

A MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL NO SERVIÇO PÚBLICO SOBRE A ÓTICA DOS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS NAS UNIVERSIDADES E INSTITUTOS FEDERAIS

Resumo: A movimentação de pessoal no serviço público caracteriza-se pela possibilidade de correta alocação dos servidores a fim de garantir a eficiência na prestação de serviços. Dentre as alternativas para realizar esta movimentação, as modalidades de remoção e redistribuição constituem-se como as mais comuns, e os termos para sua realização estão descritos na Lei nº 8.112/90, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos federais. As Instituições federais de ensino possuem autonomia para regular estas movimentações de acordo com seu interesse. Esta pesquisa buscou compreender como os processos de movimentação de pessoal são realizados dentro destas instituições, bem como identificar a visão dos gestores de pessoas acerca desses procedimentos. Para tal, utilizou-se de um questionário online, enviado a gestores públicos de 74 universidades e institutos federais, entre dezembro de 2021 e janeiro de 2022. A pesquisa obteve alguns resultados aos quais a movimentação de pessoal, na modalidade remoção e redistribuição são realizadas principalmente por meio de processos administrativos, e que os gestores estão preocupados em dar uma maior transparência e publicidade aos processos, o que poderia ser obtido com a realização de editais específicos, que ainda são pouco utilizados.

Palavras-chave: Movimentação de Pessoal. Serviço Público. Gestão de Pessoal. Remoção. Redistribuição. IFES.

ABSTRACT: The movement of personnel in the public service is characterized by the possibility of correct allocation of servers in order to guarantee efficiency in the provision of services. Among the alternatives to carry out this movement, the modalities of removal and redistribution are the most common, and the terms for carrying it out are described in Law No. 8,112/90, which provides for the legal regime for federal public servants. Federal educational institutions have the autonomy to regulate these movements according to their interest. This research seeks to understand how the processes of personnel movement are carried out within these institutions, as well as to identify the vision of people managers about these procedures. To this end, an online questionnaire was used, sent to public managers from 74 universities and federal institutes, between December 2021 and January 2022. The research obtained some results to which the movement of personnel, in the form of removal and redistribution, are carried out mainly through administrative processes, and that managers are concerned with giving greater transparency and publicity to the processes, which could be obtained by carrying out specific public notices, which are still little used.

Keywords: Movement of Personnel. Public service. People Management. Removal. Redistribution. IFES

INTRODUÇÃO

Desde o início de julho de 2020, o Ministério da Economia através da Portaria 282/2020, com o intuito de promover uma melhor alocação dos servidores e empregados públicos, têm buscado alternativas para obter uma melhor disposição de sua força de trabalho a fim de garantir a eficiência na prestação de serviços aos cidadãos (BRASIL, 2020). A portaria em questão, adicionou novos tipos de movimentação e acabou sendo o start necessário para a realização de processos seletivos internos específicos para atender as demandas de alguns órgãos. Esse movimento, associado às outras iniciativas como o cadastro de “banco de talentos”, trouxe novas possibilidades de alocação eficiente de recursos pessoais, aliando a necessidade governamental aos interesses pessoais, de acordo com as oportunidades dispostas, buscando dar reconhecimento e valorização aos servidores públicos federais (BRASIL, 2021).

Contudo, mesmo em meio à estas novas funcionalidades, grande parte das movimentações de pessoal ainda ocorrem baseadas em modos “mais tradicionais” e reconhecidos estatutariamente na Lei nº 8.112/90 que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, autarquias e fundações públicas federais: cessão; remoção – Art. 36; e redistribuição – Art. 37 (BRASIL, 1990), sendo estas duas últimas as modalidades de maior utilização.

A alocação de pessoal mediante redistribuição e remoção tem suas particularidades e obedecem a regras próprias. Entretanto, de modo geral, na remoção ocorre uma alteração na lotação do servidor, continuando assim na mesma entidade pública, podendo ocorrer de ofício (quando o principal interessado e agente motivador é a administração pública) ou a pedido (quando o interesse parte diretamente pelo próprio servidor). A redistribuição, por sua vez, invoca a mudança da entidade de lotação, e movimenta não somente o servidor, mas também o código de vaga ao qual sua investidura no cargo está vinculada (SILVA; BARBOSA; CASSUNDÉ, 2019). Contudo, excetuando os casos vinculatórios e aqueles realizados através de vias judiciais, e considerando ainda, as autonomias das entidades integrantes da Administração Pública, as movimentações de pessoal são organizadas por cada instituição, cabendo à entidade legislar e autorizar os pedidos para movimentação de pessoal. Estes processos, normalmente, são realizados por setores específicos dentro de cada unidade, destinados aos assuntos relacionados à Gestão de Pessoas.

Nas Instituições de Ensino Superior (IES), existem diferentes nomenclaturas para a organização de recursos humanos. Porém, embora as diferenças nominais existam, as demandas de movimentação de servidores parecem constituir certa univocidade. Neste sentido, ao constatar esta alta demanda, e observando os princípios da transparência no serviço público,

esta pesquisa busca compreender como os processos de movimentação de pessoal são realizados nas instituições, bem como identificar a visão dos gestores públicos de pessoas acerca do assunto. Os resultados desta pesquisa podem ajudar a criar um panorama sobre como essas movimentações vem sendo realizadas em diferentes instituições, ajudando a administração pública a compreender melhor as demandas e possibilidades de melhorias nestes processos.

A GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

De acordo com a definição de Bergue (2007, p.18) a Gestão de Pessoas (GP) no Serviço Público pode ser considerada como “o esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas [...] em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”. Schikmann (2010) acrescenta que a GP na administração pública brasileira se encontra num ambiente complexo e desafiador, em virtude dos diferentes componentes históricos que a originaram:

Elementos da tradição legalista e formal da administração pública, combinados com traços culturais como o patrimonialismo e o individualismo, quando contrastados com os atributos idealizados de uma burocracia profissional como a impessoalidade e o mérito, entre outros, culminam na geração de um ambiente complexo e desafiador para a gestão de pessoas nas organizações públicas (SCHIKMANN, 2010, p. 13).

Schikmann (2010) elenca diversos aspectos a serem vencidos pela área de GP na administração Pública brasileira: a) Rigidez imposta pela legislação; b) Desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público; c) Pouca ênfase no desempenho; d) Mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho; e) Limites à postura inovativa; f) Poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão; g) Rotatividade na ocupação de posições de chefia; e h) O papel da gratificação. Para além da discussão nominal destes pontos, neste estudo destacar-se-á: a) Rigidez imposta pela legislação; e b) Desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público.

A rigidez imposta pela legislação tende a diminuir o espaço para que os servidores públicos consigam efetivar ideias e possíveis soluções para empasses encontrados dentro da esfera pública, tornando mais difícil a implementação de propostas traçadas pelo pessoal atuante nas organizações públicas (SCHIKMANN, 2010). Deste modo, este estudo busca dar voz à Gestores ligados a GP em Instituições Federais de Ensino Superior, à medida que seus posicionamentos podem ajudar a elencar possíveis soluções ou mesmo problemas enfrentados

em suas gestões, vez que estarão efetivamente em locais propícios. Tais informações poderão inclusive ajudar a Administração Pública em ulteriores discussões acerca de mudanças legislativas, a fim de sanar problemas mais recentes ou mesmo acompanhar a dinamicidade que o serviço público vivencia atualmente.

Acerca da desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público, a autora aponta que “em diversas organizações públicas ainda não é clara a ideia de que o cidadão é a razão de ser da organização, pois é para ele que qualquer serviço público trabalha (SCHIKMANN, 2010, p. 15). Entretanto, ao abordar tal ponto no presente estudo, busca-se correlacionar a visão dos gestores de pessoas nas IFES mediante a uma das atribuições do cargo em que ocupam, que é a correta disposição de pessoal a fim de que os objetivos da organização sejam alcançados, tomando em consideração que o atendimento ao público faz parte deste conjunto de objetivos. Elenca-se também que o indivíduo servidor, possui também o papel de cidadão quando não está nos usos de suas atribuições laborais. A partir desta ótica, os servidores poderiam perceber que seus serviços poderiam ser melhor aproveitados em determinada instituição ou local.

Diferente da área privada, onde há interesses financeiros diretos, no setor público, o objetivo é de alcançar e atender aos anseios dos cidadãos beneficiários do serviço público, motivo pelo qual a organização precisa possuir servidores devidamente capacitados e preparados. Nesse sentido, o planejamento na área de Gestão de pessoas torna-se de suma importância para que a organização consiga alcançar sucesso, baseados nos princípios da administração pública de eficiência na prestação do serviço. A correta disposição dos servidores, e as decisões a que são inerentes, como fatores motivacionais, retenção de talentos, redução de rotatividade e distribuição de tarefas são apenas algumas das variáveis que este setor deve lidar. Bergue (2007) aponta a necessidade de se realizar, no âmbito público brasileiro, uma gestão de pessoas em nível estratégico, ou seja, integralizar os assuntos de pessoal nas decisões mais altas da organização, reconhecendo que atividades relativas à gestão de pessoal afetam a instituição como um todo, e por conseguinte, podem dificultar/facilitar o alcance dos objetivos organizacionais. Gemelli e Filippin (2011) acrescentam que o planejamento estratégico deve conter:

[...] valores institucionais relativos à gestão de pessoas; cenários atual e futuro de atuação do órgão ou ente público e diretrizes gerais das políticas de dimensionamento das necessidades de pessoas, treinamento e desenvolvimento destas, remuneração e incentivos, atuação e integração social (GEMELLI e FILIPPIN, 2011, p. 166,167).

Ao perceber a importância da Gestão de Pessoas como parte fundamental para o

sucesso de uma organização pública, Guerra, Mattos e Corrêa (2020) enfatizam que a responsabilidade pelo gerenciamento de recursos humanos deve ser compartilhada por todos “admitindo o potencial de desenvolvimento contínuo dos servidores, que se materializam em fonte de conhecimento e memória organizacional, que precisa ser preservada e valorizada” (GUERRA, MATTOS e CORRÊA, 2020, p. 489). Neste sentido, as movimentações de pessoal, apesar de trazerem benefícios às instituições cessionárias, vez que recebem servidores já capacitados e oriundos de outros locais, podem não ser tão benéficas assim às organizações cedentes, visto que disponibilizam colaboradores com certa bagagem ocupacional, e que muitas vezes já foram realizados investimentos para sua capacitação e aquisição de conhecimento.

DEFINIÇÕES DE MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL NO SETOR PÚBLICO FEDERAL E A NOVA NORMATIZAÇÃO

De acordo com (GUERRA, MATTOS e CORRÊA, 2020), ações relativas à retenção de talentos no serviço público têm se tornado uma das principais dificuldades encontradas na área de Gestão de Pessoas. A retenção de pessoal pode ser realizada com a utilização de políticas e práticas que sejam eficientes na ação de valorização do capital (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018), e no âmbito público, pode implicar diretamente na qualidade dos serviços ofertados (GUERRA; MATTOS; CORRÊA, 2020). Não obstante, estudos realizados acerca da rotatividade no serviço público apontam que o fato de não se olhar corretamente para ações e políticas de rotatividade no serviço público podem trazer vários impactos à eficiência organizacional. Torna-se, portanto, necessário que as organizações públicas monitorem as causas de possíveis movimentações, a fim de garantir maior eficiência institucional, aliando desejos pessoais aos organizacionais.

O Manual do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão conceitua movimentação como sendo: “o deslocamento do servidor para exercício de suas funções em outro órgão ou entidade, conforme institutos previstos nos artigos 36, 37; 84, §2º; e 93 da Lei nº 8.112, de 11 de novembro de 1990” (BRASIL, 2018. p. 4).

Recentemente, através do Decreto nº 10.835, de 14 de outubro de 2021, que dispõe sobre as cessões, requisições e as alterações de exercício para composição da força de trabalho na administração pública federal (BRASIL, 2021), estende-se a definição de movimentação como “a alteração do exercício do agente público, sem suspensão ou interrupção do vínculo com o órgão ou a entidade de origem, para servir a outro órgão ou entidade dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios” (BRASIL, 2021). As modalidades

de movimentação, para este decreto são: a cessão, a requisição e a alteração de exercício para composição da força de trabalho. A abrangência do documento é bem definida e está descrita no § 1º do Art. 1º, ao elencar servidores públicos efetivos, empregados públicos e empregados de empresas estatais, como agentes passíveis de tais movimentações.

A Administração Pública é regida pelo princípio da legalidade, ao qual a administração só pode fazer o que a lei permite “Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 1988). Diante disso, neste artigo, serão tratados principalmente as movimentações denominadas remoção e redistribuição, que são atos administrativos de movimentação de pessoal prescritos na legislação do regime jurídico do servidor público.

A Lei 8.112/1990, que trata sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, conceitua a remoção como “o deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede” (BRASIL, 1990), e Redistribuição como “o deslocamento de cargo de provimento efetivo, ocupado ou vago no âmbito do quadro geral de pessoal, para outro órgão ou entidade do mesmo Poder, com prévia apreciação do órgão central do SIPEC” (BRASIL, 1990).

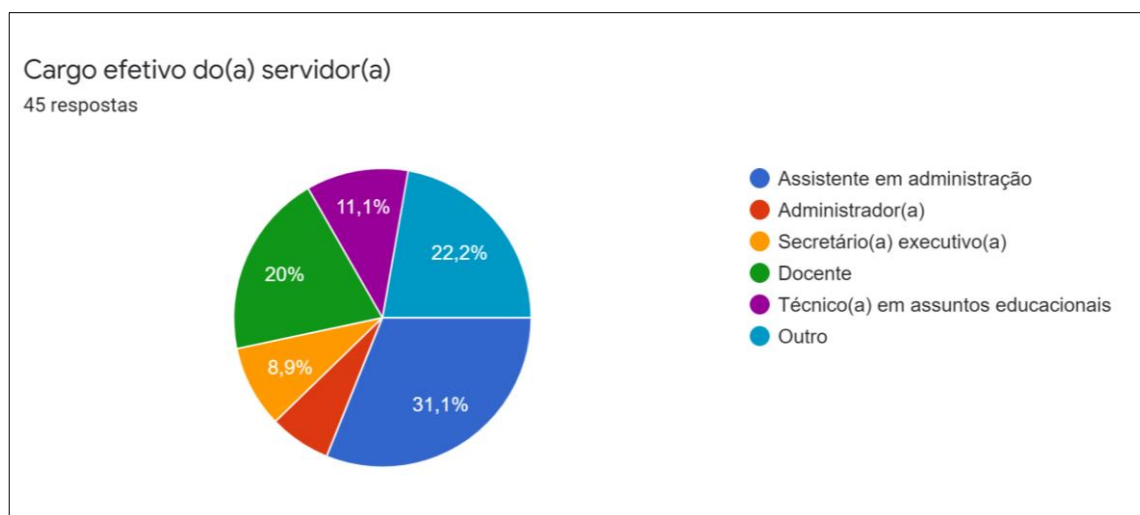
METODOLOGIA

Esta pesquisa se caracteriza como uma exploratória, de abordagem mista. Em virtude da pandemia, da necessidade de distanciamento para preservação da saúde dos envolvidos e como medida que pudesse garantir uma maior quantidade de falas de diferentes regiões do Brasil, utilizou-se como instrumento de pesquisa a aplicação de um questionário online, com 13 perguntas abertas e fechadas, e que foram aplicados através da ferramenta *Google Forms*, a gestores, pró-reitores e superintendentes de 74 Universidades e Institutos Federais de ensino básico, técnico, tecnológico e superior ligados às unidades de Gestão de Pessoas. Para envio dos questionários, foram realizadas buscas nos sites das instituições acerca dos e-mails das unidades de gestão de pessoas. Os questionários foram enviados no dia 02 de dezembro de 2021, e as respostas foram aceitas até o dia 31 de janeiro de 2022. Para a análise das perguntas abertas, foi utilizado o software *Atlas.ti*, versão web, como ferramenta de auxílio. As respostas foram classificadas em 10 códigos, estabelecidos a posteriori pelos pesquisadores de acordo com as falas dos participantes.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A pesquisa foi realizada em um universo de 74 Universidades e Institutos Federais, sendo obtidas 45 respostas de 26 diferentes organizações, com 9 instituições localizadas na região Sudeste, 8 na região Nordeste, 4 no Norte, 3 na região Sul e 2 no Centro-Oeste do país. Dentre os participantes da pesquisa, 14 ocupavam o cargo de pró-Reitor, 9 de Diretores, 9 Chefes e 14 tinham outras funções na área de Gestão de Pessoas / Recursos Humanos. No que se refere ao tempo de exercício como gestor, 33% dos participantes mencionaram estar a mais de 4 anos na função, 31% dos participantes informam ter até 1 ano, 22% dos participantes disseram estar no tempo de gestor no intervalo entre 2 a 4 anos e por último, 14% dos participantes afirmam estar na gestão em recursos humanos/gestão de pessoas entre 1 a 2 anos. Adicionalmente, para maior conhecimento do perfil dos participantes da pesquisa, buscou-se conhecer melhor o cargo efetivo no qual o servidor teve sua investidura no serviço público.

Gráfico 1 - Cargo efetivo do servidor.



Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

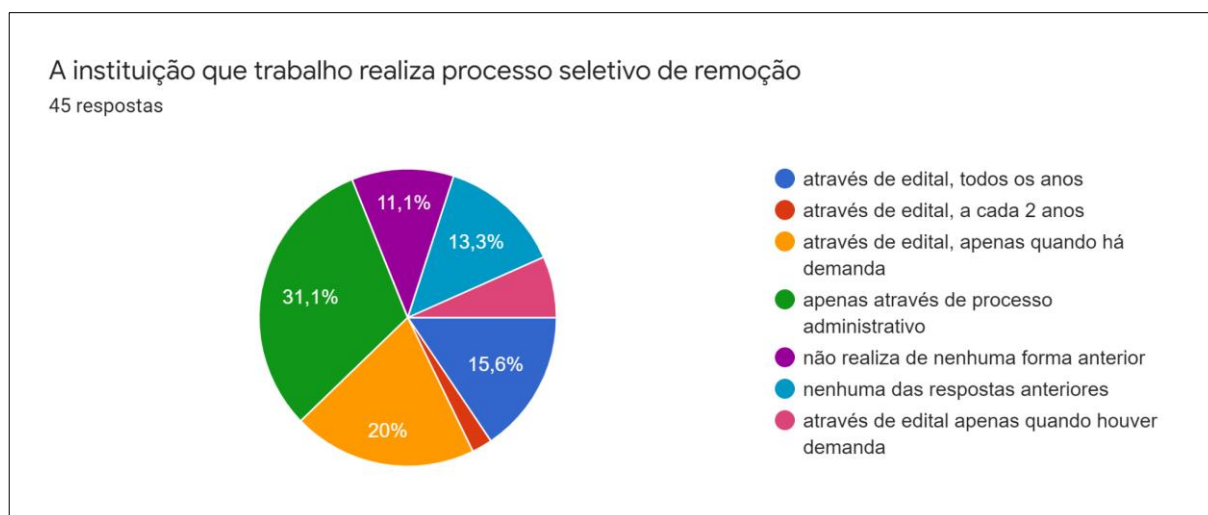
Denota-se que o quantitativo maior de gestores de Recursos Humanos / Gestão de Pessoas são servidores do cargo de Assistente em Administração, não importando

necessariamente o nível de escolaridade de acordo com a exigência do cargo, nível médio, conforme prevê a exigência mínima da legislação (BRASIL, 2005). A quantidade elevada de assistentes em administração pode ser explicada, dentre outros motivos, devido ao grande percentual de servidores investidos nesse cargo. Em consulta ao Painel Estatístico de Pessoal realizada no dia 27 de julho de 2022, verificou-se que dentre os 134.598 servidores integrantes da carreira de Técnicos Administrativos em Educação (TAE), 33.551 são assistentes em administração, aproximadamente 25% do total.

Um dado que chama atenção é acerca do cargo de Administrador, que exige formação em nível superior em administração para que seja efetuada sua investidura no serviço público. A formação do técnico Administrador, possui relação direta com a área de Recursos Humanos / Gestão de Pessoas, sendo o 8º (oitavo) cargo com maior percentual dentre os TAE's (3%). Entretanto, nesta pesquisa possui a menor taxa entre os participantes (6,7%), indicando assim que embora suas atribuições possam estar diretamente ligadas à GP, não se configura como requisito para assumir as funções de chefia ou gerência.

Buscando atingir os objetivos desta pesquisa, questionou-se aos participantes como os processos seletivos de remoção ocorriam em suas instituições de trabalho. As respostas obtidas se mostraram bastante diversificadas, e podem ser visualizadas no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Processo de Remoção



Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Expõe-se que em aproximadamente um terço das instituições pesquisadas, estas movimentações são realizadas apenas através de processo administrativo (31%).

Apesar de cumprir os requisitos legais e poder ser considerada eficaz, este modelo por si só não traz condições de igualdade de participação entre possíveis interessados, tendo em vista que os processos contêm dados pessoais e, portanto, por vezes não podem oferecer a devida publicidade necessária, além de aproximar o descumprimento ao princípio da impessoalidade, pois a partir do momento que não tem requisitos e transparência sobre determinado ato, conseqüentemente este ato torna-se totalmente discricionário, de acordo com conveniência e oportunidade do agente público. Não obstante, há que se pesar também que no caso de movimentações realizadas exclusivamente via processos administrativos, quando iniciada por intermédio de interesse do servidor, fica o funcionário sendo o principal responsável por encontrar a respectiva vaga à qual está interessado. Neste sentido, até quando a remoção seja realizada, o servidor pode ter dificuldade buscando possíveis destinos e vagas disponíveis.

Situação esta que poderia ser facilmente resolvida, através de algumas medidas, como a mencionada por um participante: “[...] não há organização do processo em larga escala, o que poderia atender com maior transparência e agilidade o interesse público. Solução possível: um cadastro permanente de demanda e de candidatura” (participante 21). Dito isto, evidencia-se que a falta de transparência e igualdade na realização de movimentação evocou várias críticas por parte dos gestores, a exemplo da fala do participante 22: “Apenas respondendo sobre servidores: Não se fica sabendo de nada até o servidor ser removido. Respondendo como chefe de setor: Não se fica sabendo de nada até ocorrer” (participante 22).

Nesta resposta, mostra-se a necessidade de publicização das informações e atos da administração pública (BRASIL, Art. 37, CF/1988). Esta situação poderia ser amenizada, ou até mesmo resolvida com a elaboração de editais específicos, que pudessem ser mais transparentes quanto à disponibilização de vagas, bem como os critérios adotados para realizar a movimentação.

A segunda opção mais assinalada indica a realização de processos seletivos por editais apenas quando há demanda. Como dito anteriormente, essa maneira traz maior transparência e publicidade, porém, atualmente, sem datas pré-fixadas ao decorrer do ano, realizando processos seletivos apenas quando há vacância. Acerca disso, elenca-se o ponto de vista de um participante pesquisado, que menciona sobre como o processo administrativo transparente pode influenciar inclusive em outros aspectos, como a motivação: “Percebe-se que o processo democrático e transparente contribui para a motivação dos servidores, com raras exceções de servidores que nunca estão motivados” (participante 14).

A remoção através de edital consegue ainda, através de seus termos, expor os critérios e dar transparência ao ato, além de ter maior abrangência e publicidade, tendo em vista que quando realizado por processo administrativo, este é aberto de modo individual e direcionado a um servidor. Neste sentido, é possível que um dos motivos para que a abertura de *Edital Por Demanda* não seja realizada, é devido ao fato de que as vagas em sua maioria, são preenchidas através de processo administrativo.

No que tange aos métodos utilizados para realizar o processo de redistribuição, observa-se através da representação evidenciada no Gráfico 3, um grande quantitativo de atos de seleção através de *Processo Administrativo*, com percentual maior do que o elencado no processo de remoção (Gráfico 2). Acerca disso, expõe-se a fala de um participante:

O procedimento de redistribuição mediante edital constitui uma estratégia eficaz e mais impessoal para viabilizar o processo de movimentação de cargos providos entre IFES. Porém, tal procedimento apresenta um risco, uma vez que há entendimentos judiciais no sentido de que os quadros de pessoal TAE e docente das IFES são únicos, destarte, eventual seleção por meio de edital pode ser entendida, judicialmente, nos termos do Art. 36, III, alínea "c" da Lei nº 8.112/1990 e, neste caso, independeria do interesse da administração o que poderia gerar externalidades para IFES cujo cargo provido do servidor esteja vinculado (Participante 22).

Importante destacar que o participante 22 menciona a eficácia de redistribuição através de editais, tendo como uma oportunidade de a Administração Pública impessoalizar os atos administrativos. Assim, vale enfatizar que os benefícios elencados na *remoção, através de edital*, podem ser aplicados também para a modalidade *Redistribuição* de acordo com a opinião dos pesquisados, conforme pode ser visualizado no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Processo de Redistribuição

A instituição que trabalho realiza processo seletivo de redistribuição

45 respostas

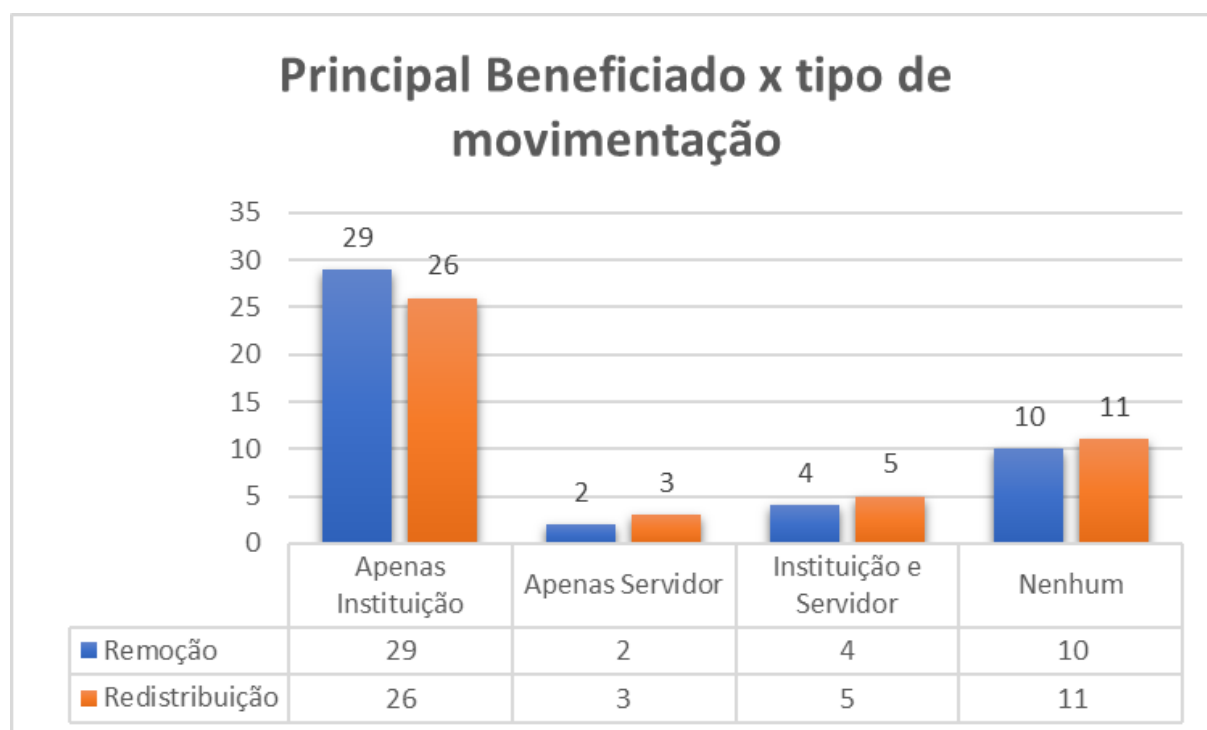


Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Aos participantes também foi questionado sobre quem seria o principal beneficiado com as movimentações de pessoal. Em ambos os casos, de remoção e redistribuição, a grande maioria dos participantes elencaram a Instituição como principal beneficiada. Este movimento pode ter como explicação, o fato de que para preencher a vaga em aberto, não há a necessidade de realização de novos concursos, atingindo assim o princípio da “Economicidade, pois o Servidor [...] já tem um prévio conhecimento e perfil demandado” (Participante 4). Como segunda opção mais assinalada, ficou a alternativa “Nenhuma”. Em terceiro, visualiza-se que os gestores entendem que existem benefícios tanto para a instituição quanto para o servidor. Acerca desta opção, elenca-se a fala do participante 14:

[...] “A maioria dos casos de remoções que ocorrem na instituição é por iniciativa dos próprios servidores. Neste caso, há que se considerar que o maior benefício é para o servidor. Entretanto, os benefícios para a instituição também podem ser observados em alguns casos, tais como eficiência e economicidade, além de se evitar transtornos ao lidar com servidores insatisfeitos em seus locais de lotação, quando não atendidos os pedidos.” (participante 14).

Gráfico 4 - Benefícios da remoção x Tipo de movimentação



Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

No questionário enviado aos participantes, houve também questões subjetivas, abertas, para que opinassem livremente sobre determinado assunto, com as questões: a) “O que fica perceptível para os(as) servidores(as) da instituição e unidade de gestão com o procedimento da remoção?” e; b) “O que fica perceptível para os(as) servidores(as) da instituição e unidade de gestão com o procedimento da redistribuição?”. A análise das respostas foi realizada com o auxílio do software Atlas.ti. No total, houveram 41 respostas válidas para cada pergunta, visto que 4 pessoas não responderam. Observou-se que 36% dos participantes mencionaram a (in)existência da transparência em suas respostas, como princípio a ser cumprido, tornando-o efetivo. Este dado é especialmente significativo, sobretudo quando se menciona que este estudo foi realizado em instituições públicas, aos quais devem ter a transparência como um de seus princípios norteadores (BRASIL, Art. 37, CF/1988). As respostas foram classificadas através de 10 códigos obtidos de forma dedutiva. Os códigos, bem como a incidência nas respostas dos participantes, podem ser visualizados através da Figura 1 - Mapa de Códigos utilizados na pesquisa.

Figura 1 - Mapa de Códigos utilizados na pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Na análise do resultado, evidencia-se, portanto, que para grande parte dos participantes, os procedimentos de remoção e redistribuição trazem benefícios diretos para o servidor, à

exemplo da resposta do pesquisado 25, ao afirmar que: “Fica claro o aumento na motivação e a melhoria da QVT do servidor, quando dada a sua mobilidade.” (participante 25). Por outro lado, a segunda maior incidência de respostas ficou atrelada ao código Benefício para a instituição, com 20 menções. A incidência das respostas livres, portanto, vai de encontro àquelas visualizadas no quadro 1.

Não obstante, em vários momentos, os gestores observam que quando há movimentações de pessoal, os benefícios podem ser visualizados para a Administração Pública e para o Servidor, alinhando assim os interesses pessoais aos interesses organizacionais: “Acredito que ao buscar o equilíbrio entre a satisfação do servidor e a necessidade da força de trabalho na instituição, favorece as relações de trabalho e o desempenho dos servidores na execução das atividades” (Participante 35).

Denota-se que os atos procedimentais utilizados pela Administração Pública devam se realizar através de um equilíbrio, ao qual pode ser constatado através de princípios explícitos como a razoabilidade e proporcionalidade no exercício das suas competências (BRASIL, Art. 2º, Lei nº 9.784/1999). No ato administrativo da redistribuição mostra-se benefícios para executante e solicitante.

Entretanto, frequentemente as respostas dos participantes apontam problemas e insatisfações com a administração ao realizar tais atos. Isso acontece principalmente pela falta de critérios para a escolha do pessoal a ser movimentado, falta de transparência nos processos adotados, publicidade ou má comunicação.

“As informações são muito bagunçadas ou não há informação até ocorrer publicação no DOU. A comunicação é bem ruim. Os colegas que tentaram redistribuição e tiveram alguma negativa, são tratados de modo diferente por alguns servidores” (Participante 22)

É de observar que há necessidade de melhorias nos atos procedimentais, desde o planejamento à execução da movimentação de pessoal através da remoção e redistribuição de acordo com a Lei nº 8.112/90: “Fica perceptível que a remoção ou redistribuição é realizada de acordo com a sucessão de interesses e baseada em circunstâncias isoladas aos grupos de trabalho” (Participante 18).

Por fim, foi disponibilizado aos participantes um espaço aberto, onde pudessem colocar qualquer opinião ou comentário. Este espaço era considerado demasiado importante para os pesquisadores, pois poderia demonstrar novas percepções e aspectos não idealizados pelo objetivo da pesquisa. Somente 11 participantes responderam esta questão. Porém, diversos

pontos foram abordados, principalmente evidenciando críticas e possíveis sugestões para melhorias dos processos de movimentação de pessoal. As respostas foram compiladas e podem ser visualizadas no quadro 1. Cabe ressaltar, no entanto, que por questões éticas, foram retiradas algumas informações pessoais e nomes de algumas instituições, que pudessem caracterizar diretamente os participantes da pesquisa.

Quadro 1 - Remoção e Redistribuição na opinião dos interessados

Participante	Resposta obtida na questão “Espaço livre para comentários”
Participante 16	É interessante a adoção de edital de redistribuição por tornar o procedimento mais transparente e com maiores oportunidades, além de mais eficiente para a Unidade de Gestão de Pessoas
Participante 24	Muitos servidores desejam redistribuição, o que poderia melhorar a qualidade de vida e a qualidade no desempenho das funções. Contudo, principalmente no caso de docentes, os processos são burocráticos e dispendiosos
Participante 38	É muito difícil conseguir atender aos anseios pessoais dos servidores com o quadro tão limitado de forma a não gerar prejuízo à prestação do serviço. Muitas vezes apenas um servidor executa uma atividade e só pode ser movimentado mediante permuta, o que nem sempre é possível.
Participante 25	O Estado por meio de Ministério responsável pela gestão de pessoas do funcionalismo público poderia incentivar os órgãos e autarquias a abrir vagas em primeiro lugar para a redistribuição.
Participante 10	Institutos, que bem utilizados pela administração, auxiliam no alinhamento das necessidades institucionais com a satisfação e a motivação dos servidores.
Participante 32	Gostaria de esclarecer que atualmente atuo como Diretora da Divisão de Provimento e Movimentação do Departamento de Recursos Humanos e essas atividades mencionadas são de responsabilidade do setor. Sou do cargo Auxiliar em Administração e atuo há 4 anos na gestão.

Participante 45	As informações da própria instituição para quem pergunta sobre redistribuição é muito mal feita, feita com má vontade, delegando ao servidor a leitura da legislação e a ação isoladamente. Não há nenhuma colaboração para tirar dúvidas. A Remoção feita por "prerrogativa da reitoria" não vem com nenhum esclarecimento ou contrapartida para os servidores que sobram. Se o trabalho acumula porque alguém é retirado, não há direito nenhum dos remanescentes para conseguir colaboração de outro setor ou de terceirizados. Remoção e redistribuição parecem tabus. Se algum colega pretende sair ou trocar de instituição, sempre faz em segredo para evitar retaliações para o caso de dar errado.
Participante 12	A Universidade [...] criou em 2021 a Divisão de Dimensionamento e Movimentação de Pessoal (DIMOV) para centralizar e melhorar os fluxos dos processos de movimentação de pessoal. Os processos de Remoção eram realizados apenas através de processo administrativo, mas em novembro de 2021 foi aprovada a normativa que regulamenta os processos de Remoção e estamos em fase de organização para a implementação da Remoção por edital. As demais movimentações também serão analisadas e modernizadas a fim de otimizar os processos.
Participante 28	Na Universidade [...] o processo de remoção entre os campi só ocorre se for do interesse da administração central da Instituição, ficando o servidor sempre à mercê de decisões superiores.
Participante 8	A redistribuição tira a possibilidade de dar provimento por meio de concurso público, a outras pessoas da comunidade (leia-se pessoas da região da universidade) interessadas no cargo. A redistribuição como acontece hoje é uma espécie de "transferência" e na grande maioria dos casos, é para atendimento de interesse do servidor, assim, sou totalmente contra a redistribuição da forma como é realizada.
Participante 31	Não realiza aproveitamentos de outros concursos nem libera lista de concursos próprios para serem aproveitados em outras nomeações.

Fonte: Elaborado pelos autores 2022

Evidencia-se, portanto, que a pesquisa teve bastante resultados exitosos no que se refere à movimentação de pessoal na modalidade remoção e redistribuição. opinam os participantes sobre alguns termos que merecem especial atenção como: transparência, eficiência,

redistribuição-transferência, interesse da administração, modernização, processos administrativos e editais, alinhamento das atividades da instituição e motivação dos servidores, burocracia e qualidade de vida.

Considerações Finais

Esta pesquisa buscou compreender como os processos de movimentação de pessoal são realizados nas instituições, bem como identificar a visão dos gestores públicos de pessoas acerca do assunto. Foram obtidas 45 respostas, entre dezembro de 2021 e janeiro de 2022, de 26 instituições diferentes.

A movimentação de pessoal nas modalidades de remoção e redistribuição ainda são feitas, em sua maioria, através de processos administrativos, seguidos da realização através de edital específico. Embora ambos os casos sejam amparados pela administração pública, e realizados de forma legal, expõe-se que os participantes enumeraram que os processos poderiam ser mais transparentes e abrangentes, tornando-o mais igualitário e eficiente. Diante da conjuntura descrita, elenca-se que a permuta entre servidores parece ser o método de remoção mais eficiente para todos os envolvidos, pois conforme Silva, Barbosa e Cassundé (2019), a reposição imediata de pessoal permite que a gestão mantenha o dimensionamento institucional, que os setores não fiquem com o funcionamento comprometido, e que os solicitantes tenham seus pedidos de movimentação atendidos em um prazo menor.

Na movimentação de pessoal, em cumprimento aos princípios explícitos da Administração Pública, dentre eles: Legalidade, eficiência e transparência, incluindo a Nova Gestão Pública está demonstrado que em apenas uma simples consulta em um navegador na rede mundial de computadores ao qual percebe um bom quantitativo de editais de remoção e redistribuição publicados pelas instituições públicas de ensino básico, técnico e tecnológico e ensino superior, constatando a hipótese de que a seleção através da redistribuição tem uma maior eficiência em relação ao concurso público, evidente que tem pontos positivos e negativos, e o processo seletivo de remoção é importante para o servidor e para instituição no que tange à motivação pessoal e profissional. Assim, estes atos administrativos de remoção e redistribuição podem ser concretizados através de editais e conseqüentemente processos administrativos, possibilitando o uso da impessoalidade, legalidade e transparência das ações procedimentais.

Referências

ARQUIVO NACIONAL (Brasil). Conselho Nacional de Arquivos Classificação, temporalidade e destinação de documentos de arquivo; relativos às atividades-meio da administração pública/ Arquivo Nacional. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2001. http://www.siga.arquivonacional.gov.br/images/publicacoes/cctt_meio.pdf Acesso em: 18 abr. 2022

ARQUIVO NACIONAL (Brasil). Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos de Arquivo relativos às Atividades-fim das Instituições Federais de Ensino Superior - IFES, 2011. http://www.siga.arquivonacional.gov.br/images/codigos_tabelas/portaria_n0922011_tabela_de_temporalidade_e_destinao.pdf Acesso em: 18 abr. 2022

BRASIL. Banco de Talentos do governo federal já conta com 100 mil currículos de servidores cadastrados. **Portal do Servidor**, 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/noticias/2021/setembro/banco-de-talentos-do-governo-federal-ja-Conta-com-100-mil-curriculos-de-servidores-cadastrados>>. Acesso em: 14 mar. 2022

BRASIL, Decreto nº 10.835, de 14 de outubro de 2021. Dispõe sobre as cessões, as requisições e as alterações de exercício para composição da força de trabalho em que a administração pública federal, direta e indireta. Planalto, 2021. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=10835&ano=2021&ato=d87MzZ65UMZpWTb6c> Acesso em: 11 mar. 2022

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília. 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112compilado.htm Acesso em: 14 mar. 2022

BRASIL. **Lei nº 9.527, de 10 de dezembro de 1997**. Casa Civil - Altera dispositivos das Leis nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, 8.460, de 17 de setembro de 1992, e 2.180, de 5 de fevereiro de 1954, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19527.htm Acesso em: 13 fev. 2022

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de

Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Brasília, 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm Acesso em: 18 mar. 2022

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria Executiva. Secretaria de Gestão de Pessoas. Manual: MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL. Brasília, 2018. https://cdn.evg.gov.br/cursos/123_EVG/pdfs/modulo4_manual1.pdf

BRASIL. **Painel Estatístico de Pessoal - PEP**. [s.d.] Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. 2022. Disponível em: <http://painel.pep.planejamento.gov.br/>. Acesso em: 27 jul. 2022.

BRASIL. **Portal do Servidor (Governo Federal)**. Lei nº 8.112/90 anotada. Atual. Gov.br, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/lei-8112-anotada> Acesso em: 14 mar. 2022

BRASIL. **Portaria nº 282, de 24 de julho de 2020**. Ministério da Economia. Dispõe sobre a movimentação de servidores e empregados públicos federais para composição da força de trabalho. Brasília. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-282-de-24-de-julho-de-2020-268521327> Acesso em: 25 mar. 2022

GIL, Antônio Carlos (1946). Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GOVERNO FEDERAL, Movimentação para compor força de trabalho. Perguntas frequentes. **Secretaria de Gestão de Pessoas**. Brasília, S.d. p. 20. Online. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/faq/faq-perguntasfrequentes-movimentacaopessoal_v5-1.pdf Acesso em: 19 mar. 2022

GUERRA, Maria H. T. S.; MATTOS, Carlos A. C. D.; CORRÊA, Alessandro D. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas e intenção de rotatividade: um estudo no Instituto Federal do Pará (Brasil). **Revista de Carreiras & Pessoas - RECAPE**, 10, n. 3, 2020. 486-503. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/45130/32796>>. Acesso em: 14 mar. de 2022

MINISTÉRIO DA DEFESA. Manual de procedimentos de pessoal da casa civil. V. 2. 2019. Disponível em: https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/lai/servidores/2019/manuala_execucao_atosa_pessoala_civila_2019.pdf Acesso em: 14 mar. 2022

OLIVEIRA, Diego A. M. S. D.; AGUIAR, Reinaldo P. D. A valorização do servidor pela administração pública nos atos discricionários da remoção e redistribuição. In: SANTOS, Adelmária I. D., et al. **A Gestão Pública na visão dos Técnicos Administrativos em Educação das Universidades Públicas e Institutos Federais**. São Paulo: DigitalBooks, v. 1, 2014. Cap. 6, p. 126. Disponível em: <<https://repositorio.unilab.edu.br/jspui/bitstream/123456789/621/1/1%C2%BA%20volume%20da%20Colet%C3%A2nea%20GPTAE%202014.pdf#page=71>>. Acesso em: 10 mar. 2022.

REMOÇÃO. In: DICIONÁRIO Infopédia, Porto Editora, Porto. 2022. Disponível em: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/remo%C3%A7%C3%A3o> Acesso em: 10 abr. 2022.

REDISTRIBUIÇÃO. *In*: DICIONÁRIO Infopédia, Porto Editora, Porto. 2022. Disponível em: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/redistribui%C3%A7%C3%A3o> Acesso em: 10 mar. 2022.

REDISTRIBUIÇÃO. *In*: DICIONÁRIO Priberam da Língua Portuguesa (DPLP) - 2008-2021. Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/redistribui%C3%A7%C3%A3o> Acesso em: 2 mar. 2022.

SILVA, Polyana T. D. F. E.; BARBOSA, Milka A. C.; CASSUNDÉ, Fernanda R. D. A. Rede de movimentação dos servidores públicos civis da união: Um estudo sob a. **Revista GUAL**, Florianópolis, 12, n. 2, mai - ago 2019. 160-182. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2019v12n2p160/38494>>. Acesso em: 16 mar 2022.