos                  | Capital               |
| C            | Masculino | Divorciado   | Graduação em Direito, com Mestrado                  | 37 anos | TAE                | 13 anos                  | Capital               |
| D            | Masculino | Casado       | Graduação em Ciências Contábeis, com Especialização | 33 anos | TAE                | 9 anos                   | Interior              |

| <b>Participante</b> | <b>Gênero</b> | <b>Estado civil</b> | <b>Formação Acadêmica</b>                               | <b>Idade</b> | <b>Carreira funcional</b> | <b>Tempo de serviço no IFPI</b> | <b>Localização do Campus</b> |
|---------------------|---------------|---------------------|---------------------------------------------------------|--------------|---------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| <b>E</b>            | Feminino      | Casada              | Graduação em Psicologia, com Mestrado                   | 43 anos      | TAE                       | 10 anos                         | Capital                      |
| <b>F</b>            | Feminino      | Casada              | Graduação em Direito, com Doutorado                     | 43 anos      | Docente                   | 9 anos                          | Interior                     |
| <b>G</b>            | Feminino      | Divorciada          | Graduação em Direito, com Mestrado                      | 42 anos      | Docente                   | 12 anos                         | Capital                      |
| <b>H</b>            | Masculino     | Casado              | Graduação em Ciências Contábeis, com Especialização     | 43 anos      | TAE                       | 9 anos                          | Interior                     |
| <b>I</b>            | Masculino     | Casado              | Licenciatura Plena em Computação, com Especialização    | 41 anos      | TAE                       | 9 anos                          | Interior                     |
| <b>J</b>            | Masculino     | Casado              | Licenciatura em Ciências Biológicas, com Especialização | 39 anos      | TAE                       | 13 anos                         | Capital                      |
| <b>L</b>            | Masculino     | Casado              | Graduação em Direito, com Mestrado                      | 33 anos      | Docente                   | 8 anos                          | Interior                     |

**Fonte:** Desenvolvido pela autora (2023).

Entre o total de entrevistados, 3 eram do sexo feminino e 8 declararam ser do sexo masculino. Em relação à idade, destacou-se que os entrevistados se encontravam na faixa etária entre 33 e 43 anos, e o tempo de serviço no Instituto Federal do Piauí variou entre 8 e 13 anos, com média de 10,4 anos de serviço na Instituição.

No que diz respeito à formação acadêmica constatou-se que 5 dos entrevistados tem graduação em Direito, 2 em Ciências Contábeis, 1 graduado em Administração, 1 em Psicologia, 1 em Licenciatura Plena em Computação e 1 em Ciências Biológicas. Além disso, 5 deles são mestres, 1 servidor(a) possui doutorado e 5 dos participantes são especialistas.

Em relação à carreira funcional, a maioria dos entrevistados se enquadram na carreira dos Técnicos Administrativos em Educação, e 6 dos 11 participantes encontram-se em exercício nos *Campi* localizados fora da capital Teresina.

## **4.2 Padrões, tendências e perspectivas**

Nesta subseção serão discutidos os principais padrões, tendências e perspectivas observadas a partir das falas dos entrevistados, considerando os códigos gerados pela análise das entrevistas, e as opiniões semelhantes ou divergentes acerca de temas relacionados às dimensões da Teoria da Troca Social: Recursos de Trocas e Regras e Normas de Trocas.

### **4.2.1 Recursos de trocas**

No âmbito organizacional, o comportamento interpessoal tem sido tradicionalmente conceituado como troca de recursos (Foa; Foa, 1980). Segundo os autores, a observação do comportamento interpessoal mostra que ele varia do concreto ao simbólico, por exemplo, alguns comportamentos, como dar um objeto (um bem) ou realizar uma atividade (serviço) nos pertences de outro indivíduo, são bastante concretos, também chamadas de trocas materiais ou econômicas. Enquanto outros, como o amor, a amizade e o status são considerados recursos de trocas socioemocionais (Martin; Harder, 1994) ou simbólicas, ou sociais (Foa; Foa, 1980), sendo produzidos principalmente em situações interpessoais, portanto, sua troca requer contato interpessoal.

Nesse sentido, no próximo tópico serão identificados os principais padrões e tendências referenciados nas entrevistas, em relação à dimensão recursos de trocas (socioemocionais e econômicas).

#### **4.2.1.1 Trocas socioemocionais**

Estudos de Collins (2017) sugerem, por exemplo, que quando a organização, representada pela figura do supervisor, trata os funcionários de forma justa, estes se sentem valorizados pela instituição. Outro aspecto que pode ser citado em relação aos recursos de trocas socioemocionais no contexto de trabalho está relacionado à troca existente entre o comportamento de humildade do líder da equipe, que resulta no aumento do comportamento de ajuda da equipe, e o comportamento de ajuda da equipe, que também promove a humildade do líder posteriormente (Wang *et al.*, 2022).

Por meio da análise inicial desses autores, é possível perceber que as ações realizadas pelo gestor, como representante da Instituição, podem refletir no comportamento do funcionário ou do servidor público, podendo este retribuir com sentimentos positivos ou negativos a certas



tarefas que lhe são impostas.

Nessa perspectiva, corroborando esta ideia, quando questionados quanto aos sentimentos percebidos diante da convocação para participar de uma comissão correicional pela primeira vez, 9 dos 11 entrevistados revelaram sentimentos, como **receio, insegurança e medo**, enquanto 2 do total de participantes da pesquisa, sentiram **confiança e honra** em ser convidado a participar, conforme os trechos abaixo:

“A gente sente um pouco de apreensão, porque é algo que é bem delicado, e muitas vezes a gente fica com receio de que o colega de trabalho acusado possa não compreender bem a finalidade do trabalho da comissão”  
(Participante L, 33 anos, Docente).

“A primeira vez que eu fui convocado para participar de comissão de processo disciplinar, primeiramente eu me senti honrado com o convite, porque os meninos sempre perguntavam se eu poderia ajudar, que eu tinha o perfil e tudo, então, primeiramente foi isso. Eu me senti dessa vez mais aliviado em participar porque em empregos anteriores eu já tinha estado do outro lado da comissão, eu que estava na condição de pessoa investigada, mas quando a gente abre os trabalhos que vai começar a se inteirar do assunto para fazer uma boa instrução, os outros sentimentos começam a tomar conta da gente, porque a gente se coloca no lugar do nosso par, porque a gente está julgando os nossos pares, então o sentimento era esse de ter empatia, ao mesmo tempo que a gente estava ali para ser objetivo e para fazer o trabalho correto e não deixar essa emoção tomar de conta do trabalho” (Participante H, 43 anos, TAE).

“Eu me senti uma pessoa que passava credibilidade, eu tive um sentimento de confiança, um sentimento de gratificação mesmo, não tive medo, porque o processo investigativo sempre me chama a atenção, mesmo porque eu já atuo na minha prática, né? Então o sentimento de medo eu não tive, eu tive um sentimento positivo, por saber que diante de uma situação bem importante, eu estaria participando, eu vi como um aspecto positivo” (Participante E, 43 anos, TAE).

“Acho que foi uma mistura de insegurança, pela responsabilidade do processo, insegurança no sentido de saber se vai conseguir fazer da maneira correta” (Participante C, 37 anos, TAE).

Ainda que alguns servidores declarem sentimentos de **credibilidade da Instituição em relação ao seu trabalho**, mencionando aspectos positivos, a tendência dos entrevistados foi a de considerar as suas atuações como um desafio que demanda muita responsabilidade para lidar com situações complicadas, sendo os sentimentos mais relatados o de receio e o de insegurança em relação ao trabalho a ser desenvolvido, até mesmo após terem participado de capacitações.

Nesse sentido, pode-se observar, por meio dos trechos supracitados, que os aspectos negativos percebidos têm a ver principalmente com a questão da **preocupação em não conseguir prestar um bom trabalho** e do **receio em se indispor com os colegas no ambiente laboral**. Este último fortalece os resultados dos estudos de Odilla (2020), no que diz respeito ao comportamento de autoproteção de servidores públicos, quando da necessidade de desempenhar a função de julgar os colegas.

Ademais, as relações interpessoais com os demais membros da comissão constituíram-se como outra forma de trocas socioemocionais. Nesse cenário, o **alinhamento das ideias** e o **comprometimento entre os membros** foi referenciado pelos entrevistados como algo fundamental para o bom andamento dos trabalhos. Para o participante D a colaboração de todos os membros influencia a celeridade dos trabalhos, o que se conectou com a concepção do participante J:

“Quanto mais a equipe estiver empenhada, melhores serão as relações interpessoais entre os membros. Durante a minha experiência eu tive apenas uma situação em que a gente percebeu que um dos membros não estava muito alinhado ao que a gente estava querendo, né? A gente estava querendo celeridade e por conta dessa pessoa não foi possível cumprir os prazos, tanto que essa pessoa solicitou a saída da comissão, o que acarretou um atraso no desenvolvimento dos trabalhos. Então assim, interfere, se a equipe não estiver alinhada, o trabalho tende a ser moroso e isso recai não só sobre a equipe, mas também em que está sendo intimado, porque geram novas oitivas e mais intimações, enfim, ocasionando um desgaste não só emocional, como físico também”(Participante J, 39 anos, TAE).

Já para outro participante, as relações interpessoais influenciam devido às **visões**, às **crenças**, bem como as áreas de atuação serem **diferentes**, e por isso deve haver um entrosamento, para não colocar o posicionamento de um acima dos demais, deve-se optar pelo ouvir o outro, além de se ter um olhar mais ampliado de uma situação e compreender quando não se tem a competência suficiente para intervir daquela forma na situação a ser analisada. Por exemplo, o participante E conta que em suas atuações busca sempre conhecer os demais integrantes da comissão, o porquê de estarem ali naquela função, o que os motivam, quais são os pontos fortes, o que tem mais dificuldade, procura fazer uma espécie de **socialização entre esses membros**, antes de iniciar a análise, para poder identificar quais as habilidades de cada um, pois essa interação é necessária, segundo o participante, para não haver prejuízo ao andamento dos trabalhos.

Diante disso, é possível compreender que reconhecer o nível de **comprometimento organizacional** e de **dedicação** dos servidores que atuam em comissões disciplinares consiste em um fator intelectual e diferencial da organização (Judy *et al.*, 2022; Liu; Wang; Liang, 2020). Além disso, a **socialização entre os membros** e o **ato de ouvir o outro** gera uma forma de **comprometimento afetivo** entre os membros, influenciando em um ambiente de trabalho mais alinhado e harmônico (Alcover; Chambel; Estreder, 2020; Bouraoui, Khadija *et al.*, 2019). Ainda no que tange ao comprometimento afetivo nas relações interpessoais nas comissões processantes, pode-se perceber na fala do participante F que o fato de ter alguém já conhecido na comissão influenciou seu aceite ao convite com mais confiança:

“Primeiro o meu aceite teve a ver porque eu conhecia um dos membros que já tinha participado de comissões e ele fez um contato prévio comigo e perguntou se eu teria interesse em participar de comissões e eu aceitei, e quando ele indicou meu nome eu comecei a participar das comissões, que são as duas comissões que eu ainda estou trabalhando, em que uma eu sou presidente, então os outros dois servidores que estão trabalhando comigo nas comissões, eu não os conhecia, mas tem sido muito positivo, em relação à equipe, nós estamos conseguindo realizar as funções sem grandes dificuldades, de forma muito profissional mesmo. Eu acho que essa boa relação com os demais membros é algo muito importante, porque tem o cumprimento de prazos, agendamento de atividades e eu não sinto resistência, todos os integrantes estão sempre participando, então as atividades são distribuídas e a gente executa dentro do prazo que foi estabelecido, a gente não teve, pelo menos eu não tive até agora nas comissões que estou participando, nenhum tipo de empecilho no que diz respeito às atividades que estão sendo executadas por cada um dos membros” (Participante F, 43 anos, Docente).

Outra questão abordada nas entrevistas foi sobre a relação entre os membros de comissões processantes e o IFPI, sob uma perspectiva de se sentir **acolhido** ou não pela Instituição, enquanto membro da comissão disciplinar. Nessa situação, foi comum a observação em relação ao **suporte da Corregedoria**, como supervisor e orientador das atividades da comissão:

“[...] principalmente da corregedoria, sempre que eu precisei eu fui atendido, porque às vezes, a gente se depara com uma situação nova, que mesmo com os cursos, a gente não visualiza e então esse suporte é sempre bom, essa proximidade com o corregedor” (Participante L, 33 anos, Docente).

“Sempre tivemos o apoio e o acolhimento da corregedoria” (Participante J, 39 anos, TAE).

“[...]sempre tivemos o apoio do pessoal da corregedoria e da Reitoria quando necessitamos” (Participante I, 41 anos, TAE).

A respeito disso, dados mostram que o apoio do supervisor influencia o engajamento dos funcionários direta e indiretamente, por meio de sua influência no suporte organizacional percebido, o que interfere na variação do engajamento dos funcionários de forma positiva (Myung; Bruce, 2017). Além disso, o participante E ressaltou o **respeito** que a gestão atual (2021-2025) procura ter com os servidores ao comunicá-los, antes da publicação da portaria, que eles farão parte de uma comissão processante. Logo, o participante relata isso como um ponto positivo da Instituição, e vê também como um tipo de **acolhimento**, consoante extrato codificado abaixo:

“[...] existe todo o acolhimento no sentido de antes de me colocarem em comissão, eu sempre peço pra falar comigo antes, porque já aconteceu de me colocarem e eu nem sabia que estava né? então que tenha esse respeito de ser informada, porque também vai ter demanda que eu não vou me sentir à vontade de estar junto e eu vejo hoje que isso acontece aqui, há um tempo atrás, não...até acontecia, mas não com tanta eficácia como vem acontecendo nos últimos tempos, nos últimos anos, então eu vejo isso como um acolhimento, como um ponto positivo” (Participante E, 43 anos, TAE).

Sob outro ponto de vista, foi percebido que a maioria dos entrevistados (10 dos 11 entrevistados) se sentem acolhidos pelo IFPI enquanto integrantes de comissões processantes, reconhecendo que isso é relevante e positivo para o bom desempenho dos trabalhos. Dentre as formas de acolhimento mais relatadas, destacam-se o **apoio organizacional**, o **suporte da Corregedoria** e o **respeito** e a **consideração** em comunicar os membros, antes da publicação da portaria. Esse resultado confirma estudos que defendem que recursos de trocas socioemocionais como os citados acima influenciam o desempenho organizacional e o bem-estar dos funcionários (Brammer *et al.*, 2007; Li; Jain; Tzini, 2022; Myung; Bruce, 2017; Radey; Stanley, 2018; Wang *et al.*, 2022).

Nesse sentido, complementa-se que outra grande questão relacionada às trocas socioemocionais mencionada pelos participantes é em relação ao **reconhecimento** do trabalho das comissões pela Instituição, tendo vista ser amplamente reconhecido que o desempenho dos funcionários não está somente ligado a fatores administrativos ou a recompensas financeiras, mas também, há fatores afetivos, ou seja, os funcionários mantêm a associação porque se sentem bem no trabalho (Liu; Wang; Liang, 2020).

Nesse quesito, as tendências de formas de reconhecimento citadas neste estudo foram diversas, como, por exemplo, quando o servidor se sente **priorizado** pelo IFPI, no momento que essa demonstra apoio à atividade correicional, dando-lhes todo o suporte necessário, ou quando ouvem **elogios** da equipe da Corregedoria ou da gestão, ou, ainda, quando se sentem **respeitados pelos demais colegas da equipe**.

Outrossim, outras maneiras reveladas vão ao encontro da percepção de uma validação implícita, quando o servidor vislumbra a **confiança** dos demais setores envolvidos nos trabalhos desenvolvidos pela comissão, de forma velada, quando não são chamados à atenção e nem são cobrados, fazendo-lhes entender que estão exercendo suas funções com zelo e compromisso, e também quando o processo retorna do setor jurídico, com o parecer favorável, demonstrando que está sendo conduzido de modo correto, conforme falas dos participantes H e L:

“[...]e eu acho que só em os setores envolvidos estarem cientes que estamos colocando os processos para andar, acho que isso já seria o reconhecimento da gente, só em não sermos chamados a atenção e não ter aquela cobrança, devido a estarmos trabalhando direito, isso já é uma forma de reconhecimento para mim” (Participante H, 43 anos, TAE).

“Eu acho que sim, quando a procuradora dá o parecer favorável, porque os trabalhos foram realizados da forma correta, ou quando o próprio corregedor elogia o trabalho da comissão, às vezes, o próprio Reitor em alguma oportunidade e os próprios colegas mesmo que participam” (Participante L, 33 anos, Docente).

Além das formas de reconhecimento já referenciadas, o **reconhecimento profissional** também foi percebido por dois dos servidores entrevistados, um deles acredita que está em uma função gratificada atualmente por sua trajetória em comissões processantes e o outro acredita ter sido alocado em um setor que julga melhor, também, em virtude de suas atuações em comissões, consoante relatos abaixo:

“Sim. Esse reconhecimento se dá pela oportunidade de ter ido para outro setor, mais tranquilo” (Participante B, 34 anos, TAE).

“Eu penso que sim, porque como eu disse, a alta gestão tem dado apoio a essa atividade correcional. Trazendo a minha experiência, eu iniciei lá atrás atuando em processos, tinha afinidade, sempre gostei dessa área do direito, e ao longo, fui participando, mas não tinha nenhuma pretensão de ocupar a função que eu ocupo hoje, que é a de corregedor, mas eu sei que estou aqui hoje pela minha trajetória em atuar em comissões processantes” (Participante C, 37 anos, TAE).

Alinhado aos relatos descritos acima, Wang *et al.* (2022) aborda a ideia de que os comportamentos de ajuda dos membros da equipe podem encorajar seus supervisores a apreciar essas contribuições para ajudá-los, ou seja, os comportamentos de ajuda em equipe podem tornar os membros mais visíveis, competentes, valiosos para os supervisores ou líderes. Assim, conforme os relatos dos dois participantes, pode-se perceber que esses tiveram um bom desempenho nos processos em que atuaram como membros de comissões processantes, na visão dos gestores, o que lhes rendeu, segundo eles, o reconhecimento e a valorização, a ponto de um deles ter sido designado para uma função gratificada na Instituição.

No entanto, alguns servidores não comungam com essa mesma ideia e sentem que seu **trabalho em comissão é apenas mais uma atribuição**, não percebendo esse reconhecimento por parte do IFPI, conforme análise dos códigos abaixo:

“Atuei em dois processos um pouco complexos, me dediquei, juntamente com os demais membros, ao máximo possível para apresentar um relatório consistente e legal, porém a comissão recebeu muitas críticas de pessoas que se acharam prejudicadas e de sindicatos de servidores em redes sociais, acredito que a Instituição deveria tomar um posicionamento, como nota de esclarecimento, no sentido de preservar e reconhecer o trabalho da comissão, sendo assim não me senti totalmente reconhecido” (Participante I, 41 anos, TAE).

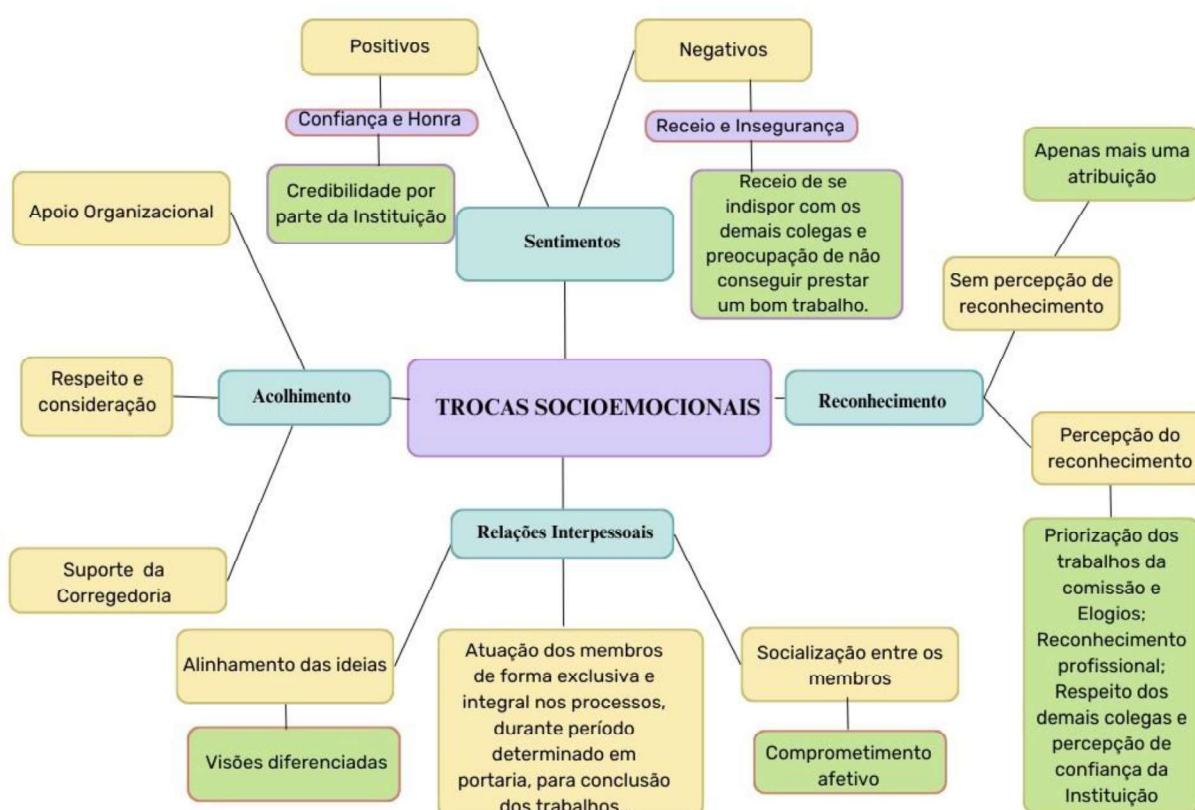
“Não, eu não acho que é reconhecido. Eu não percebo nenhum reconhecimento, é só mais um trabalho” (Participante J, 39 anos, TAE).

“Olha eu acho que não, eu acho que eu sou mais uma ali no processo. Mas por quê isso acontece? porque as pessoas não veem a comissão como um escudo para instituição, vê como mais uma atribuição, e eu sempre digo que a área de perícia ela é tudo numa instituição, principalmente, as comissões processantes, as pessoas que compõem deveriam ser mais valorizadas nesse sentido, ter essa validação, eu acho que cada fechada de ciclo poderia ter alguma coisa, a nível de gestão, porque as

“pessoas sentem uma necessidade muito grande de serem validadas, e elas produzem melhor um trabalho, quando são motivadas, quando são reconhecidas [...] e por conta disso tinha que ter alguma coisa da instituição, nem que seja um mimo ou algo simbólico” (Participante E, 43 anos, TAE).

Para sintetizar os resultados encontrados, foi criada uma rede semântica (**Figura 4**) com as principais formas de trocas socioemocionais identificadas. As relações encontradas são distribuídas da seguinte forma:

**Figura 4** - Rede semântica das trocas socioemocionais no contexto do trabalho das comissões



**Fonte:** Desenvolvido pela autora (2023).

Os sentimentos são a expressão das experiências vivenciadas pelos membros de comissões processantes do IFPI. Assim, alguns dos relatos, como por exemplo, dos participantes F e J, evidenciaram que a imagem das comissões de procedimentos disciplinares na Instituição apresenta um desgaste e causa tensão e receio nesses servidores quando estes são convocados.

Ademais, o acolhimento foi compreendido como apoio que tem sido disposto pela Instituição aos membros das comissões. Quanto às relações interpessoais, foram ressaltadas a importância do empenho e do comprometimento de todos os membros da comissão, para o desenvolvimento dos trabalhos de forma eficaz, e em relação ao reconhecimento, para alguns, este tem sido demonstrado em forma de oportunidade de se ir para um setor melhor, ou por meio de elogios explicitados pela equipe da Corregedoria, ou pela gestão da Instituição.

Assim, pode-se perceber que essas trocas socioemocionais ou simbólicas são muito valorizadas pelos membros das comissões processantes no âmbito do IFPI, principalmente por se tratar de um trabalho que demanda muito esforço e responsabilidade, sem nenhum tipo de retribuição monetária. Diante disso, a Instituição pode adotar estratégias e práticas de fortalecimento dessas trocas, para melhorar as condições de trabalho desses servidores.

#### 4.2.1.2 Trocas econômicas

Num contexto organizacional, o dinheiro, os bens ou os serviços são considerados como trocas econômicas ou materiais (Foa; Foa, 1980). Assim, o dinheiro pode ser definido como uma moeda ou algo que tenha alguma unidade padrão de valor de troca, os bens são produtos, objetos ou materiais tangíveis, e os serviços envolvem atividades nos pertences de uma pessoa que constituem muitas vezes trabalho para outra.

Alcover, Chambel e Estreder (2020) constaram que uma recompensa eventual ao desempenho, na forma de uma recompensa financeira, foi percebida como um sinal de apoio organizacional, o que contribuiu tanto para a motivação autônoma como para o compromisso afetivo com a organização. Para os autores, quando os colaboradores percebem que a organização combina fatores extrínsecos (recompensa econômica) e fatores sociais (trabalho em equipe), contribui-se para o aumento do comprometimento afetivo e, consequentemente, também para a intenção de permanência.

Dito isso, ao questionar como o IFPI poderia estimular o interesse voluntário dos membros das comissões processantes a atuarem em novos processos ou atrair novos membros para essa função, pode-se verificar que 4 dos 11 entrevistados confirmam os resultados de Alcover; Chambel; Estreder (2020), pois acreditam que um **incentivo financeiro** seria uma boa estratégia, seja em forma de **bolsa, auxílio ou gratificação por hora trabalhada**. Além disso, as **capacitações constantes** se enquadram no conceito de serviços de Foa e Foa (2018) e foram outro ponto levantado pelos participantes para fins de **motivação** desses membros, conforme trechos abaixo:

“Talvez se tivesse alguma espécie de bolsa, de auxílio financeiro facilitasse o interesse das pessoas, porque o desgaste realmente não é pouco. Então, a instituição poderia criar aí uma espécie de auxílio por um determinado período para que as pessoas se sentissem mais motivadas [...] E as capacitações poderiam motivar mais os servidores a participarem, trazendo uma maior segurança” (Participante F, 43 anos, Docente).

“[...]eu cito novamente a questão do treinamento para comissão, para se sentir seguro, porque existem muitos servidores que tem medo de participar de comissão, por desconhecimento, e fica meio perdido e não sabe o que tá fazendo e tem medo de se prejudicar, talvez” (Participante D, 33 anos, TAE).

Ademais, foi declarado, ainda, que a acumulação das atividades habituais com as atribuições das comissões causa sobrecarga de trabalho, o que desmotiva os servidores a participarem de novos processos. Logo, a possibilidade de **liberação desse servidor integralmente** para que ele atue de forma exclusiva nos processos, durante aquele **período determinado em portaria**, foi considerada como sendo um dos meios de estimular o interesse dos servidores.

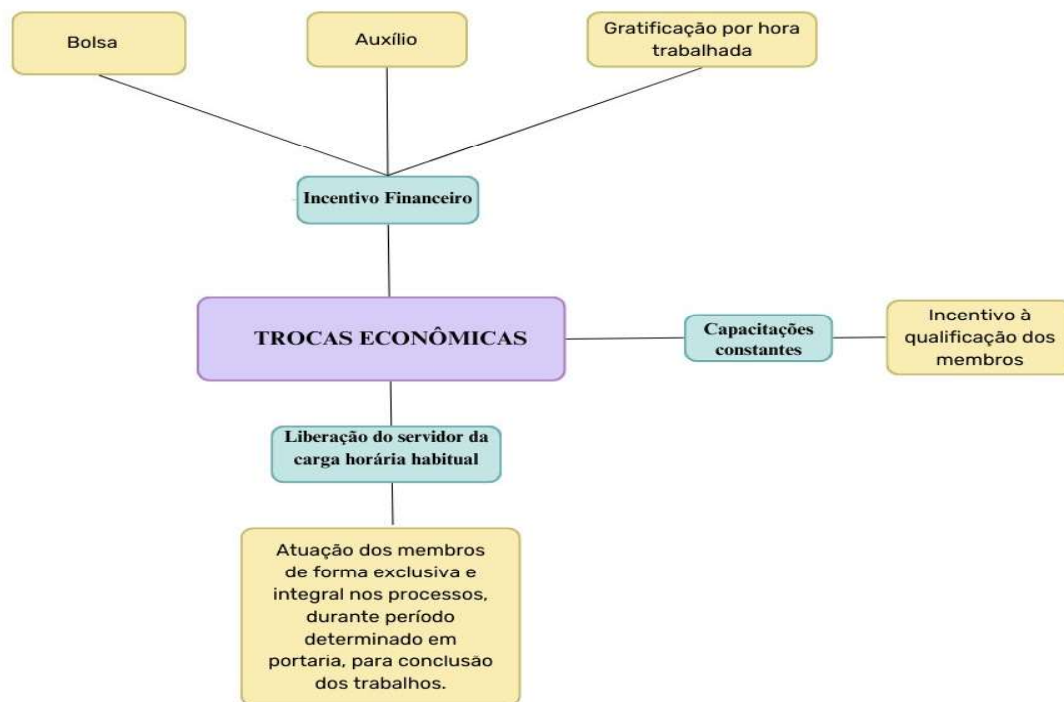
“Talvez apoiando mais esses servidores quando eles estão atuando como membros de processos disciplinares; cumprir efetivamente o tempo integral quando necessário atuar num PAD, ou seja, liberar o servidor das demais atividades e deixá-lo integralmente à disposição do processo disciplinar durante um período determinado em portaria, até a conclusão dos trabalhos, poderia ser uma ação que diminuiria essas recusas de servidores em atuar em comissões processantes, porque eu acho que uma das queixas mais frequentes é a da sobrecarga de trabalho, né? então eu acho que isso ajudaria um pouco nessa questão” (Participante G, 42 anos, Docente).

Desse modo, diante dos relatos, pode-se perceber que em ambientes de trabalho com elevada rotatividade, como é o caso das comissões processantes, e face à procura de servidores motivados e qualificados, esta estratégia de recompensa monetária ou de aumento do apoio organizacional, por meio do desenvolvimento de um programa de capacitação frequente e da liberação integral do servidor por tempo determinado em portaria, pode ser muito eficaz para aumentar a atratividade de futuros colaboradores para atuar em comissões correicionais na Instituição.

Para facilitar a compreensão e a visualização dos possíveis motivadores relatados como trocas econômicas para incentivar o interesse voluntário dos membros das comissões processantes, segue a **Figura 5** a seguir, com as relações semânticas acerca do tema:



**Figura 5** - Rede semântica das trocas econômicas no contexto do trabalho das comissões



**Fonte:** Desenvolvido pela autora (2023).

Da figura acima, compreende-se que acumular o trabalho como membro de comissão processante juntamente com as atividades habituais do servidor, é um dos motivos para o desinteresse voluntário de servidores em atuar em comissões disciplinares mais de uma vez ou pela primeira vez, sendo sugerida a liberação integral daquele servidor para ter tempo exclusivo para atuar na comissão a qual foi designado.

No que concerne à liberação do servidor, a Lei nº 8.112/90, em seu art. 152, § 1º, já dispõe sobre isso, para que o servidor se dedique exclusivamente aos trabalhos da comissão, inclusive, dispensando-o do ponto, até a entrega do relatório final, sempre que necessário. Segundo os relatos dos participantes, foi possível verificar que a Instituição não possui servidores substitutos que possam absorver as atribuições dos servidores que atuam em comissões processantes, durante a conclusão de um processo disciplinar. O que pode dificultar o deferimento do pedido de liberação desse servidor, obrigando-o a ter que conciliar os trabalhos da comissão com suas atividades já existentes.

Quanto às capacitações constantes, tendo em vista os relatos de poucos cursos na área correicional, foi sugerida pelos participantes a inclusão de cursos de capacitação e de aperfeiçoamento na área de condução de procedimento disciplinar no Plano Anual de

Capacitação do IFPI, como forma de enriquecer o conhecimento, para que o trabalho seja concluído com excelência. Já em relação ao incentivo financeiro, os participantes acreditam ser uma opção justa de recompensa para o tamanho da complexidade dos trabalhos.

#### 4.2.2 Regras e Normas de Trocas

Regras ou normas de trocas podem se basear tanto na reciprocidade, quanto em acordos negociados. Segundo Cropanzano e Mitchell (2005), um sujeito pode ter tendência maior ou menor a ter relações recíprocas, derivadas tanto por suas características psicológicas, como por sua cultura, sendo possível, ainda, a existência de reciprocidade por atos negativos recebidos, o que pode resultar em reação com comportamentos favoráveis ou desfavoráveis da parte de quem recebeu os atos negativos, em um contexto de troca social.

Na seção adiante, serão abordados os principais resultados das entrevistas em relação aos aspectos de reciprocidade e de regras negociadas no processo de troca social entre o IFPI e os membros das comissões processantes.

##### 4.2.2.1 Reciprocidade

No processo de troca social entre a organização e os funcionários, o contrato psicológico, bem como a identificação organizacional estão profundamente associados, tendo como suporte a reciprocidade da troca, e os dois apontando para o alinhamento dos funcionários com a instituição (Shen, 2022).

Nesse contexto, nas entrevistas realizadas, notou-se que a maioria dos servidores participantes da pesquisa percebem pontos de trocas por reciprocidade no que diz respeito ao **apoio da Instituição** durante o desenvolvimento das atividades da comissão, no que se refere à **disponibilidade de recursos humanos, administrativos e à estrutura física**, e em relação à **colaboração dos demais servidores e diretores dos Campi do IFPI**, quando da necessidade de auxílio na fase de coleta de informações, para fins de apuração de procedimentos investigativos, o que remete a esses servidores a percepção de que a organização **prioriza o trabalho das comissões**, dando-lhes o suporte necessário, o que acarreta o fortalecimento do **comprometimento por parte dos membros das comissões** e os levam ao **sentimento de pertencimento** e de **identificação com a Instituição**, o que se confirma pelo relato dos participantes F e G abaixo:

“A gente sempre tem o apoio tanto da parte física, da sala disponível, quando não tem sala disponível, a gente vê um outro espaço que dá certo também, porque hoje no IFPI eu vejo uma priorização das atividades das comissões, existe todo um esforço na parte de carro pra gente se deslocar, de tudo que a gente precisar, até o momento nenhuma comissão que eu tive foi negado isso pra gente” (Participante F, 43 anos, Docente).

“[...] eu vejo assim, uma preocupação da instituição em que as coisas funcionem bem, então sempre que a gente precisa de algo, somos prontamente atendidos” (Participante G, 42 anos, Docente).

Dessa forma, foi possível observar que as boas experiências relatadas pelos participantes em relação ao apoio institucional e à colaboração dos demais servidores e gestores do IFPI são fundamentais para a execução do trabalho das comissões. A disponibilidade de veículos oficiais para o deslocamento dos membros a outros *Campi* do IFPI, bem como o fornecimento de diárias, para fins de coleta de informações, acareações e realização de reuniões com testemunhas foi algo expressamente citado por alguns dos entrevistados. Além disso, também foram citados a colaboração dos diretores dos *Campi* quando surge a necessidade de indicação de servidor para a função de secretário *ad hoc*, para auxiliar nas mediações entre a comissão e o investigado, o suporte da unidade da Corregedoria da Instituição e o acesso ao Corregedor, quando se precisa de orientações, conforme descrição a seguir:

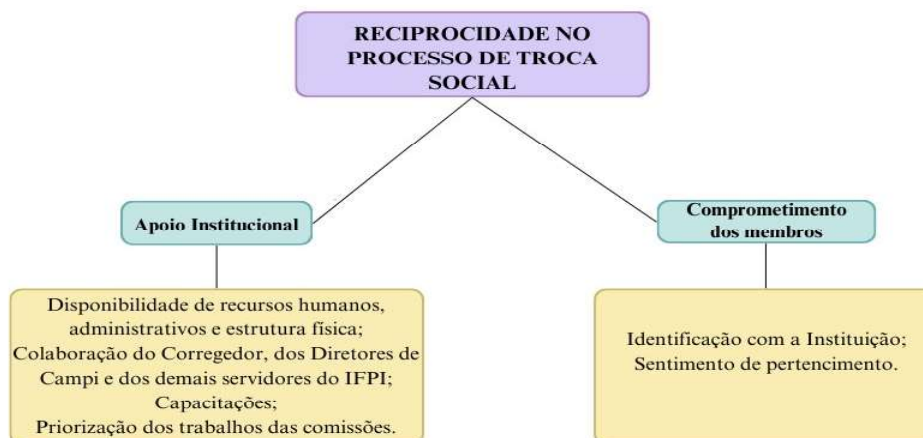
“Primeiramente existe uma sala própria para os membros de comissão processante se reunirem, existe apoio logístico quando se precisa se deslocar para um Campus, para fazer diligências e também sempre que a gente precisa de um servidor para ser defensor *ad hoc* de outro Campus, a gente sempre consegue esse apoio do diretor geral daquele Campus” (Participante H, 43 anos, TAE).

“Sim, em relação a transporte, diárias, apoio da Corregedoria [...]” (Participante I, 41 anos, TAE).

“No que diz respeito à estrutura física tudo ok, ao espaço ok, o acesso ao corregedor, que é o responsável por nos orientar, é tranquilo também” (Participante F, 43 anos, Docente).

Na **Figura 6** a seguir, é possível visualizar os pontos mais destacados nas entrevistas no que diz respeito a perguntas relacionadas com o processo de troca social no contexto do trabalho das comissões processantes do IFPI, sob a perspectiva de reciprocidade:

**Figura 6:** Reciprocidade no processo de troca nas relações entre o IFPI e as comissões processantes



Fonte: Desenvolvido pela autora (2023).

Da ilustração, visualiza-se que uma vez que a Instituição se dispõe a apoiar os membros das comissões disciplinares, isso tende a fortalecer o comprometimento e o empenho desses servidores em concluir os trabalhos da melhor forma possível, sentindo-se parte daquela Instituição, e demonstram confiança e lealdade, como retorno ao IFPI.

Embora a reciprocidade positiva, que consiste na relação de troca na qual há um benefício mútuo entre as partes, percebida em relação à colaboração dos demais servidores da Instituição, para ajudar a comissão nos procedimentos investigativos, tenha sido experimentada por 7 dos 11 entrevistados, alguns servidores descreveram falhas em algumas situações, como declara o participante C ao afirmar “[...] alguns servidores apresentam dificuldades por conta do receio mesmo, receio de trazer alguma complicação pra ele, receio de criar inimizade com algum investigado, mas de maneira geral, a gente tem o apoio [...]” (Participante C, 37 anos, TAE), corroborando o apresentado nos estudos de Oliveira e Cruz (2021). Nessa mesma percepção, os participantes G e I relatam:

“Não, eu acho que aí a gente falha um pouco, não sei se por medo de se expor, mas eu ainda acho os servidores muito tímidos em relação a colaborar, vejo uma certa resistência quando se precisa fazer uma oitiva com testemunhas que são servidores do IFPI”(Participante G, 42 anos, Docente).

“Em parte sim, porém alguns casos muitos servidores não colaboram, muitos acham ruim quando são intimados e outros simplesmente ignoram as intimações, sendo

necessário acionar outros meios para fazer cumprir seu meio dever como servidor. Em alguns setores também sentimos dificuldade em acesso a documentos e/ou na prestação de informações. Tivemos muitas dificuldades em obter informações de setores do próprio IFPI, dificuldade em disponibilização de alguns servidores do IFPI intimados a prestar informações como testemunha e dificuldade de recursos materiais” (Participante I, 41 anos, TAE).

Por meio desses relatos, nota-se que, apesar da maioria dos servidores compreenderem o papel dos membros das comissões processantes e até se disponibilizarem a auxiliar nesse trabalho, é perceptível que o receio e a resistência ainda persistam, sendo um obstáculo a mais para os membros que atuam em comissões, que resulta em comportamentos de aversão a novas participações. Nesse sentido, outros motivos para a recusa em analisar novos processos disciplinares foram explicitados pelos participantes I e J, conforme abaixo, os quais alegaram que desgastes físicos e emocionais, bem como, questões familiares também os fariam recusar a participação em nova comissão processante. Isso reforça os aspectos psicológicos da reciprocidade segundo Ahmad *et al.* (2023), o qual argumenta que a natureza das relações entre as partes que participam num processo de troca pode atuar nos aspectos psicológicos.

“Sim, eu recusaria, porque achei um pouco desgastante os trabalhos da comissão, pressão de sindicatos tentando interferir, pessoas criticando os trabalhos da comissão em rede social e muitos nos veem com maus olhos, principalmente em casos que geram demissão de servidor. Pelo menos comigo aconteceu nas comissões em que participei” (Participante I, 41 anos, TAE).

“Na situação que eu estou atualmente, com certeza, eu recusaria, pois estou numa coordenação em que a demanda é altíssima e fora situações particulares, questão de filho e esposa” (Participante J, 39 anos, TAE).

Mesmo diante das dificuldades, foi constatado que 8 dos 11 entrevistados declararam que se pudessem recusar à convocação para atuar em uma nova comissão processante, não o fariam de forma voluntária e só recusariam em casos de impedimentos ou suspeições legais, ou por questões de acúmulo de atividades, por se sentirem sobrecarregados, como confirmam os servidores F, G e H:

“Não, eu não recusaria não, eu gosto. Eu só recusaria se eu estivesse extremamente sobrecarregada [...]” (Participante F, 43 anos, Docente).

“Olha só, eu sempre falo assim, eu gosto de participar de comissões processantes, se fosse pra recusar, seria somente mesmo por questão das minhas atividades, tipo se eu estiver sobrecarregada e não tivesse como eu participasse mais, mas eu sempre me coloco à disposição, fora os casos de impedimentos e suspeições, de acordo com a lei” (Participante G, 42 anos, Docente).

“Eu me recusaria a participar, se eu tivesse dentre os impedimentos legais, por exemplo, se eu fosse muito amigo do servidor que estivesse respondendo ao PAD, aí sim, eu recusaria. Fora isso, eu também recusaria se eu tivesse com outra atividade, por exemplo, até pouco tempo eu estava na comissão de concurso, aí eu não tinha como, por conta da sobrecarga” (Participante H, 43 anos, TAE).

Isso reforça a ideia de comprometimento e bem-estar no local de trabalho, uma vez que, mesmo diante das complexidades de um procedimento administrativo disciplinar, seja ele sindicância ou PAD, existem servidores que gostam do que fazem e entendem a função de membro de comissão correicional como uma missão que trará benefícios a toda a comunidade acadêmica.

Em outro cenário, no que se refere à importância das ações de capacitação/treinamento para o trabalho das comissões, e à oferta desses cursos pelo IFPI, os participantes afirmam que as capacitações são de extrema relevância aos membros, para o aprimoramento do conhecimento e ajudam a trazer maior segurança na análise dos processos:

“Os cursos ajudam a te trazer mais bagagem, mais informação, no sentido de se sentir seguro e apto para atuar, está atualizado, e de modo geral, a capacitação é sempre bem-vinda, né? Dá pra você colocar em prática tudo que é necessário de fato” (Participante B, 34 anos, TAE).

Entretanto, quanto à oferta de cursos de capacitação e/ou treinamento pela Instituição, todos os entrevistados observaram a necessidade de ampliação das capacitações, inclusive com sugestão de cursos de abordagem básica, para os iniciantes, e avançada, para aperfeiçoamento e atualização daqueles servidores que sempre estão atuando em comissões, levando em consideração as variadas situações que possam ocorrer. Contudo, foram citados por alguns entrevistados (C e H) outros canais para obter capacitação, como os cursos gratuitos oferecidos pela CGU ou ENAP, de forma *online*, porém, os participantes E, F e I afirmaram não terem feito nenhum curso de capacitação, e terem aprendido na prática, com o auxílio dos demais colegas, como exemplificado na fala do participante E:

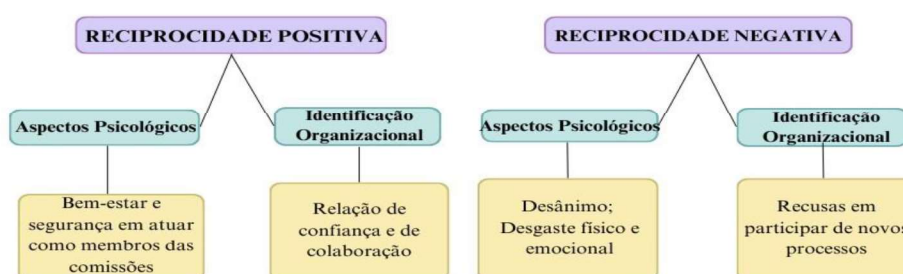
“Hoje eu aprendi na prática, eu nunca fiz nenhum curso específico pra isso não, então, eu aprendi com os presidentes das comissões que eu já participei, que são mais experientes, agora mesmo eu tô presidindo uma comissão e estou me virando nos trinta, porque eu nunca fui também, né? mas a prática ajuda bastante, e eu acredito que os cursos de capacitação são de extrema importância, porque você pode falhar num aspecto, não por querer, mas por desconhecimento [...]” (Participante E, 43 anos, TAE).

Nesse aspecto, observa-se certa falha na reciprocidade, uma vez que os membros das comissões procuram desempenhar seu trabalho da melhor maneira possível, porém, percebem que os mecanismos de aperfeiçoamento e de atualização oferecidos pela Instituição necessitam ser ampliados.

Por fim, em síntese, a **Figura 7** abaixo ilustra os principais pontos citados pelos

entrevistados referentes às relações que resultaram em reciprocidade que trouxeram sentimentos que agem nos aspectos psicológicos positivamente, bem como sentimentos que fortalecem a identidade com a Instituição. Outrossim, podem ser visualizados os comportamentos dos servidores quando há falhas na reciprocidade entre o IFPI e os membros das comissões processantes:

**Figura 7** - Relações de reciprocidade entre o IFPI e as comissões processantes



**Fonte:** Desenvolvido pela autora (2023).

Da figura acima, pode-se analisar que, dentre as percepções de reciprocidade positivas mais declaradas, observou-se que foram atingidos **aspectos psicológicos dos membros**, ocasionando sentimentos de **bem-estar**, quando os servidores percebem sentido na atividade de atuar em processos investigativos, considerando a recusa em participar de comissões, somente nos casos de impedimentos descritos na legislação, pois gostam do que fazem. Verifica-se, ainda, que a relação de troca por reciprocidade positiva de **confiança** e de **colaboração** entre os membros e os demais envolvidos no processo correicional, como servidores, diretores-gerais dos *Campi* e o corregedor, ativou a identidade organizacional desses membros, potencializando as descobertas de Shen (2022) no que tange ao alinhamento desses servidores com a Instituição.

Todavia, sentimentos de tristeza ou de **desânimo**, pela falta de colaboração dos colegas dos *Campi* em que o servidor acusado trabalha, bem como, o **desgaste físico e emocional** causado pela análise dos processos e pelas atribuições de investigar colegas de trabalho foram

percebidos pelos servidores quando não verificada a contrapartida de apoio da Instituição. Além disso, as **recusas em participar de novas comissões** foram identificadas como resultado de reciprocidade negativa entre o IFPI e os membros que atuam em comissões processantes.

Desse modo, ações voltadas ao fortalecimento do papel das comissões de procedimentos disciplinares são necessárias, pois podem, dentre outros, demonstrar a importância dos trabalhos das comissões à comunidade acadêmica em geral, ajudando, assim, a reduzir os pontos negativos relacionados, principalmente, à resistência dos demais servidores em contribuir com informações, bem como, diminuir possíveis recusas relacionadas à participação em novas comissões de processos disciplinares.

#### 4.2.2.2 Regras negociadas e outras regras de trocas

Embora as trocas negociadas sejam mais típicas em alguns ambientes em detrimento de outros, por exemplo, é mais comum nas relações de trabalho do que nos familiares, elas podem ser observadas numa ampla gama de contextos sociais (Molm, 2003). Exemplificando, no contexto organizacional, essas trocas podem ser vistas nas relações de troca de responsabilidades existentes numa organização, ou até mesmo na escolha de ações a serem realizadas, que possa dar um retorno às partes envolvidas no processo.

Nas regras negociadas ou outras regras de troca, os acordos podem ser entre duas partes, como ocorre no processo de troca por reciprocidade, ou podem envolver mais partes no processo. Essas partes podem negociar termos ou regras, tarefas e responsabilidades, para alcançar objetivos interdependentes (Ahmad *et al.*, 2022; Cropanzano; Mitchell, 2017; Molm, 2003).

Nesse âmbito, no que tange às perspectivas em relação às ações que a Instituição poderia realizar **para a melhoria do trabalho das comissões**, 5 dos 11 entrevistados citam que **capacitações periódicas, semestrais, ou pelo menos, anuais**, ajudariam o **desempenho** dos membros das comissões. Outras sugestões foram que esses cursos fossem de forma escalonada, onde o servidor que inicia como membro de comissão realiza um curso básico e vai se aperfeiçoando e se atualizando de forma constante, e para aqueles servidores que já possuem certa experiência, realizar-se-ão os cursos avançados, com estudos de casos práticos:

“Assim...eu acho que só essa questão da capacitação. A capacitação seria arrumar uma forma de colocá-la escalonada, que eu acho que a atual gestão tá procurando fazer isso, colocando de forma escalonada, dividindo em graus, avançado, básico ou cursos teóricos e cursos práticos, né? então é uma forma de melhorar, né? o desempenho das funções” (Participante A, 33 anos, TAE).



Ademais, alguns servidores defendem a ideia da **formação de uma comissão permanente com mais membros**, com *expertise* e treinamentos constantes para atuar em um **trabalho preventivo** naquelas temáticas de ocorrências mais usuais, como destaca o participante D:

“Acho que principalmente cursos e ter a comissão permanente com treinamento e também com um trabalho preventivo das temáticas que são mais comuns nos PAD’s, como o assédio, porque teria um volume menor de trabalho para as comissões, ajudando a ter foco mais naqueles processos que demandam mais tempo de análise, porque, às vezes, têm muitos processos para pouca gente, o que prejudica e sobrecarrega” (Participante D, 33 anos, TAE).

Por outro ângulo, os participantes B e E tiveram outro olhar em relação ao que o IFPI poderia realizar para que o trabalho deles como membros de comissões processantes pudesse ser melhorado. De acordo com esses participantes, a Instituição poderia proporcionar aos membros uma **prévia análise psicológica**, antes de selecioná-los para atuarem em um processo, com o intuito de **compreender como está o psicológico daquele servidor para a função**, bem como, sugerem **formações na área do comportamento humano**, para melhor saber **abordar o servidor investigado**, uma vez que, segundo Santos (2020) deve-se considerar a dimensão biopsicossocial tanto dos membros das comissões processantes, quanto do indiciado, tendo em vista as consequências físicas, psicológicas e/ou emocionais que podem ocorrer:

“[...] é um zelo a mais que devemos ter, por isso, demandaria se ter um trabalho para compreender como que tá a pessoa no lado humano, é tipo como se fosse uma abordagem psicológica, não que a pessoa precise daquilo, mas é uma preocupação de entender como ela tá ali antes de assumir a análise de um processo [...]” (Participante B, 34 anos, TAE).

“[...]um grupo com servidores com conhecimentos em diversas áreas, e a gente precisa sempre está se atualizando, porque não existe dizer que a gente já sabe de tudo, porque já está anos trabalhando com isso, e não, hoje em dia mudou, muita coisa mudou, principalmente nas relações sociais, que hoje estão complicadas, e quando eu digo complicada é porque você tem que ter muito cuidado com tudo que você fala, até como você chama, até mudança do “a” pro “o”, isso já gera toda uma abertura para um processo. Então tem que toda uma abordagem, porque tem o tom de voz, a forma que eu abordo, eu vejo que tem tudo isso, e eu sempre quando eu vejo isso, eu falo, alguns têm resistência, acham que não, mas alguns aceitam as sugestões, então eu acho que essa formação continuada é extremamente importante até para o decorrer do processo, porque no final das contas, na maioria das vezes fica uma instabilidade entre os pares, quando não é com a comissão, é com o Campus, é com outra pessoa, por pura falta de formação da comissão, que tem que ser ética em muita coisa, então, eu acho que tem que ter uma formação continuada, não só na parte prática, mas numa área psicológica, numa área de lidar com o outro” (Participante E, 43 anos, TAE).

A importância das atividades das comissões processantes e a tentativa de **mudança de cultura organizacional** em relação a elas, também foram pontos levantados pelos membros.

Essa percepção da necessidade de alterar a cultura do IFPI, no que diz respeito ao verdadeiro **papel da comissão processante como um aliado do serviço público**, deve-se pelo sentimento equivocado de que a comissão veio para prejudicar o servidor acusado, segundo relatos de membros de comissões, a exemplo do participante C a seguir:

“Eu acho que seria mesmo só tentar disseminar na cultura da instituição qual o papel da comissão de PAD, para que não fique essa visão que aquele grupo foi escolhido pela gestão, para prejudicar A,B ou C, né? então, assim, quando você vai para normatizar a função de uma comissão de processo disciplinar é trazer a versão dos fatos, tanto que não foram poucas as situações em que foi necessário um processo para provar que o servidor não tinha cometido aquilo, então é mais uma questão de cultura organizacional, dar esse apoio de mudar a mentalidade da maioria, e eu percebo hoje, que de certa forma, isso já tem começado, isso já tem sido feito, mas, principalmente entre os servidores mais antigos é preciso intensificar isso” (Participante C, 37 anos, TAE).

Outrossim, para os servidores que compõem as comissões processantes do IFPI, **disseminar a importância das comissões**, por meio de campanhas que explicitem as contribuições que os resultados dos processos podem trazer à Instituição, bem como, à sociedade, é algo primordial. Num contexto de trocas sociais, as comissões desempenham o trabalho de averiguar uma certa situação, para atingir a verdade dos fatos, e se confirmado o desvio de conduta do servidor, essas comissões deverão encaminhar o relatório final com todas as comprovações à autoridade máxima do Órgão, a qual ficará responsável por acatar a sugestão de penalidade da comissão ou não (Brasil, 1990).

“[...] eu penso que campanhas, no sentido de sensibilizar o servidor de que aquilo é importante para instituição, o porquê que é importante pro instituto, para as pessoas, quando eu falo para as pessoas, seria toda a comunidade interna e externa, eu penso que isso seria bem importante disseminar as características das comissões” (Participante J, 39 anos, TAE).

Por meio de ações com essas, o IFPI presta contas à sociedade e à comunidade acadêmica na totalidade (docentes, TAE's, terceirizados, discentes, pais e mães dos alunos) buscando sanar a deficiência que há na conduta de determinado servidor, na tentativa de inibir práticas prejudiciais em relação à coisa pública (Santos, 2020) e mostrar que as regras e normas institucionais existentes devem ser cumpridas com zelo por todos os servidores da Instituição, para manter o grau de eficiência da administração pública e de resultado.

Nesse aspecto, os participantes que vivenciaram e àqueles que ainda vivenciam a realidade de ser membro de comissões processantes no IFPI, elencaram as principais contribuições que eles veem que o trabalho desenvolvido pelas comissões traz para o IFPI e para à sociedade em geral, consoante trechos descritos abaixo:

“[...]manter o grau de qualidade, de eficiência da gestão pública, a gente é um braço de apoio dessa eficiência, colaborando para a eficiência da gestão pública” (Participante A, 33 anos, TAE).

“Eu acho que o trabalho é muito importante, ele traz uma questão de segurança, de reconhecimento, de valorização, de perceber que as coisas não são em vão [...]” (Participante B, 34 anos, TAE).

“Eu penso que ela contribui evitando que algumas situações possam trazer uma repercussão negativa para a instituição, e melhorando a prestação do serviço, porque a partir do momento que a comissão demonstra que a instituição não comunga com alguns atos de um determinado servidor, os outros percebem que não podem agir daquela forma e aí, têm posturas de servidores que prejudicam totalmente o bom funcionamento da instituição, prejudica a busca de atingir a missão institucional, então, é nesse sentido, que ela auxilia nesse processo” (Participante C, 37 anos, TAE).

“[...] para que na instituição não tenham esses servidores ou diminuam e quando tiver que eles sejam punidos de acordo com a lei, como nos casos de assédio, que precisa de uma resposta rápida da instituição, com o processo administrativo disciplinar, e mostrar pra sociedade que é uma prática não aceita pela instituição, então esse trabalho contribui muito para a imagem da instituição” (Participante D, 33 anos, TAE).

“Porque ela protege a instituição, eu vejo ela como um escudo para instituição, por isso, eu vejo ela com uma responsabilidade muito grande, que demanda um olhar muito ampliado da situação, porque ela é um escudo da instituição, eu penso assim.” (Participante E, 43 anos, TAE).

Isso posto, complementa-se que dentre as concepções mais citadas em relação ao que o trabalho dos membros de comissões contribuem com o IFPI e com a sociedade, destaca-se a questão da **segurança** que a comissão repassa ao IFPI de que estão desempenhando um trabalho com **presteza e zelo**, e à comunidade externa, quando lhe passa **credibilidade** de que comportamentos desviantes não serão aceitos pela Instituição de ensino. Nesse sentido, em concordância com os estudos de Tung *et al.* (2017), essa relação de troca de responsabilidades resultará em satisfação, lealdade e valor percebido à parte recebedora da ação.

Outro enfoque trabalhado nas entrevistas foi em relação ao **sigilo**, à **guarda das informações** e aos **aspectos éticos** considerados durante os trabalhos desenvolvidos pelos membros das comissões. Acerca disso, as principais considerações foram em relação à preocupação e ao **cuidado** em evitar o **vazamento de informações**, ressaltou-se que a inclusão de processos eletrônicos facilitou e melhorou o **sigilo dos processos**, trazendo maior segurança e confidencialidade.

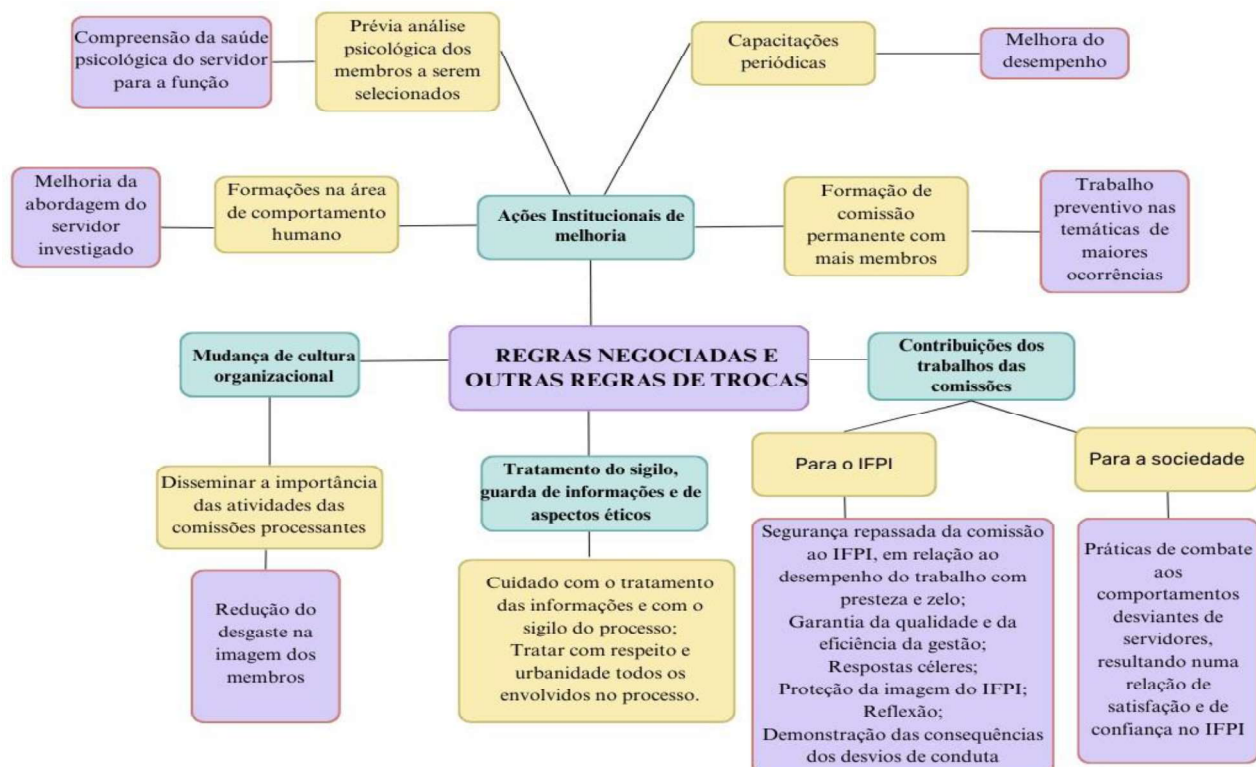
Alinhado a isso, foi destacada a interação entre os membros no que diz respeito a não fazer comentários sobre o processo e sobre o servidor investigado, como sendo de suma importância para se manter o sigilo e a guarda das informações. Além disso, tratar os interessados do processo com **urbanidade**, ter **respeito** com a vítima e não divulgar que está

participando de comissão, nem citar qual situação está analisando, sendo ciente de que qualquer fala descontextualizada pode acarretar prejuízo ao andamento do processo e até à imagem do servidor que ainda está em investigação, foram os padrões de referência relacionados aos aspectos éticos.

“O sigilo é bem importante, porque afinal de contas o vazamento de informações pode comprometer todo o andamento do processo, então a gente evita comentários também com outras pessoas. E quanto aos aspectos éticos, nós sempre tivemos o cuidado de respeitar a vítima, respeitar as partes envolvidas, inclusive, às vezes, nós já atuamos com a presença do advogado do acusado, que muitas vezes inibe a própria vítima ou a testemunha, então a gente procura criar um ambiente de forma que não fiquem um de frente para o outro, ou se a vítima não se sentir confortável, a gente solicita um outro ambiente para separar as pessoas de sala, para que não fiquem no mesmo espaço, então temos esses cuidados” (Participante L, 33 anos, Docente).

Com o intuito de compreender melhor a variabilidade de informações comunicadas pelos participantes, no que se refere às regras negociadas e outras regras de trocas, foi elaborada uma rede semântica de termos. Essa rede (**Figura 8**) foi gerada pelos códigos identificados como relevantes para esta pesquisa.

**Figura 8** - Rede Semântica das relações de trocas por regras negociadas e outras regras de trocas no contexto do trabalho das comissões



Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora (2023).

A Figura 8 representa o resumo dos principais resultados encontrados, referentes às regras de trocas negociadas e outras regras de trocas relatadas pelos participantes da pesquisa. Essas regras vêm em forma de responsabilidades que as comissões possuem em relação ao trabalho desenvolvido, bem como, de ações a serem realizadas que possam melhorar seus trabalhos.

As ramificações se explicam da seguinte maneira: 1) Ações Institucionais de melhoria: abordam aquilo que, segundo os entrevistados, seria interessante o IFPI realizar para melhorar o trabalho das comissões, seja no aspecto de condições físicas de trabalho, seja no aspecto psicológico do servidor que exerce essa função, para que esse servidor se sinta mais estimulado no desempenho de suas atividades; 2) Mudança da cultura organizacional: **disseminar a importância das atividades das comissões processantes**, buscando a **redução do desgaste da imagem dos membros**; 3) Contribuições dos trabalhos das comissões para o IFPI e à sociedade: resultados favoráveis que o trabalho das comissões processantes agrega ao IFPI, como, por exemplo, manter a **garantia da qualidade** e da **eficiência da gestão**, por meio de **respostas céleres**, **protegendo a imagem do IFPI**, e **demonstrando aos demais servidores as consequências dos desvios de condutas**, levando a uma **reflexão**, dentre outros. Quanto ao retorno à sociedade, o trabalho das comissões disciplinares mostra as **práticas de combate aos comportamentos desviantes de servidores** executados pela Instituição, resultando numa relação de **satisfação** e de **confiança no IFPI**; e 4) Tratamento do sigilo, guarda das informações e aspectos éticos: relatos que ressaltaram a importância dos **cuidados com o tratamento das informações** e com o **sigilo dos processos**, bem como, considerações éticas como o tratar com **respeito e urbanidade** todos os envolvidos no processo.

Todavia, também foi levantado por um dos participantes a questão do sigilo às informações pessoais dos membros da comissão processante, pontuando a necessidade de se ter maior sigilo das informações dos membros das comissões, para fins de resguardá-los de situações constrangedoras ou que causem insegurança, como as relatadas pelas participantes E e F:

“Eu acho que, assim como a gente acaba julgando situações muito delicadas, eu acho que o sigilo principalmente dos dados dos servidores que compõem as comissões, porque, por exemplo, assim que eu fui nomeada para ser presidente dessa comissão, o servidor que estava sendo investigado, entrou em contato pelo meu telefone pessoal, e eu não sei quem é o servidor, não o conheço e ele teve acesso ao meu telefone pessoal, e isso me incomodou, então eu acho que deveria ter uma maior segurança na preservação dos dados dos servidores que fazem parte das comissões, porque acaba que a gente fica insegura. Porque a gente já disponibiliza os canais para o contato com a comissão” (Participante F, 43 anos, Docente).

“[...] já aconteceu de um servidor investigado querer tirar dúvida em particular comigo, e eu dizer que não podia, porque as dúvidas teriam que ter sido tiradas durante

a reunião com a comissão, é algo que a gente sempre coloca no início dos trabalhos, explicamos tudo. Outro aspecto que temos que ter é saber dividir o meu colega de profissão do servidor parte de um processo, então para não passar pelo constrangimento, eu já digo pra pessoa no início, eu me resguardo dessa forma, porque se eu não fizer isso, com certeza a pessoa vem querer perguntar sobre o processo pra você, em particular, principalmente se for um processo de nível mais elevado, como sindicância ou um PAD, porque eu não tenho esse negócio que eu não vou entrar numa sindicância, porque fulano é meu colega, aqui eu vejo que todo mundo é colega de todo mundo, todos se conhecem de nome ou de vista, agora se eu tiver muita proximidade com a pessoa, aí eu me declaro suspeita ou impedida, de acordo com a lei” (Participante E, 43 anos, TAE).

Diante do exposto, é notável a existência das relações baseadas em regras negociadas, como as existentes entre o acordo de responsabilidades entre servidores públicos federais que atuam como membros de comissões processantes no IFPI, convocados por meio de portaria institucional e a própria Instituição, quando esta, por exemplo, procura realizar ações que auxiliam o trabalho dessas comissões, como ofertar cursos de capacitação, o que resultaria em um melhor desempenho profissional desses membros nas análises dos casos que envolvem desvios de conduta de servidores. Além disso, observou-se que o resultado de um processo administrativo disciplinar, por exemplo, pode trazer contribuições não só para instituição de ensino, mas também, para a sociedade, trazendo satisfação à sociedade em saber que o IFPI não está de “mãos engessadas” quando se depara com comportamentos desviantes de seus servidores.

### **4.3 Desafios e oportunidades**

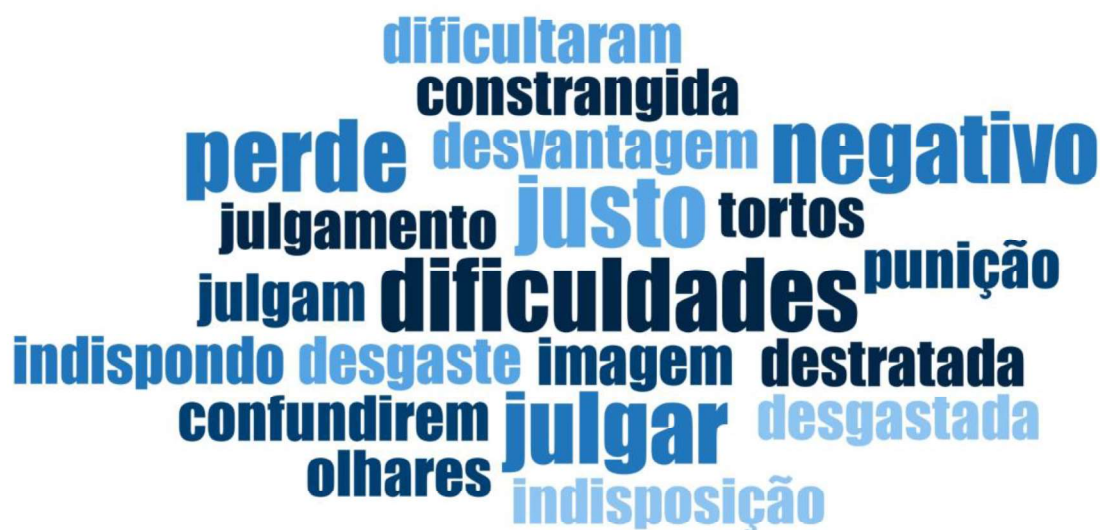
Além da identificação dos padrões, tendências e perspectivas à luz da teoria da troca social, conforme exposto acima, outro objetivo específico desta pesquisa é o de identificar os principais desafios e oportunidades percebidos pelos servidores públicos federais do IFPI que atuam ou já atuaram como membros em comissões processantes, durante o período em que participaram de comissões. Os tópicos seguintes contemplarão as desvantagens e as perdas, bem como, as vantagens e os ganhos relatados pelos servidores entrevistados.

#### **4.3.1 Desafios**

Para identificar os principais desafios, bem como, as principais perdas que os servidores entrevistados experimentaram durante a participação em comissões de procedimentos disciplinares, foram apresentados códigos elaborados a partir dos trechos considerados mais

importantes sobre o tema, retirados das falas dos participantes. Após a definição desses códigos, foi criada nuvem de palavras (**Figura 9**), conforme a seguir:

**Figura 9:** Nuvem de palavras dos principais desafios vivenciados



**Fonte:** Software MAXQDA (2023).

Nesse contexto, ao analisar a nuvem de palavras, observa-se que diversos foram os termos repetidos pelos entrevistados, como as palavras “**dificuldades**”, “**justo**”, “**perder**”, “**negativo**”, “**julgar**” e suas derivações. Dessa forma, os participantes revelaram situações desfavoráveis vivenciadas durante a atuação como membros de comissões processantes no IFPI.

O termo **justiça** está relacionado com os desafios que os membros das comissões processantes do IFPI enfrentam de serem **justos** quando da **tomada de decisão acerca da penalidade a ser aplicada**. Também, foram relatadas situações de **julgamento dentro e fora do IFPI**, em relação aos membros de comissões processantes, conforme relato de constrangimento sofrido do participante E:

“[...] a gente recebe olhares tortos, que passam dúvidas em relação a nossa capacidade de tá ali fazendo aquele trabalho, as pessoas julgam muito, eu passei circunstâncias de ser destrutada por três homens professores investigados e acho que a condição de gênero também contou nessa situação, mas eu também consigo dar a devolutiva assim de forma bem sutil, mas a gente passa por isso, né?” (Participante E, 43 anos, TAE).

O mesmo participante também revelou que em uma certa ocasião estava em um ambiente externo à Instituição com familiares, quando foi abordada pelo filho de um servidor que respondeu a um PAD, cujo ela estava atuando na comissão à época, conforme descrito no

trecho da entrevista abaixo:

“[...] eu nunca esqueço uma situação que estava num churrasco com minha família e um rapaz olhou pra mim e disse que eu tinha punido o pai dele na comissão que eu estava, e eu fiquei constrangida de meus filhos perguntarem depois pra mim, então tem que ser um pessoa com perfil e com personalidade pra isso, porque você tem que ter muito boa gestão da emoção” (Participante E, 43 anos, TAE).

Situações como essas substanciam os estudos de Santos (2020), no que se referem aos possíveis **constrangimentos** derivados do resultado de um ato apuratório, pelo fato de se estar averiguando faltas funcionais de colegas servidores, o que causa receio, como conta o participante C:

“[...] algumas pessoas não interpretam de uma maneira correta o andamento, a finalidade do processo, e principalmente quem está sendo investigado, que não compreende e fica sempre aquele receio até que ponto a pessoa vai sair do lado profissional e pode trazer algum problema pra vida pessoal, até porque tiveram situações que eu estive em comissões que o servidor chegou a ser demitido, então o receio sempre fica de qual vai ser a postura daquele servidor em relação a você enquanto membro da comissão” (Participante C, 37 anos, TAE).

Diante de casos como esses, os membros de comissões processantes do IFPI percebem um **desgaste nas suas respectivas imagens como servidor público**, perante os demais servidores da Instituição, como descreve o participante J, a saber: “eu acredito que a minha imagem ficou um pouco desgastada para alguns colegas, eu percebi isso, no decorrer dos anos, de confundirem, de achar que eu estava ali para julgar, e, na verdade não era” (Participante J, 39 anos, TAE).

Nesse sentido, foi confidenciado por um servidor a sua **dificuldade em relação aos demais servidores** de um determinado Campus, **quando precisou de ajuda para coletar informações necessárias à investigação**. Nessa perspectiva, Weziak-Bialowolska *et al.* (2023) afirma em seus estudos as contribuições positivas que relacionamentos confiáveis podem trazer ao ambiente de trabalho, o que refletirá no comportamento e no desempenho dos funcionários.

“Como desafios presenciei atitudes de alguns colegas servidores que dificultaram o trabalho da comissão, o que me deixou um pouco triste” (Participante I, 41 anos, TAE).

Conforme descrição acima, o participante I declarou ter ficado um pouco triste diante da não colaboração dos colegas, o que refletiu no **aumento dos trabalhos** e lhe acarretou um **sentimento de desestímulo e desmotivação**, uma das causas do seu **desinteresse em atuar em outras comissões processantes no IFPI**.



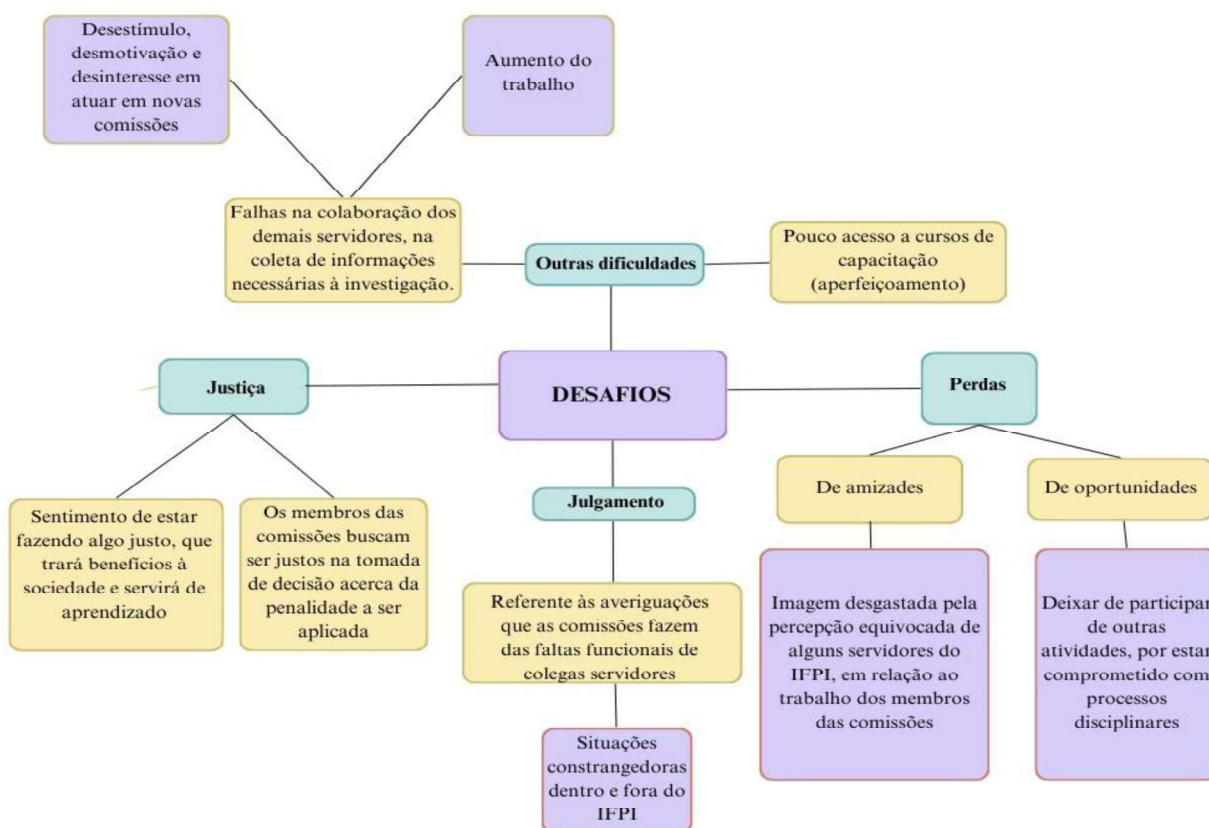
Outra dificuldade reiterada pelos participantes é em relação ao **pouco acesso a cursos de capacitação**, no sentido de **aperfeiçoamento** e para melhorar o trabalho das comissões. Além disso, alguns servidores elencaram **perdas de amizades e de oportunidades** de exercerem outras atividades por conta dos trabalhos em processos disciplinares, conforme o exposto abaixo:

“[...] a gente perde muita amizade, como já aconteceu, um professor que eu já tinha feito um trabalho no Campus dele e aí ele veio com muita amizade comigo e no final ele passava por mim e não falava mais, e ele teve uma punição e não falava mais comigo, então a gente perde amizade” (Participante E, 43 anos, TAE).

“[...] em relação às perdas, eu acho que até o momento eu não tive nenhum problema com nenhum acusado, então até agora não tive nenhuma indisposição, e seria mais a questão de tempo, que a gente abre mão de alguma oportunidade ou de alguma outra comissão, porque a gente já está ocupado com o PAD, seria mais de oportunidades que a gente tenha que abrir mão, para poder atuar no PAD” (Participante L, 33 anos, Docente).

Para melhor explicitar os termos mais frequentes utilizados, foi criada uma rede semântica, conforme **Figura 10** a seguir:

**Figura 10:** Rede semântica dos desafios vivenciados pelos membros de comissões processantes no IFPI



**Fonte:** Desenvolvido pela pesquisadora (2023).

Apesar da maioria dos relatos sintetizados acima terem demonstrado desvantagens em atuar como membros de comissões processantes, 2 dos 11 participantes da pesquisa declararam não visualizar um lado negativo ou uma perda em participar das comissões, conforme revelaram os servidores A, B e G:

“[...] essa questão de julgar, eu não me sinto desconfortável não, porque poderia você se sentir desconfortável se tivesse fazendo algo de errado, mas na verdade eu acho que o desconforto deveria ser de quem está cometendo, né? o ato ilícito. Eu poderia me sentir desconfortável se eu fizesse um julgamento que eu sentisse que eu não fui justo, né? juntamente com a comissão, se eu fizesse uma sugestão de penalidade que a gente fosse injusto, isso sim, deixaria desconfortável, mas como a gente não faz isso, eu não sinto nenhum desconforto em fazer algo que está sendo todo comprovado, tá todo lastreado nos autos, então, eu não tenho nenhum tipo de cerimônia com isso não” (Participante A, 33 anos, TAE).

“[...] e os desafios e as dificuldades, eu vejo no sentido positivo de aprendizagem, entendeu? adquiri bagagens que muitas vezes são válidas tanto pro ambiente de trabalho, como pra vida, e uma particularidade minha é que eu não vejo coisas como ruins ou boas, eu vejo no sentido de que você aprende, ou você aprende com um pouquinho mais de dor, ou sem dor, mas você aprende, depende da forma como você queira ver, entendeu?” (Participante B, 34 anos, TAE).

“[...] eu até agora não tenho como pontuar o que eu tenha passado de negativo, porém, eu procuro separar o pessoal do profissional, porque eu busco sempre ser imparcial, então eu não vejo que eu estou me indispondo com algum colega que está respondendo a um PAD, eu não consigo assim, vislumbrar algo que a atuação como membro da PAD me trouxe de perda” (Participante G, 42 anos, Docente).

Nessa perspectiva, foi possível notar, por meio das falas desses entrevistados, que eles se identificam com o que fazem, e sentem que estão fazendo algo **justo**, que trará **benefícios à sociedade** e lhe servirá de **aprendizado**. Essa concepção ratifica os resultados de Brieger *et al.* (2019) sobre como as empresas e organizações que promovem ações voltadas para o benefício da sociedade influenciam positivamente o engajamento dos funcionários, pois atuam de forma positiva na identidade organizacional do funcionário e na sua percepção de se envolver em um trabalho significativo, que os motiva a trabalhar mais. Do mesmo modo, concorda com os estudos de Heron *et al.* (2018) que considera o entendimento de justiça como fortes influenciadores dos comportamentos dos funcionários no local de trabalho.

Assim, depreende-se dos relatos que os desafios e as dificuldades derivados da atuação como membros de comissões processantes são diversos e que muitas vezes desestimulam esses servidores. Para mitigar essas dificuldades, práticas como reforçar a sensação de justiça organizacional dos membros, fortalecer a imagem das comissões perante à comunidade acadêmica, realizar ações preventivas e educativas, em relação às boas práticas, para minimizar comportamentos desviantes, e como consequência, evitar a abertura de processos disciplinares,

bem como, ampliar o número de servidores a participar de comissões processantes permanentes, oferecendo-lhes capacitações periódicas, com o fim de evitar a sobrecarga de trabalho, poderiam ser adotadas pelo IFPI para melhorar o ambiente de trabalho.

Apesar disso, existem àqueles que ressaltam as oportunidades de aprendizado e de crescimento profissional acima das desvantagens. Essas questões serão abordadas de forma mais detalhada no tópico seguinte.

#### 4.3.2 Oportunidades

Para atingir o objetivo específico de identificar os principais ganhos e oportunidades vivenciados pelos entrevistados, foram escolhidos alguns códigos durante a análise das entrevistas, conforme mostra a nuvem de palavras (**Figura 11**) criada abaixo:

**Figura 11:** Nuvem de palavras das principais oportunidades experienciadas



**Fonte:** Software MAXQDA (2023).

Com base na nuvem de palavras, percebem-se termos repetidos com certa frequência como, por exemplo, a palavra “**experiência**” que foi ditada por 5 dos 11 entrevistados. Os participantes trouxeram benefícios que a atuação como membros de comissões processantes no IFPI lhes proporcionou ou ainda lhes proporciona, tanto na esfera profissional, quanto no meio pessoal.

Segundo os servidores entrevistados, a **experiência** em participar de comissões processantes no IFPI foi algo **agregador** e **positivo** por vivenciarem na prática o que é aplicado na legislação do processo disciplinar. Além disso, foram referenciados o **aprendizado** obtido

durante o processo investigativo, que trouxe **ganhos profissionais** e o **aprimoramento pessoal** por alguns participantes, conforme descrições abaixo, o que vai ao encontro dos resultados de Jin e McDonald (2017), os quais destacam que relacionamentos positivos são revigorados entre os indivíduos que relataram ter oportunidades de aprender e crescer em seu trabalho.

“De modo geral, eu vejo que são mais ganhos do que perdas, principalmente do enriquecimento do lado profissional, e até mesmo, do lado humano, porque você vivencia situações que lhe fazem pensar, lhe sensibilizar, enxergar muito além dessa parte técnica” (Participante C, 37 anos, TAE).

“E ganhos, pra mim tem muitos ganhos, na minha área como psicóloga, quando eu vou fazer um relatório, quando vou avaliar os aspectos emocionais, comportamentais, de ouvir, de me colocar no lugar do outro lá do lado de lá, então eu vejo como ganho” (Participante E, 43 anos, TAE).

“Como ganho a gente se aprimora como ser humano, porque a gente está lidando com pessoas, então a gente tem que saber respeitar todos, independentemente de alguém ali ter cometido algum desvio, eu acho que o ganho maior é saber lidar com o outro, então eu acho que o ganho maior pra mim é esse” (Participante G, 42 anos, Docente).

“[...] é importante pra mim também na minha vida profissional como um todo, lá fora também, como professor também, contribui bastante pra minha vida profissional, então eu entendo que é muito agregador” (Participante A, 33 anos, TAE).

Nesse quesito, os servidores demonstraram **crescimento como ser humano** ao atuarem em um processo disciplinar, uma vez que puderam **praticar a sensibilidade em ouvir o outro** e **aprender a respeitar a todos**, independentemente da possível conduta desviante do colega servidor. Quanto aos aspectos profissionais, os servidores A, J e L acreditam terem tido a **oportunidade de ampliar o conhecimento (*expertise*) prático, técnico e jurídico** que vão ajudar não só na análise de processos disciplinares, mas também na vida profissional fora do IFPI.

“A gente vai ganhando mais *expertise*, mais experiência e isso ajuda justamente no trabalho realizado e consequentemente essa experiência que eu vivenciei aqui no IFPI, como eu também sou professor de direito, ele serve como estudos de casos, né? serve como uma melhor dinâmica para ministrar uma aula em sala de aula” (Participante A, 33 anos, TAE).

“Você ganha um conhecimento técnico e jurídico tão grande, imenso, porque você trabalha com várias vertentes, várias situações diferentes, seja de assédio, quando eu digo assédio é sexual e moral também, até danos ao patrimônio estrutural de um determinado campus, você vai buscar situações em outros estados e ver como que eles trabalharam aquela situação, então é ler, é estudar, é algo que você leva pra vida” (Participante J, 39 anos, TAE).

“Como ganho acho que mesmo a experiência, e a gente vai melhorando e aplicando até mesmo na nossa atuação profissional, que a minha formação é em direito e ministro aula de direito administrativo, então o processo administrativo disciplinar é um dos temas das aulas, então é importante que a gente vê a teoria e também a prática,

e pode levar para os nossos alunos mais conhecimento, e as relações interpessoais que a gente conhece novos colegas” (Participante L, 33 anos, Docente).

Outro termo relevante foi a palavra **colaborar/colaborativo** que remete ao benefício de ser **útil**, tendo a possibilidade de **contribuir com a Instituição**, por meio dos trabalhos como membro de comissões processantes. Isso corrobora com os estudos sobre relacionamentos colaborativos de Shaheen e Azadegan (2020), e de identidade organizacional de Bryant e Stephanie (2019). Abaixo seguem trechos retirados das entrevistas acerca do tema:

“Eu acho que o maior ganho é que a gente sente que tá contribuindo com o órgão nessas questões disciplinares, quando a gente vê que consegue êxito no trabalho, acho que a gente sente mais que tá contribuindo com o órgão” (Participante D, 33 anos, TAE).

“[...] existe também um ganho no sentido de saber que é um trabalho que tem um objetivo e que tem um resultado, e que você consegue alcançar resultados, você se sente útil” (Participante B, 34 anos, TAE).

Para esclarecer melhor essas vantagens atribuídas pelos entrevistados, foi criada uma rede semântica desses termos, conforme **Figura 12** a seguir:

**Figura 12:** Rede semântica das oportunidades vivenciadas pelos membros de comissões processantes no IFPI



**Fonte:** Desenvolvido pela pesquisadora (2023).

Diante da figura acima, é possível constatar que todos os servidores entrevistados relataram ganhos ou oportunidades associadas ao trabalho como membros de comissões processantes no IFPI, tais como as experiências adquiridas, descritas como agregadoras e positivas e a oportunidade de poder colaborar com a Instituição, o que faz o servidor se sentir útil ao poder contribuir. Além do aprendizado obtido, seja na perspectiva profissional dentro da Instituição, como os relatos de servidores que ascenderam na carreira, chegando a ocupar cargo de função gratificada na área correicional, após terem se destacado em comissões processantes; seja na esfera profissional fora da Instituição, como servidores que exercem a função de professores em outras Instituições e levam suas experiências para as salas de aula.

A figura destaca, ainda, dentre as oportunidades de aprendizado pessoal, a melhoria do comportamento como ser humano, no cuidado da abordagem com o outro, reforçando, assim, o sentimento de comprometimento (Liu; Wang; Liang, 2020) percebido nas relações entre os membros das comissões, as quais, apesar das dificuldades e dos desafios enfrentados diariamente, conseguem visualizar algo positivo, o que evidencia que esses servidores vivenciam um bem-estar no local de trabalho.

#### 4.4 Recomendações e Diretrizes práticas

Para responder ao terceiro objetivo específico desta pesquisa, foram elaboradas propostas de recomendações e diretrizes práticas, visando o aprimoramento do trabalho dos servidores públicos federais do IFPI em comissões processantes, com base nas sugestões identificadas nas falas dos servidores, durante as entrevistas.

Ademais, as referidas recomendações e diretrizes práticas estão descritas no **Quadro 8** abaixo, e foram inseridas no produto técnico construído, especificado no APÊNDICE D desta dissertação.

**Quadro 8** – Recomendações e Diretrizes práticas

| DIMENSÕES                                 | RECOMENDAÇÕES E DIRETRIZES PRÁTICAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Recursos de Trocas Socioemocionais</b> | Disseminar a função das comissões processantes e a importância que elas apresentam para a imagem do IFPI, bem como, para a sociedade em geral. Essas ações podem reduzir os receios, as inseguranças e as apreensões revelados pelos participantes, uma vez que esclareceria aos demais servidores e até mesmo ao servidor indiciado a finalidade do trabalho da comissão;     |
|                                           | Fortalecer o comprometimento e as relações interpessoais entre os membros, a fim de se evitar atrasos no processo por conta de um membro da equipe, que não esteja demonstrando compromisso. Para esses casos, poderia ser aberto procedimento disciplinar ou celebrar termo de ajuste de conduta, para advertir ou tentar impedir que esse ato se repita em outras situações; |
|                                           | Promover formas de reconhecimentos simbólicos, como certificados, cartas de agradecimentos, mensagens nas mídias sociais, dentre outros;                                                                                                                                                                                                                                       |

| DIMENSÕES                                                              | RECOMENDAÇÕES E DIRETRIZES PRÁTICAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Recursos de Trocas Econômicas</b>                                   | Verificar a possibilidade de incentivo financeiro, bolsa ou auxílio para os membros de comissões disciplinares;                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                        | Possibilidade de liberação integral do servidor, por um tempo determinado em portaria, para a conclusão dos trabalhos de forma exclusiva, para que possam se dedicar com maior empenho;                                                                                                                                                                                               |
| <b>Regras e Normas de Trocas por Reciprocidade</b>                     | Incluir no Plano Anual de Capacitação do IFPI, os cursos de capacitação e de aperfeiçoamento na área de condução de procedimento disciplinar, com ofertas de cursos semestrais ou pelo menos, anuais, de forma escalonada. Para os iniciantes, cursos básicos, e cursos avançados, com estudos de casos práticos, para os servidores com maior experiência em comissões processantes; |
|                                                                        | Divulgar aos membros de comissões processantes os canais virtuais de capacitação, como o ENAP e a CGU, com a finalidade de despertar o interesse desses servidores na autocapacitação.                                                                                                                                                                                                |
|                                                                        | Realizar ações preventivas e educativas, em relação às boas práticas, para evitar comportamentos desviantes e assim, a abertura de processos disciplinares.                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Regras e Normas de Trocas Negociadas ou outras Regras de Trocas</b> | Ampliar o número de servidores a participar de comissões permanentes, oferecendo-lhes capacitações periódicas;                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                        | Criar um grupo de voluntários para participar de comissões processantes e realização da análise do perfil desses interessados;                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                        | Ofertar capacitação na área de comportamento humano e análise psicológica, com ênfase no autoconhecimento do servidor, visando um olhar psicológico aos membros selecionados para atuar em comissões processantes e na abordagem com o outro;                                                                                                                                         |
|                                                                        | Ampliar o sigilo das informações dos membros da comissão.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

**Fonte:** Desenvolvido pela autora (2024).

Dessa forma, as recomendações visam a institucionalização e/ou a manutenção de ações educativas, de boas práticas e de saúde física e emocional, direcionadas aos servidores públicos federais, no desenvolvimento das atividades correicionais no âmbito do IFPI. Outrossim, busca despertar na Administração Pública, um olhar mais atento às necessidades dos participantes das comissões de PAD's ou de sindicâncias, considerando o fator humano do servidor, uma vez que, a complexidade dos procedimentos disciplinares e a alta responsabilidade desses membros de comissões processantes sobre os atos investigativos, apresentam bastante relevância, e podem influenciar, de modo específico, a vida e os relacionamentos no ambiente de trabalho de um grande número de servidores, conforme descobriram os estudos de Santos (2020), acerca da saúde do servidor público num contexto de processos administrativos disciplinares.

Por fim, as recomendações e diretrizes práticas supracitadas visam, ainda, contribuir com benefícios para a gestão correicional, objetivando reduzir falhas presentes no âmbito de trabalho das comissões processantes disciplinares do IFPI, bem como, contribuir para a melhoria das relações interpessoais na sua totalidade.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito desta pesquisa foi compreender as interações sociais no contexto do trabalho desenvolvido por comissões processantes no âmbito do IFPI, à luz de dimensões da teoria da troca social. Buscou-se, sobretudo, analisar as percepções dos servidores em relação às suas participações em comissões de procedimentos disciplinares (PAD's ou sindicâncias, apontando os principais padrões, tendências e perspectivas, evidenciados nas falas durante as entrevistas, bem como, identificar os desafios e as principais oportunidades experienciadas pelos servidores, além de propor recomendações e diretrizes práticas, com o fim de contribuir com o aprimoramento do trabalho destas comissões.

Inicialmente, retomando à perspectiva da dimensão 'Regras e normas de trocas por reciprocidade', o apoio organizacional prestado aos membros de comissões processantes é uma tendência consolidada na Instituição, que reforça o comprometimento dos membros das comissões com o IFPI e contribui positivamente no desempenho do trabalho a ser desenvolvido. Esse apoio foi observado pelos membros, principalmente, por meio da disponibilidade de recursos humanos, administrativos, estrutura física, pela colaboração e suporte da Corregedoria, dos Diretores dos *Campi* e dos demais servidores do IFPI, pelas capacitações ofertadas e pela priorização dos trabalhos das comissões pela gestão. Em contrapartida, os servidores demonstram identificação com a Instituição e percebem sentimento de pertencimento.

Entretanto, o receio e a resistência de alguns servidores em colaborar com o procedimento investigativo se mostram como um obstáculo a mais para os membros que atuam em comissões, atingindo os aspectos psicológicos desses membros e resultando em comportamentos de aversão a novas participações.

Apesar disso, os estudos descobriram que existem servidores que gostam do que fazem e que se pudessem recusar à convocação para atuar em uma nova comissão processante, não o fariam de forma voluntária e só recusariam em casos de impedimentos ou suspeições legais, ou por questões de acúmulo de atividades, por se sentirem sobrecarregados. Isso reforça a ideia de comprometimento e bem-estar no local de trabalho, uma vez que, mesmo diante das dificuldades de um procedimento administrativo disciplinar, seja ele sindicância ou PAD, existem servidores que compreendem a função de membro de comissão correicional como uma missão que trará vantagens a toda a comunidade acadêmica.

Em relação à dimensão 'Regras e normas de trocas', no aspecto de 'Regras negociadas e outras regras de trocas', os servidores perceberam essas trocas por meio de ações sugeridas que o IFPI poderia realizar como forma de melhorar os trabalhos das comissões, seja no aspecto



de condições físicas de trabalho, seja no aspecto psicológico do servidor que exerce essa função, para que esse servidor se sinta mais estimulado no desempenho de suas atividades. Neste quesito, os entrevistados ressaltaram a importância de se ampliar as frequências das capacitações, de maneira que possam ser ofertadas semestralmente ou, pelo menos, anualmente, de forma escalonada, do básico ao avançado, para fins de atualização.

Ademais, foram também observadas, como regras negociadas, o tratamento das informações, com o sigilo dos atos do processo e os aspectos éticos, sendo neste último referenciados, principalmente, o respeito, a urbanidade e a cordialidade, como pilares direcionados a todos os envolvidos no processo. Quanto a esse aspecto, foi observado como ponto de melhoria a ampliação da proteção dos dados dos servidores que estão participando das comissões, a fim de se evitar situações constrangedoras e até mesmo que possam trazer riscos à integridade física e mental dos servidores.

Adicionalmente, resultados favoráveis que o trabalho das comissões processantes agrega ao IFPI e à sociedade foram também relatados nas entrevistas, e dentre as contribuições ao IFPI mais citadas estão a de manter a garantia da qualidade e da eficiência da gestão, por meio de respostas céleres; a de proteger a imagem do IFPI, como um escudo da Instituição e a de demonstrar aos demais servidores as consequências dos desvios de condutas, levando a uma reflexão. Quanto ao retorno à sociedade, o trabalho das comissões disciplinares mostra as práticas de combate aos comportamentos desviantes de servidores executados pela Instituição, resultando numa relação de satisfação e de confiança da sociedade para o IFPI.

No ponto de vista da dimensão ‘Recursos de trocas socioemocionais’, verificou-se que sentimentos como receio, insegurança e medo norteiam a maioria dos participantes da pesquisa, quando estes são convocados a participar de comissões processantes pela primeira vez. Esses sentimentos negativos percebidos, na sua maioria, estão ligados à questão da sobrecarga de trabalho, da preocupação de não estar preparado e não conseguir prestar um bom trabalho, além do receio de se indispor com os colegas no local de trabalho.

Outra questão relevante discutida durante as entrevistas, foi em relação às trocas simbólicas por meio do reconhecimento do trabalho desenvolvido pelas comissões, e sobre isso foi observado que alguns servidores membros de comissões processantes não sentem que o trabalho seja reconhecido pela gestão ou pelos demais servidores, considerando ser apenas mais uma atribuição e entendem que deveria ter alguma forma de reconhecimento mais efetiva.

Quanto às trocas econômicas, a retribuição financeira foi destacada como uma forma de atrair novos servidores para participar das comissões e como algo que motivaria os atuais membros a continuarem nessa função. Além da liberação integral do servidor por tempo

determinado em portaria, pode ser muito eficaz para aumentar a atratividade de futuros colaboradores para atuar em comissões correicionais na Instituição.

Além da exposição dos padrões, tendências e perspectivas à luz de dimensões da teoria da troca social, outro objetivo desta pesquisa, também alcançado, foi identificar os principais desafios e oportunidades vivenciados pelos membros de comissões processantes no IFPI. Neste aspecto, é relevante destacar que todos os entrevistados perceberam algum benefício na atuação como membro de comissão disciplinar, dentre eles a experiência adquirida, o aprendizado profissional e o crescimento pessoal. Quanto aos desafios, salientam-se o de analisar os processos correicionais de forma justa, para a tomada de decisão acerca da penalidade a ser aplicada; o de passar por situações de julgamento dos demais colegas, o que causa desgaste nas suas respectivas imagens como servidores públicos; além de perdas de amizades e de oportunidades de exercerem outras atividades, por conta dos trabalhos em processos disciplinares.

Ainda que existam desafios e dificuldades, é importante ressaltar que nem todos os servidores relataram desvantagens ou perdas nos trabalhos desempenhados como membros de comissões. Contrariamente, alguns declararam se identificar com o que fazem, sentindo que estão fazendo algo justo, que trará benefícios à sociedade e lhes servirá de aprendizado para a vida.

Este estudo teve como objetivo, ainda, propor recomendações e diretrizes práticas, para aprimorar o trabalho dos servidores públicos federais do IFPI em comissões processantes. Para tal, foi elaborado um relatório técnico (APÊNDICE D), em forma de cartilha, com os principais achados desta pesquisa e com recomendações baseadas nas falas dos servidores entrevistados, que serão apresentadas à gestão do IFPI, mais especificamente, à unidade de Corregedoria-Geral.

Diante disso, com base nos resultados alcançados, dentre as sugestões à Instituição estão: o investimento em estratégias para reduzir as adversidades que norteiam o servidor que é membro de comissão processante, viabilizando mediações para melhor acolher esses servidores. Além disso, manter ações preventivas e educativas, em relação às boas práticas, para evitar comportamentos desviantes e assim, a abertura de processos disciplinares também é de fundamental importância para o bom andamento da coisa pública.

De maneira complementar, esta pesquisa traz contribuições teóricas, principalmente, por ter foco principal nas interações sociais entre os membros das comissões processantes e a Instituição e entre os membros das comissões e os demais servidores, ajudando a preencher as lacunas existentes na literatura, acerca de estudos na área das comissões de procedimentos

disciplinares, ainda pouco expandidos. Outrossim, este estudo abre possibilidades para novos trabalhos sobre o tema, trazendo possíveis novos questionamentos que não tenham sido explorados nesta pesquisa, tendo o contexto de procedimentos disciplinares como fonte de dados.

Apesar de ter conseguido atingir os objetivos propostos, a investigação apresentou limitações. Quanto às limitações, pode-se apontar o fato de não ter sido possível entrevistar outros servidores que atuaram em dois ou mais processos disciplinares no IFPI, por não terem respondido ao convite, por não terem comparecido no dia e horários agendados, ou por terem desistido de participar das entrevistas. Avalia-se que as entrevistas com esses servidores poderiam enriquecer ainda mais este trabalho, com relatos de mais experiências vivenciadas.

Por fim, espera-se, por meio desta dissertação, despertar na Administração Pública, um olhar mais atento às necessidades dos participantes das comissões de PAD's ou de sindicâncias, considerando o fator humano do servidor, como sendo de fundamental relevância para essa atividade que demanda muita responsabilidade. Espera-se ainda que os resultados obtidos possam ser proveitosos para o IFPI, como benefício para a gestão da atividade correicional na Instituição, visando sanar as falhas presentes no ambiente de trabalho das comissões processantes, como verificar a possibilidade de inclusão de cursos da área correicional e da área comportamental ou de análise psicológica, no plano de ação de capacitação anual, com a finalidade de auxiliar não só o aprendizado técnico para análise dos processos disciplinares, mas também, na melhoria da relações interpessoais na sua totalidade.

## REFERÊNCIAS

- ADAMS, J. Stacy. Towards an understanding of inequity. **The Journal of Abnormal and Social Psychology**, [S.L.], v. 67, n. 5, p. 422-436, nov. 1963. American Psychological Association (APA). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1037/h0040968>. Acesso em: 22 jun. 2023.
- AHMAD, Rehan; NAWAZ, Muhammad Rafay; ISHAQ, Muhammad Ishtiaq; KHAN, Mumtaz Muhammad; ASHRAF, Hafiz Ahmad. Social exchange theory: systematic review and future directions. **Frontiers in Psychology**, [S.L.], v. 13, p. 1-13, 12 jan. 2023. Frontiers Media SA. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921>. Acesso em: 08 fev. 2023.
- ALCOVER, Carlos-María; CHAMBEL, Maria José; ESTREDE, Yolanda. Monetary incentives, motivational orientation and affective commitment in contact centers. A multilevel mediation model. **Journal of Economic Psychology**, [S.L.], v. 81, p. 102307, dez. 2020. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.joep.2020.102307>. Acesso em: 11 dez. 2022.
- ALSHURIDEH, Muhammad Turki; KURDI, Barween Al; ALZOUBI, Haitham M.; AKOUR, Iman; OBEIDAT, Zaid Mohammad; HAMADNEH, Samer. Factors affecting employee social relations and happiness: sm-plus approach. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, [S.L.], v. 9, n. 2, p. 100033, abr. 2023. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100033>. Acesso em: 04 maio 2023.
- BAZANA, Frederico Andres; BAZANA, Mayza Eichner da Silva; PETRI, Cristiele Aparecida. O sistema de correição do Poder Executivo Federal: o caso da implantação da corregedoria no instituto federal catarinense. **XX Colóquio Internacional de Gestão Universitária: CIGU 2019**, Florianópolis, p. 1-19, nov. 2019. Anual.
- BENNETT, Rebecca J.; MARASI, Shelly; LOCKLEAR, Lauren. Workplace Deviance. **Oxford Research Encyclopedia of Business And Management**, [S.L.], 24 maio 2018. Oxford University Press. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.111>. Acesso em: 28 jun. 2023.
- BLAU, P. **Exchange and power in social life**. 2nd ed. New York: Wiley, 1964. 387 p.
- BOURAOUI, Khadija; BENSEMMANE, Sônia; OHANA, Marc; RUSSO, Marcello. Corporate social responsibility and employees' affective commitment: A multiple mediation model. **Management Decision**, [S.L.], Vol. 57, No. 1, pp. 152-167, 8 jan. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/MD-10-2017-1015>. Acesso em: 27 dez. 2022.
- BRAMMER, Stephen; MILLINGTON, Andrew; RAYTON, Bruce. The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. **The International Journal Of Human Resource Management**, [S.L.], v. 18, n. 10, p. 1701-1719, out. 2007. Informa UK Limited. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/09585190701570866>. Acesso em: 22 jan. 2023.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Sistema de Correição do Poder Executivo Federal (org.). **Corregedores e mandatos**. 2022. Gov.br. Disponível em: <https://www.gov.br/corregedorias/pt-br/acoes-e-programas/siscor/sistema-de-correicao-do-poder-executivo-federal/corregedores-e-mandatos-1>. Acesso em: 01 jun. 2023.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Repositório de conhecimento da CGU**: atos normativos/correição. 2023. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33280?locale=it>. Acesso em: 01 jun. 2023.

BRASIL. Decreto Nº 5.480, de 30 de junho de 2005. Dispõe sobre o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. **Controladoria-Geral da União**. Brasília, 2005. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33356>. Acesso em: 15 mar. 2023.

BRASIL. Decreto nº 10.768, de 13 de agosto de 2021. Altera o Decreto nº 5.480, de 30 de junho de 2005, que dispõe sobre o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, edição 154, p. 2, 16 ago. 2021. Disponível em: <https://in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.768-de-13-de-agosto-de-2021-338374097>. Acesso em: 11 maio 2023.

BRASIL. Decreto nº 11.330, de 1º de janeiro de 2023. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança da Controladoria-Geral da União e remaneja cargos em comissão e funções de confiança. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, edição especial, p. 42, 1 jan. 2023. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=01/01/2023&jornal=701&pagina=42&totalArquivos=310>. Acesso em: 15 jul. 2023.

BRASIL. Instituto Federal do Piauí. **Regimento Interno**. Piauí: IFPI. 2022. Disponível em: <https://www.ifpi.edu.br/aceso-a-informacao/institucional/ifpiregimentointerno2022.pdf>. Acesso em: 25 maio 2023.

BRASIL. Instituto Federal do Piauí. **Relatório de gestão**: Exercício 2021. Piauí: IFPI. 2022. Disponível em: <https://www.ifpi.edu.br/aceso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorios-de-gestao/2021/relatorio-de-gestao-2021-ifpi-v-1-31032022-final.pdf/view>. Acesso em: 04 jan. 2023.

BRASIL. Instituto Federal do Piauí. **Resolução Normativa CONSUP/OSUPCOL/REI/IFPI** nº 183, de 17 de outubro de 2023: Atualiza a Estrutura Organizacional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI), e dá outras providências. Piauí: IFPI. 2023. Disponível em: <https://ifpi.edu.br/aceso-a-informacao/institucional/estrutura-organizacional>. Acesso em: 20 dez 2023.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civil da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, p. 1, 19 abr. 1991. 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 abr. de 2023.

BRASIL. Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, p. 1, 1 fev. 1999.

Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19784.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19784.htm). Acesso em: 10 maio 2023.

BRASIL. Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012. Dispõe sobre a criação de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas no âmbito do Ministério da Educação, destinados às instituições federais de ensino; altera as Leis nºs 8.168, de 16 de janeiro de 1991, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, e 11.526, de 4 de outubro de 2007; revoga as Leis nºs 5.490, de 3 de setembro de 1968, e 5.758, de 3 de dezembro de 1971, e os Decretos-Leis nºs 245, de 28 de fevereiro de 1967, 419, de 10 de janeiro de 1969, e 530, de 15 de abril de 1969; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 26 jun. 2012. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/112677.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112677.htm). Acesso em: 24 ago. de 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Rede Federal**. 2023. Gov.br. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/secretarias/secretaria-de-educacao-profissional/rede-federal>. Acesso em: 01 jun. 2023.

BRASIL. Portaria Normativa CGU nº 27, de 11 de outubro de 2022: Dispõe sobre o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal de que trata o Decreto nº 5.480, de 30 de junho de 2005, e sobre a atividade correcional nos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. **Diário Oficial da União**: seção 1, 196. ed. Brasília, DF, p. 143, 11 out. 2022. Disponível em: <https://in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-normativa-cgu-n-27-de-11-de-outubro-de-2022-435868760>. Acesso em: 10 maio 2023.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research In Psychology**, [S.L.], v. 3, n. 2, p. 77-101, jan. 2006. Informa UK Limited. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>. Acesso em: 03 jul. 2023.

BREIDENTHAL, Amy P.; LIU, Dong; BAI, Yuntao; MAO, Yina. The dark side of creativity: coworker envy and ostracism as a response to employee creativity. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, [S.L.], v. 161, p. 242-254, nov. 2020. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.08.001>. Acesso em: 12 dez. 2022.

BRIEGER, Steven A.; ANDERER, Stefan; FROHLICH, Andreas; BARO, Anne; MEYNHARDT, Timo. Too Much of a Good Thing? On the Relationship Between CSR and Employee Work Addiction. **Journal of Business Ethics**, [S.L.], v. 166, n. 2, p. 311-329, 9 mar. 2019. Springer Science and Business Media LLC. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-019-04141-8>. Acesso em: 26 fev. 2023.

BRITO, Eveline Martins; ARZABE, Jorge; ROSÁRIO, Pedro Crisóstomo; ARÊDE, Carla Cristina Gomes. **Modelo de Maturidade**: Um avanço na gestão correcional. Brasília: CGU, 2022. (Caderno técnico).

BRYANT, Will; MERRITT, Stephanie M. Unethical Pro-organizational Behavior and Positive Leader–Employee Relationships. **Journal of Business Ethics**, [S.L.], v. 168, n. 4, p. 777-793, 15 jun. 2019. Springer Science and Business Media LLC. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-019-04211-x>. Acesso em: 21 jan. 2023.

CGU. Orientações para implementação de unidades de corregedoria nos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. **Controladoria-Geral da União**. Brasília, out. 2019. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/>. Acesso em: 29 mai. 2023.

CGU (org.). **Portal de Corregedorias**: Comissões Processantes. 2022. Disponível em: <https://antigocorregedorias.cgu.gov.br/assuntos/perguntas-frequentes/comissoes-processantes>. Acesso em: 02 jan. 2023.

CGU. Revista da CGU Edição Especial - Correição / Presidência da República, Controladoria-Geral da União. - Ano VI, Julho/2011. Brasília: **CGU**, 2011. 376 p. Coletânea de artigos.

CHAUDHARY, Shuja Ilyas; BHATTI, Omar Khalid; CIPRAN, Huseyin; BAJWA, Ali Haider. The Conceptual Review on the Impact of Organizational Justice on Workplace Deviance and the Mediating Role of Psychological Contract Breach. **International Journal of Organizational Leadership**, [S.L.], v. 11, n. 2, p. 235-252, 5 set. 2022. Canadian Institute for Knowledge Development. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.33844/ijol.2022.60328>. Acesso em: 06 jan. 2023.

CHO, Jeewon; SCHILPZAND, Pauline; HUANG, Lei; PATERSON, Ted. How and When Humble Leadership Facilitates Employee Job Performance: the roles of feeling trusted and job autonomy. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, [S.L.], v. 28, n. 2, p. 169-184, 7 dez. 2020. SAGE Publications. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/1548051820979634>. Acesso em: 22 fev. 2023.

COLLINS, Brian. Fair? I Don't Care: examining the moderating effect of workplace cynicism on the relationship between interactional fairness and perceptions of organizational support from a social exchange perspective. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, [S.L.], v. 24, n. 3, p. 401-413, 15 set. 2017. SAGE Publications. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/1548051816667896>. Acesso em: 04 jan. 2023.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011. 781 p.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradutora: Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CROPANZANO, Russell; ANTHONY, Erica L.; DANIELS, Shanna R.; HALL, Alison V. Social Exchange Theory: a critical review with theoretical remedies. **Academy of Management Annals**, [S.L.], v. 11, n. 1, p. 479-516, jan. 2017. Academy of Management. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5465/annals.2015.0099>. Acesso em: 15 dez. 2022.

CROPANZANO, Russell; MITCHELL, Marie S. Social Exchange Theory: an interdisciplinary review. **Journal of Management**, [S.L.], v. 31, n. 6, p. 874-900, dez. 2005. SAGE Publications. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/0149206305279602>. Acesso em: 15 dez. 2022.

CROPANZANO, Russell; RUPP, Deborah E.. Social Exchange Theory and Organizational Justice: job performance, citizenship behaviors, multiple foci, and a historical integration of two literatures. In: GILLILAND, Steve; STEINER, Dirk D.; SKARLICKI, Daniel P. (ed.).

**Justiça, Moralidade e Responsabilidade Social.** [S.L.]: Publicação da Era da Informação, 2008. p. 63-99.

DAHLING, Jason J.; GABRIEL, Allison S.; MACGOWAN, Rebecca. Understanding typologies of feedback environment perceptions: a latent profile investigation. **Journal of Vocational Behavior**, [S.L.], v. 101, p. 133-148, ago. 2017. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.007>. Acesso em: 27 fev. 2023.

DICICCO-BLOOM, Barbara; CRABTREE, Benjamin F. The qualitative research interview. **Medical Education**, [S.L.], v. 40, n. 4, p. 314-321, abr. 2006. Wiley. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x>. Acesso em: 12 dez. 2022.

EISENBERGER, Robert; LYNCH, Patrick; ASELAGE, Justin; ROHDIECK, Stephanie. Who Takes the most Revenge? individual differences in negative reciprocity norm endorsement. **Personality And Social Psychology Bulletin**, [S.L.], v. 30, n. 6, p. 787-799, jun. 2004. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/0146167204264047>.

ENAP. **Escola Virtual.Gov**. Disponível em: <https://enap.gov.br/pt/servicos/evg>. Acesso em: 07 dez. 2023.

ENYINDA, Chris I.; ENYINDA, Ifeoma E.; MBAH, Chris H.; OGBUERI, Alphonso O. Managing marketing–sales–service relationship conflict in a B2B multinational firm. **Thunderbird International Business Review**, [S.L.], v. 63, n. 6, p. 719-733, 25 maio 2021. Wiley. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1002/tie.22221>. Acesso em: 15 dez. 2022.

FAROOQ, Waqas; BHATTI, Omar Khalid; ISHAQ, Rabeea; KASHIF, Sadaf. Investigating the non-work antecedents of workplace deviance. **Cogent Business and Management**, [S.L.], v. 10, n. 1, p. 327-345, 28 fev. 2023. Semanal. Informa UK Limited. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/23311975.2023.2171559>. Acesso em: 28 jun. 2023.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artemed, 2009.

FOA, Edna B.; FOA, Uriel G.. Resource Theory. In: GERGEN, Kenneth J.; GREENBERG, Martin S.; WILLIS, Richard H. (ed.). **Social Exchange: advances in theory and research**. New York: Plenum Press, 1980. Cap. 4. p. 1-316. Disponível em: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-4613-3087-5>. Acesso em: 02 jun. 2023.

FRANCO, Luis Eduardo Koenneman. **A plateia silenciosa e influente da correição - como a exposição a comportamentos desviantes afeta a percepção da atividade correcional nas universidades federais**. Orientador: Prof. Dr. Bernardo de Abreu Guelber. 2022. 114 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2022.

GÄCHTER, Simon; FEHR, Ernst. Collective action as a social exchange. **Journal of Economic Behavior and Organization**, [S.L.], v. 39, n. 4, p. 341-369, jul. 1999. Elsevier BV. Disponível em: [http://dx.doi.org/10.1016/s0167-2681\(99\)00045-1](http://dx.doi.org/10.1016/s0167-2681(99)00045-1). Acesso em: 24 jan. 2023.



GENARI, Denise; IBRAHIM, Camila Vanessa Dobrovolski; IBRAHIM, Gibran Fernando. A percepção dos servidores públicos sobre a socialização organizacional: um estudo no instituto federal de educação, ciência e tecnologia do rio grande do sul. **Holos**, [S.L.], v. 5, p. 313-328, 14 nov. 2017. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN).

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GLASER, Barney G.; STRAUSS, Anselm L. **The discovery of grounded theory**. Chicago: Aldine, 1967.

GODOI, Christiane Kleinubing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. 460 p.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: Como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

GOK, Kubilay; SUMANTH, John J.; BOMMER, William H.; OZGUR, Demirtas; ARSLAN, Aykut; EBERHARD, Jared; OZDEMIR, Ali Ihsan; YIGIT, Ahmet. You May Not Reap What You Sow: how employees moral awareness minimizes ethical leaderships positive impact on workplace deviance. **Journal of Business Ethics**, [S.L.], v. 146, n. 2, p. 257-277, 2 ago. 2017. Springer Science and Business Media LLC. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-017-3655-7>. Acesso em: 10 jan. 2023.

GÖTZ, Martin; BOLLMANN, Grégoire; O'BOYLE, Ernest. Contextual Undertow of Workplace Deviance by and Within Units: a systematic review. **Small Group Research**, [S.L.], v. 50, n. 1, p. 39-80, 26 jul. 2018. SAGE Publications. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/1046496418790044>. Acesso em: 19 fev. 2023.

GOUVEA, Fábio S.; BRANDÃO, Marcelle Rossi M.; VIANELLO, Juliano. M. Comportamento de cidadania organizacional: um estudo de regressão linear múltipla na Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais (CPRM). **Sistemas e Gestão**, [S. l.], v. 14, n. 3, 2020. Disponível em: <https://www.revistasg.uff.br/sg/article/view/1594/html>. Acesso em: 04 jun. 2023.

GUAZI, Taísa Scarpin. Diretrizes para o uso de entrevistas semiestruturadas em investigações científicas. **Revista Educação, Pesquisa e Inclusão**, [S.L.], v. 2, p. 1-20, 16 dez. 2021. Universidade Federal de Roraima. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18227/2675-3294repi.v2i0.7131>. Acesso em: 11 jan. 2023.

GUIMARÃES, Fabrício Pinheiro. **A efetividade da gestão dos procedimentos disciplinares nas universidades federais brasileiras sob a ótica da Controladoria Geral da União**. Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos Cancellier de Olivo. 2015. 171 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Administração, Departamento de Pós-Graduação Profissional em Gestão Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

HAQ, Muhammad A.; AHMED, Mirza A.; SHABEER, Sobia; KHALID, Shaista. Effect of despotic leadership on counterproductive behavior: the role of reduced organization-based self-esteem and emotional stability. **Review of Business Management**, [S.L.], v. 23, n. 3, p.

454-469, 22 set. 2021. FECAP Fundação Escola de Comércio Álvares. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v23i3.4116>. Acesso em: 28 jun. 2023.

HERON, Laura; COSEANO, Robert; BRUK-LEE, Valentina. The Indirect Effect of Justice Perceptions on Job Satisfaction Among Hispanic Employees. **Hispanic Journal Of Behavioral Sciences**, [S.L.], v. 40, n. 4, p. 486-503, 24 jul. 2018. SAGE Publications. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/0739986318789123>. Acesso em: 05 jan. 2023.

HOMANS, George Caspar. Social behavior as an exchange. **American Journal of Sociology**, v. 63, n. 6, p. 597-606, 1958.

HONGLIE, Zhang; LINSHEN, Du.; ZHOU, Jiang. “Loyalty to supervisors”? Research on differential leadership and employee loyalty behavior: A perspective of insiders and outsiders. **Frontiers in Psychology**. [S.L.], v.13, p. 1-16, 22 dez. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.971624>. Acesso em: 20 jan. 2023.

JELAVIC, Sanda Rasic; GLAMUZINA, Marta. Study on the Types of Deviant Workplace Behavior in Croatian IT Companies. **Journal of Organizational Management Studies**, [S.L.], p. 1-15, 14 jul. 2021. IBIMA Publishing. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5171/2021.967208>. Acesso em: 04 maio 2023.

JIN, Myung; MCDONALD, Bruce. Understanding Employee Engagement in the Public Sector: the role of immediate supervisor, perceived organizational support, and learning opportunities. **The American Review of Public Administration**, [S.L.], v. 47, n. 8, p. 881-897, 21 abr. 2016. SAGE Publications. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/0275074016643817>. Acesso em: 10 jan. 2023.

JUDY, Sucá; CALIC, Carlos; FARIA, Vilma Moreira; MATUSSE, Liiete Felismina. Comprometimento organizacional e motivação para o trabalho no serviço público: Um estudo de caso com os servidores do Instituto Nacional de Emprego, Moçambique. In: ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 9., 2022, São Paulo. **Anais eletrônicos** [...]. São Paulo, 2022. p. 1 - 16. Disponível em: <https://sbap.org.br/ebap-2022/830.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2023.

KALLIO, Hanna; PIETILÄ, Anna-Maija; JOHNSON, Martin; KANGASNIEMI, Mari. Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. **Journal of Advanced Nursing**, [S.L.], v. 72, n. 12, p. 2954-2965, 23 jun. 2016. Wiley. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/jan.13031>. Acesso em: 30 ago. 2023.

KORSGAARD, Audrey; MEGLINO, Bruce M.; LESTER, Scott; JUNG, Sophia. Paying you back or paying me forward: understanding rewarded and unrewarded organizational citizenship behavior. **Journal of Applied Psychology**, [S.L.], v. 95, n. 2, p. 277-290, mar. 2010. American Psychological Association (APA). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1037/a0018137>. Acesso em: 15 dez. 2022.

LI, Shike; JAIN, Kriti; TZINI, Konstantina. When Supervisor Support Backfires: the link between perceived supervisor support and unethical pro-supervisor behavior. **Journal of Business Ethics**, [S.L.], v. 179, n. 1, p. 133-151, 30 mar. 2021. Springer Science and Business Media LLC. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-021-04797-1>. Acesso em: 19 jan. 2023.

LIANG, Huai-Liang. Façade creation as a mediator of the influence of psychological contract breach on employee behaviors. **International Journal of Selection And Assessment**, [S.L.], v. 30, n. 4, p. 614-624, 25 fev. 2022. Wiley. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/ijsa.12379>. Acesso em: 21 jan. 2023.

LIBORIUS, Patrick; KIEWITZ, Christian. When leader humility meets follower competitiveness: relationships with follower affective trust, intended and voluntary turnover. **Journal of Vocational Behavior**, [S.L.], v. 135, p. 103719, jun. 2022. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103719>. Acesso em: 13 dez. 2022.

LIU, Chenhui; WANG, Nengmin; LIANG, Huigang. Motivating information security policy compliance: the critical role of supervisor-subordinate guanxi and organizational commitment. **International Journal of Information Management**, [S.L.], v. 54, p. 102152, out. 2020. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102152>. Acesso em: 20 jan. 2023.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARINOVA, Sophia V.; MOON, Henry; VAN DYNE, Linn. Are all good soldier behaviors the same? Supporting multidimensionality of organizational citizenship behaviors based on rewards and roles. **Human Relations**, [S.L.], v. 63, n. 10, pp. 1463-1485, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0018726709359432>. Acesso em: 01 jun 2023.

MARQUES, Renato; GRAEFF, Billy. Análise temática reflexiva: interpretações e experiências em educação, sociologia, educação física e esporte. Motricidades: Revista da Sociedade de Pesquisa Qualitativa em Motricidade Humana, [S.L.], v. 6, n. 2, p. 115-130, 11 set. 2022. **Motricidades: Revista da Sociedade de Pesquisa Qualitativa em Motricidade Humana**. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.29181/2594-6463-2022-v6-n2-p115-130>. Acesso em: 29 maio 2023.

MARTIN, Joanne.; HARDER, Joseph. W. Bread and roses: justice and the distribution of financial and socioemotional rewards in organizations. **Social Justice Research**. v. 7, n. 3, p. 241-264, 1994. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF02334833>. Acesso em: 07 jun. 2023.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, [S.L.], v. 1, n. 1, p. 61-89, mar. 1991. Elsevier BV. Disponível em: [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-z). Acesso em: 12 maio 2023.

MOLM, Linda D. Theoretical Comparisons of Forms of Exchange. **Sociological Theory**, [S.L.], v. 21, n. 1, p. 1-17, jan. 2003. SAGE Publications. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/1467-9558.00171>. Acesso em: 07 jun 2023.

MOORMAN, Robert H.; BLAKELY, Gerald L. Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. **Journal of Organizational Behavior**, [S.L.], v. 16, n. 2, p. 127-142, mar. 1995. Wiley. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030160204>. Acesso em: 07 jun. 2023.

MOREIRA, Jazon Paulino Lisboa. **Análise e diagnóstico de aspectos éticos e disciplinares aplicados aos servidores efetivos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN**. Orientador: Prof. Dr. Sérgio Luís Rizzo Dela Savia. 2020. 153f. Dissertação (Mestrado) - curso de pós-graduação em Gestão de Processos Institucionais, Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2020.

MROZ, Joseph; YOERGER, Michael; ALLEN, Joseph. Leadership in Workplace Meetings: the intersection of leadership styles and follower gender. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, [S.L.], v. 25, n. 3, p. 309-322, 1 jan. 2018. SAGE Publications. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/1548051817750542>. Acesso em: 10 jan. 2023.

ODILLA, Fernanda. Oversee and Punish: understanding the fight against corruption involving government workers in brazil. **Politics and Governance**, [S.L.], v. 8, n. 2, p. 140-152, 28 maio 2020. Cogitatio. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.17645/pag.v8i2.2716>. Acesso em: 11 maio 2023.

OLIVEIRA, Jamile Camargos de; CRUZ, Marcus Vinicius Gonçalves da. Corrupção na educação superior pública? Estudo das Ifes de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, [S.L.], v. 55, n. 6, p. 1295-1311, dez. 2021. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220210100>. Acesso em: 11 maio 2023.

ORGAN, Dennis W. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: **Lexington Books**, 1988.

PACHECO, Eliezer. **Fundamentos político-pedagógicos dos Institutos Federais**: Diretrizes para uma educação profissional e tecnológica transformadora. Natal: IFRN, 2015. *E-book*.

PAUL, Justin; CRIADO, Alex Rialp. The art of writing literature review: what do we know and what do we need to know? **International Business Review**, [S.L.], v. 29, n. 4, p. 101717, ago. 2020. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101717>. Acesso em: 10 jan. 2023.

PEARCE, Jone L.; GREGERSEN, Hal B. Task interdependence and extrarole behavior: a test of the mediating effects of felt responsibility. **Journal of Applied Psychology**, [S.L.], v. 76, n. 6, p. 838-844, dez. 1991. American Psychological Association (APA). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.838>. Acesso em: 29 maio 2023.

PORTO, Juliana Barreiros; TAMAYO, Álvaro. Desenvolvimento e validação da escala de civismo nas organizações. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 8, n. 3, p. 393-402, dez. 2003. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s1413-294x2003000300006>. Acesso em: 07 jun. 2023.

QUADE, Matthew J; MCLARTY, Benjamin D; BONNER, Julena M. The influence of supervisor bottom-line mentality and employee bottom-line mentality on leader-member exchange and subsequent employee performance. **Human Relations**, [S.L.], v. 73, n. 8, p. 1157-1181, 24 jul. 2019. SAGE Publications. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/0018726719858394>. Acesso em: 07 fev. 2023.

QUIVY, Raymond; CHAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. Lisboa Gradiva, 2008.

RADEY, Melissa; STANLEY, Lauren. “Hands on” versus “empty”: supervision experiences of frontline child welfare workers. **Children and Youth Services Review**, [S.L.], v. 91, p. 128-136, ago. 2018. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.childyouth.2018.05.037>. Acesso em: 10 dez. 2022.

RAMMINGER, Tatiana; NARDI, Henrique Caetano. Saúde do trabalhador: um (não) olhar sobre o servidor público. **Revista do Serviço Público**, [S.L.], v. 58, n. 2, p. 213-226, 19 fev. 2014. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). <http://dx.doi.org/10.21874/rsp.v58i2.171>. Acesso em: 25 abr. 2023.

REGO, Teresa Cristina. **Vygotsky: uma perspectiva histórico-cultural da educação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1995. 138 p.

RIBEIRO, Érica Bezerra Queiroz; MACHADO, Bruno Amaral. A evolução identitária da Controladoria-Geral da União: polifonia e decisões em políticas de transparência e acesso à informação. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, [S.L.], v. 10, n. 1, p. 121-137, 4 jun. 2020. Centro de Ensino Unificado de Brasília. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5102/rbpp.v10i1.6507>. Acesso em: 03 abr. 2023.

ROBINSON, Sandra L.; BENNETT, Rebecca J. A TYPOLOGY OF DEVIANT WORKPLACE BEHAVIORS: a multidimensional scaling study. **Academy of Management Journal**, [S.L.], v. 38, n. 2, p. 555-572, 1 abr. 1995. Academy of Management. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2307/256693>. Acesso em: 28 jun. 2023.

ROSA, Liane Serra da; MACKEDANZ, Luiz Fernando. A Análise Temática como metodologia na pesquisa qualitativa em educação em ciências. **Atos de Pesquisa em Educação**, [S.L.], v. 16, p. 8574, 27 abr. 2021. Fundação Universidade Regional de Blumenau. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.7867/1809-0354202116e8574>. Acesso em: 29 maio 2023.

ROSADO-SERRANO, Alexander; PAUL, Justin; DIKOVA, Desislava. International franchising: A literature review and research agenda. **Journal of Business Research**, v. 85, n. September 2017, p. 238-257, 2018.

ROSÁRIO, Wagner de Campos; CARVALHO, José Marcelo Castro de; JÚNIOR, Gilberto Waller; LEONEL, Antônio Carlos Bezerra; DIAS, Valmir Gomes; VIEGAS, Roberto César de Oliveira; CARDOSO, João Carlos Figueiredo. Manual de Processo Administrativo Disciplinar. Brasília: **Controladoria Geral da União**, maio de 2022, p. 369.

SANTOS, Antônio César dos. **Processos administrativos disciplinares e seus impactos na saúde do servidor público**. Orientador: Prof. Dr. Diogo Neves Pereira. 2020. 102 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ensino em Saúde, Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Diamantina, 2020.

SCHWARZ, Gary; NEWMAN, Alexander; YU, Jia; MICHAELS, Varina. Psychological entitlement and organizational citizenship behaviors: the roles of employee involvement climate and affective organizational commitment. **The International Journal of Human**

**Resource Management**, [S.L.], v. 34, n. 1, p. 197-222, 14 set. 2021. Informa UK Limited. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2021.1962388>. Acesso em: 14 maio 2023.

SHAHEEN, Iana; AZADEGAN, Arash. Friends or Colleagues? Communal and Exchange Relationships During stages of Humanitarian Relief. **Production and Operations Management**, [S.L.], v. 29, n. 12, p. 2828-2850, 20 ago. 2020. Wiley. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/poms.13254>. Acesso em: 08 abr. 2023.

SHEN, Yan. Differences in the moderating role of supervisors' and subordinates' cognition on distributive justice in the relationship between psychological contract and organizational identification. **Frontiers in Psychology**, [S.L.], v. 13, 1 dez. 2022. Frontiers Media SA. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1054940>. Acesso em: 20 fev. 2023.

SHORE, Lynn M.; COYLE-SHAPIRO, Jacqueline A.M.; CHANG, Chiachi. Exchange in the employee-organization relationship. In ONES, Deniz S.; ANDERSON, N.; VISWESVARAN, C.; SINANGIL, H. K. (Eds.). **The SAGE Handbook of Industrial, Word and Organizational Psychology: Organizational psychology**. [S.L.], 2018. pp. 499-536. Disponível em: <https://us.sagepub.com>. Acesso em: 14 jul. 2023.

SILVA, Daniella Sousa; PINHEIRO, Leonardo. Interações sociais no ambiente de trabalho à luz da teoria da troca social: revisão sistemática e agenda de pesquisa. **Revista Brasileira Multidisciplinar**, [S. L.], v. 26, n. 2, p. 85-101, 2023. DOI: 10.25061/2527-2675/ReBraM/2023.v26i2.1842. Disponível em: <https://revistarebram.com/index.php/revistauniara/article/view/1842>. Acesso em: 13 dez. 2023.

SOUSA, Anna Anita Almeida e. **Percepção dos servidores técnico-administrativos do centro de ciências da saúde da Universidade Federal da Paraíba sobre a efetivação da política de atenção à saúde laboral**. Orientador: Prof. Dr. Erivaldo Moreira Barbosa. 2019. 89 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração Pública, Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, 2019.

SOUSA, Josean Pereira de. **Processo administrativo disciplinar e os instrumentos de economicidade e apoio à gestão pública**. Orientadora: Profª. Dra. Helga Midori Iwamoto. 2015. 122 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas, Departamento de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas, Universidade Federal do Tocantins, Palmas, 2015.

SOUZA, Leonardo Pereira Pinheiro de; SANTOS NETO, João Arlindo dos; MORAES, Cássia Regina Bassan de. Convergências entre a teoria da troca social e a mediação da informação e do conhecimento na perspectiva dos desenvolvedores de software. **Rdbci: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, [S.L.], v. 18, p. 1-21, 2 out. 2020. Universidade Estadual de Campinas. <http://dx.doi.org/10.20396/rdbci.v18i0.8661113>. Acesso em: 11 out. 2023.

SOUZA, Maria Eduarda de. **Comissões não remuneradas no IFSP Sertãozinho: participação dos servidores técnicos administrativos**. Orientadora: Profª. Dra. Andréa Eloisa Bueno Pimentel. 2019. 60 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Gestão de

Organizações e Sistemas Públicos, Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2019.

STEFANO, Giovanni di; SCRIMA, Fabrizio; PARRY, Emma. The effect of organizational culture on deviant behaviors in the workplace. **The International Journal of Human Resource Management**, [S.L.], v. 30, n. 17, p. 2482-2503, 16 maio 2017. Informa UK Limited. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2017.1326393>. Acesso em: 04 maio 2023.

TAVARES, Marta Sofia Guerra. **Teoria da Troca Social como fonte de compromisso**: Um estudo nas maiores empresas em Portugal. Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Carla Curado. 2019. 50 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Ciências Empresariais, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2019.

TESSARINI JUNIOR, Geraldo; SALTORATO, Patrícia. Organização do trabalho dos servidores técnico-administrativos em uma instituição federal de ensino: uma abordagem sobre carreira, tarefas e relações interpessoais. **Cadernos Ebape.Br**, [S.L.], v. 19, n., p. 811-823, nov. 2021. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120200236>. Acesso em: 25 abr. 2023.

TUNG, Vincent Wing Sun; CHEN, Po-Ju; SCHUCKERT, Markus. Managing customer citizenship behaviour: the moderating roles of employee responsiveness and organizational reassurance. **Tourism Management**, [S.L.], v. 59, p. 23-35, abr. 2017. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2016.07.010>. Acesso em: 20 dez. 2022.

VAN DYNE, Linn.; GRAHAM, Jill. W.; DIENESCH, Richard. M. Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation. **Academy of Management Journal**, [S.L.], v. 37, n. 4, p. 765-802, 1 ago. 1994. Academy of Management. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2307/256600>. Acesso em: 26 maio 2023.

VAN SCOTTER, James R.; MOTOWIDLO, Stephan J. Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. **Journal of Applied Psychology**, [S.L.], v. 81, n. 5, p. 525-531, out. 1996. American Psychological Association (APA). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.525>. Acesso em: 22 maio 2023.

VERBI Software. **MAXQDA 2020** [*computer software*]. Berlin, Germany: VERBI Software, 2019. Disponível em: [maxqda.com](http://maxqda.com). Acesso em: 20 set. 2023.

WANG, Danni; LIU, Yuwen; HSIEH, Ying-Che; ZHANG, Zhen. Top-down and bottom-up: examining reciprocal relationships between leader humility and team helping behavior. **Journal of Organizational Behavior**, [S.L.], v. 43, n. 7, p. 1240-1250, 18 maio 2022. Wiley. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1002/job.2634>. Acesso em: 28 jan. 2023.

WANG, Lu; LUO, Xin; LEE, Frank; BENITEZ, Jose. Value creation in blockchain-driven supply chain finance. **Information and Management**, [S.L.], v. 59, n. 7, p. 103510, nov. 2022. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2021.103510>. Acesso em: 28 jan. 2023.

WEZIAK-BIALOWOLSKA, Dorota; LEE, Matthew T.; COWDEN, Richard G.; BIALOWOLSKI, Piotr; CHEN, Ying; WANDERWEELE, Tyler J.; MCNEELY, Eileen.

Psychological caring climate at work, mental health, well-being, and work-related outcomes: Evidence from a longitudinal study and health insurance data. **Ciências Sociais e Medicina**, p. 115841, 2023. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.socscimed.2023.115841>. Acesso em: 26 abr. 2023.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YÜKSEL, Ihsan. Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. **International Journal of Business and Management**, v. 7, n. 24, p. 52, 2012. Disponível em: <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/20058>. Acesso em: 02 dez. 2022.

ZAHID, Ayesha; NAUMAN, Shazia. Does workplace incivility spur deviant behaviors: roles of interpersonal conflict and organizational climate. **Personnel Review**, [S.L.], 17 jan. 2023. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/pr-01-2022-0058>. Disponível em: <http://doi.org/10.1108/PR-01-2022-0058>. Acesso em: 21 jun. 2023.

ZHANG, Honglie; DU, Linshen; JIANG, Zhou. “Loyalty to organizations” or “loyalty to supervisors”? Research on differential leadership and employee loyalty behavior: a perspective of insiders and outsiders. **Frontiers in Psychology**. [S.L.], v. 13, 22 dez. 2022. Frontiers Media SA. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2022.971624>. Acesso em: 05 fev. 2023.

ZUCCOLOTTO, Robson; TEIXEIRA, Marco Antônio Carvalho. Transparência: aspectos conceituais e avanços no contexto brasileiro. Brasília: **Enap**, 2019. 72 p.



**APÊNDICE A**  
**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

**Prezado(a) Senhor (a)**

Você está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) de uma pesquisa denominada **ALÉM DO DEVER: ANÁLISE DAS COMISSÕES PROCESSANTES À LUZ DA TEORIA DA TROCA SOCIAL**. Esta pesquisa está sob a responsabilidade da pesquisadora responsável **DANIELLA SOUSA SILVA**, discente no Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP/UFPI), e do professor assistente **LEONARDO VICTOR DE SÁ PINHEIRO**, Professor Doutor da Universidade Federal do Piauí, tendo como objetivo geral compreender a percepção de servidores públicos federais, em relação ao trabalho desenvolvido em comissões processantes, à luz da teoria da troca social.

Durante a presente pesquisa foram observados alguns estudos relacionados a processos administrativos disciplinares (Franco, 2022; Guimarães, 2015; Moreira, 2020; Sousa, 2015), e à saúde física e mental dos servidores investigados nesses procedimentos (Santos, 2020), porém, poucos foram os estudos encontrados direcionados ao trabalho dos membros de comissões processantes (Oliveira; Cruz, 2021) ou ao aspecto humano do servidor que exerce essa função (Odilla, 2020; Souza, 2019). Tal conhecimento pode ser de grande importância pela possibilidade de contribuir para a compreensão das interações sociais entre os membros de comissões processantes e em relação à Instituição, bem como, perceber como esses servidores se sentem em relação ao trabalho desenvolvido, na perspectiva das dimensões da Teoria da Troca Social, proporcionando, por meio de um produto técnico/tecnológico, sugestão de melhorias para a correção de possíveis deficiências e o aprimoramento nas atividades da comissão.

Este convite está sendo-lhe enviado, visto que você atende aos critérios para inclusão na pesquisa, estipulados pelo pesquisador, a saber: a) ser servidor ativo do IFPI; b) não estar cedido ou em período de licença ou afastamento; e c) ter participado de, pelo menos, 2 (duas) comissões de processos disciplinares na Instituição. Caso atenda aos critérios supramencionados e concorde, sua participação consistirá em uma entrevista individual semiestruturada, na forma presencial ou virtual (via *google meet*), em local, dias e horários a serem agendados, conforme a sua disponibilidade.

Preliminarmente, as entrevistas serão divididas em três partes: a primeira visa avaliar os aspectos sociodemográficos do participante (idade, gênero, formação acadêmica *etc*), com a

finalidade de se conhecer melhor o entrevistado. A segunda parte busca analisar a percepção do participante a situações de trocas sociais (regras de reciprocidade, negociadas e outras regras de trocas; de recursos de trocas socioemocionais e econômicas) relacionadas ao contexto de trabalho das comissões processantes. Por outro lado, a terceira parte procura deixar o entrevistado livre, para falar sobre os principais desafios e oportunidades vivenciados durante o período que participou como membro de comissão processante, e para perguntar ou acrescentar informações.

Ademais, será utilizado o recurso de gravação de voz, com o uso de aplicativo de celular, com o fim único de auxiliar nesta pesquisa, desde que autorizado pelo participante, por meio do Termo de autorização para posse e utilização de som de voz para fins educacionais (APÊNDICE B). Dessa forma, fica garantido ao participante o anonimato e que as gravações não serão divulgadas, apenas transcritas em arquivo de texto, que será protegido por senha pelo pesquisador responsável.

Quanto aos benefícios, a pesquisa trará contribuições teóricas, por meio da realização da revisão sistemática sobre a teoria da troca social, e ampliará o conhecimento empírico no âmbito da Administração Pública, ao optar por um estudo de caso no IFPI, auxiliando na identificação dos principais desafios, oportunidades e perspectivas, conforme percepção dos servidores públicos federais que já atuaram e/ou atuam em comissões processantes na Instituição. Outrossim, ajudará na proposição de recomendações e diretrizes práticas acerca de pontos de melhoria, levando em consideração as dimensões da troca social identificadas na pesquisa.

Por outro lado, esclareço que esta pesquisa acarretará riscos mínimos, podendo ocorrer constrangimento do servidor entrevistado pelo incômodo de dividir informações pessoais e profissionais, e o receio de que os dados coletados sejam acessados por pessoas não autorizadas. Contudo, esses riscos serão contornados uma vez que o participante não será obrigado a responder a quaisquer das perguntas, se assim não se sentir confortável, bem como, poderá ser liberado a qualquer tempo, se decidir desistir de participar da pesquisa, sem necessidade de justificativa. Além disso, os dados coletados serão armazenados em arquivos seguros e protegidos por senha, impedindo que pessoas não autorizadas tenham acesso às informações. Por fim, os dados serão guardados pelo pesquisador responsável por essa pesquisa digitalmente em local seguro, em pasta protegida por senha e por um período de 5 (cinco) anos. Ao término deste prazo, o pesquisador responsável se compromete a excluir os arquivos de forma definitiva.

Dessa forma, solicitamos sua colaboração mediante a assinatura deste termo. Este documento, chamado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), visa assegurar seus direitos como participantes. Após seu consentimento, o participante deve assinar todas as páginas e ao final desse documento que está em duas vias. O mesmo também será assinado pelos pesquisadores em todas as páginas, ficando uma via com você participante da pesquisa e outra com o pesquisador responsável. Por favor, leia com atenção e calma, aproveite para esclarecer todas as suas dúvidas. Se houver perguntas antes ou mesmo depois de indicar sua concordância, você poderá esclarecê-las com os pesquisadores, por meio dos seguintes telefones: (84) 9.8710-0007 (Leonardo)/ (86) 9.8195-6544 (Daniella). Se mesmo assim, as dúvidas persistirem, você pode entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFPI, que acompanha e analisa as pesquisas científicas que envolvem seres humanos, no Campus Universitário Amílcar Ferreira Sobral, Bairro Meladão - CEP: 64.808-605 - Floriano - PI, tel.: (89) 3522-4619 - e-mail: [cepcafs@ufpi.br](mailto:cepcafs@ufpi.br), web: <https://ufpi.br/comite-de-etica-e-pesquisa-cep-cafs-floriano>, no horário de atendimento ao público, segunda a sexta, das 08h às 12h. Se preferir, pode levar este Termo para casa e consultar seus familiares ou outras pessoas antes de decidir participar. Esclarecemos mais uma vez que sua participação é voluntária, caso decida não participar ou retirar seu consentimento a qualquer momento da pesquisa, não haverá nenhum tipo de penalização ou prejuízo e os pesquisadores estarão a sua disposição para quaisquer esclarecimentos.

Os resultados obtidos nesta pesquisa serão utilizados para fins acadêmico-científicos (divulgação em revistas e em eventos científicos) e os pesquisadores se comprometem a manter o sigilo e identidade anônima, como estabelecem as Resoluções do Conselho Nacional de Saúde nº. 466/2012 e 510/2016 e a Norma Operacional 01 de 2013 do Conselho Nacional de Saúde, que tratam de normas regulamentadoras de pesquisas que envolvem seres humanos. E você terá livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo, bem como lhe é garantido acesso a seus resultados.

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

Após os devidos esclarecimentos e estando ciente de acordo com os que me foi exposto, Eu \_\_\_\_\_ declaro que aceito

participar desta pesquisa, dando pleno consentimento para uso das informações por mim prestadas. Para tanto, assino este consentimento em duas vias, rubrico todas as páginas e fico com a posse de uma delas.

**Preencher quando necessário**

☐ Autorizo a captação de voz por meio de gravação;

☐ Não autorizo a captação de voz por meio de gravação ou outro mecanismo.

Local e data: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Participante

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Pesquisador Responsável

\_\_\_\_\_  
Assinatura do(a) Pesquisador(a) Assistente

**APÊNDICE B****TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA POSSE E UTILIZAÇÃO DE SOM DE VOZ  
PARA FINS EDUCACIONAIS**

Eu, \_\_\_\_\_ autorizo a utilização do som de voz, na qualidade de participante/entrevistado(a) no projeto de pesquisa intitulado **“ALÉM DO DEVER: ANÁLISE DAS COMISSÕES PROCESSANTES À LUZ DA TEORIA DA TROCA SOCIAL”** de Daniella Sousa Silva, vinculado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP/UFPI).

Minha imagem e som de voz podem ser utilizadas apenas para fins acadêmicos-científicos.

Tenho ciência de que não haverá divulgação da minha imagem nem som de voz por qualquer meio de comunicação, sejam elas televisão, rádio ou internet.

Tenho ciência também de que a guarda e demais procedimentos de segurança com relação às imagens e sons de voz são de responsabilidade do pesquisador responsável. Deste modo, declaro que autorizo, livre e espontaneamente, o uso para fins de pesquisa, nos termos acima descritos, da minha imagem e som de voz. Uma cópia ficará com a pesquisadora assistente pela pesquisa e a outra com o(a) participante.

- (        ) Autorizo a captação de voz por meio de gravação.  
(        ) Não autorizo a captação de voz por meio de gravação.

---

Pesquisador responsável

---

Pesquisador (a) assistente

**APÊNDICE C**  
**ROTEIRO DE ENTREVISTA**

**Roteiro de entrevista individual - Entrevista Semiestruturada**

**Título:** Além do dever: Análise das comissões processantes à luz da Teoria da Troca Social  
**Local da entrevista:**

**Composição da Entrevista**

**1. Aspectos Sociodemográficos**

| <b>Gênero</b>                                                                                             | <b>Estado Civil</b>                                                                                                                                                                       | <b>Formação</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Masculino<br><input type="checkbox"/> Feminino<br><input type="checkbox"/> Outro | <input type="checkbox"/> Solteiro (a)<br><input type="checkbox"/> Casado (a), Cônjuge ou companheiro (a)<br><input type="checkbox"/> Divorciado (a)<br><input type="checkbox"/> Viúvo (a) | <input type="checkbox"/> Ensino Superior completo<br><input type="checkbox"/> Ensino Superior Incompleto<br><input type="checkbox"/> Graduação em _____<br><input type="checkbox"/> Especialização<br><input type="checkbox"/> Mestrado<br><input type="checkbox"/> Doutorado<br><input type="checkbox"/> Pós-Doutorado |
| <b>Idade</b>                                                                                              | <b>Tempo de serviço na Instituição</b>                                                                                                                                                    | <b>Campus onde trabalha</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| _____                                                                                                     | _____                                                                                                                                                                                     | _____                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

**2. Dimensões da Teoria da Troca Social**

**2.1 Recursos de trocas**

a) Trocas socioemocionais

a.1) Você poderia descrever quais os sentimentos percebidos diante da convocação para participar de uma comissão correcional pela primeira vez?

\_\_\_\_\_

a.2) Como as relações interpessoais com os demais membros da comissão podem influenciar no trabalho da comissão processante? Pode falar um pouco mais sobre isso?

\_\_\_\_\_

a.3) Você se sente acolhido(a) pela Instituição IFPI enquanto membro de comissão processante? Conte um pouco sobre sua relação com a organização.

\_\_\_\_\_

a.4) Você acha que seu trabalho em comissões processantes é reconhecido pela Instituição? De que maneira?

---

---

b) Trocas econômicas

b.1) Como a Instituição poderia estimular o interesse voluntário dos membros das comissões processantes a atuarem em novos processos ou atrair novos membros voluntários para essa função? Justifique seu ponto de vista.

---

---

## 2.2 Regras e normas de troca

a) Reciprocidade

a.1) Você percebe o apoio da Instituição durante o desenvolvimento das atividades da comissão, referentes a disponibilidade de recursos humanos, administrativos e à estrutura física? Pode descrever como?

---

---

a.2) Como você percebe as ações de capacitação/treinamento ofertados pelo IFPI aos membros da comissão processante? Conte um pouco de que forma esses cursos ajudam você na atuação dos processos?

---

---

a.3) Se você pudesse recusar a convocação para atuar em comissão processante, você o faria? Se sim ou não, explique o porquê.

---

---

a.4) Você sente a colaboração dos demais servidores do IFPI, quando surge a necessidade de ajuda deles para coleta de informações, quando da oitiva de testemunhas, por exemplo, ou para outros fins relacionados com a apuração de procedimento investigativo? Conte um pouco sobre isso.

---

---

b) Regras negociadas e outras regras de trocas

b.1) Quais ações que a Instituição poderia realizar para a melhoria do desempenho dos trabalhos da comissão?

---

---

b.2) Como você acha que o trabalho das comissões pode contribuir com a Instituição e com a sociedade? Fale um pouco sobre isso.

---

---

b.3) Como o sigilo, a guarda das informações e os aspectos éticos são considerados pela comissão?

---

---

### 3. Perguntas finais (Livres)

3.1) Sobre sua vivência na comissão, conte um pouco sobre os principais desafios (dificuldades ou perdas) e oportunidades (benefícios/recompensas/ganhos) que você relaciona com esse período que serviu como membro de comissão processante?

---

---

3.2) Há mais alguma coisa que você gostaria de acrescentar a esta pesquisa e que não tenha sido perguntado?

---

---

3.3) Você gostaria de me fazer alguma pergunta?

---

---



APÊNDICE D  
**RELATÓRIO TÉCNICO**



## **Relatório Técnico**

**Cartilha “Recomendações e diretrizes práticas para o aprimoramento do trabalho das comissões processantes do IFPI”**

**Autora: DANIELLA SOUSA SILVA**

**Orientador: Prof. Dr. LEONARDO VICTOR DE SÁ PINHEIRO**

**Relatório Técnico conclusivo vinculado à dissertação:**

**Além do dever: análise das comissões processantes à luz da Teoria da Troca Social, submetida ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP, da Universidade Federal do Piauí - UFPI, para obtenção da titulação de Mestre em Administração Pública.**



## SUMÁRIO

|                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Contextualização</b>                                                      | <b>02</b> |
| <b>Público-Alvo</b>                                                          | <b>03</b> |
| <b>Instituição pesquisada</b>                                                | <b>03</b> |
| <b>Método</b>                                                                | <b>03</b> |
| <b>Objetivos</b>                                                             | <b>04</b> |
| <b>Participantes</b>                                                         | <b>04</b> |
| <b>Contribuições</b>                                                         | <b>06</b> |
| <b>Principais Resultados</b>                                                 | <b>07</b> |
| Padrões, Tendências e Perspectivas                                           | <b>07</b> |
| Principais Desafios                                                          | <b>08</b> |
| Principais Oportunidades                                                     | <b>09</b> |
| Sugestões de ações de melhoria para o trabalho das<br>comissões processantes | <b>10</b> |
| <b>Considerações finais</b>                                                  | <b>14</b> |
| <b>Referências</b>                                                           | <b>15</b> |

## CARTILHA:

### **“RECOMENDAÇÕES E DIRETRIZES PRÁTICAS PARA O APRIMORAMENTO DO TRABALHO DAS COMISSÕES PROCESSANTES DO IFPI”**

## **CONTEXTUALIZAÇÃO**

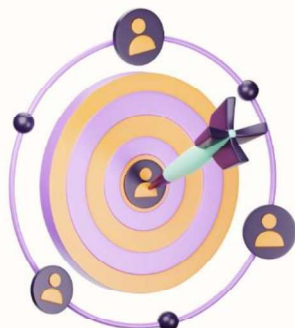


A Teoria da Troca Social vem propor modelos conceituais para explicar a construção dos relacionamentos interpessoais em ambientes de trabalho.

Por meio dessa Teoria, é possível compreender, por exemplo, as interações sociais que ocorrem entre servidores públicos federais que atuam e/ou atuaram como membros de comissões processantes no âmbito do Instituto Federal do Piauí- IFPI.

Dessa forma, ao entrevistar esses servidores, foi possível analisar a percepção deles em relação a diversos aspectos, como as principais perspectivas desses servidores, bem como, as oportunidades e os desafios enfrentados pelas comissões, possibilitando, assim, contribuir com sugestões de aprimoramento do trabalho dessas comissões processantes do IFPI.

## PÚBLICO-ALVO



Servidores Públicos Federais do IFPI que atuam e/ou atuaram em comissões processantes na Instituição.

## INSTITUIÇÃO PESQUISADA

O estudo teve como unidade de análise o Instituto Federal do Piauí - IFPI

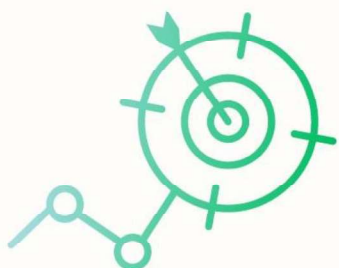


## MÉTODO

Abordagem qualitativa, de caráter exploratório, utilizando como estratégia o estudo de caso com os servidores públicos federais do Instituto Federal do Piauí - IFPI. Os resultados foram elaborados por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas no período de 31 de agosto a 08 de setembro de 2023, na forma online e presencial. Ao final do período de entrevistas, passou-se às transcrições e à análise dos dados coletados, com o auxílio do software MAXQDA, à luz da análise temática, de lógica interpretativista, proposta por Braun e Clarke (2006).



## OBJETIVO



Propor recomendações e diretrizes práticas, para aprimorar o trabalho dos servidores públicos federais do IFPI em comissões processantes.

## PARTICIPANTES

O estudo contou com a participação de 11 servidores públicos federais do IFPI, sendo 3 docentes e 8 técnicos administrativos em educação.

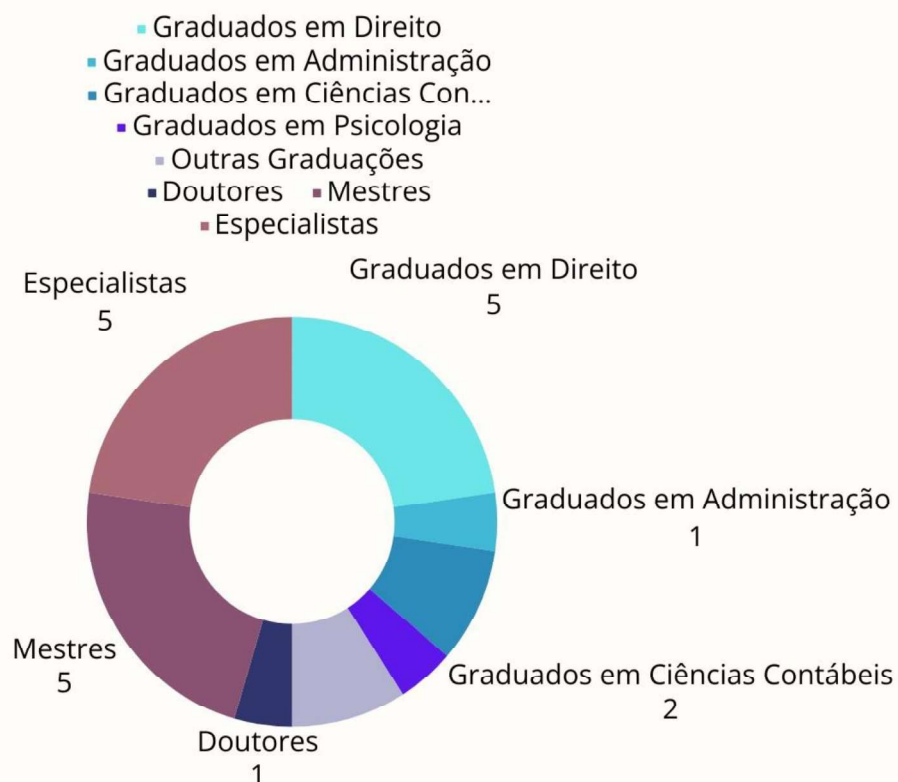


**TÉCNICOS  
ADMINISTRATIVOS  
EM EDUCAÇÃO**



**DOCENTES**

**Formação acadêmica dos 11 servidores entrevistados.**



Em relação ao tempo de serviço no IFPI, em média, os participantes colaboram a 10 anos na Instituição.



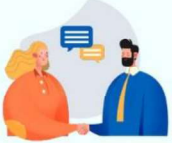
## CONTRIBUIÇÕES

Os conhecimentos adquiridos por meio desta pesquisa podem ajudar a Administração Pública, fornecendo-lhe informações para contribuir com a identificação de pontos a serem melhorados no desenvolvimento do trabalho das comissões correicionais, principalmente no que se referem às interações sociais entre os membros e demais servidores, demonstrando, assim, a importância de se cultivar, sobretudo, o fator humano do servidor.



## ANÁLISE E PRINCIPAIS RESULTADOS

### Padrões, Tendências e Perspectivas

| DIMENSÃO DA TEORIA DA TROCA SOCIAL                                               | RESULTADOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Regras e normas de trocas por reciprocidade</b>                               | <p>O apoio organizacional demonstrado pelo IFPI reforça o comprometimento dos membros das comissões processantes, resultando na identificação e na percepção de pertencimento do servidor com a Instituição.</p> <p><b>Exemplos:</b> disponibilidade de recursos humanos (equipe da corregedoria), administrativos (computadores, impressoras) e estrutura física (salas), colaboração da Corregedoria, <i>etc.</i></p>    |
| <b>Regras e normas de trocas por regras negociadas e outras regras de trocas</b> | <p>Ações promovidas pelo IFPI para melhorar os trabalhos das comissões, seja no aspecto de condições físicas de trabalho, seja no aspecto psicológico do servidor que exerce essa função são bem-vindas, para que esse servidor se sinta motivado no desempenho das atividades.</p> <p><b>Exemplos:</b> Formações na área de comportamento humano e mais formações direcionadas à área correicional, dentre outros.</p>  |
| <b>Recursos de trocas socioemocionais</b>                                        | <p>Receio e insegurança são sentimentos que norteiam a maioria dos servidores do IFPI, quando convocados a participar de comissões processantes pela primeira vez.</p> <p>Esses sentimentos, na sua maioria, estão ligados à questão da sobrecarga de trabalho, da preocupação de não estar preparado e não conseguir prestar um bom trabalho, além do receio de se indispor com os colegas no local de trabalho.</p>    |
| <b>Recursos de trocas econômicas</b>                                             | <p>A retribuição financeira, as capacitações frequentes e a liberação do servidor para atuar de forma integral em um processo disciplinar são formas de atrair novos servidores para participar das comissões e são fatores motivacionais para que os atuais membros continuem na função.</p>                                                                                                                            |



## PRINCIPAIS DESAFIOS

Quanto aos desafios e às dificuldades, é importante ressaltar que nem todos os servidores relataram desvantagens ou perdas nos trabalhos desempenhados como membros de comissões.



Contrariamente, alguns declararam se identificar com o que fazem, sentindo que estão fazendo algo justo, que trará benefícios à sociedade e lhes servirá de aprendizado para a vida.

Abaixo, os principais desafios relatados:

1) Analisar os processos correicionais de forma justa, para a tomada de decisão acerca da penalidade a ser aplicada;



2) Passar por situações de julgamento dos demais colegas, o que causa desgaste nas suas respectivas imagens como servidores públicos;

3) Perdas de amizades e de oportunidades de exercerem outras atividades, por conta dos trabalhos em processos disciplinares.



## PRINCIPAIS OPORTUNIDADES

Quanto às oportunidades, todos os entrevistados perceberam algum benefício na atuação como membro de comissão disciplinar:

1) Experiência Adquirida;



2) Aprendizado Profissional;



3) Crescimento Pessoal;

## SUGESTÕES DE AÇÕES DE MELHORIA PARA O TRABALHO DAS COMISSÕES PROCESSANTES

Como resposta aos resultados encontrados na pesquisa, foram elaboradas propostas de recomendações e diretrizes práticas, para aprimorar o trabalho dos servidores públicos federais do IFPI em comissões processantes:

1

Incluir os cursos de capacitação e de aperfeiçoamento na área de condução de procedimento disciplinar no Plano Anual de Capacitação da Instituição, com ofertas de cursos semestrais ou pelo menos, anuais, de forma escalonada com curso básico e avançado, com estudos de casos práticos.



2

Capacitação na área de comportamento humano e análise psicológica, com ênfase no autoconhecimento do servidor, visando um olhar psicológico aos membros selecionados para atuar em comissões processantes e na abordagem com o outro.



3

Divulgar aos membros de comissões processantes os canais virtuais de capacitação, como o ENAP e a CGU, com a finalidade de despertar o interesse desses servidores na autocapacitação.



4

Ampliar o sigilo das informações dos membros da comissão;

5

Ampliar o número de servidores a participar de comissões permanentes oferecendo-lhes capacitações periódicas;





6



Disseminar o papel das comissões processantes, por meio de campanhas de conscientização da importância dessas comissões e que estas são aliadas do serviço público e da comunidade acadêmica como um todo.

7

Realizar ações preventivas e educativas, em relação às boas práticas, para evitar comportamentos desviantes e assim, a abertura de processos disciplinares.



8



Criação de um grupo de voluntários para participar de comissões processantes e realização da análise do perfil desses interessados.

9

Abrir processo administrativo ou celebrar termo de ajuste de conduta para aqueles servidores que dificultam e ou fazem poucas atuações das comissões, demonstrando falta de comprometimento;



10

Possibilidade de liberação integral do servidor, por um tempo determinado em portaria, para a conclusão dos trabalhos de forma exclusiva;



11

Incentivo financeiro, bolsa ou auxílio, bem como, formas de reconhecimento simbólicos;



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente relatório é o produto técnico resultante da pesquisa intitulada “**Além do dever: análise das comissões processantes à luz da Teoria da Troca Social**”, dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP.



Com base nos resultados alcançados, as recomendações visam a manutenção de ações preventivas e educativas, em relação às boas práticas, para evitar comportamentos desviantes e assim, a abertura de processos disciplinares.

Esta pesquisa traz contribuições teóricas, principalmente por ter foco principal nas interações sociais entre os membros das comissões processantes e a Instituição e entre os membros das comissões e os demais servidores, ajudando a preencher as lacunas existentes na literatura, acerca de estudos na área das comissões de procedimentos disciplinares, ainda pouco expandidos.



Este relatório será apresentado à Instituição IFPI, mais especificamente, ao setor da Corregedoria Geral, com o intuito de despertar na Administração Pública, um olhar mais atento às necessidades dos participantes das comissões de PAD's ou de sindicâncias, considerando o fator humano do servidor, como sendo de fundamental relevância para essa atividade que demanda muita responsabilidade.

Espera-se ainda que os resultados obtidos possam ser proveitosos para o IFPI, como benefício para a gestão da atividade correicional na Instituição, visando sanar as falhas presentes no ambiente de trabalho das comissões processantes.



## REFERÊNCIAS

BRASIL. Instituto Federal do Piauí. **Relatório de gestão: Exercício 2021**. Piauí: IFPI, 2022. Disponível em: <https://www.ifpi.edu.br/aceso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorios-de-gestao/2021/relatorio-de-gestao-2021-ifpi-v-1-31032022-final.pdf/view>. Acesso em: 04 jan. 2023.

CGU (org.). **Portal de Corregedorias**: Comissões Processantes. 2022. Disponível em: <https://antigocorregedorias.cgu.gov.br/assuntos/perguntas-frequentes/comissoes-processantes>. Acesso em: 02 jan. 2023.

HOMANS, George Caspar. Social behavior as an exchange. **American Journal of Sociology**, v. 63, n. 6, p. 597-606, 1958.

SILVA, Daniella Sousa; PINHEIRO, Leonardo. Interações sociais no ambiente de trabalho à luz da teoria da troca social: revisão sistemática e agenda de pesquisa. **Revista Brasileira Multidisciplinar**, [S. l.], v. 26, n. 2, p. 85-101, 2023. DOI: 10.25061/2527-2675/ReBraM/2023.v26i2.1842. Disponível em: <https://revistarebram.com/index.php/revistauniara/article/view/1842>. Acesso em: 13 dez. 2023.

VERBI Software. **MAXQDA 2020** [computer software]. Berlin, Germany: VERBI Software, 2019. Disponível em: [maxqda.com](http://maxqda.com). Acesso em: 20 set. 2023.