



COLOQUIO INTERNACIONAL
DE GESTIÓN UNIVERSITARIA
URUGUAY 2024

Una nueva gestión para una Universidad en Movimiento

Montevideo, Uruguay

02, 03 y 04 de octubre de 2024



MOVIMENTAÇÃO INTERNA DE PESSOAS: UMA ANÁLISE DA POLÍTICA INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

BRENO DE SOUZA OTTANI

Universidade Federal de Santa Catarina

breno.ottani@ufsc.br

MARINA SILVEIRA SOARES

Universidade Federal de Santa Catarina

marina.soares@ufsc.br

RESUMO

A movimentação de pessoas nas organizações está relacionada à rotatividade e pode assumir um caráter estratégico no sentido de alinhar os interesses da instituição com as necessidades dos trabalhadores. No âmbito específico das universidades federais, as determinações legais adicionam um componente desafiador para a Gestão de Pessoas. Este estudo buscou analisar a Política de Movimentação Interna da Universidade Federal de Santa Catarina por meio de uma pesquisa documental, realizada a partir dos dados dos processos de remoção ocorridos entre 2019 e 2023 e com o apoio da legislação e demais documentos disponibilizados pela instituição. Os resultados demonstraram que os pressupostos de celeridade, clareza, eficiência, isonomia e transparência, os quais foram idealizados na construção da política, estão sendo parcialmente atendidos pela universidade. Constataram-se distinções importantes entre cada modalidade de remoção e entre as carreiras dos servidores técnico-administrativos e docentes, além da necessidade de aprimoramentos nos processos e critérios para movimentação. Concluiu-se que a conciliação das necessidades institucionais com as expectativas dos servidores possui importância estratégica na direção de proporcionar uma gestão mais humana e em consonância com o atendimento dos resultados organizacionais da instituição.

Palavras chave: movimentação de pessoas, rotatividade, remoção, gestão universitária, gestão de pessoas.

1. INTRODUÇÃO

Alocar as pessoas em postos de trabalho compatíveis com seus conhecimentos, experiências e expectativas constitui-se de um desafio em qualquer organização, seja ela pública ou privada, e este processo tem se mostrado cada vez mais complexo, tendo em vista o mundo dinâmico em que se dão as relações de trabalho.

Para além do foco na maximização dos resultados e no aumento da produtividade, é necessário considerar fatores subjetivos quando da decisão de movimentar um trabalhador de um determinado posto de trabalho para outro, como por exemplo, a adequação deste ao novo local, os conhecimentos e habilidades relacionados à nova função, bem como aspectos sociais e de adaptação ao grupo (SILVA; RIBEIRO, 2021).

As universidades vêm passando por um processo de transformação importante, em que sua função, objetivos, práticas e metodologias têm sido questionadas e a participação democrática dos membros da sociedade se faz cada vez mais necessária. (BERNARDES et al, 2021).

A movimentação interna de pessoas em universidades federais está disciplinada pela Lei nº 8.112/1990 (BRASIL, 1990), que classifica a movimentação interna enquanto “remoção” e estabelece as suas modalidades, de modo geral, da seguinte forma: a pedido ou de ofício, com ou sem mudança de sede. A referida lei se limita a disciplinar as possibilidades para a movimentação interna dos servidores pertencentes ao regime jurídico único, regime do qual os servidores das Instituições Federais de Ensino (IFE)s se incluem. No entanto, a complexidade de tais tarefas no cotidiano das instituições se revela muito maior do que a legislação foi capaz de prever quando foi publicada.

A Universidade Federal de Santa Catarina regulamentou a movimentação interna de seus servidores técnico-administrativos e docentes por meio da Portaria Normativa nº 223/2019/GR. O intuito desta regulamentação foi o de institucionalizar a movimentação interna enquanto política de gestão de pessoas na referida universidade, estabelecendo critérios, normas e procedimentos para a condução dos processos referentes a este tema (UFSC, 2018).

Além disso, foi ressaltado o caráter estratégico da remoção para a gestão de pessoas da universidade, partindo do pressuposto de que a movimentação interna é tida como uma possibilidade de adequar o quadro de servidores dentro da instituição, visando o atendimento das demandas institucionais em conciliação com os anseios profissionais dos trabalhadores (UFSC, 2018).

Esta normativa está completando cinco anos em 2024 e está sendo revisada por meio de Grupo de Trabalho (GT) específico, designado para reavaliar e atualizar a portaria (UFSC, 2023b). Ao fim dos estudos será feita uma proposta de atualização da referida portaria, cujo principal objetivo é preencher algumas lacunas identificadas na normativa existente, bem como corrigir alguns pontos necessários com vistas à melhoria dos processos.

Diante do exposto, surgiu o interesse em analisar a Política de Movimentação Interna quanto à sua aplicabilidade em seu contexto prático, avaliando desde a implementação da normativa no ano de 2019 até o presente momento, quando sua substituição está em vias de se efetivar.

Considerando que a comissão que implementou a Portaria Normativa nº 223/2019/GR estabeleceu como pressupostos: a celeridade, a clareza, a eficiência, a isonomia e a transparência nos processos de remoção (BRASIL, 2018), tem-se como objetivo deste artigo analisar a aplicação prática da normativa interna da UFSC ao longo dos últimos cinco anos (2019 a 2023), com vistas a compreender se os pressupostos mencionados foram atendidos pela universidade no referido período.

Este artigo está estruturado em cinco seções. Inicia-se com esta introdução, onde é feita uma contextualização do tema e apresentação do objetivo do estudo. Em seguida é apresentada a fundamentação teórica que respalda as análises referentes ao objetivo. Na terceira seção é apresentada a metodologia empregada na pesquisa. Na quarta seção são apresentados os resultados da pesquisa bem como as análises realizadas. Por fim, a última seção apresenta as conclusões do estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste artigo contempla a gestão humana na administração pública universitária, apresentando os principais construtos teóricos acerca deste tema. Em sequência, trata de forma concisa o processo de movimentação interna de pessoas, subdividindo-se na abordagem dos aspectos legais relativos ao processo de remoção em universidades federais, e seu componente estratégico para a gestão de pessoas.

2.1 GESTÃO HUMANA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA UNIVERSITÁRIA

As universidades são organizações com peculiaridades inerentes à finalidade e ao papel que ocupam na sociedade. Deste modo, as práticas que subsidiam a gestão de seus processos necessitam levar em consideração as características que as diferenciam de outros tipos de organizações, especialmente as de caráter privado e orientadas ao lucro.

Meyer Jr e Lopes (2015) criticam a mera replicação de modelos empresariais para a realidade das organizações acadêmicas. Para os autores, é fundamental compreender a distinção entre a lógica que predomina em organizações voltadas ao lucro e a lógica que predomina em organizações públicas, especialmente as universitárias.

A gestão de pessoas enquanto área de conhecimento dos estudos organizacionais passou por um período de transição de valores e seus fundamentos básicos sofreram mudanças de enfoque. O foco inicial centrava-se no controle do indivíduo com vistas à maximização da produtividade e desempenho e nas últimas décadas a área passou a se concentrar nos métodos de desenvolvimento humano dos trabalhadores em consonância com os objetivos organizacionais. (DUTRA, 2009).

No que se refere à gestão de pessoas no setor público, Bergue (2020) esclarece que o foco da área está direcionado ao suprimento, manutenção e desenvolvimento das pessoas, respeitados os ditames constitucionais e legais e levando em consideração as necessidades e condições do ambiente onde estão inseridas. Deste modo, a regulamentação da área por legislação específica pode se apresentar de maneira paradoxal, ora como um facilitador e orientador, ora como um dificultador e complicador das práticas em gestão de pessoas.

Schikmann (2010) afirma que a gestão de pessoas nas organizações públicas brasileiras é permeada por aspectos de legalidade e formalidade inerentes à administração pública. O autor ressalta ainda que estes aspectos são contrastados com elementos histórico-culturais da gestão pública no Brasil, como por exemplo, o patrimonialismo, o individualismo e uma burocracia profissional idealizada, com fortes valores de impessoalidade e mérito. Estes elementos, para Schikmann (2010), constituem um ambiente complexo e desafiador para a área de gestão de pessoas.

Como ocorre com as demais organizações públicas do Estado, a gestão de pessoas nas universidades federais está permeada por excessiva burocracia e possui forte dependência aos dispositivos legais (BERGUE, 2020). Teixeira e Salomão (2013) ressaltam que, apesar de a administração pública ser regida por princípios e regimentos que buscam estabelecer os padrões pelos quais os processos devem ser gerenciados, ela se revela incapaz de estabelecer

o sentido do trabalho para as pessoas e de contemplar em suas leis a subjetividade inerente às relações de trabalho.

Percebe-se, pelo exposto, uma forte distinção entre os desafios da área de gestão de pessoas em organizações públicas daqueles apresentados às organizações privadas, sobretudo em relação aos elementos legais que são dispositivos determinantes das práticas de gestão nas organizações pertencentes ao setor público brasileiro (BERGUE, 2020).

Da mesma forma com que os dispositivos legais conferem objetividade para o cumprimento dos direitos e deveres dos agentes públicos, eles também podem representar obstáculos no momento de considerar aspectos subjetivos inerentes à vida humana em organizações com vistas a possibilitar melhores práticas na área de gestão de pessoas. É neste complexo contexto que se insere o tema de interesse desta pesquisa, a movimentação interna de pessoas, o qual será apresentado em maior foco na seção seguinte.

2.2 MOVIMENTAÇÃO INTERNA DE PESSOAS

Nesta seção serão abordados os aspectos legais da movimentação interna em universidades federais, especialmente no que tange à lei que regulamenta os processos, bem como as normativas internas da instituição objeto de análise. Em um segundo momento serão abordados os aspectos relativos à movimentação interna enquanto processo estratégico de gestão de pessoas para as organizações.

2.2.1 Aspectos legais da movimentação interna em universidades federais

A legislação brasileira prevê algumas possibilidades para a movimentação dos servidores públicos civis, tanto entre os diferentes órgãos da Administração Federal, como também entre os Poderes (Legislativo, Executivo, Judiciário) e os Entes (Municípios ou Estados) como também no âmbito interno das instituições da Administração Federal. Em geral, as movimentações entre os órgãos são ações discricionárias, ou seja, decorrem de decisão do administrador, não do servidor movimentado¹. Já com relação à movimentação interna aos órgãos, ela pode decorrer de pedido do servidor a ser movimentado, por interesse próprio ou em decorrência de questões de saúde ou por necessidade de acompanhar um cônjuge que tenha sido deslocado no interesse da administração.

A movimentação interna de servidores do quadro de pessoal das universidades federais está regulamentada pela Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990, legislação que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais (BRASIL, 1990). Deste modo, a principal modalidade de movimentação interna é caracterizada pela remoção, a qual pode ocorrer no interesse da administração pública, a pedido do servidor com anuência da administração e a pedido do servidor independente do interesse da administração.

Como um dos princípios fundamentais que regem todos os atos da administração pública, a supremacia do interesse público deve ser tida como regra. Os casos previstos na Lei nº 8.112/1990, nos quais a administração não pode indeferir o pedido de remoção do servidor, são os seguintes:

¹ A transferência, que incluía a movimentação do servidor por seu próprio pedido entre os órgãos públicos federais, foi uma modalidade de provimento no serviço público considerada inconstitucional pela Súmula Vinculante nº 43 do Supremo Tribunal Federal e revogada do Estatuto dos Servidores Públicos Civis pela Presidência da República em 1997. À época, foi considerado inconstitucional o ingresso em determinado órgão que não fosse por meio de concurso público.

- a) para acompanhar cônjuge ou companheiro, também servidor público civil ou militar, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, que foi deslocado no interesse da Administração;
- b) por motivo de saúde do servidor, cônjuge, companheiro ou dependente que viva às suas expensas e conste do seu assentamento funcional, condicionada à comprovação por junta médica oficial; e
- c) em virtude de processo seletivo promovido, na hipótese em que o número de interessados for superior ao número de vagas, de acordo com normas preestabelecidas pelo órgão ou entidade em que aqueles estejam lotados (BRASIL, 1990).

De fato, a movimentação interna nos moldes de como prevê e possibilita a Lei 8.112/1990 é um tema específico da gestão de pessoas na esfera pública e possui complexidades associadas. Com exceção de situações específicas, como citado acima, a possibilidade do servidor ser movimentado entre os setores de um mesmo órgão fica a critério do administrador.

2.2.1 Movimentação interna: processo estratégico de gestão de pessoas

Como visto na seção anterior, a movimentação interna no serviço público é uma prerrogativa estabelecida por legislação específica. No entanto, ao abordar o tema movimentação de pessoas para além dos aspectos legais envolvidos, um dos conceitos mais associados é o conceito da rotatividade. Para Bergue (2020), é importante que se entenda o fenômeno da rotatividade para além da mera entrada (admissão) e saída (desligamento) de pessoas na organização, tendo em vista as especificidades inerentes ao serviço público.

De acordo com este autor, o fenômeno pode ocorrer em três níveis: cargo, organização e serviço público. A rotatividade de cargo ocorre quando um servidor sai de um cargo para ocupar outro, muitas vezes em razão da aprovação em outro concurso público. Quando o servidor é realocado de um setor para outro, então a rotatividade ocorre no nível organizacional, ou seja, no âmbito interno da organização. Por fim, quando o servidor é transferido de uma organização para outra, se caracteriza a rotatividade a nível de serviço público, ou seja, no âmbito de uma organização para outra (BERGUE (2020).

Como se pode observar, a remoção está, então, associada à rotatividade a nível organizacional, na qual os servidores de uma mesma organização se movimentam de um setor para outro, por diferentes razões. Compreender as dinâmicas envolvidas neste processo de transferência de servidores de um setor para outro pode representar importantes resultados estratégicos para a organização, além de proporcionar aos trabalhadores a possibilidade de realizar suas atividades em um local que esteja em maior sintonia com suas potencialidades e expectativas (SILVA; RIBEIRO, 2021).

Veiga (2016) caracteriza a movimentação interna de pessoas, ou seja, a mudança de setor dentro da mesma organização, como uma das possibilidades de rotatividade de trabalhadores. A autora em sua dissertação de mestrado faz um resgate sobre o tema, identificando à época a escassa literatura sobre o assunto. A autora chama a atenção para o fato de que se faz necessário que o gestor busque equilibrar, da melhor forma possível, os interesses da instituição com os interesses dos trabalhadores, não deixando de lado os aspectos subjetivos importantes no processo de movimentação.

Na mesma linha, Bess (2016) buscou apresentar uma política de movimentação de pessoas baseada na gestão por competências e que estivesse em consonância com os dispositivos legais que normatizam o tema. A autora ressaltou a importância de valorizar as individualidades e potencialidades de cada trabalhador, com vistas a melhor alocar os servidores em diferentes postos de trabalho e proporcionar clareza e transparência ao processo, demanda que observou em sua pesquisa.

A partir da perspectiva do trabalhador, Martins (2022) avalia a dinâmica da movimentação de servidores docentes buscando compreender os fatores motivacionais que levam tais trabalhadores a buscarem a remoção. A autora identificou a ausência de critérios claros na política de remoção da instituição estudada e concluiu que é importante que a gestão de pessoas incorpore aspectos relativos às expectativas, anseios e motivações dos servidores em suas práticas.

Felipe, Prado e Ometti (2018) realizaram um levantamento em alguns órgãos públicos acerca do processo de mobilidade interna e sua relação com a gestão de talentos de seu quadro de pessoal. Os autores constataram que a movimentação de pessoas representa um meio de otimização dos serviços públicos, visto que pode proporcionar o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores, reconhecer competências, possibilitar a criação de bancos de talentos e refletir indicadores que permitam identificar necessidades de treinamento, dentre outros fatores estratégicos para a área de gestão de pessoas.

Quanto à importância de um banco de talentos para auxiliar a gestão de pessoas de uma organização pública universitária, Silva (2012) desenvolveu sua pesquisa na UFSC, onde buscou compreender se havia interesse por parte dos gestores e servidores na implantação de um banco de talentos na referida instituição. Sua motivação estava relacionada à ausência de clareza nos processos de movimentação na referida instituição, a mesma que o presente artigo se propôs a estudar.

Ainda em consonância à ideia de banco de talentos, Silva e Ribeiro (2021) realizaram uma pesquisa no setor público municipal que contemplou a ideia de um banco de permutas. Este instrumento é apresentado pelos autores como um banco de dados de traçamento de perfil e como resultados espera-se que sua utilização represente o equilíbrio entre a satisfação do servidor em exercer suas atividades e a qualidade na prestação dos serviços públicos à população.

Silva, Barbosa e Cassundé (2019) estudaram a movimentação de servidores da Universidade Federal de Alagoas (UFAL) unindo as perspectivas de análise das redes sociais à gestão de pessoas. Este estudo buscou compreender como se organizam e se processam os pedidos de remoção que constituem a rede de movimentação de pessoas da UFAL. As pesquisadoras concluíram que os pedidos são fortemente influenciados por fatores como: oportunidades de desenvolvimento profissional e possibilidade de permuta entre servidores, além de sugerirem um plano de melhoria com ações baseadas na gestão estratégica de pessoas (SILVA; BARBOSA; CASSUNDÉ, 2019).

As referências apresentadas até aqui reuniram, em sua maioria, trabalhos que se propuseram a estudar o fenômeno da movimentação interna em organizações públicas e representam exemplos de esforços voltados à compreensão e melhoria deste processo. Foi possível constatar que todos os trabalhos apresentados recomendam a conciliação dos interesses da organização com as expectativas dos trabalhadores, com vistas a alcançar um resultado que possibilite eficiência, transparência e melhoria dos serviços prestados ao público.

A próxima seção abordará os procedimentos metodológicos pelos quais se deu a presente pesquisa.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho se trata de uma pesquisa exploratória. De acordo com Gil (2008), este tipo de pesquisa busca compreender um fenômeno pouco conhecido, de modo a trazer familiaridade e clareza ao tema, usualmente tomando a forma de estudos de casos. A escolha deste tipo de pesquisa se deve ao fato de que foi observado, durante as pesquisas para a construção da fundamentação teórica deste artigo, a escassez de estudos relacionados à

movimentação interna de servidores no serviço público, principalmente em comparação com outros assuntos pertencentes à temática da gestão de pessoas.

Este estudo possui uma abordagem predominantemente qualitativa. Conforme Vergara (2013), uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa possui como principal foco a investigação de uma realidade social por meio do entendimento e da interpretação dos fenômenos sociais que compõem esta realidade. No entanto, a pesquisa também se utiliza da abordagem quantitativa, visto que empregou o uso de dados quantitativos e de técnicas estatísticas para dar suporte às análises qualitativas, elementos característicos de uma pesquisa de abordagem quantitativa (RICHARDSON, 2007).

A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa documental, que se trata de uma fonte primária de dados que se baseia no uso de documentos, escritos ou não, que podem fornecer subsídios para uma análise específica (MARCONI; LAKATOS, 2012). Para a consecução desta pesquisa, foi realizado um levantamento quantitativo de movimentações internas realizadas na UFSC desde 2019 até 2023, disponibilizadas ao público em relatórios, normativas internas e demais documentos institucionais.

O corpo de análise do presente estudo contou, assim, com os seguintes documentos: Lei nº 8.112 de 1990 (BRASIL, 1990), Estatuto e Regimento da UFSC, Portaria Normativa nº 223/2019/GR, Relatório da comissão de estudos da Política de Movimentação Interna da UFSC (UFSC, 2018), Relatórios de Gestão 2020 a 2023 (UFSC, 2023a) e dados relativos à movimentação constantes no *site* do setor responsável, não disponibilizados em outros documentos.

A seguir serão apresentados os resultados da pesquisa e as análises realizadas.

4. RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados deste artigo e ela está dividida nos seguintes subtópicos: criação da Política da Movimentação Interna da UFSC e análise da aplicação da referida política no período compreendido entre 2019 e 2023.

4.1 CRIAÇÃO DA POLÍTICA DE MOVIMENTAÇÃO INTERNA DA UFSC

A Universidade Federal de Santa Catarina regulamentou a sua Política de Movimentação Interna de pessoas por meio da Portaria Normativa nº 223/2019/GR (UFSC, 2019). Esta política foi resultado do trabalho realizado por uma comissão específica, designada no ano de 2018 para estudar e propor diretrizes para as práticas de remoção e outras formas de movimentação no âmbito desta universidade, tendo sido composta por servidores e gestores dos departamentos vinculados à Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, órgão máximo de gestão de pessoas da referida instituição.

A criação da comissão foi motivada pela necessidade de elaboração de uma política de movimentação interna que estabelecesse diretrizes para a efetivação desta ação de gestão de pessoas, tendo em vista que até então não havia regulamentação específica dentro da instituição que contemplasse a movimentação interna (UFSC, 2018).

O trabalho da comissão foi realizado em quatro etapas. Na primeira etapa discutiu-se o problema da ausência de uma normativa interna, com a apresentação de dados referentes às movimentações dos anos de 2015 a 2017, destacando-se os processos que eram motivados por questões de saúde e as principais dificuldades vivenciadas pelo setor, como a falta de critérios para realização das movimentações, o excesso de influência política na distribuição das vagas, a dificuldade de atendimento dos pedidos e da conciliação dos interesses e necessidades dos requerentes com as necessidades da instituição. Esta etapa contou também com a participação de setores de apoio, que apresentaram os principais problemas identificados em suas

respectivas áreas de atuação, dentre os quais destaca-se: a ausência de um fluxo único dos processos de remoção, a padronização dos fluxos de atividades que envolvem a participação destes setores e a divergência de entendimentos quanto aos dispositivos legais que disciplinam as remoções na modalidade por saúde.

Na segunda etapa, a comissão se debruçou sobre o estudo de normativas relativas à movimentação interna existentes em outras instituições federais e também em outros órgãos públicos, como o Ministério Público e a Agência Nacional de Aviação Civil. Este estudo possibilitou identificar os instrumentos utilizados para efetivação da política de movimentação em cada órgão estudado, bem como os critérios que respaldam os processos de remoção daquelas instituições, servindo como base para a elaboração da proposta.

Na terceira etapa, a comissão realizou uma consulta online junto aos servidores docentes e técnico-administrativos, sobre as percepções e experiências relacionadas às movimentações. A participação dos servidores foi importante, pois foram feitas sugestões que serviriam de incentivo para a elaboração do que viria a ser a proposta da nova política. Como sugestões apontadas pelos respondentes, alguns exemplos: transparência, alinhamento entre perfil e vaga, celeridade, definição de critérios, acompanhamento, exigência de reposição, impessoalidade, dimensionamento, remoção por edital e promoção de uma cultura positiva à remoção.

Por fim, na última etapa, a comissão elaborou e apresentou a nova política de movimentação interna da UFSC, que foi criada considerando importantes valores e pressupostos. Como imperativo geral de qualquer ação no serviço público, salientou-se a supremacia do interesse público como elemento fundamental. Além disso, a comissão entendeu que a remoção deveria ser encarada enquanto processo estratégico de gestão de pessoas e como forma de reorganização da força de trabalho da universidade, de modo a atender as demandas institucionais em consonância com os anseios profissionais dos trabalhadores. Este processo deveria contar com a participação democrática dos atores envolvidos, o que foi expresso por meio da consulta realizada com servidores e gestores.

Após a análise dos trabalhos feitos pela comissão que implementou a Política de Movimentação Interna na UFSC, foi possível depreender, assim, os principais pressupostos que foram tidos como orientadores da política desenvolvida: a clareza, a celeridade, a eficiência, a isonomia, e a transparência. Com vistas a analisar se os referidos pressupostos foram atendidos no período de 2019 a 2023, foram definidos os seguintes critérios de análise, os quais podem ser observados no Quadro 1.

Quadro 1: Pressupostos e critérios de análise

Pressuposto	Significado	Crítérios de Análise
Celeridade	Agilidade no atendimento dos processos de remoção, com redução de aspectos burocráticos envolvidos e maior rapidez na efetivação da movimentação.	Relação entre o tempo decorrido desde o pedido de remoção até a efetivação da remoção.
Clareza	Estabelecimento de uma sistemática clara e objetiva para cada modalidade de movimentação.	Avaliação quanto à compreensibilidade das normas, procedimentos, fluxos, prazos e demais informações relativas a cada modalidade de remoção.
Eficiência	Efetividade das movimentações visando à reorganização da força de trabalho da universidade de modo a atender as demandas institucionais em consonância com os anseios pessoais e profissionais dos trabalhadores.	Avaliação da efetivação dos pedidos de remoção e análise acerca da adaptação dos servidores removidos.

Isonomia	Garantia de ampla participação dos servidores nos processos de remoção e maior padronização de critérios e fluxos em cada modalidade.	Avaliação quanto à participação dos servidores nos processos de remoção de forma igualitária.
Transparência	Ampla divulgação dos atos, das etapas, dos processos, das vagas disponíveis e quaisquer informações que sejam de interesse público.	Avaliação acerca da publicização dos atos relativos aos processos de remoção, exceto os que sejam de sigilo garantido por lei.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os pressupostos e critérios de análise desenvolvidos no Quadro 1 foram concebidos com o objetivo de realizar a avaliação da aplicação prática da política de movimentação interna da UFSC no período compreendido entre 2019 e 2023, o que será feito no próximo subtópico.

4.2 ANÁLISE DA APLICAÇÃO DA POLÍTICA NO PERÍODO DE 2019-2023

A partir do trabalho efetuado pela comissão a UFSC emitiu e publicou a Portaria Normativa nº 223/2019/GR (UFSC, 2019), instituindo oficialmente a Política de Movimentação Interna da UFSC. A política instaurou as possibilidades de movimentação dentro do quadro de servidores da UFSC e passou a regulamentar as remoções a pedido (incluindo as remoções que independem de interesse da administração) e as remoções de ofício em circunstâncias específicas².

As modalidades de remoção presentes na referida normativa foram sintetizadas no Quadro 2, onde consta também os critérios e a documentação referente a cada modalidade para a carreira dos servidores técnico-administrativos e dos docentes. Estas informações foram complementadas com dados extraídos do endereço eletrônico do setor responsável pelos processos de remoção na Universidade.

Quadro 2: Modalidades de remoção regulamentadas na UFSC, critérios e documentos relacionados.

Remoção	Modalidade	Técnico-administrativos	Docentes
Remoção a pedido a critério da administração	Edital de remoção	Experiência profissional. Cursos de educação formal capacitação. Projetos de extensão e pesquisa. Participação em comissões. Análise de competências profissionais.	- Memorial descritivo. - Projeto de atividades acadêmicas. - Currículo Lattes.
	Remoção por permuta entre servidores	Inscrição em banco de permuta. Análise de currículo. Entrevista com chefia. Compatibilidade do cargo com a função.	- Inscrição em banco de permuta. - Mesmos documentos acima.
Remoção a pedido independente do interesse da	Remoção por motivo de saúde do servidor, cônjuge ou dependente.	Parecer de médico e outros profissionais da saúde. Emissão de parecer pela junta médica. Critérios em manual específico (SIASS). Mudança de localidade.	Mesmos dos técnicos.

² A política de movimentação interna engloba, além da remoção, os mecanismos de mudança de localização, movimentação por designação e colaboração entre unidades, mas este trabalho se limita à análise dos processos de remoção.

administração	Remoção para acompanhar cônjuge deslocado pela administração.	Certidão de casamento ou união estável. Deslocamento no interesse da Administração do cônjuge ou companheiro. Comprovante de que o cônjuge ou companheiro é servidor público civil ou militar.	Mesmos dos técnicos.
Remoção de ofício, no interesse da administração	Criação de novos setores. Desvio de função. Extinção de setores/atividades.	Não consta.	Não consta.
	Por orientação de profissionais da saúde	Parecer de equipe de saúde.	Mesmos dos técnicos.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em UFSC (2019).

Para as remoções a pedido, a UFSC instituiu editais de remoção (processo de seleção interna) e remoções por permuta (troca direta entre servidores), cujo critério inicial para a participação seria a inscrição em um banco de interesses em remoção. Este instrumento consiste em um banco de dados que reúne as informações acerca dos servidores técnico-administrativos e docentes que possuem interesse em efetuar uma remoção. A criação deste banco de dados faculta ao servidor a possibilidade de manifestar seu interesse em ser removido. Qualquer servidor pode se inscrever neste banco de dados e ele é disponibilizado ao público em *site* específico, de modo que os princípios da isonomia e da transparência podem ser observados.

Pode-se observar que cada carreira tem uma forma particular para a participação e análise dos pedidos nos casos de remoção por permuta e por edital. Nas demais modalidades de remoção não existem diferenças entre as duas carreiras.

No que se refere às remoções a pedido que independem do interesse da administração, a política da UFSC estabeleceu os documentos necessários para que o servidor possa pleitear estas modalidades de remoção, bem como o fluxo relativo aos processos de remoção, quais sejam: remoção para acompanhamento de cônjuge ou companheiro e remoção por motivo de saúde. Nestes casos, observa-se uma preocupação em garantir os direitos dos servidores que fazem jus a essa modalidade de remoção, visto que elas não necessitam de aprovação da administração para serem efetivadas.

Por fim, tem-se a remoção de ofício que ocorre no interesse da administração. Quanto a este estatuto, a normativa interna da universidade estipulou as seguintes situações que justificariam a remoção de ofício: a extinção de setores ou de atividades, a criação de novos setores, departamentos, centros de ensino ou campus, por orientação de profissionais da saúde³ e em casos de desvio de função.

Como é possível observar ao analisar o Quadro 2, nota-se a ausência de critérios, procedimentos e documentos que envolvam a modalidade de remoção por ofício. Esta modalidade está disciplinada pela normativa da UFSC, porém não é possível afirmar que há

³ Ressalta-se a distinção entre a remoção por saúde independente do interesse da administração e a remoção de ofício por saúde. Enquanto a primeira só ocorre se houver necessidade de mudança de localidade (entendida pela instituição como município), a segunda englobaria casos excepcionais nos quais o tratamento de saúde poderia ser realizado na mesma cidade.

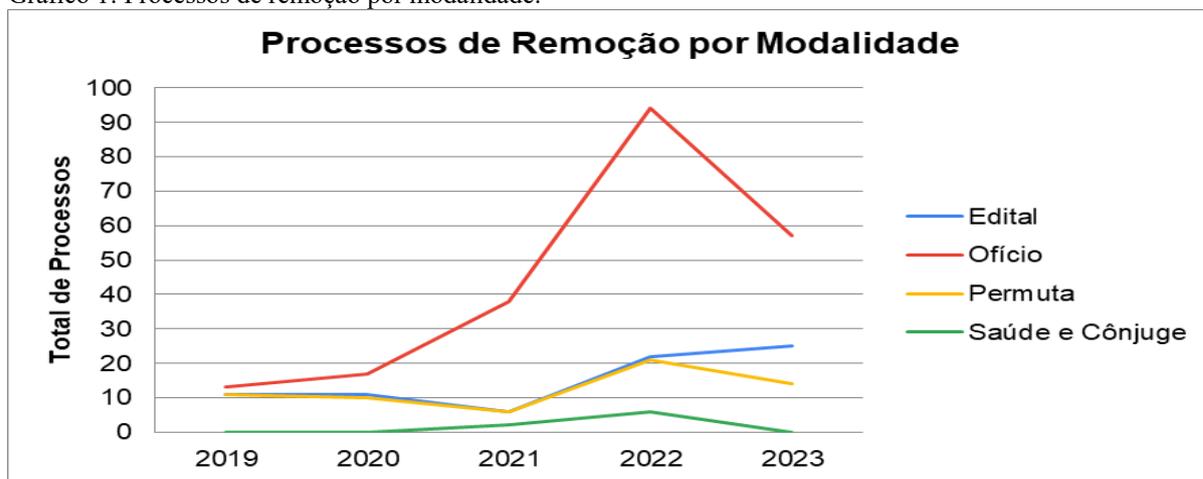
clareza quanto à condução dos processos de remoção por esta modalidade. Ao consultarmos o endereço eletrônico do setor responsável pelos processos, não é possível localizar informações acerca desta modalidade de remoção.

Além de critérios para a movimentação, a política instituiu formalmente o instrumento intitulado “Levantamento de Necessidade de Servidores”, por meio do qual os gestores das diferentes unidades da UFSC devem registrar a demanda para alocação de servidores docentes e técnico-administrativos naqueles espaços. Para a distribuição de servidores técnico-administrativos, a normativa prevê alguns critérios priorizando os setores com apenas um ou nenhum servidor e aqueles com atendimento a estudantes de graduação e de pós-graduação.

Esta ação revela um esforço da Universidade no sentido de conhecer as demandas institucionais por servidores em cada setor da UFSC, de modo a planejar e efetivar o preenchimento destas demandas, considerando os recursos disponíveis e a disponibilidade de pessoal. Esta medida revela uma tentativa de prezar pelo pressuposto da eficiência, visto que ao conhecer as demandas existentes na universidade, a gestão pode tomar providências para atendê-las da melhor forma possível. Outro pressuposto relacionado a este instrumento é o da transparência, na medida em que tal levantamento, ao menos o relacionado aos servidores técnico-administrativos, deve ser publicado, tornando-se acessível ao público.

A seguir, serão apresentados os dados referentes à análise dos quantitativos das movimentações na UFSC. O Gráfico 1 apresenta o total de remoções por modalidade, quais sejam: remoção por edital, por ofício, por permuta, por saúde e para acompanhamento de cônjuge.

Gráfico 1: Processos de remoção por modalidade.



Fonte: Dados primários.

Para a análise da evolução das movimentações ao longo dos anos da aplicação da Política de Movimentação Interna, é importante considerar alguns fatores. O primeiro é referente ao ano da implementação: a portaria que instituiu a política foi publicada em maio de 2019 e os dados disponíveis para consulta não fazem menção às movimentações anteriores, então os dados não são referentes a 12 meses do ano (medida de comparação dos anos posteriores), mas sim a sete meses. Já o segundo fator, relaciona-se com o primeiro ano de pandemia da Covid-19, ocorrida em 2020, além da legislação em vigor naquele ano, que impedia a realização de concurso e nomeação devido ao contingenciamento orçamentário. Muitos processos das universidades ficaram paralisados por alguns meses, sendo retomados aos poucos conforme foram se consolidando as novas formas de trabalho relativas à condição de trabalho remoto. Por último, cabe ressaltar que em 2022 houve uma mudança de gestão na UFSC, o que implica, de modo geral, em um aumento no quantitativo de movimentações no ano, devido a troca de gestores dos cargos de direção e principais funções gratificadas.

A partir do Gráfico 1, é possível perceber um aumento importante nos processos de remoção de ofício, sendo que em 2019 o número registrado foi de 13 processos e, em 2022, de um total de 143 processos, 94 deles (aprox. 65% do total) foram desta modalidade. Conforme explicitado anteriormente, esta modalidade de remoção seria resultante de situações específicas e de caráter excepcional. No entanto, na maior parte dos casos não foi possível identificar quais foram os motivos que justificaram estas remoções. Entende-se que esta ausência de informação revela uma fragilidade no atendimento de alguns pressupostos, especialmente os da clareza, isonomia e transparência.

Um dado relevante que foi observado ao analisar os processos, foi o de que do total de 219 processos de remoção na modalidade de ofício no período analisado, 202 processos são de servidores técnico-administrativos e 17 servidores docentes. Isso indica uma predominância desta modalidade de remoção entre a carreira dos técnico-administrativos.

Com vistas a analisar o pressuposto da celeridade, foi calculada a média (em dias) do tempo decorrido desde a abertura do processo de remoção até a efetivação da referida movimentação. Nos casos da remoção por edital e por permuta, foi feita uma separação entre os processos de servidores da carreira dos técnico-administrativos e dos servidores docentes, tendo em vista que se observou diferenças importantes nos fluxos destes processos por meio dos dados expostos no Quadro 2. O Quadro 3 apresenta estas informações, salientando-se que estes dados foram calculados considerando todos os processos efetivados no período estudado.

Quadro 3: Tempo decorrido entre a abertura do processo e a efetivação da remoção.

Modalidade de Remoção	Média (em dias)
Edital (Técnico-Administrativo)	68
Edital (Docente)	178
Permuta (Técnico-Administrativo)	61
Permuta (Docente)	181
Ofício	43
Saúde e Cônjuge	73

Fonte: Dados primários.

Observa-se pelo quadro 3 que a modalidade de remoção mais célere é a remoção por ofício, com uma média de 43 dias. Outro dado importante que se pode observar pelo quadro é que as remoções por edital e por permuta que envolvem servidores docentes tendem a ser as mais morosas, com médias de 178 e 181 dias respectivamente. Isso pode ser explicado por dois motivos: primeiramente o fato de que estes processos passam por diversos setores até serem finalmente aprovados e em segundo lugar porque as remoções de servidores docentes só podem ser efetivadas ao final do semestre letivo, conforme o calendário acadêmico oficial da UFSC, visando não prejudicar o andamento das aulas.

No que se refere ao pressuposto da celeridade dos processos de remoção, este item se torna complexo de analisar, visto que cada modalidade possui um fluxo específico. É possível perceber pela análise dos dados do Quadro 3 que não há uma linearidade temporal entre as diferentes modalidades de remoção, o que pode indicar uma preferência, por parte da gestão, por um tipo de modalidade de remoção em detrimento de outras. Por meio da análise dos dados isoladamente dentro de uma mesma modalidade de remoção, também não se observa uma linearidade. Um exemplo foram os dados relativos aos processos de remoção por edital de servidores docentes, onde se observou que determinado processo de um edital em específico levou 245 dias para ser concluído, enquanto outro processo referente a outro edital levou 90 dias. Isso pode ser justificado pela data de publicação dos editais e pela coincidência (ou não) com o término dos semestres letivos de cada ano.

Como não existe um cronograma fixo para os editais de remoção, o tempo para efetivação das remoções pode variar largamente. Deste modo, entende-se que, da forma como estão estabelecidos os fluxos dos processos de remoção, não há garantias de que o pressuposto da celeridade está sendo atendido.

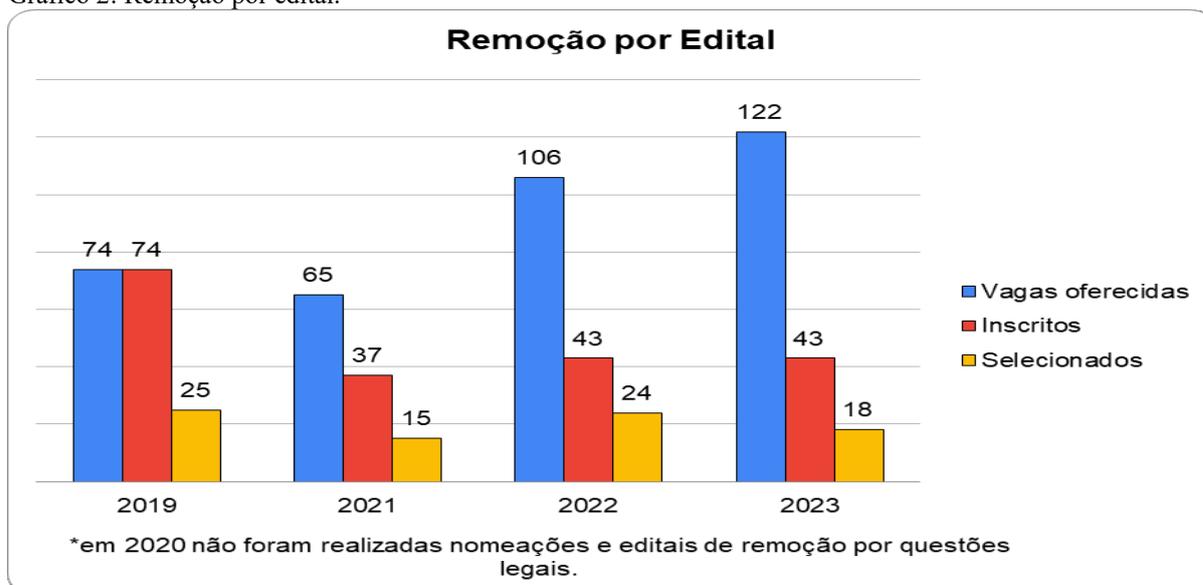
Como visto anteriormente, a remoção na modalidade de edital possui como premissa ser um processo seletivo interno de ampla concorrência entre os servidores interessados a pleitearem uma vaga em um dos setores disponíveis. Esta modalidade de remoção seria a modalidade que mais se aproxima do atendimento de todos os 5 pressupostos estudados por este artigo, de modo que será dado um foco adicional aos dados referentes a este tipo de remoção.

Conforme a política, este processo de seleção engloba as seguintes etapas: análise curricular e análise das competências profissionais. Na fase da análise curricular, são contemplados os seguintes elementos: experiência profissional, cursos de educação formal, cursos de capacitação, participação em projetos de extensão e pesquisa e participação em comissões. Na etapa da análise das competências profissionais é realizada uma entrevista entre o candidato, um servidor da área de gestão de pessoas e os responsáveis pela unidade de lotação da vaga pleiteada (UFSC, 2019).

Observa-se, nesta modalidade, uma preocupação em garantir a isonomia entre os servidores da instituição, visto que é possibilitado a todo servidor (com algumas exceções estabelecidas em edital) participar do processo seletivo para concorrer a uma vaga em outro setor da UFSC. Nota-se também que, ao adotar o edital como instrumento, preza-se pela clareza nas informações referentes ao processo seletivo, bem como a transparência, visto que ao estipular as regras do processo seletivo, todas as informações são devidamente divulgadas no *site* do setor responsável e no boletim oficial da instituição. A eficiência também é tida como objetivo, visto que as etapas que envolvem a remoção visam a adequação do perfil do servidor à vaga pleiteada. No que tange à celeridade, os prazos são estabelecidos no cronograma do edital, de modo que há uma expectativa quanto à efetivação da remoção.

O gráfico 2 apresenta o total de vagas ofertadas por ano, o número de candidatos inscritos e o número de candidatos selecionados.

Gráfico 2: Remoção por edital.



Fonte: Dados primários.

É possível constatar um aumento importante do número de vagas oferecidas pela modalidade de remoção por edital, sendo que em 2019 foram oferecidas 74 vagas e em 2023

este número passou para 122 vagas. Este aumento revela um interesse da instituição em utilizar-se desta modalidade de remoção para permitir a participação de um maior número de pessoas para as vagas disponíveis.

No entanto, observa-se que o número de servidores efetivamente selecionados nestes editais não acompanha o total de vagas ofertadas. Da mesma forma, o número de inscritos não corresponde ao número de selecionados. Ao analisar em detalhes os motivos desta discrepância, percebe-se que o interesse dos servidores concentra-se nas vagas de determinados cargos, como, por exemplo, o cargo de Assistente em Administração. Deste modo, verifica-se uma limitação quanto a esta modalidade de remoção, visto que mesmo que a instituição opte por realizar editais contendo todas as vagas em aberto, isso não irá garantir que estas vagas serão preenchidas.

Entretanto, a abertura de editais contemplando estas vagas revela a preocupação da instituição em possibilitar que os servidores analisem as vagas disponíveis e decidam por participar ou não do processo seletivo. Para compreender melhor os motivos pelos quais não houve o interesse por estas vagas em específico seria necessário realizar uma pesquisa com os servidores da instituição.

5. CONCLUSÃO

O presente trabalho se propôs a estudar se os pressupostos inicialmente idealizados pela comissão que instituiu a Política de Movimentação Interna da UFSC foram atendidos, quais sejam: a celeridade, a clareza, a eficiência, a isonomia e a transparência.

Quanto ao princípio da celeridade, não foi possível afirmar que a instituição vem atendendo a este pressuposto, visto que foram observadas grandes variações em cada modalidade de remoção, muito em fruto dos diferentes fluxos para cada processo, bem como uma importante diferenciação entre as remoções das duas diferentes carreiras que compõem o quadro de servidores da UFSC.

Quanto ao princípio da clareza, a grande maioria das modalidades de remoção possuem normas, procedimentos e fluxos claros, detalhados na portaria normativa com complementação nas páginas da Universidade. A exceção seria a remoção na modalidade de ofício, que embora esteja disciplinada com clareza na normativa, carece de maior especificação em termos de procedimentos e fluxos.

Acerca do princípio da eficiência, observou-se uma limitação na análise deste pressuposto. Seria necessário que a UFSC mantivesse um programa de acompanhamento dos servidores movimentados com vistas a avaliar a adequação destes aos novos setores. Observou-se que há uma iniciativa na direção de procedimentos eficientes, como os editais de remoção, que, em teoria, abarcaria tanto o interesse dos servidores quanto as demandas da instituição. No entanto, o quantitativo de movimentações realizadas por esse instituto ainda é baixo em relação ao quantitativo geral das movimentações.

No que se refere ao princípio da isonomia, a modalidade de remoção que melhor garante este pressuposto também é a modalidade por edital. As demais modalidades, embora tenham suas particularidades, não podem garantir de forma plena o atendimento deste pressuposto.

Por fim, quanto ao pressuposto da transparência, pode-se afirmar que a universidade tem divulgado a grande maioria das informações relativas aos processos de remoção. No que tange à modalidade de remoção por ofício, ao analisar os documentos disponibilizados, não ficou claro para todos os casos quais foram os motivos que ensejaram esta modalidade de remoção.

Verificou-se, de modo geral, que a política de movimentação interna da instituição de fato requer ajustes e melhorias e que sua institucionalização enquanto ação de gestão de

peças possui potencial estratégico para a universidade no que concerne à melhor alocação das peças em postos de trabalho.

Este trabalho se limitou a estudar os dados e informações disponibilizados pela UFSC a respeito das modalidades de remoção e se a condução dos processos referentes a esta ação de gestão de peças respeitaram os pressupostos estabelecidos pela comissão que instituiu a política na Universidade. Como sugestões para futuras pesquisas, recomenda-se uma pesquisa com a comunidade universitária acerca das percepções sobre esta política de movimentação.

Ao conciliar as necessidades institucionais com as expectativas dos servidores, o resultado será o de trabalhadores mais satisfeitos com seu trabalho, percebendo sentido naquilo que realizam. Isso acarretará benefícios diretos para a instituição, pois além do atendimento das demandas institucionais, poderá proporcionar o desenvolvimento do servidor movimentado que adquirirá maior amplitude de experiências e terá um conhecimento maior da complexidade da instituição em que atua.

REFERÊNCIAS

BERGUE, S. T. Gestão estratégica de peças no setor público. 2ª ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

BERNARDES, et al. Covid-19 e universidades federais: Os impactos da pandemia nas atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão universitária. Revista de Ciências Humanas Dossiê Educação das Relações Étnico-Raciais, v. 2, n. 21, 2021.

BESS, M. R. S. Movimentação de servidores técnico-administrativos e gestão por competências em uma instituição federal de ensino superior: uma proposta de suporte à decisão. 2016. 130 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2016.

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, DF, 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm Acesso em 01 jun. 2024.

DUTRA, J. S. Gestão de Peças: Modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009.

FELIPE, A. A.; PRADO, I. B. S. P.; OMETTI, P. R. R. G. A importância da mobilidade interna para a gestão de talentos no setor público. Cadernos da Escola Paulista de Contas Públicas, São Paulo, 2018.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ED. São Paulo: Atlas, 2012.

MARTINS, P. D. S. A política de gestão de peças: um olhar sobre a movimentação docente no contexto da interiorização e expansão da rede de educação profissional e tecnológica. 2022. 90 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Superior). Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2022.

MEYER JR, V.; LOPES, M. C. B. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. Cad.EBAPE.BR, v. 13, n. 1, Rio de Janeiro, p.40-51, 2015.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. de S.; BERGUE, S. T. (Org.). Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

SILVA, M. F. M.; RIBEIRO, E. A. Movimentação interna dos servidores públicos do município de Santos: banco de permutas. Boletim de Conjuntura, v. 5 n. 14, Boa Vista, 2021.

SILVA, M. M. Pertinência de um banco de talentos como ferramenta auxiliar à gestão de pessoas na Universidade Federal de Santa Catarina. 2012. 153 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária). Universidade Federal de Santa Catarina, 2012.

SILVA, P. T. F.; BARBOSA, M. A. C.; CASSUNDÉ, F. R. A. Rede de movimentação dos servidores públicos civis da união: um estudo sob a perspectiva da gestão de pessoas na UFAL. Revista GUAL, Florianópolis, v. 12, n. 2. p 160-182, 2019.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. Súmula Vinculante 43. Brasília, 2015. Disponível em: <https://portal.stf.jus.br/jurisprudencia/sumariosumulas.asp?base=26&sumula=2348>. Acesso em 27 jun. 2024.

UFSC. Relatório da comissão designada pelas Portarias 002 e 093/2018/PRODEGESP. Florianópolis, 2018. Disponível em <https://prodegesp.ufsc.br/files/2018/05/RELAT%C3%93RIO-comiss%C3%A3o-remo%C3%A7%C3%A3o-160418.pdf>. Acesso em 14 jun 2024.

_____. Portaria Normativa nº 223/2019/GR. Dispõe sobre a política de movimentação interna dos servidores docentes e técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2019. Disponível em <https://prodegesp.paginas.ufsc.br/files/2018/05/Portaria-Normativa-223.pdf>. Acesso em 15 jun. 2024.

_____. Relatórios de Gestão. Florianópolis, 2023a. Disponível em: <https://dpgi-seplan.ufsc.br/relatorio-de-gestao/> Acesso em 22 jun, 2024.

_____. Portaria nº 29/2023/PRODEGESP de 24 de maio de 2023. Institui comissão para estudar e propor atualização da Portaria Normativa nº 223/2019/GR, que regulamenta as movimentações internas de servidores no âmbito da UFSC. Florianópolis, 2023b.

VEIGA, M. F. Movimentação de pessoal na gestão de pessoas do IFSC: a ótica dos gestores. 2016. 264f. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2016.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.